

Pour l'école, ensemble dans la même direction



Animer le collectif

Depuis l'abrogation du décret des maitres-directeurs en 1987, jusqu'à la loi Rilhac en 2021, le fonctionnement des écoles a fait régulièrement débat. Le glissement de l'école en établissement piloté par une direction hiérarchique n'a jamais remporté l'adhésion de la profession. Celle-ci s'est toujours mobilisée pour préserver le cadre où la directrice ou le directeur « pair parmi les pairs » anime et coordonne le conseil des maitres, avec un équilibre des prérogatives.

Aujourd'hui, alors que la référence à une autorité fonctionnelle mal définie incite des hiérarchies locales à faire pression auprès des directions pour obtenir « un changement de posture », le fonctionnement de l'école est à un point de bascule.

L'amélioration des conditions de travail des directrices et directeurs et celle du fonctionnement de l'école passent notamment par une extension des décharges et une aide administrative qualifiée et pérenne mais aussi par l'animation d'un collectif de travail renforcé.

C'est l'enjeu de la campagne syndicale initiée par la FSU-SNUipp avec en point d'orgue la journée d'alerte nationale le 12 mars (voir page 4).

Elisa, directrice en REP avec ULIS (92)

« En tant que directrice, je prends plaisir à exercer ma fonction en menant des projets avec mes collègues, en partageant nos idées, pour améliorer le climat scolaire et la réussite des élèves. »

Marianne, directrice d'école rurale (42)

« Ce qui fait la richesse d'une équipe, c'est la solidarité qui soutient et protège chacune et chacun d'entre nous face aux difficultés de nos métiers. »

Yann, directeur en REP (35)

« J'ai souvent l'impression que ce qui symbolise le mieux ma fonction c'est l'image du roseau qui plie par vents contraires et tente de ne pas rompre. »

Mariane, directrice en RPI (68)

« Nous avons besoin impérativement de temps et de reconnaissance : tout le travail invisible doit être reconnu, avec des moyens supplémentaires. »

Contre l'écrasement et l'isolement

Un collectif de travail protecteur



Une direction au cœur du conseil des maîtres et des maîtresses

Le fonctionnement de l'école française repose sur une équipe de pairs composée d'adjoint-es et animée par un directeur ou une directrice.

Dans la vie quotidienne d'une école, le conseil des maîtres et maîtresses a une place essentielle. Répartition des élèves et suivi de leur parcours, élaboration et réalisation des projets pédagogiques, utilisation des budgets... sont autant de dossiers traités en équipe. Nul besoin d'une autorité du directeur ou de la directrice, mais de temps communs dédiés au travail collectif, d'une formation au fonctionnement d'équipe et à la prise de décision consensuelle.

Le directeur ou la directrice tient une place centrale dans le fonctionnement de l'école et des responsabilités propres lui incombent : sécurité des locaux, admission et radiation des élèves, organisation des élections, relations avec la collectivité territoriale... S'y ajoutent trop souvent des tâches chronophages

à l'utilité discutable : évaluations d'école, avalanche de mails et d'enquêtes... Là encore, nul besoin d'une autorité mais la nécessité d'alléger la charge de travail, de disposer de plus de temps et d'une formation de qualité.

Malgré les difficultés, les équipes d'école co-construisent, mutualisent, décident collectivement, avec un pair qui impulse, anime et coordonne, au prix d'une charge mentale toujours croissante, à la limite souvent du supportable. Alors que les PE plébiscitent l'organisation actuelle comme le montrent de concert enquêtes syndicales, ministé-

rielles ou recherches, le gouvernement confie toujours plus de responsabilités aux directeurs et directrices et leur octroient de nouvelles missions, relevant parfois de la hiérarchie. Combinées à la dégradation générale des conditions d'enseignement, elles conduisent à leur surcharge et leur isolement, au détriment de leur santé et du bon fonctionnement de l'école.

