

Maquette pédagogique de la formation statutaire des inspecteurs du 2nd 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 2nd 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'usager 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

La posture d'encadrement de l'inspecteur s'exerce dans le cadre de multiples missions, non seulement l'inspection, la gestion des carrières, l'accompagnement des personnels enseignants et d'éducation par la formation continue, mais aussi la gestion des examens, des concours et certifications, le pilotage concerté avec les équipes de direction d'établissements ou de réseaux d'établissements, l'évaluation des établissements et la prise en charge de certaines missions spécifiques auprès du recteur ou de l'inspection générale.

Au-delà des connaissances du système éducatif, de son environnement professionnel, de sa spécialité ou de son domaine disciplinaire, des techniques de conduite du changement, de conduite de projet ou d'ingénierie de formation, l'inspecteur doit maîtriser certaines compétences opérationnelles (extraites du REME - Répertoire des métiers), telles que :

- conduire des entretiens ;
- évaluer les compétences et détecter les potentiels ;
- jouer un rôle de conseil et d'aide à la décision ;
- accompagner les changements ;
- travailler en équipe ;
- piloter un projet.

Les missions de l'inspecteur ont évolué : elles reposent aujourd'hui sur la circulaire de missions du BO n°47 du 17 décembre 2015. Ainsi, l'inspecteur s'appuie sur son expertise disciplinaire, sur les connaissances et les compétences qu'il maîtrise déjà pour participer à de nouvelles missions transversales, interdisciplinaires et interdégradés : conseil et expertise auprès du recteur ou du DASEN, contribution à la définition d'une stratégie académique, en matière de carte des formations, de processus d'orientation ou d'objets d'évaluation.

La mise en place des parcours professionnels carrières et rémunérations (PPCR) implique de nouveaux protocoles d'inspection et d'accompagnement. Elle entraîne également de nouvelles modalités de collaboration avec les chefs d'établissement et de nouvelles relations avec les personnels enseignants et d'éducation.

≡ 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.

2. 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.

≡ 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 éducatif" est au centre des travaux de recherche sur les personnels d'encadrement. Il désigne "un processus par lequel un individu produit un effet, suscite une réaction chez les autres,

notamment en termes d'entraînement des équipes, de motivations individuelles et collectives, ainsi que d'engagement dans des projets". Il consiste à impulser les objectifs de travail et la stratégie d'une organisation, à

mobiliser les acteurs pour développer leur implication et leur motivation, à accompagner le fonctionnement et la culture d'une organisation avec l'objectif constant de la réussite de tous les élèves.

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Approche personnelle et approches plurielles du leadership

Approche personnelle de son leadership

Il s'agira ici de mesurer les capacités de leadership des inspecteurs à partir notamment de mises en situations professionnelles ou de tests. On s'intéressera plus particulièrement aux compétences comportementales³, telles que la capacité d'écoute, la capacité de conviction, la diplomatie, la maîtrise de soi, l'autonomie, la capacité à développer une vision stratégique, etc.

Approches plurielles du leadership

La notion de leadership pédagogique sera interrogée à travers plusieurs entrées :

- les apports de la recherche ;
- la comparaison internationale et le témoignage de cadres étrangers ;
- l'intervention de cadres issus du secteur privé ou de l'interministériel.

3. Cf. dictionnaire des compétences, novembre 2011, MENJ et MESRI

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Les leviers du leadership pédagogique

Il s'agira d'identifier les leviers sur lesquels l'inspecteur peut s'appuyer pour exercer son leadership :

- le pilotage concerté avec les personnels de direction et les inspecteurs du 1^{er} degré :
 - pour assurer le développement de l'expertise pédagogique de proximité des équipes (conseils pédagogiques, conseils d'équipes disciplinaires, conseils école-collège, conseils de cycle) ;
 - pour contribuer au développement professionnel des personnels (entretiens de carrière, réunions d'équipes disciplinaires ou interdisciplinaires) ;
- l'animation des réseaux de professeurs formateurs académiques, de tuteurs de professeurs stagiaires et de responsables de la formation initiale et continue des INSPE ;
- la communication régulière avec les équipes, via le site académique et la liste de diffusion des personnels.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle -
Le pilotage concerté des disciplines

Les inspecteurs et personnels de direction œuvrent conjointement à une démarche d'amélioration continue par un pilotage concerté des établissements scolaires.

