



Quel modèle de gestion des professeurs pour l'école de demain ?

Version préliminaire

14/04/2020

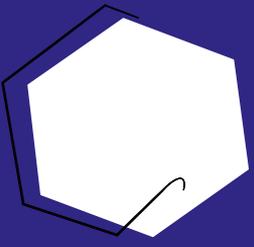
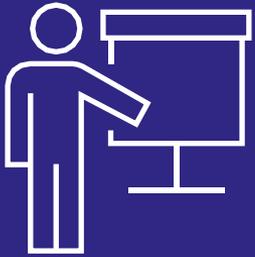


Table des matières



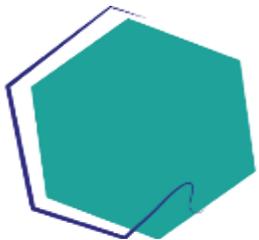
Contexte et objectifs

Cadrage et archétypes de modèles de gestion des professeurs

Benchmarks internationaux sur les modèles de gestion des professeurs

Éléments de cadrage en vue d'un plan de mise en œuvre

Annexes



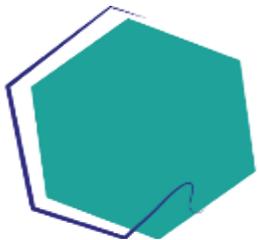
Contexte et objectifs

Contexte

- Révolution numérique de l'accès au savoir, nouveaux profils et attentes des élèves et du marché du travail, innovations et progrès des techniques pédagogiques : **rarement dans l'Histoire le métier de professeur a été affecté par une telle conjonction de transformations.**
- En première ligne pour former les nouvelles générations à surmonter ces défis, les enseignants ont une responsabilité considérable. Dès lors, **il importe de prendre la mesure de ces transformations et de mener une réflexion profonde sur l'avenir du métier de professeur** pour leur permettre d'exercer au mieux ces missions.
- **Le Ministère de l'Education nationale a notamment lancé une démarche de revalorisation des enseignants** via une concertation avec les partenaires sociaux. Cette dernière passe notamment par une **réflexion sur les moyens les plus efficaces pour garantir le bien-être et la progression des professeurs.**
- **L'un des axes majeurs de réflexion est la mise en place d'un nouveau modèle de gestion des professeurs intra-établissement** pour les épauler dans l'exercice de leur métier et le déroulement de leur carrière.

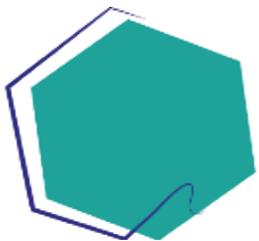
Objectifs et positionnement de ce document

- Afin d'éclairer la décision du Ministère à repenser le modèle de gestion des professeurs, ce document a pour visée de **caractériser les éléments structurants de définition d'un tel modèle** avec **4 objectifs** :
 - Rappeler les objectifs poursuivis par le Ministère
 - Structurer les éléments clés de conception et proposer des archétypes de modèles
 - Eclairer ces éléments par les faits et éléments de comparaisons internationaux
 - Proposer des leviers de mise en œuvre de ce nouveau modèle de gestion
- Ces perspectives sont fondées sur la **recherche scientifique et les retours d'expériences internationaux.** Il s'agit ici d'explorer les composantes clés de ce modèle de gestion intra-établissement **dans le contexte français.** Celui-ci devra s'inscrire dans une **réflexion plus large sur le mode de gestion avec les niveaux intermédiaire et central.**



Disclaimer - Principes de réflexion

- L'orientation des travaux est conditionnée par la volonté de donner à nos recommandations un caractère actionnable et pragmatique. Il ne s'agit pas à ce stade de propositions de réforme mais d'évaluer les modalités ayant les meilleures chances de succès dans le contexte français.
- Celui-ci induit un jeu de contraintes pour permettre l'acceptabilité des mesures, vis-à-vis du corps enseignant, incluant notamment :
 - **Mettre le professeur au centre de la réflexion**, en se focalisant sur sa progression et son bien-être
 - **Encouragement d'un modèle adapté** aux besoins des professeurs **au service des élèves** et de leur épanouissement
 - **Pas de modèle de gestion complexe avec des rôles ambigus ou sans leadership clair** mais promotion d'un **modèle simple, transparent et efficace**
 - **Garantie d'une objectivité forte des parties prenantes engagées** dans la gestion du développement professionnel et de la carrière des professeurs
 - **Prise en compte des spécificités du secteur public** sans dupliquer les méthodes du secteur privé
 - **Equilibre à trouver entre une « vision verticale »** (i.e. concentration des décisions / évaluations sur un seul acteur type Directeur d'établissement) **vs. « vision horizontale »** (i.e. mutualisation des décisions / évaluations par un collectif pédagogique)



Messages clés

Cadrage des options de Conception du modèle de gestion des professeurs

- Les objectifs poursuivis par les entreprises et les organisations pour l'introduction d'une prime liée au mérite peuvent être adaptés au contexte du Ministère de l'Éducation nationale : **attirer** les meilleurs candidats et diversifier les profils; **reconnaitre et valoriser** les efforts des plus méritants ; inciter les professeurs à **participer au projet pédagogique** de l'établissement ; **créer un esprit de corps et favoriser la collaboration** entre professeurs
- 5 dimensions sont à considérer pour introduire une prime liée au mérite :
 - Périmètre d'attribution,
 - Critères d'attribution,
 - Modalités d'évaluation,
 - Montant et nature des incitations,
 - Modalités d'introduction
- Le Ministère de l'Éducation nationale peut tirer des enseignements issus des bonnes pratiques du secteur privé tels que **décider du type de prime en fonction des objectifs** à atteindre ou **limiter à un petit nombre de critères**
- En conséquence, pour chaque dimension, plusieurs modalités de Conception sont possibles pour le Ministère selon les objectifs recherchés, créant ainsi un portefeuille d'options

Zooms sur les éléments structurants de conception

- Le système de prime au mérite qui apparait comme le plus pertinent se caractérise autour de 5 éléments structurants :
 - Périmètre d'attribution : le type de prime serait celui d'une **prime au mérite collective ciblée par petits groupes**
 - Critères d'attribution : le focus des critères serait la réussite d'une **initiative liée au projet d'établissement et au disciplinaire**
 - Modalités d'évaluation : Le Directeur d'établissement, les coordinateurs pédagogiques, et l'Inspection Générale formerait un **comité pédagogique en charge de l'évaluation**. Les **garanties de limitation des biais** seraient développées autour du **pouvoir d'évocation** au niveau du Rectorat
 - Montant et nature des incitations: il serait opportun d'**allouer des montants significativement plus importants pour les meilleurs groupes** afin de créer un système d'incitation efficace
 - Modalités d'introductions: la mise en œuvre pourrait débuter par l'introduction de la prime dans une **zone pilote**

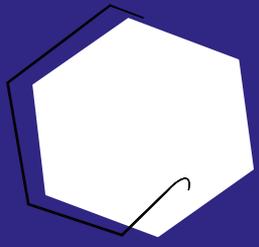
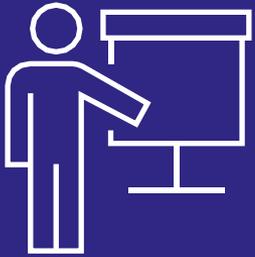


Table des matières



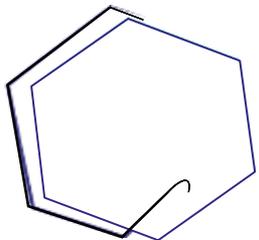
Contexte et objectifs

Cadrage et archétypes de modèles de gestion des professeurs

Benchmarks internationaux sur les modèles de gestion des professeurs

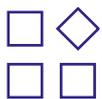
Éléments de cadrage en vue d'un plan de mise en œuvre

Annexes



Objectifs poursuivis par la mise en place d'un nouveau modèle de gestion des professeurs par le Ministère de l'Éducation nationale

Faire évoluer le modèle de gestion des professeurs...

 **Repenser les composantes d'un modèle de gestion** permettant de garantir le bien-être et la progression des professeurs

 **Cadrer les processus clés** associés à ces composantes

 **Clarifier les rôles et responsabilités des acteurs clés** afin de garantir l'efficacité de ces processus

 **Identifier** les actions à mener pour mettre en œuvre ce nouveau modèle



... dans une logique de progression et de bien-être au service des élèves

Encadrer les professeurs dès **leurs débuts** au sein de l'établissement

Permettre aux professeurs de **se développer** professionnellement **tout au long de la carrière** afin de **répondre aux besoins changeants des élèves**

Créer un esprit de corps et **favoriser l'apprentissage via la collaboration entre pairs**

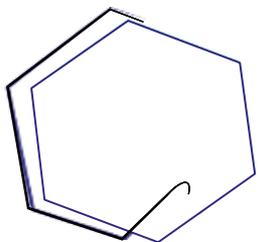
Suivre la progression des professeurs **tout au long de leurs carrières**

Elargir leur **champ d'opportunités professionnelles**

Reconnaitre et **valoriser les efforts des plus méritants**

Améliorer l'engagement quotidien des professeurs au **service des élèves**

Un modèle de gestion des professeurs efficace repose sur 4 piliers clés



Principes directeurs du modèle de gestion des professeurs :

Faire que les professeurs soient épaulés dans l'exercice de leur métier et le déroulement de leur carrière dans une logique de progression et de bien-être au service des élèves



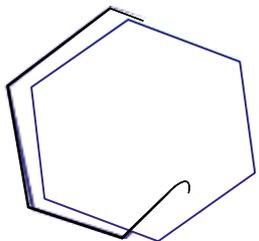
 <p>Organisation de l'établissement</p>	<p>Définition des rôles et responsabilités des acteurs clés intra-établissement (i.e. Directeur d'établissement, conseillers pédagogiques, professeurs, fonctions support)</p>
---	--

 <p>Organisation du Ministère</p>	<p>Définition des rôles et responsabilités de l'Inspection Générale, du rectorat et des conseillers Ressources Humaines vis-à-vis de l'établissement Suivi du développement professionnel (e.g., formation continue, grille d'évaluation)</p>
---	---

1.NB : reçue par tous les professeurs en fin d'année.

