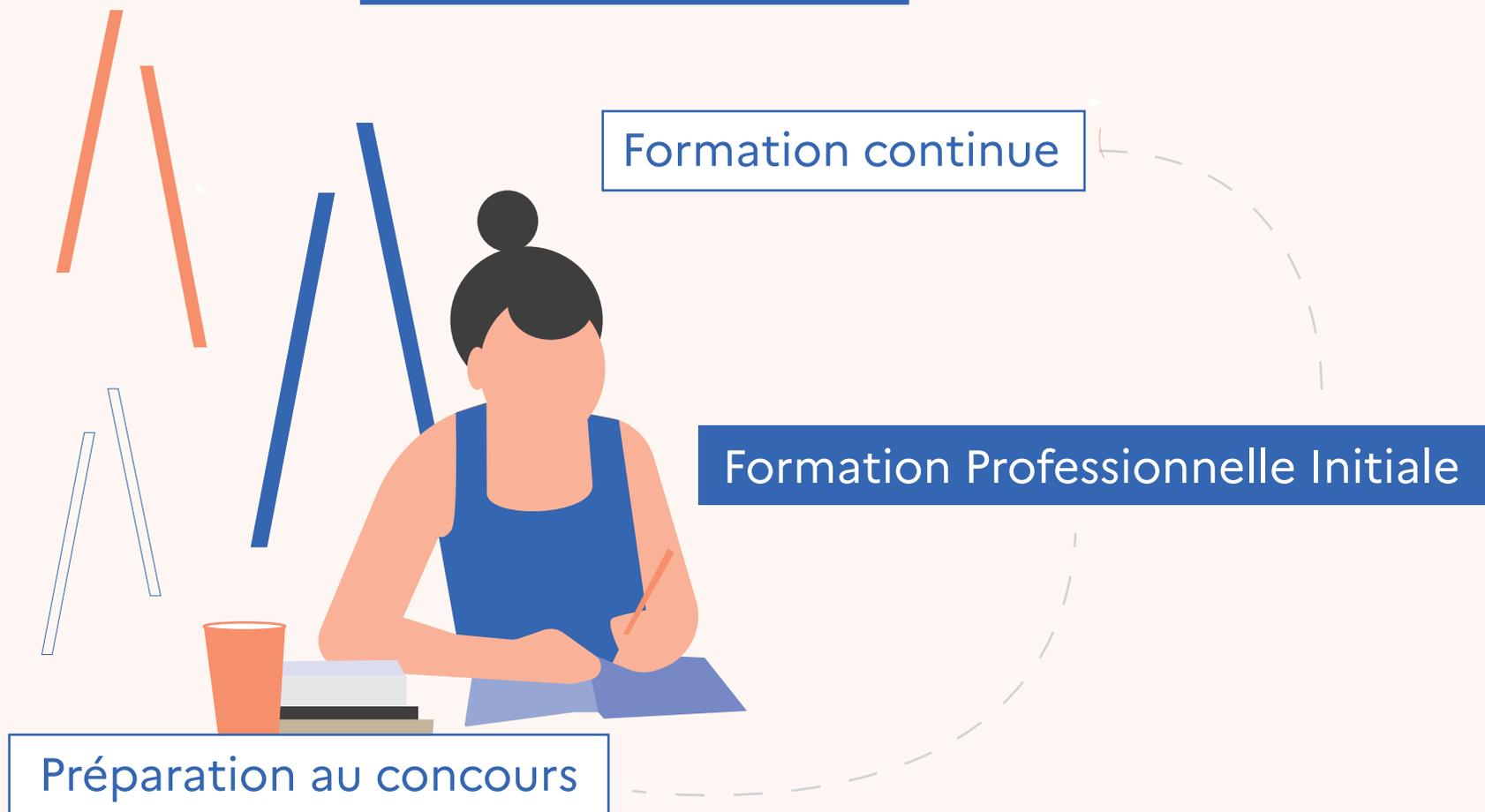


MAQUETTE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
INITIALE DES PERSONNELS DE DIRECTION



# Les grands principes de la formation

## APPORTS DE LA RECHERCHE



# MAQUETTE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE DES PERSONNELS DE DIRECTION

PROJET 2021-2024

Garantir le respect des valeurs de la République, agir en responsabilité et établir un contexte d'exercice de qualité

