

## Congrès des 2 et 3 décembre 2021

### La liberté de manœuvre du chef d'établissement : comment manager dans cet environnement ?

#### Bilan de l'atelier Activités pédagogiques

- **Méthode de travail :**
  - 5 ateliers sur les 5 champs de missions du chef d'établissement, décomposées en tâches principales, animés par 5 administrateurs
  - Chaque groupe passe 10 minutes par atelier  
Les groupes tournent dans la salle et complètent à chaque atelier le travail du groupe qui les a précédés. L'idée est de compléter, en tenant compte du travail effectué.
- **Question 1 :**  
"quelle liberté de manœuvre dans les tâches citées, dans mon environnement institutionnel et territorial ? quelles contraintes identifiées ?"  
  
Un paperboard « partage d'expérience » avec une base écrite :  
mes expériences de chef d'établissement dans les différentes missions du champ de compétences, au regard des contraintes que je vis.  
  
Chaque partage d'expérience fait l'objet de post-it de différentes couleurs selon les trois axes ci-après :
  - j'ai une bonne liberté de manœuvre,
  - c'est difficile,
  - j'ai des contraintes.
- **Question 2 :**  
quel levier pour retrouver de la liberté de manœuvre, de l'autonomie ?  
  
Un paperboard « solutions émises par le groupe » pour retrouver des leviers pour plus de liberté de manœuvre dans les différentes missions/tâches.

Seules les contraintes et les solutions émises par le groupe ont été reprises ci-après.

## Deux questions :

- Quelle liberté de manœuvre dans les tâches citées, dans mon environnement institutionnel et territorial ? quelles contraintes identifiées ?
- Quels leviers pour retrouver de la liberté de manœuvre, de l'autonomie ?

## Réponses apportées :

### I-Elaboration du projet d'établissement :

#### A-Contraintes :

- Le transfert de pilotage de projet suite à une recomposition d'équipe
- Difficulté d'engager certains enseignants dans la conduite de projet
- "C'était mieux avant"
- Marge de valorisation limitée
- Des réformes successives qui épuisent les équipes  
Un protocole qui freine les envies et les projets  
Identifier, construire un projet pédagogique cohérent
- La réforme 2019 (voie professionnelle) épuise certains enseignants
- Difficulté à obtenir une rémunération complémentaire pour heures spécifiques

#### B-Leviers :

- Susciter le désir/l'envie/la volonté de construire une architecture commune (Prof + OGEC)
- Créer les conditions : dégager du temps, plages banalisées, J.P., formation interne/externe
- Trouver des indemnisations possibles

### II-Pilotage du projet d'établissement :

#### A-Contraintes :

- L'organisation de notre système d'enseignement
- Notre environnement :  
Les réformes : un tremblement de terre qui fait bouger les plaques tectoniques  
Collège → compétences  
Lycée → spécialités  
Enseignement supérieur → Parcoursup  
Voie professionnelle → Alternance
- Changements fréquents de référentiels, d'horaires, de répartition des cours
- Résistance de certains enseignants

### **B-Leviers :**

- Se servir du projet comme une dynamique
- EDT dédié : réunions fédératrices (de travail, de mise en commun, de co-construction)
- Ecriture plurielle

## **III-Organisation pédagogique :**

### **A-Contraintes :**

- Le manque d'implication de certains qui entraîne l'épuisement d'autres
- La pression sur les enseignants avec les programmes
- Dénigrement et méconnaissance de la voie professionnelle
- Formation insuffisante des enseignants à travailler en équipe interdisciplinaire contrairement aux directives officielles-(ex : le chef d'œuvre)
- Pression administrative tatillonne et exponentielle

### **B-Leviers :**

- Pédagogie de projet à développer
- Apprendre à « comment faire réussir les élèves »
- Mobiliser les personnes et les autonomiser
- Travailler le projet pédagogique : mettre en pratique le lien entre actions et projet pédagogique toute la communauté : Prof + OGEC
- Accompagner et valoriser les équipes en établissement
- Mettre en place un conseil pédagogique piloté par un professeur volontaire alternativement (par roulement ?)
- Développer/encourager les actions pour la compréhension globale de toutes les voies de formations possibles :
  - voie professionnelle
  - voie technologique
  - voie générale

“A chacun son excellence” – “Les voies du succès sont multiples”

## IV-Emplois du temps :

### A-Contraintes :

- L'individualisme de certains enseignants  
Les postes qui sont collectifs (enseignements interdépendants)
- Absences des enseignants
- Pénurie d'enseignants
- EDT : Conception des EDT
- EDT des élèves  
Temps hors face à face pédagogique

### B-Leviers :

- Utiliser sa liberté de chef d'établissement pour sortir du carcan  
« 'un prof/une classe/1-2h »

## V-Evaluation, conseils de classe et instances :

### A-Contraintes :

- Travailler à la réussite de chaque jeune pour une poursuite d'études ou un accès au monde professionnel
- Evaluation sommative diplômante identique pour tous
- **Parcours Professionnel Carrière et Rémunération :**
  - restrictif, contraignant si évaluation sans suite

### B-Leviers :

- Changer les habitudes pour les recentrer sur la réussite de chaque élève
- Différencier l'évaluation selon les profils et besoins des élèves
- Promouvoir l'auto-évaluation
- Impliquer/inviter tous les parents dès les premiers conseils de classe
- **Parcours Professionnel Carrière et Rémunération :**
  - Formateur si dialogue entre PROF/CE/INSPECTION
- Intégrer la « démarche qualité »
- Evaluation des établissements par tutelle et instances académiques

## VI-Autres leviers :

- **Le pédagogique**
  - Evolution des pratiques pédagogiques
  - Pédagogie active
  - Equiper les élèves en numérique : le numérique adjuvant des cours
  - Le numérique, porte ouverte sur le monde
  - Allier le numérique, l'international et l'écologie au service de la pédagogie
  - Favoriser la démarche de projet
  - Former tous les enseignants à l'accompagnement des élèves (Dys...)
  - L'ECOLE INCLUSIVE
  - Innover
  - Formation des enseignants au numérique
  - Les jeunes = personnes ressources
  - Posture de l'enseignant vs l'élève
  - Co-intervention
  - Promouvoir l'interdisciplinarité : ex : le « chef d'œuvre »
  - Sortir les élèves et les enseignants de nos locaux pour faire le lien (donner du sens) entre enseignement et « vraie vie »
  - Apprendre dans et hors des instants et lieux « prescrits »
  - Repenser le temps de travail des enseignants (18h... → 35 heures)
  - Liberté pédagogique
  - Optimisation de la DHG / Regroupement classe / Matière
  
- **Le relationnel :**
  - Travailler en équipe la question du climat scolaire (regard bienveillant)
  - Changer la relation éducative en la personnalisant
  - Réorganisation de l'espace au bénéfice du relationnel et du pédagogique
  - Accompagner tous les membres de la communauté dans cette évolution / révolution : école inclusive
  - Une équipe totalement impliquée dans les projets
  - Plus de liberté pour le chef d'établissement pour organiser les temps de partage et la transmission des savoirs
  - Plus d'autonomie pour valoriser les professeurs qui s'investissent
  - La sollicitation individuelle des personnes en valorisant leurs compétences
  - Faire de l'Inspection un partenaire éclairé et éclairant
  - Une organisation cohérente et constructive.
  - Repenser l'autonomie des chefs d'établissement autrement