

LE PILOTAGE DE L'ÉCOLE par le directeur d'école

DOCUMENT 1 : **Constats et analyse**

(Sources : enquête départementale IA Hte Savoie/ rapport Ht Conseil de l'éducation/ observations IEN ANDOLSHEIM)

Le projet d'école

Les axes exposés correspondent encore trop à des actions. La finalité et les objectifs sont souvent confondus avec les moyens et les actions.

L'axe « citoyenneté » est présent dans un grand nombre de projets d'écoles et renvoie souvent à une volonté d'adapter et de modifier le comportement des enfants à un environnement donné. Rares sont les projets qui prévoient également une modification de l'environnement ou des pratiques des adultes, pour mieux s'adapter aux enfants.

L'organisation des classes et de l'école

L'organisation des classes et des écoles reste globalement assez conventionnelle. Les choix de répartition et d'affectation des classes répondent le plus souvent à une recherche de « paix sociale » au sein de l'équipe plutôt qu'à une adéquation avec les besoins et spécificités des élèves, ceci malgré l'habitude globalement bien installée de mettre cette question en débat au sein du conseil des maîtres. Le directeur a du mal à assumer la responsabilité qui est la sienne lorsque intérêts des élèves et des enseignants entrent en conflit.

La cohérence et la continuité des apprentissages

Le rôle et le fonctionnement du conseil de cycle reste encore flou. Les écoles ont du mal à entrer dans une réelle concertation pédagogique. Cette concertation a toutefois progressé dans la mise en continuité des apprentissages, qui est plutôt conçue comme un travail d'ajustement entre les différentes classes. Cependant, la mise en cohérence autour d'objectifs communs déclinés sur différents niveaux d'un cycle semble plus difficile à s'installer et la prise en charge des élèves en difficulté reste une question majoritairement renvoyée au niveau de la classe et non de l'équipe.

La liaison école-parents

Les rapports parents – enseignants restent un point névralgique. L'école semble généralement trop sur la défensive et hésite à prendre l'initiative de l'information et de la concertation. Dans les écoles où les dispositifs d'information aux parents sont les plus complets et réguliers, les problèmes de rapport parents-enseignants sont abordés de manière « pacifiée ». Le « devoir d'information » de l'école vis à vis des familles est parfois déficient et souvent mis en œuvre de manière formelle sans réflexion sur l'efficacité des dispositifs et leur éventuelle adaptation.

Les relations école-commune

Très majoritairement, les écoles considèrent les relations avec la Mairie comme satisfaisantes. L'effort financier réalisé est bien perçu et les équipes enseignantes apprécient de sentir l'école au centre des préoccupations des élus. Le nombre important de petites communes, ne disposant pas de services administratifs, induit certainement un fonctionnement non formalisé qui peut poser problème en situation de difficulté ou de crise.

Les intervenants extérieurs

Les écoles ont du mal à se repérer dans le cadre réglementaire des différentes catégories d'intervenants. Par ailleurs, le directeur a parfois du mal à exercer son pouvoir décisionnaire d'autorisation lorsque ses réserves sont d'ordre pédagogique.

La liaison école-collège

La situation apparaît comme dépendante pour une bonne part des personnes et des dynamiques d'établissement. La liaison CM2/6^{ème} se limite souvent à la seule rencontre annuelle dite « d'harmonisation ». Les écoles sont très rarement à l'initiative d'actions de liaison. Toutefois cette liaison s'avère plus nécessaire qu'avant, la méconnaissance mutuelle s'étant aggravée (nouveaux programmes de l'école, mise en place des PPRE, maîtrise du socle commun,...)

Le périscolaire

Beaucoup de directeurs consacrent une part non négligeable de leur temps à la gestion et/ou à la régulation d'activités périscolaires, lesquelles tendent à se généraliser, notamment en ce qui concerne les « services de base » que sont garderie et cantine. Curieusement, ces charges supplémentaires (et non obligatoires) semblent rendre plus insupportables les charges statutaires liées à la fonction de direction, tout particulièrement celles émanant des demandes de l'administration.

L'animation d'équipe

La majorité des équipes enseignantes consacre un temps de réunions bien supérieur au temps institutionnellement prévu. Le directeur se sent souvent redevable, vis à vis de ses adjoints, de tâches qu'il n'a pas à assumer et qui souvent sont incompatibles avec ses charges fonctionnelles. La répartition des tâches et leur délégation concertée est encore trop rare, les enseignants de l'école ayant parfois tendance à se décharger sur le directeur.

L'animation de l'équipe et les relations avec les partenaires sont les domaines qui « plaisent » le plus aux directeurs. (Mais qui sont également les deux domaines dans lesquels ils rencontrent le plus de difficultés au quotidien).