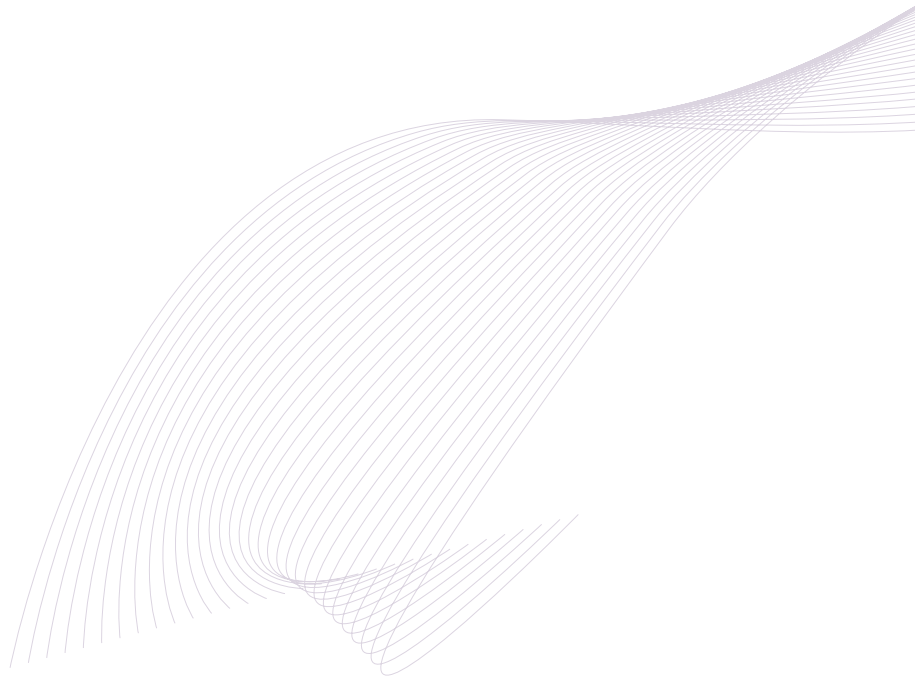




PROJET
ACADÉMIQUE
2013 - 2016

académie
Reims 


Liberté • Égalité • Fraternité
REPUBLIQUE FRANÇAISE



ÉDITO

Ce nouveau projet académique est l'occasion de se mobiliser autour d'une dynamique collective engagée depuis deux ans. Il crée les conditions de la mise en œuvre de nouvelles actions qui concourront à mieux répondre aux missions de l'École au sein de notre région.



Concentré autour de quelques axes forts, ce projet a été soumis à l'ensemble des enseignants et agents de l'académie (via l'intranet IRIA), présenté aux organisations syndicales et aux principaux partenaires de l'Éducation nationale en région : collectivités territoriales, fédérations de parents d'élèves, CESER... Cette démarche progressive, dans le sillon des réflexions et débats conduits dans le cadre du projet de loi pour la refondation de l'École, s'est conclue le 11 juillet 2013, après le vote de la loi, par une présentation formelle du projet académique à l'ensemble des organisations syndicales représentatives.

Élaborer une démarche collective impliquant plus de 22 500 personnes ne peut permettre de dire que chacun s'est exprimé ou a été entendu. Nous en sommes tous conscients, mais nous sommes également convaincus de la nécessité de cette implication collective pour que le projet déploie ses effets jusqu'à l'élève, cœur et objet de notre mission.

Le projet académique 2013-2016 énonce les objectifs prioritaires que se fixe l'académie pour les quatre prochaines années. Il propose des actions concrètes qui sont, à ce jour, identifiées comme étant réalisables. Chaque équipe pédagogique, à son niveau de responsabilité, sera amenée à les compléter et à les mettre en œuvre dans son contexte d'exercice. C'est cette déclinaison dans les projets départementaux, les actions de bassins, les projets d'établissement ou d'école qui donnera au projet sa réalité. C'est en ce sens que chacun doit s'appropriier le projet et le faire vivre dans les instances et au quotidien. Cette exigence est le gage de l'efficacité et de la qualité de notre « vivre ensemble ».

J'ai pris l'engagement de présenter chaque année l'évaluation de notre projet devant l'instance représentative qu'est le comité technique académique. Ce projet n'est pas figé, des ajustements pourront être régulièrement proposés pour toujours mieux satisfaire aux missions de l'École. Notre ministère connaît d'importantes réformes qu'il nous appartient de mettre en œuvre à nos niveaux ; ce projet académique s'inscrit en complémentarité. La société nous confie la responsabilité de préparer les adultes de demain, ces enfants vont passer entre 15 et 20 ans dans notre institution, ils vont traverser les classes, les écoles et les établissements. Nous avons chacun le devoir d'agir collectivement en cohérence pour les guider individuellement sur le parcours le plus ambitieux en fonction de leurs souhaits et de leurs capacités.

Au lancement de cet ambitieux projet 2013-2016, j'ai confiance dans les capacités des acteurs de l'académie pour réussir sa mise en œuvre. Seule la mobilisation effective et pérenne de tous nous permettra d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

Philippe-Pierre Cabourdin
recteur de l'académie de Reims
chancelier des universités

A handwritten signature in blue ink, consisting of a series of fluid, connected strokes that form the name 'Philippe-Pierre Cabourdin'.

CHIFFRES DE L'ACADÉMIE

2012/2013

Au 1^{er} janvier 2012, la population de Champagne-Ardenne est estimée à 1 333 163 habitants.

► population scolaire et de l'enseignement supérieur

131 511 élèves dans le 1^{er} degré, dont 8,7 % dans le privé sous contrat
113 163 élèves dans le 2nd degré, dont 17,2 % dans le privé sous contrat
37 166 étudiants, dont 5 931 étudiants scolarisés en lycée (CPGE, STS)
584 apprentis de CFA suivent tout ou partie de leur formation en EPLE
(établissement public local d'enseignement) sur un total de 7 757

► établissements

1 298 écoles, dont 54 privées sous contrat
161 collèges, dont 31 privés sous contrat
86 lycées, dont 22 privés sous contrat
2 établissements régionaux d'enseignement adapté (EREA)
1 université (URCA - université de Reims Champagne-Ardenne)
1 université de technologie (UTT - université de technologie de Troyes)
15 établissements d'enseignement supérieur non rattachés aux universités

► personnels

22 560 personnels de l'académie de Reims
17 781 personnels enseignants, dont 12,5 % dans le privé sous contrat

► encadrement des élèves

premier degré : 22,6 élèves en moyenne par classe | France : 23,8

second degré :

- au collège : 24,1 élèves par division | France : 24,8
- en lycée : 27,1 élèves par division | France : 27,2
- en lycée professionnel : 18,9 élèves par division | France : 18,9
- en EREA : 10,6 élèves par division | France : 11,5

► réussite aux examens 2013

taux de réussite au baccalauréat : 86 % | France : 86,8 %

- baccalauréat général : 89,9 % | France : 91,9 %
- baccalauréat technologique : 86,9 % | France : 86,4 %
- baccalauréat professionnel : 79,1 % | France : 78,5 %

taux de réussite au diplôme national du brevet : 82,8 % | France : 84,5 %

► orientation / affectation à la rentrée 2013

en fin de troisième

- 66 % admis à entrer en classe de 2nde générale et technologique
- 32 % admis à entrer dans la voie professionnelle

en fin de terminale

- 26 % des bacheliers professionnels ont poursuivi en STS
- 16 % des élèves préparant un bac technologique admis en IUT
- 55 % des élèves préparant un bac général admis en L1
- 12 % des élèves préparant un bac général admis en CPGE
- 4 % des élèves préparant un bac général admis en école supérieure

SOMMAIRE

AXE 1

L'ACADÉMIE ET SES PARTENAIRES PORTENT UNE AMBITION POUR LES ÉLÈVES

LE PARCOURS DES ÉLÈVES

1.1. Améliorer le taux d'accès des élèves à une qualification supérieure	8
1.2. Améliorer la qualité des parcours scolaires	10
1.3. Adapter le réseau des écoles et des établissements du second degré	11
1.4. Impulser un nouveau cadre de concertation avec nos partenaires	12

AXE 2

L'ACADÉMIE SE FIXE DES PRIORITÉS POUR L'ACTION ÉDUCATRICE

LES APPRENTISSAGES DES ÉLÈVES

2.1. Développer la maîtrise de la langue	14
2.2. Personnaliser les processus d'apprentissage	16
2.3. Prendre en compte les évolutions sociales et technologiques dans la pratique pédagogique	17
2.4. Préparer l'avenir de chacun pour le bien de tous	21

AXE 3

L'ACADÉMIE MOBILISE LA DIVERSITÉ ET LA COMPLÉMENTARITÉ DE SA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

L'ACTION DES PERSONNELS

3.1. Mieux former les personnels par rapport aux objectifs partagés	23
3.2. Mobiliser les personnels pour contribuer collectivement à la réussite du projet académique	25
3.3. Valoriser la contribution de chacun aux missions de l'Éducation nationale et au projet	25

AXE 4

L'ACADÉMIE ORGANISE LE PILOTAGE DE SON ACTION, FAIT CONFIANCE ET RESPONSABILISE

L'ACTION DE L'INSTITUTION

4.1. Consolider une gouvernance au service de la pédagogie	27
4.2. Accroître le niveau d'expertise des délégations et des services académiques	29
4.3. S'engager et rendre compte	30

INTRODUCTION

Le projet de l'académie de Reims porte régionalement l'ambition que la nation s'est fixée pour sa jeunesse en matière de qualification et d'acquisition de valeurs. Dans sa forme même, ce projet cherche davantage à indiquer une démarche collective qu'à rappeler des cibles quantitatives à atteindre. Il s'inscrit dans une dynamique continue de progrès.

