



# Maquette pédagogique de la formation statutaire des personnels de direction

**2020-2021**



# ≡ Sommaire

Présentation de la maquette pédagogique .....	3
Contenus des 6 unités d'enseignement :	
<b>UE1 - Management des organisations scolaires</b>	
Module 1 - Le leadership pédagogique .....	7
Module 2 - Les outils pour accompagner les individus et les collectifs .....	8
<b>UE2 - Performance du système éducatif</b>	
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
<b>UE3 - Droit et politique publique en éducation</b>	
Module 5 - Construire une éthique et une déontologie dans un contexte institutionnel et juridique maîtrisé .....	11
Module 6 - Maîtriser les risques .....	12
<b>UE4 - Apprentissages et réussite</b>	
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
<b>UE5 - Fonctionnement en réseaux d'acteurs sur des espaces pluriels</b>	
Module 9 - Réseaux, territoires, spécificités et partenariats .....	15
Module 10 - Management du numérique éducatif .....	16
<b>UE6 - Approches professionnelles en académie</b> .....	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 personnels de direction - 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<sup>e</sup> 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 Cedre<sup>1</sup> 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 pédagogique<sup>2</sup>. **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.

Pour les personnels de direction, **quatre domaines de compétences ont ainsi été définis dans le cadre du "référentiel métier"** du protocole d'accord du 16 novembre 2000 :

- la capacité à impulser et conduire une politique pédagogique et éducative propre à l'établissement au service de la réussite des élèves ;
- la capacité à piloter l'établissement, avec des processus clairs et lisibles de tous ;
- la capacité à conduire et animer l'ensemble des ressources humaines, avec bienveillance et en faveur de l'égalité professionnelle ;
- la capacité à assurer les liens avec l'environnement, à initier des partenariats et à contribuer au développement des organisations.

## ≡ 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 réso-

lution 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 (chefs d'établissement d'accueil, chefs d'établissement référents).

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)<sup>3</sup>.

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. 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<sup>er</sup> 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.

## ≡ 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

Le leadership éducatif 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. 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.

Dans le contexte d'une organisation scolaire, le chef d'établissement est amené à prendre quotidiennement des décisions, à gérer des ressources humaines et ma-

térielles et à définir une stratégie. La création de l'EPLÉ et la déconcentration ont renforcé l'importance pour le chef d'établissement de décider et d'assumer ses décisions devant la communauté éducative.

#### P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

L'engagement dans la fonction

Le chef d'établissement est à la fois le représentant de l'État dans l'établissement, garant de la mise en œuvre de la politique publique, et responsable de son adaptation pertinente au contexte local.

Dès sa prise de fonction, il inscrit son pilotage et exerce son leadership en fonction de ces deux paramètres, qui irriguent sa démarche et sa réflexion. Quelle posture adopter ? quelles prises de décision ? comment mobiliser les équipes et leur adhésion ?

Au cours de cette première phase de formation, nous interrogerons la posture du chef d'établissement et l'utilisation de ses marges de manœuvre au travers d'exemples adaptés à différentes situations liées au pilotage pédagogique afin d'illustrer qu'être personnel d'encadrement implique la capacité de comprendre les enjeux des réformes, les enjeux sociétaux, les enjeux de connaissance, les enjeux financiers, et de les déployer dans le contexte d'exercice, avec les ressources localement disponibles.

L'étude de différents concepts de leadership, en particulier le leadership partagé et le leadership distribué, permettra de faire un focus sur la bienveillance nécessaire à l'instauration des relations de confiance au sein d'un établissement scolaire.

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

Les points d'appui du leadership pédagogique

Il s'agira d'identifier les points d'appui du chef d'établissement pour l'exercice de son leadership pédagogique à partir d'exemples comme la prévision et la gestion des moyens, la structuration des activités pédagogiques, la mise en place d'une politique de coordination des disciplines :

- la mobilisation des instances comme les conseils de classe, le conseil pédagogique, le comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté (CESC), le conseil de la vie lycéenne ou collégienne (CVL ou CVC) ;
- l'animation de la vie scolaire et périscolaire ;
- le pilotage concerté avec les corps d'inspection pour assurer un accompagnement pédagogique de proximité et un développement professionnel des personnels ;
- les ressources et les outils disponibles pour enrichir le travail avec la communauté éducative.

#### P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle -  
Le pilotage concerté des disciplines

Le pilotage des disciplines est une dimension centrale qui structure la vie des établissements. Le travail des deux phases précédentes sera réinvesti en étroite coopération avec les inspecteurs des premier et second degrés afin de mettre en évidence l'importance d'un pilotage concerté.

