

Présentation par monsieur le recteur

Mesdames et messieurs les personnels de direction,

Dans un contexte professionnel de mutations sociétales, économiques et technologiques permanentes, les multiples missions que vous exercez sont déterminantes pour la réussite de chaque élève de l'académie : leur importance vous expose quotidiennement à des attentes toujours plus fortes et vous placent au croisement de nombreux enjeux que vous vous employez chaque jour à concilier.

La complexité de ces missions peut se traduire parfois par de réelles difficultés professionnelles : qu'elles soient ponctuelles ou plus profondes, ces situations doivent être accompagnées de façon adaptée et proportionnée. Je souhaite que tout personnel de direction de l'académie qui a besoin d'un simple conseil technique, d'un soutien plus appuyé pour gérer une situation délicate ou d'un accompagnement professionnel plus durable, puisse trouver une réponse institutionnelle correspondant au type et à l'intensité de la difficulté qu'il rencontre.

Les dispositifs académiques d'accompagnement des personnels de direction présentés dans les pages qui suivent ont pour ambition de lister l'ensemble de ces réponses, de les décrire de façon synthétique et de les organiser de manière cohérente et graduée. Ce document a été élaboré en partant des besoins des personnels de direction qui ont été recensés dans un premier temps : cette méthodologie a permis de constater que si de nombreuses réponses existent déjà, comme la cellule de vie scolaire, d'autres doivent être inventées, notamment en ce qui concerne la prévention des difficultés professionnelles.

L'ensemble du dispositif ne se substitue pas à l'expertise ou à l'aide que peuvent apporter les DASEN ou les corps d'inspection, ni aux autres dispositifs existants auprès du directeur des ressources humaines ou du proviseur vie scolaire, mais il s'articule pleinement avec leur action.

Je souhaite que ce document synoptique et les actions qu'il décrit permettent à chaque personnel de direction de l'académie de trouver l'aide dont il a éventuellement besoin afin qu'il puisse exercer sereinement ses missions dans l'intérêt des élèves et des personnels.

Avec toute ma confiance et toute ma considération,

Le recteur de la région académique Normandie
Recteur de l'académie de Caen
Chancelier des Universités



Denis Rolland

Des besoins exprimés par les personnels de direction aux dispositifs académiques

Le présent guide a pour objectif de recenser et de présenter de manière synthétique les différents dispositifs mis en place au niveau académique pour aider les personnels de direction qui rencontreraient une difficulté professionnelle. Ce recensement a été l'occasion de créer de nouveaux dispositifs pour répondre à des besoins qui n'étaient pas pris en charge par l'institution.

Il postule que tout personnel de direction peut, à un moment de sa carrière, rencontrer une ou plusieurs difficultés professionnelles dans l'exercice de ses missions, qu'il peut exprimer cette difficulté dans le cadre des dispositifs proposés par l'institution, que cette expression restera confidentielle et qu'il sera tenu informé tout au long de l'accompagnement qui lui sera éventuellement proposé.

Les dispositifs présentés dans ce guide diffèrent selon le type de difficultés rencontrées par les intéressés : trois types de difficultés ont été identifiés. Elles peuvent être ponctuelles et précises, diffuses et complexes ou encore prégnante et invalidantes. Chacune de ces trois catégories de besoins appelle des réponses de nature différente : les dispositifs mis en place relèvent quant à eux de deux logiques distinctes selon qu'ils jouent un rôle préventif ou curatif.

1. Les actions de prévention des difficultés professionnelles

a. Des besoins ponctuels et/ou précis

Ces besoins sont variés : les personnels de direction peuvent tout d'abord avoir besoin d'un interlocuteur expert dans la phase de préparation de rentrée, d'une analyse extérieure et partagée centrée sur une problématique précise concernant l'établissement, ou encore d'un regard extérieur lors de la rédaction de leur diagnostic lors de leur arrivée dans un nouvel établissement.

