

# Maquette pédagogique de la formation statutaire des personnels de direction

2019-2021

Document du 27 août 2019



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 unités d'enseignement .....	6
UE1 - Management des organisations scolaires .....	7
Module 1 - Le leadership pédagogique .....	8
Module 2 - Agir en situation complexe .....	9
Module 3 - Piloter un collectif apprenant .....	10
Module 4 - RH de proximité et qualité de vie au travail .....	11
Module 5 - Stratégies de communication internes et externes .....	12
UE2 - Performance du système éducatif .....	13
Module 6 - Évaluer la performance scolaire .....	14
Module 7 - S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et d'évaluation des établissements .....	15
UE3 - Droit et politique publique en éducation .....	16
Module 8 - Connaissance du système éducatif et de l'environnement institutionnel .....	17
Module 9 - Construction d'une éthique et d'une déontologie de l'encadrement .....	18
Module 10 - Droit de l'éducation et culture juridique .....	19
Module 11 - Maîtrise des risques .....	20
Module 12 - Prévision et gestion des moyens .....	21
UE4 - Apprentissages et réussite .....	22
Module 13 - Piloter la qualité des enseignements .....	23
Module 14 - Développer une politique éducative .....	24
Module 15 - Mettre en œuvre l'école inclusive .....	25
Module 16 - Orientation et ambition scolaire .....	26
UE5 : Fonctionnement en réseaux d'acteurs sur des espaces pluriels .....	27
Module 17 - Territoires et partenariats .....	28
Module 18 - Management du numérique éducatif .....	29
Module 19 - Ouverture européenne et internationale .....	30
UE6 : Approches professionnelles en académie .....	31
Répartition des modules .....	32

# Formation statutaire<sup>1</sup> des personnels de direction 2019-2021

## 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, comme le souligne le schéma interministériel de la formation tout au long de la vie adopté en 2017.

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 de direction, ainsi qu'aux personnels en détachement dans ce corps, une formation les préparant au métier de personnel de direction 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 est affirmée avec des dispositifs de type "vie lycéenne" ou encore de 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. La transition numérique enrichit de plus considérablement l'approche de la formation, par des modalités de type formation à distance ou hybride ainsi que 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 "**soft skills**", des compétences non techniques et non cognitives, parmi lesquelles les compétences relationnelles telles que la capacité à communiquer. Des qualités personnelles comme l'enthousiasme et la convivialité peuvent également être mises en exergue. Des compétences de gestion de l'interaction, telles que l'aptitude à se mettre à la place de l'autre, l'empathie, la capacité à pacifier les relations avec les usagers sont également des compétences

#### 1. Références réglementaires :

- article 9 du **décret n° 2001-1174 du 11 décembre 2001 modifié** portant statut particulier du corps des personnels de direction des établissements d'enseignement ou de formation relevant du ministre de l'éducation nationale : "*au cours du stage, dont la durée est d'un an, ils reçoivent une formation dont les modalités d'organisation sont fixées par arrêté conjoint du ministre intéressé et du ministre chargé de la fonction publique*";
- **arrêté du 1<sup>er</sup> avril 2011** relatif à la formation professionnelle statutaire des personnels de direction des établissements d'enseignement supérieur ou de formation relevant du ministre de l'éducation nationale et de la formation d'adaptation à l'emploi des personnels détachés dans ce corps.



importantes. 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 compétences sont complémentaires des compétences techniques**, mais parce que leur besoin est nouveau, il est ainsi souligné.

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 cinquième 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 chefs d'établissement et inspecteurs.

L'exercice de cette responsabilité décisionnelle s'exerce 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 édu-

catif 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 un cinquième 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. Ainsi, près de 40% des élèves issus d'un milieu défavorisé sont en situation de difficulté scolaire.

Ce que l'on appelle le **"pilotage pédagogique"**, et que les chercheurs nomment plutôt **"leadership pédagogique"**, est donc le **cœur de la professionnalité des personnels d'encadrement** du ministère de l'éducation nationale. Il est le fil rouge de la posture d'encadrement et donc de la formation statutaire des personnels d'encadrement.

## Construire la posture d'encadrement

En l'espace de quatre mois, une fois nommé dans le corps des personnels de direction, un enseignant ou un conseiller principal d'éducation se voit confier des missions de pilote pédagogique<sup>1</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 management et au leadership**. Le chef d'établissement est le premier pédagogue de son établissement.

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.

<sup>1</sup>. 90% des lauréats au concours 2018 des personnels de direction sont issus des corps 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 psychologie cognitive, management, sociologie, politique publique. 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 l'objectif de **développer des pratiques fondées sur des données probantes** (*evidence-based education*). Dans le domaine pédagogique, le "Teaching and learning toolkit" de l'Education Endowment Foundation constitue une référence importante, qui sera mobilisée à plusieurs reprises<sup>2</sup>. Dans le même sens, 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, inspecteurs d'académie) est 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 au travers d'ateliers d'improvisation théâtrale, de mises

en situation professionnelle ou encore de jeux de rôle filmés, 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 **codéveloppement** 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.

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@gistère comprend un outil d'auto-positionnement – **Socrate** – permettant 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 compétences est d'autant plus efficace qu'elle s'appuie sur un **dispositif d'alternance**. En effet, la formation statutaire, d'une durée totale de deux ans, alterne l'exercice

effectif des fonctions en établissement scolaire et des sessions de formation organisées par l'IH2EF<sup>3</sup> ou par les académies<sup>4</sup>. Ces sessions sont complétées par un stage d'ouverture de 5 jours (au sein d'une entreprise, en interministériel, en collectivité territoriale, dans le secteur associatif, etc.) ou par la participation à une action à dimension internationale<sup>5</sup>.

### ≡ Une formation organisée en unités d'enseignement et modules

La présentation proposée ressemble à celle d'un master mais la formation délivrée à l'IH2EF ne donne pas lieu aujourd'hui à la délivrance d'un master. Cette présentation permet toutefois une identification précise des contenus abordés dans l'ensemble de la formation à l'IH2EF et d'engager un dialogue avec les universités sur le territoire national, en lien avec les académies, pour envisager des perspectives de diplomation des personnels d'encadrement, notamment dans le cadre de la 3<sup>e</sup> année.

La formation est présentée sous la forme de 6 unités d'enseignement, dont 5 réalisées lors de présentiels à l'IH2EF et 1 en académie d'exercice.

2. Consulter à ce sujet [le site d'Education Endowment Foundation](#).

Le toolkit est un outil qui s'adresse aux enseignants, chefs d'établissement et inspecteurs qui cherchent à faire progresser les apprentissages de leurs élèves ; il est plus particulièrement orienté vers la réussite des élèves en difficulté. Le toolkit met en avant des approches ou des dispositifs identifiables (feedback, classes en barrette, assistants pédagogiques, apprentissage précoce, devoirs, tutorat, engagement parental, méthode syllabique, etc.) et pour chacun évalue l'impact moyen, le coût et la force de la preuve. Les résultats publiés aujourd'hui sont le résultat d'un travail mené depuis 10 ans, qui inclut à la fois un travail de revues de littérature internationale, mais aussi de recherche consistant en études d'impact réalisées spécifiquement avec des écoles anglaises.