La marge d'autonomie laissée aux établissements, concernant notamment l'organisation des enseignements, conduit le chef d'établissement à travailler avec les inspecteurs disciplinaires pour asseoir ses choix et les justifier auprès de ses équipes.

Les inspecteurs peuvent apporter leur expertise dans la mise en œuvre de dispositifs pédagogiques, dans le choix de matériel, d'outils pédagogiques ou de suivi des acquis des élèves.

Inspecteurs et chefs d'établissement peuvent diagnostiquer ensemble des besoins, en termes de formation par exemple, afin d'organiser un accompagnement de proximité.

Entre les disciplines ou les spécialités, les inspecteurs développent une culture de l'interdisciplinarité pour parler d'une même voix, donner de la cohérence aux enseignements pluridisciplinaires et faciliter leur mise en œuvre dans les établissements.

Leur couverture territoriale importante leur permet d'être un vecteur de bonnes pratiques et de mise en réseaux d'établissements apprenants.

Module 2

Les outils pour accompagner les individus et les collectifs

Il s'agit ici d'étudier le rôle d'accompagnement de l'inspecteur dans le développement de compétences des équipes enseignantes et éducatives, notamment en travaillant la communication comme

vecteur de motivation et d'engagement professionnel. Par ailleurs, l'accompagnement au développement professionnel des personnels s'entend tant du point de vue disciplinaire qu'interdisciplinaire ou

transversal. Ce pilotage doit se concevoir dans une démarche collaborative avec les personnels de direction.

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Stratégies de communication et management distant

La communication est inhérente au métier d'inspecteur. Elle est plurielle dans ses objectifs, ses moyens et ses destinataires. Elle peut être orale ou écrite, verbale ou non verbale, individuelle ou collective. Il est important qu'un inspecteur maîtrise tous les aspects de la communication car ils sont des leviers essentiels du management.

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...

On abordera aussi des types de communication liés au management distant :

- lettre de rentrée ;
- utilisation de listes de diffusion ;
- administration d'un site Internet académique (disciplinaire ou thématique) ;
- administration de plateformes collaboratives professionnelles ;
- animation de communautés apprenantes.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

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

Dans le cadre de leurs missions, les inspecteurs doivent être en capacité d'agir sur les facteurs internes et externes de la motivation des personnels : positions personnelles, interactions avec l'environnement de travail, etc.

En tant qu'experts disciplinaires ou de spécialité, les inspecteurs incarnent une autorité pédagogique auprès des enseignants et personnels d'éducation, ils donnent du sens au travail de chacun, expliquent les objectifs des réformes, encouragent et valorisent les initiatives.

L'expertise pédagogique est donc un levier majeur du leadership des inspecteurs.

Ce module vise à professionnaliser les inspecteurs sur les techniques de communication, d'entretien et à les sensibiliser aux postures à adopter en fonction du contexte et/ou des destinataires.

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.

P3

La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle : les outils pour accompagner les individus et le collectif

Il s'agira ici de se centrer sur les outils qui entrent dans une démarche d'accompagnement individuel et collectif des personnels : PPCR, visites d'inspection et d'accompagnement, plan de formation, conseils d'enseignement, conseils pédagogiques, projets d'équipes disciplinaires en établissements, en réseaux ou au niveau académique, gestion des ressources humaines (remplacements, recrutement de personnels contractuels, affectation sur postes spécifiques...).

La qualité de vie au travail est un des enjeux forts de la responsabilité des personnels d'encadrement. Les modalités de travail, l'évolution de l'environnement professionnel, l'articulation entre le travail individuel et collectif sont en constante évolution et ont une incidence sur la qualité de vie au travail. La relation professionnelle de proximité qui existe entre les enseignants et l'inspecteur confère à ce dernier un rôle clé et une responsabilité dans la prise en compte des besoins individuels.

Pour améliorer sa propre qualité de vie au travail, il est essentiel que l'inspecteur soit en capacité de prendre du recul sur sa situation de cadre : charge de travail, gestion du temps, priorisation des tâches et des sollicitations. L'équilibre entre vie personnelle et professionnelle de l'inspecteur est essentiel à l'accomplissement de ses missions, à sa disponibilité et à son écoute attentive des personnels. La présence de l'inspecteur sur le terrain est essentielle pour son rayonnement académique, tout comme sa participation aux instances académiques dans son rôle de conseil et d'expert.

