

Gestion de conflits

Formation directeurs

Référentiel métier des directeurs d'école

NOR : MENE1428315C

circulaire n° 2014-163 du 1-12-2014

MENESR - DGESCO B3-3

Texte adressé aux rectrices et recteurs d'académie ; aux inspectrices et inspecteurs d'académie-directrices et directeurs académiques des services de l'éducation nationale ; aux inspectrices et inspecteurs de l'éducation nationale chargés des circonscriptions du premier degré ; aux directrices et directeurs d'école

Références : loi n° 2013-595 du 8-7-2013 ; décret n° 89-122 du 24-2-1989 modifié ; arrêté du 28-11-2014

I - Responsabilités pédagogiques

Il revient au directeur d'école, dans le cadre du projet d'école, d'assurer la coordination nécessaire entre les maîtres, d'animer l'équipe pédagogique et de veiller au bon déroulement des enseignements. Il est aussi membre de l'équipe éducative. Ces attributions requièrent des compétences en matière d'animation, d'impulsion et de pilotage.

II - Responsabilités relatives au fonctionnement de l'école

Il revient au directeur de veiller à la bonne marche de l'école et au respect de la réglementation qui lui est applicable.

III - Relations avec les parents et les partenaires de l'école

Le directeur [...] Il veille à la qualité des relations de l'école avec les parents d'élèves et avec l'ensemble des partenaires de l'action éducatrice. Il contribue à la protection de l'enfance en liaison avec les services compétents.

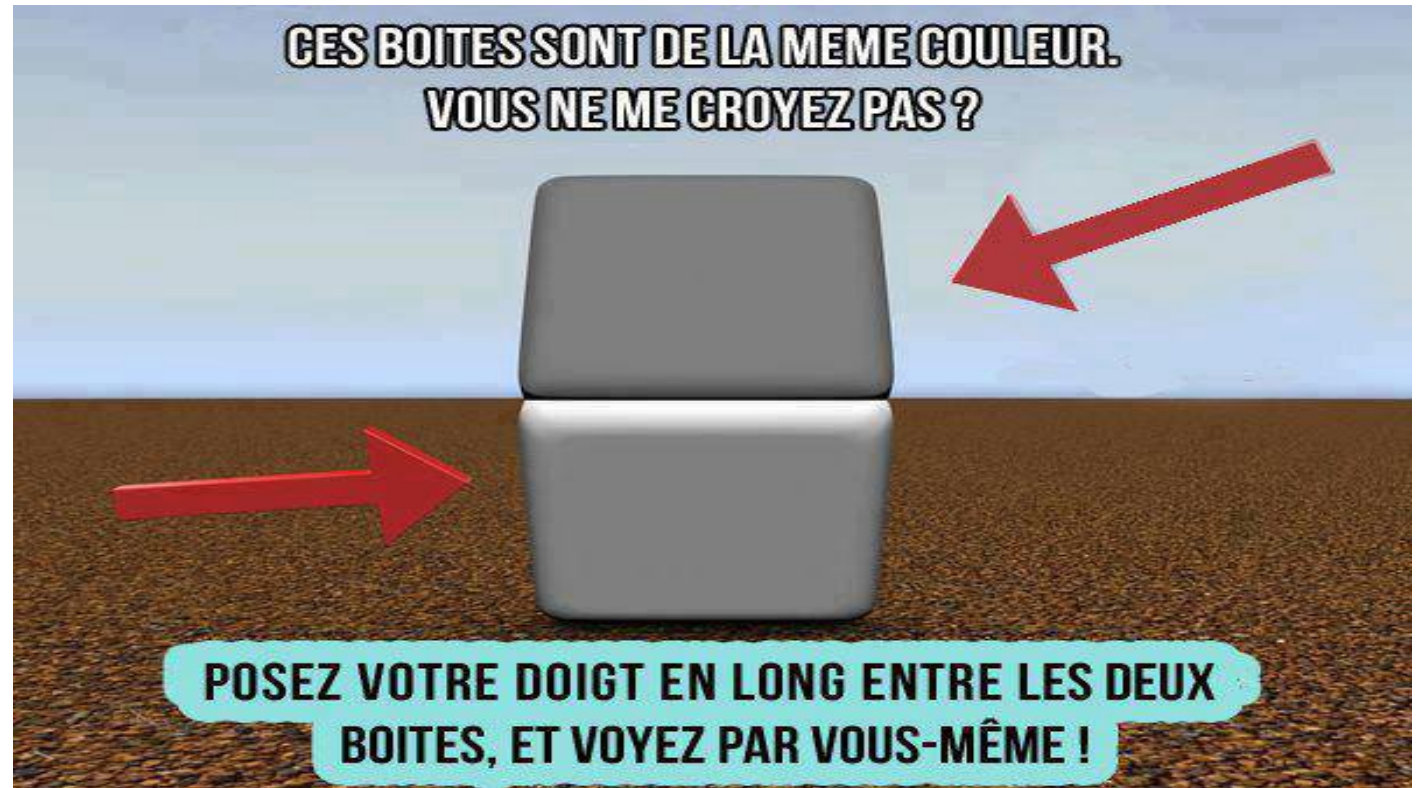
Etymologie :

Du latin *conflictus* choc; rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent.

