

Chantier à ouvrir d'urgence

IL Y A PLUSIEURS MOIS, le SE-Unsa a lancé une grande enquête sur le fonctionnement et la direction d'école pour se donner les moyens de coller une étiquette «Urgent» sur ce dossier. L'objectif est atteint. Avec plus de 8000 réponses, le DUER dresse un panorama complet des motivations, attentes et propositions de la profession pour la direction d'école.

Pour les élèves comme pour les personnels, et en particulier les directeurs, le statu quo n'est plus possible. Les résultats du DUER le démontrent largement. Plusieurs défis sont aujourd'hui posés.

- Construire localement et surtout conduire un projet propre à ses élèves, avec son équipe éducative et dans son environnement.
- Sécuriser la fonction de directeur, qui n'a cessé d'évoluer concernant les attentes et les responsabilités sans avoir bougé statutairement ou fonctionnellement. Ces professionnels ont dépassé le stade du malaise, s'installant petit à petit dans la souffrance au travail.
- Sauvegarder la richesse de l'école primaire ancrée dans son environnement, reconnue, proche des familles et engagée en équipe dans l'action quotidienne pour l'épanouissement global de l'enfant.

Avec la profession, le SE-Unsa veut relever ces défis. L'École est aujourd'hui sous tension. Entre blocage et explosion, le SE-Unsa propose que l'on avance concrètement.

Stéphane Crochet, *délégué national «Écoles»*



La direction ça use

Très majoritairement, les réponses à l'enquête expriment un très vif intérêt pour la direction d'école : 98% disent que c'est intéressant dont 80% disent « beaucoup ». Mais cet intérêt ne suffit pas à faire oublier la difficulté quotidienne à l'exercer. Elle est jugée **épuisante, stressante voire décourageante** dans les mêmes proportions.

Les missions du directeur sont pléthoriques. Il faut, tout en assurant le fonctionnement administratif et se souciant de la sécurité des élèves et adultes, réussir à se préoccuper des élèves. De tous les élèves, bien évidemment, via le projet d'école mais en particulier de ceux qui rencontrent des difficultés et de ceux qui sont en situation de handicap ; et ceci avec l'équipe pédagogique en lien avec les familles. Mais cette définition des missions du directeur décrirait bien mal son travail si elle ne citait pas

les éternelles questions de budget, les conseils d'école, les conseils de maîtres et de cycles, les fêtes d'écoles et autres lotos, et tous les tracas quotidiens d'un lieu qui fonctionne avec de l'humain... beaucoup d'humains : enfants, parents, collègues, personnels municipaux, élus, hiérarchie, partenaires de l'école. Et très souvent, le directeur a en plus une classe

avec une responsabilité pédagogique à part entière.

Vécus comme très lourds

- Avoir la charge d'une classe et la direction : 73%
- Élaboration du projet d'école et son suivi : 67%
- Téléphone, courrier, mails : 60%
- Demandes et enquêtes de l'administration : 59%



Les directeurs évaluent très négativement leur qualité de vie au travail. Ils ne disposent pas du temps nécessaire pour exécuter leur travail, sont sans cesse interrompus, soumis à des sollicitations permanentes exigeant des réponses immédiates. Ils disent avoir la tête pleine de « post-it ». Les dernières années n'ont fait qu'aggraver la situation par une perte de sens due à des commandes institutionnelles dont l'objectif n'est pas explicité et donc pas partagé. Tous les ingrédients sont réunis pour que le malaise professionnel s'installe et tourne même à la souffrance au travail.

UNE INITIATIVE POUR QUE ÇA BOUGE

DUER : l'acronyme est bien connu des directeurs mais cette fois-ci, il a une toute autre vocation. Il s'agit de s'intéresser à eux. Le SE-Unsa a lancé en mars dernier son DUER (document unique d'évaluation des revendications des directeurs d'école). Cette enquête interroge la direction d'école sur différents champs : intérêt de la fonction et épanouissement professionnel, charge et organisation du travail, évaluation du fonctionnement actuelle et construction de propositions d'évolution. Le DUER a été complété en juin par une série de 4 « Questions de la semaine » approfondissant des thématiques : articulation des temps scolaires et périscolaire, autonomie budgétaire, évolution des RPI (regroupements pédagogiques intercommunaux) et fonction hiérarchique.

