

Maquette pédagogique de la formation statutaire des inspecteurs du 1^{er} degré

2020-2021



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE ET
DE LA JEUNESSE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

≡ Sommaire

Présentation de la maquette pédagogique	3
Contenus des 6 unités d'enseignement :	
UE1 - Management des organisations scolaires	
Module 1 - Le leadership pédagogique	7
Module 2 - Les outils pour accompagner les individus et les collectifs	8
UE2 - Performance du système éducatif	
Module 3 - Évaluer la performance scolaire et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue	9
Module 4 - Utiliser sa marge de manœuvre pour prévoir et gérer les moyens	10
UE3 - Droit et politique publique en éducation	
Module 5 - Construire une éthique et une déontologie dans un contexte institutionnel et juridique maîtrisé	11
Module 6 - Maîtriser les risques	12
UE4 - Apprentissages et réussite	
Module 7 - Piloter la qualité des enseignements	13
Module 8 - Engager une politique éducative pour la prise en charge de l'élève et de son parcours	14
UE5 - Fonctionnement en réseaux d'acteurs sur des espaces pluriels	
Module 9 - Réseaux, territoires, spécificités et partenariats	15
Module 10 - Management du numérique éducatif	16
UE6 - Approches professionnelles en académie	17
Répartition des modules sur les 3 phases de la formation	19
Aperçu de la formation statutaire des 3 corps de métiers des personnels d'encadrement pédagogique	21
Notes	22

Formation statutaire des inspecteurs du 1^{er} degré - 2020-2021

Maquette pédagogique

Depuis 35 ans, l'action publique connaît des évolutions importantes. La formation des personnels d'encadrement doit intégrer ces évolutions pour permettre à ces personnels de pouvoir pleinement remplir leurs missions. C'est le fondement du schéma interministériel de la formation tout au long de la vie.

La formation est ainsi identifiée comme l'un des principaux leviers de construction de la professionnalité des personnels, au service notamment de la transformation de l'action publique.

Cette maquette prend acte de ces évolutions et du cadrage interministériel de la formation des agents de l'État pour proposer aux lauréats des concours internes des personnels d'encadrement, ainsi qu'aux personnels en détachement dans ces corps, une formation les préparant aux métiers d'encadrement aujourd'hui et demain.

≡ Un contexte d'exercice en évolution depuis 35 ans

Les organisations du travail connaissent une évolution forte. Une première évolution tient à la **place croissante de l'utilisateur dans les services publics**. Cette évolution sociale concerne aussi l'École. De nombreux ouvrages ont documenté l'émergence de stratégies parentales vis-à-vis de l'école, et notamment du choix de l'école. C'est aussi la place de l'élève qui s'affirme avec des dispositifs de type "vie lycéenne", "vie collégienne" ou encore la responsabilisation en matière d'orientation. Les élèves et leurs parents deviennent des acteurs de la politique éducative, et c'est un levier pour une École de la confiance. La question se pose aujourd'hui moins en termes d'acceptation de cette place dans l'école, que de mise en place d'une relation de confiance réciproque.

Une deuxième évolution tient à l'**impact de la transition numérique** notamment dans le contexte professionnel. Les nouvelles technologies facilitent le travail à distance, les réseaux sociaux entraînent des logiques de collaboration horizontale et moins formelle, les frontières du travail sont beaucoup moins nettes qu'elles ne l'étaient. L'intelligence artificielle révolutionnera les outils péda-

gogiques et les modes d'apprentissage. La transition numérique enrichit considérablement l'approche de la formation avec les possibilités d'hybridation ainsi que par des certifications informelles de type Open Badges.

Non sans lien avec cette évolution, les relations hiérarchiques ont considérablement évolué. L'organisation pyramidale traditionnelle, qui a constitué un modèle, cède le pas au profit d'**organisations qualifiées d' "agiles"**. Il s'agit de répondre plus efficacement aux besoins des usagers et du service, de mieux maîtriser le changement et l'incertitude, en favorisant les échanges internes, la collaboration, la valorisation et le développement des compétences. Ainsi dans le schéma interministériel pour la formation tout au long de la vie, les compétences de management des cadres ciblent "le management participatif, la qualité de vie au travail, l'innovation managériale, la bienveillance, l'accompagnement des collaborateurs, la valorisation du dialogue social, l'égalité professionnelle, la promotion de la diversité, la déontologie".



Ces évolutions rendent nécessaire l'acquisition de compétences non techniques et non cognitives ("soft skills"), parmi lesquelles les compétences relationnelles telles que la capacité à communiquer, mais également des compétences de gestion de l'interaction, telles que l'aptitude à se mettre à la place de l'autre, la capacité à pacifier les relations avec les usagers. On peut inclure ici aussi les capacités à gérer ses émotions, à ne pas surréagir et à faire preuve d'empathie. Des attitudes telles que la responsabilité, l'ouverture d'esprit, l'adaptabilité, la tolérance, la confiance en soi, l'envie d'apprendre et d'entreprendre participent de la capacité d'un cadre de la fonction publique à anticiper le changement et l'incertitude.

Ces évolutions touchent le secteur privé comme le secteur public. Dans la fonction publique et plus particulièrement au ministère en charge de l'éducation nationale, une quatrième évolution transforme les organisations. La tendance longue engagée depuis le début des années 1980 à la **décentralisation et la déconcentration des services publics** place les cadres de la fonction publique face à des responsabilités croissantes. La décentralisation et la déconcentration ont conduit à une complexification de l'action publique éducative, que ce soit par la multiplication de parties prenantes (collectivités territoriales, associations, autres services de l'État, etc.), la diversification des instruments d'action publique (émergence de "dispositifs", "projets", "plans") et par une plus grande prise en compte de la demande de l'utilisateur. Cette complexification se traduit par une plus grande responsabilité décisionnelle des personnels de direction et inspecteurs qui s'étend également sur les espaces du péri et du parascolaire.