La question de la diversité, de la lutte contre les discriminations et celle de l'égalité femmes/hommes représentent à la fois un enjeu sociétal inscrit dans la mission d'éducation, une obligation légale que tout cadre se doit de connaître et respecter et le levier d'une politique en faveur de la qualité de vie au travail.

Le module permettra de s'approprier la définition des critères de discrimination énoncés par le législateur et de prendre connaissance des dispositifs réglementaires mis en place à tous les niveaux. Il est essentiel que l'inspecteur en soit le relais dans son discours et dans ses actes (identification des personnes ressources, formateurs ou chargés de mission, recrutement des personnels contractuels). Dans cet objectif, la formation apportera des éléments statistiques issus des enquêtes nationales (rapports et études du ministère de l'éducation nationale et du ministère du travail, bilan social) portant sur les discriminations, en particulier de genre.

L'inspecteur a un rôle déterminant à jouer pour faire évoluer les mentalités et les postures, pour instaurer l'égalité professionnelle. Le sujet est complexe car il intègre différents registres : législatif, culturel, psychologique. La notion de stéréotype à elle seule mérite une réflexion approfondie. On montrera dans ce module comment les politiques et les dispositifs en faveur de la diversité, de l'égalité hommes/femmes et de la non-discrimination peuvent impacter la qualité de vie au travail et la gestion des ressources humaines.

Module 3

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

La performance scolaire se mesure non seulement à travers les évaluations des élèves dans les classes, qui font partie intégrante des apprentissages, mais aussi à travers des évaluations nationales et internationales. Celles-ci permettent de poser un diagnostic et de fixer des axes de travail en vue de la réussite de tous les élèves. L'évaluation de la perfor-

mance scolaire, pour être complète, doit s'intéresser à toutes les strates du système éducatif, non seulement aux résultats des élèves mais aussi aux pratiques des enseignants et personnels d'éducation, pas uniquement observées individuellement mais aussi comme partie prenante d'un collectif, travail d'équipes disciplinaires, interdisciplinaires, d'un projet d'éta-

blissement ou de réseau d'établissements. L'inspecteur a un rôle différent à jouer à tous ces niveaux d'évaluation. L'évaluation d'un dispositif, d'une unité éducative ou d'un réseau d'établissements est envisagée comme un outil de pilotage non seulement au niveau local mais aussi national.

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Évaluation des acquis des élèves - Connaître et exploiter les indicateurs et les observables

Performance du système éducatif français

Les évaluations internationales aident à analyser les points de force et de vigilance du système éducatif français. Elles pourront faire l'objet d'une présentation spécifique en fonction de l'actualité de leur publication.

Évaluation des acquis des élèves

L'évaluation des acquis des élèves constitue une mission majeure de l'inspecteur. L'objectif est d'étudier tout l'éventail des dispositifs existants, en précisant leur contexte, leur intérêt et leurs objectifs spécifiques. On distinguera les types d'évaluation (diagnostiques, formatives, sommatives), les sujets d'évaluation (connaissances et compétences), les modalités d'évaluation (contrôle continu, contrôle en cours de formation, examens, évaluations nationales). On s'interrogera sur la lecture que l'inspecteur peut en faire en termes de gestion des apprentissages, de pilotage des enseignements et de diagnostic de la performance scolaire.

Connaître et exploiter les indicateurs et les observables - La démarche qualité

Afin de participer activement à la démarche d'amélioration continue et à l'évaluation des unités éducatives, les inspecteurs devront être en capacité d'exploiter les indicateurs et les différents observables (réussite des élèves aux examens, taux d'accès au baccalauréat ou à l'enseignement supérieur, choix d'orientation, etc.) et de les resituer dans le contexte de l'établissement.

Des témoignages de pratiques d'évaluation mises en place dans d'autres pays seront proposés, ainsi qu'une analyse des différentes procédures d'évaluation (auto-évaluation et évaluation externe).

La complémentarité entre les personnels de direction et d'inspection à l'occasion des différents types d'évaluation sera approfondie. D'autres partenaires pourront aussi être adjoints à cette démarche d'évaluation.