3. 5 présentiels de 27 heures chacun, parcours numériques (9 heures par an pour les intersessions + 6 heures de préparation au stage d'ouverture) et 10 heures de travail sur Socrate.

4. 19 jours de formation de 6 heures chacun, 35 heures pour le stage d'ouverture.

5. Voir le guide de la formation pour une présentation plus précise de l'architecture de la formation.

### UE1 - Management des organisations scolaires

- Module 1** - Le leadership pédagogique
- Module 2** - Agir en situation complexe
- Module 3** - Piloter un collectif apprenant
- Module 4** - RH de proximité et qualité de vie au travail
- Module 5** - Stratégies de communication internes et externes

### UE2 - Performance du système éducatif

- Module 6** - Évaluer la performance scolaire
- Module 7** - S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et d'évaluation des établissements

### UE3 - Droit et politique publique en éducation

- Module 8** - Connaissance du système éducatif et de l'environnement institutionnel
- Module 9** - Construction d'une éthique et d'une déontologie de l'encadrement
- Module 10** - Droit de l'éducation et culture juridique
- Module 11** - Maîtrise des risques
- Module 12** - Prévision et gestion des moyens

### UE4 - Apprentissages et réussite

- Module 13** - Piloter la qualité des enseignements
- Module 14** - Développer une politique éducative
- Module 15** - Mettre en œuvre l'école inclusive
- Module 16** - Orientation et ambition scolaire

### UE5 - Fonctionnement en réseaux d'acteurs sur des espaces pluriels

- Module 17** - Territoires et partenariats
- Module 18** - Management du numérique éducatif
- Module 19** - Ouverture européenne et internationale

### UE6 - Approches professionnelles en académie

- Modules inscrits en académie en fonction du plan académique de formation
- Stage d'ouverture (y compris Erasmus +)



# Management des organisations scolaires

**UE1**  
Modules 1 à 5

-  **Module 1** - Le leadership pédagogique
-  **Module 2** - Agir en situation complexe
-  **Module 3** - Piloter un collectif apprenant
-  **Module 4** - RH de proximité et qualité de vie au travail
-  **Module 5** - Stratégies de communication internes et externes

Répartition des modules de l'unité d'enseignement sur les 5 présentiels

**Année 1**

**Présentiel 1**

- Module 1
- Module 2
- Module 5

**Présentiel 2**

- Module 1
- Module 3
- Module 4

**Présentiel 3**

- Module 2
- Module 4
- Module 5

**Année 2**

**Présentiel 4**

- Module 2
- Module 4

**Présentiel 5**

- Module 1
- Module 3



## Module 1

### Le leadership pédagogique

La notion de "leadership éducatif" est au centre des travaux de recherche sur les chefs d'établissement. Plus couramment désigné par le terme de "pilotage" au sein du système éducatif, il désigne un processus par lequel un individu produit un effet, suscite une réaction chez les autres, notamment en termes d'entraînement des équipes, motivations individuelles et collectives, ainsi que d'engagement dans des projets. Le leadership

consiste à influencer les objectifs de travail et la stratégie d'une organisation, à influencer les acteurs, à influencer le fonctionnement et la culture d'une organisation avec l'objectif constant de la réussite de tous les élèves.

On examinera dans ce module la question du leadership au regard d'approches plurielles proposées par les intervenants scientifiques et institutionnels. On examinera ensuite une partie des leviers permettant aux chefs

d'établissement de fédérer le capital professionnel de la communauté éducative et de le mettre au service d'un bien commun partagé.

Ce module est étudié aux premier, second et cinquième présentiels. Le leadership pédagogique étant le fil rouge du métier de chef d'établissement, ses dimensions seront revues dans d'autres modules (en particulier 3, 13, 14, 15, 16, 17).

P1

#### Du leadership au leadership distribué

Ce présentiel partira de présentations croisées de la notion de leadership pédagogique, à partir des principaux travaux de recherche existants, avec des éclairages internationaux, du secteur privé ou de l'interministériel. La notion de leadership distribué sera précisément identifiée. Cette présentation sera suivie d'un travail personnel et collectif d'appropriation.

P2

#### Points d'appui pour le leadership pédagogique

Au cours de ce présentiel, il s'agira d'identifier les points d'appui du chef d'établissement à l'exercice du leadership pédagogique tel qu'il a pu être défini au présentiel 1 :

- la mobilisation des instances comme les conseils de classe, le conseil pédagogique, les conseils d'enseignements, le comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté (CESC) et le conseil des délégués pour la vie lycéenne (CVL) ou le conseil de la vie collégienne (CVC) ;
- le pilotage concerté avec les corps d'inspection pour assurer un développement pédagogique de proximité et un développement professionnel des personnels ;
- les ressources disponibles pour enrichir le travail avec la communauté éducative (ressources issues de la recherche comme le "[Teaching and learning toolkit](#)", de l'inspection générale comme les capsules "Didactique des disciplines", etc.).

P3

P4

P5

#### Approche personnelle de son leadership

Il s'agira ici d'explorer le sentiment d'efficacité personnelle des chefs d'établissement à l'exercice de leur leadership, à partir notamment d'outils de type tests de personnalité, et de confrontation à des situations vécues.

## Module 2

— Agir en situation complexe

Les travaux de sociologie de l'action publique montrent que les fonctionnaires en contact avec les usagers sont dans des logiques d'adaptation de l'action publique. Dans le contexte d'un établissement scolaire, les demandes multiples provenant des élèves, de leurs familles, des personnels eux-mêmes, les contraintes financières, de réseau, de ressources au sens large, rendent essentiel ce travail d'adaptation de l'action publique nationale. Ce faisant, en adaptant l'action publique, le chef d'établis-

sement est amené à prendre quotidiennement des décisions. La création de l'EPLE et la déconcentration, qui se sont traduites par une complexification de l'action publique éducative, ont renforcé l'importance pour le chef d'établissement de décider et d'assumer ses décisions devant la communauté éducative.

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 nationale, et responsable de son adaptation pertinente au contexte local. On interrogera ici la posture du chef d'établissement et la prise de décision, en intégrant le questionnement éthique et déontologique (voir aussi le module 9) et le développement de *soft skills*.

Ce module est étudié aux présentiels 1, 3 et 4.

**P1**

### Conséquences de la création de l'EPLE sur la responsabilité

En interrogeant l'évolution de l'action publique éducative depuis 35 ans, et notamment les conséquences de la décentralisation et de la déconcentration sur l'établissement scolaire, à partir notamment de travaux de sociologie de l'action publique, on montrera comment le rôle du chef d'établissement a évolué, d'acteur de la mise en œuvre de la politique nationale à codécideur de cette politique à l'échelon local.