2.NB : attribuée à une certaine catégorie de professeurs engagés dans un projet constitutif du projet d'établissement.

Chacun de ces piliers repose sur des processus clés structurant le modèle de gestion des professeurs



Pilier	Thème	Processus clés
① Affectation et intégration	a) Affectation	<ul style="list-style-type: none"> i Design du modèle d'allocation initiale des nouveaux professeurs ii Prises de décisions concernant l'allocation initiale des nouveaux professeurs iii Design du modèle de réaffectations des professeurs, notamment des postes à profil iv Prise de décisions concernant la réaffectation des professeurs, notamment des postes à profil
	b) Intégration	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des lignes directrices des programmes d'intégration ii Conception et diffusion des programmes de formation liée à la prise de poste iii Déploiement des programmes d'intégration dans les établissements (e.g., sessions d'orientation, programmes de mentorat / coaching)
② Développement professionnel	a) Formation continue	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des lignes directrices sur la politique de formation continue (e.g., nombre d'heures obligatoires) ii Sélection et décision sur l'offre de formation proposée (e.g., contenu, modes d'apprentissage) iii Achat et production de l'offre de formation proposée iv Identification des besoins de formation (collectifs et individuels) et validation des formations suivies v Animation des modalités de suivi post-formation continue
	b) Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> i Définition de la politique d'évaluation (e.g., durée de cycles, évaluateurs, garantie de limitation des biais) ii Définition des critères d'évaluation des professeurs (e.g., nombre de critères, types de critères, pondération des critères) iii Evaluation des professeurs
	c) Soutien entre pairs et mentorat	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des modalités des programmes collaboratifs mis en place à l'échelle de l'établissement ii Mise en place et animation de réseaux de professeurs inter-établissements iii Mise en place et animation des programmes collaboratifs au sein des établissements
	d) Accompagnement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> i Définition d'un « référentiel de compétences » du professeur ii Design de programmes d'accompagnement visant à identifier les besoins en compétences des professeurs et à élaborer leurs plans de développement professionnel et leurs parcours de carrière iii Animation de l'accompagnement professionnel des professeurs
③ Gestion de carrière	a) Promotions	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des critères de promotion (e.g., nombre de critères, types de critères) ii Décisions de promotion des professeurs
	b) Primes	<ul style="list-style-type: none"> i Conception des programmes de primes (e.g., périmètre et critères d'attribution, modalité d'évaluation) ii Décisions d'attribution de primes des professeurs
	c) Mobilités professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> i Conception des règles et des programmes de mobilité (e.g., intra-public, dans le privé, géographiques) ii Gestion des offres et des demandes, décisions d'affectation et gestion des affectations relatives à la mobilité des professeurs

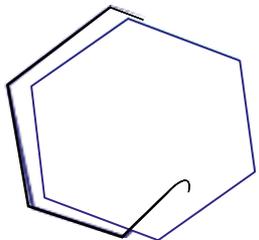


Implications

Pour chacun de ces processus, il s'agit de clarifier les éléments structurants suivants :

- Qui décide ?
- Qui est consulté ?
- Qui est informé ?

Hormis l'archétype actuel, 2 nouveaux archétypes peuvent être définis pour guider l'évolution du modèle de gestion des professeurs intra-établissement



ARCHÉTYPE 1



Situation actuelle

Rôle de **Directeur d'établissement focalisé sur l'encadrement des professeurs et la gestion opérationnelle** avec une implication limitée dans l'évaluation et le développement professionnel

Pouvoir limité du niveau intermédiaire à l'exception de l'évaluation (i.e. Inspection Générale, conseil RH)

Concentration au niveau central de la prise de décisions sur des sujets clés (e.g., allocation initiale et affectation, formation continue, évaluation, suivi de carrière)

ARCHÉTYPE 2



Gestion des professeurs collégiale et horizontale

Leadership distribué entre le Directeur et les coordinateurs pédagogiques au niveau local sur de multiples sujets (e.g., création du projet d'établissement, animation de réseaux de professeurs inter-établissements, suivi de carrière des professeurs)

Co-construction des niveaux intermédiaires et locaux sur des sujets spécifiques (e.g., contenu des programmes d'intégration et de FC, modalités des programmes collaboratifs, évaluation, attribution de primes)

Partage de la prise de décision du niveau central avec les autres niveaux sur de nombreux sujets (e.g., allocation initiale des professeurs avec le Directeur, offre de FC)

ARCHÉTYPE 3



Gestion des professeurs par un Directeur au leadership pédagogique renforcé

Concentration des pouvoirs locaux entre les mains du Directeur qui a l'autorité de trancher sur certains sujets (e.g., attribution de primes, de promotion)

Transition du niveau intermédiaire vers un rôle d'expertise, appui et conseil au Directeur d'établissement et des professeurs dans l'évolution de leur carrière sur des sujets précis (e.g., personnalisation l'offre de formation continue, accompagnement dans le développement professionnel)

Partage de la prise de décision du niveau central avec les autres niveaux sur de nombreux sujets clés (e.g., offre de FC avec les conseillers RH), à l'exception de la sélection de l'offre de la FC

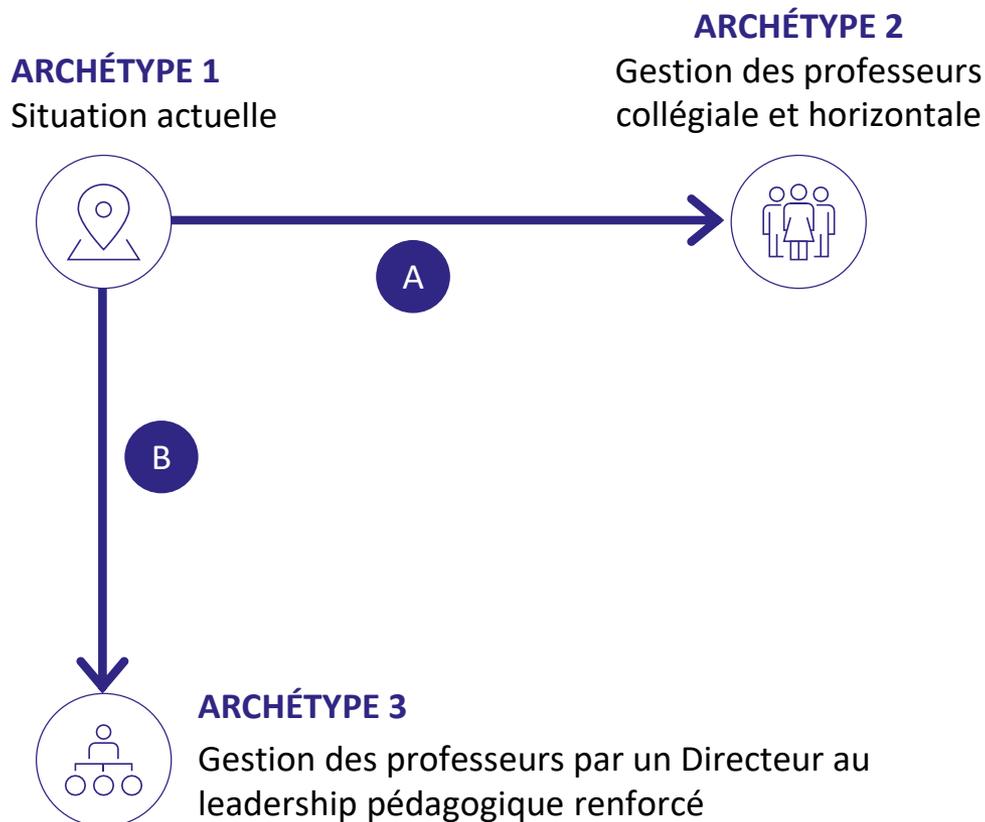
Ces archétypes sont tous **applicables au second degré** – seuls l'archétype 1 & 2 sont applicables au **premier degré**

La réflexion sur le modèle de gestion intra-établissement devra naturellement s'inscrire dans une **réflexion plus globale autour du mode de gestion à adopter avec les autres niveaux du système éducatif** (intermédiaire, i.e., rectorats d'académie, et central, i.e. le Ministère.

