



PILOTAGE STRATEGIQUE

LA FORMATION EN DISTANCIEL DU 2 OCTOBRE 2024

1. Les logiques de la formation Pilotage stratégique
2. Répondre à l'enquête
3. Une proposition : le collectif de travail
4. Retour sur la notion de pilotage
5. Questions

1. ECONOMIE DE LA FORMATION

PILOTAGE STRATÉGIQUE.....

1. Deux visios en octobre pour affiner les concepts
2. Présentiel 16 octobre avec un travail en atelier, l'utilisation d'outils et préparation du travail en établissement
3. Travail collectif en/sur établissements avec aller/retour en fonction des demandes
4. En juin, présentation finale

2. RÉPONDRE À L'ENQUÊTE

.....

4. LE PILOTAGE ET VOUS, RETOUR DU QUESTIONNAIRE.....

- Votre définition
- Une proposition Bouvier
- Au final ?

VOS ATTENTES

- d'avoir des **outils** ? des méthodes ?
- compléter les compétences et les mettre en application dans l'EPLE
- Avoir des pistes de réflexion et d'actions permettant de mieux organiser son pilotage
- prendre de la "hauteur": comment allier "urgence quotidienne" et mettre en place un **réel** pilotage?
- découvrir le pilotage stratégique et comment on le met en œuvre
- **Accompagnement** du personnel vers le **changement de pratiques**, comment ? quels leviers ?
- Comment passer du **constat à la mise en œuvre** d'une politique de changement ?
- Comment mettre en œuvre un pilotage stratégique ? Quel choix des axes ?
- renforcement compétences, gain d'agilité en tant que pilote, approfondir ma réflexion sur les phases/aspects du pilotage les moins maîtrisées

LA RECHERCHE EN ÉDUCATION FRANCOPHONE : UNE REVUE DE LITTÉRATURE

XAVIER PONS

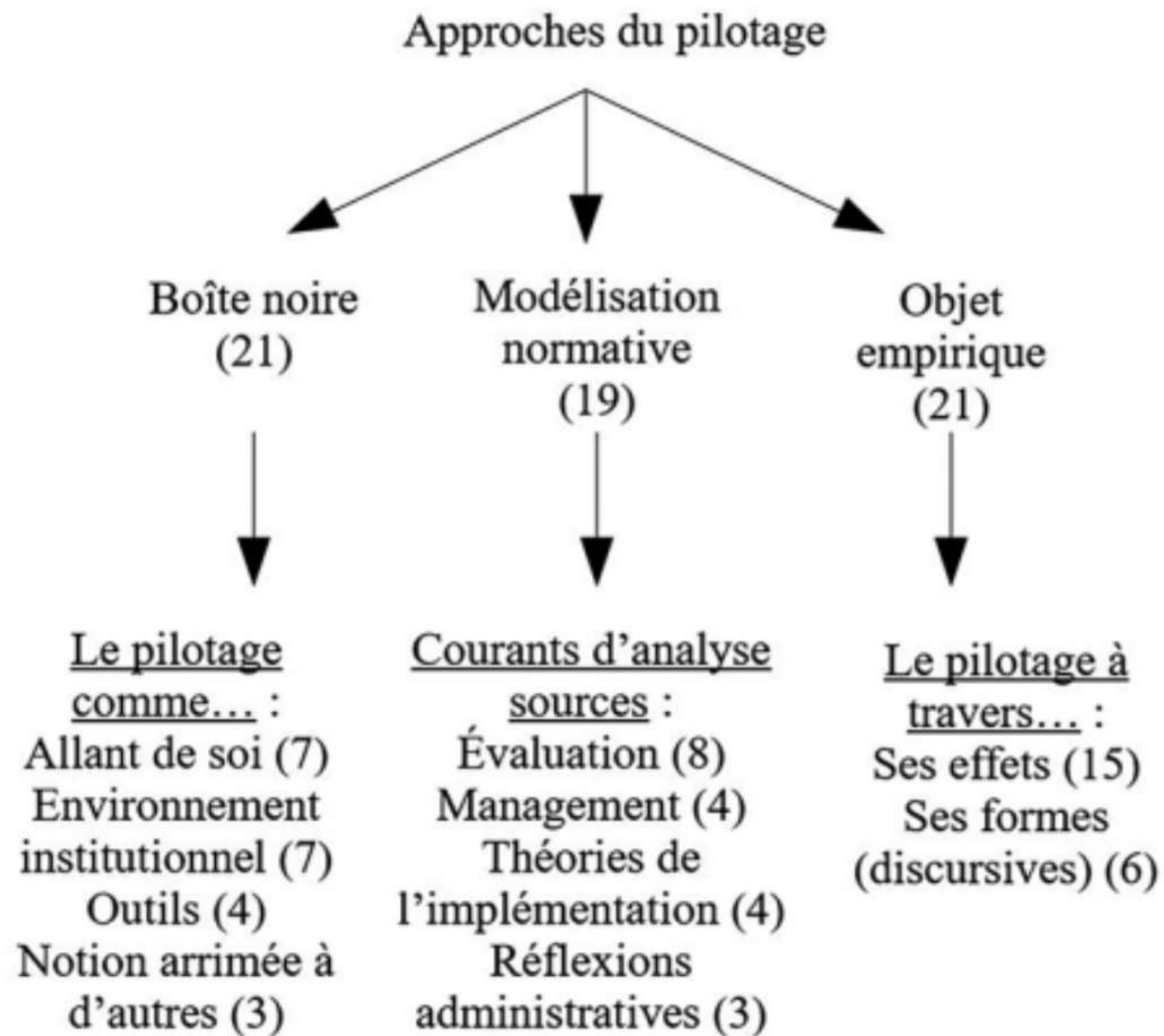
Le corpus est ainsi constitué de 61 publications couvrant la période 1993-2020

