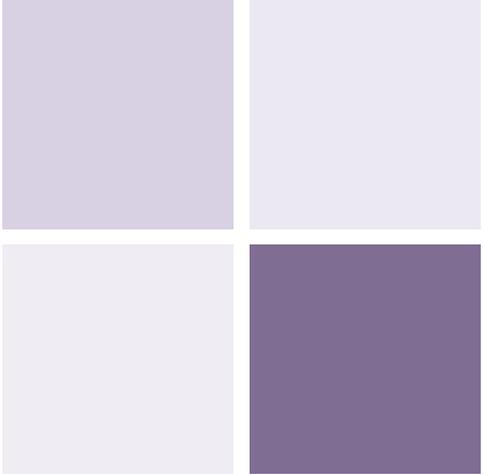


GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT

DIRECTION DIOCÉSAINE DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE DE PARIS



Préparer
son évaluation
triennale

Téléchargez ce document à jour :

www.ec75.org/documents/preparersonevaluationtriennale.pdf



CE guide est remis au chef d'établissement l'année de son évaluation triennale et servira de base de dialogue entre lui et la tutelle.

Il tente d'apporter une contribution pour accompagner le chef d'établissement dans sa démarche de diagnostic en favorisant la relecture (qui lui sera propre) de son parcours professionnel depuis trois ans. Les compétences visées sont celles citées dans le référentiel de certification pour le titre de dirigeant des organisations éducatives scolaires ou de formation.

Le chef d'établissement pourra témoigner des avancées concernant les attentes mentionnées dans sa lettre de mission et comment son mode de pilotage permet la mise en œuvre du projet d'établissement. Ce sera l'occasion d'explicitier son projet professionnel, à court terme, moyen et long terme.

PILOTAGE GLOBAL : EXERCER UNE GOUVERNANCE DANS UN CADRE ETHIQUE ET PORTEUR DE SENS

COMPÉTENCES VISÉES
Rendre compte d'un pilotage global de l'organisation dans un cadre éthique et porteur de sens
Prendre en compte le contexte politique, social, économique et culturel dans lequel s'insère l'établissement
Avoir une vision d'ensemble des défis pédagogiques, éducatifs et pastoraux de l'établissement
Mettre l'organisation globale en référence avec le projet éducatif
Situer sa mission dans un cadre éthique en référence aux orientations de l'institution
Définir le projet pastoral avant tout en transversalité

RESPONSABLE DU PROJET ÉDUCATIF

PROJET DU BIEN VIVRE ENSEMBLE

- Garant du niveau intellectuel de l'établissement : repérer les talents et les valoriser
- Place de l'évaluation dans l'établissement : auprès des élèves, notation des enseignants, inspections, place des EAAD
- Cohérence du projet éducatif : dans quelle situation ai-je constaté un décalage entre les orientations de la tutelle diocésaine / congréganiste et les instances académiques ? Quel choix ai-je fait ?
- Quelle coexistence entre le règlement intérieur, le projet éducatif et ce qui est vécu sur le terrain ?
- Quelle est l'atmosphère de la salle des profs ?
- Est-ce que je perçois des dissensions sur les grandes orientations de l'établissement ?

PERSONNES

Garant sur le plan spirituel / multiculturel / mixité religieuse

- Qu'est-ce qui caractérise le contexte de mon établissement ?
- Le projet éducatif évoque-t-il l'accueil du multiculturel, de la mixité sociale, s'il y a lieu ? Comment sont prises en compte les autres confessions ?
- Comment je définirais ma capacité de leader missionnaire ?
- Comment se fait l'accueil des familles, des élèves d'autres religions ? Est-ce vécu comme une valeur ajoutée ?

Garant de la posture morale des enseignants

- Garant sur le plan moral, éthique et intellectuel de la relation vie privée/ vie professionnelle des personnels : quelle attention je porte aux difficultés personnelles qui peuvent avoir une incidence sur le métier ?
- Quel accompagnement pour les entrants dans le métier ou pour les enseignants en difficulté ?
- Comment je réagis face à un enseignant qui n'adhère pas au projet ?



