



L'essentiel pour comprendre les questions éducatives

LA DIRECTION D'ÉCOLE : QUELS HÉRITAGES ?



Peggy Neville

De l'essor de l'instruction publique à la mise en place actuelle instituant une fonction de direction à autorité fonctionnelle, le rôle de la direction d'école a subi de nombreuses métamorphoses, au fil des débats historiques et des réformes législatives.

Cet *Edubref* plonge dans l'histoire pour explorer les tensions récurrentes autour d'un statut spécifique lié à l'exercice de ces fonctions de direction d'école. Il cherche à comprendre pourquoi, en France, les directeurs et directrices d'école ne sont pas devenu-es des personnels de direction relevant d'un autre corps administratif, mais sont resté-es « pairs parmi les pairs ».

État des lieux

En 2021-2022,
47 596 enseignant-es
sont directeur-rices
d'école

6 675
en réseau
d'éducation
prioritaire

43 418
du secteur public

4 178
du secteur privé
sous contrat

79,1 %
de femmes
Représente
11 % des
femmes
enseignantes

20,9 %
d'hommes
Représente
16 % des
hommes
enseignants

79,9 %
de femmes
Représente
8 % des
femmes
enseignantes

20,1 %
d'hommes
Représente
19 % des
hommes
enseignants

La direction d'école c'est :

- une fonction attribuée aux enseignant-es ;
- une nomination conditionnée à l'inscription sur liste d'aptitude (valable trois ans), à l'exception des écoles à classe unique ;
- une décharge d'enseignement variable : de quelques jours par l'année à une décharge totale ([décret n° 2022-541 du 13 avril 2022](#)) ;
- une rétribution financière variable, en fonction notamment de la taille et des particularités de l'école.

L'ÉMERGENCE DE LA DIRECTION D'ÉCOLE PRIMAIRE : GARDIEN·NE DE L'ORDRE ET DE LA PÉDAGOGIE

À la suite du siècle des Lumières et de la Révolution française, l'instruction publique émerge comme un pilier central dans la construction d'une société plus juste. Politiquement, l'école s'oppose à l'influence cléricale et promeut les valeurs républicaines. La loi Guizot du 28 juin 1833 marque un tournant : elle organise l'instruction primaire à l'échelon national. Elle est suivie par la création du corps des instituteur-rices en 1835. Avec l'essor des classes multiples, la loi Falloux de 1850 fixe un seuil : au-delà de 80 élèves, un-e aide-instituteur-riche, appuie l'enseignant-e en poste, positionné-e *de facto* en tant que directeur-riche et supervisant une personne souvent issue de milieu modeste et assumant des rôles polyvalents. Pour mieux contrôler les instituteur-trices, le statut d'inspecteur-trice de l'enseignement primaire est parallèlement légalisé. L'organisation bureaucratique du système éducatif se dessine petit à petit. Les lois Ferry de 1881 et 1882 rendent l'école primaire publique laïque, gratuite et obligatoire. Le statut de directeur-riche apparaît formellement avec la loi Goblet de 1886, qui définit les responsabilités des instituteurs et institutrices et crée le titre de directeur-riche. Chaque personne débutante est alors placée sous la tutelle de cette personne enseignante expérimenté-e.

Dans ce système, « l'instituteur-directeur » est responsable de l'ensemble de l'école, tandis que les adjoint-es ont la responsabilité de leur classe par délégation. L'autorité du directeur-riche est renforcée par la circulaire du 13 juillet 1895, qui leur confie des responsabilités de supervision pédagogique, en complément des missions disciplinaires et d'organisation. Les directeur-rices bénéficient d'une indemnité conséquente par rapport aux autres instituteur-rices, ce qui contribue à leur prestige social. Leur rôle s'étend souvent au-delà du champ scolaire, les amenant à occuper des postes dans la vie sociale locale, tels que le secrétariat de mairie.

« La montée des effectifs amène l'officialisation nationale de la fonction de directeur d'école pour les écoles de plus de deux classes (article 27 de la loi Goblet). L'instituteur devient alors directeur, avec un rôle de surveillant et de formateur à tenir auprès des adjoints. (Roaux, 2021, p. 33) »

Le conseil des maitres

• Composition :

- le/la directeur-ric(e), président-e ;
- l'ensemble des maître-sses affecté-es à l'école ;
- les personnes remplaçantes exerçant dans l'école au moment des réunions du conseil ;
- les membres du réseau d'aides spécialisées intervenant dans l'école.

• Fonctionnement :

- se réunit au moins une fois par trimestre ;
- et chaque fois que le/la président-e le juge utile ou que la moitié de ses membres en fait la demande.

• Compétences principales :

- émet un avis sur l'organisation du service ;
- peut émettre des avis sur tous les problèmes concernant la vie de l'école.



