

# Fonctionnement et direction d'école

Réfléchir, débattre, agir et négocier

Au delà du malaise reconnu par tous, " la direction d'école " connaît une hémorragie chronique sur ses emplois. Les personnels qui l'assurent ont tiré la sonnette d'alarme. Le manque de reconnaissance des charges qui leur incombent a atteint l'insupportable.

Année après année, les postes de direction quand ils ne sont pas vacants s'emportent avec des barèmes de plus en plus petits ; il n'est pas rare que le directeur soit le moins expérimenté de l'équipe.

Depuis peu, même les directions avec décharges ne trouvent plus preneur entraînant des nominations d'office qui inmanquablement visent des personnels débutants...

Gestion de nouveaux personnels, relations partenariales et coordinations tous azimuts ont très naturellement accru les charges qui incombent à l'école et qui reposent trop souvent sur les seules épaules du directeur. Relais, articulation, moteur par défaut, la direction est créditée de tous les mots. Cette situation difficile est l'héritage d'une subtile épreuve de force entre un monde enseignant, autant séduit par le principe d'une collégialité quasi autogestionnaire que convaincu par une nécessaire reconnaissance de la fonction de direction, et une administration exigeante qui se fait aveugle et attend de chaque école qu'elle présente les compétences et la bonne marche d'un établissement à part entière.

Malgré ses nouvelles missions, " l'école du XXIème siècle " est toujours pilotée selon un modèle ancestral – des fonctions de direction et d'inspection qui n'ont plus pour seule assise que la tradition.

Depuis le petit chef caricatural jusqu'au collègue nommé d'office auquel on abandonne toutes les charges, la direction d'école plonge la plupart de ses acteurs dans un doute permanent et un désir de transmettre, au plus vite, un flambeau devenu brûlant.

A ce petit jeu douteux, ce «relais institutionnel» a fini par s'épuiser.



Au lieu de réinventer la fonction, d'envisager les adaptations que l'évolution des missions de l'école impose, les ministres successifs ont laissé s'alourdir les charges et s'aggraver les phénomènes de fuites jugés, dans un premier temps, conjoncturels.

Faute de donner à l'école la responsabilité globale de son fonctionnement, une reconnaissance comme interlocuteur crédible en capacité de négocier, les décisions continuent d'être prises ailleurs (mairie, IA, IEN,...). Une école gérée hors de ses murs !

Sans doute, le dossier direction ne mettra jamais dans la rue toute la profession. Ce constat ne doit pourtant pas conduire à le traiter par le mépris ou la provocation et à n'envisager que des mesures de bricolage.

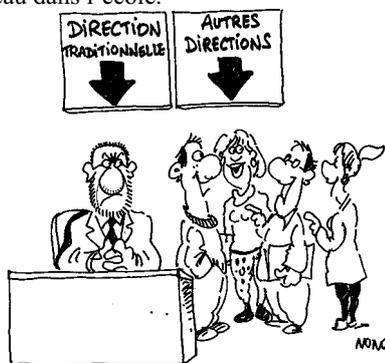
Pour le Sgen-CFDT, toute réflexion sérieuse sur la direction d'école doit s'inscrire dans un débat plus large et plus global portant sur le fonctionnement de l'école et l'avenir de ses structures.

Jean-Luc VILLENEUVE  
Secrétaire Général

# Direction d'école : un peu d'histoire...

## 1987 :

Le projet de création d'un échelon hiérarchique dans les écoles est combattu par toute la profession. L'incendie provoqué par la mise en place des maîtres directeurs et le rejet qu'il déclenche oblige l'administration à faire marche arrière... à renoncer à l'existence d'un statut nouveau dans l'école.



## 1989 :

La loi d'orientation pose les jalons d'une responsabilisation des enseignants. On passe d'une contrainte d'application uniforme à une étape de définition de projets multiples. L'accroissement des charges que cela entraîne pour l'équipe toute entière, faute d'accompagnement se transforme en un abandon au directeur de toutes les charges (réponses aux attentes des partenaires et de l'administration...).