L'exercice de cette responsabilité décisionnelle doit s'exercer dans le **cadre national**. Deux objectifs sont particulièrement mis en avant : **l'élévation du niveau général et l'exigence de plus de justice sociale**. Ces objectifs font écho aux résultats du système éducatif français. Les enquêtes internationales conduites par l'OCDE (PISA, PIAAC) ou l'IEA (PIRLS, TIMSS) convergent en effet autour de deux grands constats : les résultats des élèves français s'inscrivent dans la moyenne européenne (laquelle ne se situe pas dans la performance haute) et de fortes inégalités perdurent, avec 1/5^e des élèves dans une très grande fragilité des apprentissages. La France compte aussi parmi les pays où la variation de score à l'enquête PISA est la plus fortement marquée par le milieu socio-économique des élèves ; près de 40% des élèves issus d'un milieu défavorisé sont en situation de difficulté scolaire. Ainsi, l'enquête Cedre¹ de la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (Depp) révèle des acquis très fragiles à la fin du primaire ; 42,4% des élèves ont une maîtrise fragile des mathématiques, voire de grandes difficultés.

¹. Consulter le rapport Cedre 2014 - Mathématiques en fin d'école primaire : les élèves qui arrivent au collège ont des niveaux très hétérogènes.

Le rapport sur l'enseignement des mathématiques en France remis au ministre de l'Éducation nationale le lundi 12 février 2018 par une équipe menée par Cédric Villani, député de l'Essonne, et Charles Torossian, inspecteur général de l'éducation nationale, a permis d'identifier, entre autres, 3 niveaux stratégiques pour **mieux articuler les interactions entre l'action du ministère (du rectorat, de la DSDEN), les projets d'établissement et la pratique des professeurs** :

1. Celui de **la classe**, dans la mesure où l'essentiel s'y joue, au contact quotidien des élèves. Il est essentiel qu'à ce niveau-là, la mise en œuvre des recommandations permette aux professeurs de mieux exercer leurs responsabilités, dans un **climat de confiance et de dialogue** entre professionnels partageant des valeurs communes. Il n'est en effet pas envisageable de réussir à mobiliser les professeurs s'ils ne se sentent pas pleinement reconnus comme responsables et capables. La formation n'est qu'un élément de réponse. Cette ambition nécessite aussi de poursuivre la rénovation des relations de travail entre les professeurs et les personnels d'encadrement (inspection et direction) pour développer des formes de direction et de coopération qui conjuguent **liberté, responsabilité et autonomie**, dans un cadre explicite.

2. Le deuxième niveau est celui **des écoles et des établissements**, dans la mesure où l'amélioration des pratiques d'enseignement dans chaque classe se nourrit aussi du dé-

veloppement des pratiques collectives, donc des pratiques d'équipe dans les écoles et établissements. Cette dimension importante et reconnue par la recherche internationale conduit à **considérer l'évaluation des écoles et des établissements comme une opportunité d'avenir**. Il est possible de conjuguer :

- l'auto-évaluation des écoles et des établissements, y compris l'évaluation entre pairs ;
- un regard externe porté par des équipes d'inspecteurs territoriaux dans une approche systémique ;
- les dialogues stratégiques et de gestion que conduisent les académies et les départements avec les circonscriptions et les établissements.

3. Enfin le troisième niveau est celui de **l'encadrement**. Pour obtenir des résultats durables, il est nécessaire de mobiliser les personnels qui pilotent la mise en œuvre, notamment pour créer les conditions de la confiance et de l'accompagnement des professeurs. En effet, puisque c'est dans l'école et dans l'établissement que se jouent les stratégies d'équipe essentielles pour la réussite des élèves, il est nécessaire de **relier l'évaluation, le développement professionnel et l'organisation scolaire – entre les cadres et les enseignants, mais aussi entre le haut encadrement et l'encadrement de terrain – pour mieux accompagner les évolutions attendues**.



≡ Construire la posture d'encadrement

En l'espace de quatre mois après la réussite au concours de recrutement interne, un enseignant ou un conseiller principal d'éducation se voit confier des missions de pilote pédagogique². **Ces nouvelles missions ne sont pas étrangères au métier exercé précédemment ; elles en sont la poursuite à un niveau de responsabilité supérieur.** Elles impliquent de faire le deuil de la classe, mais dans le même temps de se façonner une **identité professionnelle métisse, dans laquelle la pédagogie – toujours présente – s'associe au leadership et au management.**

La posture d'encadrement se construit et se vérifie ensuite dans des actions telles que le pilotage de la performance de l'établissement et l'amélioration de la qualité des enseignements, la prise en compte et le développement des compétences des personnels, la mise en réseau d'acteurs, la communication avec les usagers de l'école et le dialogue social au niveau de l'établissement scolaire.

Dans le domaine de l'accompagnement pédagogique, l'IEN doit se situer à un niveau d'accompagnement supérieur à celui du conseiller pédagogique, être dans l'expertise pédagogique pour conseiller et préconiser aux enseignants les modalités d'apprentissage de la lecture et des mathématiques en particulier.

L'accompagnement individuel et collectif, le pilotage pédagogique constituent le cœur de la mission des personnels d'inspection depuis la parution de la circulaire du 11 décembre 2015 consacrée aux missions des inspecteurs d'académie-inspecteurs pédagogiques régionaux et des inspecteurs de l'éducation nationale. Trois dimensions caractérisent leur action d'encadrement :

- la mission d'inspection, d'évaluation et de formation des professeurs des écoles ;
- la contribution au pilotage académique et départemental, l'impulsion des réformes et l'animation des équipes ;
- la mission de conseil et d'expertise auprès du recteur, de l'IA-Dasen et des élus.

2. 90% des lauréats au concours 2018 des personnels de direction sont issus des corps enseignants et d'éducation ; 97,6% des lauréats au concours 2018 des IEN 1^{er} degré sont issus des corps des professeurs des écoles.

3. Voir le guide de la formation pour une présentation plus précise de l'architecture de la formation : 3 présentiels à l'IH2EF de 26 h chacun ; 9 jours de formation en académie de 6 h chacun, soit 54 heures ; 30 h pour le stage d'ouverture.

≡ Une formation fondée sur la recherche et sur l'approche par compétences

L'IH2EF a la responsabilité de la conception, du pilotage et de la mise en œuvre de la formation des personnels d'encadrement.

