

Stéphane Kus, directeur d'école

**Quelle conception pour une
formation efficiente des
directeurs au pilotage et à
l'animation pédagogique de
l'équipe ?**

mémoire de CAFIPEMF - Académie de Lyon - Février
2020

Sommaire

- Préambule - page 1
- Animer, impulser, piloter, quelles difficultés pour les directeurs d'école ? - page 1
- Quelle conception pour une formation efficiente des directeurs au pilotage et à l'animation pédagogique de l'équipe - page 3
- Expérimentation - page 8
- Description du dispositif de formation - page 9
- La mise en oeuvre du dispositif de formation - page 19
- Bilan de l'expérimentation - page 21
- Conclusion et perspectives - page 23
- Annexes - page 24
- Annexe 1 - réponses au questionnaire préalable
- Annexe 2 - réponses au questionnaire bilan
- Annexe 3 - réponses au questionnaire national
- Annexe 4 - trois portraits de directeurs genevois

Préambule

Dans mon parcours professionnel, j'ai été confronté de 2007 à 2012, en tant que coordonnateur de deux réseaux d'éducation prioritaire, à la question du pilotage pédagogique au service d'une école qui ferait mieux réussir tous les élèves. Détaché en tant que chargé d'études au centre Alain-Savary, IFÉ-ENS de Lyon de 2012 à 2018, j'ai pu approfondir cette question en participant à plusieurs recherches et en animant autour de celle-ci des formations de formateurs et de cadres sur le plan national. Depuis 2018, je suis directeur d'école, et j'ai souhaité, dans le cadre de ce travail de mémoire, me pencher sur cette dimension du travail des directeurs. En effet c'est leur mission au quotidien mais avec un statut particulier : ni supérieurs hiérarchiques, ni formateurs, les directeurs ont pourtant pour mission, en articulation avec d'autres métiers (IEN, conseillers pédagogiques, enseignants spécialisés, etc.), de permettre l'amélioration du travail et les changements de pratiques au service d'une école inclusive qui fait mieux réussir tous les élèves.

Animer, impulser, piloter, quelles difficultés pour les directeurs d'école ?

Le référentiel métier des directeurs d'école¹ rappelle que le domaine pédagogique est l'un des trois domaines de responsabilité des directeurs d'école qui doivent assurer l'animation de l'équipe pédagogique, l'impulsion de la mise en oeuvre des programmes et de la mise en place des conditions nécessaires à la progression et à l'évaluation des élèves de l'école au plan collectif et individuel, et le pilotage au travers du projet d'école. Or cette dimension pédagogique du travail des directeurs est loin d'être évidente.

Dans les résultats de la consultation « *Le métier de directrice et de directeur d'école aujourd'hui* »² publiés par le ministère de l'Education nationale en décembre 2019, 83% des répondants disent bien que l'item « suivi collectif des élèves, travail en équipe, élaboration de dispositifs d'aides, etc. » est bien ce qui constitue le coeur de leur métier, avec l'item « Pilotage pédagogique de l'équipe enseignante, suivi des projets pédagogiques » (74%). Il s'agit d'ailleurs des deux items qui leur procurent le plus de satisfaction au travail (pour respectivement 65% et 66% des répondants). Cependant, pour respectivement 43% et 27% d'entre eux, ils estiment avoir besoin de soutien pour ces deux items. Ils estiment par ailleurs ressentir un besoin de formation prioritaire concernant « la gestion de conflits entre adultes » (35%), « le pilotage pédagogique de l'équipe enseignante » (19%), « Le pilotage de l'équipe éducative de l'école » (12%), « la gestion de réunion » (9%). Ils souhaitent à 83% bénéficier de réunions régulières d'échange/de mutualisation d'expériences avec d'autres directeurs.

Dans le cadre de l'expérimentation liée à ce mémoire - qui sera décrite plus loin - j'ai pu également recueillir l'avis de 236 directrices et directeurs dans un questionnaire en ligne diffusé nationalement. 39,2 % d'entre eux disent que le pilotage pédagogique de l'école est le domaine qui leur pose le plus de problème (100% pour les directeurs pour lesquels j'ai conduit la formation dans ma circonscription). Une des questions posées était : « *Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une*

¹ Bulletin officiel spécial n°7 du 11 décembre 2014

² Consultation réalisée par *opinionway* pour le ministère de l'Education nationale et de la jeunesse. 29 007 directrices et directeurs d'écoles ont répondu à la consultation.

chose qui vous semble difficile ? ». Les réponses obtenues permettent de dégager plusieurs catégories de difficultés :

- Le temps : il s'agit à la fois de la difficulté pour les directeurs de trouver le temps pour penser, outiller, organiser le travail collectif - « *le manque de temps que l'on aimerait pouvoir y consacrer. Le pilotage et l'animation pédagogique est au cœur de mon métier mais c'est sans doute ce que j'ai le moins le temps de pouvoir faire tant le reste prend toute la place.* », écrit l'un d'eux - et de la difficulté à trouver les temps où matériellement et mentalement les enseignants seront disponibles.
- La connaissance : comment faire quand on ne connaît pas forcément ni tous les textes institutionnels ni toutes les spécificités des différents cycles ?
- La motivation : comment faire en sorte que les enseignants aient envie de se réunir et de réfléchir à des sujets dont ils ne voient pas forcément l'utilité immédiate ?
- La cohésion et la cohérence : comment faire consensus, comment harmoniser les pratiques des enseignants, comment faire en sorte que tout le monde fasse ce qu'on s'était dit qu'on ferait, comment faire avec l'hétérogénéité des enseignants, voire avec le *turnover* important sur certaines écoles, comment articuler le pilotage de l'école avec le pilotage et la formation de circonscription ?
- La légitimité : le statut à la fois de pair et d'interface avec la hiérarchie oblige le directeur à des grands écarts qui ne sont pas simples à tenir. « *Le "c'est ma liberté pédagogique" se heurte à mon discours de continuité et fluidité du parcours de l'élève.* », dit l'un d'eux.
- L'information : comment faire en sorte que celle-ci circule de manière efficiente auprès de tous les enseignants et entre les enseignants ?

Ces difficultés sont d'autant plus exacerbées dans un contexte de demande institutionnelle forte de transformation de l'école et des pratiques professionnelles pour une plus grande réussite de tous les élèves et pour une école inclusive. Le chercheur Frédéric Saujat écrit³ « *Du côté des prescriptions « descendantes », on assiste non seulement à un brouillage croissant des finalités de l'École – transmettre des connaissances, faire construire des compétences, (...), compenser les déficits de « socialisation » dont une fraction croissante de la population scolaire serait porteuse, former à la « citoyenneté », etc. – mais aussi à un élargissement et à une diversification du travail. Les effets de cette sur-prescription infinie des objectifs sont lourds. Ils pèsent d'autant plus sur la signification sociale et l'organisation du travail enseignant que les prescriptions s'inscrivent désormais dans une logique d'obligation de résultats et dans une « culture de la performance ». (...)*

Mais les enseignants doivent compter également avec des prescriptions « remontantes » qui viennent de leur travail lui-même. Les occupations, souvent contrariées, auxquelles ils se livrent avec leurs élèves lorsqu'ils font classe sont source de préoccupations. Comment organiser les conditions de l'étude avec des élèves dont le rapport à l'expérience scolaire a perdu de son immédiateté ? Comment gérer l'hétérogénéité ? Comment faire avec les problèmes de discipline, les élèves « incontrôlables », les résistances à apprendre, les échecs d'une partie des élèves, etc. ? Les enseignants doivent trier entre ces différentes

³ Frédéric Saujat, « Reconnaître le travail des enseignants », XYZEP n°32, INRP, 2008

sources de prescription, qu'elles viennent « d'en haut » ou « d'en bas ». Ils ont à établir des priorités entre elles sans jamais pouvoir les satisfaire toutes, arbitrer à la recherche d'une efficacité « malgré tout ». Cette recherche d'efficacité questionne le sens et l'efficience du métier face à des situations professionnelles inédites. ». Certes les directeurs ne sont pas les seuls à accompagner et soutenir cette recherche d'efficacité. Ils peuvent s'appuyer sur d'autres personnels : enseignants spécialisés, formateurs, inspecteurs. Mais il leur revient d'organiser au quotidien dans leur école les conditions de cette recherche collective d'efficacité au service de tous les élèves.

Quelle conception pour une formation efficiente des directeurs au pilotage et à l'animation pédagogique de l'équipe ?

Nous nous sommes donc posé la question de savoir ce que pourrait être une formation des directeurs efficiente pour les aider dans ce rôle de pilotage et d'animation pédagogique de leur équipe au service d'une école qui se transforme progressivement pour mieux accueillir et faire réussir tous les élèves.

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons fait l'hypothèse que, pour être efficiente, une formation des directeurs ne devait pas éviter de prendre en compte la complexité de cette mission des directeurs, mais au contraire, essayer d'en déplier toutes les dimensions, selon une conception multi-scalaire de la formation : partir des problèmes de travail des directeurs, pour les aider à mieux prendre en compte les problèmes de travail des enseignants, pour aider ceux-ci à réfléchir collectivement aux difficultés d'apprentissage des élèves, en vue d'améliorer la réussite de tous.

Le travail des directeurs et le pilotage pédagogique

Ce modèle multi-scalaire a été développé par le centre Alain-Savary (Institut Français de l'Éducation - ENS de Lyon), centre national de formation et de ressources sur les pratiques éducatives dans les établissements confrontés à la difficulté scolaire et sociale, notamment au cours de deux études auxquelles j'ai participé en tant que chargé d'études :

- *La charge de travail des directeurs de l'école primaire genevoise au regard des réalités du métier*, Centre Alain-Savary, IFÉ/ENS de Lyon, commandité par le Département de l'Instruction Publique du canton de Genève, 2016, non publié. Cette étude quantitative et qualitative, s'appuyant sur des modèles issus de l'ergonomie

du travail et de la clinique de l'activité, s'est attaché à comprendre et à décrire la complexité du travail des directeurs d'école primaire dans le contexte genevois, à

Multiscalaire ?

Piloter	articuler national, cantonal, régional, local aider les pilotes à travailler ensemble
Former	former les formateurs accompagner au plus près du réel
Faire apprendre	creuser ensemble les dilemmes de métier comprendre ce qu'ils ne comprennent pas

identifier leurs dilemmes récurrents de travail, à identifier des styles⁴ professionnels autour des différentes manières de faire face à ces dilemmes, et enfin d'identifier ce que pourraient être les conditions d'une amélioration de la qualité du travail dans les écoles au service de la réussite des élèves. La conclusion de cette étude a été notamment : « *En effet, la nécessaire articulation des niveaux d'actions, issue de nos travaux dans l'observation de différents systèmes d'enseignement en France, nous semble la condition de la construction d'une « boucle de la qualité » entre différents professionnels, quand aucun à lui seul ne peut créer les conditions de la réussite. Comprendre pourquoi les autres professionnels font ce qu'ils font, que d'autres peuvent avoir des normes différentes des siennes sans pour autant être de mauvais professionnels, c'est porter sur le travail des autres (et par conséquent sur le sien) un regard plus positif. C'est ce que nous avons trouvé dans un certain nombre d'établissements visités, lorsque les directeurs insistent sur la qualité des relations de proximité. Mais il nous semble que ce type de travail pourrait être davantage institutionnalisé, en se préservant évidemment du risque de trop de réunions formelles, notamment sur la conception des temps de travail collectif et de formation des enseignants, pour éviter le recours à des interventions externes censées régler des questions professionnelles qui ne peuvent être travaillées sans développer l'observation exigeante des contraintes du réel de l'activité de ceux qui travaillent, professionnels ou élèves. »*

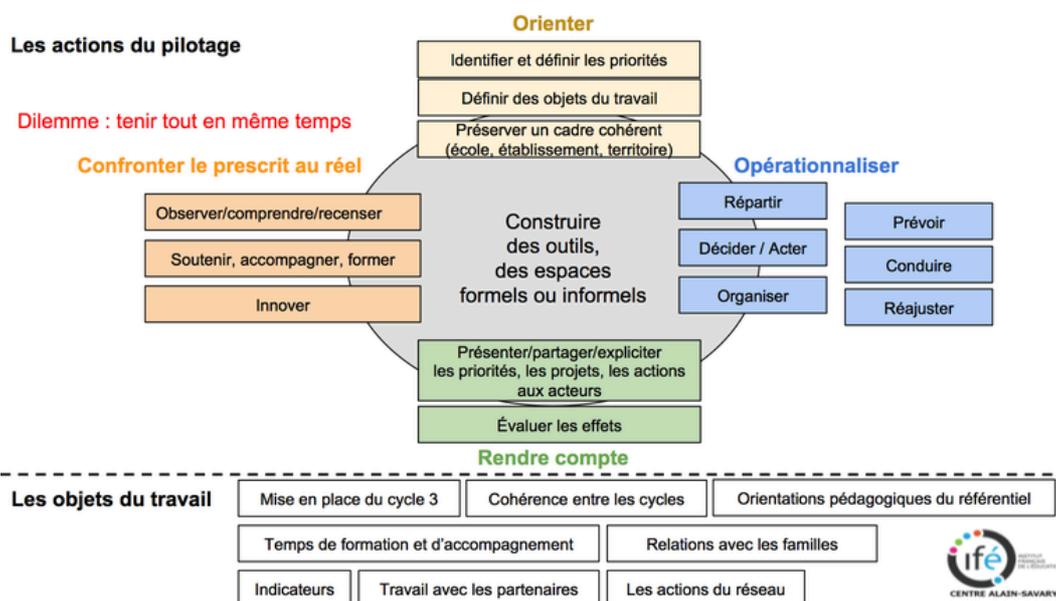
- *Enquête sur le pilotage des réseaux d'Éducation Prioritaire, Centre Alain-Savary, IFÉ/ENS de Lyon, 2017⁵. Cette étude qualitative a été basée sur l'observation filmée du travail collectif de pilotage des réseaux d'éducation prioritaire et l'auto-confrontation filmée des pilotes à leur travail collectif. Elle a notamment permis de construire une "boussole" du pilotage qui permet de décrire et organiser les différentes actions collectives du pilotage observées dans le travail réel des pilotes. Celle-ci décrit quatre pôles en tension dans le travail de pilotage et d'impulsion autour des espaces formels et informels du travail collectif : orienter, opérationnaliser, rendre compte, et confronter le prescrit au réel. « **Orienter**, c'est avant tout décider de priorités, définir les objets du travail collectif, et chercher à renforcer la cohérence de l'action avec les professionnels. Les documents de la prescription (lois, programmes, circulaires...) guident le travail des pilotes, mais on sait qu'ils doivent tout à la fois :*

- *pouvoir les « traduire », en comprendre les genèses ou les implicites, se mettre d'accord sur le sens des mots, et en faire quelque chose d'utilisable dans son contexte ;*
- *ne pas courir tous les lièvres à la fois, identifier ce qui est rapidement faisable ou au contraire nécessitera un travail de longue haleine. »*

⁴ Yvon Frédéric, Veyrunes Philippe, « Genre et style », in Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Hors collection », 2013, p. 141-144. DOI : 10.3917/dbu.devel.2013.02.0141. URL : <https://www.cairn.info/dictionnaire-des-concepts-de-la-professionnalisation--9782804188429-page-141.htm>

⁵ consultable en ligne : <http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/documents/publications/piloter-en-ep-le-dossier>

Souvent, ce travail sera en tension avec « **rendre compte** », à la fois avec la hiérarchie (...), mais aussi avec les professionnels engagés dans le travail de terrain, afin d'explicitier les objectifs, susciter l'engagement dans les projets, etc. Sans l'engagement des professionnels, les pilotes savent que leur impulsion sera vaine, et sans impulsion continue dans le temps, les efforts des uns et des autres seront désordonnés. Une des grandes fonctions du pilotage est de rendre possible le travail, en **opérationnalisant** ce qu'il y a à faire, en le rendant possible, faisable, en réajustant ce qui est prévu en cas de difficulté, en produisant des outils maniables, appropriables. C'est d'autant plus nécessaire que le projet s'éloigne des pratiques « ordinaires » des enseignants, ou qu'il nécessite un travail collectif important. C'est pourquoi une condition essentielle de la réussite est de **confronter le prescrit au réel**, en se donnant les moyens d'observer les élèves dans les apprentissages, les enseignants dans leur travail quotidien. On cherche souvent trop rapidement à innover là où il est aussi essentiel de savoir observer, recenser ce qui fonctionne déjà bien et peut être partagé, construire des espaces collectifs de travail pour échanger, se former, avoir des apports sur ce qui pose problème, mieux comprendre la nature des difficultés d'apprentissage. » Ces quatre dimensions du pilotage et de l'impulsion sont en tension. « Cela nécessite que des espaces formels permettent aux uns et aux autres de confronter leurs conceptions, de préciser leurs manières de voir le monde, de prendre conscience de leurs mobiles d'action, et d'apprendre à travailler sereinement »



Le travail enseignant

Pour proposer de regarder le travail enseignant lors du dispositif de formation, je me suis appuyé sur les différents courants de recherche (ergonomie et psychologie du travail, clinique de l'activité, didactique professionnelle) qui ont donné naissance à la plateforme *neopass@ction*⁶ développée par le l'Institut Français de l'Éducation / ENS de Lyon. Au centre de ces approches se trouve l'idée qu'il y a une tension entre le travail prescrit (ce que

⁶ En ligne : <http://neo.ens-lyon.fr/neo/>

l'institution demande aux enseignants de faire) et le travail réel (ce que ça leur demande pour faire ce qu'ils ont à faire, y compris trouver des solutions pour gérer ce que la prescription n'a pas prévu)⁷. « Travailler, c'est donc, à chaque instant, faire des compromis

Une approche par le travail réel

D'après F. Hubault 1996



provisoires entre ces deux logiques, pour pouvoir continuer à agir, mais aussi tenter de faire ce que le métier ne parvient pas encore à faire. L'efficacité au travail peut donc se regarder de deux points de vue : celui de l'efficacité objective : la conformité à la prescription (« Est-ce ce que j'ai fait ce qu'on me demande ? ») et celui de l'efficacité subjective : le sentiment d'avoir fait du « bon boulot » tout en me préservant sur la durée. Selon cette approche, pour aider les personnes à « apprendre de leur métier », il est nécessaire, en formation, de confronter ces « critères de qualité au travail » pour mieux identifier « les problèmes de travail » et imaginer collectivement des solutions à expérimenter. »⁸

L'intérêt de cette approche, notamment pour la formation des directeurs, est qu'elle permet de comprendre qu'on peut constituer un collectif de travail dans une école même si tous les enseignants ne sont pas d'accord sur comment il faudrait faire pour améliorer des choses. Même si nous ne faisons pas tous les mêmes compromis opératoires pour travailler dans notre classe, nous sommes tous confrontés aux mêmes dilemmes et problèmes de travail. Le style de chacun - sa manière propre de trouver un équilibre pour faire classe avec

⁷ Bourgeois F. et Hubault F., « Prévenir les TMS De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions », en ligne, @ctivités, volume 2 numéro 1, <http://www.activites.org/v2n1/bourgeois.pdf>

⁸ Kus S., *Parcours de formation « Gérer les élèves perturbateurs »*, centre Alain-Savary, IFÉ-ENS de Lyon, 2015, en ligne <http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/education-prioritaire/ressources/theme-2-perspectives-relatives-a-lacompagnement-et-a-la-formation/parcours-de-formation-ab-gerer-les-eleves-perturbateurs-bb>

ses ressources et ses critères de qualité du travail - devient une ressource pour enrichir la palette des possibles du collectif. « *Le désaccord n'est pas un conflit interpersonnel, mais une source de développement du "référentiel commun"*. »⁹.