UF1

Construire sa posture de cadre et penser son développement professionnel

UF2 Exercer un leadership pédagogique et s'appuyer sur la recherche et l'innovation

Piloter les dispositifs et les personnels qui accompagnent les élèves dans la construction de leur parcours et de leur citoyenneté

UF3



## MODULES

UF1

- 1/ Construire son éthique, sa déontologie et sa culture juridique
- 2/ Investir son rôle de pilote et se positionner au cœur du système
- 3/ Évaluer la performance scolaire et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue

UF2

- 4/ Mobiliser son leadership pour engager et faire vivre le collectif
- 5/ S'appuyer sur la recherche pour piloter la qualité des enseignements et améliorer les apprentissages
- 6/ Conduire, animer et accompagner le développement professionnel dans une dimension collective et individuelle

UF3

- 7/ Co-construire une politique cohérente d'accompagnement de l'élève, de coopération et d'inclusion au sein d'une communauté éducative
- 8/ Favoriser la persévérance et développer le sentiment d'appartenance de tous les acteurs de la communauté éducative grâce à un climat scolaire serein
- 9/ Piloter l'orientation en associant l'ensemble des acteurs pour accompagner la construction du parcours de l'élève

# Construire sa posture de cadre et penser son développement professionnel

Ce processus se nourrit des apports des différentes unités de formation  
et prend en compte la nécessité de personnalisation du parcours de chacun des stagiaires



## DES CAPACITÉS À CONSTRUIRE SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Le cadre, modèle de  
développement professionnel