Le modèle de gestion actuel des professeurs intra-établissement peut évoluer dans deux directions

Détails pages suivantes

Evolutions directionnelles possibles du modèle de gestion des professeurs



Implications directes

- i** Evolution des rôles et responsabilités des acteurs clés au sein de l'établissement – i.e. :
 - Le Directeur d'établissement
 - Les coordinateurs pédagogiques

- ii** Evolution par dimension clé du modèle de gestion des professeurs – i.e. :
 - Evaluation
 - Accompagnement professionnel
 - Promotions
 - Primes

A: Transition de l'archétype 1 vers l'archétype 2 – Focus par rôle

■ Non disponible à date

i Evolution des rôles et responsabilités des acteurs clés au sein de l'établissement

	ARCHÉTYPE 1 Situation actuelle	ARCHÉTYPE 2 Gestion des professeurs collégiale et horizontale	
Directeur d'établissement	Evaluation	Conjointe avec l'Inspection Générale à 60/40 de la note globale: > Note administrative déterminée par le Directeur (~40%) > Note pédagogique déterminée par l'IG (60%)	Evaluation des professeurs en se fondant sur les critères proposés par l'IG, après avoir consulté les coordinateurs pédagogiques (rôle de conseil sans prise de décision)
	Accompagnement professionnel	Participation du Directeur aux 3 rendez-vous de carrière du PPCR (conduite d'entretiens avec les professeurs) ²	Design et animation des programmes d'accompagnement des professeurs ¹ en collaboration avec les coordinateurs pédagogiques et les conseillers RH (conseil sans prise de décision)
	Promotions	Appréciation du développement professionnel des professeurs, en collaboration avec l'Inspection Générale, qui détermine en partie l'avancement de grade ³ pour les promotions de professeurs hors classe	Décisions de promotions des professeurs, en collaboration avec l'IG et les coordinateurs pédagogiques, en se fondant sur les critères définis par le Ministère
	Primes		Décisions d'attribution de primes aux professeurs, en collaboration avec l'IG et les coordinateurs pédagogiques, en se fondant sur les critères définis par le Ministère
Coordinateurs pédagogiques	Evaluation	Absence d'implication dans l'évaluation des professeurs à date	Définition des critères d'évaluation des professeurs (conseil au Directeur sans prise de décision)
	Accompagnement professionnel	Contribution à l'identification de besoins en compétences des professeurs pour certaines matières et dans certains établissements	Design et animation des programmes d'accompagnement des professeurs ¹ en collaboration avec les coordinateurs pédagogiques et les conseillers RH (conseil sans prise de décision)
	Promotions	Absence d'implication dans l'attribution de promotions aux professeurs à date	Décisions de promotions des professeurs, en collaboration avec l'IG et le Directeur, en se fondant sur les critères définis par le Ministère
	Primes		Décisions d'attribution de primes aux professeurs, en collaboration avec l'IG et le Directeur, en se fondant sur les critères définis par le Ministère

1. i.e. identification de besoins en compétences, élaboration de plan de développement professionnel et de carrière.
2. NB : s'applique aux professeurs du 2nd degré et CPE.
3. NB: par voie d'inscription à un tableau d'avancement.

Source : Analyse McKinsey.

A: Transition de l'archétype 1 à l'archétype 2 – Focus par dimension

■ Non disponible à date

ii Evolution par dimension clé du modèle de gestion des professeurs

ARCHÉTYPE 1

Situation actuelle

Evaluation

Définition par le Ministère de la politique et de la grille d'évaluation de compétences renseignée par l'inspecteur
Evaluation des professeurs effectuée par le Directeur d'établissement (note administrative – 40%) et par l'Inspection Générale (note pédagogique – 60%)¹

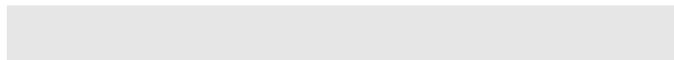
Accompagnement professionnel

Utilisation de la grille d'évaluation de compétences conçue par le Ministère pour évaluer l'avancement professionnel des professeurs
Suivi des professeurs lors de 3 rendez-vous de carrière, coanimés par l'Inspection Générale et le Directeur

Promotions

Définition des critères de promotion par le Ministère (i.e. « appréciation de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agents »² hors-classe)
Décisions finales de promotion des professeurs émises par le Ministère, sur la base de l'appréciation émise par le recteur, elle-même fondée sur l'évaluation des Directeurs et de l'Inspection

Primes



ARCHÉTYPE 2

Gestion des professeurs collégiale et horizontale

Définition de la politique d'évaluation par le Ministère

Définition des critères d'évaluation par l'IG et le Directeur, en consultation avec les coordinateurs (pas de prise de décision)

Evaluation des professeurs effectuée par le duo Directeur-Inspecteur (hors primes)

Définition d'un « référentiel de compétences » du professeur par le Ministère

Design d'un programme d'accompagnement par le Directeur et les coordinateurs pédagogiques, en s'appuyant sur les recommandations du Ministère

Animation des programmes d'accompagnement par les conseillers RH, le Directeur et les coordinateurs pédagogiques

Définition de critères de promotions par le Ministère

Décisions de promotions prises par le trio Directeur-Inspecteur-coordinateurs pédagogiques, avec recours d'évocation possible auprès du rectorat

Conception des programmes de primes par le Ministère

Décisions d'attribution de primes prises par le trio Directeur-Inspecteur-coordinateurs pédagogiques avec recours d'évocation possible auprès du rectorat

1. NB : applicable aux professeurs du 2nd degré et aux CPE.
2. NB: Extrait de l'Article 58 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée.

Source : Analyse McKinsey.

B: Transition de l'archétype 1 à l'archétype 3 – Focus par rôle

■ Non disponible ou absence d'implication

i Evolution des rôles et responsabilités des acteurs clés au sein de l'établissement

	ARCHÉTYPE 1 Situation actuelle	ARCHÉTYPE 3 Gestion des professeurs par un Directeur au leadership pédagogique renforcé
Directeur d'établissement	Evaluation	Conjointe avec l'Inspection Générale à 60/40 de la note globale: > Note administrative déterminée par le Directeur (~40%) > Note pédagogique déterminée par l'IG (60%)
	Accompagnement professionnel	Participation du Directeur aux 3 rendez-vous de carrière du PPCR (conduite d'entretiens avec les professeurs) ²
	Promotions	Appréciation du développement professionnel des professeurs, en collaboration avec l'Inspection Générale, qui détermine en partie l'avancement de grade ³ pour les promotions de professeurs hors classe
	Primes	
Coordinateurs pédagogiques	Evaluation	Absence d'implication dans l'évaluation des professeurs à date
	Accompagnement professionnel	Contribution à l'identification de besoins en compétences des professeurs pour certaines matières et dans certains établissements
	Promotions	Absence d'implication dans l'attribution de promotions aux professeurs à date
	Primes	
		Définition des critères d'évaluation, en se fondant sur les consignes du Ministère et après consultation avec l'Inspection Générale
		Evaluation des professeurs réalisée par le Directeur d'établissement
		Définition d'un « référentiel de compétences » du professeur
		Design de programmes d'accompagnement avec l'appui de l'IG (rôle de conseiller)
		Direction de l'animation des programmes d'accompagnement menés par les conseillers RH, avec le soutien des coordinateurs pédagogiques
		Décisions de promotion des professeurs sur appui et conseil de l'Inspection Générale et sur la base des critères définis par le Ministère
		Décisions de l'attribution de primes aux professeurs sur appui et conseil de l'Inspection Générale dans le cadre du programme de primes conçu par le Ministère
		Décisions de promotion des professeurs sur appui et conseil de l'Inspection Générale et sur la base des critères définis par le Ministère
		Appui au Directeur pour animer les programmes d'accompagnement au développement professionnel des professeurs

B: Transition de l'archétype 1 à l'archétype 3 – Focus par dimension

■ Non disponible à date

ii Evolution par dimension clé du modèle de gestion des professeurs

ARCHÉTYPE 1

Situation actuelle

Evaluation

Définition par le Ministère de la politique et de la grille d'évaluation de compétences renseignée par l'inspecteur

Evaluation des professeurs effectuée par le Directeur d'établissement (note administrative – 40%) et par l'Inspection Générale (note pédagogique – 60%)¹

Accompagnement professionnel

Utilisation de la grille d'évaluation de compétences conçue par le Ministère pour évaluer l'avancement professionnel des professeurs

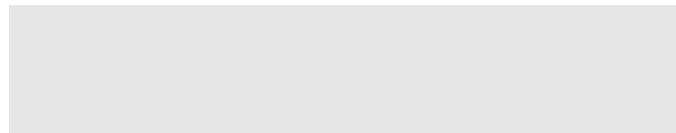
Suivi des professeurs lors de 3 rendez-vous de carrière, coanimés par l'Inspection Générale et le Directeur

Promotions

Définition des critères de promotion par le Ministère (i.e. « appréciation de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agents »² hors-classe)

Décisions finales de promotion des professeurs émises par le Ministère, sur la base de l'appréciation émise par le recteur, elle-même fondée sur l'évaluation des Directeurs et de l'Inspection

Primes



ARCHÉTYPE 3

Gestion des professeurs par un Directeur au leadership pédagogique renforcé

Définition de la politique d'évaluation par le Ministère

Définition des critères d'évaluation par le Directeur sur la base d'une grille standard suggérée par l'IG fondée sur les consignes du Ministère

Evaluation des professeurs effectuée par le Directeur d'établissement uniquement

Définition d'un « référentiel de compétences » du professeur par le Directeur

Design des programmes d'accompagnement par le Directeur, après consultation avec les conseillers RH (rôle de conseillers uniquement)