L'atteinte des objectifs énoncés dans le projet académique 2013-2016 dépend de l'engagement de l'ensemble de ses personnels, de son dispositif de pilotage et de sa capacité à créer des synergies avec les collectivités territoriales.

Ces dernières années, des avancées notables ont été réalisées, tant en ce qui concerne les résultats aux évaluations ou examens nationaux, qu'en nombre de jeunes champardennais diplômés. Pour franchir un nouveau palier et permettre à tous les élèves un accès plus équitable

permettre à tous les élèves un accès plus équitable à la qualification

à la qualification, l'académie se trouve face à **deux enjeux : la poursuite maîtrisée de l'évolution structurelle de son réseau d'établissements et de sa carte des formations (écoles, collèges et lycées), mais également la réussite du pilotage de la pédagogie jusqu'au cœur de la classe.**

Le premier enjeu implique de travailler avec les collectivités concernées, les associations de parents d'élèves, les chefs d'établissement et les représentants des personnels, dans l'intérêt des enfants, quel que soit leur lieu de résidence. Il s'agit d'être en mesure de prendre en compte les évolutions démographiques, mais aussi de proposer l'environnement le plus à même d'assurer la qualité pédagogique et la qualité du parcours de formation de chaque élève. En effet, une bonne formation permet à l'élève de poursuivre ses études ici ou ailleurs ou de s'insérer professionnellement. Une large couverture du territoire ne porte pas en elle seule la garantie de l'équité. Une approche équilibrée de toutes ces notions est à la base des échanges à conduire avec les élus et les partenaires.

Le second enjeu devra être porté par une dynamique donnant envie aux professeurs et aux établissements de s'inscrire dans une pédagogie collectivement pilotée. C'est à ce niveau que les projets d'établissement apportent une contribution en cohérence avec le projet académique et en complémentarité avec les autres écoles et établissements de chaque bassin d'éducation et de formation.

une pédagogie collectivement pilotée

Le projet académique 2013-2016 est constitué de quatre axes : le **parcours des élèves**, qui conditionne une scolarité réussie, la **qualité des apprentissages** qui est au cœur de la mission de l'École, l'**action de la communauté éducative** et le **fonctionnement de l'institution**, davantage systémique. Chaque axe se décline en objectifs stratégiques, eux-mêmes associés à des propositions d'actions qui ont vocation à être complétées par des initiatives de terrain prises par chaque équipe ou chaque personnel en fonction des responsabilités qui sont les leurs. La réussite du projet académique tiendra autant à l'implication efficace et coordonnée de tous ses acteurs que dans la capacité d'évolution de chacun.

ÉLABORATION ET SUIVI DU PROJET

- ▶ La réflexion pour un nouveau projet académique a débuté à l'occasion des réunions de rentrée 2011. Elle s'est poursuivie régulièrement lors des différentes rencontres des personnels d'encadrement au cours desquelles des travaux en ateliers ont permis d'élaborer des contributions, d'entendre leurs réflexions et de recevoir leurs éclairages, jusqu'au premier séminaire, en novembre 2012, de la délégation académique à la pédagogie regroupant l'ensemble des inspecteurs pédagogiques.
- ▶ Une première version du projet académique a ensuite fait l'objet d'une consultation de tous les personnels de l'académie qui ont pu déposer des contributions de mi-avril à fin juin 2013 via l'intranet IRIA. Les représentants des personnels au comité technique ont été réunis le 11 juillet 2013 en une journée séminaire pour intégrer des amendements à ce projet. Ce document a aussi été présenté aux partenaires de l'académie pour les informer de nos priorités, connaître leur point de vue, en particulier sur les dossiers qui les concernent directement, collectivités territoriales, fédérations de parents d'élèves, conseil économique, social et environnemental régional (CESER)...
- ▶ Au cours des quatre années du projet, des ajustements seront sans doute nécessaires. L'axe 4 développe tout particulièrement les modalités de régulation et d'évaluation aux différents échelons de l'académie ainsi que les rôles tenus par tous les acteurs impliqués. Le suivi de cette régulation, la définition des critères de réussite et les bilans d'étape nécessaires seront pris en charge par un comité de suivi académique du projet représentant l'ensemble de la communauté éducative. Chaque année, ce comité de suivi rendra compte formellement au comité technique académique (CTA) de ses analyses et du degré d'avancement du projet.



AXE 1

L'ACADÉMIE ET SES PARTENAIRES PORTENT UNE AMBITION POUR LES ÉLÈVES

LE PARCOURS DES ÉLÈVES

Dans le cadre de ce projet académique, **l'ambition doit être entendue comme une aspiration à toujours mieux former et davantage cultiver chaque élève** qui nous est confié. Cette ambition se construit au quotidien, par la qualité des apprentissages et le sens qui leur est donné, mais aussi à travers les rencontres que l'élève fait tout au long de sa scolarité. Ce sont ces apprentissages et ces rencontres qui lui permettent de se construire et de se projeter vers l'avenir. L'ambition pour nos élèves, c'est également faire en sorte que leur lieu de résidence ou de scolarisation ne soit pas un frein au niveau de formation auquel chacun est en droit d'aspirer. L'École a un rôle fondamental dans ce processus d'égalité des chances. Quels que soient ses spécificités, ses compétences ou son parcours, **un jeune accueilli à l'École est un élève pour qui le meilleur doit être recherché.**

*toujours mieux former
et davantage cultiver
chaque élève*

À noter : le terme d'« élève » doit être entendu sous sa forme générique, il peut s'agir d'un écolier, d'un collégien, d'un lycéen, d'un étudiant, d'un apprenti... accueilli dans une école ou un établissement de l'académie.

1.1. Améliorer le taux d'accès des élèves à une qualification supérieure

L'ambition se traduit concrètement par l'objectif **qu'aucun élève ne sorte du système éducatif sans qualification** et par une **élévation du niveau de qualification**. Ceci impose une **meilleure fluidité des parcours scolaires** (pas de retard scolaire inutilement accumulé, que ce soit un redoublement d'une même classe ou lors d'un changement d'orientation) et une **réelle appétence pour atteindre ce niveau de qualification plus élevé.**

L'objectif implique une bonne connaissance des obstacles rencontrés par les élèves au cours de leur scolarité en matière de réussite scolaire et une mise en œuvre rigoureuse des leviers d'action.

À titre d'illustration, parmi ces leviers, il nous appartient de répondre notamment aux questions suivantes :

- Quels sont les rapports, par bassin, entre les taux de **redoublement** (en moyenne supérieurs aux taux nationaux dans le premier degré), les résultats des élèves à ce niveau et la non-acquisition des fondamentaux (lecture) constatée en 6ème ? Quel est le rapport entre le moindre taux de redoublement en collège et le taux d'orientation important vers la voie professionnelle ?

>> Une analyse des conséquences du redoublement en matière de réussite et d'orientation des élèves, en fonction du cycle pendant lequel il se produit, sera menée à l'échelon départemental.





- Quelle est la part du **solde migratoire négatif** et celle du **décrochage scolaire** parmi les élèves qui ne terminent pas leur cycle de formation ?

>> Les IEN-ET/EG identifieront les formations professionnelles et les lieux (lycées ou CFA) où trop d'élèves ne terminent pas leur cursus et en diagnostiqueront la cause. Il s'agira de travailler avec les équipes pour mieux prendre en charge les élèves dans leur diversité.

- Dans quels EPLE trouve-t-on des écarts aux indicateurs nationaux et académiques (positifs ou négatifs) ?

>> Un état des lieux des **pratiques de l'orientation** sera fait pour éclairer les équipes pédagogiques et les chefs d'établissement sur la situation de leurs pratiques d'orientation à partir des décisions en conseil de classe.

- Quels sont les dysfonctionnements aux étapes décisives de notre système (acquisition des fondamentaux à l'école et validation des compétences au collège) ? Qu'est-ce qui freine **la fluidité des parcours** aux différents paliers d'orientation ? Quelles sont la nature, les causes de ces freins et pour quel volume d'élèves ?

>> Les difficultés scolaires constatées à chaque niveau de structure seront repérées afin d'éviter leur accumulation et des solutions, apportées au plus tôt.

- Constate-t-on des modalités ou des pratiques indirectement discriminantes dans l'académie (notamment, parcours des filles et des garçons, parcours des élèves issus de catégories socioprofessionnelles défavorisées) qui auraient un impact sur la poursuite des études et l'accès à une qualification choisie et ambitieuse ?