Nouveau métier, nouvelle fonction

La gestion des appels téléphoniques, les « ouvertures de portes », le pointage des absences, la gestion de la BCD doivent être pris en charge par des personnels qualifiés sur des postes pérennes d'aide administrative et au fonctionnement de l'école. Cela permettrait à tous les PE de l'école de se recentrer sur le cœur de leurs missions.

La création de décharges d'école, complémentaires de la décharge de direction, pourraient en outre être attribuées annuellement par le conseil des maîtres et maîtresses en son sein. Pour les directrices et directeurs, ce serait l'occasion de déléguer des missions à un pair sur des dossiers choisis par l'équipe.

AUTORITÉ FONCTIONNELLE : «CIRCULEZ, Y'A RIEN À VOIR».

L'autorité fonctionnelle introduite par la loi Rilhac pourrait ouvrir la porte à une forme de hiérarchie de la direction sur les autres PE. La lutte menée par la FSU-SNUipp contre cette dérive a permis que les décrets d'application ne la définissent pas, la rendant inopérante.

Évaluation des AESH, rendez-vous de carrière, validation des animations pédagogiques, répartition des PACTE... Autant de demandes qui ne font pas réglementairement partie des missions des directeurs et directrices mais relèvent bien de l'IEN et n'ont pas lieu d'être déléguées.

Les textes encadrant les responsabilités des PE, quelles que soient leur fonction, restent protecteurs. Les IEN sont les seuls personnels hiérarchiques des PE comme des AESH.



« Développer les conditions favorables à la mise en place de réels collectifs de travail »

3 QUESTIONS À Cécile Roaux, chercheuse en sciences de l'éducation*

1 DE QUELS LEVIERS DISPOSE LA DIRECTION D'ÉCOLE POUR CRÉER LES CONDITIONS D'UN TRAVAIL COLLECTIF ?

Distinguons d'emblée le travail collectif autour d'un projet commun du collectif de travail qui consiste à instaurer de la confiance, de l'écoute, du partage. Dans les écoles, se développe plus souvent le collectif affinitaire qu'un collectif de travail où chacun dévoile son activité dans la classe et les difficultés rencontrées. Pour le mettre en œuvre, il n'y a pas de recette ou de bonne pratique. Le processus de médiation qui peut être mis en place dans une école, pourra ne pas fonctionner ailleurs. Ce qui est essentiel c'est d'accéder à la compréhension de pourquoi les personnels font ce qu'ils font pour adapter la manière dont est amené tel ou tel projet. Les différentes stratégies de relation à l'équipe dépendent de l'analyse de ce qui peut faire obstacle, de ce qui est négociable pour établir les règles du jeu ensemble. Planifier un temps de rencontre est très difficile. Ce travail requiert du temps, des outils d'analyse issus des sciences sociales, un effort de raisonnement important pour conduire tous les acteurs à trouver leur intérêt dans la coopération.

2 QU'EST-CE QU'Y FAIT OBSTACLE ?

Penser qu'il suffit de dire « il faut coopérer » en s'appuyant sur des règles, des textes ou des procédures décontextualisées produit en général l'effet inverse, à savoir le repli dans la classe. Les difficultés de coopération sont issues d'une formation de base fondée sur la course individuelle à la méritocratie. « L'individualisme » enseignant qui peut en résulter exprime la volonté de préserver

« L'enjeu est que la liberté pédagogique individuelle se transforme en liberté pédagogique de l'école. »

son autonomie. L'enjeu est que la liberté pédagogique individuelle se transforme en liberté pédagogique de l'école. Or, son fonctionnement en « silos » ou en « boîte à œufs » y fait

obstacle, de même que la distorsion entre les injonctions à la coopération et un cadre de travail peu capacitant, le renforcement d'une bureaucratie de contrôle et la déconsidération pour le travail d'animation.