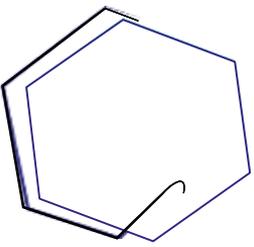
Animation des programmes d'accompagnement par les conseillers RH, sous la supervision du Directeur et avec l'appui des coordinateurs pédagogiques

Définition des critères de promotion par le Ministère

Décisions de promotion des professeurs prises par le Directeur, après consultation avec l'Inspection Générale (rôle d'expert, appui et conseil uniquement)

Conception des programmes de primes par le Ministère

Décisions d'attribution de primes aux professeurs prises par le Directeur, après consultation avec l'Inspection Générale (rôle d'expert, appui et conseil uniquement)



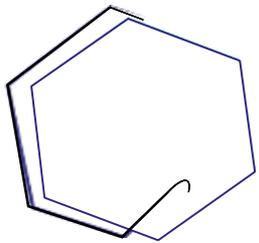
Description détaillée de l'archétype 1 - Situation actuelle

■ Non disponible à date

Pilier	Thème	Hors établissement			Intra-établissement	
		Ministère de l'Éducation (incl. Rectorat)	Conseiller RH	Inspection Générale	Directeur d'établissement	Coordinateurs pédagogiques
1 Affectation et intégration	a Affectation	<ul style="list-style-type: none"> i Design et prise de décision concernant l'allocation initiale des nouveaux professeurs iii iv Design et prise de décision concernant l'affectation des professeurs 			<ul style="list-style-type: none"> iv Prise de décision concernant l'affectation d'une partie des postes à profil¹ 	
	b Intégration	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des lignes directrices des programmes d'intégration 			<ul style="list-style-type: none"> ii Conception et diffusion des programmes de formation liée à la prise de poste 	
2 Développement professionnel	a Formation continue (FC)	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des lignes directrices sur la politique de FC ii Sélection et décision sur l'offre de FC v Achat et production de l'offre de FC iii Animation des modalités de suivi post- FC 				
	b Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> i Définition de la politique d'évaluation ii Définition des critères d'évaluation des professeurs 		<ul style="list-style-type: none"> iii Evaluation des professeurs 	<ul style="list-style-type: none"> iii Evaluation des professeurs 	
	c Soutien entre pairs et mentorat	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des modalités des programmes collaboratifs 			<ul style="list-style-type: none"> ii Mise en place et animation des programmes collaboratifs intra-établissement 	<ul style="list-style-type: none"> ii Mise en place et animation des programmes collaboratifs intra-établissement
	d Accompagnement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> ii Design de programmes d'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> iii Animation de l'accompagnement professionnel des professeurs² 	<ul style="list-style-type: none"> iii Animation de l'accompagnement professionnel des professeurs³ 	<ul style="list-style-type: none"> iii Animation de l'accompagnement professionnel des professeurs³ 	
3 Gestion de carrière	b Promotions	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des critères de promotion ii Décisions finale de promotion des professeurs 		<ul style="list-style-type: none"> ii Décisions de promotion des professeurs⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ii Décisions de promotion des professeurs⁴ 	
	c Primes					
	d Mobilités professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> i Conception des règles et des programmes de mobilité 				

1. NB : PCCR (Parcours Professionnels, Carrières et Rémunérations).
2. NB : fréquence et nombre de rendez-vous de carrière limités (e.g., près de 10 ans de carrière avant premier suivi).
3. NB : programme pilote de gestion en place.
4. NB: pour les promotions à la hors classe, l'avancement de grade par voie d'inscription à un tableau d'avancement s'effectue en partie par appréciation de la valeur professionnelle, fondée sur les avis des Directeurs d'établissement et des corps d'inspection.
4. NB: les recteurs d'académie sont en charge du calcul et de la vérification des vœux et barèmes des personnels.

Description détaillée de l'archétype 2 – Gestion des professeurs collégiale et horizontale

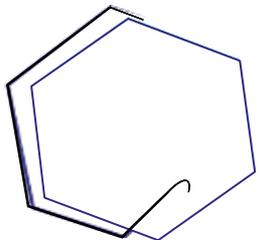


x Un seul type d'acteur impliqué

x Plusieurs types d'acteurs impliqués

Pilier	Thème	Hors établissement			Intra-établissement		
		Ministère de l'Éducation (incl. Rectorat)	Conseiller RH	Inspection Générale	Directeur d'établissement	Coordinateurs pédagogiques	
1 Affectation et intégration	a Affectation	<ul style="list-style-type: none"> i Design de l'allocation initiale des nouveaux professeurs ii Prise de décision concernant l'allocation initiale des nouveaux professeurs iii Design des règles d'affectations des professeurs 				<ul style="list-style-type: none"> ii Prise de décision concernant l'allocation initiale des nouveaux professeurs (part plus large de postes à profils) iv Prise de décision concernant les réaffectations des professeurs 	
	b Intégration	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des lignes directrices des programmes d'intégration 	<ul style="list-style-type: none"> ii Conception et diffusion des programmes d'intégration liée à la prise de poste 			<ul style="list-style-type: none"> ii Conception et diffusion des programmes d'intégration liée à la prise de poste ii Conception et diffusion des programmes d'intégration liée à la prise de poste 	
2 Développement professionnel	a Formation continue (FC)	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des lignes directrices sur la politique de FC ii Décision et sélection de l'offre de FC iii Achat et production de l'offre de FC 	<ul style="list-style-type: none"> ii Décision et sélection de l'offre de FC iv Recueil des choix et validation des formations suivies par les professeurs 			<ul style="list-style-type: none"> ii Décision et sélection de l'offre de FC iv Recueil des choix et validation des formations suivies par les professeurs v Animation des modalités de suivi post-FC 	
	b Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> i Définition de la politique d'évaluation ii Définition des critères d'évaluation des professeurs 		<ul style="list-style-type: none"> ii Définition des critères d'évaluation des professeurs (proposition d'une grille standard à adapter au Directeur) iii Evaluation des professeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ii Définition des critères d'évaluation des professeurs (proposition d'une grille standard à adapter au Directeur) iii Evaluation des professeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ii Définition des critères d'évaluation des professeurs (conseil au Directeur sans prise de décision) 	
	c Soutien entre pairs et mentorat		<ul style="list-style-type: none"> ii Mise en place et animation de réseaux de professeurs inter-établissements iii Mise en place et animation des programmes collaboratifs intra-établissement 		<ul style="list-style-type: none"> i Définition des modalités des programmes collaboratifs au sein de l'établissement ii Mise en place et animation de réseaux de professeurs inter-établissements 	<ul style="list-style-type: none"> ii Mise en place et animation des programmes collaboratifs intra-établissement 	
	d Accompagnement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> i Définition d'un « référentiel de compétences » du professeur ii Design de programmes d'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> ii Design de programmes d'accompagnement (conseil au Directeur sans prise de décision) iii Animation de l'accompagnement professionnel des professeurs 		<ul style="list-style-type: none"> ii Design de programmes d'accompagnement iii Animation de l'accompagnement professionnel des professeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ii Design de programmes d'accompagnement iii Animation de l'accompagnement professionnel des professeurs 	
3 Gestion de carrière	a Promotions	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des critères de promotion ii Décisions de promotion des professeurs 				<ul style="list-style-type: none"> ii Décisions de promotion des professeurs 	
	b Primes	<ul style="list-style-type: none"> i Conception des programmes de primes ii Décisions d'attribution de primes des professeurs (pouvoir d'évocation) 				<ul style="list-style-type: none"> ii Décisions d'attribution de primes des professeurs 	
	c Mobilités professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> i Conception des règles et des programmes de mobilité ii Gestion des offres et des demandes, décisions d'affectation et gestion des affectations 				<ul style="list-style-type: none"> i Conception des règles et des programmes de mobilité ii Gestion des offres et des demandes, décisions d'affectation 	

Description détaillée de l'archétype 3 – Gestion par un Directeur au leadership pédagogique renforcé