Ces besoins sont à la fois ponctuels et précis : pour répondre à ces besoins, différents dispositifs techniques ont été créés ou vont voir le jour. Une cellule d'écoute a été créée à la rentrée 2016, l'audit à visée participative peut constituer un appui au pilotage très intéressant, une aide au diagnostic pédagogique des chefs d'établissements lors de la prise de poste pourra compléter, à la rentrée 2018, la formation « passer d'adjoint à chef ».

b. Des besoins diffus et/ou complexes

Les personnels de direction peuvent être confrontés à d'autres difficultés moins techniques, à la fois plus générales et complexes : ils peuvent s'interroger sur un ou plusieurs domaines professionnels, ressentir le besoin d'échanger sur une situation particulière, que ce soit avant ou après une décision. Ils peuvent aussi vouloir rompre l'isolement fonctionnel ou

géographique ou souhaiter évoquer une ou des difficultés professionnelles éventuelles à un ou à des pairs de confiance.

Avec le développement des groupes d'analyse de pratique proposés désormais dans le cadre de la formation continue, le réseau académique de soutien aux personnels de direction mis en place à la rentrée 2017 va offrir au personnel de direction la possibilité d'échanger avec un pair susceptible soit de le conseiller, soit de l'orienter vers la ressource susceptible de l'aider.

2. Les actions de traitement des difficultés professionnelles

Les personnels de direction peuvent avoir besoin d'être aidés individuellement dans la prévention ou la gestion d'une situation de tension voire de crise dans l'établissement. Ces besoins sont prégnants et invalidants : ils nécessitent une réponse adaptée.

La cellule de vie scolaire constitue un dispositif d'évaluation et de décision au niveau académique : elle peut par exemple mettre en œuvre une cellule d'accompagnement des personnels de direction. Les modules de formation consacrés au management, à la communication et à la prévention des conflits peuvent également être mobilisés.

Les dispositifs académiques d'accompagnement et de soutien aux personnels de direction

	Typologie des besoins	Dispositif académique	Mise en œuvre			
			2015	2016	2017	2018
1	Besoin d'avoir une expertise technique concernant un domaine précis	Cellule d'écoute préparation de rentrée, outils d'aide à la décision, conseil juridique		X	X	X
	Besoin d'une analyse extérieure et partagée centrée sur une problématique précise concernant l'établissement	Audit à visée participative (AVP)	X	X	X	X
	Prise de fonction sur un nouveau poste : la confrontation entre une nouvelle pratique de direction et la culture de l'établissement peut exposer le personnel de direction et être source de difficultés, notamment lorsque ce dernier change de type d'établissement. Le diagnostic de l'établissement, établi seul et dans un délai court, peut lui aussi être source de malentendus ultérieurs.	Aide au diagnostic pédagogique (ADP)				X
		Formation continue : passer d'adjoint à chef, changer de type d'établissement, prendre part au pilotage d'une UFA, d'un GRETA	X	X	X	X
2	Interrogations sur un ou plusieurs domaines professionnels. Besoin d'échanger sur une situation particulière, que ce soit avant ou après une décision. Besoin d'évoquer une ou des difficultés professionnelles éventuelles à un ou à des pairs de confiance. Besoin de rompre l'isolement fonctionnel ou géographique.	Réseau académique de soutien des personnels de direction (RASP)			X	X
		Formation continue : groupes d'analyse de pratiques		X	X	X
3	Besoin d'être aidé individuellement dans la prévention ou la gestion d'une situation de tension voire de crise dans l'établissement. Besoin d'être aidé dans certains domaines professionnels.	Cellule de vie scolaire	X	X	X	X
		Cellule d'accompagnement des personnels de direction (CAP)		X	X	X
		Formation continue : manager et communiquer, prévention des conflits	X	X	X	X

1 besoin ponctuel et/ou précis nécessitant une réponse technique ciblée

2 besoin diffus et/ou complexe nécessitant échange et conseil professionnel

3 besoin prégnant et/ou invalidant nécessitant un accompagnement professionnel

La cellule d'écoute préparation de rentrée

Mise en œuvre à la rentrée 2016

1. Les besoins auxquels répond le dispositif

La phase de préparation de rentrée est un moment particulièrement sensible pour les personnels de direction qui disposent de peu de temps pour finaliser les organisations pédagogiques nécessaires au bon fonctionnement de l'année scolaire dès les premiers jours de l'année scolaire : ils ont besoin que tous les blocs de moyens provisoires soient arrêtés afin de connaître les partages de service. Cette information est cruciale pour la mise en place de l'emploi du temps : en effet, les emplois du temps des deux établissements qui partagent un professeur doivent être compatibles. Ils doivent être concertés pour éviter les chevauchements de services mais aussi pour intégrer les temps de déplacement nécessaires à l'agent pour se rendre d'un établissement à un autre. Enfin, ces blocs de moyens provisoires doivent être rapidement pourvus afin que les élèves puissent suivre leurs enseignements.