Des outils favorisant la mise en œuvre collective d'une démarche d'amélioration continue de la qualité pourront être exploités.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Évaluer les enseignements

Lors de ses visites en établissement, l'inspecteur observe des pratiques d'enseignement individuel, mais aussi collectif, à travers le traitement didactique et pédagogique d'un même enseignement par plusieurs professeurs. Il doit favoriser la réflexion collective des enseignants, le travail d'équipe, le partage de savoirs et de savoir-faire. Il doit encourager les échanges de pratiques, la formation par les pairs, voire le tutorat. Par une évaluation globale d'un enseignement dans un établissement, il doit engager la responsabilité d'une équipe sur la qualité de l'enseignement dispensé, sur l'attractivité de sa discipline ou de sa spécialité et sur les choix d'orientation effectués par les élèves.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle - L'évaluation des unités éducatives - La conduite du changement des unités éducatives

L'évaluation des unités éducatives

L'évaluation des établissements dans leur globalité prend en compte non seulement les résultats des élèves, mais aussi la qualité de l'enseignement, les conditions de vie et d'apprentissage, le fonctionnement de l'établissement et ses relations avec les usagers et les partenaires. L'évaluation des établissements n'est pas un contrôle mais une démarche qualité qui vise l'amélioration continue du service d'éducation, grâce au regard intercatégoriel porté par des experts, que seront notamment des inspecteurs et chefs d'établissement.

On exposera le projet de programme sur l'évaluation des établissements et le déroulement général du processus d'évaluation : la phase d'auto-évaluation qui associe la communauté éducative sous la responsabilité du chef d'établissement, la phase d'évaluation externe conduite par une équipe d'évaluateurs comportant des inspecteurs du 2nd degré, et la phase contradictoire permettant de finaliser les conclusions qui doivent être utiles aux établissements pour les éclairer dans la construction de leur projet, la conduite de leur action et l'amélioration de leurs résultats.

On explicitera le rôle de l'inspecteur du 2nd degré dans l'équipe d'évaluateurs et l'architecture du cadre de référence utilisé pour l'évaluation externe.

Des études de cas seront proposées à partir de dossiers d'évaluation et de mises en situation pour la phase de restitution.

La conduite du changement des unités éducatives

Au cours des dernières années, les missions des inspecteurs ont évolué et la mission de référent auprès d'établissements scolaires, en particulier REP ou REP+, en bassin ou en réseau, s'est fortement développée en académie.

Ainsi, les inspecteurs peuvent soutenir la mise en œuvre de projets d'établissement dans le cadre de la politique académique. Ils peuvent donc être des collaborateurs précieux pour les chefs d'établissement dans la conduite du changement.

De par leur proximité disciplinaire ou de spécialité avec les personnels enseignants ou éducatifs, ils peuvent comprendre la résistance au changement et être en capacité de rassurer et d'accompagner les personnels dans leur processus de changement. De par leur position d'évaluateurs, ils peuvent encourager l'expérimentation et valoriser les initiatives.

Ils pourront également, par la qualité des informations qu'ils lui fourniront, être des conseillers efficaces du recteur et lui permettre d'apprécier les situations avec justesse.

Module 4

Utiliser sa marge de manœuvre pour prévoir et gérer les moyens

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Fonctionnement des établissements

Les inspecteurs prennent en charge des missions de référent d'établissement et participent à l'évaluation des unités éducatives.

Il s'agira d'appréhender les établissements comme systèmes et d'en connaître le fonctionnement.

La connaissance des marges de manœuvre, d'autonomie et la capacité à repérer la manière dont elles ont été utilisées (en particulier à travers l'analyse d'un tableau de répartition des moyens horaires) seront développées.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Contribution à la gestion des RH et des moyens

Fort de son expertise disciplinaire ou de spécialité, l'inspecteur doit savoir repérer les compétences professionnelles, identifier les ressources humaines adéquates pour la formation continue ou le tutorat, gérer l'implantation des personnels stagiaires ainsi que le recrutement des personnels contractuels.

Les inspecteurs peuvent aussi se voir confier une mission de conseiller technique auprès des recteurs, des DASEN ou des collectivités territoriales, pour la carte des formations, des langues, des réseaux professionnels et pour les équipements spécifiques.

Les différentes thématiques seront abordées de manière différenciée, pour tenir compte des profils des inspecteurs, mais aussi de manière transversale pour mettre en évidence le rôle des différents acteurs dans la prise de décision : services du rectorat et collectivités territoriales notamment.