Ce travail intercatégoriel vise la mise en œuvre des politiques éducatives, l'accompagnement des personnels, la réussite des élèves en les préparant aux passages vers les cycles d'enseignement : de l'école au collège, du collège au lycée et au lycée professionnel et du lycée vers l'enseignement supérieur. Il doit permettre aux personnels de direction d'asseoir le travail de pilotage pédagogique et didactique concerté avec les inspecteurs.

## Module 2

### Les outils pour accompagner les individus et les collectifs

L'action du chef d'établissement sur l'efficacité pédagogique et le bien-être dans l'établissement passe par la professionnalisation des équipes pédagogiques et éducatives. Le rôle du chef d'établissement dans le développement de compétences professionnelles des équipes pédagogiques et éducatives est central, que ce soit en travaillant la motivation au travail ou par des dispositifs de développement personnel et professionnel.

Acteur principal des ressources humaines de son établissement et attentif à la qualité de vie au travail (QVT) des personnels, le chef d'établissement doit intégrer ces problématiques fortes pour son leadership au quotidien.

Au cœur de cet accompagnement adapté et personnalisé, les compétences en communication et dans les relations humaines sont consubstantielles du métier de chef d'établissement. Elles sont plurielles dans leurs finalités, leurs modalités de mise en œuvre et leurs destinataires.

Le chef d'établissement doit en permanence essayer d'explicitier et convaincre en suscitant des espaces de discussion et de coopération.

La présentation croisée des différents types de leadership doit permettre de faire émerger les compétences humaines et sociales nécessaires au développement professionnel des équipes pédagogiques et éducatives, dans une conception du management agile dans l'usage des ressources et des dispositifs existants.

#### P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Construire les premiers repères de son leadership et de sa communication

L'accompagnement des individus et des collectifs implique une connaissance fine de l'établissement : ses ressources humaines, ses partenaires, son réseau local. Cette phase doit permettre aux personnels de direction de prendre conscience des effets produits par leur leadership et de l'impact de leurs gestes professionnels sur les équipes pédagogiques et éducatives. Ils pourront ainsi agir de manière réflexive pour faciliter l'investissement des personnels et s'assurer de leur efficacité individuelle et collective, tout en favorisant un climat de bien-être et une organisation pédagogique optimale de l'établissement.

Au cours de cette phase 1, un focus sera fait sur le caractère indispensable des compétences à la communication dans l'exercice de la profession. Forts d'un étayage des techniques de communication écrite, verbale et non verbale dans les contextes formels et informels, les personnels de direction doivent pouvoir s'adapter aux enjeux de la communication.

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

Mobiliser un collectif apprenant : leviers de la motivation et de l'engagement des équipes

La mobilisation des équipes et des ressources d'un établissement scolaire occupe une place centrale dans l'action du personnel de direction. Les facteurs externes et internes de la motivation des individus et des équipes seront présentés de façon à aborder les différents modèles de leadership et d'organisation du travail collectif. Dans le prolongement de la phase 1 qui aura abordé la nécessité d'instaurer une relation de qualité entre les élèves et les enseignants, l'étude du leadership et du management agile permettra de mettre en évidence l'intérêt de mobiliser les "soft skills" en plus des compétences professionnelles et techniques pour permettre un fonctionnement d'équipe efficace.

La négociation est au cœur du métier de personnel de direction. Il s'agit ici d'envisager les techniques de négociation individuelles et collectives de façon systémique dans le but de caractériser l'entrée dans une situation de négociation, d'en comprendre les ressorts pour agir en toute conscience afin de partager des objectifs et les atteindre, de donner du sens aux mandats donnés et de faire respecter les valeurs de l'institution scolaire dans l'écoute et l'attention aux personnes. Des situations particulières de négociation seront abordées telles que la négociation informelle ou au contraire, celle plus formelle de la négociation sociale avec les représentants syndicaux.

#### P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

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

Lors de cette dernière phase de formation, l'organisation intercatégorielle permettra d'aborder et de partager des thématiques fortes du leadership des personnels de direction et des inspecteurs des premier et second degrés :

- L'instauration des **conditions favorables à un apprentissage individuel et collectif**, comme la conception d'un projet d'accompagnement et de formation, participe du développement professionnel des équipes pédagogiques et éducatives.

- **Les ressources humaines de proximité**

La responsabilité du chef d'établissement en matière de ressources humaines s'observe dans ses dimensions formelles et informelles et s'articule avec les responsabilités des inspecteurs. La phase 3 sera l'occasion d'aborder la nécessaire coopération des personnels de direction et des inspecteurs sur la thématique des ressources humaines :

- présentation des dispositifs académiques et départementaux des ressources humaines de proximité ;
- évaluation commune avec les inspecteurs et accompagnement des personnels (PPCR) ;
- plan de formation.