2. Les objectifs du dispositif

La cellule d'écoute mise en place à la rentrée 2016 a pour but de proposer aux chefs d'établissement un interlocuteur qui fasse le lien avec le service chargé des remplacements de courte durée au sein de la division des personnels enseignants. Cet interlocuteur suit le dossier de l'établissement durant toute la phase de préparation de rentrée.

3. Le fonctionnement du dispositif

Le rectorat communique aux chefs d'établissement un numéro de téléphone confidentiel leur permettant de contacter la cellule d'écoute. Les chefs d'établissement qui souhaitent des informations ou veulent attirer l'attention des services sur la situation de leur établissement composent ce numéro. Les membres de la cellule d'écoute, interlocuteurs privilégiés des chefs d'établissement, sont eux-mêmes des chefs d'établissement honoraires qui ont une grande expérience des préparations de rentrée et de leurs enjeux.

4. Les modalités de saisine du dispositif

Les chefs d'établissement composent directement le numéro communiqué par le rectorat.

5. Le ou les personnels référents du dispositif

Mme Stéphanie RAYON-DESMARES, cheffe de la DPE, dpe@ac-caen.fr

6. Le.s document.s de référence

Sans objet.

Les outils d'aide à la décision

Mise en œuvre au début des années 2010

1. Les besoins auxquels répond le dispositif

Dans l'exercice de leur mission de pilotage, les personnels de direction peuvent avoir besoin d'informations précises dans des champs techniques donnés, mais aussi de documents types relatifs à ces champs et leur permettant à la fois de disposer d'outils actualisés, fiables et opérationnels.

2. Les objectifs du dispositif

Les outils d'aide à la décision visent à regrouper ces informations, ressources et documents types autour de thématiques professionnelles : sur une thématique donnée, le personnel de direction dispose à la fois d'une information réglementaire précise et actualisée, de procédures claires et de modèles de documents immédiatement exploitables.

3. Le fonctionnement du dispositif

Ils se composent d'un ensemble de guides professionnels : ces guides sont téléchargeables sur le site académique. Les guides accessibles concernent les procédures disciplinaires, les voyages scolaires, la conduite de l'entretien professionnel, la prévention des risques,

4. Les modalités de saisine du dispositif

Sans objet

5. Le ou les personnels référents du dispositif

Variable en fonction de la thématique

6. Le.s document.s de référence

Sans objet

Le conseil juridique

Mise en œuvre au début des années 2000

1. Les besoins auxquels répond le dispositif

Dans l'exercice de leur mission de pilotage de l'EPL, les chefs d'établissement doivent pouvoir exercer sereinement leur responsabilité juridique. Que ce soit lors de la survenue d'un événement ou bien avant une prise de décision, ils peuvent avoir besoin d'une expertise juridique capable de les conseiller face au risque administratif, contentieux, organisationnel ou pénal.

2. Les objectifs du dispositif

Le conseil juridique a pour objectif de conseiller le chef d'établissement dans les situations de changement de norme, transgression ou d'interprétation de cette norme. Le chef d'établissement bénéficie ainsi d'une analyse spécialisée, précise, s'appuyant sur un réseau et une veille.

3. Le fonctionnement du dispositif

En collège comme en lycée, les chefs d'établissement contactent par courriel la direction des affaires juridiques (DAJ) située au rectorat. Ils mettent en copie le secrétariat général de leur direction académique. Cette disposition permet à la direction académique d'être informée de la réponse émise par la direction des affaires juridiques.

4. Les modalités de saisine du dispositif

La saisine s'effectue par téléphone et par courriel.

5. Le ou les personnels référents du dispositif

M. Daniel VERGELY, chef de division, DAJ, daj@ac-caen.fr, 02 31 30 16 19

6. Le.s document.s de référence

Sans objet

L'audit à visée participative

Mise en œuvre au début des années 2000

1. Les besoins auxquels répond le dispositif

Dans l'exercice de leur mission de pilotage, les personnels de direction peuvent avoir besoin de recourir à une analyse extérieure concernant une question précise relative au fonctionnement de leur établissement. Ce regard externe peut constituer un outil précieux d'aide à la décision pour des problématiques complexes et favoriser la prise de conscience et la réflexion collective au sein de l'établissement.

