

**QUELLE** 

**DIRECTION**

**POUR** 

**L'ÉCOLE ?**

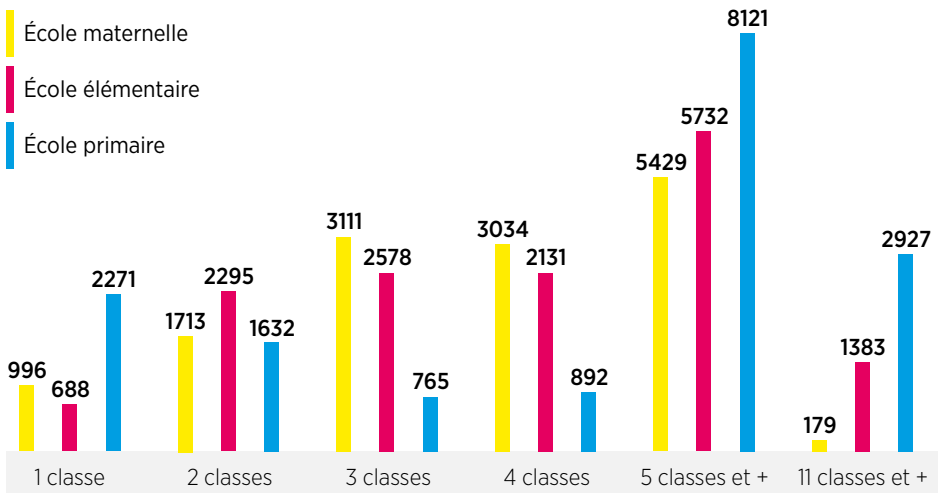


# LA DIRECTION EN CHIFFRES

En 2016, 45 877 directions réparties ainsi :

- 14 462 en maternelle
- 16 608 en élémentaire
- 14 807 en primaire

## NOMBRE D'ÉCOLES SELON LES CLASSES ET TYPES D'ÉCOLES À LA RENTRÉE 2016



*8,6% des écoles sont à classe unique, et près de 50% des écoles ont entre 2 et 4 classes.*

## DÉCHARGES

1 classe : 4 jours fractionnables  
 2 et 3 classes : 1 jour par mois  
 4 à 7 classes : ¼ hebdomadaire  
 8 classes maternelles, et 8 et 9 classes élémentaires : 1/3 hebdomadaire  
 9 à 12 classes maternelles, et 10 à 13 classes élémentaires : ½ hebdomadaire  
 13 classes maternelles et plus, et 14 classes élémentaires et plus : décharge totale



*Quelle direction pour l'école - Avril 2018*

Conception & Réalisation :  
 Louisa Lemarchand - Beyowi

# DE VRAIES EXIGENCES

## PLUTÔT QUE DE MAUVAISES RÉPONSES

# POUR LA DIRECTION D'ÉCOLE

Parce que le fonctionnement pédagogique, éducatif et administratif de l'école et la fonction de directrice et directeur d'école sont des questions fondamentales, le SNUipp-FSU a toujours porté leur parole et agit avec les personnels.

Les changements au sein des écoles (accompagnement éducatif, APC, scolarisation des élèves en situation de handicap, PEDT, sollicitations institutionnelles, PPMS, DUER et plus récemment sécurité et LSU) alourdissent toujours plus les missions et les tâches liées au fonctionnement de l'école. La suppression des emplois d'aide à la direction a des incidences directes sur le fonctionnement des écoles et a renforcé les difficultés existantes. Les injonctions et contrôles hiérarchiques injustifiés, les pressions et sollicitations des collectivités territoriales en augmentation constante entraînent un empilement des tâches et détournent trop souvent les directeurs et directrices de leurs fonctions de coordination d'équipe et les adjoints de leur fonction d'enseignant.

Ainsi, il existe un décalage croissant entre les missions liées à cette fonction et les moyens mis à disposition tant aux niveaux

de rémunération que de conditions de travail. En somme, la reconnaissance de la fonction ne correspond pas à l'investissement qu'elle demande, notamment en termes de temps ou de responsabilité.

Les réformes en cours préfigurent une nouvelle organisation administrative de l'école primaire avec à la clé un statut d'établissement ou un rattachement au collège. Pour quels objectifs ? Un statut de directeur est-il réellement la bonne réponse ?

