



Pilotage pédagogique

Mis à jour le 10 novembre 2021

Le pilotage pédagogique du chef d'établissement s'inscrit dans l'affirmation des valeurs du service public d'éducation et dans le cadre de l'autonomie de l'établissement public local d'enseignement (EPL). Il doit s'appuyer sur une réflexion personnelle et des convictions affirmées pour impulser une véritable politique pédagogique au service de la réussite des élèves, donner du sens et convaincre". Il appartient alors au chef d'établissement de permettre aux équipes pédagogiques de "mettre en œuvre des projets innovants et d'impulser une véritable politique pédagogique au service de la réussite des élèves" (Christian Forestier).

Sommaire

- **[La fiche du Film annuel](#)**
 - [Des convictions au service du pilotage pédagogique](#)
 - [Le pilotage pédagogique au service de la réussite des élèves](#)
 - [Le cadre de mise en œuvre](#)
 - [Les instances de dialogue et de prise de décision en matière pédagogique](#)
 - [Les ressources à mobiliser \(humaines, financières, horaires, matérielles, etc.\)](#)
- **[Textes officiels](#)**
 - [Code de l'éducation](#)
 - [Autres textes](#)
- **[Pour aller plus loin](#)**
- **[Boîte à outils](#)**

La fiche du film annuel

Des convictions au service du pilotage pédagogique

Les chefs d'établissement conduisent des organisations dont la première mission, outre la transmission des connaissances, est de faire vivre et partager les valeurs de la République. Ce sont ces valeurs, la déontologie du fonctionnaire et la recherche de l'intérêt général qui permettent de donner du sens, de la cohérence aux actions conduites au sein de l'établissement.

Piloter un établissement scolaire, c'est transmettre ces valeurs et ces principes mais aussi impulser et conduire la politique de l'établissement. Un pilotage réussi nécessite un équilibre entre analyse et gestes professionnels permettant de :

- donner une réelle visibilité sur l'exercice de la fonction ;
- s'impliquer dans l'animation des équipes ;
- favoriser la reconnaissance des mérites de chacun ;
- rechercher les conditions d'un climat scolaire propice aux apprentissages ;
- développer une culture d'établissement favorable à une intégration forte des dimensions éducatives dans les activités d'enseignement ;
- répondre, grâce à un diagnostic pertinent, aux spécificités de l'EPLE.

Un pilotage réussi nécessite un équilibre subtil entre ces niveaux d'analyse et d'action.

Le pilotage pédagogique au service de la réussite des élèves

Le pilotage pédagogique peut être défini comme l'ensemble des actions visant à exercer une influence sur les pratiques et gestes professionnels que les enseignants adoptent dans le cadre de leur activité en conformité avec les orientations académiques qui elles-mêmes découlent du niveau national. Consulter la fiche [projet d'établissement](#).

Le pilotage pédagogique recouvre donc l'ensemble des réflexions, actions et décisions relatives aux interactions qui se nouent entre les élèves, les familles et les enseignants.

Mettre en place des dispositifs pédagogiques

Dans le respect des orientations ministérielles et académiques, le chef d'établissement doit, avec ses équipes, mettre en place tous les dispositifs prévus afin de répondre aux besoins individuels des élèves.

Consulter à ce sujet ce que prévoit la [Loi pour une école de la confiance](#) :

- réforme du lycée et des examens ;
- transformation de la voie professionnelle ;
- évolution des questions relatives à l'orientation ;
- mise en place d'une école véritablement inclusive ;
- etc.

Ces évolutions ne viennent pas percuter des dispositifs plus anciens de prise en charge des besoins individuels :

- dispositifs d'accompagnement prévus par les règlements, destinés à favoriser la réussite de tous les élèves (accompagnement personnalisé - AP, accompagnement éducatif, devoirs faits, [PPRE](#), stage passerelle, stage de remise à niveau, tutorat, etc.) ;
- dispositifs pour les élèves à besoins particuliers ([PAI](#), [PAP](#), PPS, [ULIS](#), etc.), dont la vocation est de garantir l'égalité des chances par l'intégration et la scolarisation de tous les élèves. Ces dispositifs sont présentés plus largement dans deux fiches spécifiques :
 - [dispositifs pédagogiques concernant les collégiens](#) ;
 - [dispositifs pédagogiques concernant les lycéens](#).
- dispositifs relevant des possibilités d'innovation et d'expérimentation reconnues aux équipes pédagogiques depuis 2005.

Coordonner l'évaluation des élèves

Le chef d'établissement est le garant du bon déroulement de l'évaluation des élèves que celle-ci ait un objectif de formation ou de diplomation.