2. Les objectifs du dispositif

L'audit à visée participative a pour but de proposer des outils de pilotage de leurs actions aux différents acteurs de l'organisation ou du dispositif audités. Les objectifs poursuivis sont les suivants : impulser une dynamique d'action chez les acteurs du site audité, favoriser l'amélioration d'un dispositif d'éducation, proposer des outils de pilotage aux acteurs du dispositif audité, produire et communiquer un rapport d'audit formatif et praxéologique.

3. Le fonctionnement du dispositif

La thématique proposée par l'établissement retenu est tout d'abord analysée par le groupe d'auditeur constitué de personnels d'encadrement stagiaires : ces derniers analysent la demande dans son contexte, construisent un référentiel pour impliquer les acteurs de l'établissement, sélectionnent des données factuelles, les mettent en relation avec le référentiel, identifient les freins et les facilitateurs, prennent en compte les propositions d'action locale et formulent des propositions d'action qu'ils présentent oralement et par écrit.

La position externe des auditeurs est essentielle, car elle apporte un regard extérieur décentré qui permet de relativiser et facilite la remise en question de ce qui était pensé acquis, immuable. La démarche d'AVP articule ainsi autodiagnostic et diagnostic de manière dialogique. L'audit obéit à une double clause de confidentialité et de transparence qui permet de travailler au plus près de la réalité locale.

4. Les modalités de saisine du dispositif

L'audit à visée participative fait l'objet d'un appel d'offre en début d'année scolaire : les établissements déposent leur candidature auprès du délégué académique à la formation des personnels d'encadrement en précisant la thématique sur laquelle ils souhaitent travailler. Le DAFPE arrête la liste des candidatures retenues au mois de septembre.

5. Le ou les personnels référents du dispositif

M. Thierry ARNOUX, DAFPE thierry.arnoux@ac-caen.fr

6. Le.s document.s de référence

Vademecum de la formation statutaire des personnels d'encadrement, académie de Caen, promotion 2016, p. 41.

Le réseau académique de soutien aux personnels de direction

Mise en œuvre à la rentrée 2017

1. Les besoins auxquels répond le dispositif

Au cours de leur carrière, les personnels de direction peuvent s'interroger sur un ou plusieurs domaines professionnels, ressentir le besoin d'échanger sur une situation particulière, que ce soit avant ou après une décision. Ils peuvent souhaiter évoquer une ou des difficultés professionnelles éventuelles à un ou à des pairs de confiance ou bien rompre l'isolement fonctionnel ou géographique.

2. Les objectifs du dispositif

Le réseau académique de soutien aux personnels de direction a trois objectifs : favoriser les échanges entre et avec les pairs, soutenir les personnels de direction en difficulté, former les personnels pour prévenir les difficultés professionnelles.

3. Le fonctionnement du dispositif

Dans le cadre d'un appel à candidature académique effectué en début de chaque année scolaire, un réseau de collègues ressources volontaires pour proposer une écoute bienveillante à leurs pairs et formés à cette écoute est constitué. Lorsque le collègue ressource est contacté par un personnel de direction, ses conseils peuvent dans un premier temps suffire à aider ce dernier si la nature et l'intensité de la difficulté exposée le permettent. Leurs échanges restent confidentiels. D'un commun accord, le collègue ressource ou le personnel concerné peuvent en informer le PVS s'ils le souhaitent. En cas de danger, de détresse personnelle ou de situation rendue publique, toutefois, le collègue ressource devra contacter directement le PVS. Lorsque le ce dernier est saisi, une première étape de diagnostic est envisagée : il s'agit alors d'identifier et d'appréhender la difficulté vécue avec le collègue concerné lors d'un échange téléphonique ou sur site (dans l'établissement). Les IA-IPR et les différents services académiques seront susceptibles d'être saisis afin d'établir un plan d'actions réactif et efficace dans l'accompagnement du personnel en fonction de la difficulté rencontrée. Les actions envisagées pour aider le personnel seront décidées en concertation avec lui. La bienveillance et le soutien guideront le PVS dans la formulation de ses propositions. Des échanges réguliers entre le personnel de direction et le PVS ou le collègue ressource s'il le souhaite permettront d'accompagner le personnel dans la mise en œuvre de ces propositions.

