

# **DIRECTION**

## **et fonctionnement de l'école**



**TEMPS, AIDE,  
RECONNAISSANCE  
POUR LA  
DIRECTION D'ÉCOLE.**

**C'EST BEAUCOUP DEMANDER ?**

Suite aux interpellations du SNUipp-FSU, le ministre confirme qu'il prend le sujet de la direction en main et qu'il apportera très vite des réponses. Il évoque les questions du temps, du collectif et de l'aide administrative. Dans l'immédiat, il ne propose qu'un moratoire sur les enquêtes administratives et une journée de décharge. Petit début, la profession attend bien plus !

### **Pour des mesures ambitieuses sans tarder !**

Face à des conditions de travail dégradées et à un nombre croissant de situations d'épuisement et de souffrance professionnelle, les directrices et directeurs d'école, comme l'ensemble des personnels, continuent de manifester leur colère.

Le ministre de l'Éducation nationale ne semble toujours pas prendre la mesure de leur mal-être. S'il ouvre un cycle de concertation en consultant par un questionnaire les 45 000 directeurs et directrices et en organisant des réunions dans les circonscriptions, il manque des mesures significatives pour améliorer les conditions de travail. Depuis de nombreuses années, le SNUipp-FSU alerte le ministère sur leur dégradation, qui a conduit à une perte de sens du métier, et impacte le fonctionnement de l'école comme la santé des personnels. Le syndicat met régulièrement sur la table des propositions autour du temps, des moyens, des aides, de la formation ... de plus, il a dernièrement formulé quinze mesures pouvant être mises en œuvre immédiatement. Le ministre doit commencer à agir sans attendre les résultats de son questionnaire.

Les directeurs et directrices jouent un rôle essentiel pour le bon fonctionnement de l'École qui nécessite une pleine reconnaissance de leur fonction et les moyens de remplir leurs missions. Il y a urgence !

**Un questionnaire ministériel  
pour les directeurs et directrices,  
oui et après ?**

Voir en pages intérieures ►►

# Un questionnaire, sur quoi, pour quoi ?

## S'en saisir pour porter les revendications de toutes et tous

### L'école et ses spécificités

Le SNUipp-FSU est intervenu pour que soit pris en compte dans la rédaction du questionnaire le réel de l'activité: difficultés liées à la gestion de l'école primaire, nombre d'élèves, taille de certaines écoles, gestion sur plusieurs sites, travail spécifique en RPI, dispositif PIAL.

### Reconnaître la fonction

À la demande du SNUipp-FSU, le nombre d'heures total consacré à la direction, les notions de pénibilité, d'interruptions multiples, sur temps de classe comme de direction, le lien avec la collectivité locale sont autant de points qui ont été intégrés au questionnaire. Des questions ouvertes permettront sans nul doute de quantifier les nécessaires augmentations de décharge, revalorisations salariales, d'exiger une aide au fonctionnement de l'école. Ces items seront traités en nuages de mots, d'où l'importance d'exprimer les demandes!

### Attention, vigilance:

#### apparition de l'évaluation des adjoint-es

Il est ainsi demandé aux directrices et directeurs s'ils préféreraient évaluer leurs collègues sur tout y compris la pratique de classe ou sur la coopération au sein de l'équipe! Avec cette question, le ministère montre son intention de donner à la fonction de direction une dimension hiérarchique. **La vigilance est de mise en raison du risque d'isolement encore plus grand de la directrice ou du directeur par rapport au reste de l'équipe.**

### La directrice, le directeur

Absents du questionnaire, des items concernant stress, tension, pression, burn-out, congé, auraient dû apparaître. L'employeur se doit pourtant de prévenir les risques pour éviter toute dégradation, donc se donner les moyens d'enquêter sur ces points précis! L'usure liée à la fonction, la santé et la médecine de prévention ne sont pas non plus évoquées. N'hésitez pas à en parler en questions ouvertes.



