

**Fonctionnement  
et direction d'école**

# **DUER LES RÉSULTATS**



# Chantier urgent

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 ses 8300 réponses, le DUER dresse un panorama complet des motivations, attentes et propositions de la profession pour la direction d'école.

Les résultats de cette initiative démontrent avant tout que les directeurs ont dépassé le stade du malaise et glissent vers la souffrance au travail.

Pour les élèves comme pour les personnels et en particulier les directeurs, le statu-quo n'est plus possible. L'école est aujourd'hui sous tension. Entre blocage et explosion, le SE-Unsa propose que l'on avance concrètement pour que l'école retrouve une atmosphère de travail aussi studieuse qu'épanouissante. Pour les petits, mais aussi pour les grands.



## SOMMAIRE

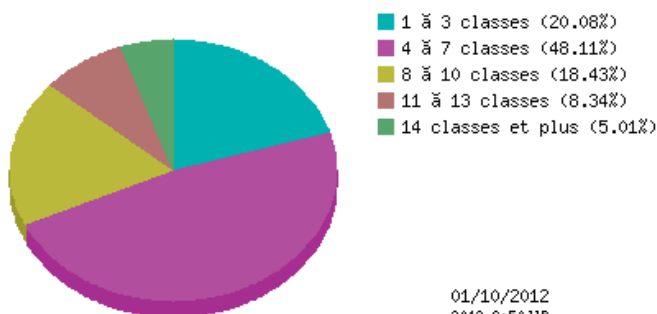
- p3** *Ils ont répondu au DUER*
- p4** *Être directeur : de l'intérêt initial au désenchantement*
- p7** *Une somme de missions pléthoriques à la limite du supportable*
- p11** *Mauvaise qualité de vie au travail*
- p14** *Les directeurs veulent que ça change*
- p17** *Les 4 « questions de la semaine » pour aller plus loin*

# Ils ont répondu au DUER

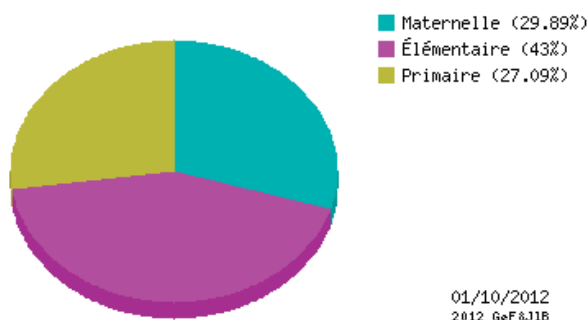
Grâce à la participation de 7500 directeurs et 800 adjoints, l'enquête du SE-Unsa constitue un élément important pour le dossier de la direction d'école. Le profil de ceux qui ont répondu est, de plus, représentatif de la variété du tissu scolaire.

## QUI SUIS-JE ?

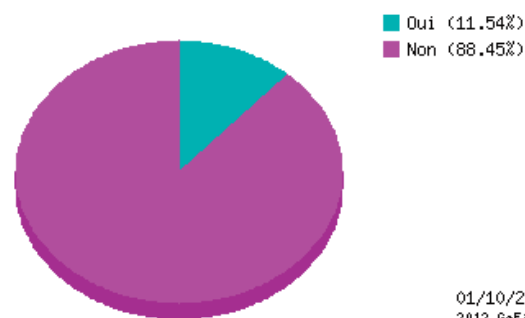
### Nombre de classes



### Type d'école



### Regroupement Pédagogique Intercommunal



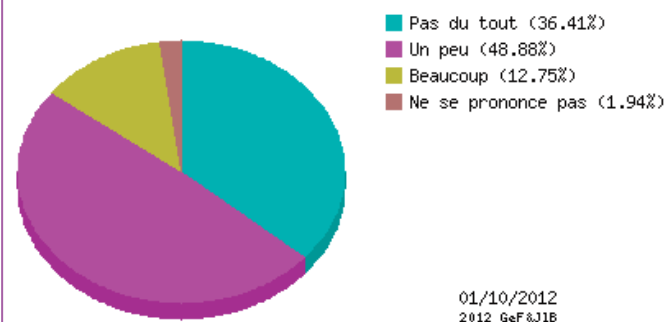
# Être directeur : de l'intérêt initial au désenchantement

## La direction c'est intéressant mais décourageant

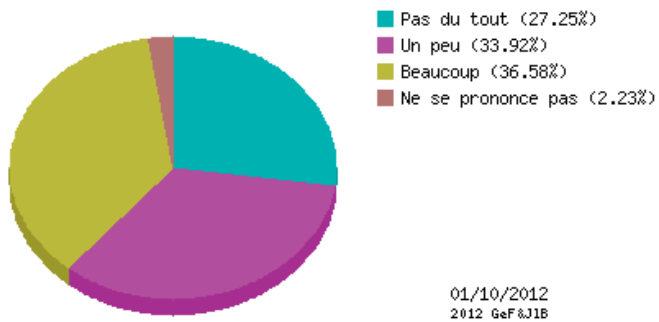
On ne devient pas directeur tout à fait par hasard. Si l'opportunité de se rapprocher de chez soi ou la nécessité de pourvoir au départ du directeur de son école peuvent être les déclencheurs, les motivations de ceux qui prennent une direction sont avant tout liées aux caractéristiques de la fonction.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