La formation dispensée à l'IH2EF prend d'abord appui sur les travaux de recherche en sciences, management, sociologie, politiques publiques. Ces travaux sont mobilisés soit en conférence, bibliographie ou comme support théorique aux ateliers. L'accent est mis sur **la recherche au service de la pratique**, et pour les personnels l'encadrement avec l'objectif de **développer des pratiques fondées sur des données probantes** (*evidence-based education*). **L'ouverture à l'international et à la recherche** sera incluse dans tout module où elle pourrait apporter une plus-value à la formation. Ainsi, les délégations étrangères ou les enseignants chercheurs pourront intervenir dans les présentiels, en fonction de leurs domaines d'expertise.

Les évaluations internationales seront analysées pour documenter précisément les résultats du système éducatif français. Il s'agit d'aider les stagiaires à développer leurs qualités d'analyse et de réflexion. Enfin, l'expertise des acteurs du système éducatif, et notamment de l'encadrement supérieur (recteurs, directeurs d'administration centrale, inspecteurs généraux, DASEN) demeure une ressource très importante pour la formation.

Cette formation par la recherche et par les acteurs institutionnels sera complétée d'une approche par compétences, notamment dans les temps d'atelier. **L'expérimentation**, que ce soit à travers de simulations, d'ateliers de mise en situation professionnelle ou encore de jeux de rôle, constitue une approche privilégiée qui permet une mise en pratique et le développement de réflexes professionnels. **Le vécu émotionnel** de l'apprentissage professionnel doit être reconnu car il favorise le développement des apprentissages adultes. **Les échanges** qui ont lieu en formation sont également facteurs d'apprentissage :

ils seront favorisés, ainsi que les occasions de **co-développement** et de résolution collective. L'objectif est de développer une **communauté d'échanges de pratiques**, en intégrant aussi le volet numérique. Il s'agit que les stagiaires en formation prennent progressivement conscience de leurs compétences, qu'ils identifient et qu'ils analysent collectivement les savoir-faire implicites mobilisés dans leur travail. Dans ce cadre, **le rôle des délégués de promotion est prépondérant** pour assurer un relais efficace entre les stagiaires de la formation et l'équipe de conception du département des cycles métiers de l'IH2EF.

La formation comprend également une dimension hybride qui contribue au développement d'une communauté apprenante au sein de la promotion. L'espace en ligne sur la plateforme M@gistere comprend des activités à distance et un outil d'auto-positionnement – **Socrate** – permettant un premier pas vers l'individualisation de la formation : il s'agit pour chaque stagiaire d'évaluer les compétences acquises et à acquérir à partir de situations professionnelles fictives, et en lien avec ses accompagnants (inspecteurs tuteurs désignés par le recteur).

L'approche par le vécu d'expérience réelle, le retour réflexif sur les premiers apprentissages du métier et la progressivité des thèmes est d'autant plus efficace qu'elle s'appuie sur un **dispositif d'alternance**. En effet, la formation statutaire alterne l'exercice effectif des fonctions et des sessions de formation organisées par l'IH2EF et les académies (155h minimum)².

La formation est présentée sous la forme de 6 unités d'enseignement, dont 5 réalisées lors de présentiels à l'IH2EF et une en académie d'exercice.

≡ Contenus des 6 unités d'enseignement (UE)

*2 modules par UE,
sauf pour l'UE6 qui se déroule en académie*

Module 1

Le leadership pédagogique

La notion de "leadership pédagogique" est au centre des travaux de recherche sur les personnels d'encadrement éducatifs. Il désigne un processus par lequel un individu produit un effet, suscite une réaction chez les autres, notamment en termes d'entraînement des équipes, motivations individuelles et collectives, ainsi que d'engagement dans des projets.

On interrogera dans ce module l'exercice du leadership au regard d'approches plurielles proposées par la recherche et l'ouverture européenne et internationale.

Il abordera la capacité des stagiaires de passer de l'intention à l'action en construisant un style de leadership partagé avec les directeurs d'école et les conseillers

pédagogiques en particulier.

La communication, inséparable de l'exercice du leadership, fera ici l'objet d'un travail spécifique lors du premier et du troisième présentiels en particulier.

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Porter et communiquer une politique éducative

L'inspecteur exerce son leadership pédagogique par la mise en œuvre de politiques éducatives nationales et académiques. À partir des priorités de la rentrée et du cadrage départemental des IA-DASEN, les stagiaires établiront leur leadership en associant l'équipe pédagogique de circonscription, les directeurs d'école, le pôle ressources à la mise en œuvre de ces actions.

La capacité à donner du sens à ces politiques et à définir un cadre fera l'objet d'un travail particulier tant sur les modalités de communication que sur la capacité de l'IEN à associer l'ensemble des équipes de la circonscription pour enrôler et guider les enseignants et les équipes.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Décider, agir et communiquer en situation complexe

Les IEN sont confrontés à des situations complexes comme la gestion des élèves dont le comportement pose des difficultés récurrentes aux écoles. Il s'agira de développer leur capacité à décider, conseiller, coordonner et soutenir les équipes de directeurs et d'enseignants ainsi qu'à mobiliser les autres acteurs de l'école.

À partir des apports de la recherche, avec des éclairages internationaux, du secteur privé ou de l'interministériel, la notion de leadership partagé sera précisément identifiée.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle -
Le pilotage concerté des disciplines

Il s'agira de profiter de l'intercatégorialité du troisième présentiel pour engager les stagiaires dans une réflexion sur la continuité des apprentissages et la prévention des ruptures dans le parcours des élèves.

Des exemples impliquant conjointement inspecteurs et personnels de direction serviront de support à la réflexion sur le leadership dans l'animation et l'accompagnement d'un réseau territorial (réseaux d'éducation prioritaire et ruraux).

Par ailleurs, l'IEN est engagé dans des partenariats avec les collectivités territoriales et les autres services de l'État. Le pilotage des réseaux d'éducation prioritaire et ruraux fera l'objet d'un travail spécifique.

Un atelier sera consacré au pilotage partagé des conseils école/collège.

Module 2

Les outils pour accompagner les individus et les collectifs

L'IEN a un rôle de conseil et d'accompagnement des enseignants. Il doit repérer ses marges de manœuvre et mesurer les effets de ses choix sur l'organisation des enseignements, des classes et des écoles.