		Hors établissement			Intra-établissement		
		Ministère de l'Éducation (incl. Rectorat)			Directeur d'établissement		
Pilier	Thème	Conseiller RH	Inspection Générale	Directeur d'établissement	Coordinateurs pédagogiques		
1 Affectation et intégration	a Affectation	<ul style="list-style-type: none"> i Design de l'allocation initiale des nouveaux professeurs ii Prise de décision concernant l'allocation initiale des nouveaux professeurs iii Design des règles d'affectations des professeurs 		<ul style="list-style-type: none"> ii Prise de décision concernant l'allocation initiale des nouveaux professeurs (part plus large de postes à profils) iv Prise de décision concernant les réaffectations des professeurs 			
	b Intégration	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des lignes directrices des programmes d'intégration 	<ul style="list-style-type: none"> ii Conception et diffusion des programmes d'intégration liée à la prise de poste 	<ul style="list-style-type: none"> ii Conception et diffusion des programmes d'intégration liée à la prise de poste ii Conception et diffusion des programmes d'intégration liée à la prise de poste 	<ul style="list-style-type: none"> ii Conception et diffusion des programmes d'intégration liée à la prise de poste 		
	a Formation continue (FC)	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des lignes directrices sur la politique de FC iii Achat et production de l'offre de FC 	<ul style="list-style-type: none"> iv Recueil des choix et validation des formations suivies par les professeurs (après consultation avec Directeur) 	<ul style="list-style-type: none"> ii Décision et sélection de l'offre de FC iv Recueil des choix et validation des formations suivies par les professeurs v Animation des modalités de suivi post-FC 			
	b Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> i Définition de la politique d'évaluation ii Définition des critères d'évaluation des professeurs 		<ul style="list-style-type: none"> ii Définition des critères d'évaluation des professeurs (proposition d'une grille standard à adapter au Directeur) iii Evaluation des professeurs (conseil au Directeur sans prise de décision) 	<ul style="list-style-type: none"> ii Définition des critères d'évaluation des professeurs iii Evaluation des professeurs (prise de décision) 		
2 Développement professionnel	c Soutien entre pairs et mentorat		<ul style="list-style-type: none"> ii Mise en place et animation de réseaux de professeurs inter-établissements iii Mise en place et animation des programmes collaboratifs intra-établissement (rôle de coach ou mentor) 	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des modalités des programmes collaboratifs intra-établissement ii Mise en place et animation de réseaux de professeurs inter-établissements iii Mise en place et animation des programmes collaboratifs intra-établissement 	<ul style="list-style-type: none"> iii Mise en place et animation des programmes collaboratifs intra-établissement (rôle de coach ou mentor) 		
	d Accompagnement professionnel		<ul style="list-style-type: none"> iii Animation de l'accompagnement professionnel des professeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ii Design de programmes d'accompagnement (conseil au Directeur sans prise de décision) iii Direction de l'animation de l'accompagnement professionnel des professeurs 	<ul style="list-style-type: none"> iii Appui au Directeur pour animer les programmes d'accompagnement professionnel des professeurs 		
	a Promotions	<ul style="list-style-type: none"> i Définition des critères de promotion 		<ul style="list-style-type: none"> ii Appui et conseil au Directeur d'établissement concernant l'attribution de promotion aux professeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ii Décisions de promotion des professeurs 		
3 Gestion de carrière	b Primes	<ul style="list-style-type: none"> i Conception des programmes de primes 		<ul style="list-style-type: none"> ii Appui et conseil au Directeur d'établissement concernant l'attribution de primes 	<ul style="list-style-type: none"> ii Décisions d'attribution de primes des professeurs 		
	c Mobilités professionn-elles	<ul style="list-style-type: none"> i Conception des règles et des programmes de mobilité ii Gestion des offres et des demandes, décisions d'affectation et gestion des affectations 	<ul style="list-style-type: none"> i Conception des programmes de mobilité (conseil au Directeur sans prise de décision) 	<ul style="list-style-type: none"> i Conception des règles et des programmes de mobilité intra-établissement ii Gestion des offres et des demandes, décisions d'affectation intra-établissement et inter-établissement sur une zone en collaboration avec les autres Directeurs 			

1i.e. affectation des nouveaux professeurs, traitement de sujets relatifs à la formation continue, offre de mobilités potentielles.

2. NB : PCCR (Parcours Professionnels, Carrières et Rémunérations). 3. NB : fréquence et nombre de rendez-vous de carrière très limités (e.g., près de 10 ans de carrière avant premier suivi).

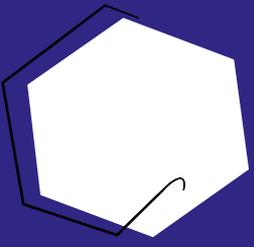
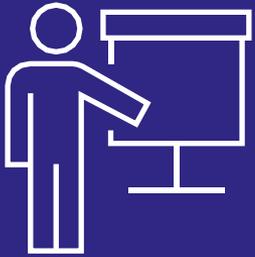


Table des matières



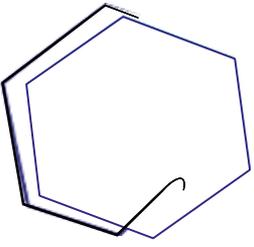
Contexte et objectifs

Cadrage et archétypes de modèles de gestion des professeurs

Benchmarks internationaux sur les modèles de gestion des professeurs

Eléments de cadrage en vue d'un plan de mise en œuvre

Annexes



Les systèmes éducatifs ont fait différents choix de modèles de gestion des professeurs à travers le monde

Evolutions directionnelles possibles du modèle de gestion des professeurs

ARCHÉTYPE 1

Situation actuelle

ARCHÉTYPE 2

Gestion des professeurs collégiale et horizontale



A



B

B



ARCHÉTYPE 3

Gestion des professeurs par un Directeur au leadership pédagogique renforcé

A: Singapour a déconcentré la gestion des professeurs vers les Directeurs et coordinateurs en définissant un modèle de développement professionnel normé



Rôles et responsabilités des acteurs clés au sein de l'établissement

Mesures spécifiques

Evaluation	<p>Directeur : Evaluation des professeurs avec le <i>superintendent</i> (responsable par cluster) et les coordinateurs pédagogiques fondée sur leurs capacités à atteindre les objectifs fixés avec les coordinateurs pédagogiques</p> <p>Coordinateurs pédagogiques : Définition des critères d'évaluation des professeurs fondés sur des objectifs fixés en collaboration avec chaque professeur dans le cadre du suivi d'un modèle de développement professionnel national</p>	<p>Mise en place d'un modèle de développement professionnel des professeurs normé et transparent facilitant l'évaluation de leurs performances annuelles et la définition d'objectifs individuels</p>
Accompagnement professionnel	<p>Directeur : Mise en place d'initiatives de développement professionnel au sein de l'école (e.g., développement d'une formation pour un besoin spécifique identifié pour un groupe de professeurs)</p> <p>Coordinateurs pédagogiques : Accompagnement des professeurs pour les aider à atteindre les objectifs fixés Décisions d'inscription des professeurs à des formations selon leurs besoins</p>	<p>Attribution de budgets aux Directeurs pour monter des initiatives de développement professionnel au sein des écoles</p> <p>Nomination des coordinateurs parmi les professeurs les plus expérimentés</p>
Promotions	<p>Directeur : Arbitrage sur les promotions et l'attribution des primes aux professeurs, en collaboration avec le <i>superintendent</i> (responsable par cluster) et les coordinateurs pédagogiques, en fonction de leur classement vs. les autres professeurs lors du processus d'évaluation annuel</p> <p>Coordinateurs pédagogiques : Remontée des évaluations des professeurs au comité chargé des promotions et des primes (Directeurs, inspection et coordinateurs pédagogiques) Participation au comité chargé des promotions et des primes</p>	<p>Suivi régulier de plusieurs professeurs par les coordinateurs permettant d'évaluer le mérite de manière comparative</p>
Primes		<p>Poids plus important des <i>superintendent</i> (responsable par cluster) dans le comité des promotions et primes, à la fois plus expérimentés et sans lien direct avec les professeurs, permettant d'harmoniser les décisions et corriger le biais des Directeurs et coordinateurs pédagogiques</p>

Mesures transversales :

- **Mise en place d'une école nationale d'élite des Directeurs d'établissements et coordinateurs pédagogiques**, dans le cadre du parcours de carrière *Leadership*, avec des formations intensives en évaluation et accompagnement professionnel des professeurs
- **Mise en place d'un parcours de carrière *Leadership Track*** permettant de passer de professeur à *superintendent* (responsable par cluster) en passant par les métiers de coordinateur et Directeur, développant les capacités de gestion des professeurs volontaires tout en constituant un pool de talents de Directeurs et coordinateurs ayant une expérience concrète du métier de professeur
- **Rotation des Directeurs** dans les écoles tous les 5-7 ans, limitant les risques de biais et facilitant le transfert de connaissances et compétences entre écoles

Sources : Educational leadership in Singapore: tight coupling, sustainability, scalability, and succession, Journal of Education Administration (2013) ; Teacher Leadership in Singapore and its potential, National Institute of Education, Nanyang Technological University (2017) ; Teachers for the 21st Century, Using Evaluation to Improve Teaching, OCDE (2013) ; How Singapore Developed a High-Quality Teacher Workforce, Center for Global Education

A: En Corée du Sud, de multiples acteurs sont impliqués dans l'évaluation à 360° des professeurs depuis 2005



Evolutions

Mise en place d'un système d'évaluation à 360° des professeurs impliquant trois groupes d'acteurs en 2005

Groupe 1 : Minimum de 5 pairs professeurs et au moins le Directeur ou le vice-Directeur et un coordinateur pédagogique

Mesure de l'**aptitude pédagogique** du professeur



Groupe 2 : Tous les élèves du professeur pour une année scolaire définie

Mesure du **niveau de satisfaction des élèves**

Groupe 3 : Tous les parents des élèves pour une année scolaire définie

Mesure du **niveau de satisfaction des parents** sur la qualité pédagogique perçue des professeurs



Contexte initial

Absence de procédures systématiques d'évaluation et de standards officiels et concrets

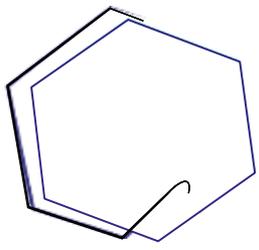
Annonce par le Ministère de l'Education d'une **refonte du modèle d'évaluation des professeurs en 2004**

Mesures transversales :

Définition de **grilles d'évaluation normées et transparentes** communiquées à toutes les parties prenantes

Formation des professeurs plus expérimentés **et coordinateurs pédagogiques à l'évaluation**

Anonymisation des résultats partagés avec les parents et élèves



A: Bonnes pratiques identifiées dans le cadre de la mise en place d'un modèle de gestion collégiale et horizontale - Singapour, Corée du Sud