Pour apprendre à regarder le travail des enseignants de cette manière, la plateforme *neopass@ction* constitue un support intéressant. Fruit du travail d'une dizaine de laboratoires de recherche, elle a organisé des centaines de vidéos d'enseignants débutants emblématiques d'un problème professionnel. Chaque extrait d'une situation de classe est accompagné d'un extrait d'auto-confrontation de l'enseignant filmé, d'extraits vidéos d'enseignants débutants et chevronnés réagissant au visionnage de la même situation et d'extraits de chercheurs donnant des clés pour analyser tant les difficultés de l'enseignant que celles des élèves dans la situation.

Les difficultés d'apprentissage

Concernant les difficultés des élèves - puisque le pilotage pédagogique a comme visée finale de mieux les prendre en compte pour mieux faire réussir les élèves - j'ai fait le choix de ne pas me centrer sur l'origine de ces difficultés (éducation parentale, milieu social, troubles, handicap, etc.) mais d'utiliser des références théoriques qui permettent de penser la nature de ces difficultés : c'est le propre des tâches et apprentissages scolaires d'être difficiles parce qu'ils rompent avec un rapport premier au monde que maîtrisent les enfants dans leur vie quotidienne - ce que certains chercheurs appellent le monde de l'oralité¹⁰ - pour mobiliser un rapport second au monde à travers la « mise en discipline » des objets. Un exemple de cette distinction qui met les élèves en difficulté a été donné par Elisabeth Bautier et Roland Goigoux dans un article fondateur¹¹ : « *Exemple : un jour du mois de septembre, dans un cours préparatoire*

La maîtresse : « pouvez-vous me proposer des mots où l'on entend le son [a] ? »

– Karen : « Papa »

– La maîtresse : « Oui »

– Farid : « Maman »

– La maîtresse : « Bien »

– Kevin : « Tonton »

Pour interpréter l'erreur de Kevin (et s'interroger rétrospectivement sur la réponse de Farid), on peut faire l'hypothèse que cet élève traite le problème par analogie avec d'autres situations habituelles à l'école maternelle (et dans la vie quotidienne) où la proximité sémantique, par association, est pertinente. Kevin ne parvient pas à réaliser un traitement

⁹ Barcelini Flore, « travail collectif, collectif de travail, collaboration », in *Enquête sur le pilotage des réseaux d'Éducation prioritaire*, pp. 37-39, centre Alain-Savary, IFÉ-ENS de Lyon, 2017, en ligne <http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/documents/publications/piloter-en-ep-le-dossier>

¹⁰ LAPARRA Marceline & MARGOLINAS Claire. *Les premiers apprentissages à la loupe. Des liens entre énumération, oralité et littérature*. Louvain-la-Neuve : De Boeck, 2016

¹¹ Bautier Elisabeth, Goigoux Roland. « Difficultés d'apprentissage, processus de secondarisation et pratiques enseignantes : une hypothèse relationnelle ». In: *Revue française de pédagogie*, volume 148, 2004. pp. 89-100; doi : 10.3406/rfp.2004.3252 http://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_2004_num_148_1_3252

exclusif de la dimension phonologique. En d'autres termes, il lui est très difficile de dissocier la dimension phonologique du langage de ses autres dimensions (sémantiques et affectives). »

L'intérêt de cette approche en formation des directeurs est de permettre de se dire qu'on y peut quelque chose : expliciter le langage des disciplines scolaires, construire des étayages qui permettent aux élèves de surmonter les difficultés inhérentes aux tâches scolaires, etc., relève bien du métier enseignant et permet de réfléchir en terme d'accessibilité pédagogique et didactique des situations d'apprentissage, quand des approches en terme de troubles des élèves, de problèmes sociaux ou de déficit de l'éducation parentale, risquent de conduire soit au sentiment d'impuissance, soit vers une sur-adaptation à ce que serait la spécificité de chaque élève, au risque de l'épuisement. « *Je ne peux pas me diviser en 25* », dit Guillemette dans le thème « Aider les élèves » de la plateforme *neopass@action...*

Expérimentation

Pour tester cette hypothèse, j'ai pu mettre en place un dispositif de formation, travaillé avec l'inspectrice de l'Éducation nationale, prévu pour dix directrices et directeurs d'écoles primaires et élémentaires hors REP de la circonscription, que nous avons appelé « ateliers réflexifs directeurs », et qui comprenaient deux temps de formation en présentiel d'une heure trente espacés d'environ un mois dans le temps. Ces deux temps ont été précédés d'un questionnaire en ligne auquel les directeurs ont été invités à répondre de manière anonyme. Le même questionnaire a été diffusé nationalement afin de pouvoir comparer le groupe des dix directeurs à un échantillon plus représentatif. Voici les questions posées :

- Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ? (choix unique entre « Le pilotage pédagogique de l'école », « Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école », « Les relations avec les parents et les partenaires de l'école »
- Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?
- Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?
- Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?
- Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous semble difficile ?
- Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose que vous avez bien réussie ?
- Dans votre école, pouvez-vous citer une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?
- Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?

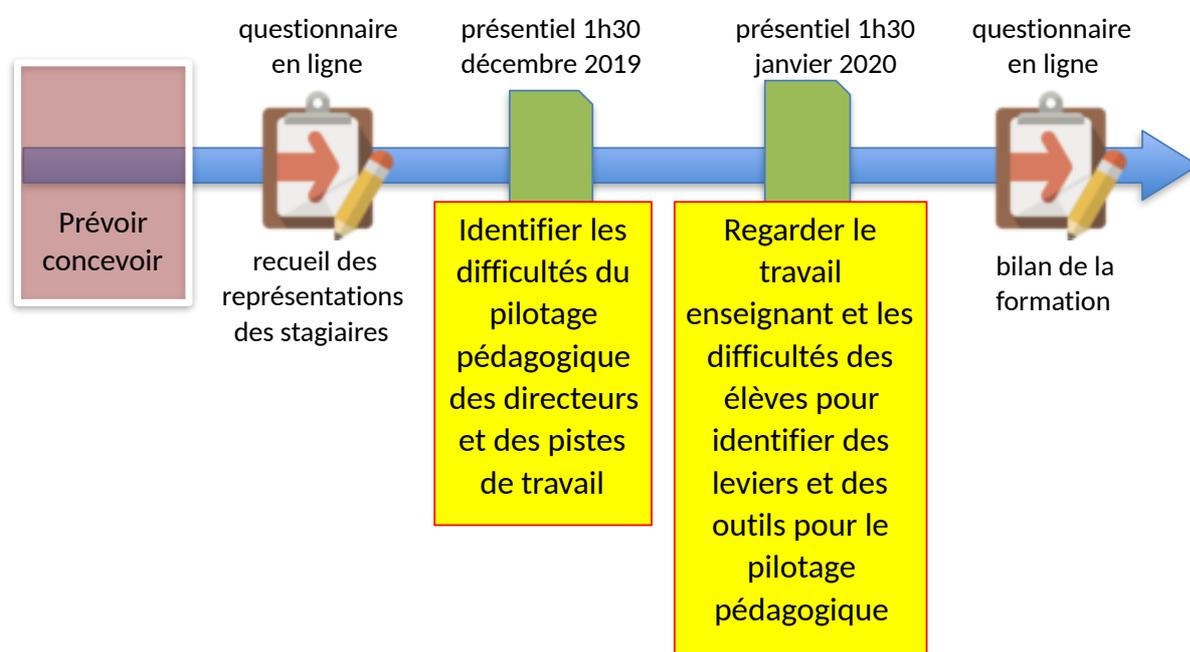
Les réponses à ce questionnaire ont servi à la fois à identifier les problèmes professionnels des directeurs (questionnaire national et local) et à devenir un support de travail (questionnaire local) pendant les deux temps de formation.

Afin d'évaluer l'impact du dispositif de formation, j'avais prévu :

- l'observation des participants pendant les temps de formation (engagement, manifestations d'intérêt, qualité des échanges, partage précis de manières de faire) ;
- le recueil de traces écrites construites pendant la formation ;

- le recueil à l'oral de leurs impressions à la fin du deuxième temps de formation ;
- un questionnaire en ligne envoyé quinze jours après la fin de la formation avec les questions suivantes :
 - J'ai pu être présent... (choix unique entre « aux deux temps de travail », « à un seul des temps de travail », « à aucun »)
 - En quelques mots, que diriez-vous de ces ateliers ?
 - Pouvez-vous citer une ou deux choses qui vous ont intéressé ?
 - Pouvez-vous citer une ou deux choses qui vous ont été utiles ?
 - Parmi les supports de travail proposés, lesquels vous semblent les plus intéressants (réponses au questionnaire préalable, portraits directeurs, vidéos de classe, boussole du pilotage...)
 - Concernant la démarche d'essayer de prendre en compte à la fois les difficultés du travail de directeur, celles du travail enseignant et celles des élèves, quel intérêt y avez-vous trouvé ?
 - Pouvez-vous citer une ou deux pistes de travail que vous reprenez pour améliorer la réflexion collective dans votre école autour des difficultés des élèves ?
 - Souhaiteriez-vous la poursuite de cette réflexion entre directeurs sur le temps des animations pédagogiques ? Sur quelle(s) modalité(s) ?

Description du dispositif de formation



Déroulement du dispositif de formation¹²

¹² D'après « Une nouvelle prescription : "l'hybride" », *Concevoir des formations pour aider les enseignants à faire réussir tous les élèves*, centre Alain-Savary, IFÉ/ENS de Lyon, 2017, en ligne <http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/documents/publications/concevoir-des-formationen>

La conception du dispositif de formation a visé à mettre en application ce modèle multiscalair : partir de la complexité du travail des directeurs, puis déplier celle du travail enseignant, pour regarder enfin les difficultés des élèves, en essayant à chaque fois d'en dégager des leviers d'action pour améliorer le pilotage pédagogique. Le choix de traiter les choses dans cet ordre vise à permettre un meilleur engagement dans la formation. Les directeurs, comme les autres professionnels, ont aussi besoin de la reconnaissance¹³ de leur travail et de ses difficultés pour s'engager dans un processus où, regarder le travail des enseignants et des élèves, va leur permettre de s'interroger sur leur propre travail.

Prévoir/concevoir

Un temps de travail avec l'inspectrice de la circonscription a permis de préciser la commande, le public, le temps alloué et le calendrier du dispositif. La demande de l'inspectrice était de permettre aux directeurs de dégager des leviers pour améliorer le pilotage pédagogique dans les écoles en vue de développer la réflexion des équipes sur le traitement des difficultés scolaires et l'école inclusive. Dans le cadre du plan d'animation pédagogique de la circonscription, elle a prévu trois heures de formation des directeurs en plusieurs groupes : directeurs en REP, directeurs hors-REP, directeurs maternelle. Elle m'a confié le groupe des directeurs hors-REP (10 personnes), sur deux temps d'une heure trente, l'un en décembre 2019, l'autre en janvier 2020, tous deux sur le temps scolaire (15h-16h30).

Je lui ai ensuite soumis pour validation le questionnaire préalable à la formation ainsi que l'organisation prévue (voir schéma du déroulement ci-dessus). J'ai préparé un courriel à destination des stagiaires, lui-même soumis à la validation de l'inspectrice qui s'est chargé de l'envoyer : « *Mesdames les Directrices, Messieurs les Directeurs, Les rencontres directeurs du 06/12/2019 et du 14/01/2020 viseront à réfléchir ensemble aux difficultés et réussites rencontrées en tant que directeurs pour faire avancer le travail d'équipe autour de la difficulté scolaire et de l'école inclusive. Monsieur Kus animera ce temps de travail. Aussi pour engager une préparation, nous vous remercions de prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire anonyme en suivant ce lien [lien vers le questionnaire]. Vos réponses serviront de support de travail à ces ateliers. Répondez le plus librement possible, il n'y a pas de bonnes réponses attendues !* »

J'ai ensuite conçu le déroulement détaillé des deux temps de formation décrit ci-dessous et préparé les supports de travail.

Description du déroulement prévu de la première rencontre

1. Présentation de l'objectif (5 minutes). Réfléchir collectivement à l'impact sur le travail de directeur de la question de la difficulté scolaire et de l'école inclusive : identifier les difficultés et leviers pour l'animation de l'équipe pédagogique.

¹³ Jorro Anne, Houot Isabelle, « Reconnaissance professionnelle », dans : Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Hors collection », 2013, p. 253-257. DOI : 10.3917/dbu.devel.2013.02.0253. URL : <https://www.cairn.info/dictionnaire-des-concepts-de-la-professionnalisati--9782804188429-page-253.htm>

2. Introduction (15 minutes) :
 une approche par le travail réel pour se parler du travail de directeur (diapositive présentée ci-dessus page 6), une approche multiscalaire pour mieux comprendre les problèmes des enseignants et des élèves. Lecture d'un extrait du chercheur Frédéric Saujat (début de l'extrait page 2 et 3 de ce mémoire.

Faire réussir l'Ecole :

agir à plusieurs échelles, pour renforcer l'efficacité :



Fin de l'extrait : « *Positifs ou négatifs, les effets des pratiques enseignantes sur les élèves sont le*

Diapositive de Patrick Picard, ancien responsable du centre Alain-Savary, IFÉ/ENS de Lyon

résultat des compromis, efficaces ou inefficaces, faciles ou coûteux, que les enseignants sont amenés à faire pour répondre aux exigences de leur travail. Reconnaître le travail enseignant ne signifie pas simple adhésion à ces compromis. À l'inverse, les ignorer ou refuser de les prendre au sérieux ne peut conduire qu'à l'impasse. L'enjeu est donc d'aider les enseignants à déplacer ces compromis dans le sens d'une efficacité – tant objective que subjective – accrue, [...]. Cela suppose de voir le travail enseignant autrement que comme une simple variable d'ajustement entre l'entrée (les prescriptions) et la sortie (les performances des élèves), en adoptant un autre modèle de pilotage des systèmes de travail et de formation des enseignants à partir d'indicateurs d'activité et pas seulement de résultats. »¹⁴

3. Travail (30 minutes) autour des réponses aux questions 2, 5 et 6 du questionnaire préalable (difficulté du travail de directeur, difficultés et réussites dans l'animation pédagogique de l'équipe) distribuées sous forme papier à chaque participant.
 Consignes :

- Prendre 5 minutes pour lire individuellement les réponses et noter dans la marge les affirmations avec lesquelles on est plutôt d'accord et celles avec lesquelles on est en désaccord.
- Chaque participant lit une affirmation de son choix et explique pourquoi il est en accord ou en désaccord avec celle-ci. Les autres sont invités à réagir et donner leur sentiment, leur point de vue. (25 minutes)

Cette phase du dispositif a une importance particulière :

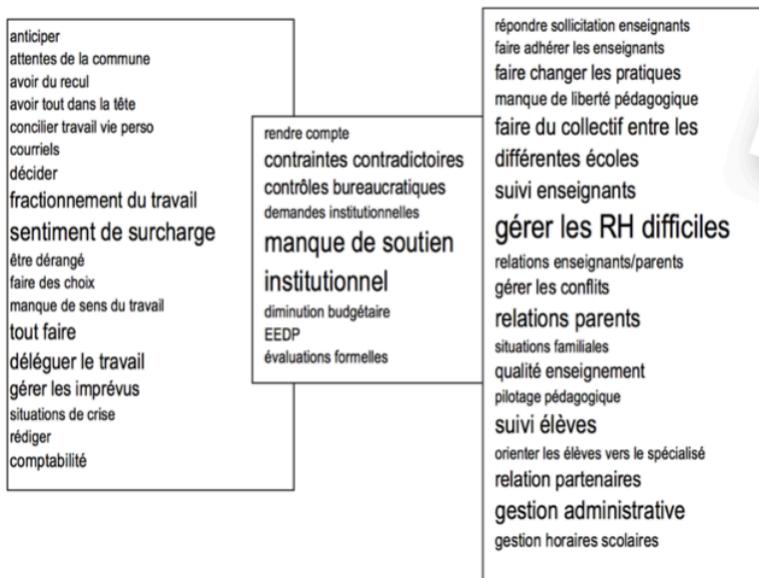
- Travailler collectivement sur les réponses de chacun au questionnaire suscite le sentiment que sa parole, ses préoccupations, ses difficultés, sont prises en compte et amène de ce fait de l'engagement individuel.
- Faire vivre que le débat autour des accords et des désaccords dans le groupe, s'il permet de mettre à jour les mobiles d'action de chacun et les raisons pour lesquelles on pense quelque chose, ne nuit pas au travail collectif mais au contraire l'enrichit,

¹⁴ Frédéric Saujat, *ibid.*

cela aide à constituer le groupe en tant que collectif. Cela permet aussi en miroir de tracer un chemin pour que les directeurs puissent aider leur équipe à devenir un collectif de travail.