Ce corpus donne à voir trois approches principales de la notion de « pilotage » dans la recherche en éducation francophone. Avant de les détailler dans la section suivante, précisons pour finir que nous

TROIS APPROCHES DE LA NOTION DE PILOTAGE

- Le pilotage comme boîte noire
- Le pilotage comme modèle normatif
- Le pilotage comme objet empirique

Figure 1. Les trois approches du pilotage : une vision synoptique



PILOTAGE

- emmener une équipe vers l'atteinte d'objectifs fixés ensemble Faire avancer l'établissement **sans "commander »**
- Impulser conduire une politique pédagogique et surtout créer un **fonctionnement efficace**
- **Choix des projets, des financements.** Valorisation de certains par rapport à d'autres.
- **Anticiper, former, dialoguer, convaincre, engager**
- **donner un cap, accompagner les changements de pratiques,** aider à développer des pratiques communes,
- **écouter, rassurer, concilier**
- Evaluer, impulser, accompagner sur des thématiques. Instances de pilotage : conseil pédagogique, CESCE, liaison école collège. Animation COPIL ou groupe de travail. Mise en place des groupe de besoins au collège : pourquoi, quand, comment. Rassurer les équipes et les mettre dans la dynamique d'adhésion et de réflexion dès le mois de mars dernier pour une mise en **œuvre cette rentrée. Lever les freins.**
- Le pilotage, c'est la mise en œuvre d'actions pour conduire les équipes dans une direction commune, à partir d'un diagnostic partagé. **Le pilotage est "un pas de côté" qui permet d'avoir une vision systémique,** de définir les leviers, les freins, de valoriser les compétences et d'insuffler une dynamique pour, au final, la réussite des élèves, en fonction du contexte de l'établissement.
- **définir des objectifs, partager un sens/une vision, accompagner le changement (jusqu'à-> l'évaluer**

