

## QUESTIONNAIRE

CONSIGNE: COCHEZ DANS LES 8 SITUATIONS SUIVANTES  
L'ATTITUDE QUI SE RAPPROCHERAIT LE PLUS DE LA VÔTRE.

### SITUATION N° 1: CONDUIRE UN CONSEIL DE CLASSE À UN NIVEAU D'ORIENTATION.

*Pour la première fois, votre stagiaire s'apprête à conduire un conseil de classe à niveau d'orientation.*

*C'est un exercice délicat et sur lequel vous avez acquis une bonne expérience au fil des années. Vous souhaitez former votre stagiaire sur ce point. Il n'a aucune expérience en la matière, mais c'est un point pour lequel il a clairement manifesté son intérêt.*

A. Vous le sollicitez pour qu'il contribue en concertation avec vous à se donner une méthode de travail sur ce sujet, puis vous animez ce conseil de classe à deux, en suivant la méthodologie que vous avez élaborée conjointement.

B. Vous lui expliquez de façon approfondie pourquoi un tel exercice est important et délicat, et de façon détaillée comment il faut l'effectuer. Vous vérifiez par quelques questions qu'il est bien convaincu de l'utilité et du sens de ce qu'il a à faire avant de le laisser se mettre à l'ouvrage. Vous supervisez ses travaux a posteriori.

C. Vous lui indiquez que vous lui faites toute confiance pour prendre en charge cet aspect, et que vous lui en déléguez volontiers la responsabilité.

D. Vous lui donnez tous les éléments de méthodologie que vous utilisez, et lui donnez des instructions précises sur tous les points délicats où il convient d'éviter les incidents et embûches. Vous lui fixez un rendez vous pour faire le point sur cette première expérience. Vous souhaitez suivre pas à pas ses travaux sur ce sujet délicat.

## SITUATION N° 2: ANIMER LA RÉUNION DE PROFESSEURS

*Une réunion de professeurs doit avoir lieu pour prévoir l'organisation des actions individualisées à construire pour l'année suivante (TPE, IDD, PPCP).*

*Vote stagiaire n'est pas très à l'aise devant cette assemblée de professeurs qu'il ne connaît pas encore bien et qui ont la réputation de n'être pas toujours commodes ; par ailleurs il ne se sent pas très solide sur le sujet prévu.*

*Pourtant il vous semble important qu'il prenne en charge cette réunion dans le cadre de son cursus d'acquisitions de compétences*

A. Vous préparez ensemble cette réunion en le sollicitant beaucoup et en veillant à ne pas faire prévaloir votre expérience et vos méthodes de travail en la matière.

B. Vous lui indiquez précisément par écrit comment il convient d'animer cette réunion, lui donnez des instructions claires et un ordre du jour précis avec les méthodes d'animation ad hoc.

C. Vous écoutez ses inquiétudes et vous efforcez de les apaiser en lui expliquant, d'après votre expérience, les points délicats et les modes d'animation adaptés. Lorsqu'il a préparé sa réunion, vous effectuez avec lui une revue, notamment de son argumentation, et de l'ordre du jour et des modalités d'animation de la réunion qu'il a prévus.

D. Vous veillez à le rassurer en lui disant qu'il saura très bien s'en sortir, et décidez de ne pas vous immiscer dans la préparation de cette réunion.

## SITUATION N° 3: L'EMPLOI DU TEMPS.

*Votre DHG est tombée, assez différente de celle de l'an dernier. Vous avez effectué la répartition de service.*

*Vous aviez montré à votre stagiaire l'année dernière comment se construisait l'emploi du temps. Il en maîtrise les principes et en utilise très efficacement le logiciel, mais déclare qu'il ne se sent pas encore très sûr de lui sur ce type d'exercice.*

*Cette année, pour construire l'emploi du temps en tenant compte des nouvelles données :*

A. Vous prenez en mains le chantier, et sollicitez seulement votre stagiaire pour des tâches d'exécution (saisie dans le logiciel d'emploi du temps).

B. Vous lui confiez l'entière responsabilité de construire le nouvel emploi du temps en tenant compte des changements de la répartition de service.

C. Vous travaillez le dossier en binôme et construisez ensemble le nouvel emploi du temps.

D. Vous réfléchissez soigneusement aux grandes modifications qu'il faudra effectuer, puis vous profitez de cette situation particulière pour former votre stagiaire, en lui expliquant en détail tous les tenants et aboutissants des choix que vous avez effectués.