Des études de cas permettront aux stagiaires d'identifier les interlocuteurs appropriés des services d'un rectorat et de mettre en évidence les réseaux d'acteurs.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle -
La préparation d'une rentrée scolaire

Pour l'inspecteur, comme pour le chef d'établissement, la rentrée est synonyme de gestion des ressources humaines :

- il doit s'assurer de l'implantation adéquate des personnels stagiaires ;
- il doit s'assurer de la nomination de tuteurs pour ces personnels stagiaires ;
- il doit pallier toute vacance de poste, en recrutant d'éventuels personnels contractuels ;
- il doit résoudre les difficultés concernant les postes partagés sur plusieurs établissements.

Des études de cas et mises en situation seront proposés à l'étude de groupes composés d'inspecteurs et de chefs d'établissement.

Module 5

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

La loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 fixe le cadre relatif à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires. La formation proposera une approche historique de la déontologie et apportera une lisibilité

à l'ensemble des principes généraux qui la fondent, en lien avec la diversité des contextes d'exercice des personnels d'encadrement. L'activité éducative est régie par un corpus de lois, de règlements et de jurisprudences

de natures très différentes. Connaître les contours de ces différents environnements juridiques permettra à l'inspecteur de mieux les mobiliser dans le cadre de son action.

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.

La communauté éducative est régulièrement confrontée à des propos ou comportements qui lui semblent contraires au principe de laïcité. Il s'agit de proposer un temps de réflexivité et d'apporter les éléments qui permettront aux cadres de trouver l'attitude adaptée, de construire des réponses et des propositions, de renforcer leur capacité à

transmettre les valeurs qui nourrissent le principe de laïcité. Les différentes interventions doivent permettre de situer cette problématique (dans son histoire et son actualité) et les décisions à apporter dans leur cadre juridique.

Il est nécessaire également d'apprendre à dépassionner le débat, prendre de la hauteur, agir avec méthode et abandonner sa position personnelle pour trouver une position institutionnelle.

Nous alternerons les temps d'apports théoriques et les études de cas.

Construction d'une éthique et d'une déontologie

L'accès au statut d'inspecteur constitue un profond changement d'identité professionnelle notamment au niveau des codes et normes déontologiques. Le parcours professionnel antérieur de celui-ci est cependant un point d'appui majeur pour opérer cette transformation. L'apport de spécialistes sur cette question sera étayé par des études de cas.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Lois et règlements -
Le contentieux

Lois et règlements

L'inspecteur doit connaître les lois et règlements s'appliquant dans son domaine ou sa spécialité. Il pourra s'acculturer à ce domaine juridique à travers des conférences mais aussi des études de cas pratiques (enquêtes disciplinaires notamment).

Contentieux

Les actes administratifs peuvent aboutir à un contentieux. Comment le prévenir et protéger l'institution ? Il est essentiel d'identifier les domaines où s'expriment les responsabilités juridiques des inspecteurs, les principales sources de contentieux, d'apprécier les marges de manœuvre rendues possibles par les textes, d'identifier les éléments de droit incontournables en lien avec les missions des inspecteurs.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle -
Une culture juridique commune

La culture juridique commune aux personnels de direction et inspecteurs peut être abordée de façon transversale dans l'étude de différents modules : le module 2 (les outils pour accompagner les individus et le collectif), le module 5 (la préparation d'une rentrée scolaire), le module 6 (la sécurisation des données).

Module 6

Maîtriser les risques

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Gestion des examens et des équipements

Concepteur, coordonnateur ou responsable d'examens ou de concours, l'inspecteur est exposé à un panel de risques qu'il doit savoir anticiper ou gérer. Des connaissances juridiques sur ce sujet lui sont indispensables. L'intervention de responsables de services des examens et concours, de cellules juridiques sera proposée.

Des disciplines et enseignements (EPS, sciences expérimentales, sciences de l'ingénieur, enseignements professionnels et technologiques, etc.) doivent répondre à des mesures de sécurité, vis-à-vis des élèves et du matériel utilisé, qu'il conviendra d'aborder plus spécifiquement.

Par ailleurs, pour certaines disciplines ou certaines activités où la sécurité des élèves peut être engagée, il doit être force d'expertise et de conseil auprès des établissements.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle -
La sécurisation des données

La nécessaire sécurisation des données et notamment le règlement général sur la protection des données (RGPD) seront abordés en lien direct avec le contenu du module 10 (management du numérique éducatif).