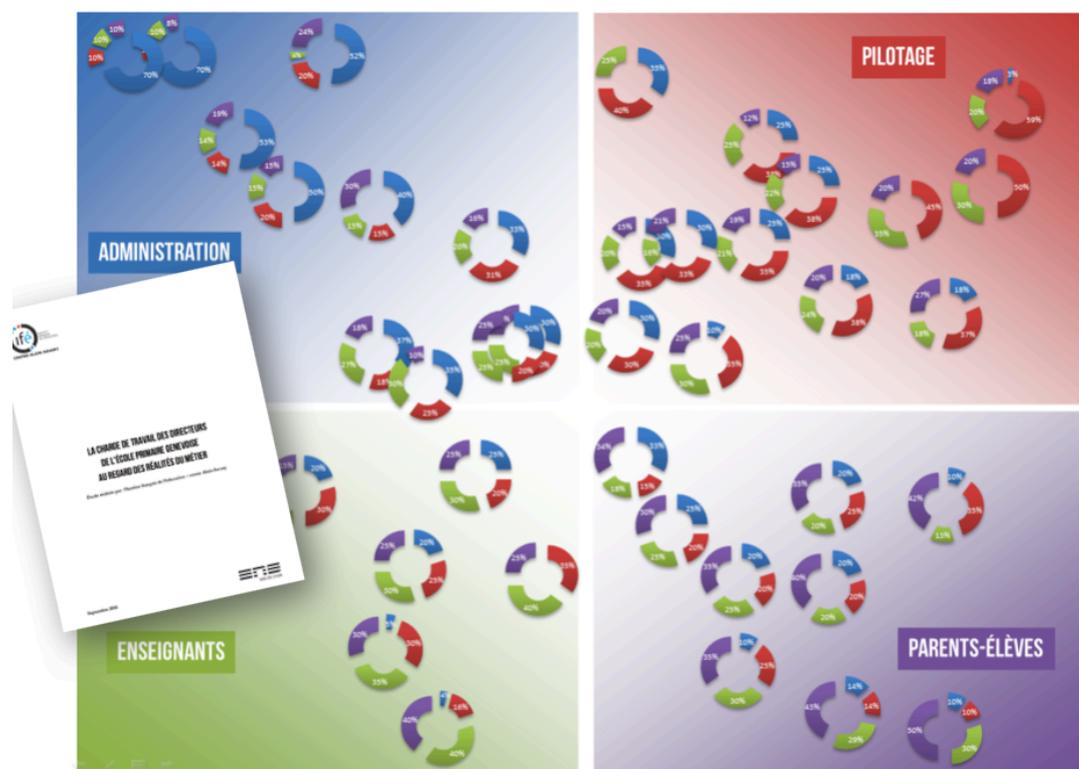
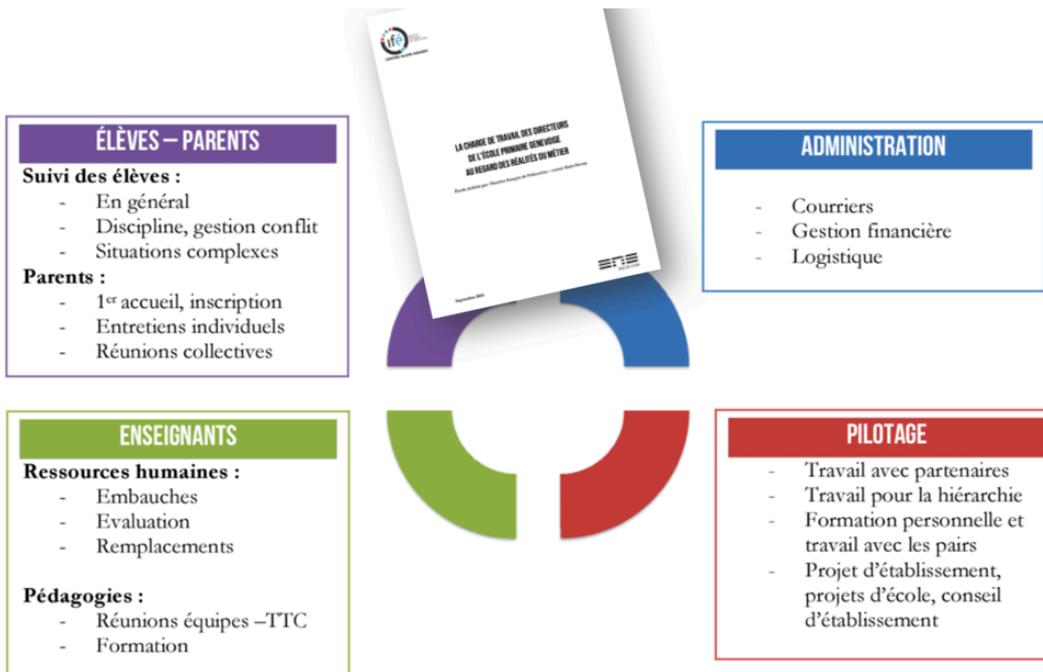
4. Le travail de directeur, un pas de côté avec quelques résultats d'une étude sur les directeurs d'école primaire du canton de Genève¹⁵ (15 minutes). L'objectif de ce temps est de reconnaître à travers le travail de directeurs d'un autre système éducatif à la fois des invariants du métier mais aussi qu'il y a différents styles de directeurs.
 - « *Ce qui dans le travail est plutôt difficile à faire* » : cette diapositive présente la fréquence des réponses (plus la police de caractères est grosse plus le type de réponse était fréquent) de 46 directeurs genevois.

2.6.2. Ce qui, dans le travail, est plutôt difficile à faire



- Les catégories de tâches et les styles de directeurs. Ces catégories n'ont pas été élaborées *a priori*, mais au fur et à mesure de l'analyse des réponses au questionnaire envoyé aux directeurs genevois. On y voit à la fois les similitudes du travail de ceux-ci avec les directeurs d'école français, mais aussi les différences : les directeurs genevois sont supérieurs hiérarchiques des enseignants : ils les recrutent et les évaluent. La deuxième diapositive permet de mettre le doigt sur la variété des styles des directeurs genevois (chaque cercle représente un directeur distribué dans l'espace en fonction du pourcentage de temps qu'il déclare consacrer à chacun des 4 grands domaines de tâches).

¹⁵ Centre Alain-Savary, *ibid.*

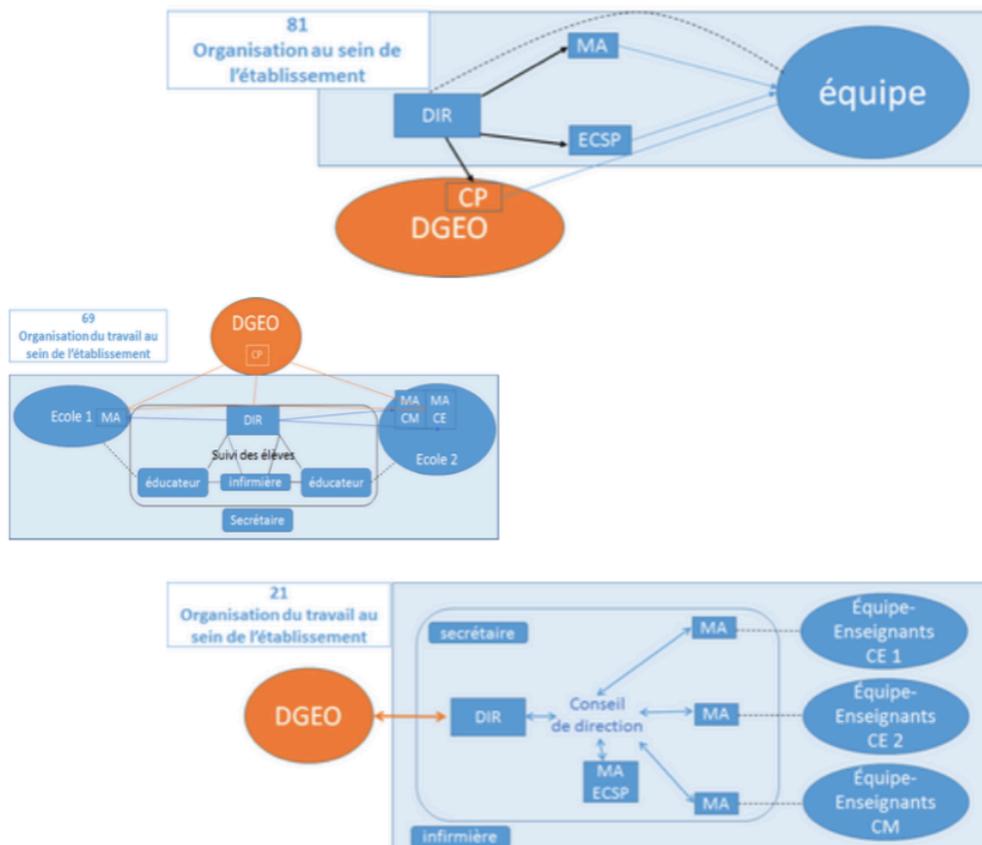


- Les frises chronologiques. Lors de l'étude sur les directeurs genevois, dix d'entre eux ont fait l'objet d'un suivi *in situ* sur une demi-journée ou une journée durant laquelle chaque tâche a été chronométrée et catégorisée. Ces observations ont été figurées dans ces frises. Elles donnent à voir le morcellement du travail du directeur, très souvent interrompu dans son travail, mais aussi un des leviers du pilotage : les directeurs ont besoin de préserver des plages de temps où ils ne seront pas interrompus (ce qui demande de l'anticipation) pour préparer, organiser, outiller le travail collectif, ou pour collaborer avec d'autres

professionnels (les formateurs par exemple) qui vont contribuer à la réflexion de l'équipe.



Légende : bleu = administration ; vert = enseignants ; violet = élèves et parents ; rouge = partenaires
 (La première étiquette est le numéro du directeur, avec sa « dominante » d'activité ce jour-là, et la seconde (orange) est le temps observé en minutes)



- Les schémas de l'organisation au sein des établissements (ci-dessus). Ces schémas ont été produits grâce à l'observation des dix directeurs et à l'entretien qui a suivi avec eux. Ils permettent de visualiser que le directeur ne peut travailler seul et que chaque directeur va organiser le travail avec ses collaborateurs, sa hiérarchie et ses partenaires en fonction de son contexte, des ressources humaines à sa disposition, en mobilisant des instances prescrites mais aussi en imaginant d'autres qui ne le sont pas et en s'appuyant sur les relations informelles avec les uns ou les autres.
- Les dilemmes de métiers. Au delà du travail prescrit des directeurs, ces dilemmes, identifiés lors des entretiens avec les dix directeurs genevois, permettent de comprendre que même si tous les directeurs ne font pas les mêmes choix, les mêmes compromis, ils sont confrontés dans leur travail à la difficulté de tenir les deux bouts face à des exigences contradictoires, à la fois pour eux et pour ce qu'ils demandent aux enseignants de faire. Discuter de ces dilemmes, de la façon dont chacun les vit - plus ou moins bien, des manières différentes d'arbitrer face à chacun d'eux, permet d'enrichir la professionnalité de chacun.

Des dilemmes de métier

Faire culture commune dans l'établissement	⇔	Respecter la spécificité, l'identité, l'histoire de chaque école
Assurer un management de proximité	⇔	Déléguer des missions
Diriger un établissement	⇔	Faire vivre des collectifs de professionnels
Transformer le métier de ses collaborateurs	⇔	Protéger leurs métiers
Répondre aux tâches immédiates	⇔	Prendre le temps d'anticiper à moyen et long termes
Assumer une part d'autonomie dans la direction de l'établissement	⇔	Appliquer les directives
Assumer un management pédagogique	⇔	Considérer les enseignants comme les experts



5. Travail autour de trois portraits de directeurs¹⁶ issus de l'étude (20 minutes). Ces portraits ont été réalisés suite à l'observation et à l'entretien avec les dix directeurs genevois. Ils

¹⁶ Ces trois portraits sont en annexe.

tendent de mettre en avant des « styles » de directeurs différents - ce qui ne veut pas dire que certains sont plus ou moins efficaces que les autres.

- 1ère consigne : choisir un des portraits, le lire et essayant de noter des choses avec lesquelles on se sent proche dans la manière d'envisager le travail et d'autres plus éloignées.
 - 2ème consigne : discussion à partir des éléments identifiés sur les « styles » de direction (ceux des directeurs genevois et ceux des stagiaires)
6. Perspectives pour la deuxième rencontre (5 minutes) : regarder le travail enseignant et les difficultés scolaires pour construire des leviers de travail collectif.

Description du déroulement prévu de la deuxième rencontre

1. Introduction (5 minutes). Rappel rapide des pistes et des leviers identifiés lors de la première séance.
2. Regarder le travail enseignant (45 minutes).
 - Rappel théorique sur le travail réel (diapositive présentée page 6)
 - Lecture individuelle des réponses du questionnaire sur les difficultés des enseignants (question 3). Noter ce avec quoi on est d'accord et ce avec quoi on est en désaccord.
 - Discussion autour des accords et désaccords : lire une des affirmations et expliciter les raisons de son accord ou de son désaccord.
 - Projection d'une vidéo de situation de classe issue de la plateforme neopass@ction : « comportements perturbateurs »¹⁷ issue du thème 6 « faire face aux incidents ». Résumé de l'extrait : *« Les perturbations scolaires constituent des incidents qui apparaissent extrêmement problématiques pour les jeunes enseignants. Les comportements sont identifiés comme perturbateurs parce qu'ils constituent autant d'écarts aux comportements attendus des élèves par leur enseignant (quand et comment se déplacer, faire des commentaires, se mettre au travail, ou encore terminer l'activité). Ils relèvent pour les enseignants de comportements à risque en ce sens où ils peuvent perturber le travail des autres élèves et faire dégénérer la situation de classe. C'est notamment ce qui préoccupe Héliène dans sa classe de CM1 lorsqu'elle interpelle un élève qui se lève pour aller poser sa feuille sur son bureau et qui s'adresse*

| Comportements perturbateurs



⬇ Télécharger la vidéo

 <p>Situation de référence Héliène 03:49 Comportements perturbateurs</p>	 <p>Vécu professionnel Héliène 06:41 C'est le clown de la classe</p>
---	---

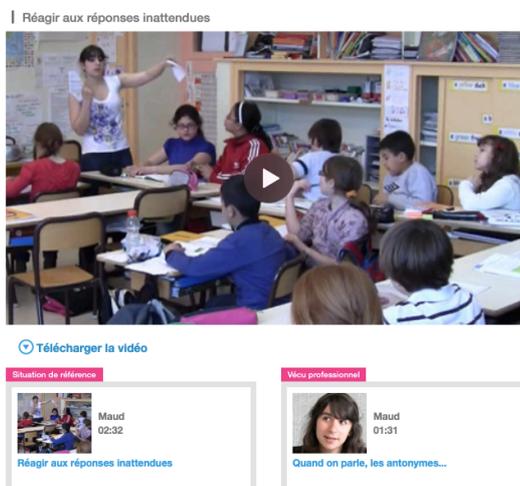
¹⁷ en ligne <http://neo.ens-lyon.fr/neopass/index.php?themes=6&activites=44&lang=fra>

ensuite à un camarade au travail. A partir de cet incident va s'enchaîner une série de remontrances sur l'attitude de cet élève par rapport à son travail, enfermant la relation dans un duel verbal entre l'enseignante et l'élève. »

- Discussion autour de la vidéo : décrire ce qui se passe, interpréter les mobiles d'action de l'enseignante, identifier les gestes et les outils qu'elle utilise pour réguler le comportement de l'élève « perturbateur », proposer en fonction de l'expérience de chacun des stagiaires en tant qu'enseignant d'autres gestes et outils possibles pour gérer ce type de situation.
- Projection de la vidéo d'autoconfrontation d'Hélène : « C'est le clown de la classe ». Cette vidéo permet de pointer la tension récurrente dans le travail des enseignants (et dans les équipes d'enseignants) entre deux critères du travail bien fait : l'égalité (« Je dois traiter tous mes élèves de la même façon ») et l'adaptation (« certains élèves ont des besoins spécifiques, je dois adapter mes exigences »)
- Discussion autour de la vidéo et de ce conflit de critères qui peut créer des tensions dans les équipes.
- Echange sur le travail possible avec les équipes sur tous les outils de gestion du comportement, ceux communs à l'école, ceux spécifiques à chaque classe ou ceux qui sont communs mais qui sont appropriés et utilisés de manière différente par chaque enseignant.

3. Regarder le travail et les difficultés des élèves (30 minutes).

- Retour sur la vidéo « comportements perturbateurs » mais du point de vue de l'élève « perturbateur ». Pourquoi s'agite-t-il ? Pourquoi ne rentre-t-il pas dans les tâches proposées ? Quelles hypothèses peut-on faire sur ses difficultés ? De quoi aurait-il besoin pour se mettre au travail ?
- Lecture individuelle des réponses du questionnaire sur les difficultés des élèves (question 4). Noter ce avec quoi on est d'accord et ce avec quoi on est en désaccord.
- Discussion autour des accords et désaccords : lire une des affirmations et expliciter les raisons de son accord ou de son désaccord.
- Projection d'une vidéo de situation de classe issue de la plateforme neopass@ction : « Réagir aux réponses inattendues »¹⁸ issue du thème 5 « Faire parler les élèves à l'école élémentaire ». Résumé de l'extrait : « *Réagir aux réponses inattendues* » caractérise des situations où les enseignants novices se trouvent en difficulté lorsqu'ils questionnent



¹⁸ En ligne <http://neo.ens-lyon.fr/neopass/index.php?themes=5&activites=21&lang=fra>

les élèves sur des sujets qu'ils ne maîtrisent pas parfaitement. Ils obtiennent des réponses auxquelles ils ne s'attendent pas et auxquelles ils ont du mal à réagir. Ici Maud est confrontée, lors d'une leçon de vocabulaire sur les antonymes, à des propositions d'exemples surprenants de la part de ses élèves de CE1-CE2 (soleil/ pluie – maître/maitresse – etc.). Elle hésite à valider ou à invalider ces propositions et laisse plusieurs fois les élèves dans l'incertitude. »

- Discussion autour de la vidéo : décrire ce qui se passe, interpréter les mobiles d'action de l'enseignante, identifier ce qui pose problème aux élèves (et du coup à l'enseignante)
 - Projection de la vidéo d'autoconfrontation de Maud : « Quand on parle, les antonymes... ». Dans cette vidéo Maud pointe parfaitement ce qui pose problème aux élèves : « *C'est une difficulté propre à l'étude de la langue, on s'attache vraiment au sens des mots et c'est très sorti du contexte, alors que quand on parle, on peut dire une chose et son contraire sans employer des antonymes, donc ce sont deux choses différentes. Je comprends qu'ils aient cette difficulté, passer de l'usage des mots à l'étude de la langue* ». »
 - Discussion autour du problème pointé par Maud, de ce qui aurait éventuellement permis d'aider les élèves à surmonter ce problème.
 - Présentation de l'extrait du texte d'Elisabeth Bautier et Roland Goigoux (voir page 7 et 8 ci-dessus) qui permet de généraliser sur les difficultés des élèves à passer du registre de l'oralité qu'ils mobilisent dans la vie quotidienne à l'univers littéracé des disciplines scolaires qui permettent d'entrer dans un rapport secondarisé au objets du monde.
 - Echange sur le travail possible avec les équipes sur l'analyse collective que l'on peut faire des difficultés des élèves dans des domaines précis et sur les gestes et les outils que mettent en oeuvre les enseignants pour les aider à les surmonter. Comment passer dans les conseils de cycle « élèves en difficultés » ou « EBEP » de la longues listes des élèves et des « soins » extérieurs dont ils auraient besoin à l'analyse précise de leurs difficultés *scolaires* et des leviers pédagogiques et didactiques pour avancer sur ces difficultés ? Quelles articulations de ces conseils de cycles avec le travail des enseignants spécialisés des RASED, quelles articulations avec les conseillers pédagogiques de circonscriptions et la formation lors des animations pédagogiques ?
4. Bilan des « ateliers réflexifs » (10 minutes)
- Formalisation de quelques leviers pour améliorer le pilotage pédagogique que les stagiaires retiennent de ces deux rencontres.
 - Présentation de la « boussole » du pilotage issue de l'*Enquête sur le pilotage des réseaux d'Éducation Prioritaire*¹⁹.
 - Echange sur la manière dont chacun a vécu cette formation : intérêts, limites, prolongations souhaitées.