## RECOMPOSER SON ÉTHIQUE ET SA DÉONTOLOGIE

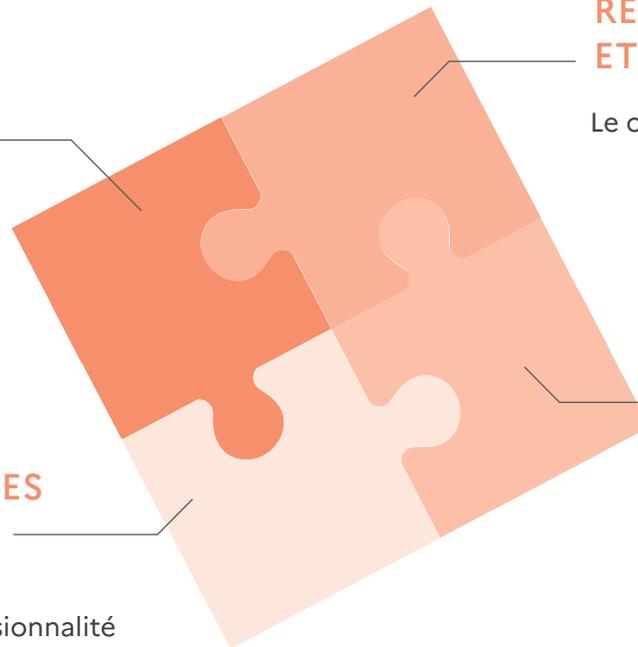
Le cadre, vecteur de sens

## ANALYSE DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES

La réflexivité, fondement  
de la construction de sa professionnalité

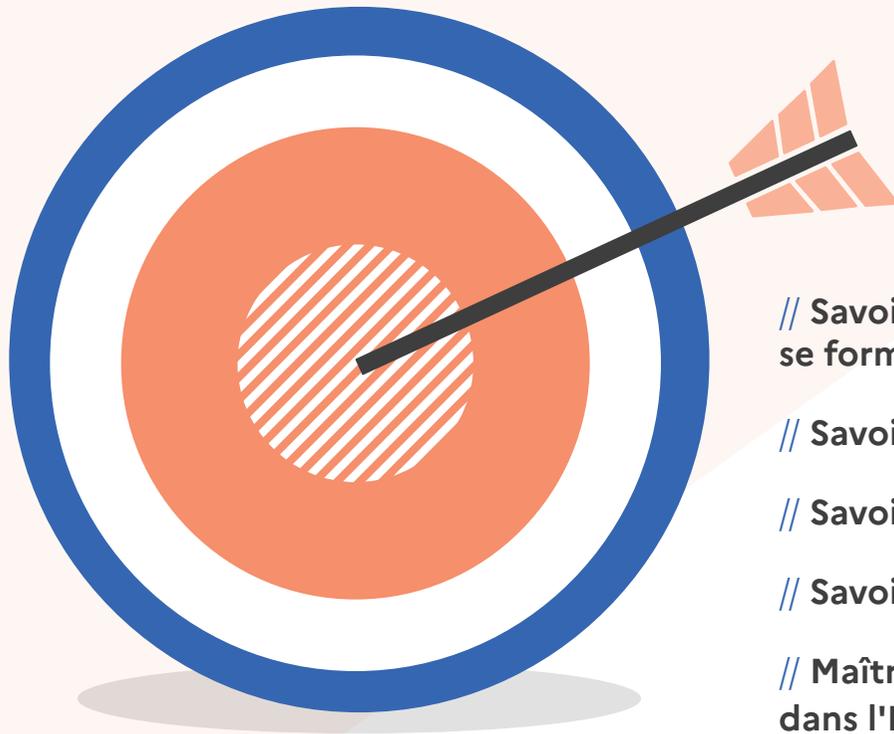
## LA PROFESSIONNALISATION DU CADRE ET SES DÉFIS

Se positionner, agir et interagir  
en cadre responsable



# Construire sa posture de cadre et penser son développement professionnel

## SAVOIR DEVENIR



- // Savoir repérer ses lacunes et ses forces, se former pour progresser et participer à la formation des autres.
- // Savoir gérer son réseau
- // Savoir valoriser ses compétences et son parcours
- // Savoir gérer sa trajectoire professionnelle
- // Maîtriser les codes de la progression professionnelle dans l'Éducation nationale ou d'autres environnements
- // Connaître le réseau des écoles françaises à l'international



## SAVOIR



### Connaitre

Les valeurs de la République  
et le principe de laïcité

Les principes éthiques  
et déontologiques

Le système éducatif,  
son histoire, son évolution

L'organisation  
administrative locale

La prise de décision publique

Son environnement juridique

Les dimensions de santé et  
sécurité au travail

## SAVOIR FAIRE



Promouvoir les valeurs  
de l'institution scolaire  
et les mettre en œuvre

Dégager une vision systémique  
des enjeux

Mobiliser le collectif

Construire un diagnostic  
partagé

Concevoir des méthodes  
et des outils pour évaluer

Élaborer des stratégies  
adaptées à l'établissement

## SAVOIR ÊTRE



Faire système

Construire une pensée critique  
et réflexive

Savoir prendre des décisions  
et les partager

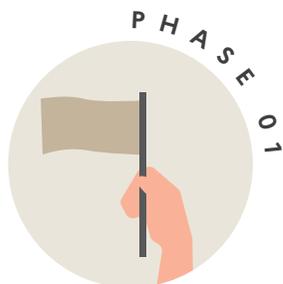
Développer la relation à soi  
et aux autres

Prendre conscience de soi  
et des autres

Réguler ses émotions

Maitriser ses relations  
interpersonnelles

Communiquer efficacement  
en direction de différents  
publics



## S'ENGAGER DANS LA FONCTION

### Appréhender les bases de son éthique et de sa déontologie

/ Les acteurs du service public doivent agir ensemble en cohérence pour porter les valeurs de la République et le principe de laïcité

/ Connaître et savoir mettre en œuvre les valeurs de la République : agir dans un service public, définition et mise en œuvre des valeurs de la République, définition et application du principe de laïcité

/ Connaître et mettre en œuvre les codes éthiques et déontologiques des personnels de l'encadrement de la fonction publique.

/ Connaître la prise de décision publique

### Développer sa culture juridique et institutionnelle pour prendre des décisions et sécuriser l'action collective

/ Connaître et faire connaître les principes du droit : prise de connaissance, partage, hiérarchie des normes, jurisprudence...