Développement de formations sur les pratiques de gestion et d'accompagnement professionnel pour les Directeurs et coordinateurs pédagogiques et rotation des Directeurs entre établissements



Développement des pratiques d'accompagnement et de suivi par les coordinateurs pédagogiques des professeurs



Mise en place d'un parcours de développement professionnel focalisé sur la gestion (e.g., *Leadership Track* à Singapour) permettant de faire émerger un pool de coordinateurs pédagogiques et de Directeurs des rangs des professeurs



Attribution à l'organe d'inspection d'un droit de regard sur les évaluations, promotions et attributions de primes dans le cadre de comités d'harmonisation des évaluations des professeurs

B: Les *Free Schools* anglaises sont en cours de transition vers l'archétype 3 avec l'octroi croissant de responsabilités et des budgets aux Directeurs



Renforcement progressif des rôles et responsabilités des Directeurs en Angleterre entre 1988 et aujourd'hui

Thème	Responsabilités initiales pré Education Reform Act (1988)	Responsabilités actuelles des Directeurs de « Free Schools ¹ » (50% des élèves)	Mesures spécifiques
Evaluation	Aucune implication des Directeurs dans l'évaluation, effectuée par l'Inspection Générale (<i>Her Majesty's Inspectors</i>)	Définition de la politique et des critères d'évaluation des professeurs sur conseils du Ministère Dérogação possible du pouvoir d'évaluation à des coordinateurs pédagogiques choisis par le Directeur	Evaluation globale et régulière de l'école par l'Inspection Générale (Ofsted) permettant d'identifier au préalable les points d'attention Délégation des budgets aux Directeurs pouvant alors investir dans le recrutement de coordinateurs pédagogiques de qualité
Accompagnement professionnel	Aucune implication des Directeurs dans l'accompagnement professionnel des professeurs	Design et animation des programmes d'accompagnement des professeurs	Accompagnement des Directeurs les moins expérimentés par des Directeurs plus expérimentés (National Leaders of Education) ayant reçu des formations en design et animation de programmes d'accompagnement des professeurs dans le cadre d'une formation d'élite au National College for School Leadership Accompagnement des professeurs de l'école par des Directeurs <i>National Leaders of Education</i>
Promotions	Pouvoir de décision limité sur les promotions des professeurs, fondées sur l'ancienneté	Pouvoir de décision de promotion des professeurs	N.A
Primes	Pas de prime mise en place	Décisions d'attribution de primes aux professeurs sur conseils du Ministère	Délégation des budgets de primes aux Directeurs Obligation des écoles à mettre en place des primes au mérite : modalités décidées par le Directeur, sur conseils du Ministère

Mesures transversales :

Mise en place de partenariats entre écoles d'une même région avec accompagnement des Directeurs les moins expérimentés par des pairs plus expérimentés

Croissance des effectifs de l'Inspection Générale (Ofsted) pour renforcer les évaluations des écoles, pouvant mener à des sanctions budgétaires ou au renvoi du Directeur. La soumission de rapports détaillés au Directeur lui permettent de corriger son projet pédagogique. **Un accompagnement soutenu de plusieurs inspecteurs pendant plusieurs mois peut être fourni au Directeur en cas de besoin**

Transition des obligations de moyens vers les obligations de résultats (liés au progrès des élèves) **des Directeurs des *Free schools***

Attribution de fonds additionnels aux écoles jugées excellentes par l'Inspection Générale (Ofsted) **pour mettre en place des programmes d'accompagnement d'écoles plus en difficulté**

1. Ecoles privées sous contrat financées à 100% par l'Etat mais soumises à des obligations de résultat des élèves et non de moyen des équipes pédagogiques

B: Le Danemark accroît l'autonomie des Directeurs d'établissement en leur donnant à gérer les agendas des professeurs et en déployant des ressources d'aide à la décision



Renforcement des rôles et responsabilités des Directeurs en Angleterre entre 1988 et aujourd'hui

Thème	Responsabilités des Directeurs d'écoles publiques du Danemark (85% des élèves)	Mesures de facilitation spécifiques
Evaluation	Définition de la politique et des critères d'évaluation des professeurs sur conseils de la municipalité locale	Elaboration de plans d'amélioration pédagogiques avec les municipalités locales permettant d'identifier au préalable les points d'attention, sur base d'auto-évaluations bi-annuelles obligatoires Mise en place de bases de données nationales sur la satisfaction et les résultats des élèves pour pouvoir évaluer la qualité pédagogique des professeurs comparativement à des écoles similaires
Accompagnement professionnel	Décisions sur l'orientation en formation continue des professeurs	Attribution aux municipalités locales de budget permettant de mettre en place des formations continues à destination des professeurs identifiés par les Directeurs de la municipalité comme nécessitant une formation sur un sujet précis
	Mise en place d'un environnement propice au développement professionnel des professeurs au sein de l'école	Délégation aux Directeurs du pouvoir d'organisation de l'agenda des professeurs , y compris les heures non dédiées aux élèves directement, pour dédier le temps des professeurs les plus expérimentés à l'accompagnement des autres professeurs, et mettre en place des sessions de préparation de cours collaboratives
Promotions	Décision de promotion des professeurs	Partage de ressources et bonnes pratiques utiles à l'évaluation et la promotion des professeurs par le Ministère (e.g., fiches d'observation, critères types de notation)
Primes	Décisions d'attribution de primes aux professeurs sur conseils de la Municipalité locale	n/a

Mesures de facilitation transversales :

Mise en place de partenariats entre écoles avec accompagnement des Directeurs les moins expérimentés par leurs pairs plus expérimentés

Encouragement des Directeurs à visiter d'autres écoles du pays pour en tirer les bonnes pratiques, voire à visiter des écoles d'autres pays (e.g., Nouvelle-Zélande, Canada), **avec mise en place de budgets spécifiques**

Développement d'une équipe de consultants experts en éducation au sein du Ministère, détachés dans les écoles, pour accompagner les Directeurs dans l'élaboration de leurs plans d'amélioration pédagogiques et les aider dans la prise de décision quotidienne

B: Bonnes pratiques identifiées dans le cadre de la mise en place d'un modèle de gestion des professeurs par un Directeur au leadership pédagogique renforcé



Mise en place d'une base de ressources d'aide à la décision à destination des Directeurs (e.g., bonnes pratiques en termes d'évaluation)



Développement d'une base de données nationale d'évaluation multidimensionnelle de la qualité pédagogique des écoles à l'attention des Directeurs pour leur donner des grilles d'analyse et d'évaluation pédagogique des professeurs



Décentralisation des budgets de formation continue à un niveau local pour permettre aux Directeurs d'organiser plus facilement des formations sur-mesure en fonction des besoins identifiés localement



Délégation aux Directeurs d'établissement de l'organisation des agendas des professeurs, en incluant des heures hors de classe, pour dédier explicitement du temps des professeurs aux pratiques de formation collaborative



Mise en place d'équipes d'experts en compétences pédagogiques en central, pouvant être détachées auprès des Directeurs



Mise en place et animation de programmes collaboratifs intra-établissement

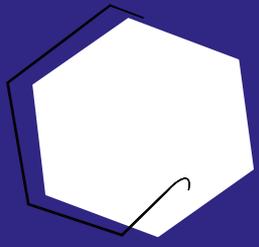
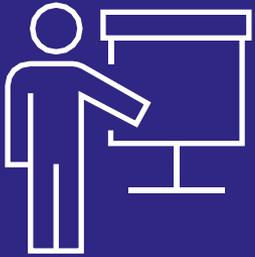


Table des matières



Contexte et objectifs

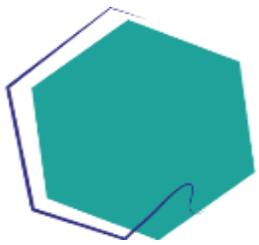
Cadrage et archétypes de modèles de gestion des professeurs