### JE SUIS DIRECTEUR OU JE VEUX LE DEVENIR POUR...

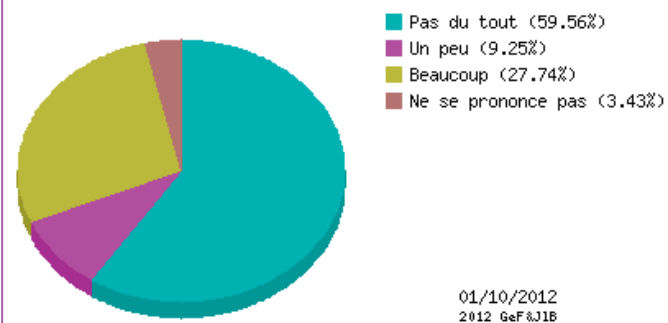
#### La rémunération supplémentaire



#### Avoir une évolution de carrière



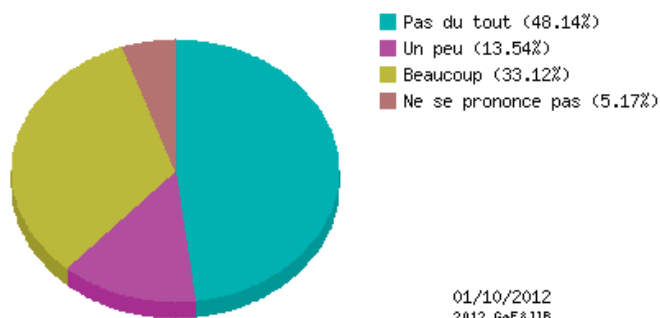
#### Obtenir un poste à titre définitif



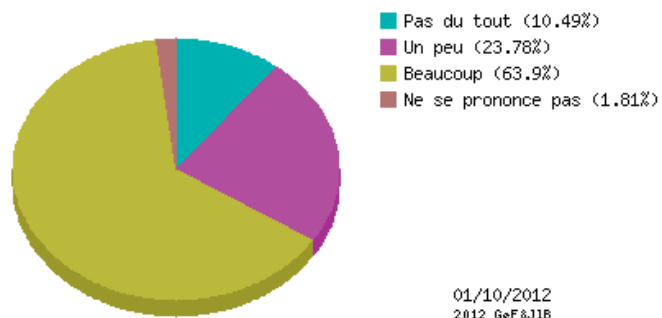
#### Avoir plus de choix au mouvement



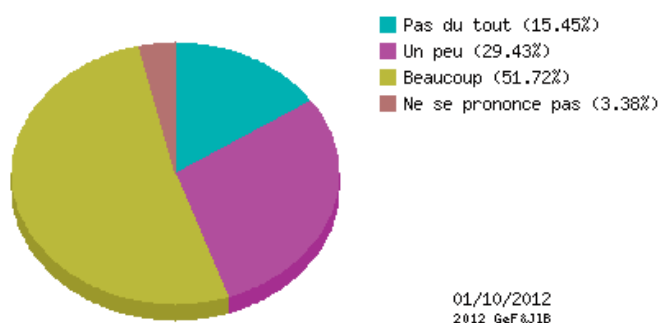
#### Prendre la direction de mon école



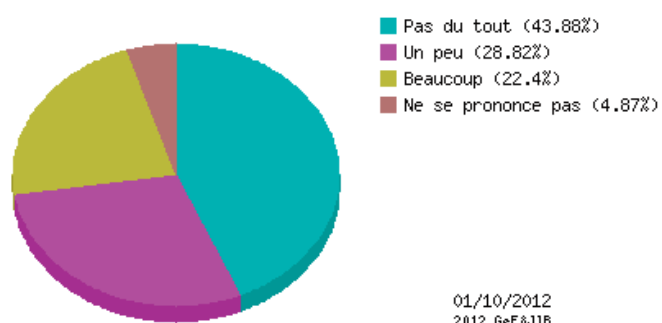
#### Animer une équipe



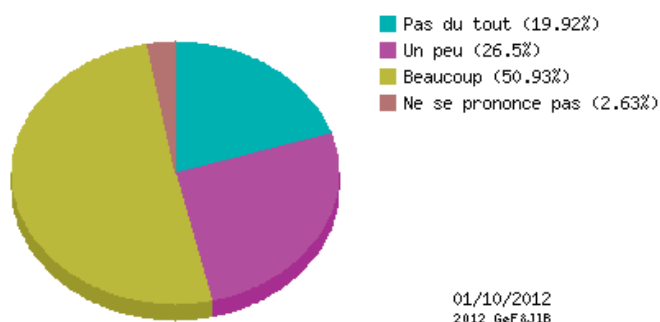
#### Le suivi des élèves



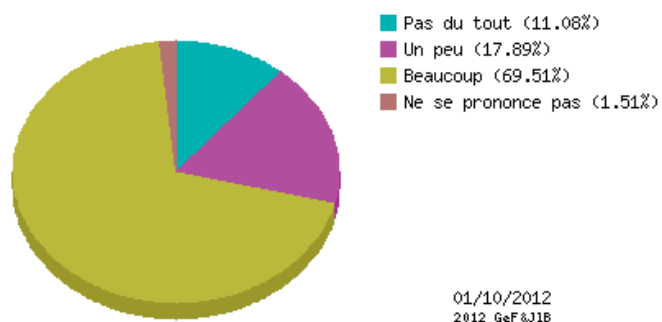
#### Avoir une décharge



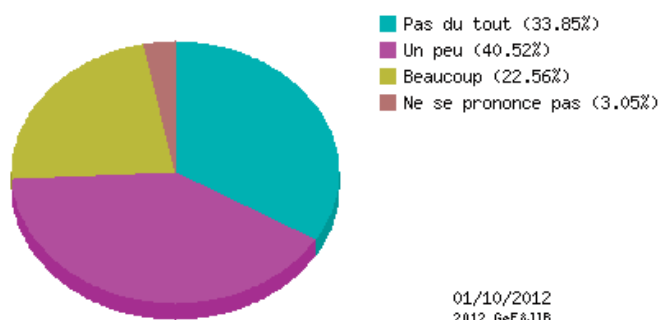
#### Exercer plus de responsabilités



#### Diversifier mon activité professionnelle

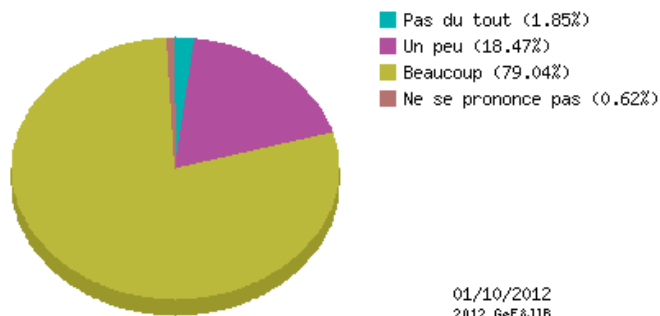


#### Le rôle administratif

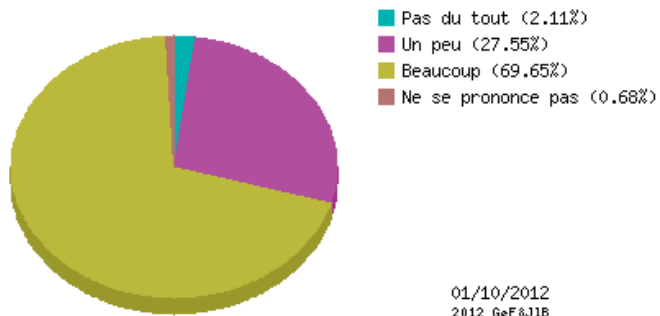


**GLOBALEMENT, LA DIRECTION D'ÉCOLE, JE TROUVE ÇA...**

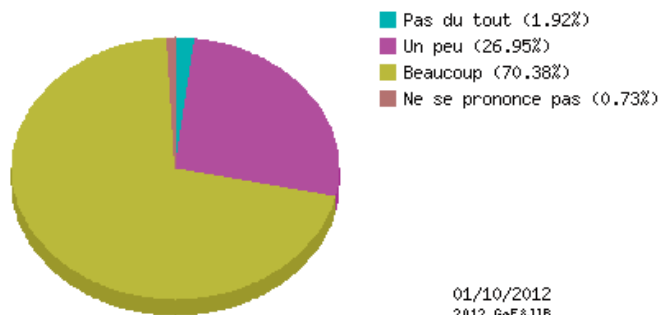
**Intéressant**



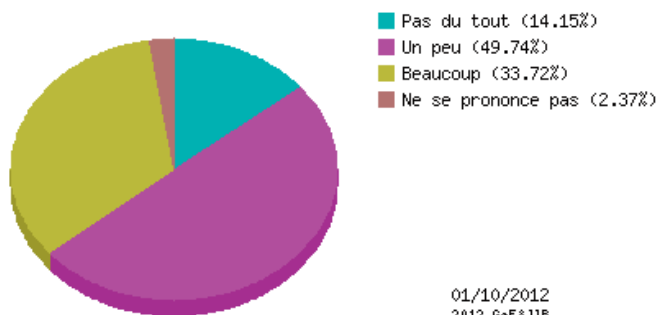
**Épuisant**



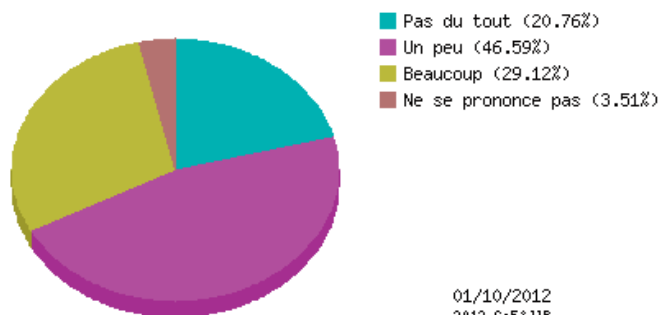
**Stressant**



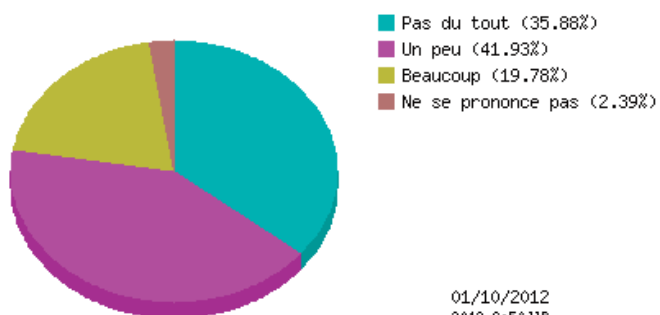
**Décourageant**



**Épanouissant**



**Valorisant**



# Une somme de missions pléthoriques à la limite du supportable

Prises une par une, les missions du directeur sont le plus souvent jugées lourdes ou très lourdes. Alors globalement, la charge de travail devient insurmontable.