/ Aborder les risques juridiques liés à l'exercice de la profession : autorité parentale, droits des usagers, droits de l'enfant, gestion des élèves majeurs

/ Intégrer le juridique dans ses prises de décision en situation complexe



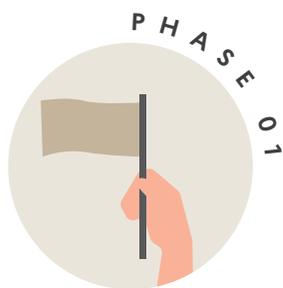
## INSCRIRE SON PILOTAGE DANS LA CONTINUITÉ

### Appréhender les bases de son éthique et de sa déontologie

/ Connaître et savoir mettre en œuvre les valeurs de la République : articuler éthique et déontologie, gérer au quotidien l'égalité fille-garçon et mettre en œuvre une école respectueuse

### Développer sa culture juridique et institutionnelle pour prendre des décisions et sécuriser l'action collective

/ Approfondir sa culture juridique : connaissance des actes administratifs, droit et gestion des ressources humaines (accompagnement des carrières, disciplinaire) et droit syndical



## S'ENGAGER DANS LA FONCTION

### **Connaître les grandes évolutions de la politique nationale en faveur de la réussite des élèves :**

/ Connaître le système éducatif, ses enjeux, ses réformes, ses grands débats

/ Connaître la chronologie et l'historique de nos différentes lois qui constituent un cadre de référence de notre exercice

/ Connaître les différences entre premier, second degré et enseignement supérieur

### **Maîtriser les relations et la communication au sein de notre institution et avec les collectivités locales**

### **Manager la qualité de vie au travail et la sécurité des biens et des personnes**

/ En agissant en partenariat : manager la santé, le bien-être et la qualité de vie au travail des équipes.

/ Manager la sécurité des biens et des personnes : anticiper, préparer et organiser



## INSCRIRE SON PILOTAGE DANS LA CONTINUITÉ

### **Enrichir sa réflexion et son pilotage par une dimension internationale et européenne**

/ Savoir s'enrichir d'autres systèmes éducatifs

/ Participer à des actions internationales et européennes

/ Construire un projet d'action internationale intégré dans la politique d'établissement

/ Promouvoir les échanges et la mobilité

### **Piloter une stratégie financière**

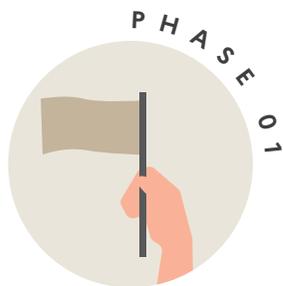
/ Organiser la concertation avec l'ensemble des acteurs sur l'exercice budgétaire

/ Établir et suivre un budget

/ Communiquer sur une politique budgétaire

### **Maîtriser la sécurisation des données et ses enjeux**





## S'ENGAGER DANS LA FONCTION

### Contextualiser l'évaluation de la performance scolaire

- / Savoir appréhender et articuler les différentes dimensions d'évaluation : politique éducative, établissements, apprentissages, acquis des élèves
- / Comprendre les indicateurs et les observables
- / Savoir positionner la performance scolaire de son établissement dans un contexte local, national et international



## INSCRIRE SON PILOTAGE DANS LA CONTINUITÉ

### Évaluation des établissements scolaires :

- / Auto-évaluation
- / Évaluation externe
- / Suivi et accompagnement
- / Projet d'établissement

### Conduire la transformation :

- / Planifier, élaborer des stratégies d'amélioration continue
- / Mobiliser, impliquer et accompagner le collectif professionnel
- / Connaître les outils et les leviers du changement
- / Concevoir des méthodes et approches de l'évaluation du changement
- / Adapter l'organisation scolaire aux transformations de son environnement
- / Construire dans la continuité et la durée

## SAVOIR



### Connaitre

Ce que l'institution attend d'un personnel de direction

Connaitre les stéréotypes et les représentations de chacun des acteurs de la fonction de chef d'établissement

La cartographie des acteurs départementaux, académiques et nationaux

Les collectivités locales

Les partenaires économiques et associatifs locaux

Les organisations syndicales

Le référentiel de compétences des enseignants

Les instances et leur fonctionnement

Les plans de formation académiques et nationaux

### Connaitre

Connaitre et comprendre l'articulation des actes techniques avec le pilotage de l'établissement (négociation des emplois du temps et pilotage de l'équipe, qualité des emplois du temps et réussite des élèves, qualité des emplois du temps et QVT, qualité des emplois du temps et travail collectif...)