Module 7

Piloter la qualité des enseignements

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Didactique des disciplines, pédagogie et processus d'apprentissage

L'inspecteur est un expert de sa discipline ou de sa spécialité. À ce titre, il doit être une référence en matière de didactique et de pédagogie. Il doit se tenir informé des avancées de la recherche dans son domaine et dans les processus d'apprentissage des élèves. Le pilotage de sa discipline ou de son domaine de spécialité doit être mû par une attitude prospective, d'actualisation des connaissances et des pratiques. L'expertise de l'IGÉSR sera sollicitée dans les différentes disciplines ou domaines de spécialités.

Par son expertise et son accompagnement, l'inspecteur doit impulser une démarche d'auto-évaluation et de recherche de la qualité chez les personnels enseignants et d'éducation.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Didactique des disciplines, pédagogie et processus d'apprentissage - Orientation et ambition scolaire

Didactique des disciplines, pédagogie et processus d'apprentissage

Il s'agira ici de faire un point sur la recherche actuelle en sciences de l'éducation, psychologie cognitive et neurosciences, mais aussi en didactique de la discipline et pédagogie.

On pourra envisager d'illustrer la réflexion par des témoignages de recherche-action dans différents domaines et de dégager la plus-value d'une attitude réflexive et prospective pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

On organisera ici une présentation des méta-analyses de John Hattie, ainsi qu'une adaptation de l'outil "Teaching and learning toolkit" de l'Education Endowment Foundation⁴ (en particulier sur le feed-back à l'élève, les stratégies de métacognition, le travail personnel de l'élève, le tutorat entre pairs...).

Orientation et ambition scolaire

À travers sa discipline ou dans son domaine de spécialité, l'inspecteur saisira des opportunités de faire travailler les compétences à s'orienter chez les élèves, en encourageant

des projets disciplinaires ou interdisciplinaires, des sorties pédagogiques ou éducatives ou la participation à des forums d'orientation. Il pourra investir le dispositif d'accompagnement à l'orientation, dans le cadre d'un travail collaboratif avec les partenaires internes et externes à l'école.

Lors de leurs visites en établissements, lors de réunions d'équipes ou de réunions institutionnelles, les inspecteurs accompagnent les équipes dans la recherche de pratiques contribuant à développer l'ambition chez les élèves. Des politiques d'orientation seront présentées pour mesurer leur impact sur l'ambition scolaire. Le module donnera un éclairage sur les procédures académiques et départementales d'orientation et d'affectation. Des experts, CSAIO, DCIO et IEN-IO seront sollicités pour présenter des exemples de politiques déployées en académies. Une approche métier plus approfondie sera proposée aux IEN-IO.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

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

Après avoir défini et distingué les processus d'innovation et d'expérimentation, il s'agira de voir ici comment des dispositifs innovants ou des bonnes pratiques peuvent développer l'excellence, apporter des réponses à la difficulté scolaire, voire au décrochage, améliorer les conditions d'apprentissage des élèves ou encore les conditions de travail des enseignants. On étudiera le pilotage national et académique de l'innovation, et plus particulièrement, à partir de différents exemples, son développement à l'échelon d'un établissement ou d'un réseau. On précisera le rôle de l'inspecteur, dans l'impulsion, l'accompagnement et la diffusion des innovations et expérimentations.

L'inspecteur a un rôle essentiel dans l'accompagnement des équipes pédagogiques, que ce soit lors de visites d'établissements, lors de réunions institutionnelles ou dans le cadre de la mise en place de formations. Il conseille également les personnels de direction dans la mise en œuvre de dispositifs pédagogiques (politique documentaire et éducation aux médias pour les inspecteurs EVS plus particulièrement) et dans la réflexion sur l'accompagnement des enseignants et des élèves de façon plus générale.

Il doit pouvoir s'appuyer sur les avancées de la recherche en matière de modalités d'apprentissage, d'accompagnement des élèves décrocheurs, ou encore de prise en charge de la difficulté scolaire.

4. Consulter à ce sujet le site d'[Education Endowment Foundation](#).
Le toolkit sera partiellement traduit sur le site de l'IH2EF.

Module 8

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

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

École inclusive

Depuis la loi de 2005, et particulièrement avec le projet de loi pour une école de la confiance, la prise en compte des élèves en situation de handicap connaît un changement de paradigme. Il n'appartient plus à l'individu et à sa famille d'opérer les moyens de l'intégration, mais c'est à la société et en particulier à l'école de s'adapter à l'élève au regard de ses besoins. Il s'agit pour les inspecteurs d'accompagner les enseignants dans la prise en charge des élèves en situation de handicap.