Aujourd'hui, le premier objectif est atteint. Les réponses, par leur nombre et leur contenu permettent d'engager une nouvelle dynamique d'action syndicale pour que le dossier de la direction bouge.



Pour 70% des réponses, la structuration administrative de l'école doit évoluer afin de clarifier les responsabilités.

Les réponses à l'enquête montrent une attente forte. Décharges, secrétariat, formation, les conditions d'exercice doivent être concrètement améliorées (voir page 5).

Pour modifier durablement la qualité de vie au travail, l'évolution doit aussi concerner la structure administrative de l'école. C'est jugé tout à fait prioritaire par 70% des personnes quand 5% seulement y sont opposées. Pour autant, la définition de cette évolution est plus difficile. Les dernières années ont assimilé modification avec dégradation. Les professionnels de l'École craignent que de nouveaux projets ne fassent qu'aggraver la situation. Les avis sont donc très partagés tout en optant fortement pour le droit d'expérimenter.

	Pas d'accord	D'accord	NSPP
Les RPI doivent évoluer vers une seule entité administrative multi-sites	22%	34%	44%
Les écoles de taille importante doivent évoluer en un établissement public communal ou intercommunal	33%	35%	32%
L'autonomie budgétaire est l'un des principaux objectifs d'évolution administrative de l'école	35%	40%	25%
La capacité à articuler temps scolaires et périscolaires est l'un des principaux objectifs d'évolution administrative de l'école	28%	47%	27%
Le directeur devrait avoir une fonction hiérarchique	31%	52%	17%
Les conseils d'écoles doivent pouvoir expérimenter une nouvelle structure administrative et revenir en arrière si elle ne convient pas	16%	56%	28%

8300 réponses
7500 directeurs
800 adjoints

Ils sont dans une école

1 à 3 classes **4 à 7 cl.** **8 à 10 cl.**
 20% 48% 19%

11 à 13 cl. **14 cl. et plus**
 8% 5%

maternelle **élémentaire** **primaire**
 30% 43% 27%

en RPI (regroup. péd. intercomm.) : 12%
 Pas en RPI : 88%

L'évolution de l'école en qu

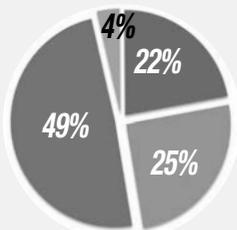
Opération «questions de la semaine»

Le SE-Unsa a décidé d'accompagner son DUER de 4 thématiques pour affiner vos attentes. Compte rendu..

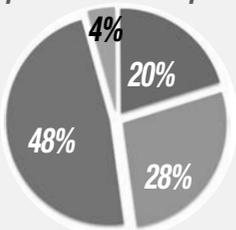
Articuler les temps : attention à l'ajout de nouvelles responsabilités

Manifestement, l'articulation des temps scolaires et périscolaires apparaît bien comme source de difficultés quotidiennes aujourd'hui, mais comme facteur d'amélioration de la vie des élèves à l'école demain. Pour autant, les réponses à cette question montrent des avis très partagés quant aux moyens d'y arriver. Voir arriver de nouvelles responsabilités provoque la crainte voire le refus.

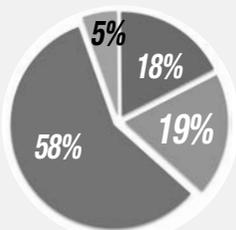
Articulation des temps scolaires et périscolaires



Sous condition d'avoir les moyens d'assumer ces responsabilités, les activités, les règles de vie des temps périscolaires doivent être supervisées par le directeur



Les temps périscolaires doivent être intégrés au projet d'école



Les personnels intervenant sur les temps périscolaires doivent être placés sous l'autorité du directeur

Je suis devenu directeur parce que...