Il faut, tout en assurant le fonctionnement administratif et en se souciant de la sécurité des élèves et des adultes, réussir à se préoccuper des élèves. De tous les élèves bien évidemment via le projet d'école mais aussi en particulier de ceux qui rencontrent des difficultés ou sont en situation de handicap. Et ceci avec l'équipe pédagogique, en lien avec les familles.

Cependant, 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, ainsi que tous les tracasseries quotidiens d'un lieu qui fonctionne avec de l'humain... Avec beaucoup d'humains : enfants, parents, collègues, personnels municipaux, élus, hiérarchie, partenaires de l'école, ...

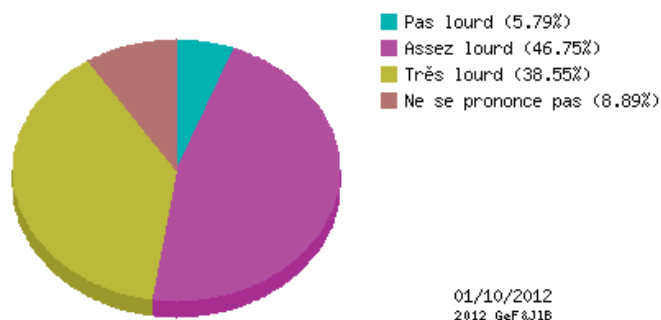
Et très souvent, la directeur a en plus une classe avec une responsabilité pédagogique à part entière. C'est ce qui apparaît comme le plus lourd.

Le top 4 des champs vécus comme excessivement lourds :

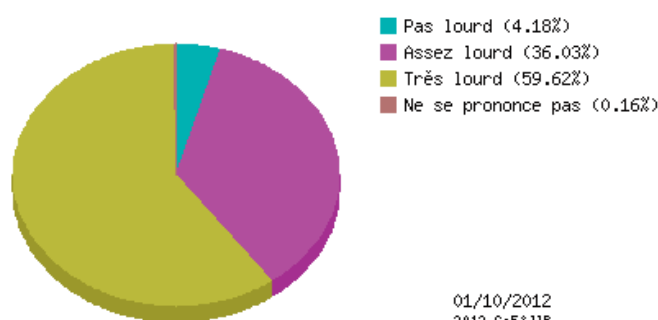
- avoir la charge d'une classe et la direction : très lourd 73 %
- élaboration du projet d'école et son suivi : très lourd 67 %
- téléphone, courrier, mails : très lourd 60 %
- demandes et enquêtes de l'administration : très lourd 59 %

## J'ÉVALUE LA CHARGE DES DIFFÉRENTES MISSIONS DU DIRECTEUR

### La gestion des inscriptions, admissions, passages en 6<sup>ème</sup>



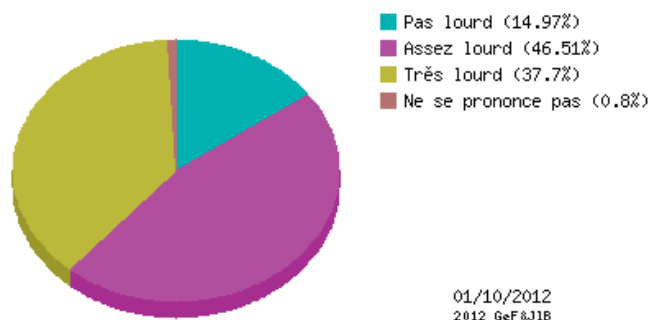
### Le téléphone, le courrier, les mails



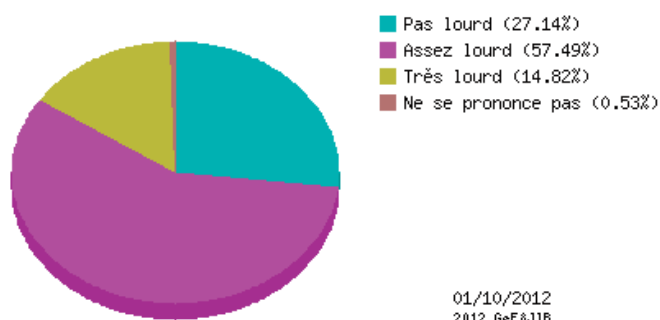
### La gestion du quotidien de l'école



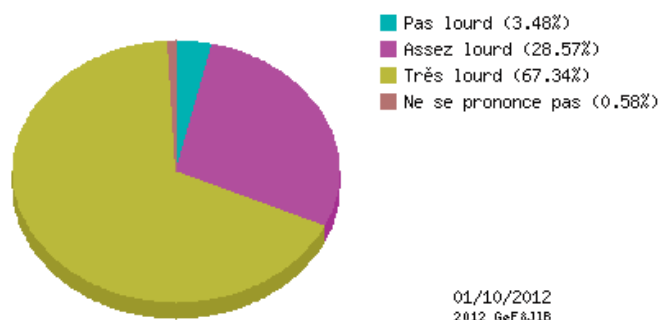
### L'organisation des élections de délégués au conseil d'école



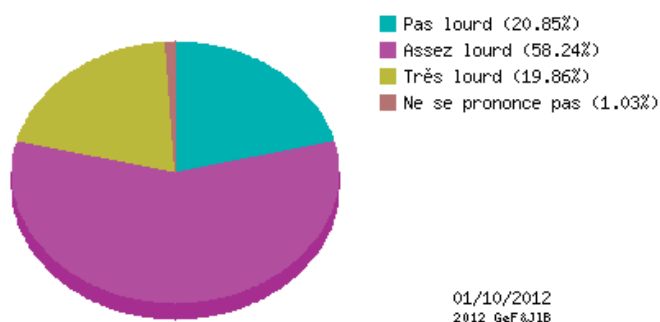
### La préparation et l'animation du conseil d'école