Lorsqu'elles poursuivent un objectif formatif, il doit veiller à ce que ces évaluations soient régulières, de nature à permettre les progrès des élèves et comprises par les élèves et leurs responsables légaux.

Consulter à ce sujet [la série de podcasts consacrée au pilotage de l'évaluation en établissement scolaire](#) sur notre site.

Lorsqu'elles ont un objectif de diplomation, le chef d'établissement qui devient responsable de centre, engage tous les moyens et mobilise toutes les ressources utiles au bon déroulement des épreuves prévues par les différents examens.

Consulter à ce sujet la page [Organiser les examens](#) sur notre site.

L'évaluation des élèves (objectifs, méthodes, rythmes, critères, commentaires, etc.) constitue un objet d'échanges et d'études de premier plan avec les corps d'inspection et les enseignants.

La rédaction du projet d'évaluation institutionnalisé dans la [note de service du 29 juillet 2021](#) répond à cet objectif d'équité et de transparence. Consulter à ce propos :

- le [diaporama](#) produit par l'académie de Normandie (pdf 540 Ko) ;
- [l'exemple d'un lycée](#) de l'académie de Montpellier.

Organiser le travail personnel de l'élève

Une réflexion est nécessaire sur l'articulation entre le travail en classe et celui qui est nécessaire en dehors des heures de cours. S'investir dans cette problématique c'est poursuivre une réflexion sur le partenariat avec d'autres intervenants (collectivités, associations, etc.), l'organisation du temps scolaire, au travers des emplois du temps sur l'usage des temps hors scolarité (péri-scolaires et extra-scolaires).

L'emploi du temps des élèves doit permettre la mise en place du cadre légal (contenus disciplinaires et non disciplinaires) tout en l'adaptant au contexte local. L'organisation du temps scolaire est un acte éminemment pédagogique qui doit faire coexister des exigences complexes. À titre d'exemple, la mise en œuvre du dispositif "[Devoirs faits](#)" au collège peut être l'occasion d'une telle réflexion.

Communiquer sur les études et enquêtes relatives à l'éducation

Un effort de veille vis à vis des travaux de recherche est indispensable afin d'agir, toujours avec les corps d'inspection, sur l'accompagnement des équipes enseignantes.

Le chef d'établissement doit, en particulier, susciter et faciliter les conditions du travail collectif des enseignants, dans le cadre notamment des conseils d'enseignement, du conseil pédagogique et de tous les moments d'échanges formels ou informels.

La construction, en lien avec les coordinateurs territoriaux, d'un plan local de formation participe à la mise en perspective des gestes professionnels au regard de ce que disent les sciences de l'éducation et facilite cette logique de questionnement des pratiques et des impacts sur les résultats des élèves.

Impulser l'usage du numérique au service de la pédagogie

Il est important de s'impliquer dans ce domaine (politique d'aménagement, de financement, de repérage de personnes ressources, d'essaimage des expérimentations, etc.). Le conseil pédagogique est compétent pour accompagner les équipes dans leurs usages pédagogiques du numérique.

Les [délégations académiques au numérique](#) (DAN) sont des appuis ainsi que le réfèrent aux usages du numérique de l'établissement.

La période de crise sanitaire du Covid 19 démontre avec force l'importance pour les personnels de direction de s'engager et d'engager l'ensemble des personnels et élèves de l'établissement dans une bonne maîtrise des outils numériques et une bonne compréhension du fonctionnement de nombreuses applications pédagogiques.

Cette démarche volontariste est un préalable à la mise en place de la [continuité pédagogique](#).

Consulter :

- sur Éduscol, la page [Plan de continuité pédagogique](#) ;
- sur notre site la page [Confinement d'un établissement : pilotage de la continuité pédagogique et éducative](#).

Le cadre de mise en œuvre

Afin de garantir l'unicité du service public d'éducation et la mise en œuvre des objectifs nationaux, l'action du chef d'établissement s'inscrit dans le cadre des orientations des autorités de tutelle d'une part, et de l'autonomie des EPLE d'autre part, permettant ainsi la

prise en compte dans la politique pédagogique et éducative des contraintes et atouts de chaque établissement au sein de son environnement.

Le cadre national

L'école doit en priorité poursuivre l'objectif d'élévation générale du niveau de connaissances, de compétences et de culture de tous les jeunes, de réduction des inégalités sociales et territoriales, de réduction du nombre de sorties sans qualification.

La [loi n° 2019-791 du 26 juillet 2019](#) pour une école de la confiance, qui met un fort accent sur le premier degré, prévoit aussi des dispositions nouvelles pour l'enseignement dans le second degré. Consulter les [essentiels de cette loi](#) sur le site Vie publique.