- Comment j'ai surmonté cette difficulté si elle s'est présentée à moi ?
- Comment je résiste à l'uniformité ?

RELATION AVEC LA TUTELLE

- Suis-je au clair avec la relation de confiance que j'entretiens avec la tutelle ?
- Ai-je conscience que la tutelle peut m'aider en cas de difficulté ?
- Que mettre en place entre le chef d'établissement et le directeur diocésain pour qu'un conflit à l'intérieur de l'établissement devienne un objet de travail ? En cas de tension dans la gestion de conflits, trouver un exemple qui démontre ma capacité à identifier la problématique
- Est-ce que je reconnais facilement des difficultés ?
- Ai-je la simplicité d'en parler au directeur diocésain ou à un tiers pour qu'il fasse remonter au directeur diocésain cette difficulté ? Ou à ma tutelle ?
- Quels sont mes appuis ? À partir d'exemples, illustrer les modalités de mise en œuvre.

ANIMATEUR ET LEADER

CAPACITÉ À COMMUNIQUER

- Ma prise de parole en public (tenue, voix...) est-elle efficace ?
- Les concertations et les échanges d'information favorisent-ils le dialogue ? Illustrer par un exemple précis l'optimisation de cette collaboration par le dialogue et l'arbitrage que j'ai eu à assurer.
- Comment est organisé le conseil de direction ?
- Comment est-ce que j'anime les conseils de classe, de discipline, de médiation ?

PRISE EN CONSIDÉRATION DES PERSONNES

- Pour développer une culture commune de référence, est-ce que je veille à associer l'ensemble des acteurs de la communauté éducative (exemple) ?

ANIMATION DU PROJET ÉDUCATIF

- Quelle instance permet l'analyse d'une problématique éducative rencontrée et l'organisation d'un travail collaboratif permettant aux équipes de construire ensemble les solutions ?
- Comment le personnel éducatif est-il associé au fonctionnement de l'établissement ? Comment est pris en compte son travail ?
- Quelle instance favorise ce partage ?
- Quelle est la place des surveillants au conseil de classe ?

ANIMATION DU PROJET PASTORAL

- Quelle action menée témoigne de la prise en compte du pluri-religieux ?
- Qu'est-ce que j'attends de mes équipes ?
- Comment se croisent engagement et respect des consciences ?
- Quel indicateur à mon avis illustre le mieux le respect des personnes, adultes comme élèves ?
- Comment se dit la relation personnelle ? La relation interpersonnelle ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?
- Place de l'APS dans les différents projets : quelle cohérence ?
- Ma synthèse de la mission d'une école catholique

TRAVAIL EN ÉQUIPE

- Le travail engagé encourage-t-il une culture d'ouverture ?
- Facilite-t-il la constitution de réseaux à l'intérieur de l'organisation et avec l'extérieur ?
- Qu'est-ce qui révèle le travail en collaboration avec les parents, l'Apel... ?

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

COMPÉTENCES VISÉES

Exercer un management humanisant

Exercer un vrai leadership vis-à-vis de l'ensemble du personnel

Garantir le droit social au sein de l'organisation

Garantir le fonctionnement des instances de concertation et de représentations légales et nécessaires au vivre ensemble de la communauté éducative

Viser à développer un environnement propice au processus d'apprentissage des élèves et le développement professionnel des personnes grâce à la gestion de l'organisation et celle de son fonctionnement

MANAGEUR DES COMPÉTENCES

APPRÉCIATION DE L'ATTENTION PORTÉE AUX PERSONNES DANS MON MODE DE PILOTAGE

- Quelle place est-ce que je donne à la valorisation des personnes ?
- Comment est-ce que je réussis à mettre en place une dynamique collective (projets, événements fédérateurs...) permettant à chaque collaborateur d'être acteur ?
- Comment s'élabore la détermination et la communication des objectifs de travail ? Sont-ils clairs pour tous ?
- Quel management de compétences ai-je mis en œuvre : identification des besoins de compétences, analyse des besoins de formation, mise en œuvre de plans de développement de compétences ?
- Les délégations sont-elles claires ? Visent-elles à rendre autonomes les équipes ?
- Est-ce que toutes les procédures en place sont revisitées ?
- Quels sont les outils de gestion dont l'établissement dispose ?
- Comment dans mon mode de pilotage peut-on apprécier l'attention portée aux personnes ?