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Construire les 1^{ers} repères de son leadership

C'est d'abord par la connaissance des acteurs de son territoire et de son département que l'IEN est en mesure de faire autorité auprès des enseignants et des équipes en tenant compte du réseau scolaire, des organisations en place. Il identifie également le rôle de soutien des services de la DSDEN. L'analyse de l'environnement institutionnel dans lequel exerce l'IEN fera l'objet d'un temps particulier avec les DASEN qui seront sollicités.

Il est important qu'un inspecteur maîtrise tous les aspects de la communication car ils sont des leviers essentiels du management. Elle est plurielle dans ses objectifs, ses moyens et ses destinataires. Elle peut être orale ou écrite, verbale ou non verbale, individuelle ou collective. On proposera ici aux stagiaires des situations leur permettant de développer des compétences telles que s'exprimer en public, utiliser un langage adapté, s'adapter au public, créer le contact avec ses interlocuteurs, savoir répondre aisément, faire face à un public difficile.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

- Les techniques d'entretien et de négociation
- Les leviers de la motivation et de l'engagement

Ce module vise à professionnaliser les inspecteurs sur les techniques d'entretien et de négociation et à les sensibiliser aux postures à adopter en fonction du contexte et/ou de ses interlocuteurs, que ce soient les enseignants, les directeurs, les représentants des collectivités territoriales ou les familles.

On s'attachera à développer plus particulièrement les compétences comportementales telles que l'empathie, l'écoute active, le dialogue, la gestion des émotions...

Les interventions d'universitaires d'un point de vue théorique et pratique permettront d'approfondir la réflexion.

Dans le cadre de leurs missions, les IEN doivent être en capacité d'agir sur les facteurs internes et externes de la motivation des enseignants : positions personnelles, interactions avec l'environnement de travail, et de mobiliser l'équipe de circonscription ainsi que les directeurs d'école et les ressources locales.

Leur approche dépasse le périmètre de leur circonscription, en sollicitant au besoin les ressources départementales et académiques (chargé de mission, CPD, groupe de travail...).

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle - Les outils pour accompagner l'individu et le collectif

Il s'agira de profiter de l'intercatégorialité du 3^e présentiel pour approfondir certains aspects de l'accompagnement d'équipes et du développement professionnel des enseignants.

Une sensibilisation à la QVT sera assurée afin que l'IEN 1^{er} degré en soit le relais dans chacun de ses actes. Il apprendra également à identifier les premiers signaux de risques psychosociaux afin de les prévenir.

Ce module aménagera un temps de prise de recul sur la propre QVT de l'inspecteur.

Module 3

Évaluer la performance scolaire et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue

L'évaluation est un instrument important du pilotage du système éducatif. L'IEN analyse le fonctionnement des écoles, la mise en œuvre des politiques éducatives et la qualité des enseignements dispensés aux élèves.

Son regard sert à la fois de diagnostic et de levier de progression individuelle et collective des enseignants. Il s'exerce à partir des indicateurs de performance des élèves et de l'observation directe des apprentissages lors des rendez-vous de carrière et visites d'accompagnement.

son regard sert à la fois de diagnostic et de levier de progression individuelle et collective des enseignants. Il s'exerce à partir des indicateurs de performance des élèves et de l'observation directe des apprentissages lors des rendez-vous de carrière et visites d'accompagnement.

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Performance du système éducatif français -
Maîtriser les indicateurs des acquis des élèves

L'objectif est de proposer une cartographie des outils d'évaluation disponibles en précisant la lecture que l'IEN 1^{er} degré peut en faire en termes de diagnostic de la performance scolaire et d'orientations.

Ce module profitera d'une approche hybride :

- à distance, il proposera un regard sur les évaluations nationales et internationales qui analysent les points de force et de vigilance du système éducatif français. Il complétera utilement la culture de l'évaluation nécessaire à l'IEN ;
- en présentiel, la notion d'indicateur et les modalités d'évaluation des élèves les plus efficaces seront présentées. Les stagiaires réfléchiront à la façon dont elles permettent d'appréhender pédagogiquement une circonscription du premier degré.

Les observables de l'efficacité pédagogique en situation d'inspection seront identifiés.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Évaluer les enseignements

L'IEN 1^{er} degré évalue individuellement et collectivement tous les enseignements dans chaque cycle et en expertise l'efficacité des apprentissages.

En inspection ou en visite d'accompagnement, il analyse cette efficacité avec l'enseignant et les équipes.

La conduite des rendez-vous de carrière contribuera au calibrage du regard d'évaluateur, en fonction du contexte et en tenant compte du parcours de l'enseignant dans une perspective d'individualisation.

L'IEN dépassera la dimension individuelle de ces rendez-vous pour accompagner les enseignants collectivement.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle - Évaluation des unités éducatives et conduite du changement

L'évaluation des unités éducatives

L'évaluation des unités éducatives engage l'IEN 1^{er} degré dans un travail intercatégoriel avec le chef d'établissement et les corps d'inspection du 2nd degré. L'approche interdegré sera privilégiée pour croiser les regards de chacun, positionner le leadership pédagogique de l'IEN dans cette démarche, interroger les protocoles d'évaluation et d'autoévaluation.

La conduite du changement des unités éducatives

L'évaluation des unités éducatives et du fonctionnement des collectifs permet d'identifier les pistes de progrès de la qualité des apprentissages proposés aux élèves. Elle doit donc être prolongée par une stratégie d'amélioration structurée et planifiée dans ses objectifs, ses moyens et ses projets.

On travaillera ici les méthodes de conduite du changement ainsi que les compétences d'accompagnement et d'engagement des enseignants et des collectifs apprenants.

Module 4

Utiliser sa marge de manœuvre pour prévoir et gérer les moyens

Les évolutions démographiques des territoires supposent de réinterroger chaque année la répartition des moyens. D'une part, l'IEN doit assurer sa mission de conseiller technique de l'IA-DASEN à l'échelle de sa

circonscription. D'autre part, il accompagne ces collectivités dans la mise en œuvre des décisions prises. Cela nécessite d'anticiper les incidences structurelles, organisationnelles, humaines et pédagogiques d'une déci-

sion. Cela impose également de maîtriser sa communication avec la collectivité territoriale et d'interroger tout particulièrement la place des directeurs d'école dans ce dialogue.