La dimension pédagogique de son établissement

Les pratiques d'évaluation

Les dimensions pédagogiques et scientifiques liées aux apprentissages

Le développement socio-affectif de l'élève et les mécanismes de cognition

Les concepts de "pilotage", "management" et "leadership"

Les compétences transversales utiles à la fonction

Connaitre les logiciels et les systèmes d'information

S A V O I R F A I R E



Maitriser les techniques d'entretien,  
de conduite de réunion et d'instance

Mener le dialogue social

Prendre sa place  
dans l'environnement local

S'adapter à ses interlocuteurs

Prendre sa place dans le collectif  
tout en pilotant et en animant

Mobiliser les individus et les équipes  
autour d'objectifs communs

Animer un collectif dans une  
démarche d'auto-évaluation et dans  
la construction des leviers de progrès

Confier des responsabilités,  
accompagner et évaluer la réussite  
de l'atteinte des objectifs

Détecter les potentialités

Déléguer et favoriser  
le développement des autonomies  
professionnelles

Conduire, accompagner  
et gérer la transformation

Gérer le temps et l'espace  
(et construire les EDT)

Hiérarchiser les priorités

Dégager les moyens  
pour les actions prioritaires

Gérer les conflits

Favoriser une approche de résolution  
des problèmes au plus près  
d'un consensus

Gérer les aléas et les incertitudes

Prendre des décisions dans  
un environnement complexe

Travailler en partenariat avec  
la recherche pour adapter  
l'introduction de pratiques  
innovantes dans son établissement

## SAVOIR ÊTRE



### Avoir

Une pensée créative  
et innovante

Une pensée critique  
et réflexive

De l'empathie et de l'écoute

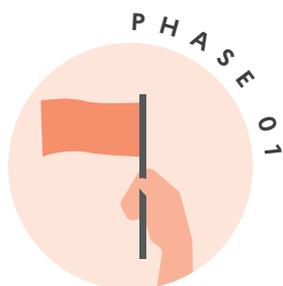
### Savoir

Communiquer efficacement

Coopérer, collaborer

Reconnaître ses erreurs  
et les apports de chacun

Faire preuve de résilience



## S'ENGAGER DANS LA FONCTION

**Clarifier et illustrer les concepts de "pilotage", "leadership" et "management"**

**Construire sa posture de leader : se positionner dans un écosystème :**

/ L'entrée en fonction dans une position d'adjoint

/ Comment devenir leader? Les épreuves du leadership, la construction de la légitimité et de l'autorité

/ Un leader intégré dans un système mais qui dispose d'une autonomie/

/ Le positionnement à travers les différents rôles et situations professionnelles

/ Construire sa boîte à outils managériale

**Identifier et utiliser les leviers du leadership :**

/ Les compétences managériales (partage d'information, planification du travail, les instruments pour animer un collectif, la conduite de projet

/ Exercer son leadership en cohérence: faire vivre le collectif professionnel, créer une dynamique de groupe

/ Incarner son leadership à travers le projet d'établissement, la mobilisation des instances, le pilotage de la vie scolaire.

**Construire sa communication et la mettre en œuvre**

/ Comprendre les mécanismes de la communication écrite, orale et digitale

/ Construire une politique de communication en présence et à distance qui favorise le développement du collectif et la mutualisation

/ Rationaliser la circulation de l'information

**Mettre en relation les parties prenantes internes et externes à l'établissement : faire vivre la communauté scolaire**



## INSCRIRE SON PILOTAGE DANS LA CONTINUITÉ

**Identifier et utiliser les leviers du leadership :**

/ Agir en cohérence et mobiliser des leviers pour asseoir son leadership à des moments clés du pilotage pédagogique (la gestion et la répartition des moyens, la structuration des activités pédagogiques, la mise en place d'une politique de coordination des disciplines, l'élaboration du budget, la préparation d'une rentrée scolaire...)