RESPONSABLE DU RESPECT DU DROIT SOCIAL

- Quelle réflexion je porte sur l'évolution de la structure (pyramidale, gestion de carrière, anticipation liée au mouvement ...) sur le plan du personnel Ogec et des enseignants ?
- Quel exemple puis-je donner de ma gestion prévisionnelle ? (recrutement, licenciement, embauche ...)
- Comment est-ce que je veille au bien-être individuel et collectif ?
- Comment la mise en œuvre du droit social est-elle référée ?
- Comment la mise en œuvre du fonctionnement des instances représentatives du personnel est-elle garantie, la mise en œuvre des décisions prises au sein de ces instances est-elle supervisée ?

PROMOTEUR D'UNE CULTURE DE COLLABORATION

PRÉSENCE DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT

- Quels choix ai-je faits pour être présent et visible dans l'établissement ?
- En quoi ces lieux sont-ils stratégiques pour moi ?
- Suis-je garant d'une forme d'éthique ? (valeurs évangéliques, notion d'exemple, la personne au cœur des projets...)



RÉCIT D'UNE CRISE

- Comment ai-je traversé les difficultés rencontrées ? Quels points d'appui ?
- Chronologie et temps de résolution, modalités de la décision et de la communication.
- Quelles leçons en ai-je tiré ?

GESTION ADMINISTRATIVE, ÉCONOMIQUE, FINANCIÈRE ET IMMOBILIÈRE

COMPÉTENCES VISÉES
Identifier la situation économique de l'établissement
Garantir la motivation des propositions de budget et d'investissement qui sont faites au regard de la situation de l'établissement
Permettre, par la concertation avec les familles et les partenaires locaux, de mobiliser les ressources qu'ils peuvent apporter
Développer une pensée stratégique, élaborer une vision cohérente et la communiquer avec conviction

GESTIONNAIRE

- Comment je m'informe pour poser le bon diagnostic de cet établissement ?
- Quelles sont mes relations avec le président d'Ogec ?
- Comment je travaille avec le président d'Ogec ? (délégation, ordre du jour CA, calendrier, rythme des rencontres...)?
- Comment j'établis le budget avec le président d'Ogec ? (moyens, priorités...)
- Comment je coordonne la délégation des tâches de gestion et le suivi de leur mise en œuvre ?
- Comment j'optimise la dotation horaire octroyée par le rectorat dans l'établissement et dans le réseau ?
- Comment j'articule les besoins du quotidien et la vision à long terme ?
- Comment je fais fonctionner les instances : délégués du personnel, CHSCT, représentant du personnel... ?
- Comment j'implique l'établissement dans le réseau : solidarité, complémentarité, mutualisation ?
- Comment je gère les besoins professionnels de la personne et les capacités financières de l'établissement ?
- Comment j'articule le développement de la personne avec les besoins de la personne, les enjeux de bien commun et les moyens de l'établissement ?
- Quelles procédures d'inscription des élèves ? Sont-elles porteuses de sens et quelles sont mes priorités ? Quel traitement des flux ? La question des exclusions d'élève. Le rôle du réseau.
- Indicateurs : nombre de boursiers, évolution des effectifs
- Suis-je au clair sur cette question de la sécurité des personnes et des biens ?
- Finances : quelles sont mes libertés ? Quels contrôles ? Quels problèmes ?
 - Procédures de circulation de l'argent dans l'établissement ?
 - Contrats d'assurance
 - Commissions de sécurité
 - Document unique
 - PPMS
 - Occupation des locaux hors temps scolaires : délégation, assurances, baux
- Quels dispositifs de sécurité sont mis en place en l'absence d'activité dans l'établissement ?
- Respect des injonctions (état, académie...) dans le cadre de la loi Debré.
- Quel exemple puis-je donner pour illustrer la mise en sécurité de la communauté éducative lors des entrées et sorties ?