S'il y a urgence à améliorer le fonctionnement pédagogique, éducatif et administratif de l'école ainsi que la reconnaissance et l'exercice de la fonction de direction d'école, et y associer une aide administrative qualifiée et pérenne, il faut aussi s'interroger sur les incidences des attributions d'un directeur manager, évaluant mais aussi recrutant les enseignants.

Face à cette volonté d'imposer une certaine conception de l'autonomie avec un échelon hiérarchique supplémentaire, le SNUipp-FSU porte au contraire une toute autre ambition pour la direction et le fonctionnement de l'école. Ses propositions sont détaillées au fil de cette brochure.



# POUR LA DIRECTION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉCOLE : ÊTRE AMBITIEUX !

## UN PEU D'HISTOIRE...

L'école que nous connaissons s'est structurée au fil du temps avec un fort engagement des enseignants. Si la situation de la direction d'école est aujourd'hui inacceptable au regard des évolutions, l'action syndicale et les luttes des enseignants ont permis une reconnaissance de la fonction.

Dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle, les textes ouvrent la possibilité de décharger partiellement les directeurs de leur charge de classe et prévoient une certaine reconnaissance financière.

Depuis, malgré des évolutions régulières, les directeurs d'école attendent toujours une réelle reconnaissance de leur fonction et les moyens de mener à bien leur mission.

Ils le disent clairement\*. Il y a trois leviers pour améliorer les conditions d'exercice :

- Le temps (pour 87,69% d'entre eux/elles)
- La reconnaissance salariale (84,22%),
- L'allègement de la charge de travail administratif (78%)

\* *Enquête du SNUipp-FSU auprès des directrices et directeurs d'école - Octobre 2013*





# ALLÈGEMENT DE TEMPS



**1970**

Des décharges... avec une harmonisation nationale en fonction du nombre d'élèves.



**1980**

Le régime des décharges se fonde sur le nombre de classes, mais uniquement comme un objectif vers lequel tendre en fonction des moyens disponibles (4 jours/mois : 6 à 9 classes élémentaires ou 6 à 8 en maternelle ; demi décharge : 10 à 13 classes élémentaires ou 9 à 12 en maternelle).



**1992**

Une circulaire officialise les décharges des écoles de 6 classes.



**1996**

Est édictée une préconisation pour en faire bénéficier les écoles de 5 classes en fonction des moyens.



**2006**

Augmentation des décharges

- $\frac{1}{4}$  de décharge pour les écoles à 4 classes (complément assuré par les PE2 en stage filé) et décharge de rentrée scolaire pour les directions non déchargées : 2 jours fractionnables
- Décharge abondée dans les réseaux ambition réussite (RAR)

**2010**

Aide Personnalisée allégée pour les directeurs (en fonction de la taille de l'école)



**2014-2015**

De nouvelles augmentations

- Passage au  $\frac{1}{3}$  de décharge pour toutes les écoles à 8 classes, et pour les écoles élémentaires à 9 classes
- Une journée mensuelle de décharge pour les écoles à 2 et 3 classes
- Passage de 2 à 4 jours par an pour les écoles à classe unique
- Allègement des Activités pédagogiques complémentaires (APC) revu à la hausse sauf pour les écoles à 1 et 2 classes



# RECONNAISSANCE FINANCIÈRE

**1983**

Dans le cadre du nouveau statut de la fonction publique, mise en œuvre de l'indemnité de sujétions spéciales (ISS) ou de charges administratives et de la bonification indiciaire (BI) de 3 à 15 points d'indice selon la taille de l'école



**1987**

Bonification indiciaire de 3 à 30 points selon la taille de l'école puis création du groupe 4 à 40 points l'année suivante. L'ISS sera ensuite régulièrement augmentée et uniformisée en 2003.

**1996**

Nouvelle bonification indiciaire (NBI) de 8 points pour les directeurs.

**2008**

Une part variable est ajoutée à l'ISS (200 €, 400 € et à 600 € en fonction du groupe). Mensualisée en septembre 2010, elle sera une nouvelle fois augmentée en 2011 (300 €, 600 € et 900 €) et encore une fois en 2014 (500 €, 700 € et 900 €).



# ALLÈGEMENT DES TÂCHES



**2006**



Début de l'aide administrative à la direction d'école assurée par des contractuels en emplois aidés. Cette mission est mise en œuvre de manière diverse selon les départements. Elle se réduit au fil du temps au profit de la mission d'aide aux élèves en situation de handicap.