PROPOSITIONS D'ACTIONS

- ▶ S'assurer du bien-fondé de la répartition des dotations attribuées aux établissements en fonction de leur projet et de leur contrat d'objectifs
- ▶ Mieux expliciter auprès des acteurs impliqués la signification des dispositifs et la finalité des réformes (exemple : le rôle de la seconde de détermination)
- ▶ Instituer et/ou renforcer les liaisons entre chaque niveau : entre l'école maternelle et l'école primaire, entre l'école élémentaire et le collège (conseil école-collège), entre le collège et le lycée (processus d'orientation), entre le lycée et les établissements d'enseignement supérieur (orientation active) et développer chez les professeurs (notamment principaux) la connaissance de l'aval et de l'amont
- ▶ Établir des critères d'attribution des fonds sociaux et proposer aux collectivités des actions conjointes dans ce domaine pour encourager la poursuite d'étude des élèves
- ▶ Poursuivre et conforter la formation des professeurs pour qu'ils soient en mesure d'aider les élèves à être acteurs de leur orientation, en complémentarité avec l'action du professeur principal et avec la mission du conseiller d'orientation psychologue
- ▶ Repenser les modalités de communication de l'offre de formation, notamment les manifestations dédiées à l'orientation qui doivent être en cohérence avec les parcours envisagés ou les parcours effectifs des élèves
- ▶ Concentrer des moyens sur des actions dont la qualité a été reconnue et validée, même si cela modifie les critères de répartition habituels (poids des effectifs, poids du département en nombre d'établissements, etc.)

1.2. Améliorer la qualité des parcours scolaires

Il est nécessaire d'avoir une action à plusieurs niveaux afin de concourir à l'amélioration des parcours scolaires. L'École doit contribuer à lutter contre les déterminismes sociaux qui empêchent certaines familles d'imaginer l'ensemble du champ des possibles pour leurs enfants. La fluidité des parcours doit être améliorée afin de concourir à leur personnalisation qui conditionne leur réussite.



1.2.1. La lutte contre toutes les formes de déterminisme

Les enquêtes nationales et internationales soulignent que notre système éducatif tend à renforcer les déterminismes sociaux de toute nature, qu'ils soient liés au milieu social des familles ou au sexe des élèves, notamment en ce qui concerne les choix des filières ou des séries.

De même, les élèves à besoins éducatifs particuliers, notamment touchés par un handicap, ont un « horizon » de parcours plus déterminé et plus limité. En effet, la carte des classes spécialisées (instituts médico-éducatifs, CLIS, ULIS de collège, ULIS de lycée) est plus pyramidale que cylindrique. Il s'agit de mieux utiliser l'ensemble des structures existantes et d'ouvrir l'éventail des possibilités par une information plus explicite auprès des familles et des élèves sur les filières et leurs débouchés.

1.2.2. Les passerelles pour une meilleure qualification

Quelle que soit la qualité du processus d'orientation, l'erreur d'orientation et /ou la volonté de reconsidérer son choix d'orientation doivent être reconnues et accompagnées. Des passerelles, qui peuvent prendre la forme d'un stage ou d'un enseignement temporairement adapté, sont à proposer avec comme principe de ne pas ajouter une année d'études supplémentaire au parcours.

Il convient de préconiser une orientation ambitieuse, adaptée aux aspirations et prenant en compte les aptitudes scolaires de chaque élève dans les différents domaines (cognitif, affectif et psychomoteur).

PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Améliorer la continuité des parcours des élèves handicapés par une attention particulière des acteurs de l'orientation et l'ouverture de classes adaptées
- ▶ Conforter l'ambition de réussite pour tous les élèves de l'éducation prioritaire
- ▶ Définir pour certaines formations des critères d'affectation qui prennent non seulement en compte les résultats scolaires, mais aussi les aptitudes à suivre une formation adaptée à la réussite de chacun (exemple : en BTS, favoriser l'accès pour les bacheliers technologiques et réserver des places pour des bacheliers professionnels)
- ▶ Agir sur les représentations qu'ont les professeurs des cycles antérieurs par rapport aux exigences de poursuite d'études et sur les représentations des professeurs des cycles postérieurs par rapport aux contraintes du cycle qui précède, pour mieux expliquer et préparer les nécessaires transitions

- ▶ Affirmer la place de la voie technologique dans l'offre du lycée, comme voie d'accès et de réussite aux études supérieures
- ▶ Identifier et communiquer sur les baccalauréats professionnels qui permettent davantage l'accueil en première d'élèves réorientés après une première générale et technologique et sur ceux qui permettent davantage la réussite d'études supérieures, spécifiquement en BTS
- ▶ Personnaliser les enseignements pour les élèves qui changent d'orientation (remise à niveau, remédiation, personnalisation par une adaptation temporaire des enseignements disciplinaires ou de l'emploi du temps...) et valoriser ces actions dans le cadre d'appels à projets
- ▶ Renforcer l'encadrement des stages en milieux professionnels en particulier pour assurer l'insertion professionnelle des filles dans les métiers où les femmes sont peu présentes

1.3. Adapter le réseau des écoles et des établissements du second degré

Des écoles et des établissements peuvent, dans un contexte de baisse démographique, être confrontés à la diminution de leurs effectifs tout en devant répondre simultanément à la nécessité, réaffirmée par le projet académique, d'augmenter le niveau de qualification. Il s'agit en conséquence de **définir des objectifs adaptés au contexte local (rural ou urbain), sans attachement excessif à un existant** qui est souvent l'héritage d'une période où le contexte social et les exigences vis-à-vis de l'École étaient différents (période dite de la « massification » lorsque la population scolaire était en augmentation).

La carte des formations est un facteur déterminant de l'accès à une meilleure qualification. Il s'agit donc de la faire évoluer pour qu'elle facilite l'accès aux études longues et qu'elle permette, notamment à ceux qui n'y accèdent pas lors de leur formation initiale, d'acquérir ultérieurement une qualification par la formation continue ou par la validation des acquis de l'expérience (VAE).

L'offre de formation s'inscrit dans une démarche de qualité. Elle s'appuie sur un **réseau de structures pédagogiques organisées en pôles de compétences identifiés et reconnus.**

À titre d'illustration, parmi ces leviers, il nous appartiendra de répondre notamment aux questions suivantes :

- Quelles sont les structures pédagogiques les plus à même de favoriser la réussite à court terme et à moyen terme ?
 - Quel est le bon compromis entre l'offre locale et l'offre en réseau ? Quelles sont les collaborations à développer ? Quelles spécificités locales doivent être renforcées, développées ou réorientées ?
- >> Il est de la responsabilité de l'académie de définir un réseau des écoles ou des établissements permettant d'assurer les missions de l'École et de convaincre ses partenaires que cette définition est un objectif vers lequel il faut tendre dans l'intérêt des élèves.

un réseau de structures pédagogiques organisées en pôles de compétences



PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Déterminer les principes et les critères définissant les nouveaux périmètres (regroupements d'écoles, fusions d'EPL, simplification de la structure des cités scolaires)
- ▶ Faire le diagnostic de la situation locale pour choisir le meilleur périmètre
- ▶ Mettre en cohérence l'offre de formation par une logique de réseau (têtes de pont, partenariats, conventions...) pour favoriser la fluidité des parcours jusqu'au post bac
- ▶ Créer une nouvelle dynamique en faisant travailler sur des projets conjoints les équipes pédagogiques d'écoles ou d'établissements différents, questionnant ainsi la limite usuelle de leur établissement
- ▶ Expérimenter un processus de répartition des moyens favorisant le fonctionnement en réseau
- ▶ Financer prioritairement les expérimentations s'appuyant sur la collaboration pédagogique et la mise en réseau
- ▶ Favoriser l'accès à une formation choisie grâce à l'internat et multiplier les chances de réussite par l'accompagnement scolaire et éducatif et les services qui lui sont associés
- ▶ Revisiter les dispositifs d'aide aux familles pour les internats, avec les collectivités, en cohérence avec l'utilisation des fonds sociaux des établissements

1.4. Impulser un nouveau cadre de concertation avec nos partenaires

La participation des partenaires de l'académie, notamment celle relevant des compétences propres aux collectivités territoriales, conditionne fortement l'accomplissement des missions de l'École.

La qualité des relations avec les partenaires est donc primordiale pour permettre la collaboration et la complémentarité des acteurs soucieux d'atteindre les objectifs partagés. La loi pour la refondation de l'École affirme ce principe en renforçant la contribution des collectivités à travers leur représentation dans les instances des établissements, la possibilité pour elles de cosigner les contrats d'objectifs, la conclusion de projets éducatifs territoriaux (PEDT) ou encore le développement de l'environnement numérique.



PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Porter collectivement les évolutions des structures (création de regroupements pédagogiques intercommunaux concentrés, évolution du réseau des EPL) sur des principes et critères partagés
- ▶ Développer le partenariat avec les communes via les associations des maires pour le financement d'équipements sur la base d'un cahier des charges concerté
- ▶ Établir une convention-cadre de coopération et de développement pour le numérique avec le conseil régional et les conseils généraux ; pour les écoles, décliner cette logique avec les collectivités territoriales compétentes
- ▶ Établir une convention avec la direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) pour l'intégrer dans le concept de réseau et pour formaliser d'autres collaborations (par exemple l'échange de professeurs permettant d'éviter des affectations partagées au sein d'établissements trop éloignés les uns des autres)
- ▶ Faire vivre le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP) respectant un rythme adapté d'évolution de la carte à partir des études et enquêtes de l'observatoire permanent de l'évolution des qualifications (OPEQ) et des besoins d'emplois confirmés par la Région

- ▶ Pérenniser le fonctionnement pédagogique des unités de formation par apprentissage en clarifiant le cadre d'intervention des personnels enseignants (postes gagés, prise en charge financière...)
- ▶ Agir dans le cadre de la convention avec la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) et dans le cadre de la convention avec l'agence régionale de la santé (ARS) pour développer des pratiques partenariales de promotion de la santé
- ▶ Fournir aux élus les explications nécessaires pour leur propre compréhension des enjeux et pour leur communication
- ▶ Développer l'information nécessaire auprès des fédérations de parents pour leur permettre de mieux s'impliquer dans les évolutions de l'Éducation nationale et dans la vie de l'école ou de l'établissement.