4. Les modalités de saisine du dispositif

Chaque personnel de direction qui le souhaite peut contacter librement l'un des collègues ressources identifiés dans la liste établie à l'issue de l'appel à projet académique.

5. Le ou les personnels référents du dispositif

M. David MARIE, proviseur vie scolaire

pvs@ac-caen.fr

6. Le.s document.s de référence

Le réseau académique de soutien des personnels de direction (Rectorat de Caen, 2017)

L'analyse de pratiques

Mise en œuvre à la rentrée 2016

1. Les besoins auxquels répond le dispositif

Au cours de leur carrière, les personnels de direction peuvent s'interroger sur un ou plusieurs domaines professionnels, ressentir le besoin d'échanger sur une situation particulière, que ce soit avant ou après une décision. Ils peuvent souhaiter évoquer une ou des difficultés professionnelles éventuelles à un ou à des pairs de confiance ou bien rompre l'isolement fonctionnel ou géographique.

2. Les objectifs du dispositif

L'analyse de pratiques a pour but de croiser les diverses représentations possibles d'une même expérience, d'éclairer par une réflexion collective des situations vécues et aider à leur résolution, développer une posture réflexive et méthodologique adaptée à la prise de décision partagée.

3. Le fonctionnement du dispositif

Au début d'une séance, chaque participant propose une situation professionnelle qu'il résume en quelques phrases. Le groupe choisit parmi toutes les situations exposées, celle sur laquelle il souhaite travailler. Le membre du groupe qui a soumis la situation la décrit ensuite en un temps limité sous la forme d'un récit. Puis les autres membres du groupe posent des questions à l'intéressé. A l'issue de ces questions, les membres échangent, élaborent ensemble des hypothèses permettant d'éclairer le sens et les enjeux de la situation étudiée, et envisagent des pistes de résolution. L'ensemble de la séance est régulé par au moins deux animateurs dont le rôle consiste à maintenir le cadre méthodologique et déontologique des échanges.

4. Les modalités de saisine du dispositif

Les personnels de direction qui souhaitent participer à un groupe d'analyse de pratique doivent d'inscrire sur l'application GAIA lors de la phase d'inscription au plan académique de formation continue, en début d'année scolaire. Ils s'engagent pour une durée de deux ans : la première année est en candidature individuelle et la deuxième année en candidature désignée.

5. Le ou les personnels référents du dispositif

M. Thierry ARNOUX, DAFPE thierry.arnoux@ac-caen.fr

6. Le.s document.s de référence

Suzanne NADOT, *L'analyse de pratiques professionnelles réflexive : un travail en intersubjectivité* (conférence prononcée à l'ESEN le 23 mars 2009).

Vademecum de la formation statutaire des personnels d'encadrement, académie de Caen, promotion 2016, p. 49.

L'aide au diagnostic pédagogique

Mise en œuvre programmée à la rentrée 2018

1. Les besoins auxquels répond le dispositif

Lors d'une prise de fonction sur un nouveau poste, la confrontation entre une nouvelle pratique de direction et la culture de l'établissement peut exposer le personnel de direction et être source de difficultés, notamment lorsque ce dernier change de type d'établissement. Le diagnostic de l'établissement, établi seul et dans un délai court, peut lui aussi être source de malentendus ultérieurs. Le croisement avec un diagnostic complémentaire effectué par un groupe extérieur peut constituer une aide précieuse à la prise de fonction.

2. Les objectifs du dispositif

L'aide au diagnostic pédagogique des établissements a pour finalité d'accompagner les unités éducatives de l'académie dans le contexte du renouvellement du contrat d'objectifs, de la prise de fonction d'un établissement par un responsable. Réalisé conjointement avec l'inspecteur référent de l'établissement, il vise à observer de façon globale et systémique le fonctionnement de l'établissement, afin d'en analyser précisément les forces et les marges de progrès.