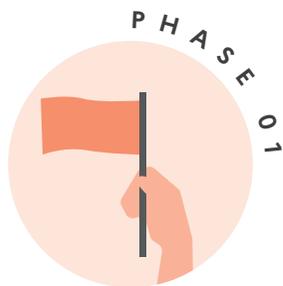
/ Connaître, mobiliser et valoriser les compétences psycho-sociales/transversales pour améliorer la qualité du service rendu (favoriser les dynamiques collectives, la prise en charge de l'élève...)

/ Conduire, gérer et accompagner la transformation

**Mettre en œuvre son leadership pédagogique pour favoriser la réussite scolaire :**

/ Exercer son leadership pour mobiliser et co-animer les équipes afin de favoriser la réussite scolaire dans un environnement inclusif

/ Créer une dynamique collective pour favoriser des pratiques collaboratives et transversales



## S'ENGAGER DANS LA FONCTION

### Mobiliser les équipes sur des pratiques pédagogiques efficaces

/ Les conditions d'apprentissages (relations de confiance, la métacognition, le feedback...)

/ Appréhender les approches pédagogiques et didactiques efficaces et/ou innovantes

### Adapter son pilotage en fonction de son établissement pour accompagner la mise en place et la régulation des différents dispositifs



## INSCRIRE SON PILOTAGE DANS LA CONTINUITÉ

### Proposer des pratiques innovantes et/ou expérimentales et savoir les évaluer dans la durée

/ Connaître la recherche en éducation utile en établissement

/ Travailler en partenariat avec la recherche : savoir solliciter la recherche, transférer les résultats de la recherche dans les pratiques innovantes.

/ Introduire des pratiques innovantes dans son établissement

**Pilotage et animation des disciplines concertés : pilotage pédagogique et didactique concertés avec les corps d'inspection**

/ Pilotage et animation des disciplines

/ Pilotage et animation pluridisciplinaire et interdisciplinaire

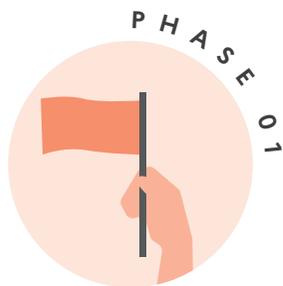
/ Pilotage et animation du numérique

### Accompagner et réguler la politique d'évaluation de l'établissement

/ L'évaluation et la progression des acquis des élèves

/ La construction d'une politique d'évaluation et ses moments clés





## S'ENGAGER DANS LA FONCTION

### **Intégrer un collectif :**

- / Prendre ses fonctions dans un collectif s'y intégrer et y contribuer
- / Savoir gérer le bon équilibre entre changement et continuité
- / Prendre sa place d'adjoint dans l'équipe de direction : être accompagnant et réguler
- / Appréhender et comprendre la politique du chef d'établissement pour agir en conséquence
- / Savoir agir dans un conseil d'administration, dans un conseil pédagogique...

### **Animer le dialogue social**

- / Connaître la législation, les organisations syndicales

### **Accompagner l'individu pour construire le collectif**

- / Permettre aux acteurs d'assumer leur autonomie pour mieux appréhender leur rôle dans le collectif
- / Construire, mobiliser et réguler un collectif
- / Savoir intégrer tout le monde dans le collectif dans le respect de la politique de non discrimination

### **Mobiliser et réguler les apprenants**

- / Gérer le changement, la transformation
- / Repérer et adapter les leviers de la motivation
- / Repérer les vulnérabilités pour mieux accompagner
- / Appréhender les techniques de négociation pour l'exercice du métier au quotidien ou dans le cadre plus formel de la négociation sociale

### **Impulser la transformation professionnelle pour améliorer la qualité des enseignements et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue** **Intégrer la gestion des ressources humaines dans son management**

- / Dans une perspective bienveillante et accompagnatrice, introduire des temps et des espaces dédiés à la mutualisation et à l'observation des pratiques
- / Appuyer cette transformation sur l'éclairage des sciences qui permet de comprendre les évolutions permanentes



## INSCRIRE SON PILOTAGE DANS LA CONTINUITÉ

### **Accompagner les personnels**

- / Investir sa responsabilité en matière de ressources humaines de proximité : le PPCR, l'accompagnement des personnels...
- / Promouvoir une qualité de vie au travail et prévenir les risques psycho-sociaux
- / Avoir une bonne connaissance de l'environnement des ressources humaines (GRH de l'académie, GRH de proximité, dispositifs départementaux et académiques...)