¹⁹ Centre Alain-Savary, *ibid.*, voir pages 4 et 5

- Le mot de la fin, citation de Françoise Lantheaume, chercheuse en sciences de l'éducation à l'Université Lyon 2 : « *Pour produire du changement, il vaut mieux soutenir l'existant que de prescrire l'idéal.* »²⁰.

La mise en oeuvre du dispositif de formation

Dans l'ensemble j'ai pu réaliser ce qui était prévu malgré quelques aménagements liés au manque de temps et à l'absence partielle de certains stagiaires.

Le questionnaire de recueil des représentations²¹ en amont de la formation a nécessité plusieurs relances pour obtenir six réponses sur dix inscrits. De même le questionnaire bilan a nécessité des relances pour finalement obtenir neuf réponses sur dix inscrits (dont certaines très succinctes).

Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?

6 réponses



Pour la première rencontre la plus grande difficulté a été d'adapter ce qui était prévu au temps restreint dont j'ai pu disposer : les directeurs sont arrivés sur le lieu de la formation - pour les cinq qui sont venus - avec entre cinq et quinze minutes de retard et deux d'entre eux ont dû partir cinq minutes avant la fin. Cela n'était pas un manque de volonté de leur part mais c'était lié aux contraintes qui peuvent être celles des directeurs sur le temps scolaire : urgence imprévue à gérer, autre réunion qui s'enchaîne... Le temps disponible s'est donc réduit à une heure quinze. J'ai donc fait le choix d'amputer le programme du travail prévu autour des trois portraits de directeurs genevois, afin de laisser le temps prévu aux échanges autour des réponses au questionnaire qui ont donné lieu à des discussions très riches et permis de dégager plusieurs pistes de réflexion :

- Comment rendre utiles les temps formels de travail ?

²⁰ Françoise Lantheaume, « Coordination, régulation, coopération : quels défis pour les métiers en Éducation Prioritaire ? », conférence à la formation « Le travail collectif en REP+ » organisée en 2014 par le centre Alain-Savary, IFÉ/ENS de Lyon. En ligne <http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/education-prioritaire/ressources/theme-4-perspectives-relatives-au-pilotage-et-a-levaluation/francoise-lantheaume-coordination-regulation-cooperation-quels-defis-pour-les-metiers-en-education-prioritaire?searchterm=soutenir+l%27existant>

²¹ En annexe

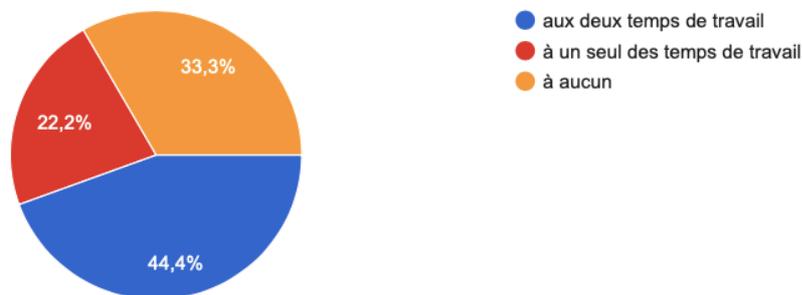
- Comment les articuler avec les échanges informels qui parfois sont riches de réflexions pédagogiques ?
- Comment organiser les conseils de cycle ou les conseils des maîtres pour qu'ils permettent de partager les pratiques et les outils ?
- Comment ajuster le pilotage en fonction du contexte, notamment avec des problèmes différents si l'équipe est ancienne ou s'il y a beaucoup de débutants ?
- Comment des remontées de problèmes sur des questions non pédagogiques peuvent-elles être ramenées à une réflexion pédagogique ?
- A quel moment se réunit-on ? Pour faire quoi ? Avec qui ?
- Avec de grosses équipes, faut-il toujours faire des conseils des maîtres avec tout le monde ? Ne vaut-il pas mieux parfois scinder en faisant un conseil des maîtres maternelle et un conseil des maîtres élémentaire ?

Quant aux portraits des directeurs genevois je les ai distribués aux stagiaires présents en leur proposant de les lire avant la deuxième rencontre.

La deuxième difficulté a été l'absence de cinq stagiaires à la première rencontre pour diverses raisons (urgence dans leur école, décès dans leur famille, grève). Mon souci a donc été de faire le lien avec les absents entre les deux rencontres : j'ai envoyé à tous par courriel les diapositives, les réponses au questionnaire et les portraits de directeurs genevois.

J'ai pu être présent...

9 réponses



Ces deux difficultés se sont représentées à la deuxième rencontre : cinq présents sur dix, arrivée avec dix minutes de retard pour trois d'entre eux, l'un d'eux absent à la première rencontre. Il a donc fallu ajuster pour travailler sur le temps restant. J'ai fait un premier choix : prendre malgré tout le temps pour rappeler les éléments essentiels de la première séance pour raccrocher au groupe la personne absente la première fois. Deuxième choix, j'ai laissé de côté le temps de travail prévu sur les réponses au questionnaire concernant les difficultés des enseignants et celles des élèves, choix notamment conforté par le fait que la quasi-totalité des réponses sur les difficultés des enseignants concernaient la question des élèves perturbateurs qui était la problématique abordée par la vidéo de *neopass@action* « *comportements perturbateurs* ».

Les échanges autour de cette vidéo ont permis d'aborder la question de l'école inclusive, les tensions que cela provoque dans les équipes, notamment pour les élèves présentant des troubles du comportement : faut-il traiter tous les élèves de la même façon ? Faut-il adapter

ou assouplir certaines règles pour certains ? Un des leviers identifié lors de ces échanges a été d'organiser avec les équipes des temps de partage autour des différents outils utilisés par les enseignants pour réguler les comportements avec une analyse non pas en terme de bons ou mauvais outils, mais plutôt qu'est-ce qu'on y gagne et qu'est-ce qu'on y perd ? Et à quelles conditions, avec quelles explicitations et gestes des enseignants vis à vis des élèves ?

La deuxième vidéo, « *Réagir aux réponses inattendues* », a également suscité des échanges intéressants autour de la médicalisation croissante des difficultés scolaires : on passe beaucoup de temps et d'énergie à convaincre les parents d'élèves de les emmener chez l'orthophoniste, parfois au détriment d'une réflexion plus didactique sur ce qui est difficile dans ce qu'on propose aux élèves. Un des leviers identifié a été d'essayer de prendre du temps en conseil de cycle pour analyser les erreurs dans des travaux d'élèves sur des sujets où les difficultés sont récurrentes (compréhension de texte, production d'écrits, problèmes mathématiques, orthographe, grammaire...), afin de construire collectivement des étayages permettant aux élèves de progresser.

La conclusion autour de la « boussole » du pilotage a permis de mettre des mots sur tous les gestes du pilotage pédagogique - que les stagiaires n'identifiaient pas tous comme tels - et de poser la question des objets à prioriser pour que le travail collectif ne parte pas dans tous les sens et prenne le temps d'aborder les choses sur la durée et en profondeur.

Bilan de l'expérimentation

Les résultats de cette expérimentation sont à prendre avec beaucoup de modestie. Le questionnaire national²² et ses 236 répondants constitue un matériau relativement fiable pour analyser les difficultés des directeurs, leurs réussites, leurs représentations. Il mériterait d'ailleurs un traitement poussé, que je n'ai pu faire que sur la question concernant les difficultés du pilotage pédagogique (voir pages 1 et 2). Cela pourrait fournir de nombreuses pistes sur les besoins d'accompagnement et de formation des directeurs d'école dans le contexte actuel. En revanche, les six réponses²³ au questionnaire local, la participation de seulement six stagiaires au dispositif (participation partielle pour deux d'entre eux), et les neuf réponses²⁴ au questionnaire bilan (dont cinq qui n'ont répondu qu'à la question concernant la présence aux temps de formation), constituent des données trop légères pour tirer de cette expérimentation des résultats généralisables au-delà des personnes concernées.

Il n'empêche que pour ces personnes, le dispositif de formation a produit les effets escomptés en terme d'engagement et de sentiment déclaré que cette formation leur a été utile pour leur travail de directeur.

Ce qui ressort des réponses au questionnaire bilan, c'est d'abord l'intérêt de partir du travail réel des directeurs et de ses difficultés. « *C'est déculpabilisant.* » écrit l'un des stagiaires, cela permet de « *sortir de l'isolement* » et de se rendre compte que les difficultés

²² Réponses en annexe

²³ Réponses en annexe

²⁴ Réponses en annexe

et les dilemmes rencontrés ne sont pas des problèmes de personne mais des problèmes de travail partagés par une profession.

La deuxième chose qui ressort du bilan, est l'importance pour les directeurs d'avoir des temps de formation qui soient dédiés à ces problèmes de travail et dans lesquels ils peuvent échanger : il est important de « *se regrouper* », « *d'échanger sur nos pratiques et celles des autres* », « *de connaître d'autres fonctionnements* ».

Au-delà de la mutualisation et de l'échange sur les pratiques, à l'issue de la formation, un des stagiaires m'a fait oralement la remarque de l'importance d'un formateur tiers pour conduire les échanges, les outiller, donner des clés de lecture théoriques, et ayant un but défini : « *tu nous as permis d'échanger, mais on sentait que tu avais un fil rouge tout au long de la formation, que tu voulais nous emmener quelque part.* »

Les stagiaires ont également trouvé utiles la documentation, les outils proposés, notamment la plateforme *neopass@ction*, les éléments théoriques apportés, mais aussi la confrontation entre le travail prescrit et le travail réel : « *le travail sur l'attendu de l'institution par rapport à notre travail* ». Ils ont trouvés particulièrement intéressants certains supports de travail : les réponses au questionnaire préalable, les vidéos de classe et les portraits de directeurs genevois pour « *aider à me positionner, pour piloter une équipe* », la « *boussole du pilotage* ».

Dans le questionnaire bilan, ils disent avoir retenu des pistes de travail avec leur équipe :

- sur les « *élèves perturbateurs* » ;
- sur l'organisation des réunions : « *mettre des axes précis de réunions, créer des espaces de parole en réunion, délimiter le temps* » ;
- sur le fait qu'on pouvait partir de l'existant pour améliorer des choses : « *le fait de s'appuyer sur nos propres modes de fonctionnement de réfléchir sur comment on fait nous dans nos classes pour une notion donnée, s'appuyer sur la richesse de l'équipe* » ;
- sur la manière dont on pense sa place au sein de l'équipe : « *avec les portraits des directeurs, j'ai pu situer ma pratique et définir celle que je voulais atteindre. J'ai pu redéfinir mes priorités parmi mes urgences qui ne sont pas forcément celles de l'institution ou celles des collègues. J'ai l'impression d'être à nouveau sur un chemin et moins perdue dans la forêt. L'investissement en temps passé lors de nos rencontres est déjà pour moi largement payant, rentable.* ».

Enfin concernant l'hypothèse qui était au coeur de cette expérimentation, une démarche multiscale qui permet de déplier la complexité du travail des directeurs en partant de leurs difficultés pour les amener à réfléchir sur les difficultés des enseignants et celle des élèves, deux indices semblent la valider (avec toutes les précautions signalées plus haut) :

- Au cours de la deuxième rencontre, à l'occasion du travail sur les vidéos de classe issues de *neopass@ction*, les stagiaires ont pu faire dans les échanges le chemin inverse, à savoir analyser les difficultés des élèves et des enseignants pour réfléchir à leur action de directeurs pour construire un espace collectif avec les enseignants qui partent de leurs outils et de leur travail pour avancer sur les difficultés des élèves.
- A la question du questionnaire bilan « *Concernant la démarche d'essayer de prendre en compte à la fois les difficultés du travail de directeur, celles du travail enseignant et celles des élèves, quel intérêt y avez vous trouvé ?* », un des stagiaires répond « *J'ai réinvesti directement face à un élève hautement perturbateur et la détresse de*

l'enseignante. L'écoute, la prise en compte des difficultés de chacun, leur hiérarchisation redéfinissent les difficultés prioritaires et de ce fait l'ordre dans lequel il faut les prendre en compte. Les actions sont ainsi plus faciles à déterminer. On montre que les tentatives de réaction soudent le trio élève/enseignant/directeur et nous placent dans une "bulle" plus positive que les difficultés individuelles qui nous isolent dans une "bulle" négative. », et un autre « C'est surtout les difficultés du travail de directeur qui me semble le plus en adéquation avec ce type de formation. Mais la difficulté ne découle-t-elle pas de cette complexité ... à savoir, être capable de tout gérer à la fois... »

Conclusion et perspectives

Si l'on peut retenir une chose de cette expérimentation, c'est l'importance d'une formation continue des directeurs d'école sur la question du pilotage pédagogique, qui leur permette de sortir de l'isolement, qui prenne en compte leurs difficultés propres et les aide à mieux comprendre celles des élèves et des enseignants parce que ces dernières sont en fait au coeur de la complexité du travail de directeur d'école. Une telle formation continue est d'autant plus importante que la demande de l'institution de réduire les inégalités d'apprentissage et de mettre en place une école inclusive impacte fortement le travail dans les écoles et place les directeurs en position de pilote de proximité des changements nécessaires à ces évolutions, ce qui peut être source de bien-être au travail pour les directeurs quand ils ont le sentiment de faire avancer les choses, mais aussi de mal-être, voire de souffrance au travail quand ils ont le sentiment de ne plus y arriver.

Concernant le dispositif de formation mis en place lors de cette expérimentation, les stagiaires en disent qu'il leur a été utile, mais j'ai pour ma part conscience de ses limites et des nécessités de prolongement. Tenir le pari de déplier la complexité du travail de pilotage pédagogique des directeurs en (moins de) trois heures est en soi une gageure. De nombreuses questions restent en suspend et nécessiteraient des approfondissements :

- La question de l'école inclusive : comment le travail de pilotage des directeurs sur celle-ci se fait, comment conduisent-ils les équipes éducatives, participent-ils aux équipes de suivi de scolarisation, comment animent-ils la réflexion en conseil de cycle, en conseil des maîtres, en lien avec les enseignants spécialisés et les conseillers pédagogiques ?
- La question de l'organisation du travail et des collaborations dans et à l'extérieur de l'école : cette question a été effleurée avec les schémas d'organisation des directeurs genevois mais mériterait d'y passer un temps conséquent pour que les directeurs produisent leur propre schéma et puissent s'enrichir de celui des autres.
- La question du travail inter-métier : comment améliorer les collaborations entre les différents pilotes pédagogiques (Inspecteurs de l'Education Nationale, directeurs) et les métiers en soutien (conseillers pédagogiques, enseignants spécialisés des RASED) ?
- Comment mieux articuler les espaces de formation des enseignants (animations pédagogiques) et les espaces de concertations dans les écoles (conseils de cycle, conseil des maîtres) et surtout comment mettre au coeur de ces espaces l'essentiel, à savoir ce qui se passe en classe ?

Annexes

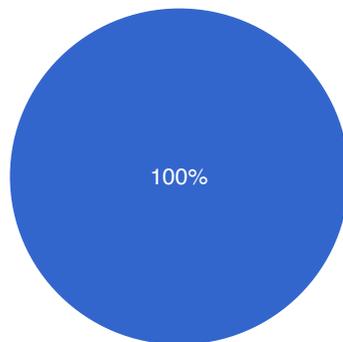
Questionnaire "Ateliers réflexifs directeurs Saint-Priest"

6 réponses

[Publier les données analytiques](#)

Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?

6 réponses



- Le pilotage pédagogique de l'école
- Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école
- Les relations avec les parents et les partenaires de l'école

Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?

6 réponses

TROUVER LE TEMPS POUR LE PILOTAGE PEDAGOGIQUE

le manque de temps pour réfléchir en équipe et élaborer des projets

le manque de statut, la solitude dans la fonction, l'articulation avec les personnels municipaux, l'accompagnement des jeunes enseignants

être multi tâche - hyper sollicitation - harmoniser les interactions : PE/AVS ; PE/ATSEM ; PE/Périscolaire : AVS/ATSEM - une ambiguïté de position (être à la fois secrétaire , factotum et "piloter" une équipe)

La gestion (relation avec les parents de l'élève, avec les autres parents d'élèves , avec les enseignants) des élèves hautement perturbateurs et mon travail de directeur.

La multiplicité dans la simultanéité dans la réalisation des tâches demandées

Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?

6 réponses

la gestion des élèves perturbateur, la différenciation

prise en charge de l'hétérogénéité

le nombre d'enseignants débutants

gestion des élèves hautement perturbateurs

La gestion des élèves perturbateurs et leur mission d'enseignant vis à vis des autres élèves de leur classe avec ou sans notification.

l'inclusion de certains élèves et l'adaptation nécessaire de leur travail

Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?

6 réponses

la discipline, l'attention

relations avec les parents

rapporter les conflits du quartier à l'intérieur de l'école

lecture (bcp d'enfant suivi en orthophonie) - comportement

un certain nombre d'élève ont un suivi orthophonique extérieur et de plus en plus ont des troubles de comportement

le harcèlement

Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous semble difficile ?

6 réponses

la disponibilité des enseignants sur le temps de midi

le manque de temps pour réfléchir en équipe et élaborer des projets

la disponibilité des enseignantes (calendrier, disponibilité mentale), la mauvaise volonté de certaines ATSEM

trouver le thème fédérateur - avoir le temps pour organiser ce temps d'échange pour arriver à un résultat accepté par tous - trouver les bons outils

Avoir le temps de trouver les outils et une documentation pour guider une réflexion commune et aboutir à un consensus accepté par tous .

la légitimité des demandes d'inclusion de la coordonnatrice ULIS et de sa mission

Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose que vous avez bien réussie ?

6 réponses

la cohésion de l'équipe autour de thème fédérateur

l'engagement de l'école dans une démarche de développement durable

chaque participant a un espace de parole (enseignant plus jeune ou plus expérimenté, AVS), reconnaissance de la valeur de la parole

c'est mon point faible

Voyons Pas de réussite , hélas

mise en place de journées banalisées autour de la citoyenneté : autour de la journée de la laïcité , de l'engagement des élèves ...des événements fédérateurs et positifs , conviviaux

Dans votre école, pouvez-vous citer une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?

6 réponses

l'emploi du temps des AESH

l'hétérogénéité des profils des élèves et la multiplication des réponses à apporter à leurs besoins spécifiques

l'articulation emploi du temps de l'enfant (scolaire) et les prises en charge sur temps scolaire

trop d'élèves - manque de moyen humain ! mélange des handicaps ! Les élèves hautement perturbants monopolisent l'attention et le temps de l'enseignant qui ne peut pas s'occuper des autres élèves et encore moins de ceux à besoins particuliers liés aux apprentissages !