3 FAIRE FONCTIONNER UN COLLECTIF, ÇA S'APPREND ?

Oui, comprendre les raisons des résistances, non pas tant au changement mais à la manière de conduire le changement est essentiel pour développer les conditions favorables à la mise en place de réels collectifs de travail. C'est donc affaire de formation pour maîtriser les concepts de base de la sociologie des organisations, ne pas confondre symptômes et causes des éventuelles difficultés de fonctionnement, établir un diagnostic pour agir dans un premier temps sur un élément du contexte susceptibles de faire évoluer les comportements. Pour ce faire, formations descendantes, statut ou « autorité » ne résolvent rien, si ce n'est créer des obligations d'avoir à rendre des comptes.

Entretien paru dans *Fenêtres sur Cours* n° 493, octobre 2023.

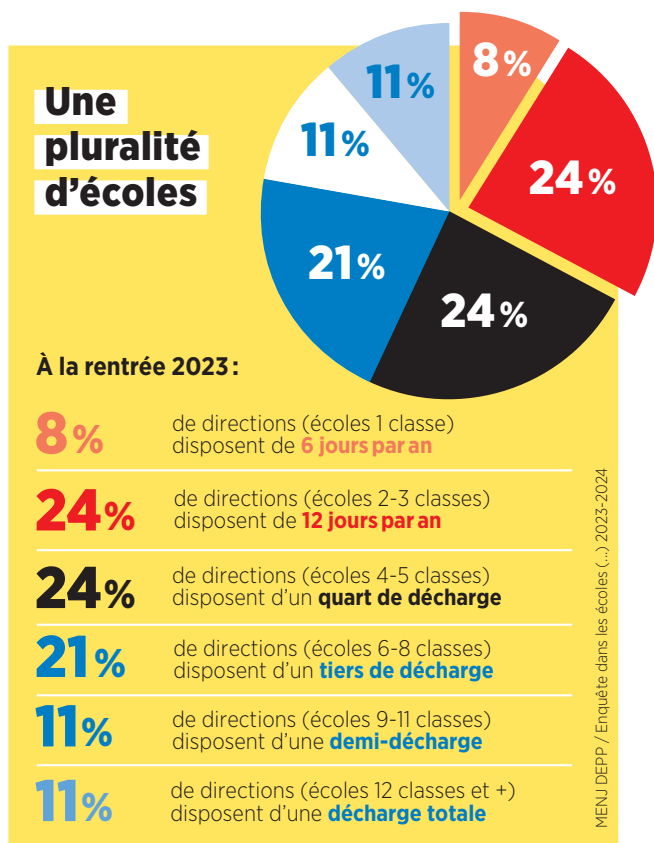
Équipe pilotée ou animée ?

Un récent rapport de l'Inspection Générale pointe un déficit de débats pédagogiques dans les conseils des maîtres et maîtresses.

Ce constat peut être partagé, en raison notamment d'un manque de temps commun et d'un déficit partagé de formation. La réponse ne peut consister, tel que le préconise le rapport, en un « pilotage pédagogique » au travers du « leadership » et du contrôle par une direction omnipotente. Un pilotage vertical, par les statistiques via les évaluations nationales, les évaluations d'école, l'évaluation des directions est incompatible avec un fonctionnement qui s'appuie sur l'expertise partagée « du terrain ». Pour améliorer la réussite de tous les élèves et réduire les inégalités scolaires, le travail collectif doit être valorisé. Il implique une formation initiale et continue pour apprendre à travailler ensemble. Il suppose également l'équilibre lié à l'exer-



cice d'une liberté pédagogique individuelle au sein d'un cadre collectif. Conserver une indispensable autonomie individuelle, souvent garante d'une bonne santé au travail, sans basculer dans un individualisme centré sur les seules préoccupations liées à la classe qui ruine toute forme de controverse professionnelle et de dynamique collective.