Les compétences et techniques liées aux entretiens seront travaillées de manière spécifique.

- **La qualité de vie au travail (QVT)** de l'ensemble des personnels et les risques psychosociaux (RPS)  
L'équilibre professionnel du chef d'établissement est une garantie d'écoute et d'intervention, laissant une large place à la

compréhension des situations des personnels. Pour améliorer la qualité de vie au travail dans son établissement, il est essentiel que le chef d'établissement lui-même soit en capacité d'une prise de recul sur sa situation de cadre, dans une analyse lucide de sa propre qualité de vie au travail. Les évolutions contemporaines de l'organisation du travail peuvent générer des situations complexes. Des signaux faibles dans l'établissement peuvent alerter sur des risques psychosociaux qu'il faut traiter, en lien avec les services départementaux (DSDEN), académiques, et les instances dédiées, en inscrivant son action dans un corpus législatif et réglementaire. Par ailleurs une vigilance et des réflexes de prévention, liés à un dialogue ouvert avec les personnels et leurs représentants permettra de limiter ou d'anticiper la survenue de ces situations critiques. Ce point pourra être travaillé en articulation avec la démarche d'amélioration du climat scolaire.

- **La politique de non-discrimination**

La question de la diversité, de la lutte contre les discriminations et celle de l'égalité femme/homme représentent à la fois un enjeu sociétal inscrit dans la mission d'éducation, une obligation légale que tout cadre se doit de connaître et de respecter et le levier d'une politique en faveur de la qualité de vie au travail. Les politiques et les dispositifs en faveur de la diversité, de l'égalité et de la non-discrimination sont nécessairement relayés par le chef d'établissement et doivent contribuer à favoriser la qualité de vie au travail.

## Module 3

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

L'évaluation, et en particulier l'évaluation des élèves, sert à la fois de diagnostic et de levier de progression. Les évaluations internationales sont également un outil au service de l'analyse de la performance du système éducatif français.

L'évaluation est donc à la fois levier et instrument de pilotage des personnels d'encadrement ; elle permet ainsi de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et dans un travail commun autour de l'évaluation et de la conduite du changement des unités éducatives.

La présentation des performances du système éducatif français dans les évaluations nationales et internationales sera le préambule nécessaire à la mise en perspective d'un diagnostic d'établissement et posera le cadre du module 3.

#### P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

De l'évaluation des acquis des élèves au diagnostic à l'échelle de l'établissement

L'évaluation des apprentissages constitue l'un des principaux facteurs d'efficacité de l'enseignement. Les modalités d'évaluation des élèves les plus efficaces et la façon dont elles peuvent être intégrées au pilotage pédagogique, notamment à l'occasion du contrôle continu, seront abordées de façon à alimenter le diagnostic du chef d'établissement, responsable de la politique d'évaluation : une cartographie des outils d'évaluation disponibles (contrôle continu, examen national, évaluations nationales...) pourra être réalisée.

Une approche globale de l'élaboration du diagnostic sera proposée au travers de l'analyse des observables, la contextualisation des données et la compréhension de l'indicateur et de sa situation dans le contexte de l'établissement.

4. Mission ministérielle de T.Bossard, IG honoraire, 2019

#### P3

#### La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

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

#### Évaluation des unités éducatives

L'évaluation des établissements nécessite de faire évoluer les pratiques professionnelles et pédagogiques des équipes comme celles des évaluateurs externes (équipes mixtes : inspecteurs du second degré, personnels de direction, cadres académiques, personnalités extérieures...). La collecte et l'analyse de données permettent d'apprécier le contexte global de l'établissement, de poser un diagnostic, d'envisager des pistes d'amélioration des résultats et de repérer le potentiel de l'établissement, les efforts à accomplir, et l'usage qui peut être fait de ses marges de manœuvre. Elle est accompagnée en parallèle par une action conduite par le chef d'établissement qui implique la communauté scolaire dans un travail d'auto-évaluation, nécessitant de favoriser une représentation commune des enjeux, un partage des résultats, la définition d'objectifs communs, et la recherche de solutions pour résoudre les problèmes.