3. Le fonctionnement du dispositif

Partant de l'autoévaluation effectuée par les différents acteurs de l'unité éducative dont il peut reprendre les thématiques, l'inspecteur apporte un regard extérieur, fondé sur différents outils (indicateurs de performance, questionnaires en lignes, entretiens individuels ou collectifs, observations de pratiques pédagogiques).

Il élabore un diagnostic, partagé avec les différents acteurs de l'unité éducative, débouchant sur des propositions d'amélioration formulées pour amener tous les élèves vers la réussite. A l'issue de la démarche d'accompagnement externe, un rapport est rédigé ; ses conclusions doivent permettre à la communauté scolaire de poursuivre la réflexion et de déterminer les réponses adaptées à la situation de l'établissement.

Une expérimentation de ce dispositif sera mise en œuvre à la rentrée 2017 avec trois binômes de chefs d'établissement arrivant sur un nouveau poste et d'inspecteurs référents volontaires.

4. Les modalités de saisine du dispositif

Ces modalités seront définies à l'issue de l'expérimentation.

5. Le ou les personnels référents du dispositif

M. David MARIE, PVS

6. Documents de référence

A paraître

Le module de formation « passer d'adjoint à chef »

1. Les besoins auxquels répond le dispositif

Les chefs d'établissement adjoints qui prennent pour la première fois les fonctions de chef d'établissement doivent pouvoir être accompagnés en amont et en aval de leur prise de poste. Ils reçoivent en effet à cette occasion de nouvelles missions (comme par exemple celles d'ordonnateur des dépenses et des recettes) et doivent accomplir de nouvelles tâches pour mener à bien ces missions (comme le diagnostic de l'établissement).

2. Les objectifs du dispositif

La formation a pour finalité d'aider les personnels à changer de posture, de leur proposer une méthodologie d'élaboration du diagnostic de leur établissement, de leur préciser les enjeux et outils de la préparation de rentrée, de les amener à mettre le pilotage économique et financier de l'EPL au service de la réussite des élèves, et de les équiper pour manager leur nouvelle équipe.

3. Le fonctionnement du dispositif

Le dispositif se décline en cinq modules de formation :

- Passer d'adjoint à chef d'établissement
- Enjeux et outils de la préparation de rentrée
- Le pilotage financier de l'EPL au service de la réussite des élèves
- Les outils du management
- Sensibilisation au développement durable

4. Les modalités de saisine du dispositif

Les trois premiers modules sont en candidature désignée. Les deux derniers modules sont en candidature individuelle.

5. Le ou les personnels référents du dispositif

M. Jean-Marc CIMINO, proviseur du Lycée Leverrier de Saint-Lô
jean-marc.cimino@ac-caen.fr

6. Le.s document.s de référence

Sans objet

La cellule de vie scolaire

1. Les besoins auxquels répond le dispositif

Les personnels de direction peuvent avoir besoin d'être aidés dans la prévention ou la gestion d'une situation de tension voire de crise dans l'établissement.

2. Les objectifs du dispositif

La cellule de vie scolaire a pour but d'effectuer une analyse inter-catégorielle des éventuelles situations de tension ou de crise dans les établissements de l'académie, de recenser les actions de résolution possibles et de retenir parmi ces actions celles qui paraissent les plus adaptées au type de situation rencontré. Elle travaille en lien étroit avec les DASEN.

3. Le fonctionnement du dispositif

La cellule de vie scolaire est dirigée par la secrétaire générale de l'académie. Elle rassemble le directeur de cabinet adjoint, le directeur des ressources humaines, la cheffe de la DEPAP, la cheffe du BPID, les IA-IPR EVS et le proviseur vie scolaire. Elle se réunit ordinairement à chaque période scolaire.

4. Les modalités de saisine du dispositif

La cellule de vie scolaire est réunie à l'initiative de Madame la secrétaire générale.

5. Le ou les personnels référents du dispositif

Mme Chantal LE GAL, secrétaire générale, sg@ac-caen.fr

6. Le.s document.s de référence

Sans objet.

La cellule d'accompagnement des personnels de direction

Mise en œuvre à la rentrée 2016

1. Les besoins auxquels répond le dispositif

Les personnels de direction peuvent avoir besoin d'être aidés individuellement et durablement dans la prévention ou la gestion d'une situation de tension voire de crise dans l'établissement. Ils peuvent également souhaiter bénéficier d'un accompagnement sur un domaine professionnel précis.