**2014**

La simplification des tâches est annoncée dans les suites du « chantier métier » ouvert en 2012. Deux objectifs principaux d'amélioration sont définis nationalement : l'amélioration des ressources juridiques et administratives, et l'amélioration des outils de gestion et de communication de l'école. Après la tenue de groupes de travail dans tous les départements, des protocoles académiques de simplification des tâches sont élaborés.

Cette démarche de simplification se traduit par un guide juridique en ligne et un interlocuteur local (académique ou départemental) pour tous les directeurs et directrices, des procédures de gestion des mails aux écoles et l'élaboration ou l'amélioration des outils numériques.



## ZOOM

**2012**

### **Pour une meilleure prise en compte des préoccupations des directeurs et directrices**



Ouverture du « chantier-métier » sur la direction d'école au cours duquel des évolutions ont été actées. Elles concernent l'harmonisation des commissions « liste d'aptitude », les nominations, la formation, les décharges, les APC, et certains aspects ayant trait à l'indemnitaire, à l'aide juridique et à la simplification notamment.

Mais même si elles ne sont pas négligeables, ces avancées restent bien loin des attentes.



# DES ACTIONS POUR LA DIRECTION

Les luttes ont été nombreuses : elles ont permis de remettre sans cesse le dossier sur la table, d'obtenir des avancées et de stopper des projets massivement rejetés par les directeurs et l'ensemble de la profession.

## 1987

### Importante mobilisation contre le statut de maître-directeur

Le ministère met en place un statut de maître-directeur. La réaction de la profession est forte et immédiate. Les enseignants refusent le profilage des postes et craignent une coupure entre le maître directeur et les adjoints. Face à la mobilisation, le gouvernement doit retirer son décret.

## 1999-2006

### Grève administrative

Cette grève, massivement suivie, durera plus de six ans. En réponse, le ministère propose en 2006 un protocole qui acte quelques évolutions et le recours aux emplois aidés pour aider aux tâches administratives. Le SNUipp-FSU consulte la profession qui juge le contenu de ce protocole inacceptable au regard du peu d'avancées. Il refuse donc de le signer.

## 2007

### Assises nationales du SNUipp-FSU

Ces assises s'inscrivent dans la suite de la clôture des négociations sans avancées majeures, alors que l'administration n'hésite pas à sanctionner les directeurs en lutte. Elles débouchent sur un appel à poursuivre l'action qui rappelle les revendications pour la direction d'école.



## À partir de 2010

### Action « Je réponds quand j'ai le temps » et « Halte à la surcharge ».

L'administratif prend toujours plus de place dans les tâches incombant aux directeurs et directrices au détriment du pédagogique. Le SNUipp-FSU lance la campagne « Halte à la surcharge de travail ! » avec une carte pétition et l'utilisation du bandeau « Je réponds quand j'ai le temps ! ».

## 2010

### 9250 réponses à l'enquête sur le fonctionnement et la direction d'école.

Trois axes d'évolution se dégagent alors : un fonctionnement plus collectif, des tâches à redéfinir et à borner, du temps de décharge et des moyens.

## 2013

Nouvelle enquête pour porter la parole des enseignants dans les discussions avec le ministère dans le cadre du « chantier direction ».



## 2017

### Action « Notre priorité : les élèves, l'équipe, l'école ».

Suite à la suppression de l'aide administrative, le SNUipp-FSU lance en 2017 une nouvelle campagne pour la direction et le fonctionnement de l'école. Courrier au ministre, bandeaux numériques, mois d'actions, rassemblements, pétitions, conférences de presse ont rythmé cette période.

## 2018

### États généraux

Il s'agit d'amplifier l'action collective et de faire entendre les revendications des directeurs et directrices d'école. Le SNUipp-FSU organise des États généraux de la direction d'école dans tous les départements pour porter les revendications départementales lors d'États généraux nationaux.

# SE BATTRE POUR UNE AIDE ADMINISTRATIVE PÉRENNE



Non-renouvellement des emplois aidés, diminution du nombre de contrats, absence de formation. Dans les écoles, l'aide administrative se raréfie alors que les besoins sont immenses. Le SNUipp-FSU demande des personnels qualifiés sur des postes d'aide administrative pérennes. Les sujets de mécontentement sont nombreux tant pour les personnels concernés que pour les enseignants. Les mobilisations sont importantes au niveau départemental comme au niveau national.