AXE 2

L'ACADÉMIE SE FIXE DES PRIORITÉS POUR L'ACTION ÉDUCATRICE

LES APPRENTISSAGES DES ÉLÈVES

Grâce aux indicateurs et résultats dont elle dispose, l'académie peut repérer ce qui lui paraît prioritaire : socle commun de connaissances, de compétences et de culture, éducation artistique et culturelle, éducation aux médias numériques... afin de mettre en place la pédagogie la plus appropriée. La nécessaire prise en compte des évolutions sociales, culturelles et technologiques passera par une démarche fédératrice plus globalisante, justifiant de **préparer la pédagogie de demain pour aider les élèves à s'insérer, à se former tout au long de la vie et à s'ouvrir aux autres.**

*préparer la
pédagogie de
demain*

Pour faire progresser les apprentissages, la confiance donnée à chacun est réaffirmée. Elle va de pair avec une exigence de qualité de l'action auprès des élèves qui est rendue possible dans les divers contextes de l'École par la liberté pédagogique qui est donnée à chaque professeur. C'est donc d'abord dans la classe que l'action éducatrice doit se déployer.

2.1. Développer la maîtrise de la langue

2.1.1. L'usage maîtrisé de la langue française

La maîtrise de la langue est l'affaire de tous. L'apprentissage de l'usage maîtrisé de la langue française à l'oral et à l'écrit est un objectif primordial qui doit être inscrit dans les pratiques pédagogiques à tous les niveaux et dans toutes les disciplines. À cette fin, une approche technique de la maîtrise de la langue ne suffit pas. Il faut que chacun soit convaincu que **cette exigence est la clé de l'apprentissage, de la réflexion, de la communication et de l'exercice de la liberté de l'élève, futur citoyen.**

Le rôle des maîtres du premier degré puis des professeurs qui enseignent le français aux collégiens et aux lycéens est essentiel pour accompagner les élèves dans le parcours difficile qui les conduit de la découverte du fonctionnement de notre langue à son utilisation aisée et juste, dans la classe et encore plus hors la classe. Mais dans une région qui compte un des taux d'illettrisme parmi les plus élevés de métropole, atteindre cet objectif ne peut pas être de la seule responsabilité des spécialistes de l'enseignement du français.



Au quotidien, c'est chaque professeur, dans toutes les disciplines, singulièrement dans le second degré, qui peut contribuer par son discours et ses pratiques à assumer cette responsabilité fondamentale de l'école.

Inscrites dans la conception même des situations d'apprentissage et de l'organisation du travail de la classe, les activités langagières contribuent à améliorer progressivement l'usage maîtrisé de la langue française. Prises de parole organisées et régulièrement sollicitées, productions d'écrits faisant sens, ces activités seront présentes le plus souvent possible. Les évaluations, quel que soit leur contenu disciplinaire, favorisent aussi l'expression orale ou la



production écrite en respectant la contrainte de ne jamais exiger de l'élève une performance plus importante que celle attendue dans l'exercice.

Les principes ci-dessus impliquent pour chaque professeur, quelle que soit la classe concernée ou la discipline enseignée, de **questionner et peut-être repenser les activités pédagogiques proposées** de façon à favoriser davantage la maîtrise de la langue. Il appartient aux inspecteurs d'initier

les évolutions nécessaires des pratiques et de s'assurer de leur pérennité, quel que soit le contexte d'apprentissage (discipline, modalité d'apprentissage...).

PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Porter une attention spécifique aux activités concourant à la maîtrise de la langue notamment à l'école maternelle
- ▶ Solliciter la prise de parole des élèves dans des contextes de classe variés
- ▶ Développer les situations nécessitant une production d'écrit, quelle que soit la discipline
- ▶ Exploiter les opportunités d'apporter du vocabulaire nouveau et de mobiliser les différents registres de la langue
- ▶ Sans stigmatiser l'erreur, corriger l'expression écrite ou orale incorrecte

2.1.2. L'apprentissage de l'anglais : comprendre et s'exprimer

L'anglais est devenu la langue la plus utilisée dans les échanges professionnels comme privés à l'international. Se fixer clairement l'objectif que tous les jeunes maîtrisent l'anglais pour le comprendre et s'exprimer à l'oral constitue la priorité concernant l'apprentissage des langues vivantes. Cet objectif se décline donc dans l'**accompagnement de chaque élève vers un niveau d'anglais suffisant pour communiquer**. C'est sur l'apprentissage de la langue comme outil que doivent porter les efforts de chaque enseignant.

Le statut spécifique de l'anglais comme langue de communication n'est pas exclusif de l'apprentissage des langues vivantes, en particulier les autres langues européennes et les langues émergentes.

PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Introduire et déployer l'apprentissage de l'anglais dès les premières années de scolarisation
- ▶ Proposer aux professeurs des formations spécifiques pour renforcer leurs compétences en anglais
- ▶ Développer les organisations pédagogiques pertinentes pour les langues : situations d'apprentissage variées, groupes de compétences, enseignement de disciplines en partie en langue étrangère, utilisation des technologies numériques notamment pour les échanges avec l'étranger, stages de langues, travaux personnels encadrés (TPE) en association avec un groupe d'élèves d'un établissement à l'étranger...
- ▶ Veiller dans la construction de la carte des langues à la continuité des apprentissages dans le parcours de l'élève, y intégrer les sections européennes et les certifications binationales
- ▶ Conduire l'expérimentation « établissements européens » : démarche globale d'ouverture européenne impliquant l'ensemble des élèves de l'établissement concerné

2.2. Personnaliser les processus d'apprentissage

La personnalisation de l'action pédagogique contribuera à mieux former les élèves et permettra d'obtenir les progrès souhaités.

2.2.1. L'accompagnement personnalisé : une condition de la réussite des parcours scolaires



L'accompagnement personnalisé est désormais un élément constitutif de la formation qui existe à tous les niveaux depuis l'école primaire, le collège, et dans toutes les voies du lycée. C'est une composante indispensable de la réussite des enseignements disciplinaires. L'accompagnement personnalisé peut être mobilisé pour favoriser les conditions d'apprentissage (curiosité, capacité à différer, non-satisfaction immédiate, résistance à la frustration, goût de l'effort, plaisir de découvrir et de maîtriser une nouvelle compétence...) ou encore pour préparer les élèves ayant vocation à poursuivre leurs études, à chaque classe finale d'un cycle de formation, aux exigences du cycle suivant.

PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Expliquer le concept d'accompagnement personnalisé et le décliner selon le contexte (école, collège, lycée, lycée professionnel...)
- ▶ Mettre en place dans les établissements des organisations qui favorisent une approche interdisciplinaire de l'accompagnement personnalisé et un usage opportun des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE)
- ▶ Trouver et développer dans une pédagogie différenciée l'organisation la plus favorable à l'apprentissage selon les élèves et la discipline (approches pédagogiques adaptées, travaux par projets, recherches personnelles, groupes de compétences, stages...)
- ▶ Articuler le dispositif d'accompagnement personnalisé aux autres dispositifs contribuant à la réussite des élèves (tutorat, stages de remise à niveau ou passerelles, processus d'orientation...)
- ▶ Valoriser et reconnaître la contribution de l'accompagnement personnalisé dans le processus et dans le parcours de formation (positionnement du dispositif dans l'emploi du temps des élèves et dans les services des professeurs, discours sur l'accompagnement personnalisé...)
- ▶ Partager les bonnes pratiques, c'est-à-dire celles qui se sont avérées les plus efficaces (évaluées, dans tel contexte spécifique, avec tels objectifs formalisés)

2.2.2. La dimension culturelle des enseignements : un approfondissement pour chaque élève

La culture est une composante essentielle de l'épanouissement personnel de chaque individu et de l'ouverture aux autres. Elle est une condition pour trouver une place dans la société et pour, tout au long de sa vie, accéder à d'autres savoirs. Au contact de la diversité culturelle, l'élève structure son identité et se construit une vision plus élargie du monde.

L'éducation est le moyen privilégié pour transmettre la culture historique, artistique, littéraire, scientifique, technologique, industrielle, médiatique...

Le parcours d'éducation culturelle est proposé à chaque élève dès l'école. À partir du lycée, en fonction de ses goûts, de ses aptitudes et de ses choix d'options, un approfondissement culturel cohérent doit être possible pour chacun.

PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Programmer un parcours d'éducation culturelle dès la maternelle passant par l'exploitation de repères spécifiques : une œuvre, un artiste, une visite, un spectacle, une structure culturelle, etc.
- ▶ Articuler ce parcours aux autres actions du projet d'école ou d'établissement
- ▶ Apporter un soutien particulier et favorable à l'organisation des parcours d'éducation culturelle au sein des établissements situés en zone rurale ou en zone d'éducation prioritaire
- ▶ Recenser et valoriser les bonnes pratiques en matière d'éducation culturelle
- ▶ Dynamiser dans une logique de réseau les services éducatifs auprès des structures culturelles
- ▶ Veiller à la diversité de l'offre culturelle et à sa complétude sur le territoire de l'académie

2.2.3. L'évaluation des élèves : un acte pédagogique, élément de leur réussite

L'évaluation des élèves est le prolongement naturel de l'enseignement. C'est le contrôle de l'acquisition des compétences et des connaissances qui permet à l'élève de se situer et de progresser. Il est important d'en mesurer la portée, les enjeux, et de s'interroger à chaque fois sur sa réception et ses effets sur l'élève.

En aucun cas, l'évaluation ne doit donner lieu à une stigmatisation des élèves, ce qui serait totalement contraire aux valeurs que l'École doit porter. Tout évaluateur doit faire en sorte que l'évaluation, la note en particulier, soit expliquée et comprise et que les appréciations indispensables qui l'accompagnent indiquent explicitement ce qui est acquis et ce qui ne l'est pas, formulent des conseils qui aident l'élève à progresser. En ce sens, l'évaluation par compétences facilite cette approche de la progression.



PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Former les professeurs aux pratiques de l'évaluation, notamment par compétences
- ▶ Toujours indiquer aux élèves ce sur quoi ils seront évalués, préciser l'objet ou la fonction de l'évaluation (formative, sommative, bilan d'étape, etc.)
- ▶ Faire apparaître dans la correction les acquis, les valoriser et expliciter à l'élève et sa famille ce qui, dans les attendus, n'est pas acquis
- ▶ Questionner la nécessité de la note ou son statut dans les situations où les productions d'élèves sont parfois traditionnellement notées (devoirs à la maison, travaux pratiques d'apprentissage...)
- ▶ S'assurer que chaque notation s'inscrit bien dans les principes énoncés ci-dessus

2.3. Prendre en compte les évolutions sociales et technologiques dans la pratique pédagogique

La qualité de la relation pédagogique est la condition principale de la réussite des apprentissages. Les évolutions sociales chez les jeunes nécessitent de réinventer en permanence les conditions pour maintenir un climat de travail attentif et serein ainsi qu'une relation apaisée entre l'enseignant et ses élèves. Les évolutions technologiques transforment le rapport au savoir et les capacités de chacun à agir. Si elles ouvrent de nouvelles perspectives, les technologies représentent aussi une crainte, voire un danger pour chacun, pour les groupes ou pour la société. Toutes ces évolutions nécessitent une adaptation de l'École qui,

tout en restant vigilante par rapport à ses missions, doit **inventer pour adapter en permanence la pédagogie et l'approche des savoirs** qu'elle est en charge de transmettre. Cette adaptation est un impératif pour assurer les missions de l'École au 21^{ème} siècle et dans tous les cas pour éviter à l'élève le risque d'une marginalisation.



2.3.1. La place de l'innovation pédagogique et de l'expérimentation

L'innovation n'est pas un but en soi, mais elle est une dimension usuelle de toute pratique pédagogique. Elle doit être perçue comme telle par les professeurs, les inspecteurs et les chefs d'établissement. **Les expérimentations ont un statut différent.** Elles sont définies par des objectifs clairement formalisés, un protocole spécifique exposant les actions à mener et les critères d'analyse de leur pertinence et de leurs résultats. Elles ont dans un cahier des charges vocation, après une échéance fixée, à être, le cas échéant, validées pour diffusion.

PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Diffuser le protocole qui définit ce qu'est une expérimentation et son processus de mise en œuvre jusqu'à la publication de son évaluation et la pertinence de son déploiement
- ▶ Assurer un suivi infra-annuel des expérimentations engagées dans l'académie et permettre à chaque enseignant d'en être informé
- ▶ Impulser des expérimentations d'initiative académique pour accompagner des priorités comme la remobilisation des élèves en risque de décrochage (SAS Bilan, Lycam...)
- ▶ Participer aux groupes d'innovation pédagogique en partenariat avec les universités, notamment dans le cadre de l'école supérieure du professorat et de l'éducation (ESPÉ)
- ▶ Innover en donnant à la pluridisciplinarité sa juste place dans les activités proposées aux élèves au-delà d'un lien entre disciplines dites connexes

2.3.2. La prise en compte par la communauté éducative de l'entrée dans l'ère du numérique pour les élèves et leurs parents

Cette prise en compte du numérique, telle que la loi pour la refondation de l'École l'inscrit dans ses missions, se réalise à deux niveaux : **l'éducation par le numérique** en tant que technologie, « outil média » de la pédagogie, et **l'éducation au numérique** en tant que média auquel les élèves doivent être éduqués.



Les espaces numériques de travail (ENT) proposent aujourd'hui essentiellement des services relatifs à la vie scolaire (emplois du temps, communication avec les parents, suivi de l'évaluation et des absences...). Sur la période de ce projet académique, **le déploiement d'ENT renforçant ces services, mais également offrant des usages pédagogiques avec une plus-value sur les apprentissages est un objectif en soi.** L'usage pédagogique des ENT est notre objectif collectif, mais ne pourra être considéré comme un moyen usuel et assimilé que lorsque sa plus-value sera claire pour tous et compatible avec le travail de préparation des séquences pédagogiques attendu d'un professeur. Les outils numériques concourent aux objectifs d'apprentissage.

Ils seront déployés à l'appui des pratiques pédagogiques des professeurs. Le développement

des ENT et plus généralement des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) se fait nécessairement en concertation avec les collectivités et nécessite de formaliser ces partenariats à l'échelon académique.

Le numérique est devenu le support usuel de toute forme d'information. Il facilite l'accès à la connaissance en même temps qu'il permet pour la première fois une approche macroscopique de cette information c'est-à-dire à un nouveau niveau d'information. C'est l'objectif de l'éducation au numérique que d'apprendre à l'élève à tirer profit de cette potentielle source de savoir tout en maîtrisant la puissance et le risque inhérents aux technologies du numérique. L'apparition de nouvelles options relatives aux sciences du numérique atteste de la prise en compte de l'émergence de cette ère nouvelle. **La prise de conscience de ce bouleversement en cours justifie de déployer l'éducation au numérique à tous les niveaux de l'École.**

Enfin, les technologies de l'information et de la communication offrent potentiellement aux enseignants des ressources riches et nombreuses. Elles sont cependant de qualité inégale et sont parfois difficilement accessibles. L'efficacité de ce potentiel de ressources doit être développée. En complémentarité avec les portails nationaux, un portail à destination des enseignants du premier degré comme du second degré sera déployé, en collaboration avec le centre régional de documentation pédagogique (CRDP), pour recenser des ressources validées, les rendre accessibles et ainsi contribuer au déploiement des TICE.



PROPOSITIONS D'ACTIONS

- ▶ Intégrer l'éducation par et au numérique dans le plan de formation continue des professeurs au-delà de la diffusion de l'usage des TICE en partenariat avec l'ÉSPÉ tant sous la forme de groupes de recherche que de conférences d'experts destinées à la communauté éducative
- ▶ Expliquer les finalités des nouveaux enseignements relatifs aux sciences du numérique
- ▶ Poursuivre le déploiement des ENT en veillant à la bonne accessibilité au réseau de tous les établissements et à la pérennité des ressources dans le cadre de conventions-cadres
- ▶ Accroître l'ouverture de ces ENT aux usages pédagogiques
- ▶ Instituer des pratiques de classe qui suscitent l'adhésion des élèves et renforcent leur appétence pour les apprentissages par l'utilisation des TICE
- ▶ Déployer dans le cadre des enseignements disciplinaires ou dans le cadre de l'accompagnement personnalisé l'éducation au numérique
- ▶ Expérimenter les techniques numériques émergentes avec des équipes volontaires (utilisation des réseaux sociaux, utilisation d'appareils mobiles en et hors la classe, exploitation de logiciels multimédia...)
- ▶ Mettre en place un portail à destination des enseignants du premier degré comme du second degré pour rendre accessibles des ressources pédagogiques validées
- ▶ Mobiliser l'ÉSPÉ dans sa dimension recherche pour impulser de nouvelles pratiques pédagogiques

2.3.3. L'exigence de transmettre des valeurs et de responsabiliser les élèves

L'impact des évolutions sociales et technologiques doit amener à des actions concrètes dans le sens des valeurs énoncées par la loi, vers une plus grande responsabilisation des élèves.

L'enseignement moral et civique doit contribuer à faire acquérir aux élèves le respect de la personne, de ses origines et de ses différences, ainsi que l'égalité entre les femmes et les hommes. À cet effet, les instances auxquelles les élèves participent (conseil de classe, conseil de la vie lycéenne, comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté, comité directeur de l'association sportive...) constituent autant de lieux de l'expression de points de vue qu'il convient de prendre en compte.