Le manque de formation des personnels tant enseignant qu'AVS et le manque d'expertise de la part de vrai professionnel. Le manque de moyen HUMAIN (AVS ou éducateur). l'enseignant ne peut pas seul avoir la charge de plusieurs enfants notifiés plus les autres élèves . Tous les handicaps ne sont pas compatibles avec une scolarisation en milieu ordinaire (enfant aveugle) , enfant avec de graves troubles de comportement pouvant mettre en jeu sa sécurité et celles des autres élèves ou adultes

Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?

6 réponses

la relation entre l'équipe enseignante et les EVS

l'inclusion elle même : suivi des situations, échanges avec la famille, travail avec les partenaires

Lorsque les parents s'impliquent , que les aides humaines et thérapeutiques suivent bravo!
mais quand l'AVS est mise en place sans que les parents s'impliquent et que l'aide thérapeutique extérieure ne suit pas , on ne fait que garder l'élève sans le faire progresser ! Un enseignant(non formé au handicap d'ailleurs) , ne peut pas tout faire à lui tout seulqui plus est les AVS ne sont pas formées réellement non plus ., dans les réussites l'AVS se forme au contact des aides thérapeutiques extérieures mises en place par les parents ou lorsque d'elle même, elle se forme : future éducatrice spécialisée , AVS diplôméemais c'est très rareEt il y a les situations des élèves avec des difficultés diverses (surtout comportementales) dont les parents estiment qu'il n'y a pas de problème!
L' école "inclusive" ne peut se passer de moyen humain.....

Oui quand les parents sont impliqués , l'AVS est formée et le suivi extérieur présent !
Oui, quand il s'agit d'un handicap moteur sans trouble de comportement et handicap compatible avec une solarisation ordinaire, pour peu que les locaux soient adaptés!

Mise en place de PPRE , d'échanges entre les collègues pour adapter le travail des élèves



Questions

Réponses

9

9 réponses



Réponses acceptées



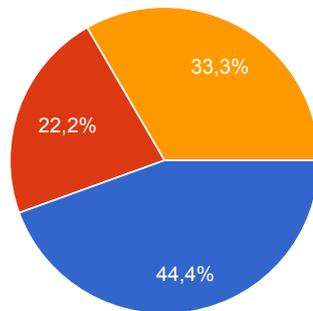
Résumé

Question

Individuel

J'ai pu être présent...

9 réponses



- aux deux temps de travail
- à un seul des temps de travail
- à aucun

En quelques mots, que diriez-vous de ces ateliers ?

4 réponses

très riche , au plus prêt du "métier de directeur" , déculpabilisant

qu'il est important d'échanger sur nos pratiques et enrichissant

Ils ont permis concertation , échange , prise de conscience du morcellement de notre temps travail identique pour tous

ont permis de :
sortir de l'isolement
se regrouper
de réfléchir sur nos pratiques et celles des autres
connaître d'autres fonctionnements

Pouvez-vous citer une ou deux choses qui vous ont intéressé ?

4 réponses

la documentation , les outils proposés (site)

les présentations des vidéos de classe + la répartition des taches selon les directeurs

l'idée qu'il vaut mieux soutenir l'existant qu'imaginer l'idéal

les documents apportés, la richesse des échanges, le respect des opinions de chacun,

Pouvez-vous citer une ou deux choses qui vous ont été utiles ?

4 réponses

la documentation , les outils proposés, les échanges sur la pratique

le travail sur l'attendu de l'institution / à notre travail , le curseur, les échanges dans le groupe

la plateforme neopassaction

les éléments théoriques apportés

Parmi les supports de travail proposés, lesquels vous semble les plus intéressants (réponses au questionnaire préalable, portraits directeurs, vidéos de classe, boussole du pilotage...)

4 réponses

portrait directeurs , lien plate forme, tous intéressement . Pour aider à me positionner , pour piloter une équipe .

portraits directeurs et vidéos de classe

boussole du pilotage

1) portrait des directeurs
2) questionnaire préalable

Concernant la démarche d'essayer de prendre en compte à la fois les difficultés du travail de directeur, celles du travail enseignant et celles des élèves, quel intérêt y avait vous trouvé ?

2 réponses

C'est surtout les difficultés du travail de directeur qui me semble le plus en adéquation avec ce type de formation . Mais la difficulté ne découle-t-elle pas de cette complexité à savoir , être capable de tout gérer à la fois

J'ai réinvesti directement face à un élève hautement perturbateur et la détresse de l'enseignante. L'écoute, la prise en compte des difficultés de chacun, leur hiérarchisation redéfinissent les difficultés prioritaires et de ce fait l'ordre dans lequel il faut les prendre en compte. Les actions sont ainsi plus faciles à déterminer. On montre que les tentatives de réaction soudent le trio élève/enseignant/directeur et nous placent dans une "bulle" plus positive que les difficultés individuelles qui nous isolent dans une "bulle" négative.

Pouvez-vous citer une ou deux pistes de travail que vous reprenez pour améliorer la réflexion collective dans votre école autour des difficultés des élèves ?

4 réponses

Pour ma part la gestion des élèves perturbateurs est au centre de mes préoccupations du moment

mettre des axes précis de réunions, créer des espaces de parole en réunion, délimiter le temps

le fait de s'appuyer sur nos propres modes de fonctionnement de réfléchir sur comment on fait nous dans nos classes pour une notion donnée, s'appuyer sur la richesse de l'équipe

avec les portraits des directeurs, j'ai pu situer ma pratique et définir celle que je voulais atteindre. J'ai pu redéfinir mes priorités parmi mes urgences qui ne sont pas forcément celles de l'institution ou celles des collègues. J'ai l'impression d'être à nouveau sur un chemin et moins perdue dans la forêt. L'investissement en temps passé lors de nos rencontres est déjà pour moi largement payant, rentable.

Souhaiteriez-vous la poursuite de cette réflexion entre directeurs sur le temps d'animation pédagogiques ? Sur quelle(s) modalité(s) ?

4 réponses

oui , oui , oui sous forme d'Animations pédagogiques et non de formation continue qui se sur ajoutent aux AP.
. Sur la forme d'échange de pratiques , ou des réflexions sur des situations précises : gestion de conflits , avec les parents, les enseignants ... Piloter une équipe sans en avoir de gouvernail . J'ai pu bénéficier cette année d'une formation à l'IA de 2 jours mais ce fut tellement dense que je n'en ai pas retenu grand chose

oui besoin d'échanges entre directeurs sur pratiques et difficultés

oui sur des thèmes donnés , exemple comment sanctionne t-on ?

oh que oui ! petite demande : pas sur le temps d'école, je préfère me libérer le mercredi (esprit plus libre) et pourquoi ne pas proposer un repas partagé pour clore le temps de travail ?

Horodateur	Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?	Votre temps de décharge :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Votre ancienneté dans la fonction de directeur	Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?	Pouvez-vous citer un rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, une chose qui vous semble difficile ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous avez bien réussie ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?
11/22/2019 13:59:54	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	plus de 5 ans	plus de 5 ans	Les tâches administratives chronophages et inutiles, je ne peux pas terminer ce que j'ai commencé.	Faire face à des parents très individualistes	Supervisions, absence de goût de l'effort	Travailler ensemble au-delà de deux	Créer une harmonie générale avec une école où les adultes comme les enfants sont contents de	Bien être des enfants inclus et implication de tous	Réussir malgré tout à accueillir tous les élèves à besoin particuliers
11/22/2019 14:06:00	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	plus de 5 ans	Être sans cesse interrompu par des tâches relevant du secrétariat ou du concierge de l'école	Manque de concentration et pour ne froisser personne. Si l'enseignant ne veut pas scolariser un élève	Manque de respect entre enseignants et élèves	Toujours devoir négocier pour ne froisser personne. Si l'enseignant ne veut pas scolariser un élève	Manque d'avis	Bien être des enfants inclus et implication de tous	Réussir malgré tout à accueillir tous les élèves à besoin particuliers
11/22/2019 14:16:05	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	entre 2 et 5 ans	entre 2 et 5 ans	La cohésion et le travail en équipe	Manque d'investissement, démotivation	Manque de respect entre enseignants et élèves	Fédérer l'équipe, lui donner une cohésion, une dynamique	Manque d'AESH et quand présentés, peu ou mal formés.	Bien être des enfants inclus et implication de tous	Réussir malgré tout à accueillir tous les élèves à besoin particuliers
11/22/2019 14:48:13	Le pilotage pédagogique de l'école	50 % en REP	en milieu urbain	en milieu urbain	moins de 2 ans	moins de 2 ans	Longer entre les différents rôles	Violences scolaires	Manque de respect entre enseignants et élèves	Réguler des projets	Inclure les collègues à la construction des outils	La bienveillance des autres élèves	La bienveillance des autres élèves
11/22/2019 14:51:15	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	plus de 5 ans	Relations avec les collègues	Difficultés scolaires	Manque de respect entre enseignants et élèves	Réguler des projets	Inclure les collègues à la construction des outils	La bienveillance des autres élèves	La bienveillance des autres élèves
11/22/2019 14:56:40	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en milieu rural	en milieu rural	plus de 5 ans	plus de 5 ans	La surcharge de travail	Différenciation	Manque de respect entre enseignants et élèves	Réguler des projets	Inclure les collègues à la construction des outils	La bienveillance des autres élèves	La bienveillance des autres élèves
11/22/2019 15:03:28	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	entre 2 et 5 ans	entre 2 et 5 ans	Les urgences	Gestion des imprévus, gestion pps	Manque de respect entre enseignants et élèves	Réguler des projets	Inclure les collègues à la construction des outils	La bienveillance des autres élèves	La bienveillance des autres élèves
11/22/2019 15:04:29	Le pilotage pédagogique de l'école	100 % en REP	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	plus de 5 ans	Rappeler me règlement et leur rôle à certains collègues, enseignants, parents, surveillant, c'est fat...	Suivi des enfants handicapés, investissement dans l'école	Respect entre élèves	Motiver et enthousiasmer toute l'équipe pour un projet commun	Inclure les collègues à la construction des outils	La bienveillance des autres élèves	La bienveillance des autres élèves
11/22/2019 15:06:37	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	entre 2 et 5 ans	entre 2 et 5 ans	Gérer les entrées / sorties	Relation avec les parents	Problèmes d'attention	Nombre de réunions trop importantes, collègues lassés	Accueillir dans les classes d'élèves orientés en IME ou en IEP qui n'ont pas de lien avec l'école	Manque de formation des collègues	Manque de formation des collègues
11/22/2019 15:11:08	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	plus de 5 ans	Le manque de temps de décharge	Pas d'esprit d'équipe	RAS	Mettre de l'ordre	Manque de formation des collègues	Manque de formation des collègues	Manque de formation des collègues
11/22/2019 15:15:05	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	plus de 5 ans	Enseigner et diriger	Le comportement des élèves et leur manque d'implication	Manque d'attention	Faire changer les pratiques	Esprit d'équipe	Manque de formation des collègues	Manque de formation des collègues
11/22/2019 15:24:09	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	moins de 2 ans	moins de 2 ans	Tous les dossiers sécurité à l'école et santé au travail	Rempir les autorisations de sortie	Placement en tant qu'élève et non copain des adultes	Pas assez de temps	Ecoutes des enseignements	Moyens financiers	Moyens financiers
11/22/2019 15:29:49	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	plus de 5 ans	plus de 5 ans	Penser à la direction en ayant des élèves en même temps	Prise en charge d'élèves "turbulents", d'enfants "rois"	Communiquer pour trouver des solutions lors d'un différend	Imposer qqch quand tout le monde n'est pas d'accord	Faire ma place doucement mais sûrement au sein de l'équipe	Non acceptation des différences	Non acceptation des différences
11/22/2019 15:31:06	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	entre 2 et 5 ans	entre 2 et 5 ans	Responsabilités pour tout	Manque de temps pour échanger sur les pratiques	Se concentrer et se motiver	Impulsion de nouvelles idées	Semaine de la maternelle	Non acceptation des différences	Non acceptation des différences
11/22/2019 15:35:49	Le pilotage pédagogique de l'école	100 % en REP	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	plus de 5 ans	Lorsque l'équipe se braque à toute suggestion ou remet en cause le fonctionnement de l'école et qu'elle fait tout pour ne pas laisser leur supérieur hiérarchique.	Le problème d'absence de collègues.	La non prise en charge des enfants en situation de handicap.	Il faut faire passer les informations de l'institution avec souvent un public qui ne sait pas pour critiquer	L'école inclusive dépend des moyens mis à disposition aussi bien humain que matériel.	Accueil d'enfants en situation de handicap avec emploi du temps fractionné	Accueil d'enfants en situation de handicap avec emploi du temps fractionné
11/22/2019 16:07:29	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	100 % en REP	en milieu urbain	en milieu urbain	entre 2 et 5 ans	entre 2 et 5 ans	L'accumulation des tâches	Gestion des élèves, mettre différencier un enseignement	Acquisition des notions de base	Suivre dans les classes les décisions	Prise en compte de la diversité des élèves en place	Des enseignants référents	Des enseignants référents
11/22/2019 16:09:05	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	plus de 5 ans	Gérer à la fois la direction et la classe. Il y a souvent des aller retour entre les deux qui est très fatiguant.	Relation aux parents, gestion des inclusions et des élèves handicapés	Difficultés scolaires, comportement et sociales pas en rep mais on pourrait dire que dans sa classe c'est compliqué	Faire avancer les projets mêmes quand les émanent de l'équipe. Quand chacun a son rôle à jouer dans sa classe c'est compliqué	J'ai comme la clis puis l'ulle nous avons toujours des élèves avec des besoins particuliers. Etre et Lotra été pilote pour les inclusions les collègues se plaignent des inclusions des élèves du primaire travail avec la maternelle	Des enseignants référents	Des enseignants référents

Horodateur	Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?	Votre temps de décharge :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?	Pouvez-vous citer un rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, une chose que vous avez bien réussie ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?
11/22/2019 16:15:54	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en REP++	en milieu urbain	en milieu urbain	Parvenir à mettre en place des projets avec la motivation de toute l'équipe.	Obtenir des parents qu'ils s'impliquent dans les apprentissages de leurs enfants en qui ils prennent des initiatives hors professionnelle (orthophoniste, ...), lorsque cela est demandé.	Les élèves de mon école la perçoivent comme un lieu de garde. Ils n'ont pas d'activités de son côté. Mais il y a de nombreux débats avec eux, même les plus jeunes, ils commencent à mettre du leur côté de l'école et finissent des apprentissages.	Obtenir l'adhésion et la motivation de tous malgré les difficultés de son côté. Mais il y a de nombreux débats avec eux, même les plus jeunes, ils commencent à mettre du leur côté de l'école et finissent des apprentissages.	La mise en place d'une méthode de grammaire commune à tous les classes. L'usage de la méthode CP-caria qui fait de la différenciation, mais bien comme un partenaire de démarches, qui les accueille selon les besoins et qui les inclut dans le travail de tous.	J'ai réussi à restaurer la confiance des parents en l'école. Ils ne veulent plus comme un juge de paix. Ils sont bien partenaires, mais bien comme un partenaire de démarches, qui les accueille selon les besoins et qui les inclut dans le travail de tous.	J'ai réussi à restaurer la confiance des parents en l'école. Ils ne veulent plus comme un juge de paix. Ils sont bien partenaires, mais bien comme un partenaire de démarches, qui les accueille selon les besoins et qui les inclut dans le travail de tous.	
11/22/2019 16:22:50	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en REP	en milieu rural	De ne pas avoir de décharge mensuelle, ...	L'inclusion	Associer quantité et écriture chiffrée et langage oral	Associer quantité et écriture chiffrée et langage oral	Faire travailler les collègues ensemble	Dossier MDPH avec 3 voire 4 ans de délai	Non. C'est toujours difficile de travailler pour les autres élèves	Non. C'est toujours difficile de travailler pour les autres élèves
11/22/2019 17:16:12	Les relations avec les partenaires de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	La multiplicité des tâches : éprouvants	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)
11/22/2019 17:19:12	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	Le manque de temps	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)
11/22/2019 17:22:41	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	de ne pas avoir de véritable statut décisionnaire de rien et responsable de tout	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)
11/22/2019 17:22:46	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en milieu ordinaire	en milieu rural	Une classe à temps plein et pas de temps pour faire la classe les 4 semaines	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)
11/22/2019 17:35:59	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	100 % en REP	en milieu urbain	en milieu urbain	Les petites tâches très chronophages (ouvrir des cahiers, appeler des élèves, ...)	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)
11/22/2019 17:39:11	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en milieu urbain	en milieu ordinaire	Se faire respecter par les collègues !	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)
11/22/2019 17:45:41	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu ordinaire	travailler toujours dans l'urgence, manquer de temps pour tout	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)
11/22/2019 18:03:03	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu ordinaire	La gestion de l'urgence et le manque de temps	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)
11/22/2019 18:20:00	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	De tout gérer dans l'urgence	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)
11/22/2019 18:21:52	Le pilotage pédagogique de l'école	50 % en REP++	en milieu urbain	en milieu ordinaire	D'être directrice et enseignante.	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)
11/22/2019 18:27:47	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu ordinaire	Charge de travail (effective et mentale)	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)
11/22/2019 18:27:30	Le pilotage pédagogique de l'école	moins de 25%	en milieu rural	en milieu ordinaire	surcharge mentale	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)
11/22/2019 18:38:30	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	La quantité de choses à gérer, la lourdeur des responsabilités, la peur de ne pas anticiper, d'oublier quelque chose	L'inclusion	Le respect des règles	Le respect des règles	Le climat scolaire	Le manque de moyens	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)	La prise en compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (réponse précédente)