# UN STATUT D'ÉTABLISSEMENT ?

L'Inspection générale a publié en novembre 2015 un rapport\* qui réinterroge l'ensemble de l'organisation du premier degré dans la logique de rationalisation des territoires administratifs. Relevant le manque de lisibilité du territoire des circonscriptions, le document préconise un redécoupage en cohérence avec les intercommunalités et les bassins de collège. Les auteurs partent du postulat que l'autonomie des établissements serait un progrès.

Le document propose donc pour cela deux scénarios distincts. L'un passe par la création d'un établissement public du 1er degré (EPEP) avec une autonomie budgétaire sur le modèle du 2nd degré, et un directeur devenu chef d'établissement. La taille de celui-ci serait variable (école urbaine d'une quinzaine de classes, une dizaine d'écoles de 1 à 3 classes en milieu rural par exemple...). L'autre repose sur la création d'un établissement public du socle commun (EPSC) assurant une continuité pédagogique de la petite section à la troisième. Le principal du collège deviendrait le chef de l'EPSC, aidé dans sa tâche par un ou des adjoints en charge du 1er degré. Ce serait en finir avec la structuration de l'école primaire actuelle pour aller vers une école intégrée au collège comme en Angleterre par exemple.

Réapparaissent dans ces préconisations des projets que la profession a

largement rejetés par le passé. De fait, certaines pistes envisagées sont déjà en œuvre : place grandissante des collectivités territoriales (PEDT, contractualisations...), fusion et concentration d'écoles...

Pour le SNUipp-FSU, l'école doit rester une structure de proximité avec des interlocuteurs accessibles et clairement identifiés. La création d'un statut d'établissement avec éloignement des lieux de décision, à rebours du fonctionnement et de la culture de l'école publique, ne pourra que créer de nouvelles difficultés.

\* Pilotage et fonctionnement de la circonscription du premier degré (<http://www.education.gouv.fr>)



## DES RAPPORTS AUX PRÉCONISATIONS SIMILAIRES

Le rapport Thélot en 2004 et le rapport Reiss en 2010 préconisaient déjà de créer des établissements administrés sous l'autorité d'un conseil d'établissement et dirigé par un chef d'établissement. Des propositions largement rejetées

par la profession. Toutefois cela n'a pas empêché la publication d'un rapport sur le pilotage et le fonctionnement de la circonscription du premier degré de l'IG-IGAEN en 2015, qui réinterroge l'organisation de l'école.

## POURTANT, LE CONSEIL DES MAÎTRES EST HISTORIQUEMENT CONÇU COMME LE PIVOT DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉCOLE ...

*« L'école est une, quel que soit le nombre de ses maîtres, et tout enseignement est une collaboration (...) Il n'est pas de conception plus fautive, plus étrangère à nos habitudes d'égalité et de bonne confraternité, que celle qui maintiendrait le directeur et ses adjoints dans un isolement mutuel, le premier concentrant en sa personne toute la vie administrative et pédagogique de l'école, les seconds réduits à une obéissance étroite*

*et bornant leur activité à enseigner suivant des méthodes et des principes acceptés sans discussion et sans foi et imposés d'autorité. »*  
*« L'idéal, dans l'intérêt de l'école, serait de pouvoir réunir et combiner les avantages de l'expérience des uns et l'initiative des autres. Il peut être facilement réalisé, pour peu que chacun s'y prête de bonne volonté, par le Conseil des Maîtres. »* (Extrait de la circulaire du 15 janvier 1908)





## UN STATUT DE DIRECTEUR ?

« Statut pour la direction » et « statut d'établissement » sont liés. Il s'agit pour l'institution de rationaliser la gestion en regroupant les écoles ou en les rattachant à un collège. Le SNUipp-FSU refuse tout modèle rattachant l'école au collège, en faisant du principal le chef des écoles du bassin. Il s'oppose tout autant à la création d'EPEP ou équivalents, qui vont de pair avec un pilotage hiérarchique issu du second degré, voire des fusions de structures dans le cadre du nouveau cycle 3. De plus, ces fusions opérées pour créer une structure à plusieurs sites auraient pour effet de transférer

les tâches sur les adjoints en éloignant toujours plus les directrices et directeurs d'école du métier d'enseignant. Qui dit « statut d'établissement » dit aussi « autonomie », une solution pour résoudre les problèmes actuels ? Non, car ce statut renforcerait inévitablement la nature managériale des relations et donnerait aux directeurs des responsabilités qu'ils n'auront pas les moyens de véritablement exercer.