Le projet académique

Le projet académique fixe les priorités sur son territoire sur plusieurs années. Il précise les choix stratégiques qui contribuent à la réussite des élèves dans le cadre des missions définies par les différentes lois d'orientation et de programmation, et au regard des résultats et indicateurs de performance du système éducatif, de la population scolaire et des atouts ou contraintes des territoires concernés.

Le projet d'établissement

En cohérence avec le projet académique, le projet d'établissement, dans le cadre de l'autonomie, définit les choix pédagogiques et la politique éducative pour une durée comprise entre trois et cinq ans.

Il exprime l'engagement de la communauté éducative et garantit la cohérence de ses actions. En cela, le projet d'établissement montre la direction à suivre. Le [projet d'établissement doit être régulièrement évalué](#) (pdf 1 Mo) et actualisé dans le cadre établi par le Conseil d'évaluation de l'École (CEE).

Le contrat d'objectifs

Le contrat d'objectifs est conclu entre l'EPLE, l'autorité académique et la collectivité territoriale de rattachement si elle le souhaite (contrat tripartite).

Il définit les objectifs à atteindre par l'établissement pour satisfaire aux orientations nationales et académiques, en lien avec le projet d'établissement, et mentionne les indicateurs qui permettent d'apprécier la réalisation de ces objectifs.

Les instances de dialogue et de prise de décision en matière pédagogique

Les instances réglementaires, au sein desquelles le conseil pédagogique joue ici un rôle majeur, sont des espaces de concertation, de proposition et/ou de décision selon les cas. Il convient d'animer et de faire vivre ces instances en favorisant la participation et l'expression

de chacun des membres pour qu'elles soient de véritables lieux de dialogue et de co-construction.

Conseil d'administration et commission permanente

Consulter la fiche [Conseil d'administration](#).

Le conseil d'administration et la commission permanente sont des instances de décision qui permettent la mise en œuvre de l'autonomie pédagogique à travers le projet d'établissement, le contrat d'objectifs, l'organisation des structures et du temps scolaire.

Conseil pédagogique

Consulter l'[article R421-41-3](#) du code de l'éducation (compétences, consultation).

Le conseil pédagogique est une instance de concertation qui permet la coordination des enseignements et des activités scolaires comme par exemple les dispositifs d'aide, la notation et l'évaluation, les expérimentations, etc.

Conseil des délégués pour la vie lycéenne et conseil de vie collégienne

Consulter les fiches [Conseil de la Vie Collégienne \(CVC\)](#) et [Conseil de la Vie Lycéenne \(CVL\)](#) .

Le CVL est une instance de concertation qui permet de consulter les élèves sur les principes généraux de l'organisation des études et du temps scolaire.

Dans les collèges, le conseil de vie collégienne (CVC) et le conseil de cycle occupent une place centrale dans le pilotage pédagogique.

Équipes pédagogiques ou conseils d'enseignement

Consulter l'[article R421-49](#) du code de l'éducation (équipes pédagogiques, concertation, projet d'établissement, suivi, évaluation des élèves, coordination).

Les conseils d'enseignement, constitués par classe ou par discipline, favorisent la concertation et les échanges sur les méthodes et les supports pédagogiques.

Conseil de classe et de cycle

Consulter la fiche [Conseil de classe - conseil de cycle](#).

Le conseil de classe réunit l'ensemble des enseignants de la classe et traite de toutes les questions concernant la vie de la classe, à savoir : les réussites et les difficultés des élèves, le travail personnel en classe et à la maison, l'orientation, etc.

Le conseil de cycle a pour objectif d'évaluer à chaque fin de cycle (3 et 4) le degré de maîtrise des compétences du socle (progression, acquis et besoins).

Conseil école-collège

Consulter les articles [L401-4](#) et [D401-1 à 4](#) du code de l'éducation qui définissent la composition et les modalités de fonctionnement du conseil école-collège.

Afin d'améliorer la continuité entre l'école et le collège, un conseil réunissant des membres des écoles et collèges est mis en place et piloté par le chef d'établissement et l'inspecteur de l'éducation nationale du premier degré (IEN 1^{er} degré). Un inspecteur du second degré référent de l'établissement peut être associé à ce pilotage.

Conseil de perfectionnement (ne concerne que les CFA)

Les EPLE sont de plus en plus mobilisés sur des actions dans lesquelles le rôle du chef d'établissement est primordial. C'est le cas lorsque l'établissement est centre de formation par apprentissage puisque le chef d'établissement devient responsable pédagogique de la formation.

Les ressources à mobiliser (humaines, financières, horaires, matérielles, etc.)

Ressources humaines

Le chef d'établissement conduit et anime la gestion de l'ensemble des ressources humaines. Il fixe les missions et formalise les [délégations](#) si nécessaire.