### L'élaboration du projet d'école et son suivi



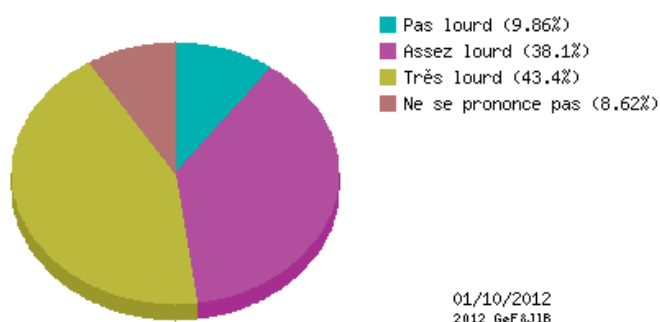
### Le suivi de la scolarité des élèves



### Le suivi des élèves en difficulté



### Le suivi des élèves handicapés

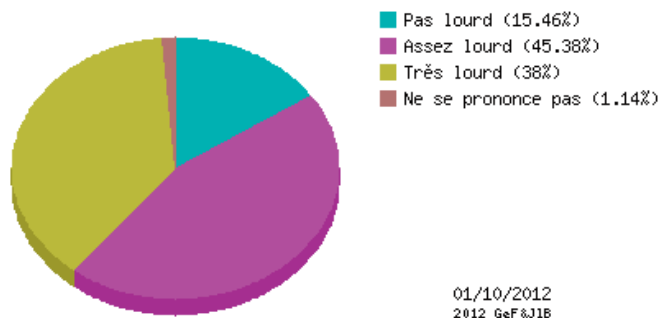


### Les demandes et enquêtes de l'administration

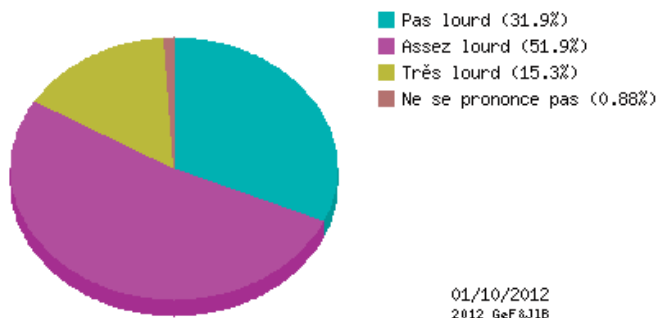




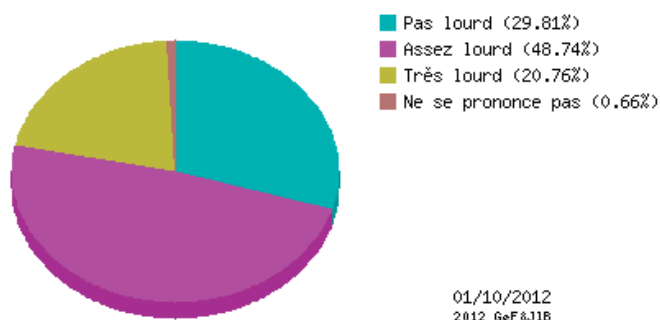
### Le suivi de la sécurité des locaux et de la prévention



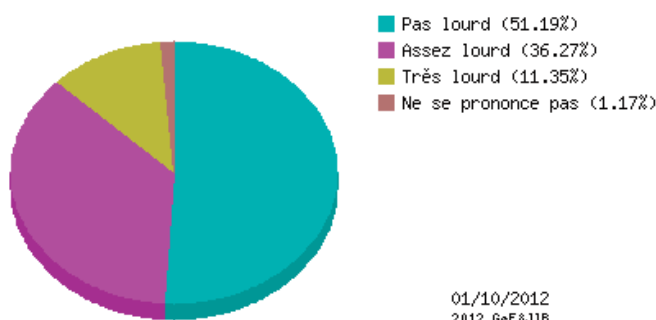
### L'animation de réunions



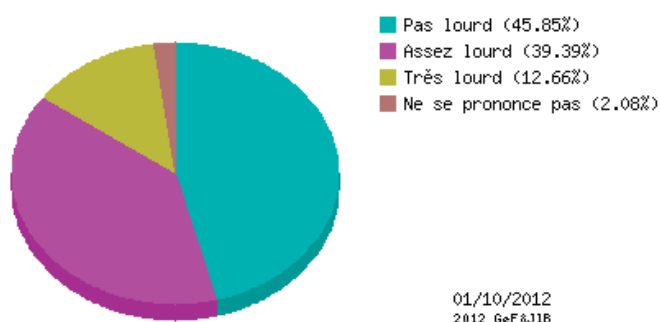
### La relation avec les familles



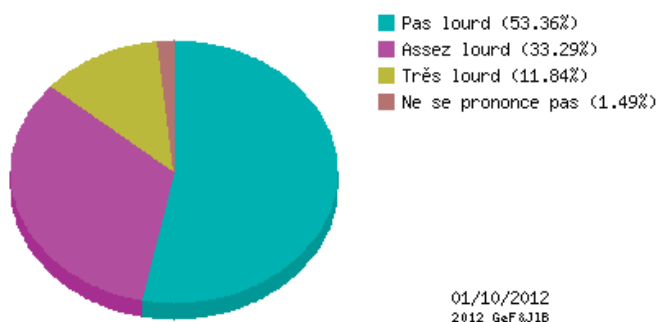
### La relation avec les élus



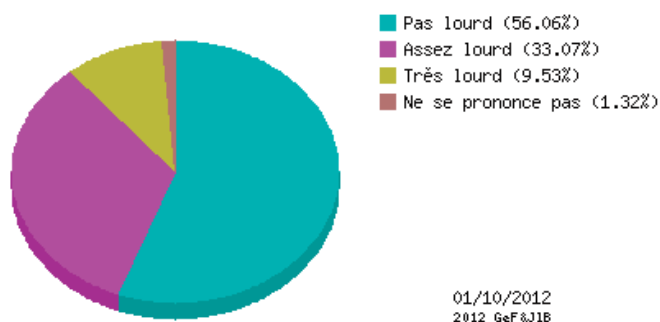
### La relation avec la hiérarchie



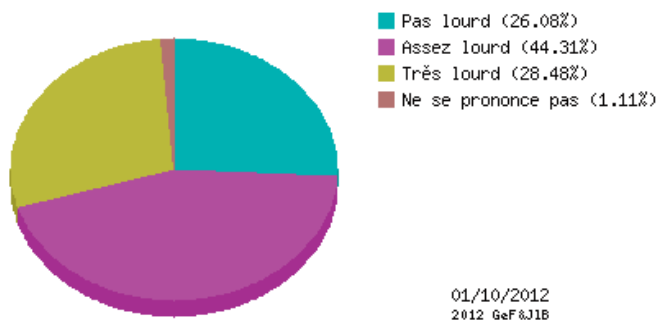
### La relation avec les collègues



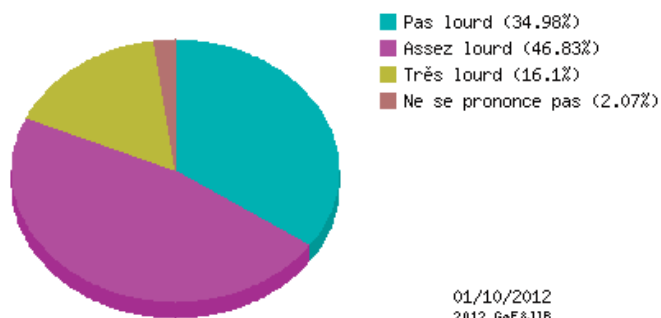
### La relation avec le personnel municipal



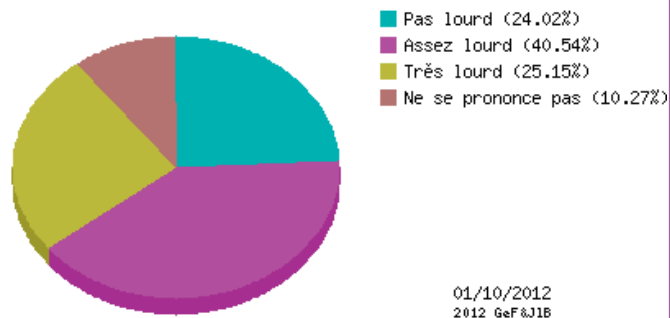
### L'utilisation d'outils Éducation nationale tels *Base-Élèves*