La mission de préfiguration de l'évaluation des établissements<sup>4</sup> propose un cahier des charges qui structure le déroulement général du processus d'évaluation. Trois phases permettent de poser le cadre : 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 pouvant comporter, outre deux inspecteurs du second degré, un personnel de direction, un cadre des services académiques, un inspecteur ou un directeur d'établissement de formation relevant d'un autre ministère, un cadre d'une autre structure

d'État, une personnalité extérieure (universitaire, responsable du monde professionnel, économique, social). Enfin la phase de discussion contradictoire qui permet 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 et de valoriser l'usage des marges de manœuvre, d'autonomie de l'établissement au service du progrès de tous les élèves.

#### La conduite du changement

L'évaluation des unités éducatives permet de fixer un horizon commun d'attentes et de perspectives et favorise ainsi l'initiation du changement.

Agir sur la pédagogie, sur le climat scolaire, sur les relations de travail implique aussi de modifier l'organisation de l'EPLE et les habitudes de la communauté scolaire. La mise en œuvre du changement nécessite des gestes professionnels construits pour :

- planifier, fixer un cadre et des priorités, élaborer des stratégies ;
- impliquer, motiver, susciter adhésion, collaborations et partages, responsabiliser les individus et le collectif ;
- rassurer, valoriser et préciser des modalités d'accompagnement ;
- collecter des données d'évaluation des effets produits ;
- collaborer pour un accompagnement externe.

## Module 4

### Utiliser sa marge de manœuvre pour prévoir et gérer les moyens

Les politiques nationales, académiques et locales et l'élaboration du diagnostic complet de l'EPLÉ sont les préambules nécessaires à la contractualisation des objectifs avec les autorités académiques, supports de la rédaction du projet d'établissement.

La prévision et la gestion des moyens vont permettre la mise en œuvre du projet et la mobilisation des ressources dans la perspective de répondre aux objectifs de la contractualisation. La mise en œuvre et l'usage des moyens de fonctionnement et l'organisation d'une préparation de rentrée sont des actes pédagogiques

forts du management des ressources humaines et matérielles. La gestion des moyens nécessite aussi un travail tout au long de l'année et des capacités d'ajustement face aux transformations des situations et de l'environnement.

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

Prévision et gestion des moyens

L'organisation pédagogique de l'établissement scolaire nécessite une connaissance fine de la structure, pour pouvoir construire la répartition des services d'enseignement, l'emploi du temps des élèves et l'occupation du temps de l'élève au sein de l'établissement scolaire avec une attention particulière au périscolaire.

Le budget de l'établissement impose au chef d'établissement, ordonnateur des dépenses et des recettes, de définir une politique budgétaire en concertation avec l'adjoint gestionnaire et l'agent comptable, en prenant en compte l'EPLÉ dans sa complexité. Il s'agit de réussir à dégager les marges de manœuvre pour conduire une stratégie budgétaire en soutien au projet d'établissement.

#### **P3** La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle -  
La préparation d'une rentrée scolaire

Cette troisième phase de travail en intercatégoriel doit permettre de mettre en évidence les collaborations de dimensions pédagogique et didactique entre inspecteurs et personnels de direction, nécessaires à la préparation d'une rentrée scolaire : la connaissance des personnels et des équipes, les liaisons interdégradés et entre collèges et lycées, les politiques ou projets innovants ...

# Module 5

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

L'accès au statut de personnel de direction constitue un profond changement d'identité professionnelle. Les codes et les normes de référence évoluent. Le parcours

professionnel antérieur est un point d'appui majeur pour opérer cette transformation et mettre en pratique sa motivation. Ce changement de positionnement dans la

hiérarchie impose d'agir avec de nouvelles références éthiques et déontologiques. et de maîtriser le cadre institutionnel et juridique.

### P1

#### Les exigences de la fonction d'encadrement

Connaissance du système éducatif - La laïcité - Construction d'une éthique et d'une déontologie - Le risque juridique, l'application du droit

#### Connaissance du système éducatif

Un travail en distanciel en amont du présentiel sur la connaissance du système éducatif sera réalisé. Agir aujourd'hui dans un établissement scolaire, participer aux activités éducatives et pédagogiques doit nécessairement s'inscrire dans une prise de recul sur les grandes périodes socio-historiques du système éducatif français. Comprendre les réformes au fil des décennies, les ruptures qu'elles engagent mais aussi souvent les degrés de correspondance entre leurs finalités et leurs avancées permet d'agir en connaissance de cause sur son terrain professionnel. Les grandes lois, les courants de pensée qui parfois les portent, les personnages clés qui les incarnent sont le terreau des orientations actuelles et de leur mise en œuvre.

Ces éléments historiques, philosophiques et sociologiques permettent la compréhension des grandes évolutions de la politique nationale en faveur de la réussite des élèves.

Lors du séminaire en présentiel, une cartographie des relations institutionnelles sera également réalisée.