PILOTAGE STRATÉGIQUE

- faire avec l'intelligence collective
- Le pilotage d'un CESCE inter degré
- Fixer l'objectif lointain pour se donner les caps successifs
- Comment engager les personnels d'un EPLE pour améliorer des pratiques en faveur de la réussite de tous les élèves? ex: gestion des EBEP, Groupe de besoin.
- Comment atteindre les objectifs que l'on s'est fixés / quelle mise en œuvre
- écouter leurs doléances, rassurer face à la demande de changement, tenter de concilier les doléances/demandes/questionnements de l'équipe pédagogique à celle de l'institution.
- Avoir une vision à plus ou moins long terme, un objectif que l'on se fixe et amener l'ensemble des équipes à adhérer à l'évolution proposée dans un diagnostic partagé qui permette une meilleure réussite des élèves et un mieux-être collectif.
- Construire une culture de la mesure de responsabilisation et de sa mise en œuvre, amener à voir l'élève dans sa globalité et non dans le seul prisme de chacun en fonction de sa "fiche de poste", faire adhérer à la démarche d'évaluation de l'établissement pour une plus grande implication des équipes dans le processus.
- -> Organiser un groupe de travail sur la mise en place des groupes de besoin, communiquer dessus aux autres, faire valider les propositions en conseil péda, au CA, s'appuyer sur les personnes ressources (tests réalisées par tous les CM2 du secteur, formateurs en interne), mettre en œuvre les outils pour création des groupes, organiser les temps de travail, ajuster, harmoniser les éléments à communiquer aux familles par les professeurs principaux, s'appuyer sur cette dynamique pour lancer du co-enseignement (PLC/PE le mercredi matin)
- -> Accompagner l'auto-évaluation de l'établissement, mise en place des questionnaires, préparation des réunions, organisation et participation à des groupes de travail qui engagent les équipes avec en perspective le projet d'établissement
- -> Accompagner la réflexion sur le climat scolaire, aider à la concrétisation d'actions concrètes en faveur de ce climat scolaire (salle modulaire, permanence flexible)

JEAN CASTIN, MICHEL BOYER, ALAIN BOUVIER

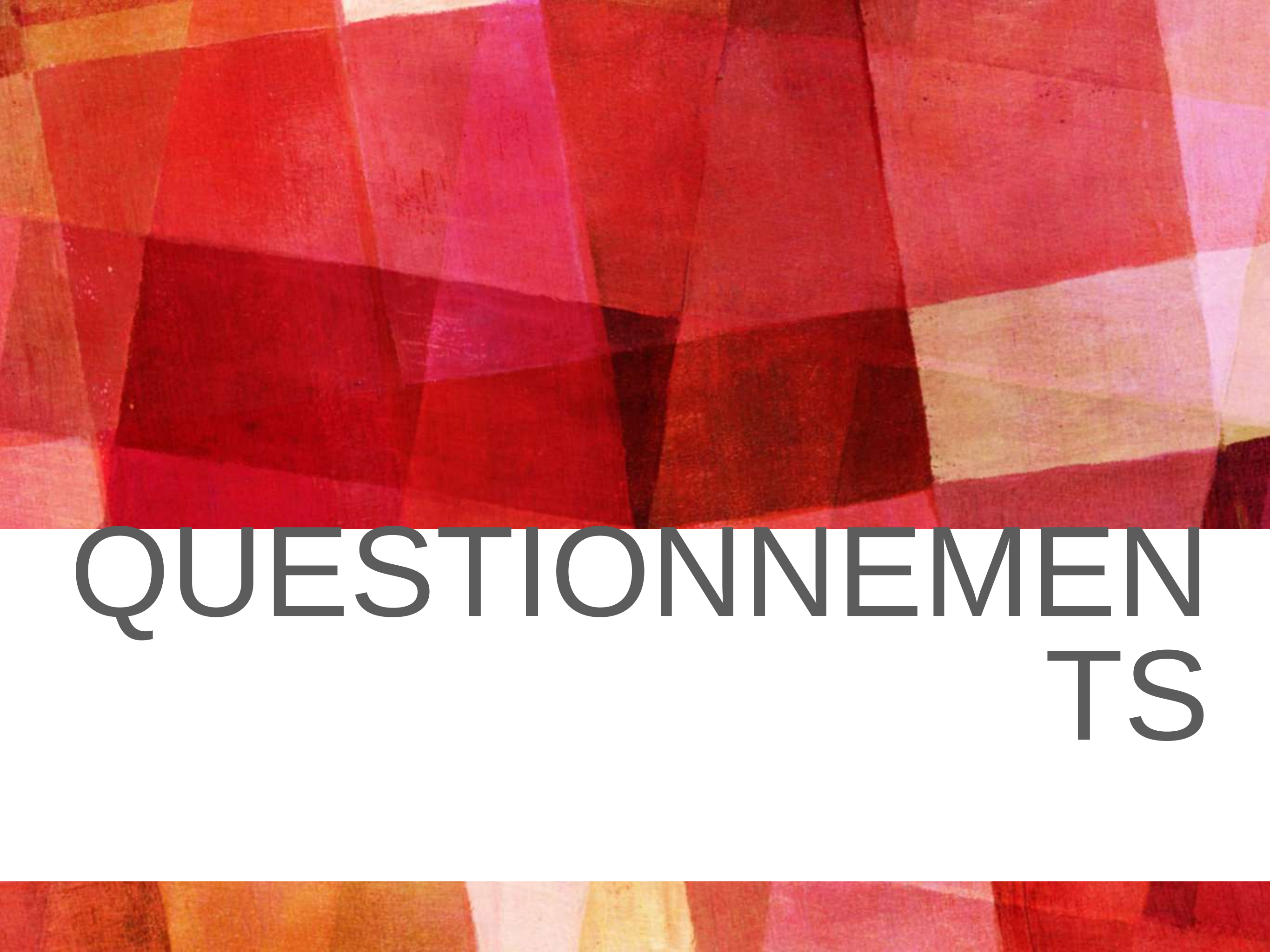
- Piloter un établissement scolaire in « Diriger un établissement scolaire »