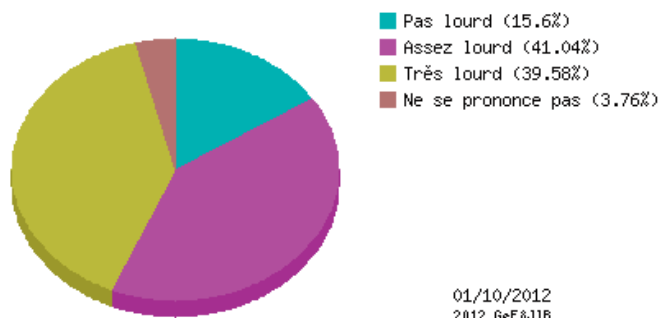
#### L'utilisation du budget de fonctionnement



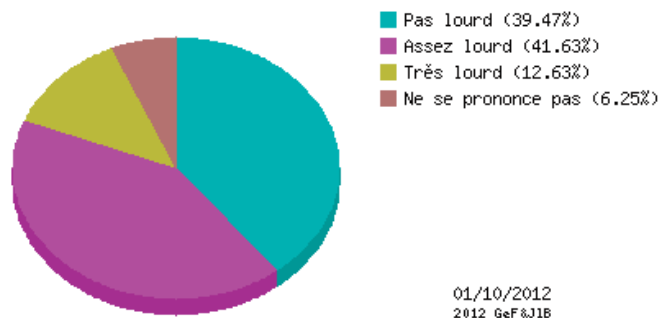
#### La gestion de la coopérative scolaire



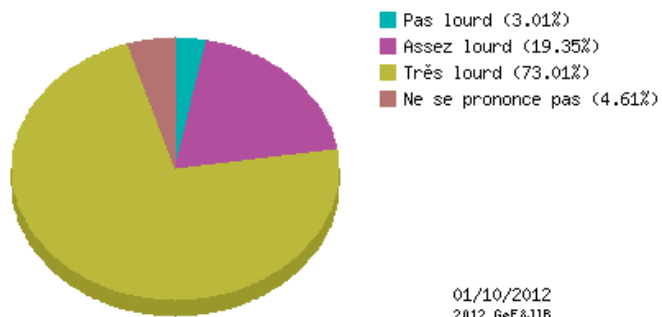
#### Les manifestations autour de l'école



#### La coordination avec les temps périscolaires



#### Avoir la charge d'une classe et de la direction d'école



# Mauvaise qualité de vie au travail

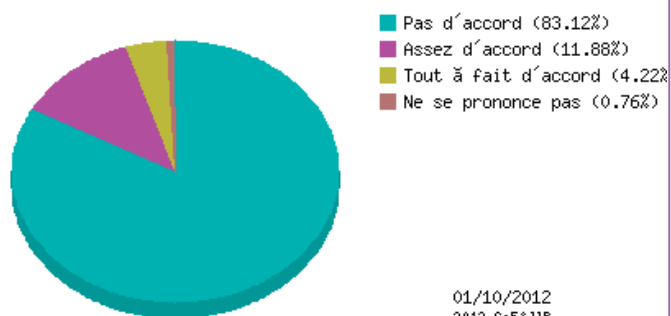
Tous les ingrédients sont réunis pour que le malaise professionnel s'installe et tourne même à la souffrance au travail.

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.

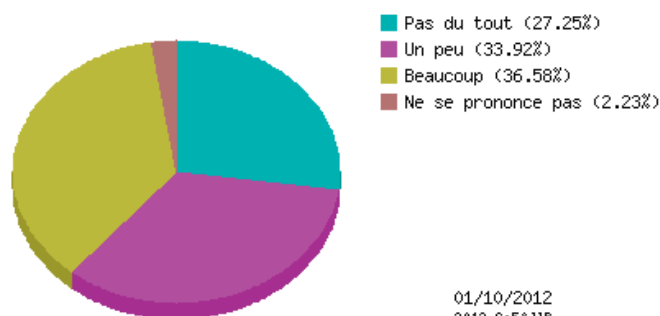
Les dernières années n'ont fait qu'aggraver la situation par une perte de sens due à des commandes institutionnelles dont l'objectif n'est pas explicité et donc pas partagé.

## J'ÉVALUE MA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

**Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail**



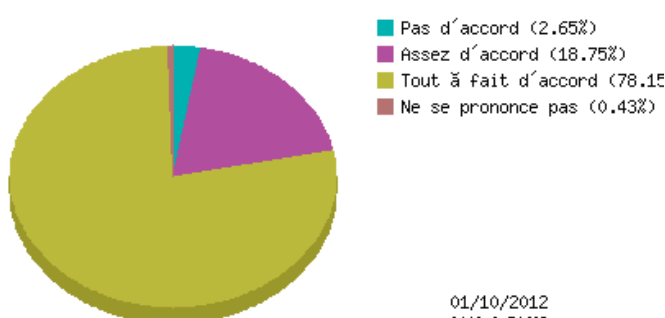
**Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard**



**Je dois souvent faire face à des demandes extérieures qui nécessitent des réponses immédiates**



**Je dois penser à trop de choses à la fois**



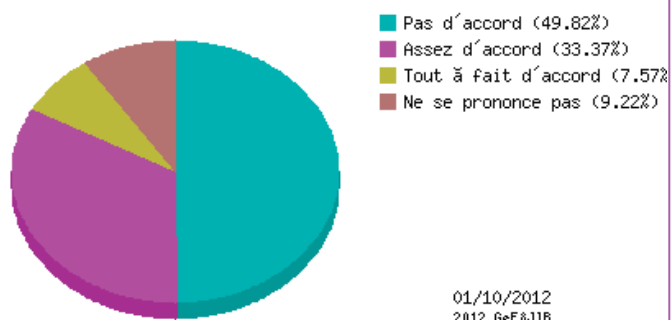
**J'ai du mal à concilier travail et vie personnelle**



**Je dois souvent faire face à des demandes de ma hiérarchie dont je ne vois pas l'intérêt**



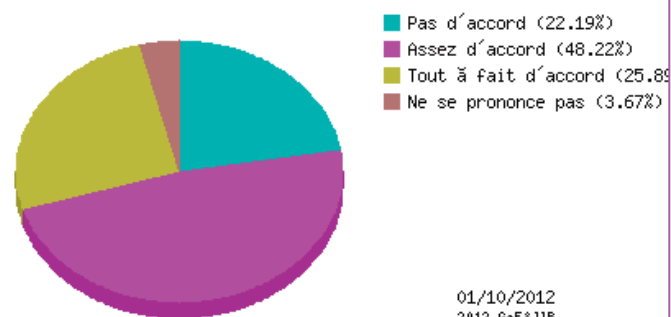
**Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien**



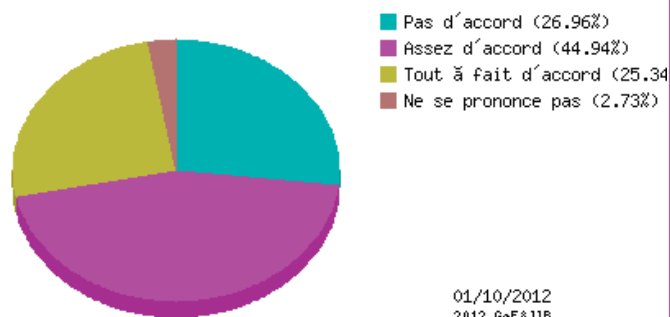
**Je me sens reconnu(e) par ma hiérarchie**



**Je me sens reconnu(e) par mes collègues**



**Mes collègues comprennent bien mes attributions**



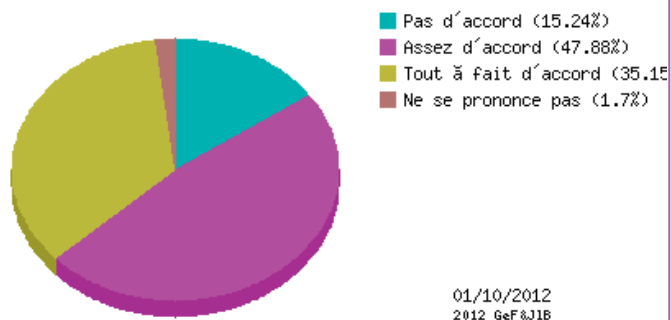
**Je me sens reconnu(e)  
par les familles**