Benchmarks internationaux sur les modèles de gestion des professeurs

Éléments de cadrage en vue d'un plan de mise en œuvre

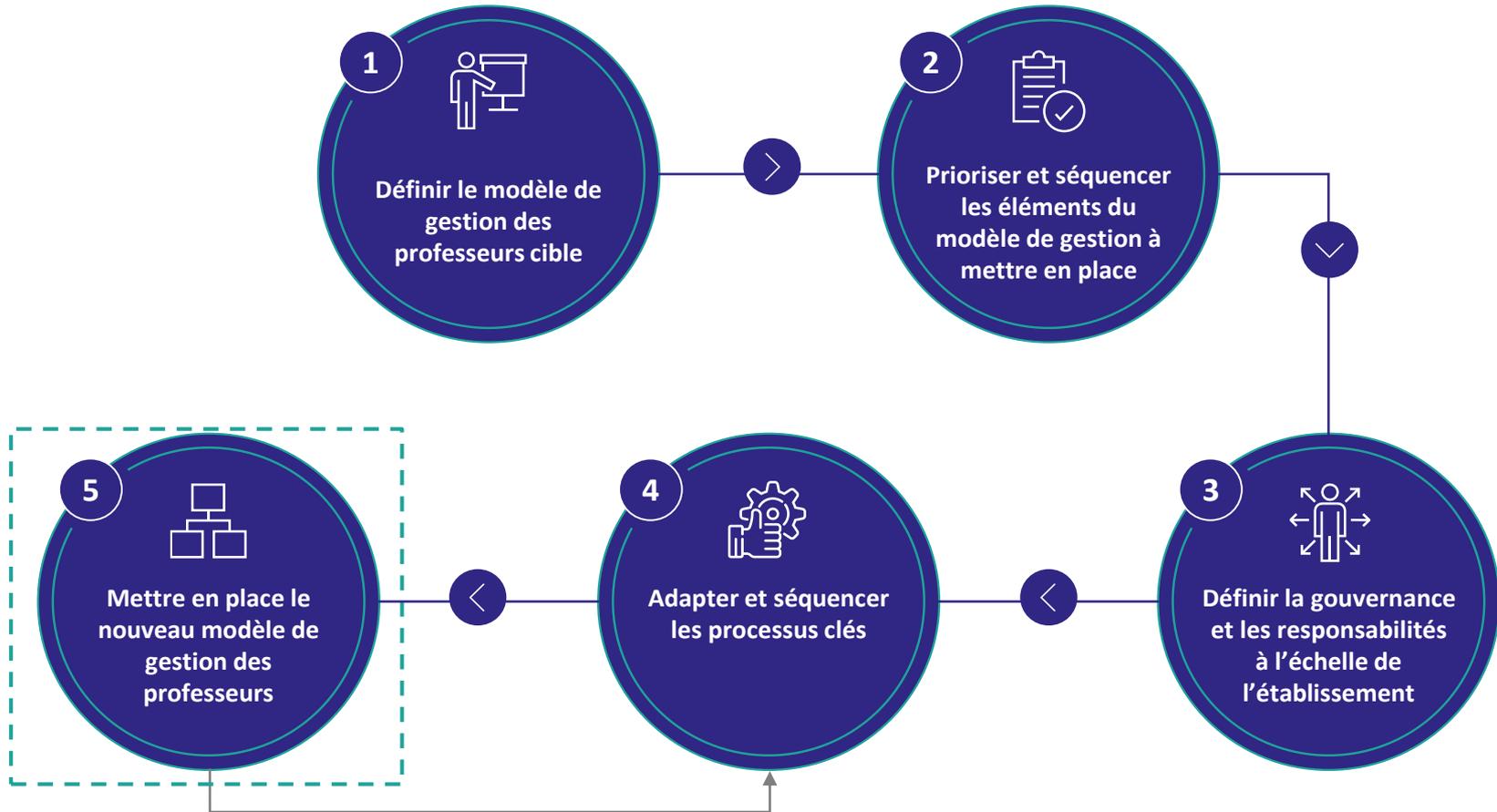
Annexes

La transformation du modèle de gestion des professeurs requiert de définir le modèle adapté puis d'assurer la mise en place et la conduite du changement



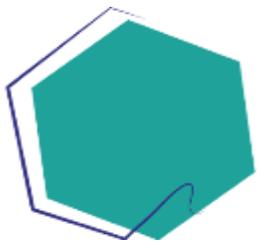
ILLUSTRATIF

 Détails pages suivantes



Itération nécessaire pour assurer une conduite du changement efficace et durable

Le « modèle d'influence » permet d'identifier les interventions à même de stimuler et d'ancrer le changement au sein de l'établissement



ILLUSTRATIF

Afin d'identifier les interventions nécessaires, il est important de comprendre les mentalités sous-jacentes à l'origine des comportements...

A la surface

Ce que nous voyons et essayons habituellement de résoudre

Comportement

Sous la surface

Ce que nous devons résoudre pour changer les comportements

Penser et ressentir

Valeurs et croyances

Besoins (satisfaits et non satisfaits) et craintes

Acteurs concernés



Directeurs d'établissement



Coordinateurs pédagogiques



Professeurs



Conseillers RH



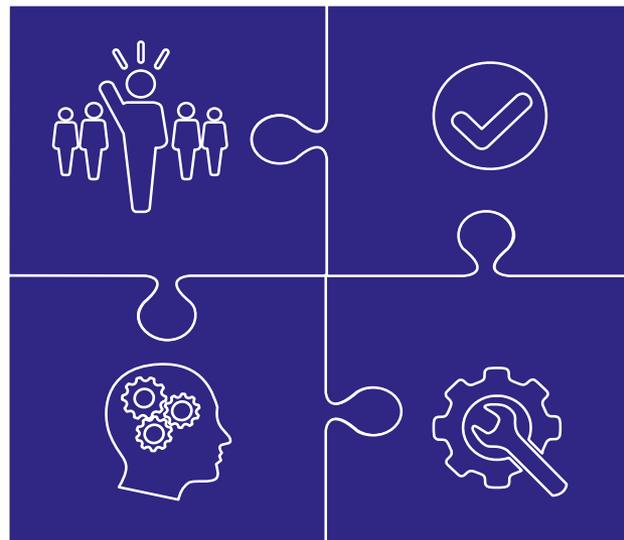
Inspection Générale



... le modèle d'influence offrant ensuite un cadre de conduite du changement

Modéliser les rôles et le leadership au sein des établissements

Convaincre que le changement de modèle de gestion des professeurs est nécessaire



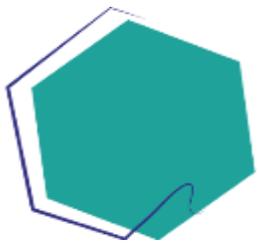
Développer les talents et compétences des Directeurs et professeurs

Mettre en place des mécanismes de renforcement



Liste d'interventions tactiques à mener dans le cadre du plan de gestion du changement

Quatre éléments du modèle d'influence sont à considérer pour mettre en œuvre le nouveau modèle de gestion des professeurs...



ILLUSTRATIF



Modéliser les rôles cibles et le leadership au sein des établissements

« Je me comporte différemment et vois mes collègues – e.g., Directeurs d'établissement, professeurs, personnel administratif de l'école – en faire de même »

Convaincre et engager les acteurs clés quant à la nécessité de faire pivoter le modèle de gestion des professeurs

"Je sais ce qu'on attend de moi / comprends les implications du changement sur mes responsabilités et / ou mon parcours – j'y adhère et cela a du sens"



Développer les talents et les compétences, celles des Directeurs et professeurs notamment

« J'ai les compétences et la possibilité d'agir différemment »

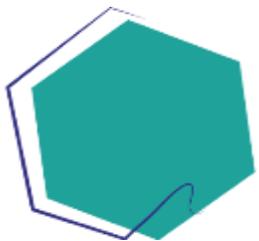
Mettre en place des mécanismes de renforcement

« Les obstacles sont éliminés et je suis récompensé pour avoir apporté les changements qu'on me demande d'effectuer »



“Je choisis de changer mon état d'esprit et mon comportement ...”

... en vue d'identifier les initiatives tactiques à mettre en œuvre pour mener à bien la transformation du modèle de gestion



ILLUSTRATIF

Quadrants

Mesures illustratives qui pourraient être mises en place

Modéliser les rôles cibles et le leadership au sein des écoles



Les changements de comportements des acteurs clés sont-ils encouragés et partagés afin de rendre les changements durables ?

- **Identifier des acteurs "modèles"** à l'échelle de l'académie qui incarnent les mentalités et comportements à mêmes de rendre le changement durable
- **Célébrer les progrès vers le changement¹**, à l'échelle individuelle et collective lors des réunions clés
- **Partager les bonnes pratiques inter-établissements** (e.g., via des forums pour recteurs / Directeurs d'établissements)

Convaincre et engager les acteurs clés



Les acteurs clés (i.e. inter-niveaux et intra-établissements) adhèrent-ils tous au changement de modèle de gestion des professeurs? Sont-ils enthousiastes ?

- **Obtenir le soutien des acteurs clés inter-niveaux** (e.g., recteurs, conseillers RH, Inspection Générale) et **intra-établissements** (e.g., Directeurs d'établissements, coordinateurs pédagogiques, professeurs)
- **Elaborer une "histoire du changement" convaincante**
- **Communiquer la "histoire du changement" par l'intermédiaire de canaux de communication efficaces** (e.g., annonces nationales par le Ministère de l'Education nationale, espaces numériques de travail pour professeurs, newsletters, réunions d'équipe trimestrielle intra-établissement, programmes de formation ; programmes d'induction pour nouveaux professeurs)

Développer les talents et compétences



Les acteurs clés ont-ils les connaissances et compétences nécessaires pour conduire le changement ?

- **Renforcer les compétences inter-niveaux** (e.g., embauches ciblées, réallocation des ressources inter-établissements, investissement dans des programmes de formation pour les acteurs clés)
- **Investir dans des outils** à même de porter le changement (e.g., plateforme de suivi professionnel)

Mettre en place des mécanismes de renforcement

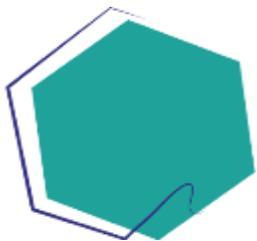


Des normes et processus sont-ils mis en place pour éliminer les obstacles et récompenser les acteurs clés afin d'encourager et de soutenir le changement ?