On ne devient pas directeur tout à fait par hasard. Si l'opportunité de se rapprocher de chez soi ou la nécessité de pourvoir au départ du directeur de son école peuvent être déclencheurs, les motivations de ceux qui prennent une direction sont avant tout liées aux caractéristiques de la fonction. Même si par la suite la direction épuise ou déçoit, l'origine de ce choix, exprime le besoin d'élargir l'activité professionnelle au-delà de la classe (voir ci-contre).

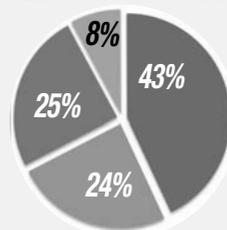
Je suis directeur pour...

- diversifier mon activité professionnelle
beaucoup à 69% (total un peu et bcp : 87%)
- animer une équipe
beaucoup à 64% (total un peu et bcp : 87%)
- le suivi des élèves
beaucoup à 52% (total un peu et bcp : 81%)
- exercer davantage de responsabilités
beaucoup à 51% (total un peu et bcp : 77%)
- avoir une évolution de carrière
beaucoup à 37% (total un peu et bcp : 70%)

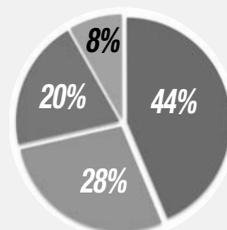
RPI : oui à une nouvelle étape

Les RPI (Regroupements pédagogiques intercommunaux) sont eux-aussi questionnés. Ils ont constitué une réponse pertinente au problème du maintien d'un tissu scolaire cohérent face à la baisse de la démographie rurale. 30 ans plus tard, une nouvelle étape doit être envisagée pour répondre aux nouvelles problématiques, dont la complexification de l'école et la nécessité d'avoir du temps pour assumer la direction. La volonté de se diriger vers une seule entité multi-sites pour avoir un seul directeur mais avec une décharge, un seul budget de fonctionnement et une affectation sur le RPI pour les enseignants se dégage. Ce dernier point nécessite cependant d'être encore précisé pour garantir ces enseignants qui ne peuvent aller d'un site à l'autre sans que l'on se préoccupe des conséquences notamment financières.

Évolution des RPI



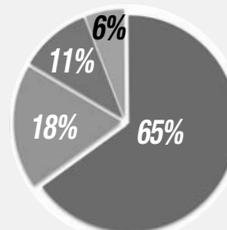
Pour avoir un seul directeur et un conseil d'école unique



Pour avoir un budget de fonctionnement unique assis sur une entité administrative communale (Sivos, Epci)



Pour avoir les enseignants affectés sur le RPI et non plus sur l'une des écoles

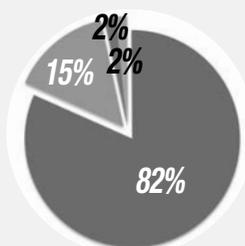


Pour avoir une décharge de direction proportionnelle au nombre total de classes

3 Besoin d'autonomie budgétaire

Les équipes, directeurs en tête, sont fatiguées de devoir aller négocier systématiquement pour chaque dépense et de recommencer moult démarches pour les mettre en œuvre. Les réponses à la question de la semaine n°3 témoignent de la volonté d'autonomie et de facilitation.

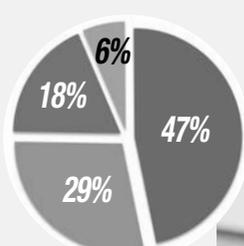
Autonomie budgétaire de l'école



Pour le libre choix de l'équipe pédagogique dans les dépenses (matériel, sorties, livres...)



Pour avoir un montant global dédié au fonctionnement discuté par un conseil d'administration



Pour une mise en œuvre des dépenses directement par le directeur sans passer systématiquement par la mairie

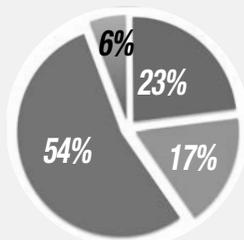


L'ARGENT ÇA COMPTE MAIS...
La rémunération actuelle du directeur ne suffit pas à entrer dans le top 5 des motivations. Ils sont 49% à dire que ça compte un peu (total un peu et bcp : 61%) mais 90% à juger sa revalorisation tout à fait prioritaire.