Source : <https://eduscol.education.fr/2266/le-conseil-d-ecole-et-les-autres-instances-de-l-ecole>

La direction d'école au fil du temps

Loi Goblet du 30 octobre 1886

« Les titulaires chargés de la direction (...) prennent le nom de directeur ou de directrice d'école ». (Art. 23)

Circulaire du 13 janvier 1895

L'autorité du-de la directeur-ric(e) est renforcée. Il et elle a des responsabilités de supervision pédagogique des instituteur-ric(e)s.

Circulaire du 15 janvier 1908

création du « conseil des maitres »

Décret du 14 décembre 1965

La fonction directoriale est réaffirmée (1 emploi de directeur-ric(e) pour 5 classes et plus).

Décret du 2 février 1987

création du corps des « maitres-directeurs », supprimé en 1989

BO spécial n°7 du 11 décembre 2014

parution du « référentiel métier des directeurs d'école »

Loi « Rilhac » du 21 décembre 2021

création de la fonction de directeur et directrice d'école

arrêtés des 11 et 14 avril 2024

Ces arrêtés fixent les modalités de formation et d'évaluation des directeurs et directrices d'école.

LE CONSEIL DES MAITRES ET L'ÉVOLUTION DE LA DIRECTION PÉDAGOGIQUE

Les directeurs et directrices doivent jongler entre deux rôles : celui de surveillant-e des instituteur-ric(e)s et celui de formateur-ric(e). Cette dynamique complexe peut donner lieu à des relations tendues, voire conflictuelles, des situations d'interdépendance et des alliances conjoncturelles. De plus, la mise en place par l'État d'une formation qualifiante, rendue obligatoire pour les enseignants et enseignantes au sein des écoles normales, ébranle les fondements de l'équilibre institutionnel au sein des écoles. Cette formation, axée sur l'acquisition de connaissances académiques et de diplômes professionnels, entraîne chez les instituteur-ric(e)s un questionnement vis-à-vis de l'autorité des directeur-ric(e)s, jugé comme une source de tensions interpersonnelles et une intrusion injustifiée dans leur pratique pédagogique. Cette friction inspire une opposition aux « directeurs brigadiers », précurseur potentiel du syndicalisme enseignant. Pour tenter d'apaiser les tensions, le ministère crée, par la circulaire du 15 janvier 1908, un « conseil des maîtres », cherchant à introduire un système de gouvernance plus participatif. Dans ce dernier, les enseignants et les enseignantes peuvent contribuer aux décisions relatives au fonctionnement de l'école, tout en préservant le rôle central du directeur-ric(e) dans la gestion quotidienne de l'établissement.

Avec la création des conseils des maîtres par la circulaire du 15 janvier 1908, « l'autorité du directeur, sa légitimité et sa fixité » est réaffirmée. Les prérogatives liées aux fonctions attendues d'un directeur d'école sont plus amplement détaillées. Il est, dans ce texte, question d'unifier les adjoints et les directeurs d'école dans un conseil de maîtres qui, sans « diminuer et affaiblir l'autorité du directeur [...] [puisse] réunir et combiner les avantages de l'expérience des uns et l'initiative des autres. » (Jarillo, 2020, p. 20)

UN·E PAIR·E PARMIS LES PAIRS

Dans l'entre-deux-guerres, la figure du directeur et de la directrice d'école ne connaît pas de mutations significatives, bien que l'émergence du syndicalisme, symbolisée par la consolidation du Syndicat National des Instituteurs en 1919, révèle une dynamique nouvelle au sein de la profession. Les tensions entre directeur-ric(e)s et adjoint-es s'atténuent. Un esprit collectif se développe au sein des conseils des maîtres. Cette solidarité enseignante et syndicale s'illustre par l'opposition à la proposition de 1952 visant à créer un grade spécifique pour les directeurs et directrices, c'est-à-dire un avancement distinct pour les directeur-ric(e)s, mais restant au sein du même corps que les instituteur-ric(e)s.

Le décret du 14 décembre 1965 précise la nature des missions du-de la directeur-ric(e) d'école, réaffirmant l'identité première de ces derniers et dernières comme enseignant-e, tout en leur attribuant des fonctions supplémentaires spécifiques de gestion administrative et de conseil pédagogique. Ainsi, jusqu'en 1987, le rôle de directeur-ric(e) demeure principalement honorifique, souvent conféré à des adjoint-es expérimenté-es, ne bénéficiant d'aucune formation spécifique.

En février 1987, l'introduction du corps des « maitres-directeurs » par le décret n°87-53 du ministre R. Monory marque une tentative éphémère de formalisation de la fonction, abolie dès 1989 sous la pression conjointe des enseignant-es et des syndicats.