Il peut prendre des formes très discrètes (retrait, absence, éloignement...) comme il peut prendre des formes violentes (injures, coups...).

Point de vigilance : 1/4

- Problématique de la perception



Point de vigilance 2/4 :

- Problématique de l'interprétation de l'écrit

A ne connaît toujours pas les
mots appris en classe et à revoir
à la maison ; garçon, maison,
avec, dans, je suis, etc.
Il me paraît très important
de les travailler tous les jours
jusqu'à ce qu'ils soient acquis.
Cordialement.

Réponse de la mère d'élève :

Nous faisons travailler A tous
les soirs et les week-ends sur les
mots appris en classe mais cela est
vrai qu'il ne les connaît toujours pas

+ appel téléphonique à l'école

Réponse de l'enseignante :

Mme,
Je peux comprendre votre "agacement" par rapport au mot écrit vous informant que les mots appris en classe ont du mal à être correctement écrits. Je ne vous fais pas un rappel à l'ordre, loin de là

mon intention. Mais juste un conseil donné ! Conseil qui peut être suivi ou pas...

Cordialement

Point de vigilance 3/4 :

- Problématique de la communication non verbale (expression corporelle...)



Point de vigilance 4/4 :

- Problématique liée à la communication verbale
(action/ressenti)

« Vous m'agressez! »

« Mais non, je ne vous agresse pas! »

/

« Je me sens agressé(e). »

→ Un ressenti ne peut pas être contredit.

Préconisations générales :

- A) Toujours établir une **communication précise et transparente au sein de l'équipe** (si demande de CR par l'IEN, le rédiger avec toutes les personnes concernées...)
- B) Veiller à s'appuyer autant que possible sur **les textes réglementaires** (programmes, RTD, règlement de l'école...)
- C) Mettre en place au plus tôt une **réunion d'équipe éducative** (pas de communication au portail ou entre deux portes si situation conflictuelle...). Etablir un ordre du jour et rédiger un compte-rendu précis.
- D) Etre vigilant **aux CR** de réunions, d'équipes éducatives ou d'ESS.
Etre le plus précis possible (ex : faire un point écrit sur les adaptations déjà mises en place, celles qui ont été abandonnées et pourquoi, celles qui sont reconduites et celles qui seront testées à partir de ce jour...)

Les étapes d'une régulation de conflits :

Que ce soit pour réguler ses propres conflits ou que l'on soit en position de tiers médiateur, les étapes suivantes semblent propices à une évolution positive des situations conflictuelles.

LE CADRE :

Choisir ou **définir les conditions** dans lesquelles la discussion va s'effectuer (lieu convivial, règles de communication, ordre des prises de parole...).

Expliciter l'objectif de la discussion dès le début et autant que de besoin (pour éviter toutes digressions...).

LES FAITS et LES SENTIMENTS :

Chacun explique **ce qui s'est passé**, le plus objectivement possible.

Chacun dit **ce qu'il ressent** par rapport à ce qui s'est passé.

Rq : Les sentiments et émotions influencent notre jugement. C'est pourquoi leur conscientisation et leur expression permettent ensuite un dialogue plus rationnel et objectif.

LA RECHERCHE DE SOLUTIONS :

On imagine ensemble **un grand nombre de solutions** envisageables.

LE CHOIX DE LA SOLUTION ET L'ACCORD :

On choisit parmi les solutions celle(s) qui permettra(ont) de satisfaire les besoins de chacun.

On précise ce qu'il faut faire pour que la ou les solution(s) soi(en)t appliquée(s), éventuellement à travers **un engagement contractuel formalisé**.

Etude de cas 1 : saut de classe

Travail en groupe (15mn) – Mise en commun (15mn)

Après des tests effectués auprès d'un psychologue libéral. Les tests révèlent un profil d'EIP hétérogène. La famille demande un saut de classe pour l'élève. L'enseignant refuse.

Comment analysez-vous la situation?

Que mettez-vous en place?

Quelques éléments d'analyse :

Points de vigilance :

- Attester de la précocité d'un élève relève des compétences des psychologues
- Attention aux idées reçues (un EIP excelle dans tous les domaines en classe, un EIP est "sage" ...)