Horodateur	Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?	Votre temps de décharge :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous semble difficile ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous avec bien réussie ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?
11/22/2019 18:48:34	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	entre 2 et 5 ans	ene tout le temps de manager pour des tâches routinières: répondre au téléphone, ouvrir la porte, etc.	la concentration et quelques retencions vis à vis des parents	la concentration et quelques retencions vis à vis des parents	difficile charmonner les outils et les pratiques, peu de rétie cohésion.	projet crocoate réalisable	soutien important et efficace du RASED	
11/22/2019 18:49:47	Le pilotage pédagogique de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	plus de 5 ans	Le manque de temps et donc de disponibilité	Engager une attitude réflexive qui va modifier leur pratique, leur rôle, en équipe d'échange, proposer.	Le manque de concentration La non compréhension des consignes	Le "cest ma liberté pédagogique" se traduit mon discours de continuité d'accord sur des outils communs	Certains projets communs ponctuels. Se mettre d'accord sur des outils communs	Les enseignants qui trouvent que "est enfant n'a pas sa place dans notre projet de plus en plus parages avec eux."	La création de une uee dans notre école. Les projets de plus en plus pas formes ni spécialisés.
11/22/2019 18:53:18	Les relations avec les parents et les partenaires	50 % en REP	en milieu urbain	plus de 5 ans	Gérer des erreurs et les non dits de l'administration	Parents / inclusion des élèves	Vocabulaire / résolution de pb	L'absence de statut non hiérarchique	Animation pédagogique et cohésion	Fonctionne dans certaines classes	Le soutien de l'équipe
11/22/2019 19:13:37	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	entre 2 et 5 ans	Le manque de temps	Les enfants avec troubles	La langue française (École allophones) et le manque de carte éducatif	Avoir notes d'ancienneté en maternelle que les collègues et donc avoir moins de points pour le temps nécessaire à sa préparation	...	La prise en charge sanitaire et sociale manque de moyens. Si elle était incluse dans notre école, plus de professeurs expérimentés en efficacité, en richesse des réponses apportées	Aucun élève exclus. Nous avons accueilli 3 élèves venant d'autres écoles, plus de professeurs expérimentés dépendant pas de notre secteur.
11/22/2019 19:23:40	Les relations avec les partenaires	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	plus de 5 ans	Jongler entre la classe et la direction	Exploiter des résultats en situation travailler en cycle	Compétension en lecture / individu	Fédérer	Impulser	Non différenciation par certains collègues	Inclusions des élèves d'ails grâce à l'enseignant d'ails
11/22/2019 19:34:31	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	entre 2 et 5 ans	Tout gérer en même temps.	Parents	Peu d'investissement dans le travail scolaire.	Monter un projet ensemble de A à Z.	Réunion ensemble pour élèves en difficulté.	Accueil à plein temps de nombreux élèves MDPH depuis longtemps.	C'est difficile.
11/22/2019 19:34:34	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	moins de 2 ans	Le feuilletage des tâches.	Relation avec la maîre. Non réponses aux questions à la hiérarchie.	Prese en charge tardive du handicap.	Manque de temps.	Cohésion d'équipe.	Manque de formation.	
11/22/2019 19:41:56	Les relations avec les parents et les partenaires	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	entre 2 et 5 ans	La gestion des conflits avec les parents	La gestion des conflits avec le directeur administratif autour de la classe		La motivation des collègues	La cohésion de l'équipe	La réaction des parents	L'AVS
11/22/2019 19:45:03	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	plus de 5 ans	Tout gérer	Le nombre d'élèves par classe et la sanction	Respect des règles et goût de l'effort	Trouver du temps pour les aider	Cohésion d'équipe	Les avs non formés	Les avs de bonne volonté
11/22/2019 19:51:22	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	moins de 2 ans	Rappeler leurs obligations aux personnels ATSEM (enseignants, ATSEM, surveillants, etc.) Par exemple, faire obligé de dire à l'enseignant de remettre de ne pas laisser entrer n'importe qui dans l'école et de fermer les portes à clé.	La relation aux parents. Souvent, je leur explique comment communiquer, ne pas nommer les parents.	Des élèves dont les parents ne suivent pas les conseils des équipes éducatives (SESSAD...). De la difficulté scolaire qui n'est prise au sérieux par les collègues.	Mise en place peu à peu de programmes d'école. Je fais le point pour savoir s'ils ont compris de quoi ils ont "construit"	Je dirais que le problème vient des parents qui ont des difficultés à reconnaître leur enfant et mettent beaucoup de temps à accepter les accompagnements. La difficulté des collègues à adapter les apprentissages.	Allez... une classe de découverte d'élèves permiss aux élèves ensemble.	
11/22/2019 19:52:37	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en milieu ordinaire	entre 2 et 5 ans	La gestion de l'école, je n'ai jamais eu le droit à une quelconque formation de directeur. Ce n'est que par un bien besoin.	Relations avec les parents, charge administrative de travail difficile à gérer sur seulement 4 jours de charge par amite scolaire.	Milieu social défavorisé ou enfants ros à la maison.	RAS	Relations saines avec les collègues du RPI	Engager des démarches pour un élève relevant de la MDPH sans faire peur à la famille.	Information aménagée en classe d'un élève autiste
11/22/2019 20:05:45	Le pilotage pédagogique de l'école	en milieu ordinaire	en milieu rural	moins de 2 ans	De penser à tout, de faire le lien, de trouver du temps	Gestion du comportement des élèves et des parents	Gestion du matériel, compréhension	Le projet d'école avec des collègues qui ne vont pas concilier les idées et motivations de chacun	La communication et la confiance	Pas d'aide humaine	Non
11/22/2019 20:11:01	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	plus de 5 ans	motiver l'équipe autour de certains projets	Adeler son enseignement aux difficultés des élèves	écoute, respect	Fédérer l'équipe	Cohésion esprit de groupe	Manque de formation et d'information des enseignants	acceptation par les autres élèves d'un élève ayant un handicap
11/22/2019 20:12:17	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	La gestion de la classe en même temps que la gestion des pb de directions (appels téléphoniques...)	Relations parents / équipes éducatives de plus en plus nombreuses	Compétitions / difficultés d'apprentissage	Le respect des horaires	Cohésion esprit de groupe	Manque de moyens et de formations	élèves tétaux aux différences
11/22/2019 20:18:05	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	en REP	en milieu urbain	plus de 5 ans	Le cumul direction sans aide de la direction. La charge de travail croissante.	Manque de formation et de moyens des enseignants particuliers, handicap, autisme...	Manque de moyens: pas d'orthophonistes, de CMP...pour prendre en charge les difficultés.	Associer les collègues qui semblent subir leur travail.	Projet d'école cohérent	En maternelle, les premiers à repérer les difficultés et le processus est très long avant de passer à l'accompagnement et une prise en charge ou des aides efficaces.	En maternelle, les premiers à repérer les difficultés et le processus est très long avant de passer à l'accompagnement et une prise en charge ou des aides efficaces.

Horodateur	Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?	Votre temps de décharge :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Votre ancienneté dans la fonction de directeur	Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous semble difficile ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous avez bien réussie ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?
11/22/2019 20:20:17	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	plus de 5 ans	Le manque de temps pour tout faire	Relations familiales	La charge mentale, les multiples ordres et parfois contradictoires, le manque de temps	Même si de tout même si le pilotage pédagogique est passionnant !	Manque de moyen humain et de compétence des enseignants pour accueillir les élèves. 20% du temps consacré à l'accompagnement de l'enfant TSA avec 100% d'accompagnement.	Accueil d'un enfant (retard langage, moteur et cognitif) avec AVS (tous compétences) depuis la mise en fonction progressive. Mais cela se fait au prix fort.	
11/22/2019 20:32:28	Le pilotage pédagogique de l'école	50 % en REP+	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	Être sollicité par dix choses par 1/4 d'heure, ne pas pouvoir se concentrer.	difficultés économiques et sociales, enfants de migrants traumatisés, changeant d'hôtel tout les deux jours, parents déchirés par un parcours migratoire chaotique.	L'institution infantilisée, les enseignants, comment dans ces conditions leurs adultes performants ?	Flairer entrer les parents dans l'école.			
11/22/2019 20:36:12	Le pilotage pédagogique de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	La charge mentale, les multiples ordres et parfois contradictoires, le manque de temps	Compréhension des parents, rapport à l'école ou au travail	Connaître tous les cycles	Rassembler sur une notion, faire une formation notonnée avec un tps	Élèves qui trouvent leur place dans les ateliers, ateliers inclusifs, ateliers inclusifs en EPS et choisis dans les groupes directement.		
11/22/2019 20:44:40	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	plus de 5 ans	de ne pas avoir assez de temps pour faire ce que je voudrais pour développer l'école	la compréhension de la manière générale et en même temps également avec les leçons, les projets... - la fluence en lecture pour certains élèves ; - le malheurusement les mêmes que pour la	2 enfants autistes dans la même classe de GS-CP à 26, c'est donc un effectif trop important pour des besoins très particuliers	la bonne ambiance entre les collègues et la volonté de travailler ensemble			
11/22/2019 20:51:02	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	moins de 2 ans	Sollicitations permanentes et manque de temps. Donner autant de temps et de qualité à tous les élèves que mes propres enfants et avoir aucune reconnaissance (postérieur).	l'inclusion et la gestion des élèves en difficulté et toute la compétence qui va avec. Les collègues qui sortent en rumeurs n'ont pas le droit au statut de rep et pourtant...	St'organiser et aller au bout des choses. Connaissance des textes et mnx permanentes.	Libérer du temps de parole et d'échanges pédagogiques	Non, c'est de la souffrance pour les enfants, les enseignants et les EVSH (non formés !)		
11/22/2019 20:52:00	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	entre 2 et 5 ans	avoir sans cesse de nouvelles demandes	parents comportement des enfants pas toujours adapté à l'école	équipe pas toujours prête à accepter de nouvelles méthodes	La cohésion de l'équipe des élèves	bienveillance des enseignants		
11/22/2019 20:56:17	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	100 % en REP+	en milieu urbain	en milieu urbain	moins de 2 ans	La multiplicité des tâches	La gestion de l'équipe scolaire et le climat	Le manque de temps pour m'y consacrer	Le manque de temps pour m'y consacrer	La multiplicité des besoins des élèves		
11/22/2019 20:58:41	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	Tout mener de front et avoir trop peu de temps pour le pilotage pédagogique et avoir trop peu de temps pour le pilotage pédagogique	Comportement agressif	Le manque de temps	Non	Manque d'aesh	Un élève relevant de l'iep que les on a aidé et qui suit un cursus normal	
11/22/2019 20:58:48	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	Gestion du tps	Comportement agressif	Le manque de temps	Non	Manque d'aesh	Un élève qui suit un cursus normal que les on a aidé et qui suit un cursus normal	
11/22/2019 21:00:20	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	La multiplicité des tâches et la surcharge mentale	Respect du règlement	Trouver le tps pr cela	Le travail d'équipe	Le manque d'aesh	L'accueil bienveillant par les collègues et leur intégration	
11/22/2019 21:11:24	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	La surcharge de travail humaine	Le consommé de feuillets, les EBEP	Le manque de temps pour penser et organiser	Le travail d'équipe	Rélicence de collègues	L'habitude d'avoir des élèves dans l'école dont les parents ne sont pas usés et l'up2a	
11/22/2019 21:12:33	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	Gérer les relations humaines	Difficulté scolaire	Avoir des pratiques pédagogiques communes	Federer l'équipe	Manque de moyen et de formation	Aucune	
11/22/2019 21:29:00	Les relations avec les parents et les partenaires	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	moins de 2 ans	Ne pas avoir de statut et donc aucun pouvoir à l'ère que celui de proposer	Manque de moyens	Où pas le temps	Restauration d'une méthode de travail commune en	Manque de moyen et de formation		
11/22/2019 21:29:48	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	100 % en REP	en milieu rural	en milieu rural	plus de 5 ans	Ne pas avoir de statut et donc aucun pouvoir à l'ère que celui de proposer	Langue française et comportement	Négocier tout le temps	Stabiliser l'équipe et donc les projets	Élève trop éloigné des attentes scolaires, comment réussir quand l'élève est à l'école par défaut?	Inclusion des Uls selon leurs capacités	
11/22/2019 21:35:36	Le pilotage pédagogique de l'école	100 % en REP+	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	La superposition permanente de tâches et de contraintes	Langage qui ne se développe pas.	Aller à l'essentiel tout en prenant compte les individualités qui se trouvent dans le groupe d'apprentissage	La mise en place d'outils collaboratifs et d'une ambiance propice au travail	Des enfants qui ne s'adaptent pas aux cadres de la collectivité, notamment des enfants orientés vers des structures extérieures mais que nous ne pouvons pas accueillir	Des enfants que nous maintenons en milieu ordinaire après plusieurs années d'arrêt.	
11/22/2019 21:50:45	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	Répondre aux demandes Type Ppms	Grandes difficultés en français ou en mathématiques	Rédiger le projet de l'école	Semaine de la parentalité	Niveau des élèves et Uls Ne correspondent pas aux niveaux n-1 de l'inclusion	Les élèves participent à toutes les sorties	

Horodateur	Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?	Votre temps de décharge :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Votre ancienneté dans la fonction de directeur	Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous semble difficile ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose que vous avez bien réussie ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?
11/22/2019 21:52:01	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	100 % en REP	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	relation avec les enseignants car le conseil des maîtres qui n'est qu'un avis, pas une instance de décision, et certains parents	gestion des élèves au comportement difficile	incursion et difficulté scolaire	que les collègues déjà en poste ne supportent la nouveauté	La relation avec les parents et partenaires	handicap	handicap	partenariat
11/22/2019 22:10:20	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu ordinaire	moins de 2 ans	se mettre d'accord avec les enseignants, surtout quand on n'est pas responsable hiérarchique mais responsable de l'école	leur relation avec les parents	la violence	Comportement, violence	Un peu tout je délègue bcp	L'inclusion de certains élèves a ses limites (bruit, comportement de l'élève inclus qui va bouleverser une dynamique de classe)	Pas d'inclusions avant mon arrivée. Tous les élèves différents domaines : langues, histoire, géo, sciences etc. le travail avec ma collègue d'ILS est très intéressant	Pas d'inclusions avant mon arrivée. Tous les élèves différents domaines : langues, histoire, géo, sciences etc. le travail avec ma collègue d'ILS est très intéressant
11/22/2019 22:11:31	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	Multiplicité des tâches	leur relation avec les parents	Comportement, violence	Comportement, violence	Un peu tout je délègue bcp	L'inclusion de certains élèves a ses limites (bruit, comportement de l'élève inclus qui va bouleverser une dynamique de classe)	Pas d'inclusions avant mon arrivée. Tous les élèves différents domaines : langues, histoire, géo, sciences etc. le travail avec ma collègue d'ILS est très intéressant	Pas d'inclusions avant mon arrivée. Tous les élèves différents domaines : langues, histoire, géo, sciences etc. le travail avec ma collègue d'ILS est très intéressant
11/22/2019 22:12:33	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	Arriver à gérer mille choses en même temps	L'intégration des enfants à besoins éducatifs particuliers et les relations avec les élèves à besoins particuliers et les parents	Le manque de concentration et le vivre ensemble	Le manque de concentration et le vivre ensemble	Retrouver un peu de cohésion et de confiance	Au sein des classes chargées il est difficile de gérer les enfants différents	La bonne entente avec les aesh permet vraiment d'avancer	La bienveillance dév. adultes de l'école et des aesh
11/22/2019 22:13:49	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en milieu rural	en milieu ordinaire	moins de 2 ans	La reconnaissance et le manque de pouvoir hiérarchique	La reconnaissance et le manque de pouvoir hiérarchique	Gestion de l'inclusion et le temps de cantine	Gestion de l'inclusion et le temps de cantine	Un thème commun par an	Le nombre grandissant d'élèves à profils particuliers plus de 10% sans aide ni formation	Découverte et inclusion de tous les élèves depuis 2 ans	Changement de point de vue sur la difficulté scolaire
11/22/2019 22:15:53	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	La perte de sens	Relations avec les parents	Concentration	Concentration	Créer un collectif	Un seul enfant en situation de handicap	Très bien intégré avec une aide	Très bien intégré avec une aide
11/22/2019 22:28:17	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	Peu d'investissement ce qui gênerait des conflits	Peu d'investissement ce qui gênerait des conflits	Absence de cadre	Absence de cadre	Tout est basé sur la bonne volonté de chacun. Avec une super équipe motivée, ça ne peut rien faire.	Pas de moyens humains pour accompagner des élèves en attente d'ILS ou en attente d'accompagnement...	Discussions pour soulager les collègues et aller au mieux des élèves en attente d'accompagnement...	Discussions pour soulager les collègues et aller au mieux des élèves en attente d'accompagnement...
11/22/2019 22:28:31	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu ordinaire	entre 2 et 5 ans	Impression de traîner l'urgence au quotidien, surcharge de travail et sentiment d'inachèvement	Impression de traîner l'urgence au quotidien, surcharge de travail et sentiment d'inachèvement	Adopter un comportement d'élève	Adopter un comportement d'élève	La cohésion	La prise en compte de l'enfant en situation de handicap	L'accueil d'enfant en déficit cognitif avec ans	L'accueil d'enfant en déficit cognitif avec ans
11/22/2019 22:30:47	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	moins de 25%	en REP	en REP	plus de 5 ans	Donner une cohérence pédagogique avec des progressions cennur	La mise en œuvre des décisions prises en conseil de cycle	Idem et le comportement	Idem et le comportement	Projet plantations	Retour positif des familles	Retour positif des familles	Retour positif des familles
11/22/2019 22:34:59	Le pilotage pédagogique de l'école	50 % en REP+	en milieu urbain	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	Reste disponible pour la classe	Le manque d'aide extérieure pour les élèves	Langage et concentration	Langage et concentration	Motivation des collègues	les élèves concernés sont très fatigables et pas capables de tenir sur les journées complètes qui leur sont imposées alors qu'on ne juge pas indispensable au bon fonctionnement de l'école	Le regard des autres élèves	Le regard des autres élèves
11/22/2019 22:36:58	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	moins de 2 ans	Les injonctions institutionnelles, administratif inutile, isolement	Accueil de certains EEBEP, aucune aide de la hiérarchie, changements incessants des institutions, attitude des élèves de plus en plus débranchés des réunions.	Respect des règles, du vivre ensemble, aucune envie de s'y mettre	Respect des règles, du vivre ensemble, aucune envie de s'y mettre	Dialogue dans l'équipe, suivre réellement ce qui est convenu et décide ensemble	les élèves concernés sont très fatigables et pas capables de tenir sur les journées complètes qui leur sont imposées alors qu'on ne juge pas indispensable au bon fonctionnement de l'école	Le regard des autres élèves	Le regard des autres élèves
11/22/2019 23:04:34	Le pilotage pédagogique de l'école	en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	moins de 2 ans	La multiplicité des tâches (notamment avoir sa classe être seul à mener l'école)	Travailler ensemble, avoir un bon collectif de l'école	La concentration.	La concentration.	La prise en compte des idées de tout le monde.	la prise en compte des idées de tout le monde.	Nous n'avons pas de situation de handicap dans l'école.	Nous n'avons pas de situation de handicap dans l'école.
11/22/2019 23:10:06	Le pilotage pédagogique de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	L'encadrement des adjoints.	Travailler ensemble, avoir un bon collectif de l'école	gérer leurs émotions, être dans l'école et le dialogue	gérer leurs émotions, être dans l'école et le dialogue	les modalités d'organisation d'un conseil	la prise en compte des idées de tout le monde.	la prise en compte des idées de tout le monde.	la prise en compte des idées de tout le monde.
11/22/2019 23:18:20	Le pilotage pédagogique de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	Le manque de moyens humains	Peu de moyens humains	Bas niveau et retard	Bas niveau et retard	Motivation des adjoints	Adaptation des infrastructures	Adaptation des infrastructures	Adhésion des parents.
11/22/2019 23:23:20	Le pilotage pédagogique de l'école	en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	entre 2 et 5 ans	Le fait de devoir inclure une dynamique d'équipe, des actions pédagogiques et des ateliers pour les élèves, le manque de moyens humains	Les relations avec les parents et les relations avec les enfants "différents"	Pauvreté extrême donc méconnaissance de l'école et de ses attentes, manque de moyens humains et de compréhension.	Pauvreté extrême donc méconnaissance de l'école et de ses attentes, manque de moyens humains et de compréhension.	Faire entrer les parents dans l'école, redonner confiance aux parents	l'acceptation par le personnel des enfants différents	Accepter les enfants handicapés et leur donner le personnel	Accepter les enfants handicapés et leur donner le personnel