Le contrat tripartite entre l'établissement, les services académiques et la collectivité de rattachement – ou, le cas échéant, le contrat avec la collectivité – fera l'objet d'un travail spécifique visant à articuler la réflexion sur les moyens, le rôle du conseil d'administration et les objectifs pédagogiques et éducatifs.

**P2**

### Le chef d'établissement, entre le national et le local

Être personnel d'encadrement implique la capacité de comprendre les enjeux des réformes, enjeux sociétaux, enjeux de connaissance, enjeux financiers, et de les déployer dans le contexte d'exercice, avec les ressources localement disponibles.

À titre d'illustration, on étudiera ici la mise en œuvre de la réforme du lycée général et technologique, ainsi que la réforme de la voie professionnelle, dans différents contextes, en regardant la marge de manœuvre laissée à l'établissement, les façons de s'en emparer et l'importance de la communication avec les élèves, les familles et les enseignants (en lien avec le module 5).

**P3**

**P4**

### L'effet "chef"

Il s'agira ici de projeter les personnels d'encadrement en formation dans des prises de décision en situation complexe.

Un focus sera fait sur des configurations où le rôle de décideur est particulièrement marqué (chef d'établissement en réseau REP+, reprise en main d'un établissement, chef d'établissement préfigurateur, proviseur d'un campus des métiers, etc.) et ce que cela implique en termes de compétences et connaissances à développer.

Un éclairage européen et international témoignera de situations très contrastées en matière d'autonomie de l'établissement scolaire. Cette ouverture facilitera la bonne compréhension du modèle français et de l'effet "chef" dans le pilotage.

**P5**

## Module 3

### — Piloter un collectif apprenant

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. En complément du module 1, il s'agit ici d'étudier le rôle du chef d'établissement dans le développement de compétences des équipes pédagogiques et éducatives, que ce soit en travaillant la motivation professionnelle ou par des dispositifs de développement professionnel.

Ce module est étudié aux présentiels 2 et 5. Il est en lien avec le module 18.

**P1**

**P2**

**P3**

**P4**

**P5**

#### Les leviers de la motivation et de l'engagement

La mobilisation des équipes et des ressources d'un établissement scolaire occupe une place centrale dans l'action managériale. Les facteurs externes et internes de la motivation des individus et des équipes seront ici présentés. Les principes du management agile seront également présentés. Le binôme de direction chef/adjoint fera l'objet d'une étude spécifique.

#### Les outils pour accompagner les individus et le collectif

L'action du chef d'établissement permet le développement professionnel individuel et collectif des membres de la communauté éducative. Les outils de cet accompagnement seront ici abordés (parcours professionnels, carrières et rémunérations - PPCR, plan de formation, conseils d'enseignement, conseils de classe, etc.), ainsi que le concept d'organisation apprenante et des mises en œuvre concrètes en éducation. La rédaction des avis des PPCR fera l'objet d'une attention particulière.

Un focus sur le dialogue syndical et la prise en compte des enjeux nationaux dans l'animation des instances de l'établissement public local d'enseignement (EPL) permettront un travail de simulation en atelier.

## Module 4

### — RH de proximité et qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail est devenue une thématique forte de la responsabilité managériale. Cela tient d'une part à un contexte d'évolution de la société (nouvelles articulations vies professionnelle/personnelle), des relations professionnelles, et à l'impact de la transition numérique. Les manières de travailler, d'apprendre et d'interagir ont évolué, avec des conséquences sur la qualité de vie au travail.

Cela tient d'autre part à des attentes fortes de la part des *millénials*, qui composent une partie de plus en plus importante des enseignants : demande de prise en compte de la singularité d'une situation (sociale, de handicap, familiale), de modalités de travail originales (nomadisme, porosité temps privé/temps professionnel), de reconnaissance professionnelle...

En écho à ces évolutions, la politique de ressources humaines (RH) nationale est centrée sur la nécessité de développer une RH de proximité, dont le chef d'établissement doit être l'un des principaux responsables et qui constitue l'objet de ce module.

Ce module est étudié aux présentiels 2, 3 et 4.

**P1**

#### Qu'est-ce qu'une RH de proximité ?

La responsabilité RH du chef d'établissement s'observe dans ses dimensions formelles et informelles. Le concept de RH de proximité implique de pouvoir répondre aux questionnements des personnels, d'ouvrir avec eux des pistes d'évolution ou de recherche de solutions à leurs difficultés. On inclura ici une présentation des sanctions disciplinaires.

Pour cela, et parce qu'une politique RH efficace nécessite de connaître les caractéristiques des personnels, on intégrera ici une présentation démographique et sociologique des enseignants.

Des exemples de dispositifs et de méthodologie seront présentés en montrant la nécessité de les adapter en fonction de l'effet générationnel des équipes et leur démographie. Une présentation des modalités de gestion RH au niveau académique sera également incluse.

**P2**

#### Qualité de vie au travail du chef d'établissement ; risques psycho-sociaux dans l'établissement

Pour améliorer la qualité de vie au travail dans son établissement, il est essentiel que le chef d'établissement et son adjoint soient en capacité d'une prise de recul sur sa situation de cadre, dans une analyse lucide de sa propre qualité de vie au travail. 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.

Un focus sera fait également dans ce présentiel sur les risques psycho-sociaux. Les évolutions contemporaines de l'organisation du travail peuvent générer des situations complexes. Il s'agit ici d'aider le personnel de direction à prendre conscience de la gravité de certaines situations pour les traiter au plus vite, en lien avec les services départementaux (directions des services départementaux de l'éducation nationale - DSDEN) et académiques (rectorats), ainsi que les instances dédiées, en inscrivant son action dans un édifice 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.

**P3**

**P4**

#### Politiques de non-discrimination et QVT

La question de la diversité, de la lutte contre les discriminations et celle de l'égalité femme/homme représente 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 et organisationnels mis en place à tous les niveaux. Il est essentiel que le chef d'établissement en soit le relais dans les discours et dans les pratiques (en particulier en matière de recrutements). 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. Le chef d'établissement 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 contribuent à favoriser la qualité de vie au travail.

## Module 5

### — Stratégies de communication internes et externes

La communication est consubstantielle au métier de chef d'établissement. Elle est plurielle dans ses objectifs, ses moyens et ses destinataires. Le chef d'établissement doit en permanence expliciter et convaincre. Un défaut de communication pourra se traduire par un malenten-

du, une rumeur néfaste, un conflit... À cela s'ajoute un contexte dans lequel le rapport à la connaissance est malmené : omniprésence des réseaux sociaux plutôt que du journalisme traditionnel, importance des "infox", voire complotisme. Dans ce contexte, ce module vise à profes-

sionnaliser les personnels d'encadrement sur des modalités de communication faisant preuve d'anticipation et de tact, tout en considérant le contexte d'exercice.