LA DIRECTION D'ÉCOLE AU CŒUR DU PILOTAGE PÉDAGOGIQUE ET DU PARTENARIAT ÉDUCATIF

La loi d'orientation sur l'éducation de 1989 a jeté les bases de la reconnaissance d'une communauté éducative, engageant les directeurs et directrices dans la conception et la réalisation de projets d'école et favorisant l'implication des parents. Cette évolution vers une dynamique de travail collaboratif a néanmoins souligné la nécessité d'une reconnaissance plus grande de leur rôle, conduisant à la revendication d'aménagements spécifiques au regard de leur nouvelles missions, et à des grèves administratives dans les années 2000.

La loi du 8 juillet 2013 pour la refondation de l'École de la République, puis le référentiel métier établi en 2014, ont continué de remodeler les attentes envers les directeurs et directrices d'école, insistant sur l'importance du pilotage pédagogique. Ce cadre réformé impose également aux directeur·rices de veiller à la mise en place de Projets Personnalisés de Scolarisation (PPS) et de Plans d'Accompagnement Personnalisés (PAP), renforçant ainsi leur rôle dans le soutien aux élèves présentant des besoins éducatifs particuliers (EBEP).

La loi de 1989 a organisé un directeur des écoles qui n'est plus seulement un pair parmi les pairs, mais le premier d'entre eux chargé d'incarner l'école, notamment auprès des parents et des partenaires.
(Rey, 2019, p. 21)

DES FONCTIONS À LA FONCTION DE DIRECTEUR·RICE D'ÉCOLE

Une récente évolution législative a redéfini la portée et l'autorité de la fonction directoriale. La [loi n° 2021-1716](#), dite loi Rilhac, crée ainsi la fonction de directeur·rice d'école et en vertu du [décret n° 2023-777 du 14 août 2023](#) confère à ces derniers et dernière une autorité fonctionnelle étendue sur le personnel de l'école pendant les périodes d'activité éducative. En vertu de cette réglementation, les directeurs et directrices jouissent désormais d'une autonomie décisionnelle renforcée, libérés de la contrainte de solliciter systématiquement une approbation hiérarchique pour les affaires internes de l'école.

Inscrite dans cette dynamique, la formation spécifique détaillée par l'arrêté publié au [BO du 14 avril 2024](#) est conçue comme un parcours préparant les directeurs et directrices nouvellement nommés à leurs responsabilités élargies. Cette formation, articulée en deux phases — un module initial de trois jours avant l'inscription sur la liste d'aptitude et une formation intensive de trois semaines précédant la prise de poste — vise à consolider les compétences nécessaires pour une gestion efficace de l'école, le pilotage des projets pédagogiques et le développement des partenariats éducatifs. Cet arrêté est complété par le [BO n°15 du 11 avril 2024](#) qui fixe les modalités d'évaluation des directeurs et directrices d'écoles. Ils et elles bénéficieront désormais d'un entretien professionnel spécifique en complément de leur entretien de carrière en tant que professeur·e des écoles.

L'histoire de la direction d'école en France est celle d'une trajectoire singulière au regard des évolutions de l'organisation du travail dans l'enseignement secondaire et d'autres systèmes scolaires. Exerçant de multiples responsabilités, le/la directeur·rice est resté·e ancré·e dans le corps enseignant, préservant l'identité professionnelle d'un « pair parmi les pairs ». Le décret d'application de 2023 de la loi Rilhac, qui octroie l'autorité fonctionnelle à ces professeur·es des écoles en charge du pilotage pédagogique, interroge à nouveau l'équilibre délicat entre appartenance collective et fonctions d'accompagnement.

Référentiel métier des directeurs et directrices d'école

(Bulletin officiel spécial n°7 du 11 décembre 2014)

Il se décline en trois axes :

- ➔ **les responsabilités pédagogiques** (animation, impulsion, pilotage) ;
- ➔ **les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école** (admission, accueil et surveillance des élèves ; présidence du conseil d'école ; règlement intérieur de l'école ; répartition des moyens et organisation des services ; sécurité de l'école) ;
- ➔ **les relations avec les parents et les partenaires de l'école** (relation avec la commune ; relation avec les parents d'élèves ; participation à la protection de l'enfance).

« Le directeur d'école doit-il bénéficier d'un statut particulier ? »



La création d'un statut spécifique pour les directeurs et directrices d'école continue de diviser la communauté éducative. Selon une enquête par questionnaire, seulement un quart des professeur·es des écoles se prononcent en faveur d'un tel statut, tandis que la proportion monte à deux tiers parmi les directeur·rices d'école (Roaux, 2024, p. 152).

QUELQUES RÉFÉRENCES POUR ALLER PLUS LOIN

Pour citer cet **Edubref** :

Neville, P. (2024). La direction d'école : quels héritages ? *Edubref* 19, avril.