P2**La prise en compte du contexte d'exercice**

Préparation de la carte scolaire

Dans ce module, il s'agit d'aider les IEN 1^{er} degré à dépasser les seules évolutions démographiques pour renforcer leurs capacités à conseiller l'IA-DASEN.

Chaque décision engendre des effets qu'il est bon d'anticiper. Les IEN seront sensibilisés à la place des directeurs d'école notamment dans la communication et le nécessaire partenariat avec les élus et le conseil d'école.

Le dialogue avec l'IA-DASEN et ses services sera abordé. La formation sera adaptée aux différents contextes des stagiaires.

P3**La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté**Phase intercatégorielle -
La préparation d'une rentrée scolaire

Pour les IEN 1^{er} degré, cette préparation engage une réflexion pédagogique d'équipe dans laquelle les conseillers pédagogiques et les directeurs d'école seront mobilisés. Elle implique également une réflexion sur l'implantation des postes.

Module 5

Construire une éthique et une déontologie de l'encadrement dans un contexte institutionnel et juridique maîtrisé

Il s'agit ici de contribuer à la construction de l'identité professionnelle de l'IEN dans un système de valeurs et de repères juridiques qu'il doit maîtriser.

Il développe une éthique de la responsabilité qui lui permet d'agir. Sa posture intègre les évolutions historiques, sociologiques, philosophiques et politiques de l'Éducation nationale et lui per-

met de réfléchir aux conditions nécessaires à une relation de confiance avec ses interlocuteurs .

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Connaissance du système éducatif - La laïcité -
Construction d'une éthique et d'une déontologie

Connaissance du système éducatif

La présentation du système éducatif français sera faite sous l'angle de son organisation structurelle, du rôle et de l'interdépendance de ses acteurs.

Son évolution sera retracée par des spécialistes des réformes du système éducatif, universitaires et cadres du haut encadrement, qui viendront livrer leur expertise en établissant le lien entre les réformes en cours et les précédentes mais aussi les enjeux sociétaux.

Laïcité

Le principe de laïcité revêt un enjeu stratégique, il occupe une place centrale dans le système de valeurs qui structurent les débats sur l'éducation.

Un travail sur le rôle de l'IEN pour assurer le respect de la laïcité dans les écoles sera conduit. Son respect dans les écoles et les classes est un enjeu important pour le vivre ensemble des élèves et de la commu-

nauté éducative. Il sera donc proposé un temps de réflexivité permettant aux IEN de construire une posture adaptée aux situations contraires à ce principe. Ils prendront la hauteur nécessaire pour répondre de manière adaptée en dépassant les positions individuelles et garantissant le cadre juridique qui définit cette valeur républicaine.

Construction d'une éthique et d'une déontologie

À distance, les stagiaires explorent les grandes périodes sociohistoriques du système éducatif français, des grandes lois et des courants idéologiques afin de comprendre et donner du sens aux réformes, à leurs finalités et aux ruptures qu'elles engagent.

En présentiel, ces apports seront complétés par une réflexion sur l'éthique et la déontologie de l'IEN permettant la construction de relation de confiance avec les membres de la communauté éducative.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Inscrire son action et ses décisions dans un cadre juridique maîtrisé

L'activité éducative est régie par un corpus de lois, de règlements et de jurisprudences de natures très différentes, qui s'imposent à la communauté éducative.

L'IEN connaît les contours de ces différents environnements juridiques pour mieux prendre en compte la dimension de l'ensemble de ses responsabilités.

Le contrôle des élèves instruits dans la famille fera l'objet d'un atelier spécifique.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle -
Une culture juridique commune

Ce présentiel sera l'occasion d'une formation intercatégorielle pour sécuriser les procédures d'évaluation des enseignants et de titularisation des enseignants-stagiaires.

Module 6

Maîtriser les risques

Les écoles font face à des risques menaçant l'ordre ou la sécurité des biens et des personnes.

Les IEN 1^{er} degré conseillent les directeurs et les élus dans la mise en sûreté des écoles de leur circonscription. Dans une logique préventive, ils préparent les équipes et organisent les réponses dans les écoles.

La connaissance de la répartition des responsabilités des différents acteurs impliqués dans la sûreté d'un territoire donné est déterminante.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice
 Manager la prévention des risques

Le management préventif du risque, diffus et dispersé, est une compétence essentielle permettant de garantir la sécurité des usagers, en premier lieu celle des élèves.

Ce module est pensé de manière hybride, permettant de consacrer la formation en présentiel à des mises en situation.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté
 Phase intercatégorielle -
 La sécurisation des données

Les nouvelles technologies font régulièrement évoluer les pratiques pédagogiques, les modalités de formation et de pilotage dans les écoles.

Les IEN 1^{er} degré doivent inscrire leur usage dans un cadre sécurisé, notamment du point de vue des données qu'ils génèrent et de l'usage qui peut en être fait. Les perspectives que l'irruption massive de l'intelligence artificielle laisse entrevoir justifient que les inspecteurs soient sensibilisés à la sécurisation des usages numériques et des données produites.

C'est un enjeu permanent et continu dans le parcours des élèves qui justifie un traitement en présentiel intercatégoriel assurant un niveau de formation égal à tous les personnels d'encadrement.

Module 7

Piloter la qualité des enseignements

Les recherches montrent que le leadership centré sur les relations et la promotion d'une vision commune au sein de l'école a plus d'effet lorsqu'il est centré sur la pédagogie.

Il en découle que les personnels d'encadrement doivent acquérir une expertise des mécanismes d'appren-

tissage pour accompagner la réflexion des équipes sur leurs pratiques pédagogiques.

Cette expertise sera actualisée au regard des apports scientifiques et des recommandations ministérielles. L'IEN dispose pour cela de nombreuses ressources dont il devra percevoir les enjeux et assurer la diffusion

pour guider la mise en œuvre par les enseignants.

Ce module essentiel est enseigné en complémentarité des apports didactiques abordés pour que l'IEN exerce sa mission d'évaluation (cf. module 3).

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Approfondissement didactique sur les apprentissages fondamentaux

Le premier présentiel est l'occasion d'actualiser les connaissances didactiques des stagiaires sur les enseignements fondamentaux pour les 3 cycles.