Ce module est étudié aux présentiels 1 et 3.

**P1**

**P2**

**P3**

**P4**

**P5**

#### Techniques de communication

Il s'agit au cours de ce présentiel de proposer des situations mettant en avant le caractère indispensable de la communication et un étayage sur les techniques de communication écrite, verbale et non-verbale dans des contextes de communication formels et informels. Les écrits professionnels feront l'objet d'une attention particulière.

#### Usages stratégiques de la communication

Il s'agit ici d'exposer les personnels d'encadrement en formation à un usage stratégique de la communication :

- communication non-violente et écoute active,
- techniques de négociation,
- lutte contre la désinformation liée à la mise en œuvre des politiques d'éducation, de la politique d'établissement, etc.



 **Module 6** - Évaluer la performance scolaire

 **Module 7** - S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et d'évaluation des établissements

Répartition des modules de l'unité d'enseignement sur les 5 présentiels

**Année 1**

**Présentiel 1**

■ Module 6

**Présentiel 2**

■ Module 7

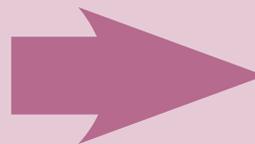
**Présentiel 3**

**Année 2**

**Présentiel 4**

■ Module 6

**Présentiel 5**



## Module 6

### Évaluer la performance scolaire

L'évaluation, et en particulier l'évaluation des élèves, est consubstantielle au système éducatif et nécessite à ce titre d'être bien comprise. Elle 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.

Ce module est étudié aux présentiels 1 et 4.

**P1**

**P2**

**P3**

**P4**

**P5**

#### **Des acquis des élèves aux pratiques pédagogiques efficaces**

L'évaluation des apprentissages constitue l'un des principaux facteurs d'efficacité de l'enseignement. Pour cette raison, on présentera ici les modalités d'évaluation des élèves les plus efficaces et la façon dont elles peuvent être intégrées au pilotage pédagogique par le chef d'établissement, notamment à l'occasion du contrôle continu.

L'objectif est également de proposer une cartographie des outils d'évaluation disponibles (contrôle continu, examen national, évaluations nationales...) en précisant la lecture que le chef d'établissement peut en faire en termes de diagnostic de la performance scolaire dans son établissement. L'exploitation de l'évaluation sixième et l'utilisation des tests de positionnement à l'entrée en classe de seconde feront l'objet d'une étude spécifique.

Afin d'encourager les pratiques éducatives qui marchent, la démarche "evidence-based", de type de celle du EEF Teaching and learning toolkit, sera présentée, ainsi que les démarches de type expérimentations sociales.

#### **La performance du système éducatif français dans les évaluations internationales**

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

## Module 7

— S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et d'évaluation des établissements

On considérera ici l'évaluation comme un levier de pilotage pour les personnels d'encadrement et comme un instrument du pilotage du système éducatif, auquel les personnels d'encadrement participent. L'accent est mis sur l'utilisation des évaluations dans une démarche d'amélioration continue, associant l'ensemble des personnels d'encadrement.

Ce module est étudié au présentiel 2.

**P1**

**P2**

**P3**

**P4**

**P5**

### Démarche d'amélioration continue

Le pilotage d'un établissement scolaire s'appuie sur l'analyse de l'évaluation des résultats des élèves. Il s'agira ici d'appréhender les usages qui peuvent être faits des résultats des évaluations au sein de l'établissement pour améliorer les acquis des élèves : renforcement de la formation dans les domaines où un déficit est observé, repérage des élèves en difficulté et mise en place de programmes personnalisés, organisation générale des enseignements, mise en place d'évaluations complémentaires, etc. Le conseil pédagogique et le projet d'établissement peuvent être des outils de cette réflexion.

La complémentarité entre les personnels de direction et d'inspection à l'occasion de dispositifs de type assurance qualité (audit d'établissements, démarche de labellisation, etc.) sera également étudiée.



# Droit et politique publique en éducation

**UE3**  
Modules 8 à 12

-  **Module 8** - Connaissance du système éducatif et de l'environnement institutionnel
-  **Module 9** - Construction d'une éthique et d'une déontologie de l'encadrement
-  **Module 10** - Droit de l'éducation et culture juridique
-  **Module 11** - Maîtrise des risques
-  **Module 12** - Prévision et gestion des moyens

Répartition des modules de l'unité d'enseignement sur les 5 présentiels

**Année 1**

**Année 2**

**Présentiel 1**

**Présentiel 2**

**Présentiel 3**

**Présentiel 4**

**Présentiel 5**

- Module 8
- Module 9
- Module 10

- Module 12

- Module 10

- Module 11

- Module 12



## Module 8

### — Connaissance du système éducatif et de l'environnement institutionnel

Agir aujourd'hui dans un établissement, participer à l'activité éducative doit nécessairement s'inscrire dans une prise de recul sur les grandes périodes sociohistoriques du système éducatif français. Comprendre les réformes

au fil des décennies, les ruptures qu'elles engagent mais aussi souvent l'articulation de leurs finalités et avancées permet d'agir en connaissance de cause sur son terrain professionnel. Les grandes lois, les courants idéolo-

giques qui parfois les portent, les personnages clés qui les incarnent sont le terreau des orientations actuelles et de leur mise en œuvre.  
Ce module est étudié au présentiel 1.

**P1**

**P2**

**P3**

**P4**

**P5**

#### Connaissance du système éducatif et de l'environnement institutionnel

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

Cette connaissance historique sera complétée d'une analyse de l'environnement institutionnel dans lequel exerce le chef d'établissement, que ce soit en termes de relation (avec le directeur académique des services de l'éducation nationale - DASEN, les services du rectorat et de la direction des services départementaux de l'éducation nationale - DSDEN, l'agence comptable), de pilotage de l'établissement (dialogue de gestion, convention tripartite, relations avec la collectivité) ou de l'accomplissement de ses missions (lettre de mission, entretien professionnel).

## Module 9

### — Construction d'une éthique et d'une déontologie de l'encadrement

À travers la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, la déontologie fait son entrée dans le statut général de la fonction publique et permet une lecture précise des règles déontologiques applicables aux fonctionnaires. La formation abordera à la fois la tradition

ancienne de déontologie des fonctions publiques et apportera une lisibilité de l'ensemble des principes généraux qui la fondent, dont celui de loyauté, en lien avec les contextes d'exercice des personnels d'encadrement. Au-delà de la question réglementaire, il s'agit pour le chef d'établissement, dans sa nouvelle identité, entraî-

nant de nouvelles responsabilités, de s'imprégner de ces codes pour les utiliser à bon escient dans son activité professionnelle.

Ce module est étudié au présentiel 1.