**À la rentrée 2023 :**

- 8%** de directions (écoles 1 classe) disposent de **6 jours par an**
- 24%** de directions (écoles 2-3 classes) disposent de **12 jours par an**
- 24%** de directions (écoles 4-5 classes) disposent d'un **quart de décharge**
- 21%** de directions (écoles 6-8 classes) disposent d'un **tiers de décharge**
- 11%** de directions (écoles 9-11 classes) disposent d'une **demi-décharge**
- 11%** de directions (écoles 12 classes et +) disposent d'une **décharge totale**

Des acquis pour toutes les directions

Dans chaque département et auprès du ministère, la FSU-SNUipp porte sans relâche le dossier de la direction et du fonctionnement de l'école. Grâce à ces interventions récurrentes, des améliorations ont été obtenues :

- ▶ En 10 ans, les parts indiciaire (BI + NBI) et indemnitaire (ISS) des directeurs et directrices ont augmenté de 36% à 64% selon la taille de l'école.
- ▶ La rédaction du PPMS est désormais de la responsabilité des collectivités territoriales et de la DSDEN. Les directions d'école ne sont plus chargées que des exercices et de l'actualisation annuelle.
- ▶ Les personnels et chargés d'école sont totalement déchargés d'APC.

Depuis 2013, les écoles de 1 à 3, 6, 7, 8, 9, 12 et 13 classes ont toutes vu leur décharge de direction augmenter. En dépit de ces gains tangibles, il reste à poursuivre les améliorations et à conquérir a minima une décharge hebdomadaire pour toutes les écoles. L'action syndicale finit toujours par payer. Aller plus loin nécessite l'engagement de toutes et tous.



GUIDE RESPONSABILITÉ / SÉCURITÉ



Tout savoir sur les textes réglementaires afin d'exercer ses responsabilités en toute sécurité. Edité par la FSU-SNUipp, en collaboration avec l'Autonome de Solidarité.

Carrière : des évolutions pour la direction d'école

LA FORMATION

Avant la prise de poste

- ▶ 3 jours avant inscription sur liste d'aptitude,
- ▶ 3 semaines après le mouvement, en fin d'année scolaire,

Après la prise de poste

- ▶ 2 semaines dans les six mois après la titularisation,
- ▶ 3 jours à la fin de la première année d'exercice.

Les personnels « faisant-fonction » bénéficient d'une formation dans les quatre premiers mois de l'année.

ÉVALUATION SPÉCIFIQUE

Une évaluation quinquennale (après la première au bout de 3 ans d'affectation) consiste à un entretien avec son IEN et porte sur les conditions d'exercice, les compétences pédagogiques, organisationnelles et relationnelles. Annoncée comme déconnectée des rendez-vous de carrière, elle devrait être le moment d'évoquer les besoins en formation et les perspectives envisagées.

AVANCEMENT ACCÉLÉRÉ

À l'issue de chaque année de services continus accomplis dans la fonction, les directeurs et directrices bénéficient, pour l'avancement, d'une bonification d'ancienneté de trois mois.

LE 12 MARS, AGIR ENSEMBLE

Le fonctionnement de l'école est l'affaire de toutes et tous. Le métier d'enseignant-e, comme la fonction de directeur ou directrice, ne peuvent pas se pratiquer de façon solitaire et sous pression d'un pilotage par les résultats des évaluations. L'école n'est pas une entreprise.

De meilleures conditions de travail qui préservent la santé au travail de tous les personnels passent par la participation de l'ensemble des PE dans le fonctionnement de l'école, en soutien de la direction. Il s'agit de faire converger les compétences au service des élèves et non de la hiérarchie. Les revendications d'une décharge d'école (cf. page 2) et d'emplois d'aide administrative pour le bon fonctionnement de l'école sont ainsi de nature à alléger la charge des directeurs et directrices comme de faciliter l'exercice de toute l'équipe pédagogique.

Pour permettre à toute la profession de s'emparer de ces problématiques, la FSU-SNUipp organise le 12 mars prochain des rencontres dans chaque département.

Des interventions auprès des DASEN et des conférences de presse permettront à la suite de donner une résonance nationale aux difficultés de fonctionnement d'école, notamment celles éprouvées par les directeurs et les directrices, et obtenir les moyens de les surmonter.