## 1992 :

La direction d'école ne fait déjà plus recette. Par circulaire, le ministre "Jack Lang" abaisse le seuil de décharge à 6 classes...  
*Il faudra tout de même sept ans pour venir à bout de la mesure.*

## 1995 :

En réponse à l'action de blocage des documents administratifs, menée en intersyndicale, le ministre François Bayrou engage les IA à poursuivre l'extension des décharges sur les écoles à cinq classes. Il oublie les moyens afférents et son vœu se transforme en objectif aléatoire. Il apportera tout de même des améliorations

sensibles sur le régime indemnitaire et le contenu des formations initiales...

## 1997 :

La désaffection croissante sur les postes de direction conduit le ministre Claude Allègre à commander un rapport à Claude Pair dont un des aspects portera sur une analyse du fonctionnement du 1<sup>er</sup> degré. Les conclusions de ce dernier, en terme de réforme structurelle provoqueront une sourde levée de bouclier qui conduit le ministre à enterrer le dossier.

## 1998 :

L'accord autour de l'intégration prévoit l'élargissement progressif des décharges pour toutes les écoles à cinq classes (dont seules 28% étaient bénéficiaires). Dans le même temps, l'ISS est réévaluée.

## 1999 :

Le dossier "carte scolaire" explose partout sur le territoire. Au rang des constats saisissants, les vacances de postes de direction s'accroissent (1 école sur 8 est concernée). Par ailleurs, malgré les consignes ministérielles en direction des IA, seules 40% des écoles à 5 classes disposent d'une décharge.

## 2000 :

Les mouvements départementaux des personnels montrent une nouvelle augmentation des postes vacants (1 direction sur 7). Le ministre Jack Lang est alerté et répond par la mise en place d'une table ronde qui a vocation à chercher toutes les pistes d'amélioration possibles. Dans le même temps, les actions se multiplient sous des formes diverses. Le ministre envisage un certain nombre de mesures immédiates qui sont jugées insuffisantes par les organisations syndicales. Alors le moment des négociations est officiellement engagé...

Le Sgen-CFDT demande au ministre de ne pas se contenter de mesures (temps de décharges et indemnités) qui n'auraient pour seul effet que de calmer provisoirement la douleur, mais de s'attaquer au chantier plus large du fonctionnement du 1<sup>er</sup> degré.

## DES CHIFFRES...

### Direction d'école : postes vacants

Groupes de direction	Nombre de directions vacantes	% de directions vacantes
2 à 4 cl	3 358	13,75
5 à 9 cl	1 059	6,24
10 cl et plus	88	1,84
Total	4 505	9,76

### État des décharges sur les écoles à cinq classes

À ce jour, selon le ministère (qui recommande une grande prudence sur la fiabilité des chiffres!), 50% des écoles à cinq classes bénéficieraient d'une décharge de direction.

À la rentrée 1999, le ministère annonçait que sur les 5 800 écoles à cinq classes, 3 445 écoles ne disposaient pas de décharge.

267 emplois ont été affectés, à cette rentrée 2000, sur les décharges de direction des écoles à cinq classes, cela incluant aussi les effets de la carte scolaire (évolution du nombre d'écoles à cinq classes) et les effets REP.

Il faudrait encore affecter 600 à 650 emplois sur ce chapitre pour permettre à toutes les écoles de 5 classes de bénéficier d'une décharge.

# Travail d'équipe et direction

## Deux aspects indissociables du fonctionnement de l'école

→ *L'équipe au cœur du travail de l'école :*

Quelles que soient les évolutions qui pourraient intervenir dans le fonctionnement et la structure des écoles, dans les fonctions de direction, la place de l'équipe devra rester centrale. Objectifs, projets, modalités de fonctionnement devront être négociés et décidés collectivement.

### L'équipe, un plus pour l'élève :

L'équipe permet de croiser les regards portés sur l'élève, de mieux cerner ses savoirs faire et ses difficultés, de dépasser les éventuels blocages des relations interpersonnelles. Elle permet d'enrichir le projet éducatif proposé à l'élève par la mise en commun des compétences.