**P1**

**P2**

**P3**

**P4**

**P5**

#### Éthique et déontologie

L'accès au statut de personnel de direction constitue un profond changement d'identité professionnelle. Les codes et les normes de référence évoluent. Son parcours professionnel antérieur, comme enseignant, CPE et plus rarement cadre administratif est un point d'appui majeur pour opérer cette transformation et mettre en pratique la motivation qui l'a conduit à passer un concours de cadre ou demander son détachement dans le corps. Ce changement de place dans la hiérarchie impose d'agir avec de nouvelles références et de faire preuve de discernement.

## Module 10

### — Droit de l'éducation et culture juridique

L'activité éducative est régie par un corpus de lois, de règlements et de jurisprudences de natures très différentes qui s'impose au représentant de l'État dans l'EPLÉ.

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 (et non comme une contrainte) pour l'appuyer dans son rôle de pilote de l'EPLÉ.

Ce module est étudié aux présentiels 1 et 3.

**P1**

#### Culture juridique

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 réductible 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**

**P3**

#### Le contentieux

Les actes administratifs peuvent déboucher sur du contentieux. Comment le prévenir et protéger l'institution ? 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. Les relations avec le parquet seront regardées.

Les atteintes à la laïcité, ainsi que les décisions liées aux conseils de discipline, feront l'objet d'un examen spécifique.

**P4**

**P5**

## **Module 11**

### — Maîtrise des risques

Une bonne connaissance de l'enceinte de l'EPL, de son architecture et de son environnement, participe de la maîtrise des risques. La connaissance de la répartition des responsabilités entre les acteurs qui participent à la sûreté d'un territoire donné est un déterminant majeur pour veiller à la sécurité des usagers, au premier chef desquels les élèves.

Ce module est étudié au présentiel 4.

**P1**

**P2**

**P3**

**P4**

**P5**



#### **La garantie de la sécurité des usagers**

Les chefs d'établissement doivent pouvoir préparer et organiser la sécurité des biens et des personnes dans le contexte particulier d'une enceinte scolaire. On étudiera 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.

Le chef d'établissement entretient des relations permanentes avec les équipes mobiles de sécurité (EMS), avec des correspondants identifiés en gendarmerie nationale, à la police nationale ou en préfecture de police pour recueillir des conseils et rester informé des risques éventuels. Dans cette démarche prospective, la connaissance des bâtiments et la réalisation d'une cartographie des zones à risque permettent d'établir un diagnostic avec la collectivité territoriale pour rechercher des solutions de prévention.

## Module 12

### — Prévion et gestion des moyens

La prévion et la gestion des moyens est l'un des vecteurs de l'autonomie de l'établissement. Elles permettront au chef d'établissement de déployer son leadership pédagogique.

Connaître le calendrier annuel de la préparation d'une

rentrée scolaire ou de la construction du budget est indispensable pour un pilotage performant de l'EPL. En entrant dans la fonction, le balisage des opérations de prévion et de gestion des moyens est complexe : prévions d'effectifs, de structures pédagogiques, dialogue

autour de la dotation horaire globale (DHG) avec les services académiques et avec la collectivité de rattachement pour la dotation annuelle financière.

Ce module est étudié aux présentiels 2 et 5, et fortement en lien avec le module 1.

**P1**

**P2**

**P3**

**P4**

**P5**

#### Préparer une rentrée scolaire

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 de l'espace scolaire.

L'objectif est d'apprendre à construire une répartition des services d'enseignement en tenant compte du projet d'établissement et de l'hétérogénéité du niveau des élèves.

#### Prévoir une stratégie budgétaire

Le budget de l'établissement impose au chef d'établissement, ordonnateur des dépenses et des recettes, de définir une politique financière en concertation avec l'adjoint gestionnaire et l'agent comptable, en prenant en compte l'EPL dans sa complexité.

Il s'agit de traduire financièrement, dans le respect des règles de la comptabilité publique, les axes prioritaires de développement inscrits dans le projet d'établissement, ainsi que de préparer, présenter et défendre le budget prévisionnel de son établissement auprès du conseil d'administration (CA) et des tutelles.

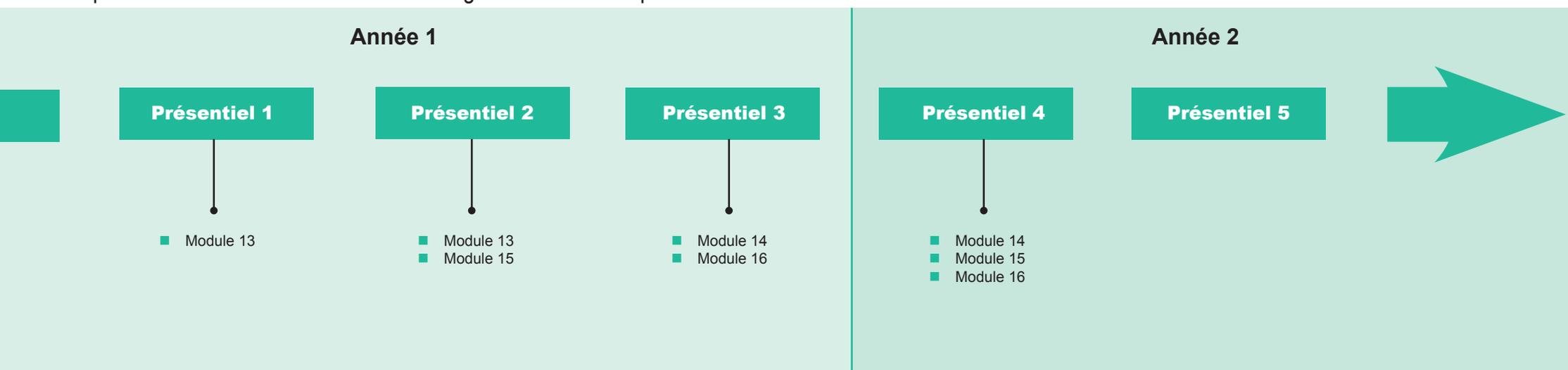


# Apprentissages et réussite

## UE4 Modules 13 à 16

-  **Module 13** - Piloter la qualité des enseignements
-  **Module 14** - Développer une politique éducative
-  **Module 15** - Mettre en œuvre l'école inclusive
-  **Module 16** - Orientation et ambition scolaire