ENS de Lyon. <https://veille-et-analyses.ens-lyon.fr/EB-Veille/Edubref-avril-2024.pdf>

BIBLIOGRAPHIE

- Barriol, J. (2020). *Le directeur d'école de premier degré : entre animation pédagogique et exercice de l'autorité* [these de doctorat, Aix-Marseille].
- Bélanger, J., Gagné, A., Janosz, M., Archambault, I. et Fahrni, L. (2019). Des communautés de pratiques de directions d'écoles et de commissions scolaires : une voie pour soutenir la mise en place d'écoles inclusives. *La nouvelle revue - Éducation et société inclusives*, 85(1), 37-52.
- Condette, J.-F. (2015). Les chefs d'établissement : Diriger une institution scolaire ou universitaire (XVII^e-XX^e siècle). Presses universitaires de Rennes.
- Duchauffour, H. (2017). Les directeurs d'école primaire en France : Comment l'incertain régit le quotidien. *Spirale - Revue de recherches en éducation*, 60(2), 151-159.
- Grimaud, F. (2019). Le travail contrarié de la direction d'école. Éditions Syllepse.
- Henaff, F. (2017). Remue-ménage dans la direction d'école. *Actualités en analyse transactionnelle*, 159(3), 49-60.
- Krop, J. (2022). L'évolution des rapports hiérarchiques entre directeurs et adjoints dans le champ de l'enseignement primaire de la Seine sous la III^e République : aux origines d'une autonomie professionnelle. *Recherches en éducation*, (49).
- Krop, J., Lemercier, C. et Schermutzki, P. (2010). Relations sociales et désignation des directeurs d'école dans le département de la Seine, 1870-1914. *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, 57-2(2), 79-114.
- Lemoine, P. (2022). Une nécessité : des directrices et directeurs d'école considérés et formés comme leaders. *Administration & Éducation*, 173(1), 77-82.
- Ouitre, F. et Prevel, S. (2023). Le système d'activité des directeurs des écoles : une modélisation en termes de problèmes professionnels pour appréhender la complexité de la fonction. *Revue française de pédagogie*, (219), 47-67.
- Ozouf, M. (1992). L'École, l'Église et la République : 1871-1914. Seuil.
- Ravez, C. (2021). Le directeur d'école, un enseignant (pas) comme les autres ? *Les Cahiers pédagogiques*.
- Rich, J. (2010) Chapitre 1. Comprendre la fonction particulière de directeur dans les systèmes éducatifs francophones. Dans J. Rich (dir.), *Les nouveaux directeurs d'école* (15-42). De Boeck Supérieur.
- Roaux, C. (2019, 10 décembre). Débat : Directeur d'école, un métier à part entière ? *The Conversation*.
- Roaux, C. (2024). La direction d'école : un métier à « l'image » peu attractive. Dans G. Farges et L. Szerdahelyi (dir.), *En quête d'enseignants : regards croisés sur l'attractivité d'un métier* (147-155). Presses universitaires de Rennes.
- Roelens, C. (2018). Pour une autorité bienveillante : quand le bien-être scolaire fait autorité. *Éducation et socialisation*, (47).

NUMÉROS SPÉCIAUX DE REVUES

- IsaBelle, C. et Labelle, J. (dir.) (2017). Rôles, responsabilités, pratiques et compétences des directions d'école. *Revue des sciences de l'éducation*, 43(2).
- Roelens, C. et Mierzejewski, S. (dir.) (2022). Autorité et pouvoir des personnels de direction, d'encadrement et de formation dans les politiques publiques contemporaines d'éducation. *Recherches en éducation*, (49).

DOCUMENTS ET RESSOURCES INSTITUTIONNELLES

- Circulaire du **01 décembre 2014**. Référentiel métier des directeurs d'école.
- LOI n° 2021-1716 du **21 décembre 2021** créant la fonction de directrice ou de directeur d'école.
- Décret n° 2023-777 du **14 août 2023** relatif aux directeurs d'école.
- Arrêté du **21 mars 2024** modifiant l'arrêté du 28 novembre 2014 portant organisation de la formation des directeurs d'école.
- Circulaire du **20 mars 2024** fixant les modalités d'évaluation des directeurs d'école.

ÉDUBREF N°19, AVRIL 2024 :

Équipe Veille & Analyses de l'Institut français de l'Éducation | ENS de Lyon - 15 parvis René Descartes - BP 7000 - 69342 Lyon cedex 07.
Site web : <http://ife.ens-lyon.fr/ife> • E-mail : veille.scientifique@ens-lyon.fr • Directeur de la publication et de rédaction : © École normale supérieure de Lyon • Graphisme & illustrations : Bruno Fouquet, 06 76 17 79 28 • ISSN 2822-9355