L'apport de la recherche contribuera à la montée en compétences et connaissances.

Une différenciation de la formation sera proposée pour que chaque stagiaire consolide ses références selon son parcours professionnel antérieur.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Renforcer la maîtrise didactique des enseignements, de la pédagogie et des processus d'apprentissage

À partir de conférences issues de la recherche, on proposera des temps d'approfondissements didactiques de toutes les disciplines. L'offre de formation sera suffisamment large pour permettre une différenciation des parcours de formation des stagiaires en fonction de leurs besoins.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle - Accompagner les équipes, les expérimentations et les innovations

L'IEN est également amené à impulser et accompagner des expérimentations et des innovations pédagogiques. C'est un puissant levier de conduite du changement dans les organisations et les pratiques.

Ce troisième présentiel présentera différents dispositifs innovants ainsi que des recherches amenant universitaires et enseignants à collaborer. Ils permettront d'interroger le rôle de l'IEN dans leur pilotage et leur accompagnement.

Module 8

Engager une politique éducative pour la prise en charge de l'élève et de son parcours

La "vie de l'école" est une originalité marquée du système éducatif français. À côté de l'enseignement, des activités éducatives s'organisent et des personnels se mobilisent. Le climat scolaire,

la lutte contre le harcèlement, la prévention des violences, mais aussi le bien-être des élèves, leur engagement dans la vie de l'école et la citoyenneté contribuent à installer les conditions nécessai-

res au développement et aux apprentissages des élèves.

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Installer un cadre continu propice à l'épanouissement des élèves

Ce module hybride engagera les stagiaires dans des modules distanciels en fonction de leur parcours, de leurs besoins et de leur contexte d'exercice.

L'aménagement du temps et de l'espace de l'élève sera abordé en atelier et prolongé à distance.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

École inclusive

La loi de 2005 et la loi pour une école de la confiance réaffirment la nécessité de prendre en compte les personnes handicapées dans la société française et à l'école tout particulièrement.

Elles impactent désormais tous les enseignants susceptibles d'inclure ces élèves dans leur classe et non plus les seuls enseignants spécialisés. La construction d'un environnement inclusif doit faire l'objet d'un accompagnement attentif et maîtrisé.

La formation consacrée au pilotage d'une école inclusive sera initiée lors de ce présentiel et prolongée à partir d'un parcours M@gistère.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle -
Démarche d'amélioration du climat scolaire

Le bien-être des élèves est une composante majeure de leur réussite. Le climat scolaire constitue donc une dimension pédagogique que l'IEN doit intégrer dans son pilotage des équipes et des établissements.

Ce module lui permet d'identifier les situations de harcèlement scolaire sous toutes ses formes, de mobiliser les équipes pédagogiques sur des dispositifs de prévention et de traitement.

Module 9

Réseaux, territoires, spécificités et partenariats

Depuis les années 1980, la décentralisation a dessiné une territorialisation de l'action publique éducative accordant une place très importante aux collectivités territoriales.

Les plans nationaux de politique de la ville et d'éducation prioritaire et plus récemment en direction des zones rurales contribuent à faire du territoire le lieu d'élaboration d'une

politique éducative locale, avec des compétences partagées par ses acteurs.

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Comprendre la dynamique d'un territoire et repérer ses acteurs

Ce présentiel doit permettre à l'IEN de repérer et connaître les dynamiques éducatives dans sa circonscription.

Il complétera le diagnostic de circonscription initié dans le module 2 "Les outils pour accompagner les individus et les collectifs". Il s'agit d'identifier les projets éducatifs portés par les collectivités territoriales, et d'identifier les compétences nécessaires en gestion de projet.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Exercer son leadership au sein d'un collectif d'encadrement - s'enrichir des apports de l'international

On étudiera ici les missions particulières qui peuvent être confiées à l'IEN au niveau académique ou départemental, telles que la scolarisation à l'école maternelle, le numérique éducatif ou l'école inclusive.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle - Faire vivre sa circonscription au sein d'un réseau - Participer à une action de dimension européenne ou internationale

Les partenariats sont abordés à travers la notion de territoires et de réseaux. Des exemples impliquant conjointement inspecteurs et personnels de direction serviront de supports à la réflexion sur la place de chacun dans le pilotage pédagogique d'un réseau et d'un territoire apprenants.

Le pilotage partagé des réseaux d'éducation prioritaires et ruraux entre les IEN 1^{er} degré, les inspecteurs 2nd degré et les personnels de direction fera l'objet d'un travail spécifique.

Une présentation des projets et dispositifs propices à la mobilité internationale des cadres sera assurée.

Module 10

Management du numérique éducatif

Le numérique accompagne les évolutions sociétales, il est même à l'origine de certaines d'entre elles. Il s'intègre progressivement dans les pratiques pédagogiques de classe.

Dans cette perspective, les personnels d'encadrement développent à la fois leur maîtrise des problématiques énoncées et conduisent un pilotage volontariste des équipes. Il s'agit d'accompagner l'évolution

des pratiques pédagogiques et l'utilisation des moyens numériques à disposition des écoles.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Le pilotage du numérique éducatif

Le numérique se déploie à deux niveaux. Il s'agit d'une part de replacer la question du matériel et de la technologie dans celle des usages qui en sont faits, au service de pratiques pédagogiques efficaces et de l'animation de la circonscription.

Il s'agit d'autre part de développer l'expertise pédagogique des inspecteurs dans l'analyse des usages numériques dans les écoles. Des modèles d'intégration du numérique aux exemples de pratiques efficaces nourries de l'Intelligence artificielle, les stagiaires consolideront leur maîtrise de la didactique du numérique mis au service des apprentissages fondamentaux en particulier.

L'expertise des délégations académiques pour le numérique éducatif (DANE) pourra être sollicitée.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle - Se préparer à la transformation numérique - Éducation aux médias et à l'information

Parallèlement à la sécurisation des données traitée dans l'UE3 (module 6), l'éducation aux médias en lien avec les partenaires experts induit une collaboration des écoles avec les acteurs du développement du numérique éducatif, internes et externes à l'éducation nationale.