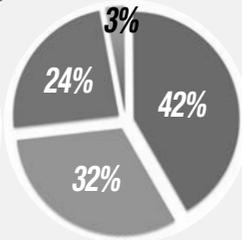
4 Fonction hiérarchique ?

Responsable de tout et le pouvoir sur rien, tel est le sentiment des directeurs qui se traduit fréquemment par la demande d'un statut. Écartelés entre les injonctions, la multitude des demandes, des attentes et l'impossibilité réglementaire de décider, de trancher, les réponses de la quatrième semaine montrent la volonté d'avoir le pouvoir sur ce qui relève de leur responsabilité : répartition des élèves et attribution des

Fonction hiérarchique



Le directeur doit rester un pair sans fonction hiérarchique



Le directeur doit avoir le pouvoir de répartir les élèves et attribuer les classes



Le directeur procède à une appréciation administrative du service des adjoints : ponctualité

Moi, directeur, je veux...

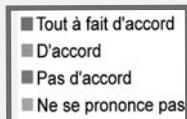
une revalorisation financière de la fonction
Tout à fait prioritaire 90%

une amélioration de toutes les décharges
Tout à fait prioritaire 89%

un guide précis des attributions
Tout à fait prioritaire 74%

une formation régulière
Tout à fait prioritaire 60%

un secrétariat pérenne sur emploi stable
Tout à fait prioritaire 58%



Refondation... Refondation...

UN PANEL DE SOLUTION

Le SE-Unsa propose

Dans le cadre des ateliers de la refondation, le SE-Unsa a livré une contribution écrite sur le sujet du fonctionnement et de la direction d'école. Tout l'enjeu est d'imaginer une ou des nouvelles réponses structurelles qui faciliteraient l'action pédagogique au quotidien, sans perdre les atouts actuels de l'école.

POUR LE SE-UNSA, il n'y a pas de solution univoque mais un panel de solutions pour trois objectifs : évolution du RPI (regroupement pédagogique intercommunal) en une seule école multi-sites, regroupements pédagogiques d'écoles publiques, création d'établissements publics communaux ou intercommunaux. Les projets d'EPEP «De Robien» et «Darcos» ne peuvent en aucun cas servir de modèle.

La réponse proposée doit répondre à 3 critères

• Faciliter l'animation et la gestion

Ces évolutions doivent faciliter l'animation pédagogique et la gestion administrative et budgétaire.

• Une taille minimale pour avoir des moyens

Les diverses solutions envisagées doivent permettre de donner une taille minimale pour avoir les moyens d'élaborer et conduire un projet propre : décharge de direction, maîtres en plus, Rased plus intégré, formation d'équipe, projets communs...

• Construire le réseau du socle

Ces solutions doivent permettre l'émergence d'un réseau du socle commun et ainsi viser la cohérence à l'intérieur du socle en favorisant les liaisons et actions maternelle-élémentaire-collège.

Des conditions

Tout projet de modification de l'organisation de l'école doit :

- être élaboré en associant toutes les parties concernées dans une vaste concertation ;
- être approuvé par le conseil d'école de chaque école concernée ;
- garantir l'indépendance du projet pédagogique vis-à-vis des responsables politiques locaux ;
- garantir une structure de taille humaine et de proximité ;
- être soumis à l'avis des instances paritaires départementales.

Le pilotage global de la structure doit être assuré par un enseignant, président des instances institutionnelles de celle-ci.

L'ÉVOLUTION PAR LE DROIT D'EXPÉRIMENTER

POUR LE SE-UNSA, l'école ne doit pas connaître une rupture mais une évolution significative, ambitieuse mais aussi réaliste et construite en tenant compte de la diversité du réseau scolaire. Pas de schémas imposés d'en haut mais un panel de solutions à disposition des acteurs locaux. On doit permettre l'expérimentation et ainsi avancer au cas par cas, à la demande du terrain, sans oublier de tirer le bilan de ce qu'on a construit avant d'envisager d'arrêter ou de poursuivre.

Refondation... Refondation...