Une approche socio-historique de l'école inclusive, de ses enjeux et de ses perspectives constituera une introduction au concept. On s'intéressera à tous les dispositifs qui la composent. À travers leur diversité, on mettra en exergue les éléments législatifs majeurs, les missions des personnels d'encadrement pour leur accompagnement, à tous les niveaux de la scolarité. Enfin, on s'intéressera aux problématiques, aux freins et aux leviers du renforcement de l'école inclusive.

Les profils et les besoins spécifiques des élèves en situation de handicap nécessitent des pratiques pédagogiques adaptées. Les inspecteurs doivent connaître les textes cadres, les dispositifs et les formations spécifiques ainsi que les parcours d'orientation des élèves. Leur rôle est essentiel dans l'accompagnement des enseignants, avec la mise en place de formations, dans l'information et la sensibilisation des équipes à ces questions. L'expérience et l'expertise de l'IGÉSR seront sollicitées sur ce sujet.

La dimension partenariale prend toute son importance pour répondre aux besoins des élèves. Des dispositifs remarquables de scolarisation d'élèves en situation de handicap seront analysés lors d'études de cas concrets.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle -
Démarche d'amélioration du climat scolaire

À travers sa discipline ou son domaine de spécialité, l'inspecteur a un rôle important à jouer dans l'impulsion de pratiques pédagogiques ou d'éducation qui visent à développer les compétences psychosociales des élèves (respect d'autrui, esprit d'équipe, engagement, capacité de communication et d'écoute...) et à assurer ainsi un climat scolaire favorable aux apprentissages et à la construction de l'identité du futur citoyen.

L'inspecteur encouragera les équipes enseignantes et éducatives à développer des stratégies collectives, pour lutter contre toutes les formes de discrimination ou de violence, dans la classe comme dans l'établissement scolaire.

Dans un premier temps, sera rappelé le cadre législatif qui régit les droits et devoirs de tous les membres de la communauté éducative, le règlement intérieur d'un établissement, la gestion de l'absentéisme, l'échelle des sanctions, et l'autonomie de l'établissement dans ces domaines. Puis un focus sera fait sur la qualité de la vie scolaire et le lien avec le développement personnel de l'élève et sa réussite scolaire. Des apports d'experts, l'analyse d'études scientifiques et des comparaisons internationales pourront enrichir la réflexion.

Dans un second temps, seront présentés des dispositifs spécifiques (ateliers culturels ou artistiques, clubs et laboratoires de mathématiques, activités numériques ou sportives, dispositifs de l'école promotrice de santé) ainsi que des expérimentations en établissements qui contribuent au développement personnel et au bien-être des élèves.

Le rôle et l'impact des compétences psychosociales seront étudiés :

- le développement des élèves ;
- la relation pédagogique et éducative ;
- le développement de gestes professionnels managériaux.

Module 9

Réseaux, territoires, spécificités et partenariats

L'école est partie prenante pour répondre à des enjeux sociétaux tels que d'une part la lutte contre les discriminations, la violence et l'insécurité, la pauvreté, et d'autre part la promotion de l'éducation à la santé et à la citoyenneté.

Les solutions passent nécessairement par une approche collective et systémique de ces problématiques.

L'École travaille ainsi de concert avec de nombreux partenaires tels que les collectivités territoriales, des asso-

ciations, ou encore des organismes du secteur privé, dans le cadre notamment de la politique de la ville, de la ruralité et de l'éducation prioritaire.

P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Comprendre son réseau et son territoire

Pour mener à bien des projets, l'inspecteur doit tout d'abord apprendre à connaître ses partenaires, leur environnement et leurs problématiques.

Il doit aussi être capable de participer à la mise en place et à l'animation de réseaux avec des moyens de communication efficaces. Il sait s'appuyer sur une équipe de collaborateurs et de relais territoriaux.

Des exemples proposés pour illustrer ce travail en réseau permettront de mettre en exergue les dimensions locale, départementale, académique, nationale et internationale.

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Le pilotage des dossiers académiques - S'enrichir des apports de l'international

Dans le cadre de ses missions, l'inspecteur peut se voir confier le pilotage de dossiers académiques, disciplinaires ou transversaux, qui le conduiront à travailler davantage en réseau et à mobiliser sa connaissance du territoire et de ses acteurs. Il peut aussi exercer les fonctions de conseiller technique sur des dossiers spécifiques auprès du recteur ou du DASEN.