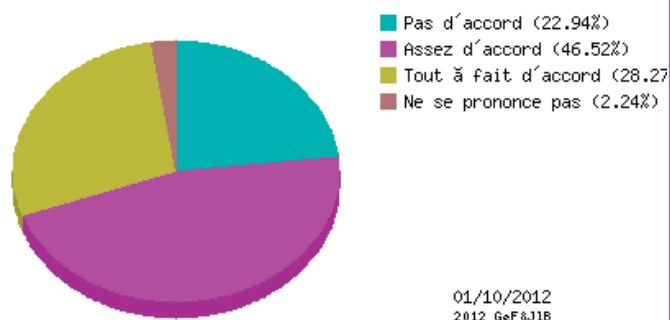
**Les familles comprennent  
bien mes attributions**



**Je me sens reconnu(e)  
par la mairie**



**La mairie comprend bien  
mes attributions**



# Les directeurs veulent que ça change

Les réponses à l'enquête montrent une forte attente d'évolution mais une évolution qui rime avec amélioration.

Décharges, secrétariat, formation, les conditions d'exercice doivent être concrètement améliorées. 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% se disent opposées à cette évolution structurelle. Pour autant, la définition de cette évolution est plus difficile. Les dernières années ont assimilé modifications et 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.

## JE FAIS DES PROPOSITIONS

### Il faut un secrétariat administratif pérenne sur des emplois stables



### Il faut une formation avant la prise de fonction



### Il faut une formation continue régulière



### Il faut un guide précis des attributions du directeur d'école



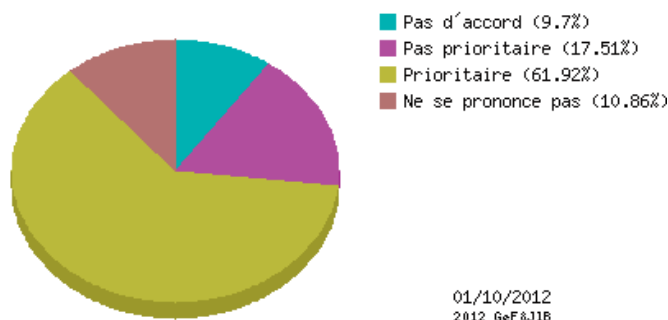
**Il faut une revalorisation significative de la fonction de directeur**



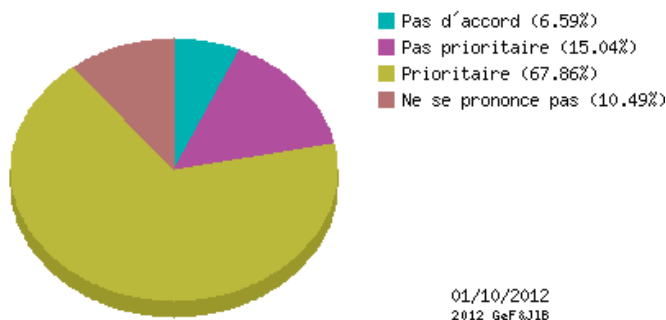
**Il faut une amélioration de toutes les décharges**



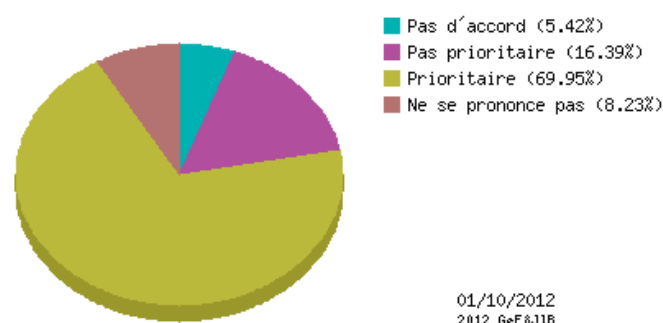
**Le directeur devrait ne plus avoir de charge de classe tout en conservant un service d'enseignement en surnombre à partir de 7 classes et jusqu'à 10 classes**



**Le directeur doit être déchargé totalement à partir de 11 classes**

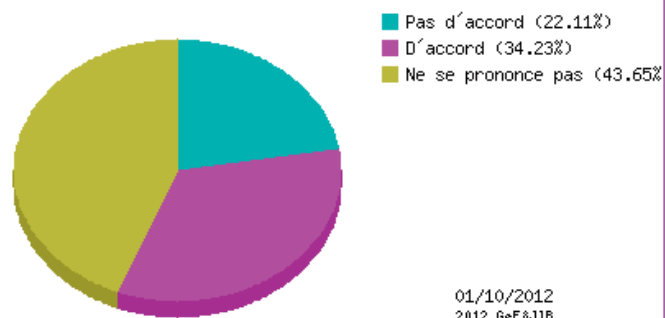


**Pour clarifier les responsabilités et les prises de décisions, il faut que la structuration administrative de l'école évolue**

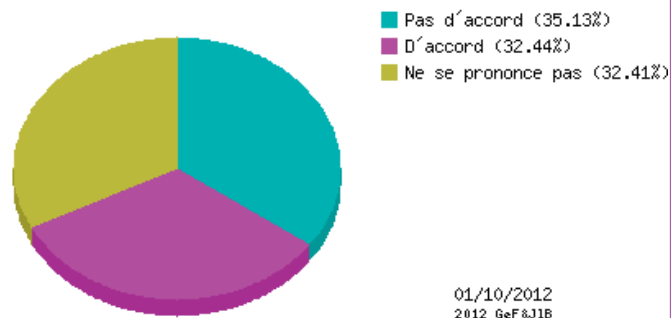


Les 7 données suivantes ne portent que sur les personnes ayant répondu : «Pas prioritaire» ou «Tout à fait prioritaire» à la question sur l'évolution de la structure de l'école soit «7167» réponses.

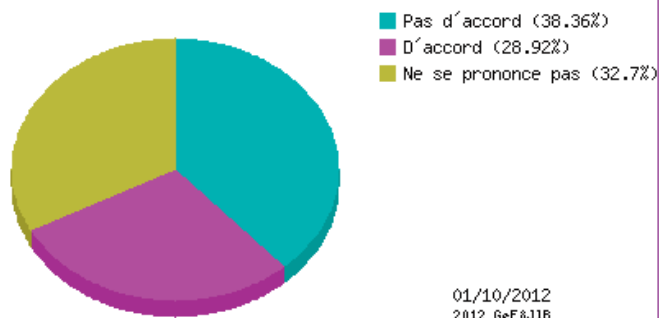
### Les RPI doivent évoluer vers une seule entité administrative multi-sites



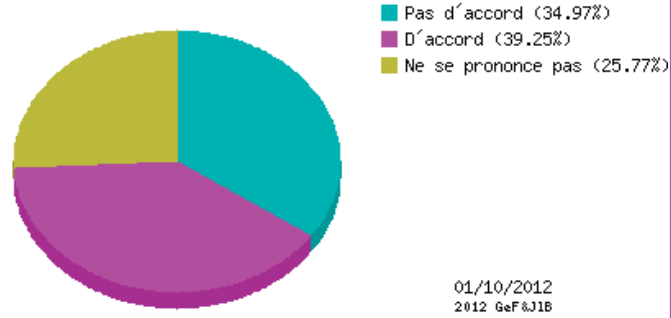
### Les écoles de taille importante doivent évoluer en un établissement public communal ou intercommunal