## Le travail contrarié de la direction d'école

EXTRAITS D'INTERVIEW DE **Frédéric Grimaud**,  
*professeur des écoles et docteur en sciences de l'éducation*

Retrouvez l'intégralité de l'interview dans Fsc N° 461  
sur « Le travail contrarié de la direction »

### « Des dilemmes professionnels permanents »

Gérer l'absence d'un enseignant, un élève perturbateur dans le bureau, effectuer une tâche liée à la direction alors que l'on est en classe...: des choix doivent être faits. Source de développement lorsque le directeur ou la directrice fait ces arbitrages avec le sentiment d'avoir fait du bon travail, et source de stress lorsque c'est l'incertitude de bien faire qui domine.

### « Un travail contrarié source de souffrance »

Les « contrariétés » interviennent lorsque le directeur n'arrive pas à faire ce qu'il voudrait faire, dans l'écart entre les prescriptions reçues, ce qu'il veut faire, ce qu'il peut faire et ce qu'il fait réellement. Un premier type de contrariété vient du réel, du terrain: elle génère un travail difficile mais pas forcément source de souffrance. Mais rentrer chez soi avec l'impression qu'on vous a demandé de faire un travail qui n'a pas de sens, voire qui va à l'encontre de vos valeurs, c'est grave.

### « Retrouver du collectif »

Face à ces dilemmes et ces contrariétés, il faut retrouver du collectif dans un métier qui se fait terriblement seul face à une administration enfermée dans ses logiques managériales dont on connaît les effets dévastateurs sur la qualité du travail et donc sur la santé de ceux qui le font. « Construire du collectif » se manifeste concrètement dans les écoles par un refus de devenir un exécutant béat, par l'affirmation de la souveraineté des conseils des maîtres, par les débats entre collègues sur les critères du travail bien fait, par une formation continue qui parte du travail réel, par une dynamique inverse de celle qui est à l'œuvre dans l'Éducation nationale ces dernières années et que nous nommons « nouveau management public ».



## « Pas de petits chefs à l'école »

**3 QUESTIONS À Claude Lelièvre,**  
*historien de l'éducation*

### **1** Y a-t-il une particularité française de la direction d'école ?

Au départ, sous la III<sup>e</sup> République, il y avait un directeur d'un côté et de l'autre des adjoints, c'était très hiérarchisé. Le premier devait avoir un brevet supérieur et les autres un brevet simple, soit entre deux et trois années d'études de différence. Il faut attendre 1908 pour la création officielle du conseil des maîtres et un partage du pouvoir sur des questions pédagogiques. C'est un élément constitutif du corps des enseignants du primaire. On passe de l'idée d'un qui sait mieux que les autres qui n'ont plus qu'à obéir à une collaboration entre les maîtres. Il n'y a plus un directeur « petit père des peuples » mais un « pair parmi les pairs ». C'est une conquête de la profession qui a perduré jusqu'à maintenant.

### **2** Comment ce système « sans chef » fonctionne-t-il ?

Cela fonctionne car la notion d'établissement n'existe pas, la moitié des écoles ont cinq classes ou moins. Ensuite parce que tous sont des enseignants polyvalents et cela donne une souplesse de fonctionnement. L'autre modèle, celui du secondaire, date de Napoléon avec une structure hiérarchique très forte qui sépare d'un côté l'administration et la coercition – le chef d'établissement, le CPE – et de l'autre l'enseignement. Loin de diminuer les tensions, ce fonctionnement les accentue car chacun estime que

### **La profession ne veut pas de directeurs « courroies de transmission » du ministre**

du ministre. C'est encore plus le cas maintenant avec des professeurs des écoles à haut niveau de recrutement.

l'autre ne le considère pas. À chaque tentative de la droite d'imposer ce modèle, en 1977 ou 1987, il y a eu une forte opposition de la profession très attachée à sa liberté pédagogique et qui ne veut pas de petits chefs « courroies de transmission »

### **3** Comment mieux reconnaître la direction ?

Il faudrait améliorer indemnités, temps de décharge, aide administrative mais aussi institutionnaliser des collèges de directeurs, des moments où ils sont rassemblés qui leur permettent d'échanger sur des situations et les solutions possibles. Ensuite, développer une authentique formation continue pour accompagner les changements d'école, de lieux, de lois. Il y a une confusion actuelle entre le besoin de valorisation et d'aide des directeurs et l'idée qu'un statut de chef d'établissement serait la solution. Une certaine idéologie de type libéral pense que les questions d'éducation peuvent se résoudre par la concurrence et le management. Au contraire, l'école a besoin de pédagogie, de collectif et de coopération. Pas d'une bureaucratie injonctive.