Répartition des modules de l'unité d'enseignement sur les 5 présentiels



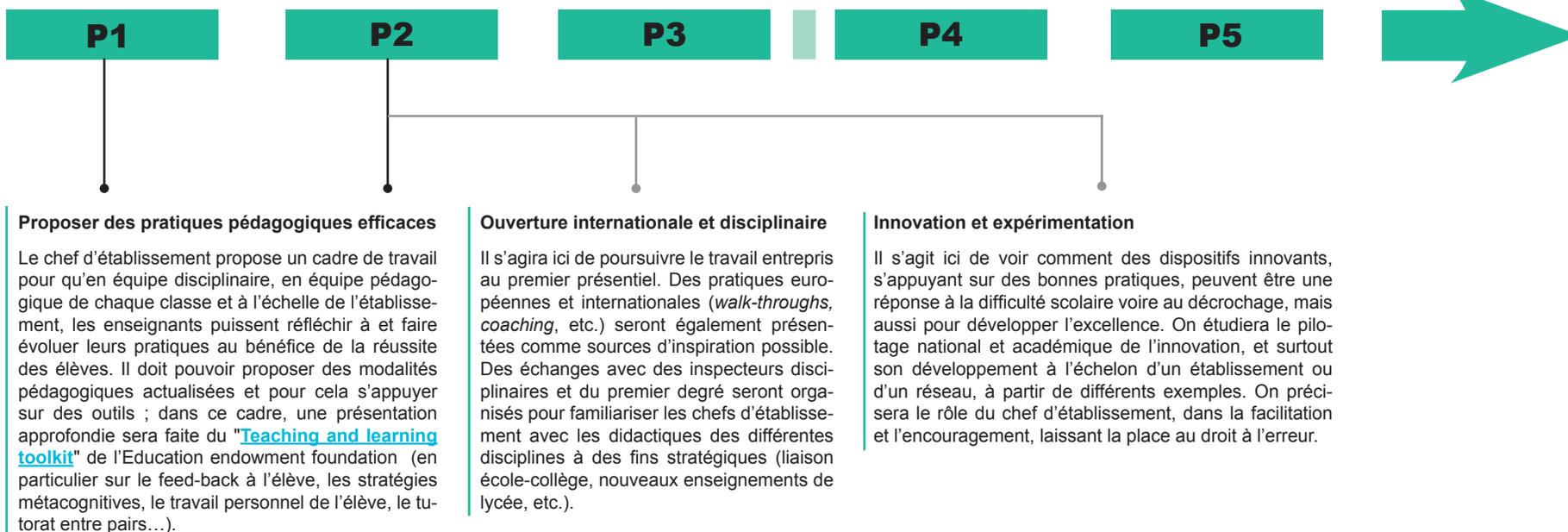
## Module 13

### — Piloter la qualité des enseignements

Les recherches montrent que le leadership centré sur la pédagogie a plus d'effet sur la performance scolaire qu'un leadership basé simplement sur les relations et la promotion d'une vision commune au sein de l'établissement.

Il en découle que les personnels d'encadrement doivent acquérir une expertise des mécanismes d'apprentissages, tels que mis en avant notamment par les sciences cognitives, pour accompagner la réflexion des équipes sur leurs pratiques pédagogiques. Chefs d'établissement et inspecteurs exercent ce rôle en complémentarité.

Ce module est étudié aux présentiels 1 et 2.

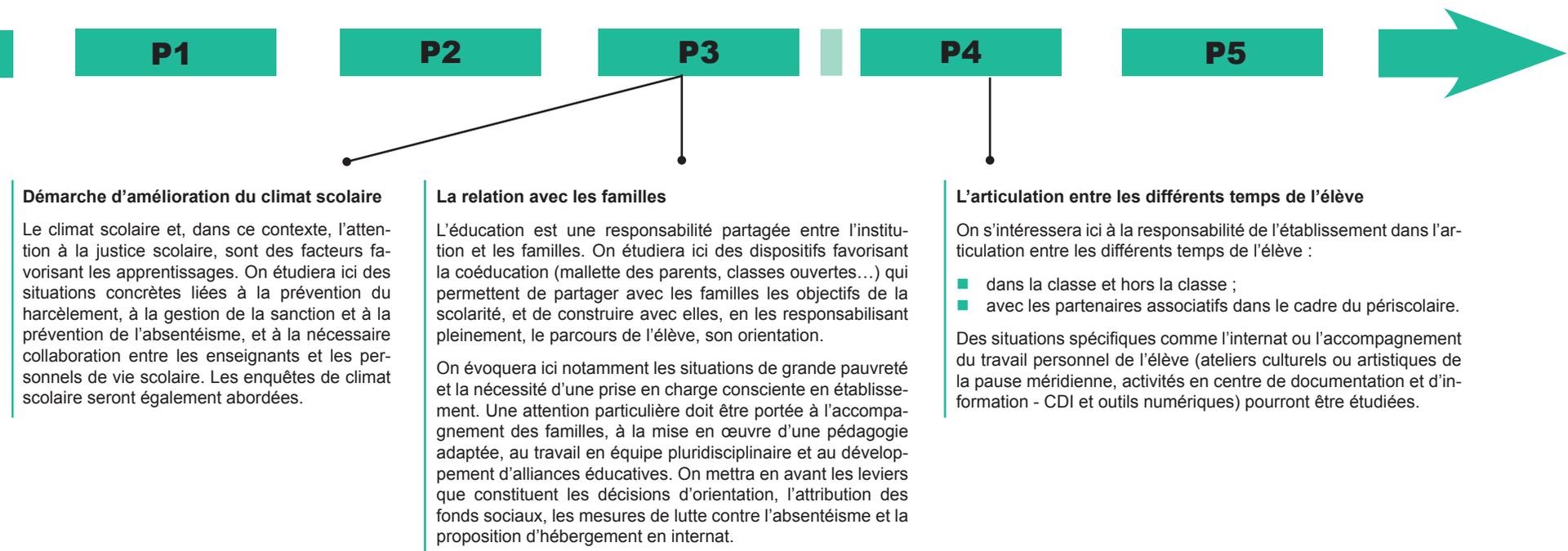


## Module 14

— Développer une politique éducative

La "vie scolaire" est une originalité marquée du système éducatif français. À côté de l'enseignement, les personnels organisent des activités dont l'objet principal est le vivre ensemble dans l'établissement scolaire. 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, en même temps qu'ils contribuent aux apprentissages.

Ce module est étudié aux présentiels 3 et 4.



## Module 15

### — Mettre en œuvre 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).

Ce module est étudié aux présentiels 2 et 4.

**P1**

**P2**

**P3**

**P4**

**P5**

#### Histoire de l'école inclusive

Ce premier volet du module propose une approche sociohistorique de l'école inclusive, de ses enjeux et de ses perspectives. Il s'intéresse à tous les dispositifs qui la composent. À travers leur diversité, il met en exergue les éléments législatifs majeurs, les missions des personnels d'encadrement pour leur accompagnement, à tous les niveaux de la scolarité. Enfin, il s'intéresse aux problématiques, aux freins et aux leviers du renforcement de l'école inclusive.

#### Approches concrètes

Les profils et les besoins spécifiques des élèves en situation de handicap imposent des pratiques pédagogiques adaptées et l'accompagnement des enseignants par la formation.

La dimension partenariale pour l'accompagnement des parcours des élèves est aussi mise en lumière à travers l'identification des principaux partenaires et de leurs missions, le rôle des personnels d'encadrement pour renforcer les collaborations. Des dispositifs remarquables de scolarisation d'élèves en situation de handicap sont analysés en termes de méthodologie de mise en œuvre et de pédagogie de référence, notamment dans le cadre des PIAL.