L'implication des élèves dans le fonctionnement des associations sportives scolaires est à rechercher, au travers des responsabilités qu'ils peuvent y prendre : membre des instances dirigeantes, jeune officiel, jeune organisateur... Les maisons des lycéens doivent fonctionner dans tous les lycées. Le temps nécessaire au fonctionnement de ces instances doit être identifié dans les emplois du temps. Les règlements intérieurs des établissements doivent être mis en cohérence avec ces objectifs et les procédures disciplinaires doivent être connues et comprises de tous.



PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Définir les contenus de la formation des élèves au rôle de délégué tout au long de leur parcours scolaire, en lien avec le développement des différentes responsabilités que permet l'exercice de cette tâche
- ▶ Observer la proportionnalité de la représentation femme homme dans les instances dans les écoles et les EPLE
- ▶ Veiller dans les enseignements disciplinaires comme dans les actions éducatives à proscrire toute forme de discrimination
- ▶ Renforcer l'implication des élèves dans le fonctionnement des associations sportives scolaires, au travers des responsabilités qu'ils peuvent y prendre
- ▶ Valoriser l'exploitation des comptes-rendus du conseil académique à la vie lycéenne
- ▶ Déployer les maisons des lycéens dans tous les lycées
- ▶ Identifier les temps alloués au fonctionnement des instances de représentativité ou de responsabilisation des collégiens et des lycéens
- ▶ Organiser l'enseignement moral et civique pour transmettre des valeurs et contribuer à la responsabilisation des élèves
- ▶ S'assurer de la connaissance et de la compréhension par les élèves du règlement intérieur des établissements et de l'application des procédures disciplinaires dans l'exigence du « vivre ensemble », promouvoir les modes de médiation par les pairs

2.4. Préparer l'avenir de chacun pour le bien de tous

2.4.1. L'esprit d'entreprendre : une qualité à promouvoir pour son épanouissement personnel et pour contribuer au dynamisme de notre société

L'esprit d'entreprendre est une qualité indispensable pour s'engager dans un projet, dans la vie personnelle comme dans la vie professionnelle, individuellement ou dans un cadre plus collectif. Il ne s'agit pas uniquement de proposer aux élèves des activités simulant le fonctionnement d'une entité professionnelle (entreprise, association, administration...), mais de **permettre l'engagement dans des projets variés, de travailler sur la prise de risques et sur l'obligation de résultat**. Les activités spécifiques ou les didactiques mobilisées dans les enseignements pour développer l'esprit d'entreprendre doivent s'inscrire dans un parcours et être adaptées à chaque niveau de formation. En ce sens, le partenariat école-entreprise doit dépasser le niveau événementiel.

permettre l'engagement dans des projets variés, travailler sur la prise de risques et sur l'obligation de résultat

PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Définir et communiquer les compétences nécessaires pour développer l'esprit d'entreprendre
- ▶ Organiser des actions de formation de chefs d'établissement et d'enseignants pour structurer et conduire les apprentissages de ces compétences par les élèves
- ▶ Proposer aux élèves l'accès à un parcours structuré de rencontres d'entrepreneurs de diverses origines ou entités professionnelles
- ▶ S'assurer du lien avec le processus d'orientation et d'insertion professionnelle
- ▶ Labelliser au travers d'un cahier des charges académique une offre d'actions entrepreneuriales à destination des établissements (ex : mini-entreprise, actions des partenaires professionnels...) et l'étendre à d'autres activités qui ne sont pas directement liées à l'entreprise, mais par exemple à la culture artistique, scientifique ou sportive et qui font elles aussi appel à l'esprit d'entreprendre

2.4.2. L'éducation à la santé : une condition nécessaire à la réussite des élèves

L'éducation à la santé des élèves est à appréhender au sens de la recherche et du maintien d'un **état de bien-être physique, mental et social**. L'approche éducative, dans le cadre de la formation à la citoyenneté en matière de santé, renvoie au **développement de compétences et habiletés sociales**. La prévention contre les addictions, la prévention du surpoids et de l'obésité par la promotion des activités physiques et sportives et l'éducation au comportement alimentaire, la prévention des conduites à risque, l'éducation à la sexualité sont parmi les thématiques prioritaires retenues pour le parcours d'éducation à la santé.

Il s'agit, en cohérence avec les priorités nationales, de **développer des actions qui tiennent compte des indicateurs de santé publique régionaux dans le but de réduire les inégalités sociales de santé**.

Le comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté (CESC) sera l'instance de définition et de pilotage du projet éducatif de santé de chaque établissement.

PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Définir les compétences nécessaires à la construction et la préservation d'un « capital santé » ainsi que les étapes d'acquisition pour les élèves
- ▶ Organiser, en collaboration avec les partenaires des réseaux de santé, des actions de formation des équipes éducatives des établissements pour structurer et conduire l'acquisition de ces compétences par les élèves
- ▶ Déployer, en collaboration avec les partenaires des réseaux de santé, les programmes déjà existants du type « les lycéens ont du souffle », « collégien, lycéen, bouge... une priorité pour la santé » et construire de nouveaux projets, sur d'autres thèmes éducatifs de santé, à partir des réussites constatées

AXE 3

L'ACADÉMIE MOBILISE LA DIVERSITÉ ET LA COMPLÉMENTARITÉ DE SA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

L'ACTION DES PERSONNELS

La loi pour la refondation de l'École, avec la création des écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ÉSPÉ), désigne la formation initiale et continue pour les métiers du professorat et de l'éducation comme la condition et le levier pour répondre à la priorité qu'elle se fixe : l'élévation générale du niveau de tous les élèves.

Par convention avec l'ÉSPÉ de l'université de Reims Champagne-Ardenne et par sa présence dans ses conseils (conseil de l'école, conseil d'orientation pédagogique et scientifique, conseil de perfectionnement du master « métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation »),

l'académie veillera à une **formation initiale des enseignants fondée sur une entrée progressive dans le métier et à l'acquisition de compétences professionnelles en les préparant à l'exercice professionnel** devant les élèves.

Le plan de formation continue académique permet aux enseignants, une fois dans le métier, de se ressourcer et de modifier ou améliorer leurs pratiques compte tenu de l'évolution de l'environnement des élèves et des résultats de la recherche dans leur discipline.

une formation initiale fondée sur une entrée progressive dans le métier

Ce plan est conçu en termes

d'objectifs : à partir des analyses et des actions

identifiées dans les deux premiers axes, construire les besoins en formation pour chaque catégorie de personnels. Dans la mise en œuvre du plan académique de formation, selon des modes renouvelés, il est nécessaire de s'ouvrir à des formateurs extérieurs, de mettre en place des actions à la hauteur des objectifs de changement, de mobiliser plus systématiquement la formation à distance sous ses différentes formes dans une logique d'efficacité des dispositifs et en cohérence avec le dispositif d'animation associé.

**3.1. Mieux former les personnels par rapport aux objectifs partagés**

Le plan académique de formation s'adresse tant aux enseignants qu'aux personnels d'encadrement, administratifs, techniques et de santé en soutien à la politique de l'Éducation nationale.

Pour les professeurs, ce plan doit pouvoir préparer, à partir des éléments connus d'évolution des programmes et des besoins exprimés par les équipes, à l'acquisition de nouvelles compétences et à l'évolution de leur identité professionnelle. La démarche est identique pour les personnels d'encadrement, administratifs, techniques et de santé concernant la gestion publique et les systèmes d'information. **Il ne s'agit donc pas uniquement de travailler sur les compétences scientifiques ou techniques, mais d'avoir une approche de l'évolution des métiers** dans leur contexte en reconnaissant comment chacun s'y inscrit.

La diffusion des bonnes pratiques est une modalité d'accompagnement du progrès qui

doit être davantage mobilisée. Elle doit être encouragée et valorisée, organisée, évaluée pour en ajuster la mise en œuvre concrète. Il s'agit là d'un rôle primordial des inspecteurs. Des espaces numériques dédiés permettront le partage des pratiques qui méritent d'être portées à la connaissance de tous.

L'évaluation des compétences des élèves est un nouveau concept à maîtriser. Il correspond à un changement significatif des pratiques des enseignants, en ce qu'il questionne nécessairement les modalités d'apprentissage. Il ne s'agit pas de « techniciser » les pratiques d'évaluation des élèves, mais d'organiser l'évaluation en appréciant de façon collective les performances d'un élève et en responsabilisant les évaluateurs. Ce changement de paradigme dans l'évaluation des élèves doit être pris en compte dans les actions de formation à destination des professeurs.



PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Former spécifiquement les formateurs, les inspecteurs, les personnels de direction, les directeurs d'école par rapport aux enjeux de leurs missions
- ▶ Construire le plan académique de formation continue à partir des objectifs nationaux et académiques, mais aussi à partir des besoins exprimés par les personnels
- ▶ Mettre en place, à l'initiative des écoles et des EPLE, des formations spécifiques dans un périmètre donné correspondant à un parcours scolaire identifié
- ▶ Proposer un cahier des charges commun aux quatre départements pour le plan de formation du premier degré
- ▶ Prendre en compte par des actions de formation différenciée la prise en charge des troubles de l'apprentissage en fonction de leur cause
- ▶ Construire le contenu de la formation initiale des professeurs sur une entrée progressive dans le métier en partenariat avec l'école supérieure du professorat et de l'éducation (ESPÉ)
- ▶ Réserver dans le plan académique de formation, pour accompagner les priorités définies dans ce projet, une partie dédiée à l'interdégré qui puisse potentiellement concerner le plus grand nombre et agréger la communauté éducative autour d'objectifs partagés (ex. : les dispositifs d'aide et d'accompagnement des élèves)
- ▶ Créer pour ces formations, un réseau de formateurs interdégrés en privilégiant les formations d'établissements ou de bassin (FEB)
- ▶ À partir des indicateurs de réussite des élèves (par exemple les performances en sciences dans le premier degré), définir des actions de formation à même d'accompagner les progrès attendus et déterminer les publics cibles à partir des constats faits en inspection et d'indicateurs renseignés par le bilan social
- ▶ Privilégier les formations d'équipe et au travail d'équipe
- ▶ Mobiliser plus systématiquement la formation à distance

3.2. Mobiliser les personnels pour contribuer collectivement à la réussite du projet académique

Le projet académique 2013-2016 fixe les priorités sur lesquelles doivent se concentrer les personnels, en restant ouverts aux innovations pédagogiques originales et à la liberté pédagogique des enseignants.

Les progrès attendus en cohérence avec les priorités formalisées par le projet ne peuvent être effectifs qu'à plusieurs conditions :

- **Le projet doit être connu de tous les personnels qui doivent être en mesure de se l'approprier sur une période longue.** À cette fin, sa mise en œuvre doit être « accompagnée » dès son origine pour enclencher la dynamique interne et sur sa durée pour en maintenir le souffle. Au-delà d'une communication institutionnelle, la mobilisation pérenne du plus grand nombre sur le projet impose de toujours y faire référence lors des instances, des réunions d'animation, de concertation ou de travail en s'interrogeant : en quoi telle ou telle action contribue-t-elle au projet ?
- **Une cohérence sensible doit se dessiner progressivement entre les différents projets,** celui de l'académie, puis celui de l'établissement ou de l'école et les contrats d'objectifs. Les personnels doivent être conscients que leur intervention n'est pas extérieure au projet, qu'ils contribuent à cette cohérence d'ensemble et que cette contribution mutuelle aux différents projets et contrats alimente la réalité du projet.

3.3. Valoriser la contribution de chacun aux missions de l'Éducation nationale et au projet

L'académie de Reims est une académie de taille moyenne (en nombre d'établissements, d'élèves...), avec des ressources humaines en conséquence. Elle présente l'avantage d'être à « taille humaine ». Pour autant, elle doit assurer la même diversité de missions que les académies de plus grande taille. Tous les talents doivent en conséquence être mobilisés, dans l'intérêt de l'institution au sens collectif du terme et en tenant compte des légitimes aspirations individuelles. C'est là l'ambition de la politique de ressources humaines que nous souhaitons mener au sein de l'académie.

*tous les talents
doivent être mobilisés*

3.3.1. Plus de subsidiarité et d'autonomie donc plus de responsabilités

Chacun, en fonction des missions qui sont les siennes, doit être pleinement conscient de son cadre d'exercice, de son niveau d'autonomie et de la nécessité de rendre compte des résultats de son action. La priorisation des missions de chacun doit se référer aux priorités du projet académique et aux progrès globaux attendus pour les élèves. La marge d'autonomie propre à chaque niveau de responsabilité doit être pleinement investie, mais ne doit pas dédouaner d'une nécessaire réflexion sur sa pratique ou celle de son service, dans une auto-évaluation individuelle et collective, croisée avec le regard et le conseil hiérarchiques, ou le regard simplement externe.

Cette déclinaison implique de personnaliser les lettres de mission avec des objectifs contextualisés : du recteur vers les directeurs académiques des services de l'Éducation nationale (DASEN) et les délégués académiques, des DASEN vers les personnels de direction sur la base des contrats d'objectifs des établissements et leur évaluation, des DASEN vers les inspecteurs du premier degré.

Dans un domaine connexe aux responsabilités, lorsqu'un poste ou une mission doit être confié à une personne ayant une compétence particulière, la définition de ce poste à profil doit être diffusée en amont pour permettre la plus large information des candidats potentiels.

3.3.2. Le bilan social pour la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines appliquée aux spécificités de l'académie

La mobilisation des compétences nécessaires à la réalisation du projet nécessite de mieux connaître et partager les informations reflétant la situation et les évolutions du corps social de notre académie. La production d'un bilan social formalisé et analysé au sein des instances représentatives est un des moyens de cet objectif.

PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Former les inspecteurs et les personnels de direction à la gestion individuelle des personnels dans le sens d'une prise en compte plus qualitative de leur profil (entretien et évolution professionnels, besoins de formation...)
- ▶ Offrir des formations au management aux personnels d'encadrement
- ▶ Passer d'une culture d'administration, de procédures de masse et de contrôles a priori à une administration de pilotage et de gestion plus individualisée, plus responsabilisée
- ▶ Intégrer la démarche d'auto-évaluation du service dans le cadre d'un projet permettant de faire évoluer la cartographie des emplois
- ▶ Analyser le constat du bilan social pour faire évoluer autant que nécessaire les modalités de gestion des personnels notamment pour ce qui concerne le respect de la parité femme-homme



La politique de santé en faveur des élèves et la politique de santé en faveur des personnels sont en interaction. Si la réussite des élèves est évoquée en matière de réussite des apprentissages, elle passe aussi par la relation entre l'enseignant et l'apprenant. **L'académie est consciente de l'insuffisance de ses moyens dans ce domaine compte tenu des besoins et des attentes fortes à propos de l'attention portée aux conditions de travail et au bien-être au travail de ses personnels.** L'académie met en œuvre des dispositifs innovants pour pallier ces insuffisances, notamment par la passation de conventions ou de marchés avec des organismes extérieurs.

AXE 4

L'ACADÉMIE ORGANISE LE PILOTAGE DE SON ACTION, FAIT CONFIANCE ET RESPONSABILISE

L'ACTION DE L'INSTITUTION

Les personnels de l'académie, selon leur fonction et leurs responsabilités, exercent **une mission de service public contribuant aux objectifs collectifs énoncés dans le projet. En conséquence, l'académie doit se structurer** pour que chacun soit à même de concourir, à son niveau, à l'atteinte des objectifs. Chaque échelon doit mettre en œuvre son auto-évaluation pour ajuster en continu son action.

Les comités de direction, les comités académiques, les conseils au sein des structures d'enseignement sont responsables du suivi des actions mises en place, et il leur appartient de décider des ajustements ou corrections à apporter, de proposer une évolution de certaines orientations, voire de proposer une remise en question de celles-ci.

4.1. Consolider une gouvernance au service de la pédagogie

Le schéma d'organisation de l'académie doit **garantir une chaîne solide, pérenne et structurée de l'encadrement ainsi que la cohérence des structures et leur articulation** (départements, bassins, circonscriptions...).

C'est le rôle du comité de direction présidé par le recteur. Ce comité s'assure que chaque niveau a bien pris en compte et validé sa part dans la réalisation des objectifs collectifs définis par ce projet. Le comité de suivi du projet académique lui rend compte du rythme de réalisation du projet.

Le bilan annuel du projet académique sera présenté en CTA, sachant que l'évaluation de certains objectifs devra l'être devant les instances compétentes (ex. : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail académique, comité technique spécial, comité technique spécial départemental...).

4.1.1. L'organisation du pilotage pédagogique

Le pilotage de la pédagogie est au centre de la gouvernance renouvelée depuis la rentrée 2012 avec la création d'une délégation académique à la pédagogie (DAP). **Cette reconnaissance de la nécessité de mieux piloter est relativement récente, elle s'est imposée compte tenu de la portée et de la complexité grandissante de la mission assignée à l'Éducation nationale.**

- La portée de la mission : augmenter le niveau de qualification pour le plus grand nombre, intégrer de nouveaux publics d'élèves en scolarisation ordinaire, tout en respectant des objectifs de réforme et de maîtrise de la gestion publique.
- La complexité de la mission : répondre à la question du pilotage de la pédagogie à l'échelon de l'académie, en particulier se demander comment mettre en synergie les quelques 20 000 enseignants de l'académie.

Pour parvenir au cœur de la classe, maillon essentiel de la chaîne de pilotage, plusieurs niveaux qui le précèdent doivent être identifiés et les liens fonctionnels qui les unissent doivent être formalisés.



Le rectorat est le niveau de décision de la stratégie académique.

La délégation académique à la pédagogie dont la mission explicite est le pilotage pédagogique réunit les trois corps d'inspection, en tant qu'experts qui émettent préconisations et conseils. Elle est dirigée par un délégué académique à la pédagogie (DAP), membre du comité de direction académique, qui assure la cohérence de la mise en œuvre des orientations pédagogiques arrêtées par le recteur pour l'académie. Un DAP adjoint en charge du premier degré travaille en lien étroit avec les quatre inspecteurs de l'Éducation nationale départementaux, adjoints des DASEN, pour assurer un rôle de veille quant au volet premier degré de la politique nationale à décliner dans l'académie, et pour coordonner sa mise en œuvre. L'action des inspecteurs du premier degré au sein des départements comme celle des inspecteurs du second degré (IA-IPR et IEN ET/EG) pour l'académie fait l'objet d'un plan de travail académique (PTA) annuel élaboré par les collèges d'inspecteurs et validé en comité de direction académique présidé par le recteur. Ce plan de travail académique, construit à partir des objectifs des programmes, des priorités du projet académique et des rapports d'évaluation, décline la contribution des inspecteurs à la réalisation du projet académique notamment pour ce qui concerne la pédagogie au cœur de la classe.