Horodateur	Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?	Votre temps de décharge :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?	Concernant votre rôle de pilotage et pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous semble difficile ?	Concernant votre rôle de pilotage et pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose que vous avez bien réussie ?	Dans votre école, une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?
11/22/2019 23:30:16	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	entre 2 et 5 ans	Notamment la circulation des personnes dans l'école (épaveurs, meurs, etc.) sans sans que j'en sois informé.	L'inclusion	Le respect de l'autre	Le faire accepter de mes collègues : équipe dont je faisais partie en tant que directeur, qui accepte les changements dans la fonction du directeur et en général. J'essais que les collègues aient un moment de formation (10 minutes numériques + références aux textes et/ou à la pratique pédagogique) ce qui m'a valu le reproche d'être plus conseiller pédagogique que directrice	Même si aux punitions et installer une réflexion d'équipe sur la sanction	Le manque de formation institutionnelle à la prise en compte des divers profils : une demande associée à celle de la prise en compte des différences en classe en passant par le respect des protocoles existants quand ils existent	Les PAV sont mis à jour chaque année, même sans médecin de secteur et même quand infiltrés à la fin de l'année pour faire son office.	
11/22/2019 23:35:43	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu rural	plus de 5 ans	LE MANQUE DE TEMPS	DEFICULTES CROISSANTES DES ELEVES/PAPERASSE ++	TROUBLES DES APPRENTISSAGES SANS RASED	non francophones, enfants avec gros retard de langage	faire passer les informations en temps et en heure à tous	le travail en équipe	les informations qui arrivent tard et qui contredit souvent la dernière	uema
11/22/2019 23:41:23	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	plus de 5 ans	être constamment dérangé (tel, interphones, parents, chat des travaux...)	Le manque de place pour le ménage, l'entretien de l'école	Familles en difficultés	Elèves de plus en plus difficiles (comportement et scolarité)	Trouver l'adhésion de tout le monde. Même de ceux et ceux qui ne veulent pas faire du travail d'équipe	Arriver à trouver des compromis	Le manque de moyens. De plus en plus d'AVS sont recrutés dans des classes différentes	l'organisation interne des besoins et des moyens
11/23/2019 0:17:54	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	plus de 5 ans	Etre déchargé à quart temps et être directeur suppléant par des gros et/ou petits problèmes	Elèves de plus en plus difficiles (comportement et scolarité)	Le bruit	La mise en place de plus en plus de projets	La cohésion de l'équipe pédagogique	Absence d'atsh	...	
11/23/2019 0:20:32	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	plus de 5 ans	La multiplication des tâches	Relations parents (très exigeants)	?	L'investissement de chacun, les différences de pédagogie	Projet commun	Aesh manque d'heures	L'école dévouement des enseignants	
11/23/2019 0:25:46	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	moins de 2 ans	Multiplicité des tâches	Les hyper parents, les réformes successives	Des classes surchargées, absence de rassé pour les élèves en difficulté	Le manque de temps	Le travail en équipe le plaisir de travailler	Classes surchargées, pas de formation	Bienveillance des enseignants et des élèves	
11/23/2019 0:42:59	Le pilotage pédagogique de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	plus de 5 ans	L'augmentation de tâches qui n'ont aucun sens. Le manque de reconnaissance de la hiérarchie	Ratation avec les familles, anticipation des parents	Pas de temps pour les élèves en difficulté	Actes à sans laisser sans aucun moyen de choisir son équipe (même si cela assure de l'oxygène et de la diversité)	Engager l'équipe dans des projets de bienveillance de nos élèves/enseignants	Absence de formation des adultes difficiles de nos autres à accepter l'attitude de cet enfant inclus parfois	Travail autour d'un enfant qui a du mal à gérer son tempérament avec toute l'équipe aussi bien pédagogique que	
11/23/2019 1:57:49	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en REP	en milieu rural	entre 2 et 5 ans	La gestion pour les tâches	La pratique pour les trouver. L'urgence administrative extérieure via mail ou fronts	Trop de temps de collectivité pas assez de parents présents pour eux manque de cadre	Mouvoir les enseignants pour faire plus sans reconnaissance	Mener des projets innovants progressés à notre école	Pas d'avis de reconnaissance MDPH pour les enfants en difficulté	Accueillir un enfant avec un lourd handicap alors que les parents ne voulaient pas que leur enfant aille à l'école	Travail autour d'un enfant qui a du mal à gérer son tempérament avec toute l'équipe aussi bien pédagogique que
11/23/2019 2:48:10	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	plus de 5 ans	La gestion sur tous les fronts	Les demandes de l'institution, elles se sentent infantilisées, sont démotivées	Les demandes de la santé/monde social/RASED	Les demandes de l'institution, elles se sentent infantilisées, sont démotivées				Accueillir un enfant avec un lourd handicap alors que les parents ne voulaient pas que leur enfant aille à l'école

Horodateur	Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?	Votre temps de décharge :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous semble difficile ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous semble difficile ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous semble difficile ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?
11/23/2019 2:52:08	Le pilotage pédagogique de l'école	moins de 25%	en milieu ordinaire	en milieu rural	plus de 5 ans	Gérer les problèmes aux abords de l'école.	Relations aux familles et absentéisme.	Langage oral et concentration	Mettre d'accord l'ensemble de l'équipe.	Mise en place d'actions communes à toutes les classes tout au long de l'année.	Le suivi de l'élève porteur de troubles autistiques malgré peu d'heures d'AESH.	Inclusion d'un élève porteur de troubles autistiques malgré peu d'heures d'AESH.		
11/23/2019 5:03:34	Le pilotage pédagogique de l'école	100 % en REP	en milieu urbain	en milieu urbain	moins de 2 ans	Obtenir des réponses des enseignants en temps voulu	Gestion des familles	Apprentissages	Proposer des idées nouvelles et les faire accepter	Organiser une communication plus simple et fluide	Plusieurs élèves avec avs, troubles de la lecture et de l'écriture	Nous avons des moyens humains conséquents et utiles		
11/23/2019 5:03:37	Le pilotage pédagogique de l'école	100 % en REP	en milieu urbain	en milieu urbain	moins de 2 ans	Obtenir des réponses des enseignants en temps voulu	Gestion des familles	Apprentissages	Proposer des idées nouvelles et les faire accepter	Organiser une communication plus simple et fluide	Plusieurs élèves avec avs, troubles de la lecture et de l'écriture	Nous avons des moyens humains conséquents et utiles		
11/23/2019 5:29:14	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	La surcharge de demandes qui s'accroît d'année en année	Le relationnel avec certaines familles	Respect des règles et difficultés de langage	Faire s'entendre des personnes avec des pédagogies différentes	La cohésion d'équipe	Enfant relevant sans doute du champ du handicap en lien avec le langage pour l'accompagnement	Plusieurs élèves avec avs, troubles de la lecture et de l'écriture	Nous avons des moyens humains conséquents et utiles	
11/23/2019 6:55:20	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	50 % en REP	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	Répondre aux diverses sollicitations alors que je suis en cours.	Gérer la difficulté scolaire	La pauvreté La violence verbale	Créer une unité	La mise en place du planning de réunion annuel	Aucune. C'est du cache-misère pour de la communication. On n'a rien fait, qu'on n'a rien fait dans les mêmes conditions qu'ils sont.			
11/23/2019 7:04:51	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	moins de 2 ans	la gestion des conflits	la gestion des élèves "difficiles", la gestion des élèves, bouter les	le respect des autres et des règles de vie scolaire	faire appliquer des règles de sécurité des élèves	la mise en place du planning de réunion annuel	Le changement des règles de la meph. Avant un élève qui ne pouvait aller à un enfant porteur de handicap. Désormais on lui octroie une aide matérielle. Et on laisse le matériel pour la gestion de l'aesh... non			
11/23/2019 7:24:16	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	plus de 5 ans	Prioriser les tâches	Obtenir l'attention des élèves, bouter les	Se mettre au travail rapidement, être efficace	Avoir un fil commun à toute l'équipe.	Un projet musical commun à 4 classes avec spectacle de grands quatuor.				
11/23/2019 7:31:56	Le pilotage pédagogique de l'école	100 % en REP+	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	Pilotage du collectif dans le cas où il y a 18 enseignants	Relation famille	Apprentissage du français. Être issu de la grande pauvreté	Obtenir un consensus une harmonisation des pratiques					
11/23/2019 7:48:29	Le pilotage pédagogique de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	Le pilotage pédagogique avec 3 besoins spécifiques	Le manque de temps et d'adaptation aux besoins de certains élèves	Les situations problèmes	Faire bouger les lignes de la gestion des élèves dans leur pratique	La relation enseignant/AESH parents				
11/23/2019 7:48:17	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	Le manque de temps et la charge mentale.	L'absence de règles chez les parents, l'individualisation sans moyen.	Reconnaissance miph parents, leurs projets	Emmener tous les enseignants vers l'objectif.	Créer une équipe.				
11/23/2019 7:52:05	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	plus de 5 ans	Le manque de temps	Liaison avec les parents, structure pédagogique, gestion matérielle des projets	As assez d'écoute	Marque de temps pour prendre du recul	Faire adhérer un maximum d'enseignants à des projets / des actions dans l'école avec les partenaires éducatifs				
11/23/2019 7:52:24	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en milieu ordinaire	en milieu rural	plus de 5 ans	Relations avec les parents, le maire, périscolaire, collègues, parents, personnel mairie...	Remise en cause	Concentration	Faire des choix accepter parfois	Les carnets de feuille				
11/23/2019 7:53:28	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	moins de 2 ans	Le manque de temps et la dépense d'énergie en choses inutiles		Les parents dépassés, les enfants ros	Avoir le temps de chercher des ressources	Une équipe soudée				
11/23/2019 7:55:00	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	moins de 25%	en milieu ordinaire	en milieu rural	plus de 5 ans			l'absence de remplacement des maîtres, absence de RASED	connaître les attentes institutionnelles des cycles	constituer une équipe là où cela n'existait pas				
11/23/2019 8:09:32	Le pilotage pédagogique de l'école	en milieu ordinaire	en milieu ordinaire	en milieu rural	plus de 5 ans	d'être partout à la fois	l'absence de remplacement des parents agressifs	La violence des enfants en situation de handicap, la maîtrise de la langue orale	Être le temps de chercher des ressources	Une équipe soudée				
11/23/2019 8:11:46	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en REP	en milieu ordinaire	en milieu rural	plus de 5 ans	Le manque de temps et la dépense d'énergie en choses inutiles		l'absence de remplacement des maîtres, absence de RASED	connaître les attentes institutionnelles des cycles	constituer une équipe là où cela n'existait pas				
11/23/2019 8:12:46	Le pilotage pédagogique de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu ordinaire	en milieu urbain	plus de 5 ans	L'école inclusive et les difficultés rencontrées (ULIS)	La violence des enfants en situation de handicap, la maîtrise de la langue orale	La violence des enfants en situation de handicap, la maîtrise de la langue orale	Être le temps de chercher des ressources	Une équipe soudée				
11/23/2019 8:20:58	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu ordinaire	en milieu rural	entre 2 et 5 ans	Le manque de temps	Rapport avec les familles	Comportement	Être entre le terrain et la hiérarchie	Esprit d'équipe solidarité				
11/23/2019 8:38:06	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu ordinaire	en milieu rural	plus de 5 ans	La charge mentale, le manque de temps et de classe	Charge de travail, manque d'initiatives, dossiers divers	Production d'écrits, calcul mental	Vérifier la mise en œuvre institutionnelle app. pppe...	Cohérence des apprentissages				
11/23/2019 8:39:59	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	moins de 25%	en milieu ordinaire	en milieu rural	plus de 5 ans	La charge mentale, devoir occuper des pos entre deux...	La gestion des demandes de l'administration	Avoir une posture d'élève	Convaincre d'adopter de nouvelles postures	L'intégration du numérique matériel				

Horodateur	Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?	Votre temps de décharge :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?	Pouvez-vous citer un rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous semble difficile ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose que vous avez bien réussie ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?
11/23/2019 9:52:27	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	La relation avec les collègues et la hiérarchie	La relation avec les collègues et la hiérarchie	Manque de respect entre pairs et à certains membres du personnel de l'école	Faire entendre ma voix et mes opinions	Accueillir des nouveaux collègues dont PES	Nombre d'élèves par classe et difficultés à prendre du temps pour tous lorsque l'on a un très gros besoin particulier	Accompagnement des familles dans leurs démarches et coordination	Od' laesh arrive... Des fois, Les enfants s'épanouissent dans leur travail et leur vie sociale
11/23/2019 9:54:49	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en REP	Les collègues qui savent toujours mieux. Les "ya"	Les collègues qui savent toujours mieux. Les "ya"	Apprentissage	Frein sur des actions innovantes (numérique par exemple)	Travailler par projet	La place de l'AVS est parfois un frein	Les enfants s'épanouissent dans leur travail et leur vie sociale	Les enfants s'épanouissent dans leur travail et leur vie sociale
11/23/2019 10:17:38	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en milieu ordinaire	La gestion des conflits	La gestion des conflits	Le bagage culturel	Le temps pour préparer des actions	Coopération	Le manque d'avis et de formation	Les élèves sont bien intégrés par les autres enfants	Les élèves sont bien intégrés par les autres enfants
11/23/2019 10:32:56	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	100 % en REP	en milieu urbain	Les journées tâches administratives	Les journées tâches administratives	Le bagage culturel	Le temps pour préparer des actions	Coopération	Le manque d'avis et de formation	Les élèves sont bien intégrés par les autres enfants	Les élèves sont bien intégrés par les autres enfants
11/23/2019 10:46:26	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	Etre toujours sur le qui vive.	Etre toujours sur le qui vive.	Le bagage culturel	Le temps pour préparer des actions	Coopération	Le manque d'avis et de formation	Les élèves sont bien intégrés par les autres enfants	Les élèves sont bien intégrés par les autres enfants
11/23/2019 11:19:26	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en milieu ordinaire	La gestion des adultes (ATSEM)	La gestion des adultes (ATSEM)	Le langage (vocabulaire)	L'animation des réunions	La mise en place de projets communs	Problème de locaux, école sur 3 site	Une enfant trisomique qui a fait toute sa scolarité dans l'école en classe ordinaire et qui a appris à lire, écrire, compter, etc.	Une enfant trisomique qui a fait toute sa scolarité dans l'école en classe ordinaire et qui a appris à lire, écrire, compter, etc.
11/23/2019 12:08:00	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu rural	D'être multitâche / Et de devoir toujours être disponible	D'être multitâche / Et de devoir toujours être disponible	Troubles du comportement	Créer un colloque qui fonctionne	Fédérer l'équipe	Manque d'accompagnement des élèves notifiés avec partenaires de santé	Manque d'accompagnement des élèves notifiés avec partenaires de santé	Manque d'accompagnement des élèves notifiés avec partenaires de santé
11/23/2019 12:12:55	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en REP	en milieu urbain	Impliquer tous les enseignants dans les actions du projet d'école	Impliquer tous les enseignants dans les actions du projet d'école	Motifs de langage et résolutions de problèmes	Etre au fait des démarches à suivre tous les programmes	Eclaireur autour de quelques actions	Manque d'accompagnement des élèves notifiés avec partenaires de santé	Manque d'accompagnement des élèves notifiés avec partenaires de santé	Manque d'accompagnement des élèves notifiés avec partenaires de santé
11/23/2019 12:13:25	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	Le management des différents partenaires (collèges, mairie, inspection)	Le management des différents partenaires (collèges, mairie, inspection)	La gestion des enfants ayant de gros troubles de comportement	"Obliger" le travail en équipe pour plus de cohésion	Mettre en place des projets communs alors que l'équipe était divisée à mon arrivée	Le manque d'AVS	L'implication des enseignants	L'implication des enseignants
11/23/2019 12:14:19	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en REP	en milieu urbain	Aller l'ensemble des missions, et la classe!	Aller l'ensemble des missions, et la classe!	La compréhension, le passage à l'abstraction	Organiser de vrais temps de réflexion partagés	Céder de la cohésion vers un climat scolaire apaisé	Le fait de être seuls pour intégrer ces élèves à besoins particuliers	La relation aux familles	La relation aux familles
11/23/2019 12:17:13	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	Avoir la direction d'un établissement de la mairie, logisticien EN, gestion de l'administratif, gestion de la classe, organisation de première année	Avoir la direction d'un établissement de la mairie, logisticien EN, gestion de l'administratif, gestion de la classe, organisation de première année	Trop grande amplitude de la gestion de l'équipe (soir)	Ne rien pouvoir imposer au projet collectif (à bloquer tout le monde)	Projet partenarial avec familles en maternelle	AVS non formés (et parfois mal formés) qui arrivent trop tard, manque de formation des enseignants, manque de moyens.	Non	Non
11/23/2019 12:31:19	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	La diversité des tâches	La diversité des tâches	La gestion de certains enseignants au projet d'école	Faire adhérer toute l'équipe au projet collectif tout en maintenant les sensibilités de tout le monde	La mise en place de projets communs alors que l'équipe était divisée à mon arrivée	Certaines enseignantes peu sensibles à la présence et au travail avec les AVS	La demande d'inspection d'inclure des élèves d'ailleurs au vu des réussites passées	La demande d'inspection d'inclure des élèves d'ailleurs au vu des réussites passées
11/23/2019 13:25:35	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	Le fait d'être responsable de tout	Le fait d'être responsable de tout	Manque de motivation	Motiver les enseignants à être bénévoles	Non	Gérer les absences des collègues (je suis fonctionnaire, je fonctionne de sauver tout le monde)	AESH reconnus par l'équipe	AESH reconnus par l'équipe
11/23/2019 13:45:47	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	La relation avec les collègues qui sont là depuis longtemps.	La relation avec les collègues qui sont là depuis longtemps.	La propreté des toilettes	Fédérer les collègues	Mettre en oeuvre des actions de cycle	Inclusion 1h30/semaine	Inclusion 1h30/semaine	Inclusion 1h30/semaine
11/23/2019 13:52:48	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	Le temps	Le temps	Situation sociale difficile et langage	Le turn over et les postes à titre provisoires qui s'enchaînent	Le projet d'école	Aucune	Aucune	Aucune
11/23/2019 14:40:33	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	33 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	Réponse aux enquêtes	Réponse aux enquêtes	Absence d'un rased	Motiver l'équipe	Les projets mis en place	Nombre d'élèves par classe	Très bonne AESH	Très bonne AESH
11/23/2019 14:54:31	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	Tout gérer en même temps	Tout gérer en même temps	Comportement ingérable	Comportement ingérable	Les relations	Manque d'AESH, manque de disponibilités du RASED	Solidarité entre les personnes	Solidarité entre les personnes
11/23/2019 14:57:17	Les relations avec les partenaires de l'école	33 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	Etre enseignante et directrice à la fois	Etre enseignante et directrice à la fois	Etre élève / motivation dans les apprentissages	Ne pas avoir assez de temps de décharge	Fédérer l'équipe, travailler ensemble, l'animateur	La volonté réelle	Pire	Pire
11/23/2019 15:40:53	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en REP	en milieu urbain	Les collègues. Le manque L'administratif	Les collègues. Le manque L'administratif	Écrire, lire	Les implications tous	Les horaires	Manque d'AESH, manque de disponibilités du RASED	Manque d'AESH, manque de disponibilités du RASED	Manque d'AESH, manque de disponibilités du RASED
11/23/2019 16:08:55	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en milieu rural	L'administratif	L'administratif	Les relations avec les parents	Mettre tout le monde d'accord	Les relations	non	non	non
11/23/2019 16:54:07	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	Cumuler direction, secrétaire et enseignement	Cumuler direction, secrétaire et enseignement	Le manque de temps pour prendre du recul	Le rigueur mathématique, l'attention en grand groupe pas supérieur hiérarchique	Poser les bases du travail en équipe	AES complètement intégré à l'équipe	AES complètement intégré à l'équipe	AES complètement intégré à l'équipe