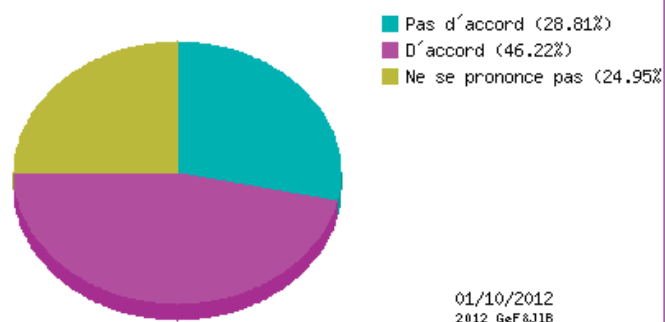
### Des regroupements d'écoles doivent évoluer en un établissement public communal ou intercommunal



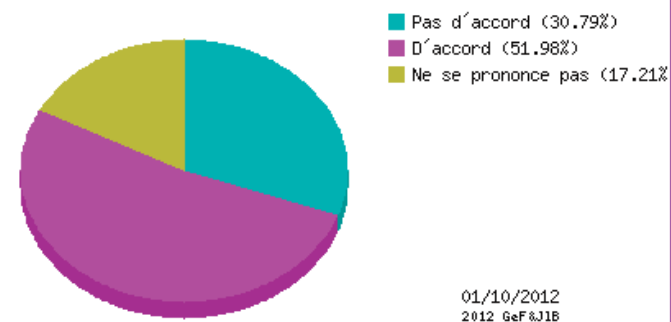
### L'autonomie budgétaire est un des principaux objectifs d'évolution administrative de l'école



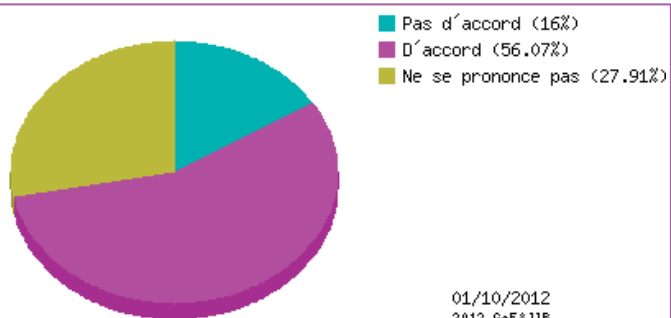
### La capacité à articuler temps scolaires et périscolaires est un des principaux objectifs d'évolution administrative de l'école



### Le directeur devrait avoir une fonction hiérarchique



### Les conseils d'école doivent pouvoir expérimenter une nouvelle structure administrative et revenir en arrière si elle ne convient pas



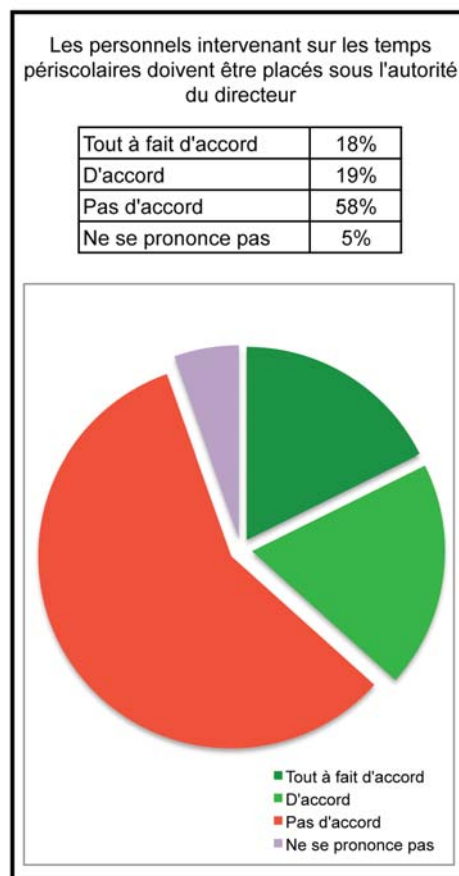
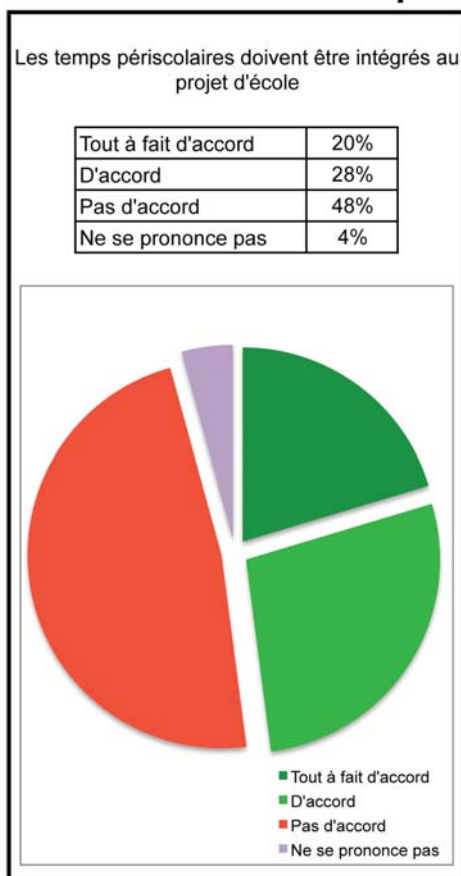
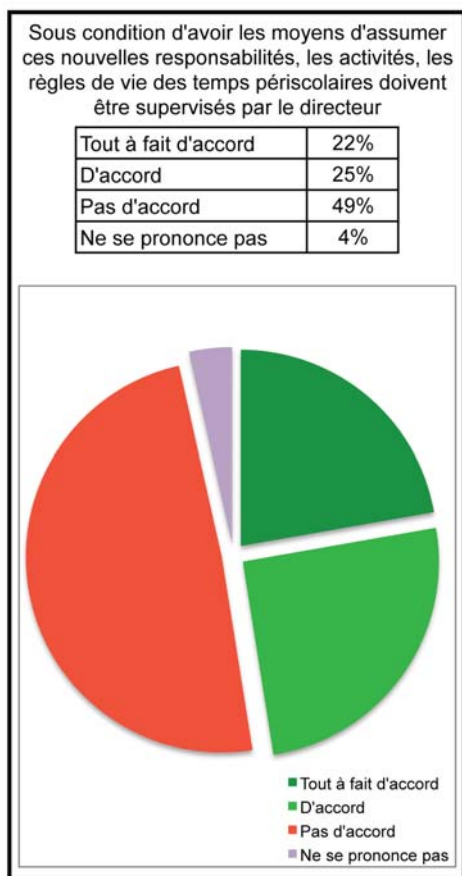


# Les 4 "questions de la semaine" pour aller plus loin

Quelques mois après avoir lancé le DUER, le SE-Unsa a décidé de le compléter de quatre questions afin d'approfondir plusieurs domaines : articulation des temps scolaires et périscolaires, évolution des RPI, autonomie budgétaire de l'école, fonction hiérarchique du directeur.