L'intervention des IEN-IO s'appuie sur les constatations faites et formalisées par les directeurs de CIO et s'inscrit naturellement dans ce plan de travail notamment pour son volet second degré.

La mise en place d'un organe de validation des orientations académiques en matière de pédagogie est prévue : **le conseil académique dédié à la pédagogie et à l'élaboration de la carte des formations générales et technologiques.**

Les services départementaux de l'Éducation nationale qui sont identifiés comme **l'échelon de proximité** pour l'application de la stratégie académique déclinent les orientations en prenant en compte les spécificités du contexte départemental. Le directeur académique (DASEN) est responsable pour son département de l'ensemble des écoles et des EPLE. Il préside le conseil des IEN CCPD et conduit le dialogue de gestion avec les EPLE.

Les écoles et les établissements d'enseignement du second degré par leurs projets respectifs au sein d'un même bassin et leur contrat d'objectifs (pour les EPLE ou les réseaux), s'attacheront à construire ou à **consolider leurs liens en vue de la continuité pédagogique**

telle que la loi de refondation de l'École l'instaure avec la création des conseils école-collège.

Les écoles comme les EPLE, sous l'impulsion de leur responsable, font fonctionner les instances règlementaires à caractère pédagogique (conseil des maîtres, conseil de classe, conseil pédagogique, conseil

d'administration, conseil de la vie lycéenne...), prennent des décisions ayant un impact sur la pédagogie, facilitent et valorisent les réunions d'équipes pédagogiques afin de décliner concrètement les objectifs communs par des actions auprès des élèves.

Les collectivités territoriales contribuent également à la mission de l'Éducation nationale, à travers leur participation à certaines de ces instances et dans le cadre des activités périscolaires ou extrascolaires. Si le pilotage pédagogique relève exclusivement de la compétence de l'Éducation nationale, il appartient aux directeurs académiques d'en partager les résultats



consolider le lien entre écoles et établissements

afin que les collectivités comme les parents connaissent le caractère déterminant de la structure des établissements et de la carte des formations, l'importance des activités périscolaires dans l'éducation et le développement des enfants.

4.1.2. Les actions éducatives en appui de la pédagogie

Les projets d'école et les projets d'établissement ont vocation à structurer les spécificités des établissements afin d'afficher une politique éducative visible et cohérente. Au-delà des enseignements obligatoires, les actions éducatives complémentaires, le projet de vie scolaire, les options proposées, les projets d'évolution de la structure, la politique managériale (postes à exigences particulières), les expérimentations, etc., doivent être en adéquation avec le projet de l'établissement.

Les pratiques ou les dispositifs générant une concurrence avec les établissements du bassin ou ayant uniquement pour but de renforcer l'attractivité de l'établissement sont exclus et il devra y être définitivement mis fin.

Cette cohérence de l'action éducative vise bien **l'acquisition par les élèves de l'ensemble des compétences nécessaires à leur réussite professionnelle et citoyenne**, en particulier celles du socle commun. Elle vise aussi à **créer les conditions du « bien-vivre ensemble pour bien travailler ensemble »** dans l'établissement.

Les contenus des enseignements disciplinaires, obligatoires et facultatifs, doivent s'articuler avec les actions de formation associées (artistiques, culturelles, citoyennes, sportives, de vie scolaire, de santé...). Dans le second degré, la mise en œuvre et la régulation de cette articulation passent par un **travail concerté entre le conseil pédagogique et le comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté (CESC)**.



Le bassin d'éducation et de formation est identifié comme l'échelon qui met en cohérence les politiques des établissements de son périmètre et qui alimente les services départementaux de l'Éducation nationale en matière de pilotage de proximité. Il pourra éventuellement être nécessaire d'étudier, voire de redéfinir et de valider ce périmètre (en fonction des zones d'emploi INSEE et des nécessités interdépartementales, par exemple Vitry-le-François et Saint-Dizier, Romilly-sur-Seine et Sézanne, Reims et Reims), son mode de fonctionnement et d'animation, ses liens avec le comité de direction départemental.

4.2. Accroître le niveau d'expertise des délégations et des services académiques

Dans cette organisation « responsabilisante », les directions des services départementaux de l'Éducation nationale (DSDEN) comme les établissements ont besoin d'appuyer leurs projets sur des analyses, des études statistiques et de renforcer leur capacité de pilotage propre. Cela implique pour les services académiques d'évoluer vers plus d'expertise, de partage de l'information, voire des mutualisations pertinentes.

Dans les services académiques comme dans les EPLE, **un travail de « repyramidage des emplois » pour ajuster le niveau de la catégorie d'emploi à la fonction exercée et d'affinement des métiers** est lancé afin de définir une carte cible des emplois à atteindre sur plusieurs années.

PROPOSITIONS D' ACTIONS

- ▶ Formaliser et communiquer sur le rôle des délégués académiques à la pédagogie et à la vie scolaire qui est d'organiser et de s'assurer de la cohésion du pilotage entre niveau académique et départemental
- ▶ Formaliser la nouvelle place des DSDEN dans l'élaboration de la carte des formations pour le second degré
- ▶ Formaliser la nouvelle place du rectorat dans les orientations à l'échelle académique du pilotage du premier degré
- ▶ Identifier l'échelon de mutualisation utile des activités administratives
- ▶ Conduire un travail de « repyramidage des emplois » sur trois ans permettant de consolider la capacité administrative de pilotage dans les services académiques comme dans les EPLE
- ▶ Développer les outils d'aide au pilotage (statistiques, analyses...)

4.3. S'engager et rendre compte

Le projet met en évidence **le contrat comme mode de gouvernance et de travail conjoint**.

Le bon fonctionnement de chaque entité et sa capacité à apporter des solutions adaptées nécessitent de bien connaître le cadre de son action. La formalisation de la gouvernance académique doit permettre à chacun de se situer. En complément, les textes de référence et notamment leur niveau réglementaire ou uniquement de préconisation doivent être connus. Il s'agira d'exposer les motifs des modifications d'un programme ou d'une action, les objectifs généraux de cette évolution et les contenus eux-mêmes et que chacun connaisse le cadre d'exercice de sa mission et celle des autres acteurs avec qui il doit être en relation.

le contrat comme mode de gouvernance

4.3.1. Les principaux niveaux de contrats d'objectifs et de conventions mis en œuvre

Ces principaux contrats et conventions sont les suivants :

- le lien État / académie : le dialogue de gestion et sa résultante : la lettre de mission du recteur au DASEN
- le lien DSDEN / circonscription ou EPLE : la lettre de mission du DASEN à l'IEN chargé d'une circonscription du premier degré, la lettre de mission du DASEN au chef d'établissement
- le contrat de l'académie avec le groupement d'intérêt public éducation et formation tout au long de la vie (GIP EFTLV) : le recteur vers le directeur du GIP EFTLV
- le contrat d'objectif de l'EPLE dont la collectivité peut être désormais signataire dans le cadre d'un contrat tripartite pluriannuel
- les conventions avec les autres services de l'État : la DRAC, la DRJSCS et la DRAAF
- le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP)

À échéance, ces contrats et conventions doivent faire l'objet d'une évaluation partagée.

4.3.2. L'auto-évaluation et l'évaluation de l'action de l'académie



La complexité et le périmètre de ce qui peut être soumis à une évaluation sont considérables. L'évaluation externe est ponctuelle à l'échéance des processus. Elle doit être précédée d'évaluations internes et d'auto-évaluations tout au long de la période des projets ou des contrats. Il est nécessaire de **développer la culture de l'auto-évaluation** et d'en définir le rythme, les modalités d'intervention et les indicateurs pour permettre les adaptations nécessaires de l'action.

L'académie s'attachera à décliner à son niveau les préconisations et analyses faites par le nouveau Conseil national d'évaluation du système éducatif.

C'est bien cette dynamique permanente de régulation partagée par tous les acteurs impliqués qui permettra la réussite dans la durée du projet académique, comme d'ailleurs

pour l'ensemble des projets menés dans l'académie, qu'ils soient d'établissement ou d'école.

© Rectorat de l'académie de Reims
 édition novembre 2013
 directeur de la publication : Philippe-Pierre Cabourdin
 conception : Com'in Création
 adaptation : service communication / F.Dirrière
 photographies : rectorat de l'académie de Reims,
 P.Devernay (MEN), S.Olsson - F.Cirou (PhotoAlto),
 Y.Arcurs - Chlorophylle - Contrastwerkstatt - Goodluz -
 S.Rahunoks - Rido - Woodapple - L.F.Young (Fotolia.com)
 C.Manquillet et E.Tedeschi
 impression : conseil général de la Marne



académie
Reims **É**



Rectorat de l'académie de Reims
1 rue Navier
51082 Reims Cedex
Tél. : 03.26.05.69.69
ce.com@ac-reims.fr

>> www.ac-reims.fr
 [@academie_reims](https://twitter.com/academie_reims)