Une présentation des impacts de l'intelligence artificielle sur l'éducation et la puissance des algorithmes dans nos conduites personnelles et collectives sensibilisera les stagiaires à la manière dont ces technologies bouleversent les valeurs, et à l'éthique de l'éducation.

Cette unité d'enseignement correspond à l'offre de formation proposée en académie.

Les approches de la formation professionnelle développées à l'IH2EF, en académie ou au sein de l'établissement d'affectation, s'inscrivent en complémentarité.

Le niveau académique est propice à un **accompagnement de proximité** qui favorise l'individualisation des

parcours de formation. Les pistes de complémentarité peuvent notamment prendre appui sur les **spécificités des territoires** et sur les **politiques académiques** telles qu'elles participent à la mise en œuvre du projet académique.

Pour se repérer dans l'académie, la connaissance des réseaux d'acteurs est également un levier de profes-

sionnalisation pour les personnels d'encadrement en formation qui auront à travailler avec eux. Les personnels d'encadrement pédagogique sont en fonction dès la rentrée scolaire qui suit la réussite au concours ou le recrutement par liste d'aptitude ou par détachement. **La connaissance du contexte d'exercice et de ses spécificités** est un atout majeur pour faciliter la prise de fonction et l'appropriation de l'identité locale.

L'unité d'enseignement 6 se décline sur trois dimensions :

1. Consolidation de gestes professionnels basée sur l'identification de besoins individuels de formation

Les origines plurielles des personnels d'encadrement et leurs parcours font la richesse de la profession.

Chaque lauréat dans son parcours antérieur a construit des compétences, il poursuit son développement professionnel qui s'engage désormais dans une nouvelle fonction de cadre. Les besoins ressentis et exprimés par les stagiaires en matière de formation sont différents.

Les chefs d'établissement d'accueil, les chefs d'établissement référents et les inspecteurs tuteurs garantissent l'apprentissage des premiers gestes professionnels. Ils sont le premier cercle du réseau professionnel avec les lauréats de la promotion annuelle.

Les formateurs académiques contribuent à l'explicitation des éléments constitutifs du métier de personnel d'encadrement pour engager et soutenir les stagiaires dans cette démarche de développement professionnel. Dès les premières semaines de fonction, la posture de cadre doit être incarnée en étant garant auprès de la communauté éducative du respect des valeurs de l'école républicaine et laïque.

L'outil d'auto-positionnement Socrate permet aux stagiaires de prendre conscience des compétences acquises dans leurs expériences antérieures et de les partager avec leur référent ou leur tuteur. Il permettra aussi de mettre en œuvre une personnalisation des contenus de l'UE6.

2. Construction de gestes professionnels au service de la politique de pilotage territoriale

Le tissu académique et local implique un travail collaboratif fréquent et important entre les personnels d'encadrement et les équipes éducatives dans leur diversité.

La formation académique ouvre de larges perspectives pour favoriser la constitution de réseaux professionnels et le développement du travail collaboratif entre ses cadres pédagogiques et administratifs. La connaissance réciproque des métiers augmente la compréhension du rôle de chaque acteur du système éducatif.

La formation académique permet aux stagiaires d'appréhender le tissu local de leur lieu d'exercice. Ils affinent la connaissance des spécificités de leur territoire, de l'organisation des services et s'approprient le fonctionnement des dispositifs en place (réseaux, bassins...) dans le cadre défini du projet académique.

Les académies peuvent favoriser les journées de formations intercatégorielles, faire converger la formation continue et la formation statutaire ou encore proposer des conduites d'observations croisées. Les échanges professionnels et la référence à des expérimentations réussies favorisent la construction de l'autorité pédagogique du cadre engagé dans la formation statutaire.

3. Renforcement de gestes professionnels dans un collectif ou dans un réseau de cadres

La formation académique vise à développer l'expertise et l'opérationnalité des cadres durant la première année en fonction.

Le stagiaire doit repérer dans les premiers temps de sa prise de fonction les outils spécifiques à son métier, situer son action dans le respect du cadre académique et en découvrir la temporalité d'application.

Des actions de formation académiques tout au long du parcours de formation, telles que l'analyse de situation professionnelle (ASP), l'analyse de pratique professionnelle (APP), la mutualisation entre pairs favorisent le développement d'une réflexivité propice à interroger sa pratique professionnelle. Les personnels d'encadrement sont accompagnés à la conception de dispositifs pour organiser un climat scolaire serein et bienveillant, la qualité de vie au travail (QVT) des personnels et des élèves, la RH de proximité, des démarches participatives et éco-responsables ou autour des valeurs de la République et de la laïcité. Aussi, la multiplication d'événements graves dans des lieux et des établissements publics justifie la volonté forte d'engager les stagiaires dans la prévention et la gestion des crises, en incluant les aspects relatifs à la sécurisation et à la sûreté des établissements.

≡ Répartition des modules sur les 3 phases de la formation

Unités d'enseignement	Modules	Les exigences des métiers d'encadrement	La prise en compte du contexte d'exercice	La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté
		Phase 1	Phase 2	Phase 3 (intercatégorielle)
1 Management des organisations scolaires	1. Le leadership pédagogique	Porter et communiquer une politique éducative	Décider, agir et communiquer en situation complexe	Le pilotage concerté des disciplines
	2. Accompagner les individus et les collectifs	Construire les 1 ^{ers} repères de son leadership	Les techniques d'entretien et de négociation, les leviers de la motivation et de l'engagement	Les outils pour accompagner les individus et les collectifs
2 Performance du système éducatif	3. Évaluer la performance scolaire et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue	Performance du système éducatif français Maîtriser les indicateurs des acquis des élèves	Évaluer les enseignements	L'évaluation des unités éducatives - La conduite du changement des unités éducatives
	4. Utiliser sa marge de manœuvre pour prévoir et gérer les moyens		Préparation de la carte scolaire	La préparation d'une rentrée scolaire
3 Droit et politique publique en éducation	5. Construire une éthique et une déontologie de l'encadrement dans un contexte institutionnel et juridique maîtrisé	Connaissance du système éducatif - La laïcité - Construction d'une éthique et d'une déontologie	Inscrire son action et ses décisions dans un cadre juridique maîtrisé	Une culture juridique commune
	6. Maîtriser les risques		Manager la prévention des risques	La sécurisation des données
4 Apprentissages et réussite	7. Piloter la qualité des enseignements	Approfondissement didactique sur les apprentissages fondamentaux	Renforcer la maîtrise didactique des enseignements, de la pédagogie et des processus d'apprentissage	Accompagner les équipes, les expérimentations et les innovations
	8. Engager une politique éducative pour la prise en charge de l'élève et de son parcours	Installer un cadre continu propice à l'épanouissement des élèves	École inclusive	Démarche d'amélioration du climat scolaire
5 Fonctionnement en réseaux d'acteurs sur des espaces pluriels	9. Réseaux, territoires, spécificités et partenariats	Comprendre la dynamique d'un territoire et repérer ses acteurs	Exercer son leadership au sein d'un collectif d'encadrement - S'enrichir des apports de l'international	Faire vivre sa circonscription au sein d'un réseau - Participer à une action de dimension européenne ou internationale
	10. Management du numérique éducatif		Le pilotage du numérique éducatif	Se préparer à la transformation numérique - Éducation aux médias et à l'information