2. Les objectifs du dispositif

La cellule d'accompagnement a pour finalité de soutenir le personnel de direction, de lui apporter un accompagnement ciblé et de lui redonner confiance. Les objectifs opérationnels sont individualisés et contractualisés avec le collègue demandeur.

3. Le fonctionnement du dispositif

La cellule d'accompagnement est composée de chefs d'établissement honoraires expérimentés volontaires : qu'elle soit proposée à un personnel de direction ou demandée par lui, elle est précédée d'entretiens et de visites assurées par les IA-IPR EVS et le proviseur vie scolaire. Ces entretiens permettent de cerner les besoins précis du collègue, d'identifier les points à travailler avec lui et de définir en concertation avec lui les objectifs de l'accompagnement. Ces objectifs font l'objet d'une formalisation contractuelle communiquée à l'intéressé et à son accompagnateur dans le cadre d'une lettre de mission. Le suivi de la cellule d'accompagnement est assuré par le proviseur vie scolaire.

4. Les modalités de saisine du dispositif

Une cellule d'accompagnement peut être proposée à un personnel de direction par la cellule de vie scolaire. Elle peut également être demandée par un personnel de direction, ou par un pair expert dans le cadre du réseau académique de soutien auprès du proviseur vie scolaire. Cette demande est étudiée par la cellule de vie scolaire : la mise en place d'une cellule d'accompagnement est décidée par la secrétaire générale.

5. Le ou les personnels référents du dispositif

M. David MARIE, proviseur vie scolaire

pvs@ac-caen.fr

6. Le.s document.s de référence

Sans objet.

Le module de formation « manager et communiquer »

1. Les besoins auxquels répond le dispositif

La communication professionnelle ne s'improvise pas et joue un rôle crucial dans le management des équipes. Les personnels de direction stagiaires doivent acquérir des compétences relatives à cette communication, aspect déterminant de leur action professionnelle.

2. Les objectifs du dispositif

L'action de formation a pour finalité de mieux se positionner dans la chaîne hiérarchique en tant que cadre responsable et de mettre en œuvre les outils et méthodes pour communiquer en tant que représentant de l'Etat.

3. Le fonctionnement du dispositif

La formation se déroule sur deux journées : lors de la première journée, la question de l'assise de la légitimité du responsable dirigeant est posée. Ce dernier est envisagé dans son environnement professionnel. La posture de communication à mettre en œuvre et le juste positionnement dans la fonction sont travaillés. Lors de la seconde journée, les stagiaires étudient la communication en face à face, la communication de groupe, et la communication en situation conflictuelle.

4. Les modalités de saisine du dispositif

Les modules sont en candidature désignée pour les personnels de direction stagiaires.

5. Le ou les personnels référents du dispositif

Mme Marlyse TRICHET, consultante en management

6. Le.s document.s de référence

Sans objet.

Le module de formation « prévention et gestion des conflits »

1. Les besoins auxquels répond le dispositif

Les personnels de direction sont souvent confrontés à des situations de tensions. Ils doivent fréquemment gérer des désaccords et, parfois, des conflits entre des élèves, des personnels, des parents. Ils ont besoin de techniques pour prévenir ces conflits et, lorsque ces conflits sont présents, pour les gérer le plus efficacement possible.

2. Les objectifs du dispositif

Le module vise à faire le point sur la nature des conflits interpersonnels dans le travail, repérer les mécanismes conflictuels, identifier les comportements et les attitudes en situation de conflits, acquérir des outils pratiques et des compétences relationnelles pour les dépasser. La formation a également pour finalité de mettre en œuvre les différentes techniques de négociations.

3. Le fonctionnement du dispositif

Les stagiaires identifient les mécanismes conflictuels, le positionnement de chacun face à ces situations conflictuelles, la gestion des conflits et les techniques de négociation. La formation s'appuie sur les situations vécues par les participants.

4. Les modalités de saisine du dispositif

Cette formation est accessible sur le PAF en candidature individuelle. Elle peut être complétée par un module de formation à distance intitulé « management : gérer les conflits » accessible également sur le PAF en candidature individuelle.

5. Le ou les personnels référents du dispositif

NC.

6. Le.s document.s de référence

NC.