Un exemple de démarche :

- Demander l'avis de la **psychologue scolaire** (si possible car cela ne fait pas partie de ses missions prioritaires)
- Réunir une **équipe éducative** – mobiliser **tous les professionnels** qui entourent l'enfant pour se positionner quant au saut de classe
 - Si accord pour saut de classe : mettre en place un **PPRE saut de classe**
 - **Si saut de classe en cours d'année, l'envisager de manière progressive** : inclusions autour d'un ou deux domaines ou sous-domaines durant plusieurs semaines puis augmentation progressive du temps de présence dans la classe de niveau supérieur.



Etre très clair avec l'enfant et la famille sur un possible "retour en arrière".

Etude de cas 2 : élève "éruptif" en maternelle (sans reconnaissance MDPH)

Travail en groupe (20mn) – Mise en commun (30mn)

O. est scolarisé en moyenne section et perturbe fortement la classe. Il refuse de travailler, il pousse des cris, il jette des objets, il essaie de s'enfuir de la classe, il frappe parfois ses camarades...

Comment analysez-vous la situation?

Que mettez-vous en place?

Elève (non reconnu MDPH)

Elève en maternelle - Pistes possibles à moyen terme et long terme :

- Principe général : cadre fixe (règles claires et affichées dans les différents espaces de l'école, règles harmonisées dans l'école autant que possible, communication précise aux familles)
- Cahier d'observations
- Observation par psychologue scolaire
- Equipe éducative
- Mobilisation des ressources humaines disponibles
- Adaptations pédagogiques : repères temporels (affichage EDT illustré) et repères spatiaux (coin de repli), contrat de comportement imagé (2 choix max), travail sur la gestion des émotions, renforcement positif, aménagement des temps de récréations, de l'accueil et des temps interstitiels (habillage/déshabillage, passage aux toilettes)...
- Aménagement du temps scolaire (raccourcissement des journées, prises en charge extérieures...)
- Maître G (priorité GS-cycle 2)
- CAMSP : Centre d'Action Médico Sociale Précoce
- CMP (Thionville) : Centre Médico Psychologique / CMPP (Hayange) : Centre Médico Psycho Pédagogique
- Proposition de dossier MDPH (AVS, Sessad TCC...)
- Proposition de suivi par assistante sociale
- Information préoccupante (cas extrême et si équipe(s) éducative(s) ont déjà eu lieu)

Elève en élémentaire - Pistes possibles à moyen terme et long terme :

Idem sauf éléments en vert et spécificités de certaines adaptations pédagogiques (images, accueil...)

Etude de cas 3 :

Travail en groupe (15mn) – Mise en commun (15mn)

Une maman d'élève se présente au portail pour parler au directeur. Elle parle très fort en accusant l'enseignant de son enfant d'être trop sévère et de le terroriser.

Le directeur, n'appréciant guère cet enseignant, poursuit la discussion et alimente les propos tenus par la mère.

Il invite finalement la maman à téléphoner à l'Inspection.

Comment analysez-vous la situation?

Comment auriez-vous réagi?

Quelques éléments d'analyse :

Points de vigilance côté directeur :

- Pas de discussion au portail (voir préconisations générales C), proposer de différer la rencontre
- Ne pas accabler l'enseignant devant le parent (même si on ne l'apprécie pas et/ou qu'il "dysfonctionne")
- Informer l'enseignant concerné et recueillir les éléments avant de fixer une rencontre avec la famille
- Fixer une date et des horaires de telle sorte à ce que tous les protagonistes puissent être présents – privilégier les communications écrites si possible (pour garder une trace)
- Ne pas renvoyer la famille vers l'Inspection si une rencontre formelle n'a pas déjà eu lieu afin de tenter de résoudre le problème.
Si renvoi vers l'IEN car conflit vraiment insoluble, prévenir le secrétariat de l'IEN et envoyer un CR de situation complet.

Pour information - Protocole côté Inspection :

- Prise de notes durant l'appel téléphonique
- Demande de CR écrit à la famille
- Prise de contact auprès de l'école, demande de CR (CR rédigé conjointement par le directeur et les personnes concernées)
- Analyse de la situation par l'IEN
- En fonction de la situation :
 - renvoi de la famille vers le directeur (surtout si la famille n'a pas fait cette démarche en amont) pour recherche de solutions (rencontre, équipe éducative, ESS...)
 - rencontre de la famille par l'IEN avec ou sans le(s) membre(s) de l'école selon la situation
 - enquête administrative
 - ...

IDEES-CLES / gestion conflits :

- **Gestion collective**
- **Perception et ressenti**
- **Précision dans la communication orale et écrite**
à destination des collègues (enseignants, ATSEM, AVS...), de l'IEN, des familles
- **Bon sens et adaptabilité**
- **Respect et bienveillance**

MERCI DE VOTRE ATTENTION !