Horodateur	Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?	Votre temps de décharge :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous semble difficile ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose que vous avez bien réussie ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?	
11/24/2019 1:57:09	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en REP+	en milieu urbain	en milieu urbain	Le manque de temps pour tout faire	Le non remplacement des enseignants et la gestion des élèves à besoins particuliers	L'écarter leurs émotions	Les tâches administratives liées aux projets	La longue attente des prises en charge, des acceptations de classes et de l'absence de prise en compte de l'élève pendant tout le processus	Convincer une famille réticente de constituer une classe	Convincer une famille réticente de constituer une classe	
11/24/2019 8:11:40	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	La quantité de choses à faire ou des choses à moitié	L'articulation du travail d'équipe pour une vraie continuité des parcours	L'articulation du travail d'équipe pour une vraie continuité des parcours	Prise en compte des particularités de chacun au service de l'action de l'école	Deux classes donc 4 niveaux par classe donc inclusion en plus très compliqué	Deux classes donc 4 niveaux par classe donc inclusion en plus très compliqué	Deux classes donc 4 niveaux par classe donc inclusion en plus très compliqué	
11/24/2019 8:37:42	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	moins de 25%	en milieu ordinaire	en milieu ordinaire	Manque de temps	Administratif et accompagnement des élèves et parents	Comportement et troubles des apprentissages	Pas de notion de hiérarchie mais responsable	Deux classes donc 4 niveaux par classe donc inclusion en plus très compliqué	Deux classes donc 4 niveaux par classe donc inclusion en plus très compliqué	Deux classes donc 4 niveaux par classe donc inclusion en plus très compliqué	
11/24/2019 9:12:21	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	Faire comprendre aux familles que je n'ai strictement aucun pouvoir. Ni sur les enseignants de l'école ni sur les relations qu'ils voudraient voir appliquer (exclusion d'un élève, par exemple) et sur les décisions à prendre (exclusion à exclure le plus souvent dans l'instant.	L'absence d'implication des familles. La gestion des conflits.	Les conflits à la cantine, non gérés et qui se poursuivent sur le temps scolaire. Les relations de travail à la maison pour connaître ses leçons.	Où j'ai obtenu que les points écrits dans les fiches, rédigé avant mon arrivée, soient réalisés.	Un maître référent assurant la continuité de la prise en charge des élèves	Un maître référent assurant la continuité de la prise en charge des élèves	Un maître référent assurant la continuité de la prise en charge des élèves	
11/24/2019 9:20:34	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	33 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	La charge de travail et le manque de temps et de moyens	Les relations avec les parents. Les suivis des élèves	Tout dépend du niveau. En maternelle la séparation des élèves, la socialisation. En élémentaire les difficultés scolaires sont différentes	Gérer les relations entre collègues.	Fédérer l'équipe autour de projets communs à toute l'école	Elles ne sont pas assez.	Elles ne sont pas assez.	
11/24/2019 9:30:28	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	Du temps pour les projets pédagogiques de l'école	Gestion des différents niveaux dans chaque niveau ! Enorme hétérogénéité	Lecture + résolution de pbm	Non adhésion d'une collègue à tous les projets communs	Méthode de maths et axe sur la résolution de pbm	Les élèves ont un bon ou très bon niveau, c'est autant d'écarts qui se creuse avec les élèves en situation de handicap. Les enseignants aesh... (malheureusement) la différence est encore plus grande que dans certaines écoles.	Le lien a avec camp	Le lien a avec camp
11/24/2019 9:33:42	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en REP+	en milieu urbain	Le fait de ne pas avoir de temps. 1 décharge au mois. Impossible de joindre les intervenants. C'est épuisant et permanent.	L'accueil des élèves en situation de handicap, avec des problèmes qui interfèrent avec la sécurité au sein de la classe. Les relations avec les parents. La mise en place de suivis avec les partenaires souvent trop compliqués	Difficultés de concentration. Problème de comportement	Trouver le temps pour se poser vraiment et construire une réflexion commune : projets, outils partagés etc...	Fédérer autour de projets communs	Pas d'AESH	Pas d'AESH	
11/24/2019 9:55:50	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	Pas de soutien de la hiérarchie	Gestion des élèves hautement perturbateurs, aide aux élèves en difficulté car pas de travail	Dates et horaires peu respectés,	Les temps de réunion sont de plus en plus réduits car imposés par les réunions d'équipe sont compliqués à mettre en place	Ambiance sereine et de confiance dans l'équipe	Manque de moyens matériels pour faire évoluer	Manque de moyens matériels pour faire évoluer	
11/24/2019 10:05:10	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en milieu ordinaire	en milieu urbain	Tout administratif... trop de choses à gérer en tant que secrétaire pourrait faire ce travail	Dates et horaires peu respectés,	écouter, s'exprimer avec un vocabulaire précis	Améliorer la communication avec les familles via le site internet et le classeur	Manque de moyens matériels pour faire évoluer	Manque de moyens matériels pour faire évoluer	Manque de moyens matériels pour faire évoluer	
11/24/2019 10:53:52	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu ordinaire	en milieu urbain	temps de travail pour la direction	accompagnement des familles	paupérisé, éloignement des familles de l'école	Manque de temps pour la construction et le suivi des projets, manque de temps et de légitimité	projet citoyenneté conseil des enfants	manque de moyens, AESH, manque de formation (autisme, élèves trépassés...)	manque de moyens, AESH, manque de formation (autisme, élèves trépassés...)	
11/24/2019 11:03:50	Le pilotage pédagogique de l'école	33 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	Surcharge travail, direction certains collègues.	Gérer des élèves en difficulté	Difficultés sociales	Fédérer toute l'équipe autour de projet	Mise en place de projets communs	Manque de moyen	Manque de moyen	
11/24/2019 11:34:02	Les relations avec les parents et les partenaires de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu rural	supplémentaire pour gérer les parents (institutionnalisés...)	Problème avec les parents	Difficultés à gérer les relations avec les parents, manque de temps, manque de moyens	Elaboration de projets communs au service de tous les élèves	Remettre une école sur les rails : faire groupe, faire confiance, faire confiance aux relations de confiance entre les élèves et les familles	élève à trouble du comportement dont la prise en charge n'est pas complète. Manque de suivi et d'accompagnement des élèves	élève à trouble du comportement dont la prise en charge n'est pas complète. Manque de suivi et d'accompagnement des élèves	
11/24/2019 11:44:17	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu urbain	administratives. La fonction de directeur qui est très sollicitée et demande de nombreux autres métiers. Le statut un peu flou aussi.	Difficultés à gérer les relations avec les parents, manque de temps, manque de moyens	Assiduité scolaire, mettre à jour le dossier de l'élève	Harmoniser les pratiques, les outils	Remettre une école sur les rails : faire groupe, faire confiance, faire confiance aux relations de confiance entre les élèves et les familles	Depuis mon arrivée (cette rentrée scolaire), les relations avec les parents ont été améliorées et discutées en conseil de maîtres. Les élèves sont plus nombreux et plus nombreux à être rencontrés avec les familles	Depuis mon arrivée (cette rentrée scolaire), les relations avec les parents ont été améliorées et discutées en conseil de maîtres. Les élèves sont plus nombreux et plus nombreux à être rencontrés avec les familles	

Horodateur	Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?	Votre temps de décharge :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Votre ancienneté dans la fonction de directeur	Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?	Pouvez-vous citer un rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose qui vous semble difficile ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose que vous avez bien réussie ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?
11/24/2019 19:08:12	l'école	33 % en REP	en milieu urbain	en milieu urbain	en milieu urbain	plus de 5 ans	Mener chaque tâche à son terme et être satisfait du résultat car on a eu le temps de réfléchir avant d'agir. Du temps de réflexion, depuis que j'ai décidé de ne plus faire suivre mon travail de direction à la maison.	La pauvreté culturelle - le vivre ensemble (travail en groupe, entraide, respect des règles)	Mener des projets (les faire venir) et instaurer une culture de travail en équipe (travail en groupe, entraide, respect des règles)	Mener des projets (accompagnement, l'intégration et l'aide auprès des enseignants débutants tous les ans) et instaurer une culture de travail en équipe (travail en groupe, entraide, respect des règles)	Nous sommes en dispositif bilingue et avons également un dispositif ULS ce qui implique que nous ne pouvons pas faire que sur les temps d'enseignement en français. En parallèle, nous incluons les élèves en plus de ceux du dispositif ULS, sont de plus en plus certaines classes à inclure 4 élèves à BEP en même temps. Peut-on encore	Eviter la stigmatisation : les élèves sont tous reconnus comme camarade de classe et ils ne sont pas séparés dans un espace de référence dans laquelle il reste la majeure partie de leur temps de scolarisation.	
11/24/2019 20:08:55	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu ordinaire	entre 2 et 5 ans	entre 2 et 5 ans	la charge de travail énorme (15 à 20 h semaine pour s'en sortir sans tout faire, en ayant la classe 15 h ce qui implique de travailler environ 15 à 20 h de préparation)	répondre aux besoins institutionnels, et avoir que 108 h reconnues (48 h de fait, dans lesquelles on a travaillé 100 h de boulot faites)	résolution de problèmes, vocabulaire	obtenir la participation de tous quand il s'agit souvent de travail supplémentaire pour lequel on n'a pas de salaire, mais qui au final est fait par la directrice pour ne pas se faire encore taper sur les épaules par les collègues ou obtenir ce qui sera intéressant pour les élèves (ex : 15 h sur un projet muséographique pour que l'intervenant, alors qu'on est en septembre, qu'on est tous débordés...	des petites choses simples : conseil d'école des élèves mis en place, partage de fichiers et documents, minimum sur les travaux communs...	le rôle de l'ULS ont des temps d'inclusion allant de 5 à 100 % de leur temps	
11/24/2019 22:34:03	Le pilotage pédagogique de l'école	25 %	en milieu ordinaire	en milieu ordinaire	entre 2 et 5 ans	entre 2 et 5 ans	Dynamiser l'équipe pédagogique	comprendre des situations problèmes	respect du cadre	conseil d'élèves	Manque de formation de qualité	travail de lien entre les enseignants et les partenaires extérieurs suivant l'enfant	
11/24/2019 22:53:24	Le pilotage pédagogique de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	entre 2 et 5 ans	entre 2 et 5 ans	multiples tâches à effectuer	Respect du cadre	la pause méridienne	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	
11/24/2019 23:03:25	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	plus de 5 ans	l'absence de statut et la relation inexistante et la maintenance	non	non	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	
11/25/2019 7:04:17	Le pilotage pédagogique de l'école	33 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	plus de 5 ans	Que toute l'équipe soit un innovant	Cros écart de niveau difficile à gérer	non	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	
11/25/2019 7:19:40	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu ordinaire	moins de 2 ans	moins de 2 ans	La surcharge cognitive, le manque de statut, jamais savoir si tout est fait et si le travail est fait, de savoir s'il est bien fait.	Difficulté de lecture, comportement	non	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	
11/25/2019 8:57:25	Le pilotage pédagogique de l'école	50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	plus de 5 ans	la gestion et l'harmonie de l'équipe complète de l'école (éloignés, altern)	beaucoup de dossiers avancés dans les mêmes dynamiques	non	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	
11/25/2019 10:13:55	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	33 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	plus de 5 ans	Avoir du temps avec les équipes pour piloter correctement des projets	Fédérer	non	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	
11/25/2019 11:21:00	Le pilotage pédagogique de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	plus de 5 ans	La multiplicité des tâches, et agir dans l'urgence!	En général, une attention permanente au fil des années.	non	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	
11/25/2019 13:28:48	Le pilotage pédagogique de l'école	mons de 25%	en milieu urbain	en milieu ordinaire	moins de 2 ans	moins de 2 ans	pilotage pédagogique	gestion du temps	non	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	
11/25/2019 19:02:35	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	25 % en REP	en milieu rural	en milieu ordinaire	entre 2 et 5 ans	entre 2 et 5 ans	La polyvalence, les 2 fonctions (direction et enseignement)	Le langage, le comportement.	non	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	
11/25/2019 21:13:40	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	mons de 25%	en milieu rural	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	plus de 5 ans	Manque de temps	Primo arrivants ne parlant pas du tout français	non	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	
11/25/2019 21:29:59	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	50 % en REP+	en milieu urbain	en milieu ordinaire	entre 2 et 5 ans	entre 2 et 5 ans	Faire le lien entre services et adultes	L'intégration	non	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	
11/25/2019 21:35:41	Le pilotage pédagogique de l'école	25 % en REP	en milieu rural	en milieu ordinaire	moins de 2 ans	moins de 2 ans	Etre obligé de privilégier le métier de directeur au détriment du métier d'enseignant	Manque de vocabulaire, hétérogénéité sociale	non	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	
11/25/2019 21:41:21	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	100 % en milieu ordinaire	en milieu rural	en milieu ordinaire	plus de 5 ans	plus de 5 ans	multiplier de petites tâches	Relations avec les parents	non	l'évaluation	la coordination entre d'élèves et structures des soins	non	

Horodateur	Parmi les trois champs de travail des directeurs, quel est celui qui vous pose le plus de problèmes ?	Votre temps de décharge :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Vous travaillez :	Votre ancienneté dans la fonction de directeur	Selon vous qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail de directeur ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des enseignants de votre école ?	Pouvez-vous citer une ou deux difficultés récurrentes des élèves de votre école ?	Pouvez-vous citer un rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, une chose qui vous semble difficile ?	Concernant votre rôle de pilotage et d'animation pédagogique de votre équipe, pouvez-vous citer une chose que vous avez bien réussie ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une difficulté à mettre en place une "école inclusive" ?	Dans votre école, pouvez-vous citer une réussite dans la mise en place d'une "école inclusive" ?
11/26/2019 10:16:25	Le pilotage pédagogique de l'école		100 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	plus de 5 ans	Le morcellement du temps et l'accumulation de tâches superposées les unes après les autres.	Le manque de temps consacré à la maîtrise de la langue, à la maîtrise de l'outil informatique, à la maîtrise de l'outil pédagogique. C'est une mise en place complexe, exigeante et qui nécessite de la part du directeur un investissement et un engagement constants.	3 dispositifs ULIS avec plus de 30 élèves en situation de handicap scolarisés chaque jour dans leur classe. C'est une mise en place complexe, exigeante et qui nécessite de la part du directeur un investissement et un engagement constants.	L'absence de moyen d'accompagnement et notamment de la prise en charge des troubles psychologiques	L'absence de moyen d'accompagnement et notamment de la prise en charge des troubles psychologiques	Apport de l'AVS bénéficiaire	Le passage en CP réussi d'un élève après la mise en place d'une prise en charge mppj	La prise en charge des dys.
11/26/2019 11:47:45	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	25 % en REP	en milieu rural	plus de 5 ans	Pas de statut	Difficile de passer à l'écrit. Peu de motivation	Changer les habitudes	Travail sur le cycle 3	Elève avec profil de handicap mental lourd.	Le peu de propositions concrètes faites aux familles		
11/26/2019 17:09:56	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école		en milieu ordinaire	en milieu rural	entre 2 et 5 ans	Le manque de moyen de faire correctement mon travail	Des locaux vétustes pas adaptés, peu de matériel numérique	Avoir du temps équipe pour poser des propositions pédagogiques, pour comprendre et gérer de manière effective les recommandations	Les progressions communes et la mise en place des classes multi-niveaux	Connaître les collègues de s'inscrire au PAF			
11/26/2019 19:32:24	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école	moins de 25%	en milieu ordinaire	en milieu rural	entre 2 et 5 ans	D'âtres multitâches sans décharge	Le manque de temps et de moyens	Le manque de temps et de moyens	Le manque de temps et de moyens	Le manque de temps et de moyens			
11/26/2019 21:21:07	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école		25 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	plus de 5 ans	La sous-cotation sur des tâches qui nécessitent une fragmentation des tâches et la non reconnaissance des heures de travail effectuées, le travail invisible.	La relation avec les parents et les enseignants qui sont pris en compte des EBEP.	Le manque de temps et de moyens	Le manque de temps et de moyens	Le manque de temps et de moyens			
11/26/2019 21:49:14	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école		25 % en milieu ordinaire	en milieu rural	moins de 2 ans	Être multitâches tout le temps	Différencier	Être élève	Être élève	Être élève			
11/27/2019 9:20:30	Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école		100 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	plus de 5 ans	La multiplicité des tâches et le poids de la charge de travail	Sens de l'équipe	Parents contestant les missions, les bâtiments, les choix pédagogiques...	Enfants dys de plus en plus nombreux	Manque de statut	Manque de statut		
11/27/2019 13:37:26	Le pilotage pédagogique de l'école		50 % en milieu ordinaire	en milieu urbain	plus de 5 ans	Multiplicité des tâches	Parents contestant les missions, les bâtiments, les choix pédagogiques...	Enfants dys de plus en plus nombreux	Enfants dys de plus en plus nombreux	Mettre d'accord les enseignants, faire de la médiation	Mettre d'accord les enseignants, faire de la médiation	Bonne communication avec les familles	