Pourtant face aux difficultés et à la surcharge de la direction d'école, certains prônent la création d'un statut. Mais est-ce la bonne réponse pour les directeurs ?

## UN NOUVEAU CORPS DE DIRECTEUR ?

La création d'un corps entraîne ipso facto la création d'un statut particulier pour ce nouveau corps. Cela impliquerait une accession soit par détachement

à un nouveau corps des « personnels de direction », soit par une intégration dans ce corps spécifique par concours d'accès.

## INTÉGRATION DANS LE CORPS DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT ?

Il existe déjà un corps des chefs d'établissement au sein de l'Éducation nationale, spécialement créé en 2001. Il n'a en rien diminué la charge de travail des chefs d'établissement ni réduit le poids de leur responsabilité juridique ou administrative.

## DES AMÉLIORATIONS CONCRÈTES PLUTÔT QU'UN STATUT

Quel que soit le statut retenu, les conséquences seront similaires et impacteront les modalités de recrutement, de nomination, et d'avancement des directeurs.

Par exemple, à l'image des chefs d'établissement, la mutation ne serait plus un droit mais une obligation, l'évaluation pourrait être assortie de la mise en œuvre de contrats d'objectifs... et tout cela sans bénéficier des moyens humains attribués au collège. Il n'est pas sûr que les contreparties imposées satisfassent nombre d'actuels directeurs et directrices.

Dans tous les cas, la fonction de direction d'école ne serait plus nécessairement occupée par des enseignants.

## UN EMPLOI FONCTIONNEL ?

Un emploi fonctionnel est un poste de responsabilité dans lequel le personnel est nommé pour une durée déterminée. Il peut être mis fin à sa mission à tout moment.

De plus, la création d'un statut laisserait un certain nombre de questions sans réponses. Quelles missions incomberaient aux directeurs d'école ? Quelle seraient leurs responsabilités juridiques et administratives ? Éviterait-on réellement la multiplication des tâches administratives ?

Réclamer un statut qui sonnerait le glas du fonctionnement actuel de l'école primaire n'est pas sans risque dans le contexte libéral actuel. Les nouvelles formes de management isolent les salariés et imposent des normes et des outils élaborés en dehors de la situation de travail. Au final, cela ampute le pouvoir d'agir de celles et ceux qui travaillent.



***Ce dont la direction et le fonctionnement de l'école ont besoin, ce sont des **mesures** qui améliorent **concrètement** le quotidien !***





# LE PROJET DU SNUIPP-FSU

## UNE AMBITION POUR LA DIRECTION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉCOLE

### UNE ÉCOLE À TAILLE HUMAINE

Pour un accueil serein des élèves et des bonnes conditions de travail des équipes pédagogiques, il faut **privilégier les structures de petite taille et de proximité**. Certaines écoles atteignent aujourd'hui des effectifs trop importants. Cette situation est préjudiciable aux relations entre élèves, entre élèves et enseignants, entre enseignants et aux relations avec les familles. Aussi, le SNUipp-FSU se prononce pour le maintien d'une **école à taille humaine** dans laquelle chacun peut trouver sa place. Il revendique un maillage resserré d'écoles publiques sur tout le territoire avec des tailles d'école

répondant aux exigences de qualité.

**Le SNUipp-FSU s'oppose aux fusions aboutissant à de trop grandes écoles.** Aucune fusion ne doit être décidée sans accord de chaque conseil d'école. Le souci d'économie budgétaire ne doit pas primer sur la qualité de l'accueil, le fonctionnement et le climat scolaire. Trop souvent, ces fusions d'école entraînent la fermeture de postes classe et fragilisent la spécificité de l'école maternelle. Elles ouvrent aussi la voie à la mise en place d'expérimentations sous la tutelle du collège, faisant perdre son identité à l'école primaire.

### FORMER À LA FONCTION : UNE NÉCESSITÉ ABSOLUE

Les directrices et directeurs doivent **bénéficier d'une formation sur le temps de travail**, débutant avant la prise de fonction et s'étalant sur une année. Cette formation spécifique doit être reconnue. Elle doit être en mesure d'apporter des connaissances et savoir-faire pédagogiques et administratifs. Elle doit développer des compétences en matière de relations humaines et de coordination d'équipe et être dispensée

par des équipes pluri-professionnelles (chercheurs, psychologues, formateurs de terrain, mouvements pédagogiques).

Une formation continue de qualité doit aussi être régulièrement proposée à tous les directeurs.