## Module 16

### Orientation et ambition scolaire

L'orientation est un processus qui contribue, au moins autant que l'enseignement, à la réussite des élèves.

Les travaux montrent que le processus d'orientation doit être porté par une politique d'établissement de dévelop-

pement de l'ambition scolaire pour permettre au potentiel de l'élève de se réaliser. Ce processus implique d'intégrer pleinement l'utilisateur (l'élève et sa famille).

Les pratiques d'orientation varient très fortement selon

les établissements, créant des différences importantes d'accès et de réussite. L'orientation constitue donc un enjeu en termes d'équité du système éducatif.

Ce module est étudié aux présentiels 3 et 4.

P1

P2

P3

P4

P5

#### Développer une politique d'orientation

Les chefs d'établissement élaborent et mettent en œuvre une politique d'orientation en s'inscrivant dans les dynamiques de réseau au travers des dispositifs académiques ou locaux. Ils favorisent les échanges entre les équipes des collèges, des lycées et de l'enseignement supérieur, leur formation, utilisent l'expertise des services d'orientation et les outils d'accompagnement dont la plateforme Parcoursup en lycée. Ils mènent un travail spécifique avec les élèves et leur famille, 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. Des exemples seront présentés (cordées de la réussite, entretiens de l'excellence, stages de découverte professionnelle...).

Le travail avec le conseil régional et les services de l'orientation sera abordé de manière spécifique.

#### Les voies de réussite et d'excellence

Dès le collège, chaque élève construit son projet personnel d'orientation sur la base de ses ambitions, de la connaissance de la diversité des métiers et des rencontres avec des professionnels par le biais de stages, de forums et d'enseignements faisant explicitement référence au monde de l'entreprise.

Dans cette perspective, les ressources de l'environnement, les collaborations professionnelles, les partenariats et les liens avec les entreprises sont mis en exergue comme des points d'appui du développement des parcours scolaires. L'EPLE, seul ou en réseau, offre aujourd'hui à ses usagers des parcours complémentaires dans une dimension de formation tout au long de la vie (FTLV) en proposant des réponses de diplomation par la formation initiale, l'alternance sous statut scolaire ou apprentissage, la formation continue pour adulte avec les GRETA, ou la validation des acquis de l'expérience.

Les formations diplômantes, du certificat d'aptitude professionnelle (CAP) au brevet de technicien supérieur (BTS) jusqu'à la licence professionnelle, 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 en réseau, par exemple dans le cadre des labels (lycée des métiers, campus des métiers et des qualifications). L'alternance, et en particulier l'apprentissage, sont encouragés comme une voie de formation et de professionnalisation adaptée à tous les profils d'élèves qu'elle mènera à la réussite.

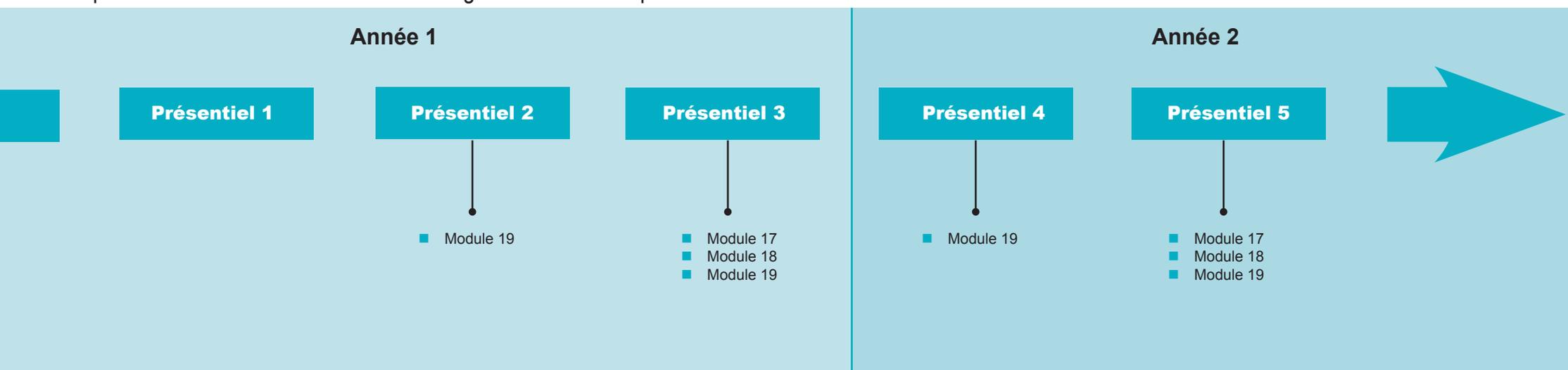


# Fonctionnement en réseaux d'acteurs sur des espaces pluriels

**UE5**  
Modules 17 à 19

-  **Module 17** - Territoires et partenariats
-  **Module 18** - Management du numérique éducatif
-  **Module 19** - Ouverture européenne et internationale

Répartition des modules de l'unité d'enseignement sur les 5 présentiels



## Module 17

### Territoires et partenariats

L'école est toujours plus sollicitée pour contribuer à la résolution de problèmes sociaux, tels que la violence et l'insécurité, la pauvreté, mais aussi pour promouvoir l'éducation à la santé et à la citoyenneté, et permettre l'ouverture culturelle et artistique.

Ces problèmes constituent des objets pour la territorialisation de l'action publique éducative depuis les années 80 : la décentralisation, qui s'est traduite par une place très importante des collectivités territoriales, ainsi que des politiques comme la politique de la ville et la politique

d'éducation prioritaire, contribuent à faire du territoire le lieu d'élaboration d'une politique éducative locale.

Ce module est étudié aux présentiels 3 et 5.

P1

P2

P3

P4

P5

#### Organisation et gestion de projets

L'action publique éducative locale se traduit par une diversité d'acteurs et une diversité d'instruments d'action publique (émergence de "dispositifs", "projets", "plans").

Il s'agit ici d'étudier différents exemples (aides aux devoirs, école ouverte, stages de remise à niveau...) pour montrer comment la notion de projet s'est répandue dans la sphère éducative et les compétences en gestion de projet qui sont requises. Des interventions plurielles (interministérielles, du secteur privé) permettront d'éclairer les personnels d'encadrement sur ces méthodologies.

#### Réseaux et territoires apprenants

Les partenariats sont abordés à travers la notion de territoires et de réseaux apprenants. Des exemples seront présentés de dynamiques de développement professionnel collectif à différentes échelles (locale, départementale, académique).

## Module 18

### Management du numérique éducatif

Le numérique accompagne les évolutions sociétales, il est même à l'origine de certaines de ces évolutions. Il intègre progressivement les pratiques pédagogiques de classe.

