



La « charge mentale » permanente des directeurs d'école

Alors que des annonces sont attendues prochainement pour améliorer les conditions de travail des directeurs d'école, Laurent Klein, directeur d'une école élémentaire, raconte dans une tribune au « Monde » les « mille et une tâches » de son quotidien. Tribune. « Pour ma part, j'ai toujours fait pour le mieux pour les élèves, les enseignants, les parents, j'ai essayé de me rendre disponible au maximum pour chacun, toujours répondu positivement à un service qu'on me demandait. » Cette phrase que Christine Renon, directrice d'école maternelle à Pantin (Seine-Saint-Denis), a écrite à la veille de son suicide en septembre dernier met en lumière l'état d'esprit d'une majorité écrasante de directrices et directeurs d'école. S'efforcer d'être disponible pour les autres alors qu'on est seul responsable aux yeux de tous de ce qui peut survenir dans l'école que l'on dirige. Cette responsabilité nous est rappelée à chaque instant, car pour toute question, tout problème, tout dysfonctionnement, c'est vers la directrice ou le directeur que l'on se tourne.

Etant directeur à Paris, c'est-à-dire dans une académie où les directeurs sont « déchargés de classe » dans les établissements de plus de quatre classes, je bénéficie de conditions de travail spécifiques. Dans les autres académies, il faut avoir plus de treize classes en maternelle et quatorze classes en élémentaire pour se consacrer à temps plein à la direction.

J'ai choisi de quitter la classe pour assurer la fonction de directeur et ne le regrette pas. Je considère comme légitime d'être le premier interlocuteur de l'ensemble des partenaires de l'école : les élèves, les enseignants, les agents de service, les parents d'élèves, les services sociaux et médicaux, l'administration nationale et municipale. Cette place centrale dans la vie d'un établissement permet d'avoir une vue d'ensemble que je n'avais pas lorsque j'étais uniquement devant des élèves.

Gestion du temps

Ne plus être contraint par l'emploi du temps de la classe donne une certaine liberté dans la gestion du temps : temps pour échanger avec les élèves lorsqu'ils se retrouvent dans mon bureau afin de les amener à réparer positivement leurs erreurs ; temps pour échanger avec les parents d'élèves lorsque surgit un désaccord et éviter toute rupture entre la famille et l'école qui, en fin de compte, serait préjudiciable à leur enfant ; temps pour échanger avec les enseignants, les services sociaux et médicaux, pour trouver des solutions au mal-être ou aux difficultés scolaires de nos élèves ; temps à consacrer au personnel pour organiser leur service et faire en sorte que les agents se sentent considérés ; temps pour construire du lien avec les animateurs du centre de loisirs afin de favoriser l'harmonie du parcours des élèves pendant la journée et la semaine scolaires.

Mais ce temps est bien souvent bousculé et il n'est pas rare qu'en fin de journée, aucune des tâches prévues n'ait pu être accomplie : un problème de sécurité surgit et tout s'arrête ; un élève devient incontrôlable, il faut le maîtriser, le calmer, dénouer la pelote des événements qui ont généré cette crise et régler le conflit en veillant à faire régner la justice et l'équité ; des enseignants malades ne sont pas remplacés et il faut répartir les élèves sans surcharger les classes, garder quelques élèves dans mon bureau en espérant pouvoir continuer mon travail ; des parents arrivent excédés un matin, vous accusant d'être injuste envers leur enfant alors que vous avez pris du temps la veille pour régler le conflit dans lequel il était tout autant en faute que ses pairs et il faut renouer le dialogue et réaffirmer l'autorité de l'école ; des enseignants éprouvés vous pressent de trouver une solution pour un élève hautement perturbateur et il faut prendre le temps de rassurer, d'expliquer le travail fait en dehors de la classe pour les aider et les remobiliser.

« Une feuille malmenée par des vents contraires »

En plus de tout cela, envoyer un mail pour faire réparer des toilettes bouchées ou la photocopieuse tombée en panne, rechercher le bon interlocuteur pour des classes où il peut arriver qu'il fasse 15 degrés en janvier ou plus de 35 degrés en juin, passer un coup de fil urgent à l'assistante sociale après avoir constaté à la piscine des traces suspectes sur le corps d'un enfant,

s'assurer que le mobilier livré soit déposé dans la bonne classe, organiser et valider les commandes de fournitures...

Bref, mille et une tâches du quotidien pour lesquelles il faut trouver une solution, sans oublier la gestion pédagogique de l'équipe enseignante, les tâches administratives, le travail de secrétariat. Heureusement, il y a aussi le plaisir de voir nos élèves grandir et évoluer positivement pour la majorité d'entre eux. Il est ainsi des journées où le directeur, pivot de l'école, a l'impression d'être une feuille malmenée par des vents contraires ! Cela se vit dans une grande solitude, car nous avons une place à part dans l'équipe enseignante et avons peu de temps pour échanger entre directeurs.

Alors que les tâches de direction ont tendance à se multiplier, c'est bien cette solitude qui peut mener à la lassitude et au sentiment d'abandon, voire au désespoir. Notre collègue Christine Renon l'a payé d'un prix effroyable. Il est urgent que le travail des directrices et directeurs d'école, lourd d'une « charge mentale » permanente, soit reconnu pour ce qu'il est : indispensable au bon fonctionnement des établissements scolaires et au bien-être de tous ceux qui y étudient et travaillent.

Ce texte est paru dans « Le Monde de l'éducation ». Si vous êtes abonné au Monde vous pouvez vous inscrire à cette newsletter hebdomadaire en suivant ce lien.