#### Le principe de 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

La formation abordera la déontologie de la fonction publique et apportera une lisibilité de l'ensemble des principes généraux qui la fondent. Au-delà de la question réglementaire, il s'agit pour le chef d'établissement de s'imprégner de ces codes éthiques et déontologiques pour les utiliser à

bon escient dans son activité professionnelle.

#### Le risque juridique et l'application du droit

L'activité éducative est régie par un corpus de lois, de règlements et de jurisprudences de natures très différentes qui s'imposent au représentant de l'État dans l'EPLE. Connaître les contours de ces différents environnements juridiques permettra au chef d'établissement de mieux prendre en compte la dimension de l'ensemble de ses responsabilités et de mettre le droit à son service comme un levier pour l'appuyer dans son rôle de pilote de l'EPLE.

Sans être experts du droit, les chefs d'établissement se doivent de développer une culture juridique, tant théorique que pratique, qui leur permettra de procéder à un premier niveau d'analyse pour intégrer le risque juridique dans leurs décisions et de trouver des solutions adaptées. La plupart des décisions n'étant pas réductibles à la connaissance et à l'application du droit, le chef d'établissement est un véritable décideur qui se trouve souvent devant des choix difficiles, qui nécessitent d'anticiper et de gérer les réactions des acteurs sans rien céder sur les valeurs du service public.

### P2

#### La prise en compte du contexte d'exercice

Le contentieux - La prévention des risques

Les actes administratifs peuvent déboucher sur du contentieux. Comment le prévenir pour protéger l'institution, les personnels et les élèves ? Il est essentiel d'identifier les domaines où s'expriment les responsabilités juridiques des chefs d'établissement, les principales sources de contentieux, d'apprécier les marges de manœuvre rendues possibles par les textes, d'identifier les éléments de droit incontournables qui s'imposent pour prendre une décision en toute légalité, d'apprécier le risque juridique encouru et de construire avec l'équipe de direction une organisation capable de le prévenir.

L'aspect juridique de la prévention des risques sera travaillé en lien avec le management de la prévention des risques.

### P3

#### La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle - Une culture juridique commune

À l'instar de l'ensemble des personnels encadrants représentants de l'État, les personnels de direction sont confrontés quotidiennement à des situations qui doivent faire appel à leurs connaissances juridiques. Ce temps de travail intercatégoriel doit permettre d'appréhender la culture juridique commune aux personnels d'encadrement et de l'investir au quotidien dans les situations professionnelles.

## Module 6

### Maîtriser les risques

#### P2

##### La prise en compte du contexte d'exercice

Manager la prévention des risques

Il s'agira d'aborder la prise de décision en situation de risque et d'incertitude dans une perspective managériale.

Les chefs d'établissement doivent pouvoir anticiper, préparer et organiser la sécurité des biens et des personnes dans le contexte particulier d'une enceinte scolaire. Ils étudieront ici la réalisation du plan particulier de mise en sûreté face aux risques majeurs (PPMS) en distinguant la prévision des effets des accidents majeurs d'origine naturelle ou technologique et la prise en compte d'une crise paroxystique (menace d'un attentat terroriste et attaque armée), ainsi que l'organisation d'exercices et de simulations à grande échelle qui permettent de diffuser la culture du risque et faire vivre le partenariat avec les forces de sécurité et d'incendie.

#### 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 management du numérique éducatif.

# Module 7

## Piloter la qualité des enseignements

Les recherches montrent que le leadership basé sur les relations et la promotion d'une vision commune a plus d'effet lorsqu'il est centré sur la pédagogie : il a davantage d'effets sur la performance scolaire.

Les personnels de direction doivent disposer d'une bonne connaissance des contenus d'enseignement et des mécanismes d'apprentissages, tels que ceux mis en avant notamment par les sciences cognitives, pour

accompagner la réflexion des équipes sur leurs pratiques pédagogiques.

### P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Proposer des approches pédagogiques et didactiques efficaces

Le chef d'établissement propose un cadre et des situations de travail pour qu'en équipe disciplinaire ou pluridisciplinaire, en équipe pédagogique de chaque classe, à un niveau de scolarité et à l'échelle de l'établissement, les enseignants puissent réfléchir à et faire évoluer leurs pratiques au bénéfice de meilleurs apprentissages et de la réussite des élèves. Il doit pouvoir proposer des modalités pédagogiques diversifiées et actualisées en s'appuyant sur des outils tels 4 piliers pour favoriser l'apprentissage : l'attention (se concentrer), l'engagement (avoir envie), l'essai-erreur (prendre des risques) et la consolidation (les activités de mémorisation).