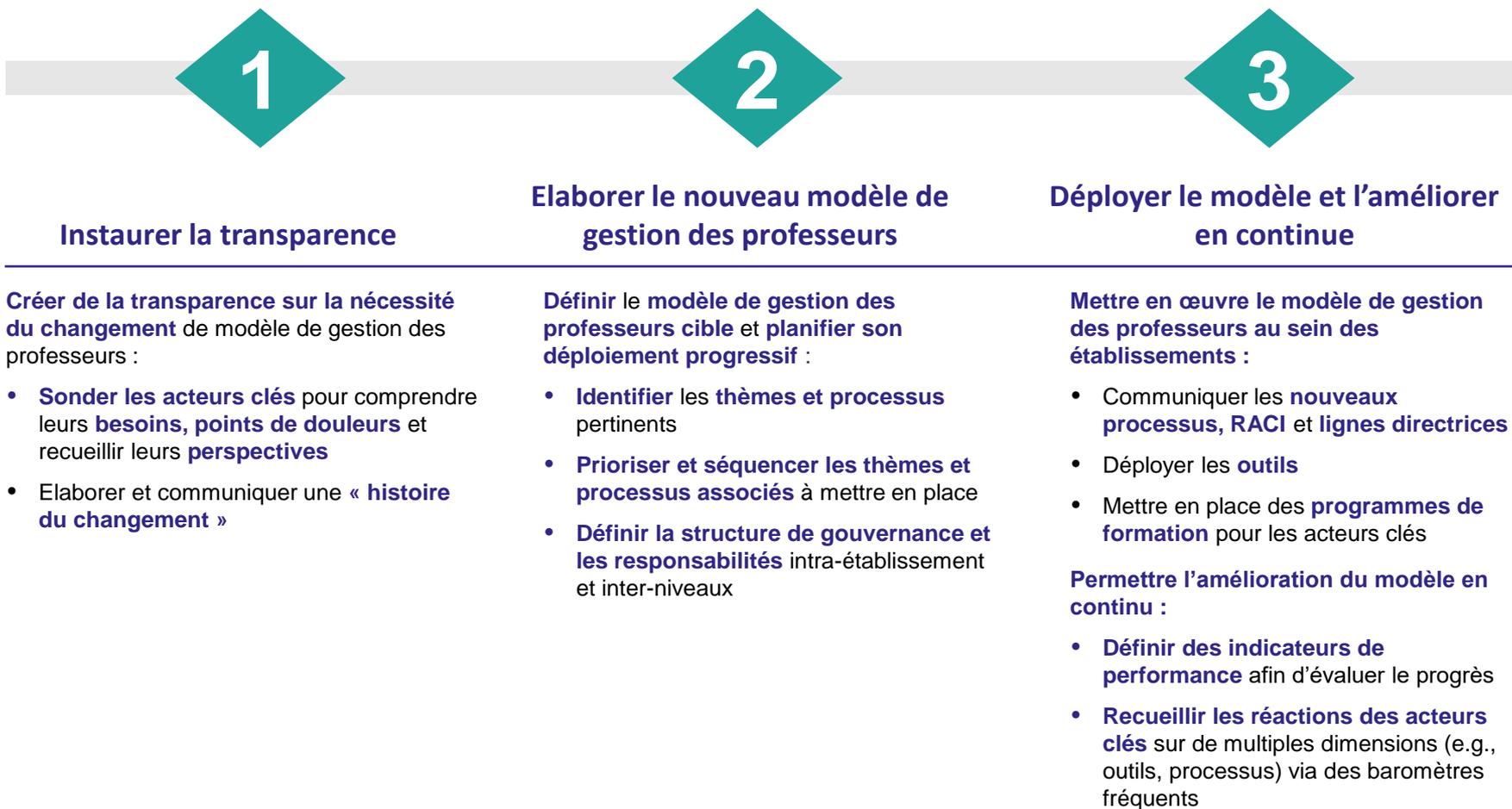
- **Mettre en place de nouveaux processus** : Créer une cartographie des processus, élaborer et partager des lignes directrices et livrables cibles par acteurs clés, concevoir et partager un RACI par processus
- **Éliminer les obstacles** : Etablir un processus de révision et d'escalade des problèmes, mettre en place des canaux de communication efficaces inter-niveaux et intra-niveaux pour maintenir le dialogue et résoudre les problèmes efficacement
- **Récompenser les réussites** : Célébrer et partager les réussites individuelles (e.g., témoignages de professeurs, de Directeurs) et collectives (e.g., étude de cas sur des établissements ayant adopté le nouveau modèle avec succès)

1. NB : pourrait être mesuré par des indicateurs tels que le taux de satisfaction des professeurs dans le cadre de la gestion de leurs développement professionnel.

Pour faire pivoter le modèle de gestion des professeurs, un plan en trois temps peut être considéré



ILLUSTRATIF



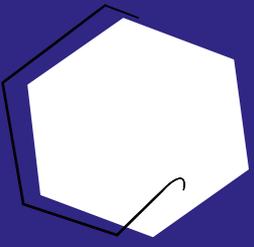
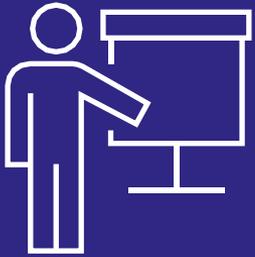


Table des matières



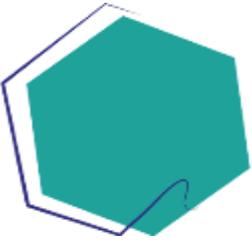
Contexte et objectifs

Cadrage et archétypes de modèles de gestion des professeurs

Benchmarks internationaux sur les modèles de gestion des professeurs

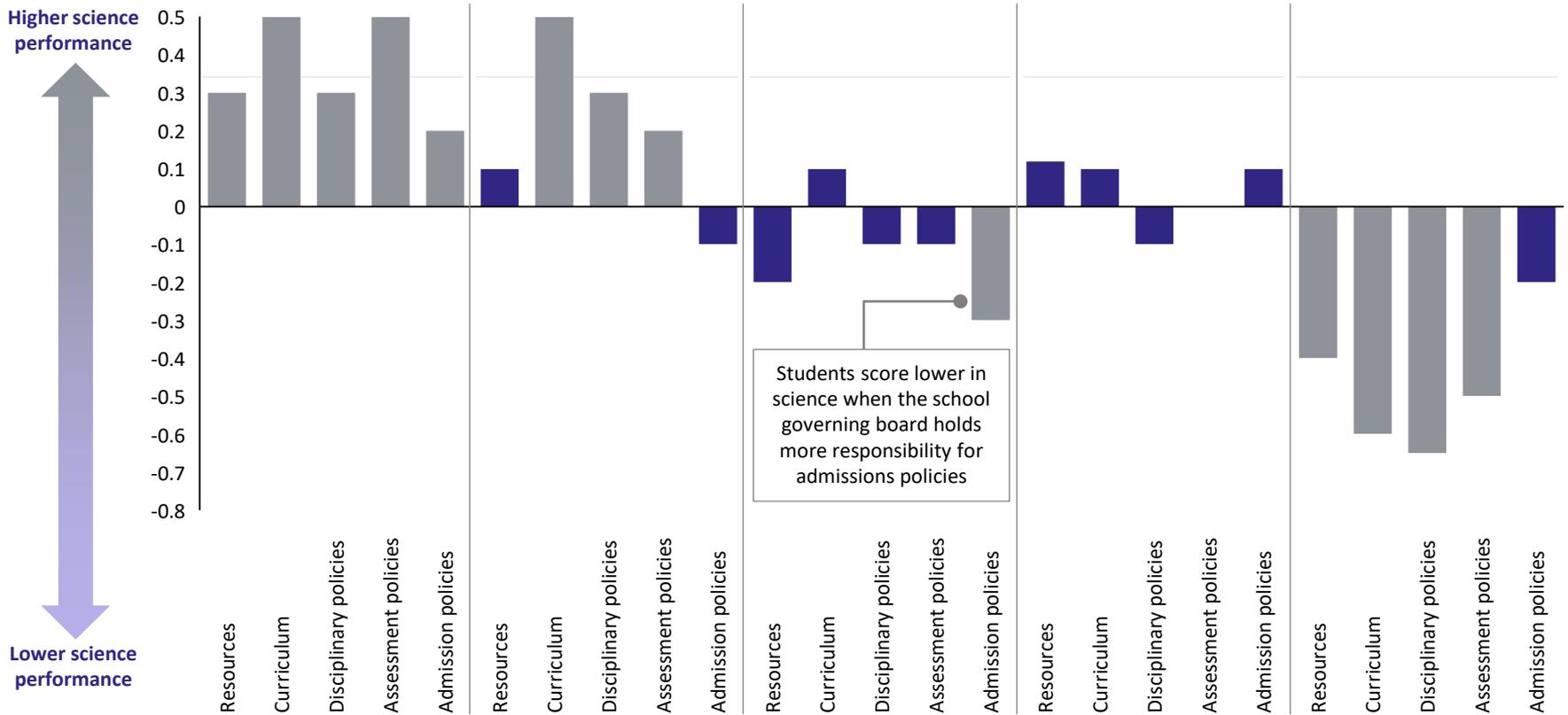
Éléments de cadrage en vue d'un plan de mise en œuvre

Annexes



Correlations between the responsibilities for school governance¹ and science performance

Results based on system-level analyses



1 The responsibilities for school governance are measured by the share distribution of responsibilities for school governance in Table 11.4.2 in PISA 2015 Results (Volume II): Policies and Practices for Successful Schools

Notes: Results based on 70 education systems | Statistically significant correlation coefficients are shown in a darker tone.

SOURCE: OECD, PISA 2015 Data base.

