

Troisième atelier : Encadrement

Président : Pascal Papé

Secrétaire général : Lionel Tarlet

Objectifs : Quel sens doit-on donner aujourd'hui à la notion d'encadrement ?

Comment améliorer, à tous les échelons du pilotage, l'accompagnement des personnels et un climat scolaire plus serein ? Les fonctions d'encadrement sont une des étapes logiques du développement professionnel d'un enseignant, mais y accéder n'est pas si évident. Comment, dès lors, en améliorer l'attractivité, les conditions d'exercice, et les possibilités d'évolution ?



L'analyse du SNE

La hiérarchie est davantage crainte que respectée. Sur le terrain, la méfiance reste la règle. C'est dommageable. En effet, si l'on déplore la tyrannie de «petits chefs» ou certaines attitudes «zélées», la majorité des inspecteurs agit pour former et conforter les enseignants dans leur mission.

A la frontière entre les adjoints et l'inspecteur, les directeurs souffrent de n'être pas clairement positionnés. L'institution attend d'eux qu'ils soient loyaux. Or les conflits de loyauté sont quotidiens entre des injonctions du sommet et la nécessité de conserver la confiance des collègues, faute de devoir partir rapidement... Ce mur de verre nuit au climat de travail et à l'efficacité du collectif.

Les propositions du SNE

Le SNE souhaite qu'un statut fonctionnel du directeur sécurise tout le monde et entérine le fait que diriger une école est devenu un métier. Une majorité des participants de l'atelier nous suit dans cette revendication.

Une vraie gestion des ressources humaines doit permettre aux talents d'émerger plus facilement et de les accompagner lors de la montée en compétence. Cinq points font consensus :

- Identifier dès le début de carrière le potentiel des enseignants pour l'encadrement.
- Amortir le choc de la prise de fonction pour les chefs d'établissement et les inspecteurs.
- Ne pas lier excessivement la rémunération des personnels à la taille de la structure dirigée.
- Consolider l'aptitude à animer des collectifs au service d'un projet partagé.
- Améliorer les coopérations entre les cadres pédagogiques sur un territoire.

La question de l'autorité s'est imposée rapidement. Lorsqu'elle existe, c'est le cas le plus fréquent, elle repose entièrement sur la reconnaissance de compétences par les pairs. Un changement dans l'équipe peut bouleverser un équilibre. La réflexion sur l'autonomie et les règles de recrutement a malheureusement été limitée par le statut de la fonction publique et son manque de souplesse.

Le SNE appelle à un sursaut pour dégager enfin des marges de manœuvre qui libéreront les énergies qui sommeillent.

Pierre Favre
Vice-président