Le travail engagé sur la nécessité de faire vivre un climat de bienveillance entre les personnels de l'établissement se prolongera ici en abordant l'importance de la qualité des interactions entre les élèves, les enseignants, et les autres personnels pour favoriser la motivation et l'engagement des élèves dans leurs apprentissages.

Pour impulser ces approches pédagogiques efficaces et accompagner les équipes, plusieurs dispositifs, expérimentations ou travaux de recherche seront proposés afin d'étayer les connaissances, d'élargir le champ d'action et permettre aux personnels de direction de les réinvestir dans des dispositifs et des modes d'accompagnement variés et adaptés en EPLE.

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

Politique d'orientation et ambition scolaire

L'orientation est un processus qui contribue, autant que l'enseignement, à la réussite des élèves. Les travaux montrent que le processus d'orientation doit être porté par le projet d'établissement qui comporte un volet orientation visant à promouvoir l'ambition en termes de parcours scolaire pour permettre au potentiel de l'élève de se réaliser. Ce processus implique d'intégrer pleinement l'élève et sa famille, comme les enseignants. Les formations diplômantes sont aujourd'hui plurielles, elles accroissent l'employabilité par davantage de mixité des parcours et des publics. Cela ne se fera pas sans un travail de coordination entre établissements et partenaires de l'école, par exemple dans le cadre des labels (lycée des métiers, campus des métiers et des qualifications), et un travail en réseaux pour le suivi des élèves, la mutualisation des ressources, etc. L'alternance, et en particulier l'apprentissage, sont encouragés comme une voie de formation et de professionnalisation adaptée à tous les profils d'élèves pour les amener dans les voies de la réussite.

Les chefs d'établissement favorisent les échanges entre les équipes des collèges, des lycées et de l'enseignement supérieur, utilisent l'expertise des services d'orientation de la région académique et interagissent avec la structure d'information sur les métiers et les formations mises en place par le conseil régional. Ils doivent maîtriser l'usage de la plateforme Parcoursup (notamment lorsque le lycée comprend des classes d'enseignement supérieur), du téléservice d'orientation en collège. Ils mènent un travail spécifique avec les élèves et leurs familles, en lien avec les professeurs principaux. Ils développent une politique fondée sur l'ambition scolaire grâce à la mise en place d'accompagnements individuels et collectifs pour que le potentiel des élèves puisse s'affirmer dans les choix d'orientation, en ayant conscience des déterminismes à prendre en compte : territoriaux (ruralité, éducation prioritaire...), de genre (orientation scientifique pour les filles...)... Des exemples seront présentés (cordées de la réussite, entretiens de l'excellence, stages de découverte professionnelle...).

Les changements amenés par la réforme des lycées et par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel ainsi que le continuum entre le lycée et l'enseignement supérieur (bac -2/+3), lequel constitue un enjeu majeur, seront travaillés.

### P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

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

Les dispositifs innovants permettent de construire une dynamique interne à l'établissement, voire à plusieurs établissements. Ils participent du développement professionnel des enseignants et du changement de leurs postures/pratiques pédagogiques. Ils peuvent contribuer à la dynamique de changement à l'échelle du projet d'établissement, et changer les modes d'accompagnement des équipes. Ils sont ouverts à la coopération avec la recherche et peuvent impacter les apprentissages des élèves. Leur mise en œuvre nécessite un leadership partagé du chef d'établissement avec les inspecteurs, et une coordination avec les autorités académiques pour opérer leur transfert et leur diffusion au-delà de l'établissement, sur son territoire ou à l'échelle académique.

Des exemples nationaux, académiques ou encore de coopération avec la recherche permettront d'illustrer comment ces expérimentations et innovations influent sur les apprentissages des élèves.

Leur mise en place nécessite un accompagnement du chef d'établissement, concerté avec les inspecteurs.

## Module 8

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

Les temps hors la classe participent aux apprentissages des élèves. La vie scolaire, originalité marquée du système éducatif français, participe pleinement à la politique éducative de l'établissement.

Le climat scolaire, la lutte contre le harcèlement, la prévention des violences, mais aussi le bien-être des élèves, leur participation à la vie de l'établissement et la citoyenneté sont devenus des priorités en soi.

#### P1 Les exigences de la fonction d'encadrement

Investir les différents temps de l'élève

Afin de mobiliser l'élève sur ses apprentissages et lui permettre d'investir au mieux son temps dans l'établissement scolaire, la phase de formation portera sur l'intérêt d'articuler le temps :

- dans la classe et hors la classe ;
- avec les partenaires associatifs dans le cadre du périscolaire.