En lien avec la collectivité territoriale et l'État, les personnels d'encadrement ont à la fois à développer leur propre

maîtrise des problématiques énoncées et à conduire un pilotage volontariste des équipes qui favorise les progrès des élèves.

Il s'agit d'accompagner l'évolution des pratiques pédagogiques dans un contexte de forte disparité d'utilisation efficiente du numérique éducatif au service des appren-

tissages et d'inégalités notables quant aux moyens numériques à disposition des établissements.

Ce module est étudié aux présentiels 3 et 5.

**P1**

**P2**

**P3**

**P4**

**P5**

#### Le numérique éducatif

Le numérique se déploie à deux niveaux. Il s'agit d'une part de replacer la question du matériel et de la technologie dans celle des usages qui en sont faits, au service de pratiques pédagogiques efficaces (notamment en matière d'évaluation des élèves et de personnalisation des enseignements). Une politique de développement de compétences individuelles ou collectives peut être nécessaire.

Le numérique se déploie également dans les relations professionnelles et peut faciliter la communication (notamment avec les parents) et les pratiques collaboratives entre professionnels.

#### Éducation aux médias - Sécurisation des données

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

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

## Module 19

### — Ouverture européenne et internationale

L'ouverture européenne et internationale est un élément majeur d'enrichissement de la formation des personnels d'encadrement, dans la mesure où elle leur permet de rencontrer directement des homologues étrangers, venant notamment du Canada, d'Allemagne, d'Estonie ou de pays scandinaves. La présentation d'autres systèmes

éducatifs et le témoignage de bonnes pratiques contribuent à élargir leur vision du métier et les invitent à innover dans leur pilotage pédagogique.

Ces exemples de bonnes pratiques seront partagés aux présentiels 2, 3, 4 et 5. Ils sont aussi destinés à accom-

pagner les chefs d'établissement dans l'élaboration progressive et graduée de projets de visites d'observation et d'échanges à l'International, puis de se projeter dans des partenariats avec des écoles ou des organismes étrangers.

**P1**

**P2**

**P3**

**P4**

**P5**

---

Découverte de systèmes éducatifs étrangers  
Rencontres et échanges avec des délégations étrangères  
Présentation de dispositifs de relations internationales



# Approches professionnelles en académie

# UE6

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

Les personnels d'encadrement pédagogique sont tous affectés en académie, en collège ou en lycée pour les personnels de direction. Le dispositif académique de formation a vocation à être complémentaire de la formation proposée à l'IH2EF. Une piste de complémentarité peut notamment prendre appui sur les spécificités du territoire académique, et sur les politiques académiques telles qu'elles mettent en œuvre le projet académique.

La connaissance des réseaux d'acteurs académiques est également un levier de professionnalisation pour les personnels d'encadrement en formation qui auront à travailler avec eux.

Année 1

**Présentiel 1**

27 heures

Prise de fonctions

**UE1 - Management**

- **Module 1**  
Du leadership au leadership distribué
- **Module 2**  
Conséquences de la création de l'EPLE sur la responsabilité
- **Module 5**  
Techniques de communication

**UE2 - Performance**

- **Module 6**  
Des acquis des élèves aux pratiques pédagogiques efficaces

**UE3 - Droit**

- **Module 8**  
Connaissance du système éducatif
- **Module 9**  
Éthique et déontologie
- **Module 10**  
Culture juridique

**UE4 - Apprentissages**

- **Module 13**  
Proposer des pratiques pédagogiques efficaces (présentation)

**Présentiel 2**

27 heures

Expertise pédagogique

**UE1 - Management**

- **Module 1**  
Points d'appui pour le leadership pédagogique
- **Module 3**  
Les leviers de la motivation et de l'engagement
- **Module 4**  
Qu'est-ce qu'une RH de proximité ?

**UE2 - Performance**

- **Module 7**  
Démarche d'amélioration continue

**UE3 - Droit**

- **Module 12**  
Préparer une rentrée scolaire

**UE4 - Apprentissages**

- **Module 13**  
• Proposer des pratiques pédagogiques efficaces (approfondissement)
- Ouverture internationale et disciplinaire
- Innovation et expérimentation
- **Module 15**  
École inclusive : histoire + approches concrètes

**UE5 - Réseaux**

- **Module 19**  
Ouverture européenne et internationale

**Présentiel 3**

27 heures

Accompagnement au changement

**UE1 - Management**

- **Module 2**  
Le chef d'établissement entre le national et le local
- **Module 4**  
• QVT du chef d'établissement
- Risques psycho-sociaux dans l'établissement
- **Module 5**  
Usages stratégiques de la communication

**UE3 - Droit**

- **Module 10**  
Le contentieux

**UE4 - Apprentissages**

- **Module 14**  
• Démarche d'amélioration du climat scolaire
- La relation avec les familles
- **Module 16**  
Développer une politique d'orientation

**UE5 - Réseaux**

- **Module 17**  
Organisation et gestion de projets
- **Module 18**  
Le numérique éducatif
- **Module 19**  
Ouverture européenne et internationale

Année 2

**Présentiel 4**

27 heures

Évaluation des équipes et des unités éducatives

**UE1 - Management**

- **Module 2**  
L'effet "chef"
- **Module 4**  
Politique de non-discrimination et QVT

**UE2 - Performance**

- **Module 6**  
La performance du système éducatif français dans les évaluations internationales

**UE3 - Droit**

- **Module 11**  
Maîtrise des risques

**UE4 - Apprentissages**

- **Module 14**  
L'articulation entre les différents temps de l'élève
- **Module 15**  
École inclusive : approches concrètes
- **Module 16**  
Les voies de réussite et d'excellence

**UE5 - Réseaux**

- **Module 19**  
Ouverture européenne et internationale

**Présentiel 5**

27 heures

Réseaux et territoires

**UE1 - Management**

- **Module 1**  
Approche personnelle de son leadership
- **Module 3**  
Les outils pour accompagner les individus et le collectif

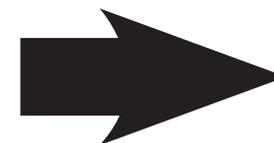
**UE3 - Droit**

- **Module 12**  
Prévoir une stratégie budgétaire

**UE5 - Réseaux**

- **Module 17**  
Réseaux et territoires apprenants
- **Module 18**  
• Éducation aux médias
- Sécurisation des données
- **Module 19**  
Ouverture européenne et internationale

Année 3



5 jours de formation complémentaire sur la base de l'offre catalogue de l'IH2EF

**UE6 - Académie** - Plan académique de formation + stage d'ouverture (y compris Erasmus +)



Téléport 2 - Boulevard des Frères Lumière  
BP 72000  
86963 Futuroscope - Chasseneuil Cedex  
T. 05 49 49 25 00  
[communication.ih2ef@education.gouv.fr](mailto:communication.ih2ef@education.gouv.fr)  
[www.ih2ef.education.fr](http://www.ih2ef.education.fr)