Le positionnement, la relation avec les différents acteurs (et en particulier les DASEN) seront abordés.

La méthodologie et les modalités du rendre compte seront travaillés.

L'ouverture européenne et internationale est un élément majeur d'enrichissement, dans la mesure où elle permet de rencontrer directement des homologues étrangers. La présentation d'autres systèmes éducatifs et le témoignage de bonnes pratiques contribuent à élargir la vision du métier et invitent à innover dans le pilotage pédagogique.

P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

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

Pour faire vivre sa discipline, ou sa spécialité, l'inspecteur devra explorer son territoire, identifier des réseaux et en construire de nouveaux pour développer des collectifs apprenants (établissements ou réseaux d'établissements) ou des communautés d'apprentissage professionnelles.

Il devra aussi maîtriser la méthodologie de la conduite de projet (les grandes étapes, le rôle des acteurs, l'organisation du processus de décision, l'élaboration d'un tableau de bord de suivi, la connaissance des bonnes pratiques).

Il pourra en cela s'enrichir d'expériences européennes et internationales.

Module 10

Management du numérique éducatif

P2 La prise en compte du contexte d'exercice

Le pilotage du numérique éducatif

L'inspecteur contribuera au développement du numérique éducatif sous différentes formes. Il devra être capable d'accompagner la mise en place de nouvelles pratiques pédagogiques en lien avec les nouvelles technologies (différenciation pédagogique, évaluation des élèves...).

Il devra également favoriser le développement professionnel des personnels à travers des formations par le numérique et au numérique. Les stagiaires pourront développer des compétences numériques : celles-ci pourront être mobilisées notamment dans le cadre de travaux collaboratifs. Des évaluations diagnostiques de leurs compétences pourront être réalisées pour mieux les accompagner dans la construction de ces compétences spécifiques.

L'utilisation massive des nouvelles technologies, tant sur le temps scolaire que hors temps scolaire, nécessite une vigilance accrue quant à la sécurisation et à la protection des données personnelles et des usagers.

Une sensibilisation sera faite sur la place de l'intelligence artificielle en éducation et la puissance des algorithmes dans nos conduites personnelles et collectives.

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

Le numérique modifie les modes de communication et les manières d'apprendre.

Dans cette perspective, l'inspecteur doit se former aux nouvelles techniques d'information et de communication, s'inscrire dans une démarche de veille tant sur les outils que sur leurs usages ou encore les avancées de la recherche en ce domaine : analyse de données, intelligence artificielle.

Il devra également être en capacité d'impulser les bonnes pratiques en matière de numérique et de les diffuser. Il pourra aussi conseiller le recteur, les équipes enseignantes, les chefs d'établissement et les collectivités territoriales.

Il doit aussi pouvoir évaluer les stratégies pédagogiques et didactiques pour en repérer la valeur ajoutée.

L'éducation aux médias en lien avec les partenaires experts et la sécurisation des données induisent une collaboration des établissements avec les acteurs du développement du numérique éducatif interne et externe à l'éducation nationale.

Une réflexion sera menée sur les stratégies à adopter en fonction de situations complexes ou sensibles comme la prise en compte des réseaux sociaux dans l'activité professionnelle des personnels ou la lutte contre la surinformation (dont les "fake news").

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 Phase 1	La prise en compte du contexte d'exercice Phase 2	La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté Phase 3 (intercatégorielle)
1 Management des organisations scolaires	1. Le leadership pédagogique	Approche personnelle et approches plurielles du leadership	Les leviers du leadership pédagogique	Le pilotage concerté des disciplines
	2. Accompagner les individus et les collectifs	Stratégies de communication et management distant	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	3. Évaluer la performance scolaire et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue	Performance du système éducatif français Évaluation des acquis des élèves - Connaître et exploiter les indicateurs et les observables	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	Contribution à la gestion des RH et des moyens	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	Lois et règlements - Le contentieux	Une culture juridique commune
	6. Maîtriser les risques		Gestion des examens et des équipements	La sécurisation des données
4 Apprentissages et réussite	7. Piloter la qualité des enseignements	Didactique des disciplines, pédagogie et 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		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 réseau et son territoire	Le pilotage des dossiers académiques - S'enrichir des apports de l'international	Faire vivre sa discipline 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