« Dans des contextes politiques, législatifs, administratifs et culturels différents et selon les perspectives nouvelles d'une gouvernance multiniveau (Burns et Koster 2016), les directions d'établissement scolaire reçoivent la prescription d'exercer un pilotage stratégique et territorial visant l'optimisation des apprentissages des élèves de leur établissement qui se concrétisent par leur certification et, à terme, par leur employabilité. »

JEAN CASTIN, MICHEL BOYER, ALAIN BOUVIER

- Piloter un établissement scolaire in « Diriger un établissement scolaire »

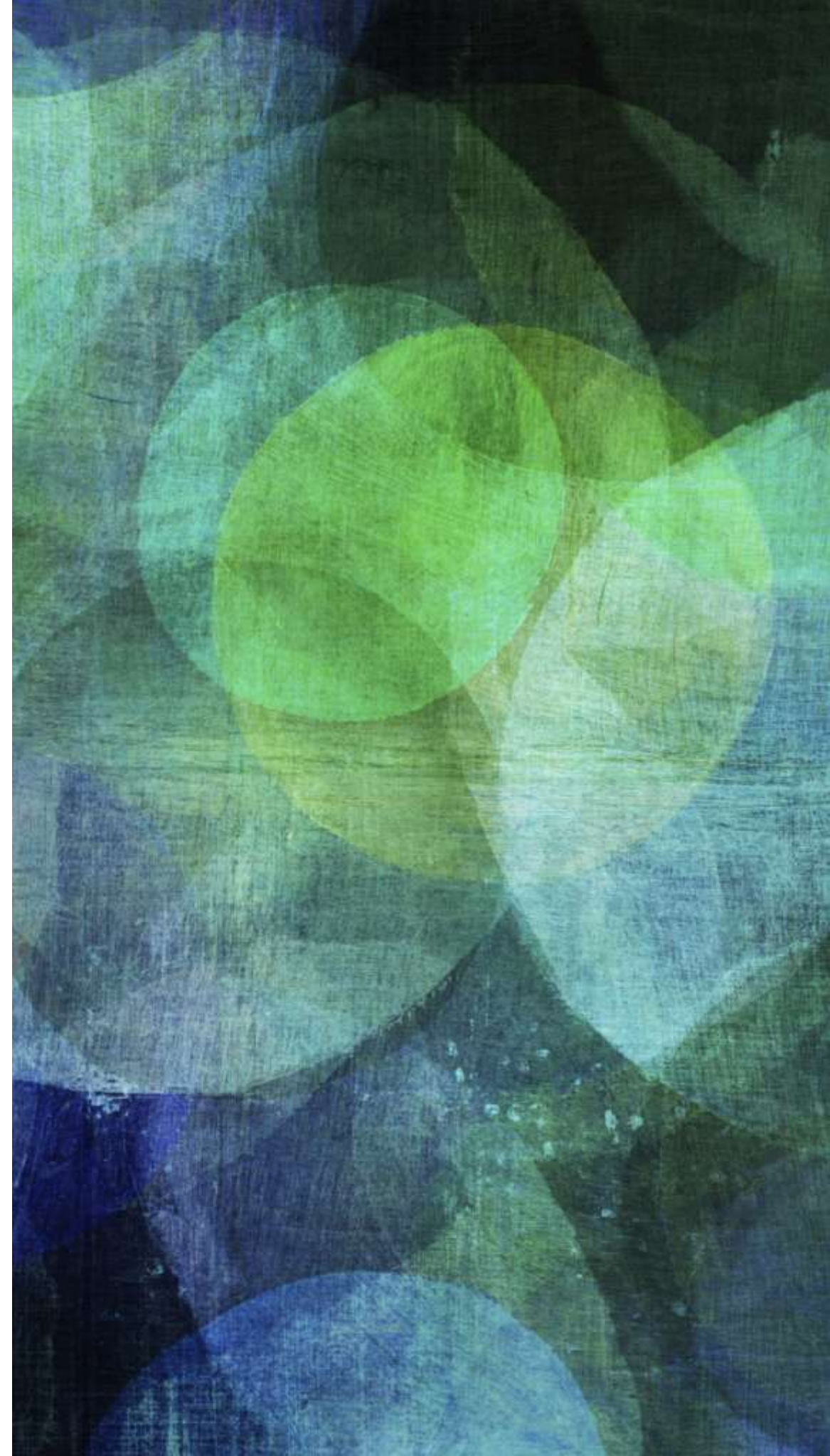
« Dans des contextes politiques, législatifs, administratifs et culturels différents et selon les perspectives nouvelles d'une **gouvernance multiniveau** (Burns et Koster 2016), les directions d'établissement scolaire reçoivent la prescription d'exercer un pilotage stratégique et territorial visant **l'optimisation des apprentissages des élèves de leur établissement** qui se concrétisent par leur certification et, à terme, par leur employabilité. » *Le pilotage stratégique visera l'évolution des pratiques professionnels des personnels, celles des cadres comme celles des enseignants.*