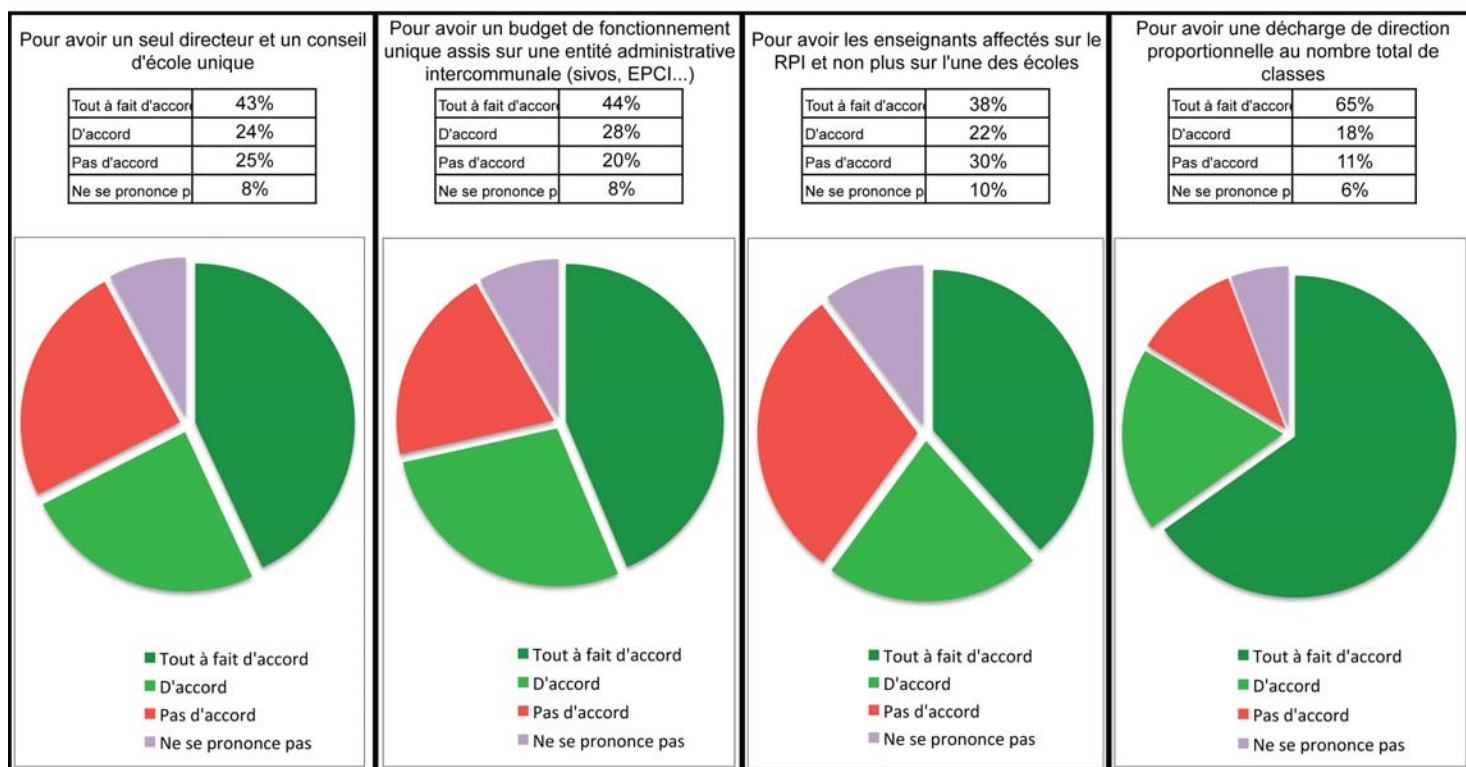
## ARTICULER LES TEMPS : ATTENTION À L'AJOUT DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS

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



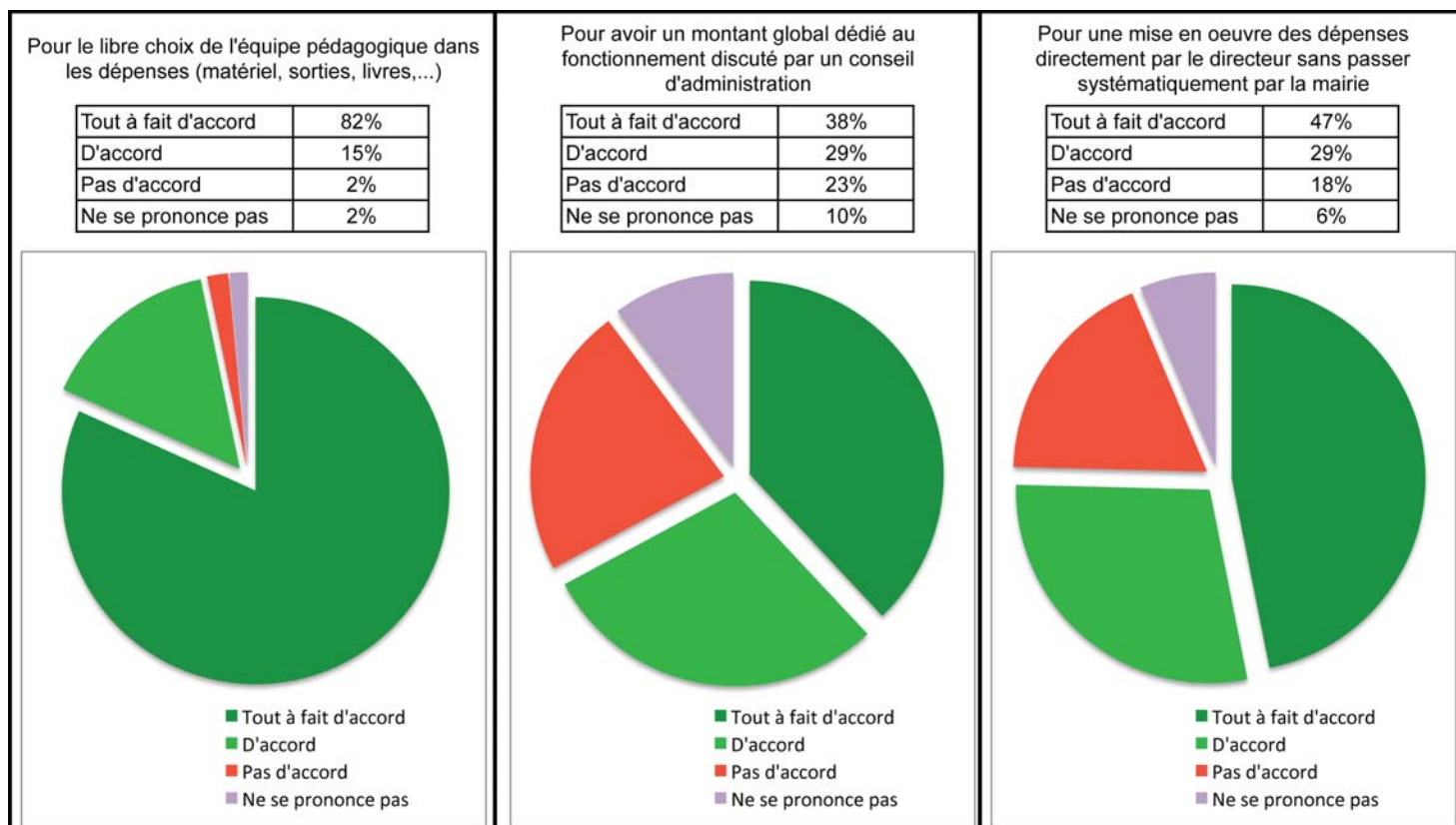
**RPI : POUR UNE NOUVELLE ÉTAPE**

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. Ainsi les réponses à la deuxième question de la semaine montrent 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. Ce dernier point nécessite cependant d'être encore précisé pour sécuriser ces enseignants qui ne peuvent aller d'un site à l'autre sans que l'on se préoccupe des conséquences notamment financières.



## 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.



## 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 et attentes et l'impossibilité réglementaire de décider, de trancher, les réponses à la question de la quatrième semaine montrent la volonté d'avoir le pouvoir sur ce qui relève de leur responsabilité : répartition des élèves et attribution des classes, horaires de l'école, surveillance.