### L'équipe, un plus pour l'enseignant :

Travailler en équipe est loin d'être évident ; il faut gérer les différences, dépasser les conflits ; on a souvent l'impression de piétiner, voire de perdre du temps. Mais c'est à terme la possibilité d'échanger des savoirs-faire et de faciliter la mise en oeuvre des projets pédagogiques. C'est aussi le moyen de dépasser la solitude, les doutes et le désarroi qui peuvent émerger en cas de désaccords avec sa hiérarchie, en cas de conflits avec les familles, ou d'échec de certains élèves.

→ *Le conseil des maîtres : une instance à privilégier*

C'est le lieu et le moment où ce qui a été évoqué, projeté, débattu dans des échanges informels est établi et officialisé. Le rôle démocratique du conseil des maîtres dans l'école n'est effectif que si tous, adjoints comme directeurs, s'impliquent dans les débats, les décisions, les actions. **Le conseil d'école**, sur des compétences différentes, permet d'adjoindre au travail d'équipe des maîtres l'ensemble des partenaires qui composent d'équipe éducative.

→ *La direction : une fonction à reconnaître*

Aux missions déjà anciennes – animer l'équipe ; faire vivre les projets d'écoles ; gérer les partenariats, les financements, des tâches administratives – se sont ajoutées des tâches nouvelles : assumer les responsabilités liées aux sorties scolaires et à la sécurité ; gérer les aides éducateurs et leur insertion dans l'école ; s'impliquer dans les CEL (Contrat Educatif Local), les CLE (Comité Local Education), les actions innovantes...

L'existence d'une personne – directrice ou directeur – reconnue comme référent ou interlocuteur premier, ne s'oppose pas au partage des tâches, des responsabilités. Mieux même le directeur doit devenir le référent de l'équipe, le coordonnateur de ses membres, le garant de sa continuité. C'est une fonction qui nécessite du temps, une formation, des aides matérielles.



## Pour favoriser l'implication de tous dans le fonctionnement de l'école, le Sgen-CFDT revendique :

- des formations initiales et continues qui fassent la part nécessaire aux formations d'équipe et aux formations à la méthodologie du travail en équipe.
- un temps de concertation accru, avec trois heures incluses dans le temps de service hebdomadaire de tous.

# Réfléchir, débattre, agir et négocier

Depuis le début d'année, les revendications sur la direction d'école se sont exprimées de façon variée dans la plupart des départements (blocage de documents, interpellations des élus, adresses au ministre, rassemblements, débats, Assemblées générales) et sous des formes plus ou moins unitaires.

Pour le Sgen-CFDT, l'unité d'action ne doit ni occulter les différences d'appréciations des organisations syndicales, ni être une fin en soi.

Si le Sgen-CFDT revendique des réponses immédiates et significa-

tives en terme de décharge et de moyens matériels, il exige l'organisation d'une réflexion nationale sur le fonctionnement de l'école, par le biais d'une consultation organisée sur un temps banalisé car :

- la simple adjonction de décharge si elle peut calmer le jeu, ne règlera que provisoirement le malaise,
- la solution indemnitaire ne peut être qu'un palliatif à l'absence de temps de décharge,
- le besoin de temps pour la direction d'école en particulier ne doit pas faire oublier le besoin de temps pour le travail en équipe en général,
- ce dossier doit être l'affaire de tous.

## Consultation, concertation, négociation ?

*Une terminologie encore non-stable dans notre ministère*

Le cabinet de Jack Lang s'est saisi des conclusions intermédiaires rendues par la DESCO suite aux travaux de table ronde sur la direction d'école et se propose d'en négocier le contenu avec les organisations syndicales. Les entretiens en bilatérale débutent et le directeur de cabinet du ministre devrait faire part des propositions définitives du ministre lors d'une table ronde plénière avant le 15 novembre prochain.

### Les préalables du ministre :

Le ministre reconnaît l'alourdissement des tâches qui repose sur le directeur. Pas question de remettre en cause le rôle de garant et animateur qui repose sur le directeur d'école, encore moins de faire ressortir les maîtres-directeurs. On ne supprime aucun directeur d'école, chaque site doit continuer à être animé par un directeur. Pour répondre aux attentes des directeurs, il n'est pas question d'envisager une mesure unique, le traitement sera différencié.