Des situations spécifiques comme l'internat ou l'accompagnement du travail personnel de l'élève (ateliers culturels ou artistiques, activités sportives, clubs et laboratoires de mathématiques, activités d'éducation aux médias, à l'information et aux outils numériques...) pourront être étudiées afin de mettre en évidence le lien entre mobilisation dans l'établissement et apprentissage scolaire, investissement au sein d'un collectif et réussite scolaire.

Les apports de la recherche, des exemples innovants d'utilisation du temps et de l'espace au sein de l'EPL permètront de mettre en évidence l'intérêt de penser la scolarité de l'élève dans sa globalité au sein de l'EPL.

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

École inclusive - La co-éducation

##### L'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 personnes handicapées dans la société française et à l'école 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 personnels d'encadrement d'intervenir sur le volet structurel (aménagement des espaces, conduite de partenariats) et pédagogique (reconnaissance des compétences individuelles et personnalisation des parcours scolaires). Une approche socio-historique de l'école inclusive, de ses enjeux et de ses perspectives permet de s'intéresser à tous les dispositifs qui la composent. À travers leur diversité, elle met en exergue les éléments législatifs majeurs, les missions des personnels d'encadrement pour leur accompagnement, à tous les niveaux de la scolarité.

Cette attention particulière portée à l'école inclusive depuis 2005 permet l'émergence du concept d'environnement inclusif qui s'applique à favoriser l'intégration de tous les élèves en favorisant la pratique de la différenciation pédagogique.

Une approche théorique et un travail de mise en application seront menés sur cette thématique.

##### La co-éducation

L'éducation est une responsabilité partagée entre l'institution et les familles. Il est nécessaire d'étudier ici les dispositifs favorisant la co-éducation (mallette des parents, classes ouvertes...) qui permettent de partager avec les familles les objectifs de la scolarité, et de construire avec elles, en les responsabilisant pleinement, le parcours de l'élève et son orientation.

Il est nécessaire de prendre en charge de manière consciente en établissement les situations de grande pauvreté. Une attention particulière doit être portée à l'accompagnement des familles, à la mise en œuvre d'une pédagogie adaptée, au travail en équipe pluridisciplinaire et au développement d'alliances éducatives. Les leviers que constituent les décisions d'orientation, l'attribution des fonds sociaux, les mesures de lutte contre l'absentéisme et la proposition d'hébergement en internat seront mis en avant.

#### P3 La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

Phase intercatégorielle - Démarche d'amélioration du climat scolaire

Le climat scolaire et, dans ce contexte, l'attention à la justice scolaire, sont des facteurs favorisant les apprentissages.

Cette phase de formation soulignera la nécessaire coopération de l'ensemble des personnels de l'établissement, des partenaires extérieurs, ainsi que l'apport du travail commun avec les inspecteurs, pour agir positivement sur le climat scolaire. L'étude commune de thématiques telles que la prévention du harcèlement, la gestion des punitions et sanctions, la prévention de l'absentéisme, permettra d'illustrer la nécessité d'aborder l'établissement comme un lieu de vie et d'apprentissage propice au développement des compétences psychosociales et à une meilleure réussite scolaire des élèves.

Cette démarche concerne à la fois des dimensions humaines et organisationnelles : vie des collectifs, coopération et collaboration, horizontalité et transversalité des relations, motivation des acteurs, leviers d'action...

## Module 9

### Réseaux, territoires, spécificités et partenariats

La décentralisation s'est traduite par une place très importante des collectivités territoriales pour contribuer à la mise en œuvre des politiques éducatives dans les territoires.

Ainsi les cités éducatives, l'éducation prioritaire, la prise en compte de la ruralité et les questions d'orientation contribuent à faire du territoire le lieu d'élaboration d'une politique éducative locale.

#### **P1** Les exigences de la fonction d'encadrement

Comprendre son territoire

Ce travail de compréhension du territoire s'inscrit dans l'élaboration du diagnostic.

Tout comme il étudie son établissement, le chef d'établissement s'applique à découvrir son territoire, ses réseaux, ses partenaires de façon à maîtriser l'EPL dans une dimension territoriale.

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

Mobiliser les partenaires et s'enrichir des apports de l'international

Des dispositifs partenariaux contribuent à lutter contre les déterminismes et à promouvoir l'égalité de traitement sur le territoire national (aide aux devoirs, école ouverte, internats de la réussite, stages de remise à niveau...).

Il s'agira de mettre en évidence la nécessité d'identifier les leviers qui permettent de mobiliser l'ensemble des partenaires sur un territoire.