### **Animer le dialogue social**

- / Le droit syndical
- / Les compétences pour gérer le dialogue social (techniques de négociation en particulier)

### **Accompagner les équipes dans leur développement collectif et individuel**

- / Repérer les besoins, construire un projet de formation
- / Établir les conditions d'une apprenance collective, de la mutualisation de la réflexion et des pratiques (pilotage, organisation, professionnalisation, mise en place de laboratoires de mathématiques...)
- / Gérer l'incertitude et la complexité
- / Accompagner la carrière des personnels
- / Aider les personnels à se perfectionner



# Piloter les dispositifs et les personnels qui accompagnent les élèves dans la construction de leur parcours et de leur citoyenneté

## SAVOIR



Les enjeux de l'orientation et du parcours tout au long de la vie

les procédures, les dispositifs et les outils liés à l'orientation et l'affectation

Les dispositifs d'accompagnement des élèves

Les dispositifs favorisant la co-éducation

Le réseau de lutte contre le décrochage

Les textes qui régissent les principes de l'école inclusive

Les indicateurs du climat scolaire

Les acteurs économiques, associatifs et institutionnels de son territoire

Les dispositifs et les réseaux : le bassin, les collèges, les lycées et LP, le monde du sup, la relation école-entreprise, l'apprentissage

## SAVOIR FAIRE



Faire un état des lieux

Organiser

Travailler en partenariat

Mener un dialogue constructif avec les élèves et leur famille

Repérer les vulnérabilités, les signaux du décrochage et les points d'appui de la persévérance

Accompagner la construction d'un climat scolaire bienveillant et exigeant

Conduire la transformation

Mobiliser les enseignants pour accompagner les élèves

Savoir s'orienter dans les offres d'information (académie, région ONISEP...)

Piloter l'écosystème mobilisable pour favoriser l'ambition et la persévérance scolaire

## SAVOIR ÊTRE



### Avoir

Une pensée créative et innovante

Une pensée critique et réflexive

De l'empathie et de l'écoute

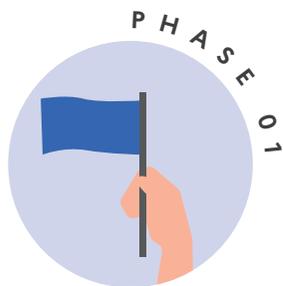
### Savoir

Prendre des décisions

Résoudre des problèmes

Communiquer efficacement

Coopérer, collaborer



## S'ENGAGER DANS LA FONCTION

### **Investir le temps et l'espace l'élève**

- / Mobiliser l'élève sur des dispositifs hors de la classe (laboratoires et ateliers, UNSS, activités culturelles, artistiques, écoles ouvertes, vacances apprenantes...)
- / Questionner le travail personnel de l'élève
- / Favoriser le travail entre élèves
- / Repenser la vie scolaire de l'élève pour que chaque temps permette un apprentissage (organisation des études, du temps de l'élève, penser la configuration des espaces...)

### **Favoriser la co-éducation et les alliances éducatives**

- / Connaître les dispositifs favorisant la co-éducation
- / Savoir prendre en charge les situations particulières et notamment celles de grande pauvreté
- / Entretenir les partenariats (services de l'enfance, éducateurs...)



## INSCRIRE SON PILOTAGE DANS LA CONTINUITÉ

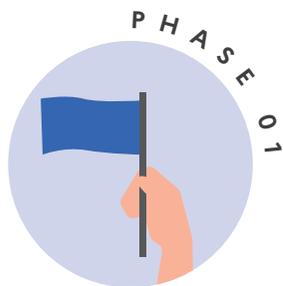
### **Favoriser l'école inclusive**

- / Disposer des éléments socio-historiques pour appréhender la place de l'école inclusive, en définir la notion
- / Piloter l'école inclusive

### **Repérer les vulnérabilités pour mieux accompagner les élèves**

- / Prévenir les risques, repérer les signaux faibles





## S'ENGAGER DANS LA FONCTION

### **Connaître l'établissement et appréhender son climat scolaire**

- / Comprendre le fonctionnement en interne et dans son environnement (quartier, réseau, bassin...)
- / Connaître et mobiliser les partenaires sociaux, territoriaux, locaux
- / Diagnostiquer son environnement en plaçant l'élève au centre