### Les propositions :

#### 1) Améliorer les procédures de gestion :

Suppression de la liste d'aptitude pour les écoles de moins de 5 classes, et abandon des trois années d'expériences requises pour candidater sur une direction de moins de 5 classes.

*Cette mesure nous semble plus que dangereuse. L'expérience des trois ans nous semble indispensable et protectrice pour les entrants dans le métier.*

#### 2) Accompagnement et formation continue :

Mise en place d'outils techniques (par la DESCO) via internet afin de répondre à des questions urgentes. Par ailleurs, les IA recevront une instruction les engageant à mettre en place une formation continue pour les directeurs.

*Oui à la réalisation d'un guide de la direction et à l'engage-*

*ment d'assurer une meilleure relation de proximité avec les écoles. Mais gardons en mémoire qu'actuellement seules 30% des écoles sont connectées... Par ailleurs si la mise en place d'une FC pour les directeurs s'impose, la dimension " travail en équipe " doit également être intégrée à la formation générale des PE.*

### 3) Décharges...

L'objectif est de poursuivre le plan de décharge pour les écoles à 5 classes sur trois ans. Pas sûr cependant que Bercy accepte. Rien n'est envisagé pour les écoles de moins de 5 classes sauf à considérer que les prochains réseaux ruraux d'éducation pourront bénéficier de décharges de coordination.

*Décharger les écoles à six classes a pris 7 ans de 92 à 99. Pour les 5 classes, il faudrait 8 ans de 95 à 2003. Il est inacceptable que les moyens utilisés pour les décharges soient entendus comme du luxe, ou du gaspillage alors même que le ministère reconnaît l'évolution des missions de la direction, et la légitimité des revendications.*

### 4) Indemnités :

Le ministère propose de doubler l'ISS pour les directions d'école de 2 à 4 classes. Elles passeraient ainsi de 211 à 422 francs.

*Cette réévaluation est une consolation insignifiante voire grotesque et décalée compte tenu des charges de travail peu différentes dans les écoles de moins de 5 classes.*

En conclusion, le Sgen-CFDT a signifié au responsable du cabinet de Jack Lang que l'état actuel des propositions faites par le ministre était insuffisant, voire provocateur pour ce qui est de certaines mesures. Entre des mesures à court terme qui manquent de corps et des mesures à long terme qui ne sont pas de nature à apaiser le climat sur ce dossier, nous avons invité le ministre à revoir sa copie et à montrer des engagements plus conformes aux attentes des écoles.

### Courrier

Monsieur Jack LANG  
Ministre de l'Éducation nationale

Paris, le 26 octobre 2000

Monsieur le ministre,

Vous avez installé en juillet dernier une table ronde, coordonnée par la DESCO, afin d'appréhender au mieux l'état du dossier «direction d'école». Les débats qui s'y sont tenus ont permis dans un premier temps d'affiner le diagnostic porté sur le dossier et de dégager les pistes susceptibles d'améliorer notamment à court terme les conditions d'exercice de la direction d'école.

A la demande des organisations syndicales, dont le Sgen-CFDT, vous venez de porter à la négociation certaines des pistes émergentes.

Le Sgen-CFDT, qui prendra toute sa place dans cette négociation, estime que le dossier «direction d'école» ne doit pas être traité isolément.

En effet, si des engagements sur l'amélioration des décharges de direction, sur une reconnaissance indemnitaire plus juste et sur l'attribution des moyens matériels pour fonctionner sont attendus de façon immédiate, la réflexion sur le fonctionnement de l'école et l'évolution de ses structures s'impose.

Aussi, il nous semblerait important, dans l'intérêt du service public d'Éducation que vous preniez, Monsieur le Ministre, l'initiative d'organiser une consultation nationale afin de recueillir l'avis des personnels quant aux évolutions attendues en termes d'organisation, de fonctionnement, de gestion et de structuration de l'école. Cette consultation aurait toute légitimité à être organisée sur un temps banalisé et devrait concerner tous les personnels des écoles et des circonscriptions.

Je vous prie de croire, Monsieur le ministre, à l'assurance de mes sentiments dévoués.

Jean-Luc VILLENEUVE  
Secrétaire Général