#### **P3** La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté

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

Les partenariats sont abordés à travers la notion de territoire et de réseaux apprenants. Des exemples de dynamiques de développement professionnel collectif à différentes échelles (locales, départementales, académiques) seront présentés et un focus sera fait sur le nécessaire travail de coopération entre personnels d'encadrement.

## 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 établissements.

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

Le pilotage du numérique éducatif

Le numérique se déploie à deux niveaux :

- 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 des équipes ;
- développer l'expertise pédagogique des personnels de direction dans l'analyse des usages numériques dans les établissements.

Les stagiaires consolideront leur maîtrise de la didactique du numérique mise au service des apprentissages en étudiant notamment des modèles d'intégration du numérique ou des exemples de pratiques pédagogiques efficaces nourries de l'intelligence artificielle.

Le numérique se déploie également dans les relations professionnelles et peut faciliter la communication et les pratiques collaboratives. Les particularités en termes de partage des tâches et des responsabilités qu'il induit pourront être étudiées.

#### **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

L'éducation aux médias, en lien avec les partenaires experts et la sécurité des données, induit une coopération des établissements avec les acteurs, internes et externes à l'éducation nationale, du numérique éducatif.

Une présentation des impacts de l'intelligence artificielle sur l'éducation et la puissance des algorithmes dans nos conduites personnelles et collectives sera réalisée. Les stagiaires seront notamment sensibilisés à la dimension éthique du débat dans ce domaine.

La présence sur la phase 3 de l'ensemble des personnels stagiaires encadrants permettra de travailler de façon intercatégorielle la prise en compte du numérique dans la didactique des disciplines et dans les apprentissages.

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

---

# Personnels de direction 2020-2021

Unités d'enseignement	Modules	Les exigences des métiers d'encadrement <b>Phase 1</b>	La prise en compte du contexte d'exercice <b>Phase 2</b>	La démarche d'amélioration continue et le pilotage concerté <b>Phase 3 (intercatégorielle)</b>
1 Management des organisations scolaires	1. Le leadership pédagogique	L'engagement dans la fonction	Les points d'appui du leadership pédagogique	Le pilotage concerté des disciplines
	2. Accompagner les individus et les collectifs	Construire les premiers repères de son leadership et de sa communication	Mobiliser un collectif apprenant : leviers de la motivation et de l'engagement des équipes	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	<b>Performance du système éducatif français</b> De l'évaluation des acquis des élèves au diagnostic à l'échelle de l'établissement		L'évaluation des unités éducatives - La conduite du changement des unités éducatives
	4. Utiliser sa marge de manœuvre pour prévoir et gérer les moyens		Prévision et gestion 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	<b>Connaissance du système éducatif -</b> La laïcité - Construction d'une éthique et d'une déontologie - Le risque juridique, l'application du droit	Le contentieux - La prévention des risques	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	Proposer des approches pédagogiques et didactiques efficaces	Politique d'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	<b>École inclusive - La co-éducation</b>	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	Mobiliser les partenaires - S'enrichir des apports de l'international	Faire vivre 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	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 <sup>er</sup> degré	Inspecteurs 2 <sup>nd</sup> degré	Personnels de direction	Inspecteurs 1 <sup>er</sup> degré	Inspecteurs 2 <sup>nd</sup> degré	Personnels de direction	Inspecteurs 1 <sup>er</sup> degré	Inspecteurs 2 <sup>nd</sup> degré
<b>1</b> Management des organisations scolaires	<b>1.</b> 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		
	<b>2.</b> Accompagner les individus et les collectifs	Construire les 1 <sup>ers</sup> repères de son leadership et de sa communication	Construire les 1 <sup>ers</sup> 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		
<b>2</b> Performance du système éducatif	<b>Performance du système éducatif français</b>									
	<b>3.</b> 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		
	<b>4.</b> 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		
<b>3</b> Droit et politique publique en éducation	<b>Connaissance du système éducatif</b>									
	<b>5.</b> 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	
	<b>6.</b> Maîtriser les risques				Manager la prévention des risques	Manager la prévention des risques	Gestion des examens et des équipements	La sécurisation des données		
<b>4</b> Apprentissages et réussite	<b>7.</b> 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		
	<b>8.</b> 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		<b>École inclusive</b> La co-éducation	<b>École inclusive</b>	<b>École inclusive</b>	Démarche d'amélioration du climat scolaire		
<b>5</b> Fonctionnement en réseaux d'acteurs sur des espaces pluriels	<b>9.</b> 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		
	<b>10.</b> 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](http://www.ih2ef.education.fr)