## Agenda des discussions ministérielles

**Novembre** Consultation des directeurs-trices d'école.

**Décembre** Retour sur le questionnaire ministériel.

**Janvier** Allègement des tâches administratives, missions des directeurs-trices d'école, processus d'information et de validation.

**Février** Temps pour la direction et la structure de l'école.

**Mars-avril** Revalorisation financière et régime indemnitaire.

**Début 2020** Création d'un comité de suivi par département et au niveau national pour suivre « l'orchestration » des premières décisions.

**Le SNUipp-FSU prendra toute sa place dans ces différentes concertations et veillera à ce qu'elles ne se résument pas à des annonces sans lendemain.**



# Être ambitieux pour la direction et le fonctionnement d'école

**De l'aide** Le SNUipp-FSU revendique la création d'emplois statutaires à temps plein pour une aide pérenne à la direction et au fonctionnement de l'école.

**Du temps** Le temps de décharge doit augmenter :

1 à 3 classes	¼ temps
4 à 6 classes	½ temps
7 à 9 classes	¾ temps
+ de 10 classes	décharge totale

**De la formation** Les directeurs-trices doivent bénéficier d'une formation initiale de qualité sur le temps de travail qui doit apporter les connaissances et savoir-faire nécessaires. Une formation continue régulière doit aussi leur être proposée.

**Renforcer le collectif de travail** les conseils des maîtres, de cycles et d'école sont et doivent rester les seules instances de réflexion et de décisions démocratiques dans les écoles. Le travail entre pairs doit être reconnu et rendu possible par la liberté d'organisation des 108 heures.

**Alléger et supprimer des tâches administratives** Priorité doit être donnée aux tâches indispensables pour la vie de l'école et au service des élèves. Une clarification des responsabilités est nécessaire, notamment concernant la sécurité. Le cœur de la fonction de directrice doit être l'animation de l'équipe.

**Revaloriser les salaires de toutes et tous**

**15 mesures d'urgence pour la direction d'école**

*A prendre dans un premier temps dès le retour des vacances d'automne. Dans un second temps des mesures ambitieuses sont indispensables pour augmenter les temps de décharges des directeurs et directrices, pour mettre en place, dans toutes les écoles, des personnels sur des missions d'aide à la direction, dans toutes les écoles, des personnels sur des missions d'aide à la direction et au fonctionnement de l'école et pour augmenter les rémunérations.*