### **Impulser une politique de responsabilisation des élèves**

- / Placer l'élève au cœur des dispositifs et de l'organisation de l'EPL
- / Faciliter la représentation des élèves au sein des instances
- / Encourager les pratiques pédagogiques favorisant la responsabilisation de chacun et le développement des compétences psycho-sociales



## INSCRIRE SON PILOTAGE DANS LA CONTINUITÉ

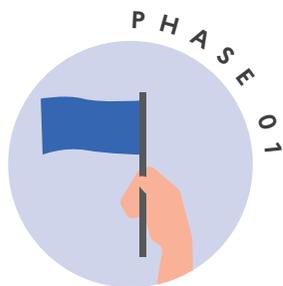
### **Agir sur le climat scolaire**

- / Diagnostiquer le climat scolaire : les indicateurs du climat scolaire et leur analyse
- / Mobiliser les équipes sur les thématiques transversales du climat scolaire pour favoriser une meilleure appréhension des apprentissages (prévention du harcèlement, promotion d'une vie d'établissement...)

### **Mettre en place une stratégie pour favoriser la persévérance scolaire**

- / S'appuyer sur la recherche pour définir et expliciter la notion de persévérance





## S'ENGAGER DANS LA FONCTION

### Piloter l'orientation

/ Maîtriser les enjeux de l'orientation  
/ Savoir piloter le volet orientation du projet d'établissement : situation des élèves de l'établissement, objectifs de progression, feuille de route collective et évaluation d'impact

/ Se positionner dans l'écosystème d'orientation de son territoire  
/ Intégrer la thématique de l'orientation dans les enseignements

/ S'inscrire dans un travail de collaboration entre partenaires pour améliorer le pilotage de l'orientation : CIO, PSYEN, PP, AS..., associations locales

### Maîtriser les techniques et les processus d'orientation et d'affectation

/ Développer l'ambition scolaire  
/ Savoir s'orienter dans les processus et dans les offres d'information (académie, région, Onisep)  
/ Maîtriser l'aspect technique du processus de candidature

/ Connaître finement les processus d'affectation (Affelnet, ParcoursSup,...)  
/ Connaître le réseau de lutte contre le décrochage

### Appréhender le monde économique de son territoire

/ Connaître les acteurs économiques, associatifs et institutionnels de son territoire et en faire des partenaires

### Déployer la politique d'orientation dans l'établissement

/ Savoir mener un dialogue constructif avec les élèves et leur famille  
/ Piloter l'écosystème mobilisable pour éviter le décrochage et favoriser le niveau d'ambition  
/ Mobiliser les anciens élèves au travers d'associations notamment pour soutenir la politique d'information  
/ Travailler concrètement les liaisons et transitions  
/ Savoir intégrer les cordées de la réussite



## INSCRIRE SON PILOTAGE DANS LA CONTINUITÉ

### Piloter l'orientation et développer l'ambition scolaire

/ S'inscrire dans un travail de collaboration entre partenaires pour améliorer le pilotage de l'orientation  
/ Connaître les dispositifs et les réseaux.

### Connaître le cadre légal de l'orientation et sa déclinaison concrète en académie

### Connaître les apports scientifiques liés à la compréhension de l'orientation

/ Les biais, les stéréotypes et les façons de les déjouer.  
/ L'importance du lien à faire entre les disciplines et les objets de l'orientation  
/ Connaître la psychologie de l'adolescent et de sa construction identitaire  
/ Connaître la réalité de l'évolution des métiers et des carrières

### S'inscrire dans un continuum et piloter les transitions

/ Connaître la réalité des attendus des formations de l'enseignement supérieur et du monde de l'emploi

### Inscrire sa politique d'orientation dans la dynamique de la formation tout au long de la vie (FTLV)

/ Connaître l'importance des compétences dans la notion d'orientation  
/ Avoir la connaissance de la formation continue et des passerelles (savoir appréhender le parcours comme évolutif)

### Définir et poursuivre les objectifs de l'insertion professionnelle en fonction des publics d'élèves



