

THÈMES

Arrêter des propositions visant à améliorer l'attractivité, le management et l'évolution des métiers de l'encadrement.

L'ESSENTIEL

Après un temps de présentation des propositions concernant chacun des axes, chaque participant est invité à voter pour sélectionner, parmi les 4 à 5 propositions construites lors des séances précédentes et mises en forme par l'IGESR, celles qui seront présentées au ministre le 15 janvier. Ne sont présentées ici que les propositions retenues.

AXE 1 : RENTRER MOTIVÉ (attractivité) ET MIEUX ARMÉ DANS L'ENCADREMENT (reconversion positive)

- **Acculturer les enseignants aux réalités du leadership (retenue à 80 %)**
Introduire les compétences transversales et les codes de l'encadrement (« capital décisionnel » : gestion de projet, communication, dialogue social, bases juridiques, gestion de crise, etc.) dans la formation des professeurs / Mettre davantage en valeur les « *soft skills* » intégrés depuis 2018 dans les maquettes de formations / Offrir aux enseignants des stages d'immersion auprès de CDE / Définir des missions rémunérées, non strictement pédagogiques dans l'EPL / Développer des « fonctions mixtes » préparant à l'encadrement intermédiaire / Maîtriser et promouvoir les postes de « faisant fonction ».
- **Identifier dès le début de carrière le potentiel des enseignants pour l'encadrement (retenue à 60 %)**
Détecter chez les enseignants des qualités de cadre à partir de fonctions à responsabilité particulière / Généraliser la GRH individualisée à visée de « revues de cadres » dans les services déconcentrés
- **Amortir le choc de la prise de fonction pour les chefs d'EPL et les inspecteurs territoriaux (retenue à 60 %)**
Consolider la formation initiale et la formation continuée (les 3 ou 4 premières années) / Accompagner la mobilité fonctionnelle et géographique (aide à l'installation et au suivi des conjoints) / Ouvrir plus largement l'accès aux emplois d'encadrement par voie de détachement pour les personnels ayant fait fonction.

AXE 2 : ÉVOLUER AISÉMENT DANS L'ENCADREMENT, Y CIRCULER ET EN SORTIR

- **Donner aux directeurs d'école une responsabilité réelle dans le pilotage local (retenue à 60 %)**
Désigner des « directeurs ressources » pour plusieurs écoles de petite taille dans les territoires enclavés / Désigner des « directeurs référents » dans la circonscription auprès de l'IEN.
- **Ne pas lier la rémunération des personnels exclusivement à la taille de la structure dirigée (retenue à 50 %)**
Réviser le principe d'une rémunération des chefs d'établissement exclusivement indexée sur la catégorie d'EPL (meilleure prise en compte de la complexité) / Harmoniser la rémunération entre les corps.

AXE 3 : EXERCER UN LEADERSHIP EFFICACE DANS SA FONCTION DE DIRECTION OU D'INSPECTION

- **Optimiser l'évaluation des cadres et sa visée formative (retenue à 75 %)**
Optimiser l'évaluation du chef d'établissement et la dissocier du contrôle de son action / Déléguer l'évaluation de leurs adjoints aux chefs d'établissement / Généraliser l'évaluation à 360° mais la dissocier de la gestion de carrière.
- **Consolider l'aptitude à animer des collectifs au service d'un projet partagé (retenue à 70 %)**
Développer l'auto-évaluation des établissements qui favorise l'*empowerment* de la communauté autour d'un projet commun / Envisager la délégation de présidence de certaines instances de l'EPL au bénéfice du collège enseignant / Élever le niveau de responsabilité des enseignants devant la communauté éducative / Mettre les projets (d'école, d'établissement, d'académie ; contrats d'objectifs) en cohérence au sein d'un territoire / Améliorer la conception et l'évaluation du projet d'établissement et du contrat d'objectifs.

L'AVIS DU SNALC

À l'issue de ces 4 séances ce petit groupe de 20 « experts » du management issus des milieux sportif (P.PAPÉ), de l'entreprise (MEDEF) de la formation des cadres (IH2EF) et de l'Éducation nationale (Perdir, IPR, DASEN, IG et quelques rares représentants des personnels) a produit 18 propositions, largement orientées et mises en cadre par l'IGESR, répondant aux questions essentielles de comment rentrer motivé et mieux armé dans l'encadrement, comment y évoluer aisément, y circuler, en sortir et comment y exercer un management efficace dans les fonctions de direction et d'inspection. Certaines propositions peuvent s'avérer intéressantes et ouvrir des pistes prometteuses.

Cependant en majorité les solutions retenues teintées de leadership, de *softs kills* et d'*empowerment* ne manqueront pas de donner entière satisfaction au ministre en validant tous les éléments de sa réforme libérale de l'encadrement. Elle est déjà en cours et perceptible dans la mise en place des RH de proximité et de la MPES. Cette dernière assurant le suivi des cadres supérieurs de l'administration centrale, se verra dès l'an prochain déclinée en Missions Académiques de l'Encadrement (MAE) et appliquée aux cadres dits intermédiaires : les Inspecteurs, les chefs d'établissement et les cadres administratifs notamment.