Une phase est constituée d'un présentiel et des activités à distance prévues en amont et en aval de celui-ci.

En bleu : travaillé en hybridation avant le présentiel 1

En rouge : au présentiel 2 et travaillé en hybridation

≡ Aperçu de la formation statutaire des 3 corps de métiers des personnels d'encadrement pédagogique

Une phase est constituée d'un présentiel et des activités à distance prévues en amont et en aval de celui-ci.

Unités d'enseignement

Unités d'enseignement	Modules	Phase 1			Phase 2			Phase 3 (intermétiers)		
		Personnels de direction	Inspecteurs 1 ^{er} degré	Inspecteurs 2 nd degré	Personnels de direction	Inspecteurs 1 ^{er} degré	Inspecteurs 2 nd degré	Personnels de direction	Inspecteurs 1 ^{er} degré	Inspecteurs 2 nd degré
1 Management des organisations scolaires	1. Le leadership pédagogique	L'engagement dans la fonction	Porter et communiquer une politique éducative	Approche personnelle et approches plurielles du leadership	Les points d'appui du leadership pédagogique	Décider, agir et communiquer en situation complexe	Les leviers du leadership pédagogique	Le pilotage concerté des disciplines		
	2. Accompagner les individus et les collectifs	Construire les 1 ^{ers} repères de son leadership et de sa communication	Construire les 1 ^{ers} repères de son leadership	Stratégies de communication et management distant	Mobiliser un collectif apprenant : leviers de la motivation et de l'engagement des équipes	Les techniques d'entretien et de négociation, les leviers de la motivation et de l'engagement	Les leviers de la motivation et de l'engagement – Les techniques d'entretien et de négociation	Les outils pour accompagner les individus et les collectifs		
2 Performance du système éducatif	Performance du système éducatif français									
	3. Évaluer la performance scolaire et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue	De l'évaluation des acquis des élèves au diagnostic à l'échelle de l'établissement	Maîtriser les indicateurs des acquis des élèves	Évaluation des acquis des élèves - Connaître et exploiter les indicateurs et les observables		Évaluer les enseignements	Évaluer les enseignements	L'évaluation des unités éducatives - La conduite du changement des unités éducatives		
	4. Utiliser sa marge de manœuvre pour prévoir et gérer les moyens			Fonctionnement des établissements	Prévision et gestion des moyens	Préparation de la carte scolaire	Contribution à la gestion des RH et des moyens	La préparation d'une rentrée scolaire		
3 Droit et politique publique en éducation	Connaissance du système éducatif									
	5. Construire une éthique et une déontologie de l'encadrement dans un contexte institutionnel et juridique maîtrisé	La laïcité - Construction d'une éthique et d'une déontologie - Le risque juridique, l'application du droit	La laïcité - Construction d'une éthique et d'une déontologie	La laïcité - Construction d'une éthique et d'une déontologie	Le contentieux - La prévention des risques	Inscrire son action et ses décisions dans un cadre juridique maîtrisé	Lois et règlements - le contentieux	Une culture juridique commune		
	6. Maîtriser les risques				Manager la prévention des risques	Manager la prévention des risques	Gestion des examens et des équipements	La sécurisation des données		
4 Apprentissages et réussite	7. Piloter la qualité des enseignements	Proposer des approches pédagogiques et didactiques efficaces	Approfondissement didactique sur les apprentissages fondamentaux	Didactique des disciplines, pédagogie et processus d'apprentissage	Politique d'orientation et ambition scolaire	Renforcer la maîtrise didactique des enseignements, de la pédagogie et des processus d'apprentissage	Didactique des disciplines, pédagogie et processus d'apprentissage - Orientation et ambition scolaire	Accompagner les équipes, les expérimentations et les innovations		
	8. Engager une politique éducative pour la prise en charge de l'élève et de son parcours	Investir les différents temps de l'élève	Installer un cadre continu propice à l'épanouissement des élèves		École inclusive La co-éducation	École inclusive	École inclusive	Démarche d'amélioration du climat scolaire		
5 Fonctionnement en réseaux d'acteurs sur des espaces pluriels	9. Réseaux, territoires, spécificités et partenariats	Comprendre son territoire	Comprendre la dynamique d'un territoire et repérer ses acteurs	Comprendre son réseau et son territoire	Mobiliser les partenaires - S'enrichir des apports de l'international	Exercer son leadership au sein d'un collectif d'encadrement - S'enrichir des apports de l'international	Le pilotage des dossiers académiques - S'enrichir des apports de l'international	Faire vivre sa discipline, sa circonscription ou son établissement au sein d'un réseau - Participer à une action de dimension européenne ou internationale		
	10. Management du numérique éducatif				Le pilotage du numérique éducatif	Le pilotage du numérique éducatif	Le pilotage du numérique éducatif	Se préparer à la transformation numérique - Éducation aux médias et à l'information		

En bleu : travaillé en hybridation avant le présentiel 1 En rouge : au présentiel 2 et travaillé en hybridation



Téléport 2 - Boulevard des Frères Lumière
BP 72000
86963 Futuroscope - Chasseneuil Cedex
T. 05 49 49 25 00
communication.ih2ef@education.gouv.fr
www.ih2ef.education.fr