CHEFS D'ÉTABLISSEMENT. MANAGEMENT ADAPTATIF. VERS LA DÉLÉGATION

## SITUATION N°4: LES ACTIONS DE SOUTIEN

*Votre stagiaire est fort d'une expérience importante en matière d'organisation d'actions de soutien, et c'est un sujet qui lui tient à cœur.*

*Par ailleurs il a développé des relations cordiales et confiantes avec la grande majorité des membres de la communauté éducative de l'établissement. Or, les actions de soutien sont un point à améliorer, les associations de parents d'élèves en particulier étant très demandeuses d'initiatives en la matière.*

*Il vous déclare qu'il est prêt à s'investir sur ce sujet.*

A. Vous lui expliquez longuement et précisément comment vous-même vous y prendriez. Vous lui faites rencontrer un collègue confirmé qui va contribuer à lui proposer des solutions éprouvées. Vous vous réservez d'intervenir aux phases les plus délicates.

B. Vous préparez vous même par écrit le protocole de mise en oeuvre, et vous demandez à votre stagiaire de l'appliquer avec soin. Vous fixez les délais et mettez en place une série de rencontres pour faire le point et suivre l'avancement des travaux.

C. Vous demandez à votre stagiaire de vous exposer la façon dont il compte mener l'opération. Vous examinez avec lui la méthodologie qu'il compte employer et traitez ensemble des points sur lesquels il vous semble prendre des risques. Vous négociez avec lui le temps et les moyens dont il a besoin. Vous décidez d'un commun accord des points d'échange sur le suivi du projet.

D. Après avoir défini le cadre de temps et de moyens dans lequel vous souhaitez qu'il mène ce chantier, et lui avoir indiqué les principaux collègues qu'il peut consulter pour éclairer sa réflexion, vous lui laissez carte blanche pour élaborer son plan de travail, en indiquant que vous souhaitez être informé régulièrement, et le rencontrer aux étapes clés de sa recherche, puis consulté sur les suites à donner au moment où son plan d'étude sera achevé. Vous lui indiquez que vous restez à sa disposition à chaque fois qu'il jugera bon de vous solliciter.

## SITUATION N° 5: LA GESTION DU PERSONNEL NON TITULAIRE

*Votre stagiaire est intéressé par le sujet mais inexpérimenté en matière de gestion des ressources humaines. Il se propose de contribuer à des actions de gestion des personnels pédagogiques non titulaires (CES, CEC, vacataires, aides éducateurs – il en reste encore quelques uns dans l'effectif), mais sans savoir déterminer précisément lesquelles, et sans avoir d'expérience préalable en la matière.*

A. Vous créez des temps de concertation à partir de ses idées sur ce qui pourrait se faire en direction de ces collaborateurs. Il ne passera à l'action que lorsque vous serez parvenus à un consensus sur les actions à mener et la façon de les mener.

B. Vous lui confiez progressivement des tâches de gestion de ces personnels en commençant par les plus courantes et les plus simples pour aller vers les plus complexes ou délicates, et en lui donnant à chaque fois des instructions précises et documentées sur ce qu'il convient de faire et comment il convient de le faire.

C. Vous le conseillez sur les actions à mener en suscitant des échanges à leur sujet pour bien faire comprendre à votre stagiaire les tenants et aboutissants de la gestion de ce type de personnel.

D. Vous avez affaire à quelqu'un de motivé : il va vite apprendre, et le fait de vous en mêler ne peut que ralentir ses acquisitions. Vous lui confiez le dossier en pleine responsabilité, en vous contentant de signer les documents qu'il vous appartient de signer.

## SITUATION N° 6: LE PROGRAMME RÉGIONAL D'ANIMATION.

*Un programme régional d'animation en direction des élèves a été mis en route. Pour sa déclinaison dans l'établissement, vous avez songé à votre stagiaire. Excellente occasion pour lui de s'initier aux arcanes des relations avec les collectivités territoriales*

*Cependant le stagiaire ne montre pas un grand enthousiasme à ce sujet, arguant de son inexpérience en la matière et de sa crainte de commettre des impairs sur le plan « diplomatico-politique ».*

A. Vous lui confiez délibérément le leadership sur ce sujet, afin de lui permettre de se révéler. Vous évitez d'être trop présent pour ne pas l'intimider.

B. Vous le formez en amont sur les caractéristiques de ce partenariat et sur les modes de fonctionnement des principaux partenaires impliqués (élus, services techniques). Vous l'associez le plus possible aux décisions, vous saisissez toutes les occasions de le faire participer à des instances où se transmettent des informations importantes. Vous lui confiez très progressivement des responsabilités de plus en plus importantes, en encourageant ses réussites, et en analysant avec lui ses éventuels ratés.

C. Vous lui confiez exclusivement des tâches bien déterminées, pour lesquelles vous lui avez donné des instructions précises. Vous l'invitez à ne prendre aucune initiative que vous n'auriez pas vous-même sollicitée.