QUESTIONNEMENTS

-
- L'impossible pilotage d'un EPLE ?
 - Comment susciter le changement ?
 - Des éléments de méthodologie

LE PREMIER R LEVIER



FULLAN

- La vidéo

<https://www.youtube.com/watch?v=aPB-VzmKIIY>

- <https://michaelfullan.ca/francais-video-videos/> Le site de M. Fullan

- Le collectif enseignant

Cinq dimensions du leadership centré sur l'élève

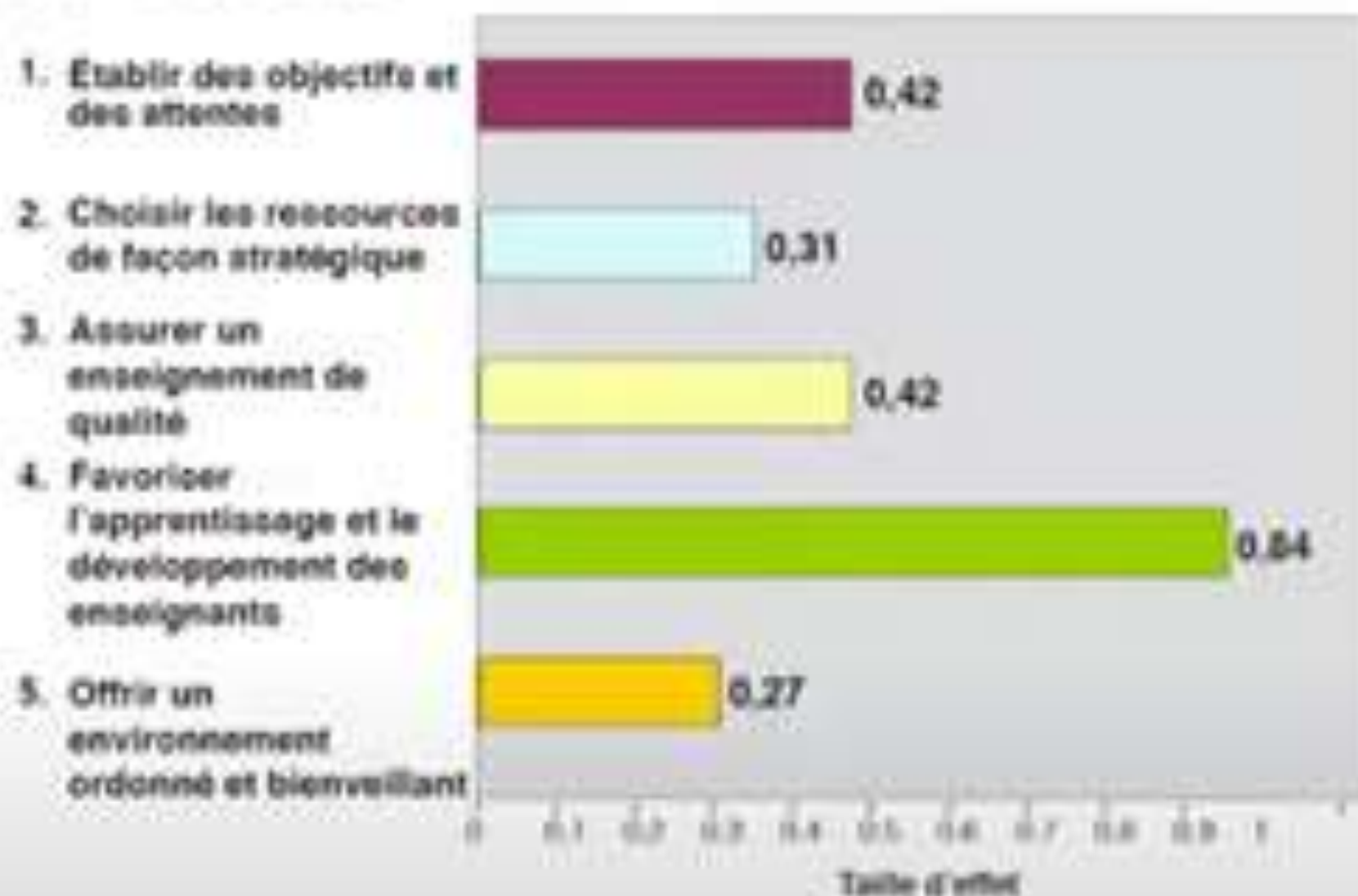


FIGURE 1 :**Facteurs ayant une influence sur le rendement des élèves**

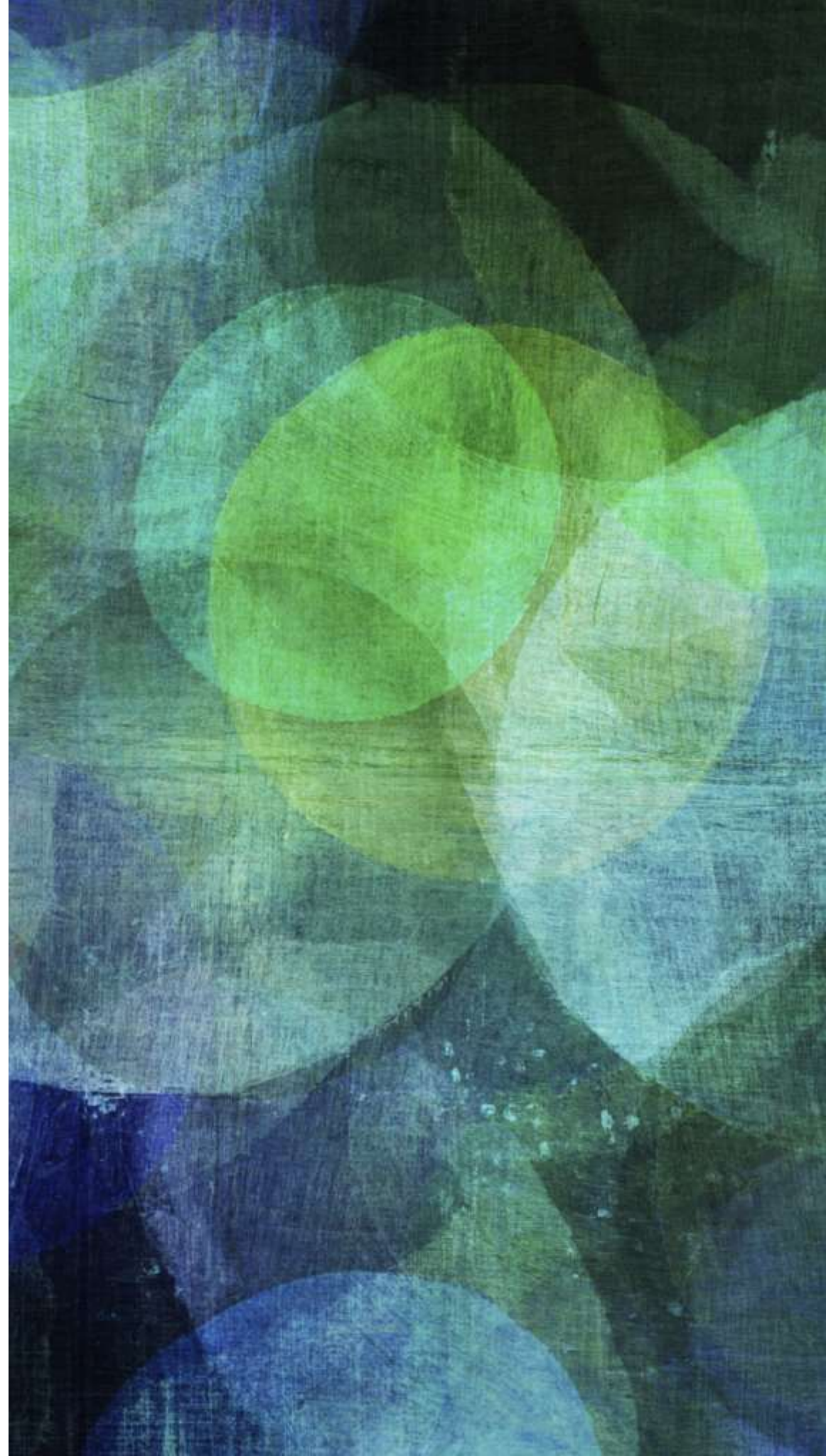
Influence	Taille d'effet
Efficacité collective des enseignants	1,57
Résultats antérieurs/acquis des élèves	0,65
Statut socioéconomique	0,52
Milieu familial	0,52
Engagement parental	0,49
Motivation	0,48
Concentration/persévérance/engagement	0,48
Devoirs	0,29

The Power of Collective Efficacy. Jenni Donohoo, John Hattie et Rachel Eells.
Educational Leadership, mars 2018

SYNTHÈSE

- La question des valeurs
- Le collectif enseignant
- Favoriser l'apprentissage et le développement des enseignants
- Formation VS accompagnement de collectifs (posture ami critique)
- Le chef d'établissement premier apprenant d'un collectif
- Horizontalité

LE SECON D LEVIER



LA QUESTION DE LA LÉGITIMITÉ

*comme relation entre une
approche pédagogique et un
système social*

SAISIR LA LÉGITIMITÉ ?

En utilisant la typologie de Suchman (1995, Managing Legitimacy) qui distingue 3 types de légitimité :