- Suppression des tâches relevant du contrôle : tableau des 108h, demandes d'autorisation d'absence avec avis de la direction, envoi des compte-rendu des conseils de cycle et conseils des maîtres à l'IEN, tableau de bord divers et multiples, suivi des évaluations nationales.
- Le renseignement de documents pré-remplis (PPMS, registres divers, DUER...) doit pouvoir s'effectuer sur un temps collectif dédié et réalisés avec des assistants de prévention en distinguant clairement les parties relevant de la compétence de l'école, de celles de l'employeur, de la collectivité territoriale et de celles des services de sécurité (pompiers, gendarmerie...).
- Fin des remontées via des enquêtes dont l'administration possède déjà les informations : enquêtes effectifs, répartition pédagogique, fiches individuelles des PE...
- La constitution des dossiers d'entrée en 6ème ne doit plus être à la charge des directeurs, notamment via Affelnet.
- Mettre fin à la profusion de mails et de demandes répétées par plusieurs services (DSDEN, Rectorat). Les informations officielles doivent toutes converger via une lettre hebdomadaire de la DSDEN, conformément au protocole national de simplification administrative. Celle-ci doit être communiquée directement à l'ensemble des agents, sans passer par la direction d'école. Seules les boîtes mails des écoles doivent être utilisées pour les messages relevant du fonctionnement de l'école et non les boîtes mails personnelles académiques des directeurs et directrices. Aucun mail ne doit être envoyé en dehors des heures de service, aucune réponse ne doit être exigée en dehors du temps de décharge dédié à la direction d'école (à minima disposer d'un semaine de délai).
- Organiser la communication entre l'employeur et ses agents : les actes concernant les adjoints es, congé formation, convocation animation péda... doivent être envoyés directement sur leur boîte professionnelle ; l'école n'est mise en copie pour information que lorsque que cela touche au fonctionnement de l'école : absence, convocation ...
- Une plateforme unique départementale dédiée à la direction d'école regroupant les documents utiles au fonctionnement de l'école et sur laquelle un outil de suivi des demandes (attente affectation AESH...) serait accessible pour disposer de l'information dès que la décision est prise.
- Mise en place d'un calendrier trimestriel des tâches précises à effectuer avec des délais de retour anticipés et affichés.
- Réunions de directeurs et directrices sur le temps de service avec remplacement systématique si elle a lieu sur temps de classe.
- Mise en place de rencontres régulières au niveau de la circonscription dès le retour des vacances d'automne pour partager entre pairs les besoins et les préoccupations. Possibilité de faire appel à des personnes ressources formées à la gestion de conflits.
- Mise en place d'une formation continue basée sur les missions exprimées par les écoles, à partir d'un recensement des besoins exprimés.
- Assurer tous les temps de décharges réglementaires, notamment pour les écoles de 3 classes ou moins avec des personnels stabilisés sur les écoles et selon un calendrier annuel adapté aux besoins exprimés par les écoles.
- Les réunions de directeurs et directrices avec l'IEN et/ou l'équipe de circonscription doivent faire l'objet d'un compte-rendu écrit établi par la circonscription et envoyé directement à tous les les enseignant-es.
- Clarification du cadre des relations avec la collectivité, des responsabilités des uns et des autres ainsi que les interlocuteurs et les procédures (commandes, travaux, transport...).
- Fin de la saisie des élèves dans ONDE, cela doit être géré par les collectivités dont la compétence est de procéder aux inscriptions des élèves.



## Statut d'établissement ou de directeur-trice : une bonne réponse ?

La majorité des directeurs-trices sont reconnu-es dans leur « autorité », leur « crédibilité » par leurs équipes parce qu'ils-elles sont aussi des pairs parmi les pairs ; c'est une spécificité du 1<sup>er</sup> degré et une richesse qui font reposer le fonctionnement de l'école sur le collectif de travail. Et avec un statut ? Le directeur serait alors un maillon hiérarchique supplémentaire aux ordres de l'institution. Augmentation des responsabilités, perte d'autonomie, sont à craindre sans avoir plus de moyens pour répondre aux nouvelles contraintes.

### Un statut qui isole

Des nouveaux outils viendraient s'interposer entre eux et l'équipe enseignante. Au final, un tel statut éclaterait les collectifs de travail, et renforcerait la solitude tant dénoncée dans la fonction de direction. Cela modifierait profondément la nature même de l'École. Ne nous trompons donc pas : le statut est avant tout un outil au service de la réorganisation territoriale des structures de l'Éducation Nationale et du nouveau management public, très loin de répondre au besoin légitime de reconnaissance et aux préoccupations actuelles des directeurs-trices.

**Donner la parole à celles et à ceux qui font l'école au quotidien : le SNUipp-FSU vous consulte**

Parce que les conditions de travail et le fonctionnement de l'école concernent toute l'équipe, le SNUipp-FSU a décidé de lancer une enquête auprès de l'ensemble des PE pour leur permettre de s'exprimer sur l'exercice du métier, le fonctionnement de l'école, sans oublier les rémunérations.

### OBSERVATOIRE DU MÉTIER ENSEIGNANT : EXPRIMEZ-VOUS !

Dans un contexte de prescriptions fortes, où la réalité du métier est de plus en plus source de tensions et de perte de sens, le SNUipp-FSU met en place une plateforme pour recueillir les témoignages des enseignant-es sur les empêchements, les doutes, les difficultés, les réussites. Il encourage tous les personnels à s'en emparer afin d'intervenir auprès du ministre et obtenir des avancées pour améliorer les conditions d'exercice de notre métier. ► <http://observatoire.snuipp.fr>