D. Vous réfléchissez ensemble aux actions sur lesquelles il pourrait s'impliquer et à la façon dont il pourrait les mener. Vous veillez à ne pas être directif dans cet échange, mais à bien le laisser mettre sa touche personnelle dans son implication. Vous vous contentez d'attirer son attention sur des risques qu'il n'aurait pas vus par lui-même.

CHEFS D'ÉTABLISSEMENT. MANAGEMENT ADAPTATIF. VERS LA DÉLÉGATION

SITUATION N° 7: LEs nouveaux.

*7 nouveaux enseignants ont rejoint l'équipe éducative cette année, et 3 ou 4 enseignants plus anciens rencontrent des difficultés.*

*Votre stagiaire a déjà eu l'occasion de vous montrer qu'il a des talents d'accompagnateur, et il est d'accord pour prendre en charge certains aspects de ce management d'intégration ou de soutien auprès des nouveaux et des plus anciens rencontrant des difficultés. Toutefois, sensible à la complexité du sujet et conscient de sa faible expérience en la matière, il hésite à se lancer dans ce domaine.*

A. Vous lui demandez de prendre en charge tous les aspects du dossier sur lesquels vous pensez qu'il est compétent, en l'incitant à faire ses expériences quitte à les analyser a posteriori.

B. Vous lui indiquez, en le lui expliquant clairement ce que vous souhaitez qu'il entreprenne comme actions et de quelles façons il convient de les mener. Vous traitez avec soin ses questions et ses objections, et ne le laissez repartir que lorsque vous avez la conviction qu'il va bien mettre en œuvre votre plan d'action.

C. Vous réfléchissez ensemble aux mesures à mettre en œuvre, aux avantages et aux inconvénients de votre intervention directe. Vous établissez un plan d'action d'un commun accord sur chacun des sujets sur lesquels il interviendra. Vous le laissez ensuite le mettre en œuvre, en faisant le point régulièrement ensemble sur les résultats et les mesures d'ajustement nécessaires.

D. Vous lui donnez un plan d'actions documenté à mettre en œuvre. Vous attirez son attention sur le danger qu'il y aurait à s'en écarter et à prendre des initiatives non prévues. Vous lui signifiez que vous attendez un compte rendu chaque mois sur ce sujet.

## SITUATION N°8: LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR.

*A la demande des représentants des élèves, de certains syndicats enseignants et des associations de parents d'élève, le conseil d'administration a voté une résolution d'actualisation du règlement intérieur.*

*C'est un type de travail qui correspond parfaitement aux aptitudes de votre stagiaire, et il se montre très intéressé à prendre en charge ce sujet.*

A. Vous lui confiez le soin de mener ce projet. Vous restez à sa disposition s'il éprouve le besoin de votre aide, mais sinon, vous attendez que le groupe de travail constitué autour de lui vous propose ainsi qu'au C.A. une nouvelle version du règlement intérieur. Vous participerez à certaines réunions, mais en tant que participant et non en tant qu'animateur du groupe.

B. Vous prenez le leadership sur ce chantier, et lui confiez seulement la rédaction, sous votre dictée pour l'essentiel.

C. Vous lui expliquez comment il faudrait s'y prendre pour mener ce chantier à bien. Vous attirez son attention sur les pièges et risques de l'exercice, et veillez à bien l'avoir conseillé avant de le laisser s'investir. Vous aurez des échanges approfondis tout au long du processus, au cours desquels il viendra chercher conseil auprès de vous.

D. Vous consacrez une ou deux séances de travail à préparer ensemble ce chantier en vous appuyant sur vos deux expériences. Le plan d'action sera co-construit.



## PREMIER DÉPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE

ENTOUREZ FACE À CHAQUE SITUATION L'ATTITUDE QUE VOUS AVEZ SÉLECTIONNÉE DANS LE QUESTIONNAIRE, PUIS COMPTEZ LE NOMBRE DE RÉPONSES QUE VOUS AVEZ ENTOURÉES DANS CHAQUE COLONNE.

STYLE	M 1	M 2	M 3	M 4
SITUATION N° 1	D	B	A	C
SITUATION N° 2	B	C	A	D
SITUATION N° 3	A	D	C	B
SITUATION N° 4	B	A	C	D
SITUATION N° 5	B	C	A	D
SITUATION N° 6	C	B	D	A
SITUATION N° 7	D	B	C	A
SITUATION N° 8	B	C	D	A
VOTRE TOTAL PAR STYLE	M 1	M 2	M 3	M 4

*nombre de choix dans la colonne*

--	--	--	--

LE TOTAL GÉNÉRAL ( M 1 + M 2 + M 3 + M 4 ) DOIT FAIRE 8

AVEZ VOUS UN OU DEUX STYLES PRÉFÉRENTIELS ?  
AVEZ VOUS UN STYLE QUI N'A JAMAIS ÉTÉ CHOISI ?