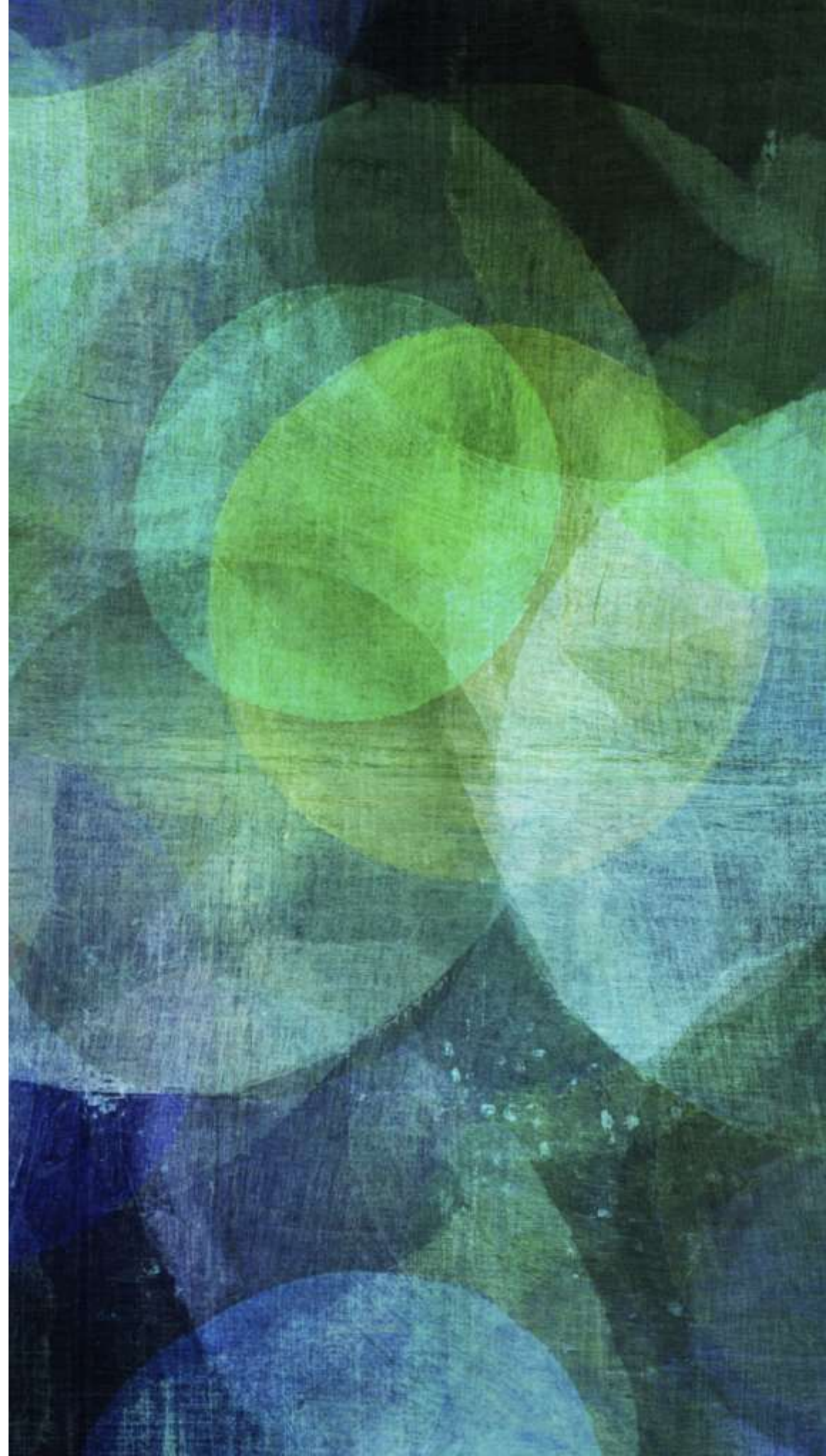
- Légitimité morale : les valeurs sociales
- Légitimité cognitive : ce qui est socialement accepté, dans le champ éducatif
- Légitimité pragmatique : les préoccupations des différentes parties prenantes

Dans la cas du pilotage :

	Difficultés	Leviers
Morale	Le chef d'établissement n'est pas un pédagogue	Travailler avec les corps d'inspection, les partenaires experts
Cognitive	Une gestion administrative comme paradigme dominant	Communauté éducative Cobj / P étab école Organisation apprenante
Pragmatique	Représentations Gestion de la complexité Coopération Temps	Existant Changement de focale Gain : réussite de « tous » les élèves, inscription dans une dynamique

LE
PRESENTIEL
16 OCTOBRE
VAUGELAS
CHAMBERY

.....



SE PRÉPARER POUR LE PRÉSENTIEL : ATELIERS

1. Nous avons besoin pour mener les ateliers de
2. ...

1. NOUS AVONS BESOIN :

1. Des données concernant votre établissement (archipel, diagnostics, projet CNR, contrat d'objectifs, projet d'établissement, exemples de fiches projet, le rapport d'évaluation externe...)