Pas sans l'appui des directeurs

AU FIL DES ANNÉES et des besoins de l'école, la direction d'école a glissé d'une fonction à un métier. Les missions du directeur sont nombreuses. Elles recouvrent la gestion administrative, la responsabilité du bon fonctionnement de l'école notamment en termes de réglementation et de sécurité. Le directeur est aussi l'interlocuteur privilégié des partenaires de l'école. Mais c'est son rôle d'animateur pédagogique qui a émergé plus récemment sans pour autant être affirmé. C'est un rôle essentiel qui ne peut être négligé dans la refondation de l'École en marche. Pour la réussite des élèves, cette mission doit être reconnue, soutenue et accompagnée.

Améliorer le régime de décharges

La classe et la direction sont difficiles à mener de pair. Pour le SE-Unsa, il faut dissocier charge de classe et direction tout en conservant un service d'enseignement, à partir de 7 classes. Les directrices et les directeurs seraient alors des maîtres surnuméraires pour une partie de leur service avec des heures auprès des élèves,

dans le cadre du projet d'école. En dessous de 7 classes, les directrices et directeurs relèveraient d'un régime de décharges amélioré car toutes les écoles, même les plus petites, ont besoin de temps.

LE SE-UNSA REVENDIQUE

- **11 classes et plus** : l'intégralité du temps est consacré à la direction.
- **9 à 10 classes** : pas de classe mais un quart de service d'enseignement.
- **7 à 8 classes** : pas de classe mais un demi-service d'enseignement.
- **3 à 6 classes** : un quart de décharge hebdomadaire.
- **1 à 2 classes** : 18 jours répartis régulièrement sur l'année.

Le SE-Unsa revendique également un temps supplémentaire pour les directeurs exerçant en éducation prioritaire, et ceux qui exercent dans une école comprenant une Clis.

Revalorisation financière : une nécessité

L'Indemnité de sujétion spéciale, indexée sur la valeur du point d'indice, doit être d'un minimum de 250 € mensuels.

Le SE-Unsa revendique également la refonte de groupes ouvrant droit à la bonification indiciaire ainsi que leur revalorisation pour aller de 30 points pour les écoles de 1 à 4 classes jusqu'à 70 points pour les écoles de 13 classes et plus.

Aide à la fonction : ça ne doit plus se discuter

Le SE-Unsa exige notamment :

- un secrétariat administratif ;
- une formation à la prise de fonction pour les chargés d'école et les faisant fonction de directeur ;
- une formation continue régulière, sur temps de service ;
- un guide précis des attributions du directeur d'école ;
- un guide juridique en ligne actualisé régulièrement.



Retrouvez la contribution complète du SE-Unsa sur www.se-unsa.org



- *Je suis devenue directrice pour avoir de nouveaux interlocuteurs, sortir de la classe, travailler avec des adultes.*
 - *J'aime beaucoup ma fonction de directrice mais je souffre d'avoir deux métiers.*
- *Le directeur d'école doit avoir un statut clairement défini sur la base de ces propositions.*
 - *Ma directrice fait un boulot de dingue. Je ne voudrais pas sa place.*
- *La fonction hiérarchique du directeur doit porter uniquement sur le côté administratif et en aucun cas sur le côté pédagogique.*
 - *Une fonction hiérarchique permettrait-elle de faire respecter les décisions arrêtées en conseil des maîtres ? Trop souvent, chacun s'affranchit des décisions collectives.*
- *Les écoles avec trop de classes deviennent des «usines». Je préfère des écoles de 6 ou 7 classes pour la qualité des relations entre les personnels, avec les élèves et leurs familles.*
 - *Les directeurs de petites écoles ne bénéficient d'aucune décharge. C'est épuisant. D'autant plus que souvent ils ont des classes à double ou triple niveau.*
- *Je crains que les écoles finissent sous la tutelle du chef d'établissement du collège du secteur.*
 - *Il faut un secrétariat mais formé et durable. La valse des personnes, je n'en peux plus.*
- *Depuis que je n'ai plus d'Evs je n'y arrive plus.*
 - *Je me sens tellement «étouffée» par la fonction que j'ai très peur qu'une nouvelle évolution ne fasse qu'en rajouter.*