D'autre part, il est nécessaire de clarifier et de limiter la responsabilité des directeurs et directrices. Les besoins de sécurité des écoles ne peuvent pas et ne doivent pas reposer sur leur seule responsabilité.

### AMÉLIORER SIGNIFICATIVEMENT LES DÉCHARGES DE DIRECTION

- **1 à 3 classes** :  $\frac{1}{4}$  de décharge,
- **4 à 6 classes** :  $\frac{1}{2}$  de décharge,
- **7 à 9 classes** :  $\frac{3}{4}$  de décharge,
- **+ de 10 classes** : décharge totale

Les classes et dispositifs spécifiques doivent donner lieu à un temps supplémentaire de décharge (ULIS, UPE2A...) pour répondre à la multiplicité des ESS en particulier.



## LE CONSEIL DES MAÎTRES : POUR FAIRE VIVRE LA DÉMOCRATIE

Une gestion démocratique des écoles au sein desquelles le conseil des maîtres occupe toute sa place est une condition de la transformation de la vie et du fonctionnement des écoles.

## AMÉLIORER LES RÉMUNÉRATIONS

pour toutes les directions, notamment par la transformation des indemnités attribuées au titre de complément de rémunération et de la NBI en bonifications indiciaires et par l'augmentation de ces dernières.

**CRÉER DES EMPLOIS STATUTAIRES À TEMPS PLEIN POUR UNE AIDE PÉRENNE À LA DIRECTION ET AU FONCTIONNEMENT DE L'ÉCOLE**, englobant les fonctions administratives et d'accompagnement d'activités.

## ALLÉGER LES TÂCHES DE LA DIRECTION D'ÉCOLE : UNE URGENCE !

Les missions de la direction d'école doivent être priorisées et recentrées autour de tâches indispensables en lien direct avec la vie de l'école et au service des élèves. Des lignes plus claires doivent être tracées entre les responsabilités incombant à l'État et aux collectivités territoriales. Il faut que le cœur de la fonction soit l'animation de l'équipe.

Cela passe entre autres par :

- l'accès impératif à **internet** dans toutes les écoles ainsi que la mise à disposition de matériel adapté et en bon état de fonctionnement, de logiciels libres pour effectuer les tâches administratives dans de bonnes conditions et une formation à l'utilisation des outils informatiques ;
- une meilleure gestion de la **dématérialisation informatique** (limitation des mails, de leur lourdeur, newsletter hebdomadaire, cahier des charges

concernant le matériel informatique, suppression des enquêtes doublons), avec des outils de gestion permettant l'importations de données ;

- des **outils plus adaptés aux écoles** (PPMS, document unique...) en supprimant notamment les responsabilités sur lesquelles les directeurs n'ont pas la main ou pas l'expertise ;

- des **réunions sur le temps scolaire** avec un remplacement systématique pour les rencontres institutionnelles (équipes éducatives, ESS, mairie, parents...) ; dans le cas où ces réunions ont lieu sur le temps de décharge, ce temps doit pouvoir être récupéré ;

- des **opérations de passage** au collège, des orientations en enseignement adapté simplifiées et la fin de la saisie AFFELNET par les directeurs et directrices.



# LES OUTILS DU SNUIPP-FSU



## FENÊTRES SUR COURS

La revue nationale du SNUipp-FSU  
Des analyses,  
des enquêtes,  
des reportages : l'école  
comme elle se vit !



## DES BROCHURES THÉMATIQUES

Une publication remise à jour chaque année pour tout savoir sur la direction d'école



## QUESTION SUR N° 12

Publié en mai 2017 sur les mesures de sécurité dans les écoles. Quelles sont-elles ? Quelles obligations ? Quelles responsabilités ?



## KISA ITOU... OU PRESQUE !

Le mémento administratif du SNUipp-FSU. Pour tout savoir sur les textes concernant l'école, le métier, la carrière... aller à [kisaitou.snuipp.fr](http://kisaitou.snuipp.fr)



## WWW.SNUIPP.FR

Site national  
Pour s'informer sur l'actualité syndicale et de l'école en général. Un plus, sa lettre de diffusion électronique.

## WWW.NEO.SNUIPP.FR

Site national des enseignants débutant leur carrière  
Pour les infos, les ressources appropriées et sa lettre de diffusion électronique.



## RETROUVEZ LE SNUIPP-FSU SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

 [facebook.com/snuipp](https://facebook.com/snuipp)

 [@leSNUtutte](https://twitter.com/leSNUtutte)