Les personnels enseignants sont les principaux acteurs pédagogiques de l'EPLE ; à titre individuel ou en équipe, ils contribuent à l'animation pédagogique. Le coordonnateur de discipline peut à cet égard jouer un rôle important. Des lettres de mission peuvent également être mises en place pour des fonctions spécifiques telles que la coordination et l'impulsion des usages numériques ou le projet culturel de l'établissement. Ces missions peuvent faire l'objet d'indemnités pour missions particulières (IMP).

Le professeur principal, souvent associé au conseiller principal d'éducation, est conduit à intervenir dans le champ pédagogique pour coordonner l'équipe de sa classe (devoirs, rythme, synthèse, etc.).

Dans la nécessaire construction d'un climat scolaire favorable aux apprentissages, on n'oubliera pas le rôle éducatif tenu par tous les personnels n'ayant pas de responsabilité pédagogique directe (surveillance, intendance, ATSS, personnels des collectivités, etc.). Un rappel régulier, une mention dans les missions confiées ou les fiches de postes peuvent rappeler ce rôle et cette responsabilité qui leur incombent, au même titre qu'à tous les adultes de l'EPLE, en contribution au service public de l'éducation.

Dans le cadre de leurs missions d'accompagnement ou d'appui au chef d'établissement, les corps d'inspection peuvent être sollicités dans les EPLE ou dans les bassins de formation :

assistance au conseil pédagogique, impulsion de nouvelles pratiques (évaluation par compétences, groupes en langues vivantes, travaux interdisciplinaires, etc.) à la demande du chef d'établissement.

Ressources financières

Dans le cadre de l'autonomie budgétaire, le service "activités pédagogiques" (AP) fait apparaître les choix de l'établissement dans ce domaine.

Consulter la fiche [De la préparation du budget à son exécution](#).

La "contribution unique" est une ressource complémentaire pour les établissements disposant de sections professionnelles ou technologiques. Consulter la fiche [Contribution unique \(CU\) à la formation professionnelle et à l'alternance](#).

Ressources en heures d'enseignement et indemnités

La principale ressource horaire dont dispose le chef d'établissement dans le cadre de l'autonomie de l'EPL est la dotation horaire globale (consulter la fiche [Préparation de rentrée : prévisions DHG, TRM](#)).

Elle permet d'opérer des choix pédagogiques pour la communauté éducative : organisation de la structure, du nombre d'élèves par classe, des groupes à effectifs réduits, des moyens pour l'accompagnement (personnalisé, au choix d'orientation, etc.), et de l'offre des enseignements optionnels.

Une fois la dotation horaire globale annuelle répartie, des heures supplémentaires effectives peuvent rémunérer des actions ponctuelles spécifiques.

L'indemnité pour missions particulières (IMP) permet de rémunérer diverses missions pédagogiques et éducatives qui ne relèvent pas du face à face pédagogique : tutorat, référent pour les usages pédagogiques numériques, référent culture et décrochage, etc.

Textes officiels

Textes officiels en vigueur au 11 octobre 2021.

Code de de l'éducation

- [articles D211-10 à D211-11-1](#) : carte scolaire : secteurs et districts du second degré ;
- [articles D401-1 à D401-4](#) : conseil école-collège.

Autres textes

- [Loi n° 2019-791 du 26 juillet 2019](#) pour une école de la confiance ;
- [décret n° 2001-1174 du 11 décembre 2001 modifié](#) : statut particulier du corps des

- personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation ;
- [arrêté du 7 août 2012](#) : lettre de mission et entretien professionnel des personnels de direction ;
- [référentiel des personnels de direction](#) : annexe 1 du protocole du 16 novembre 2000, relatif aux personnels de direction .
- [charte des pratiques de pilotage en EPLE](#).

Pour aller plus loin

- [La politique de l'éducation prioritaire : les réseaux d'éducation prioritaire REP et REP +](#), site Éduscol ;
- la démarche QUALEDUC doit permettre une démarche d'autoévaluation participative, consulter la [page consacrée à Qualéduc](#) sur Éduscol ;
- "[Les personnels de direction sont au cœur du pilotage pédagogique de l'EPLE](#)" , sur le site Educavox.

Boîte à outils

- Exemples de documents :
 - [Le rôle du professeur principal dans les collèges et les lycées](#) sur le site du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports ;
 - [lettre de mission du référent numérique](#), académie de Versailles ;
 - exemples de [rôles du coordonnateur du conseil d'enseignement](#) (pdf 143 Ko), sur notre site ;
 - [lettre de mission pour le référent culture](#), site de l'académie de Strasbourg ;
 - [lettre de mission pour le référent décrochage](#), site de l'académie de Montpellier (pdf 254 Ko).

[retour accueil Film annuel](#)