

Des « chefs d'orchestre » qui croient encore à leur mission

V.M.

Certains enseignants continuent de choisir la direction d'école, malgré les difficultés du métier et l'érosion de leur rôle pédagogique

TÉMOIGNAGES

Pourquoi choisit-on de devenir directeur d'école ? En septembre 2019, le suicide de Christine Renon a tragiquement mis en lumière les difficultés de cette profession, difficile, chronophage et peu valorisée financièrement, dont les conditions d'exercice se sont dégradées au fil des ans. Pourtant, les directeurs d'école sont peu nombreux à souhaiter quitter leurs fonctions, même si 200 postes sont restés vacants en cette rentrée, sur 45 000.

Pour expliquer leur volonté de continuer, la plupart des directeurs citent « *le sens du service public* », leur vision de l'école comme un « *bien commun* » qui doit être protégé. A fortiori dans les quartiers prioritaires, selon Emilie Garcia, directrice d'école depuis cinq ans. Dans sa maternelle REP d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis), celle qui a « *toujours enseigné dans les quartiers* » dit vouloir transmettre « *le sens de l'école* » à des familles qui en sont parfois éloignées. « *J'ai choisi de devenir directrice parce que j'aimais échanger avec les parents, sur leurs attentes, qui sont souvent très fortes dans les milieux populaires* », dit-elle. Malgré les difficultés, elle reste, avec l'impression de « *servir à quelque chose, dans un quartier où l'école est le dernier service public* ».

Rares évolutions possibles

D'autres évoquent volontiers leur rôle de « chef d'orchestre », qui « met en musique » l'ensemble des partenaires de l'école. A rebours d'une vision du directeur « écartelé » entre les différents acteurs que sont l'éducation nationale, les parents et les collectivités, certains prennent plaisir à « *mettre tout le monde en lien, pour la réussite des élèves* », comme le rapporte Ladja Mahamdi, directrice d'une école élémentaire du 19^e arrondissement de Paris. « *Le directeur prend sur lui beaucoup de choses, dans cette petite société qu'est l'école, raconte-t-elle. En ce moment par exemple, on prend sur nous le stress des parents, avec la pandémie. On doit les rassurer, jouer le rôle de personne ressource.* »

« *Si j'arrêtais la direction, le contact me manquerait*, ajoute une directrice d'école primaire de Redon (Ille-et-Vilaine) qui souhaite rester anonyme. *Quand on est enseignant, on a aussi des relations avec les parents, mais pas autant que le directeur.* » Faustine Ottin, directrice depuis trois ans dans une école primaire REP de Bruay-sur-l'Escaut (Nord), rappelle que la direction est aussi une des rares évolutions possibles pour les professeurs des écoles – ceux qui veulent à la fois arrondir leurs fins de mois et trouver un poste à la hauteur de leur « *goût pour la prise de décision* ».

Mais c'est surtout la partie pédagogique de la mission qui semble faire le sel du métier. Dans une enquête nationale diffusée en janvier, les directeurs d'école avaient plébiscité le pédagogique au détriment des tâches administratives et logistiques. Pour 83 % des répondants, le « *suivi collectif des élèves, le travail en équipe et l'élaboration des dispositifs d'aide* » constituaient le cœur de leur métier. En deuxième position, on trouvait le « *pilotage de l'équipe enseignante et le suivi des projets pédagogiques* », pour 74 % des interrogés.

Ce plébiscite en faveur des missions pédagogiques explique en partie pourquoi la majorité des directeurs rejette l'idée de se voir offrir un statut hiérarchique, qui impliquerait d'appartenir à un autre corps administratif que celui des enseignants – à l'instar des proviseurs et principaux de l'enseignement secondaire. « *J'ai besoin d'avoir un pied dans la classe*, rapporte ainsi Faustine Ottin. *Cela me permet d'observer, de voir ce que l'on peut mettre en place pour les enfants. Et je l'applique ensuite en temps que directrice.* »

Le suivi pédagogique est ainsi considéré comme un privilège auquel les chefs d'établissement du second degré n'auraient pas la chance d'avoir accès. « *Le directeur de l'école travaille sur le comportement des*

élèves, mais aussi sur le suivi scolaire, décrypte Ladjah Mahamdi. C'est la grande différence avec le secondaire : nous, on participe à mettre en œuvre la pédagogie. » Faustine Ottin s'imagine, elle, en « *Jiminy Cricket du parcours de chaque élève* » : c'est elle qui les suit, de leur arrivée à leur sortie. C'est elle qui apprécie leurs réussites et leurs progrès, sur plusieurs années.

Les directeurs sont également chargés des projets, mais ceux-ci doivent recevoir l'aval de la hiérarchie. C'est l'un des points de crispation qui poussent les partenaires sociaux à trouver un moyen de leur donner plus d'autonomie. « *Cela fonctionne si la hiérarchie est bienveillante*, rapporte Faustine Ottin, *ce qui heureusement est le cas pour moi.* » Cette année, son école monte un projet avec des artistes, « *le genre de chose qui permet de donner aux élèves du sens et de l'envie au travail* ».

Précisément parce que les directeurs tiennent à l'ensemble de leurs missions, les négociations en cours au ministère de l'éducation nationale relèvent de l'urgence : « *Pour faire toutes ces choses, il faut du temps, et du temps, on n'en a jamais assez* », souligne la directrice de Redon. Les décharges horaires en cours de négociation, ainsi que l'amélioration progressive de l'aide humaine devront permettre aux directeurs de se recentrer sur l'essentiel. « *On est tellement accaparés par les tâches administratives, par les familles, que les missions pédagogiques du métier s'éloignent*, alerte Ladjah Mahamdi. *Et c'est une vraie souffrance.* »