VISIONNAIRE

- Quelle vision d'ensemble ?
- Quelle capacité à persévérer avec audace malgré des réserves ?
- Mon pilotage favorise-t-il l'expression d'une part de rêve et de plaisir ?
- Quelles capacités à contourner, temporiser, négocier, donner du temps pour que les réserves ne se transforment pas en opposition ?
- Comment je vois mon établissement dans 3 ans, 6 ans, 9 ans ?
- Quels sont les enjeux immobiliers, financiers, structurels etc. ?
- Quelle est la place de mon établissement dans le réseau ? Dans le diocèse ? À moyen terme et à long terme ?
- Constat de l'évolution sociologique, démographique, transports, relation Paris/banlieue...
- Quels sont mes projets personnels ?

PROMOUVOIR ET METTRE EN ŒUVRE LE PROJET

COMPÉTENCES VISÉES

Exercer un leadership pédagogique pour assurer la réussite de tous les élèves

Favoriser la prise d'initiative

Piloter la conception de projets

Engager la communauté dans une autoévaluation systématique et rigoureuse de son travail

PROMOTEUR

- Quel lien entre le conseil d'établissement et les projets ? Quelle communication ?

MANAGEMENT DES COMPÉTENCES

- Quelle confiance est laissée à l'évolution des personnes ? Comment je valorise les talents ? Comment se fait l'identification des savoir-faire ? Existe-t-il une capitalisation d'expériences ?
- Quel temps est donné à l'accompagnement au changement ?

IDENTIFIEZ DEUX POINTS DE RÉUSSITE

- Le projet est-il évolutif ? Quels indices permettent d'évaluer le dynamisme de l'établissement ?
- Comment faire pour passer de plusieurs projets au projet d'établissement ? Y a-t-il une cohérence entre le projet d'établissement et les micro-projets ? Distinguer la 1^e évaluation diagnostique, l'état des lieux, la vision à long terme même si le projet n'est pas abouti.
- Au bout de 6 ans, où en est le projet ?
- Quelle évaluation à la mi-temps ?
- Qu'est-ce qui permet d'identifier la dynamique opérée en trois ans ?
- Quels sont les points d'appuis dans la mise en œuvre ? Existe-t-il une équipe de pilotage pour les projets ? Comment s'en fait la promotion ? Les projets sont-ils identifiables par l'ensemble de la communauté éducative ?

LEADER PÉDAGOGIQUE

- Quels sont les critères qui permettent d'identifier que mon action vise à aider la conception, le développement à la mise en œuvre et au maintien d'une vision de l'enseignement partagée et soutenue par la communauté éducative de l'établissement ?
- Qu'est-ce qui favorise l'initiative, la recherche et le débat sur les pratiques pédagogiques efficaces, la capacité des équipes à concevoir des stratégies d'amélioration des performances ?
- Quels supports facilitent l'organisation du suivi individualisé des élèves ?

STRATÈGE

- Quels indices sont pris en compte pour mesurer les besoins jusqu'à la promotion immobilière dans le contexte parisien de telle sorte que ce ne soit pas à l'encontre du bien commun mais au bénéfice de réseaux, etc.
- Comment mesurer la capacité à poser une analyse diagnostique ?



- Qu'est-ce que je mets en place qui appelle le développement de compétences individuelles au service de compétences collectives pour porter le projet d'établissement ?
- Le projet d'établissement est-il ancré dans les Orientations diocésaines ? Quel enracinement avec les Orientations diocésaines ? Quels liens avec le document de référence ?
- Quel sens est donné au projet ?
- Quelles sont les modalités d'évaluation ?

