



# Pilotage pédagogique

Mis à jour le 10 novembre 2023

Le pilotage pédagogique du chef d'établissement s'inscrit dans l'affirmation des valeurs du service public d'éducation et dans le cadre de l'autonomie de l'établissement public local d'enseignement (EPLE). Ce pilotage doit s'appuyer sur une réflexion personnelle et des convictions affirmées pour impulser une véritable politique pédagogique au service de la réussite des élèves, donner du sens et convaincre. Il appartient alors au chef d'établissement de permettre aux équipes pédagogiques de "mettre en œuvre des projets innovants et d'impulser une véritable politique pédagogique au service de la réussite des élèves" (Christian Forestier).

L'analyse de cette mise en œuvre sera réalisée tous les 5 ans dans le cadre de l'évaluation de l'établissement.

## Sommaire

- **[La fiche du Film annuel](#)**
  - [Des convictions au service du pilotage pédagogique](#)
  - [Le pilotage pédagogique au service de la réussite des élèves](#)
  - [Le cadre de mise en œuvre](#)
  - [Les instances de dialogue et de prise de décision en matière pédagogique](#)
  - [Les ressources à mobiliser \(humaines, financières, horaires, matérielles, etc.\)](#)
- **[Boîte à outils](#)**
- **[Textes officiels](#)**
  - [Code de l'éducation](#)

- [Autres textes](#)
- [Pour aller plus loin](#)



# LA FICHE DU FILM ANNUEL

## Des convictions au service du pilotage pédagogique

Les chefs d'établissement conduisent des organisations dont la première mission, outre la transmission des connaissances, est de faire vivre et partager les valeurs de la République. Ce sont ces valeurs, la déontologie du fonctionnaire et la recherche de l'intérêt général qui permettent de donner du sens, de la cohérence aux actions conduites au sein de l'établissement.

Piloter un établissement scolaire, c'est transmettre ces valeurs et ces principes, impulser et conduire la politique de l'établissement. Un pilotage réussi nécessite un équilibre entre analyse et gestes professionnels permettant de :

- donner une réelle visibilité sur l'exercice de la fonction ;
  - s'impliquer dans l'animation des équipes ;
  - favoriser la reconnaissance des mérites de chacun ;
  - rechercher les conditions d'un climat scolaire propice aux apprentissages et au bien-être de tous ;
  - développer une culture d'établissement favorable à une intégration forte des dimensions éducatives dans les activités d'enseignement ;
  - répondre, grâce à un diagnostic pertinent, aux spécificités de l'EPL. Ce diagnostic est conduit à partir d'une analyse objectivée. Certaines informations sont fournies par les autorités académiques :
    - les indicateurs d'aide au pilotage et à l'auto-évaluation des établissements (Application de restitution et de choix d'indicateurs de pilotage des établissements et écoles - ARCHIPEL) sont consultables par les professionnels de l'éducation (accès réservé). Les données portent sur 5 années scolaires et permettent de situer l'établissement par rapport au département, à l'académie et au niveau national ;
    - les indicateurs de valeur ajoutée des Lycées (IVAL) permettent de mesurer ce que l'établissement produit (effet établissement ou valeur ajoutée) sur les résultats des élèves au regard de taux attendus calculés en fonction des caractéristiques de la population scolaire.
- [Consulter la présentation des indicateurs des résultats des lycées](#) sur le site du ministère (avec glossaire), ainsi que le [guide de lecture 2020](#) (pdf 606 Ko) des indicateurs des lycées pour le grand public.

## **Le pilotage pédagogique au service de la réussite des élèves**

Le pilotage pédagogique peut être défini comme l'ensemble des actions visant à exercer une influence sur les pratiques et gestes professionnels que les enseignants adoptent dans le cadre de leur activité en conformité avec les orientations académiques et nationales.

Consulter la fiche [projet d'établissement](#).

Le pilotage pédagogique recouvre donc l'ensemble des réflexions, actions et décisions relatives aux interactions qui se nouent entre les élèves, les familles et les enseignants.

### **Mettre en place des dispositifs pédagogiques**

Dans le respect des orientations ministérielles et académiques, le chef d'établissement doit, avec ses équipes, mettre en place tous les dispositifs prévus afin de répondre aux besoins individuels des élèves.

Consulter à ce sujet ce que prévoit la Loi pour une école de la confiance :

- réforme du lycée et des examens ;
- transformation de la voie professionnelle ;
- évolution des questions relatives à l'orientation ;
- mise en place d'une école véritablement inclusive.

Certaines de ces évolutions viennent compléter des dispositifs plus anciens de prise en charge des besoins individuels :

- dispositifs d'accompagnement prévus par les règlements, destinés à favoriser la réussite de tous les élèves (accompagnement personnalisé - AP, accompagnement éducatif, devoirs faits, [PPRE](#), stage passerelle, stage de remise à niveau, tutorat) ;
- dispositifs pour les élèves à besoins particuliers ([PAI](#), [PAP](#), PPS, [ULIS](#)), dont la vocation est de garantir l'égalité des chances par l'inclusion et la scolarisation de tous les élèves.
- dispositifs relevant des possibilités d'innovation et d'expérimentation reconnues aux équipes pédagogiques depuis 2005 ([Notre École, faisons-la ensemble](#)).

### **Coordonner l'évaluation des élèves**

Le chef d'établissement est le garant du bon déroulement de l'évaluation des élèves. Il veille à ce qu' elle ait un objectif formatif ou sommatif.

Lorsque ces évaluations poursuivent un objectif formatif, il doit veiller à ce qu'elles soient régulières, de nature à permettre les progrès des élèves et comprises par les élèves et leurs responsables légaux.

Consulter à ce sujet [la série de podcasts consacrée au pilotage de l'évaluation en établissement scolaire](#) sur notre site.

Lorsqu'elles ont un objectif de diplomation, le chef d'établissement qui devient responsable de centre, engage tous les moyens et mobilise toutes les ressources utiles au bon déroulement des épreuves prévues par les différents examens.

Consulter à ce sujet la page [Organiser les examens](#) sur notre site.

L'évaluation des élèves (objectifs, méthodes, rythmes, critères, commentaires) constitue un objet d'échanges et d'études de premier plan avec les corps d'inspection et les enseignants.

La rédaction du projet d'évaluation institutionnalisé dans la [note de service du 29 juillet 2021](#) répond à cet objectif d'équité et de transparence. Consulter à ce propos :

- le [diaporama](#) produit par l'académie de Normandie (pdf 540 Ko) ;
- [l'exemple d'un lycée](#) de l'académie de Montpellier.

### **Organiser le travail personnel de l'élève**

Une réflexion est nécessaire sur l'articulation entre le travail en classe et celui qui s'effectue en dehors des heures de cours. S'investir dans cette réflexion, c'est engager un travail sur les partenariats avec d'autres intervenants (collectivités, associations, etc.), sur l'organisation du temps scolaire et sur l'usage des temps hors scolarité (péri-scolaires et extra-scolaires). L'emploi du temps des élèves doit permettre la mise en place du cadre légal (contenus disciplinaires et non disciplinaires) tout en l'adaptant au contexte local. L'organisation du temps scolaire est un acte éminemment pédagogique qui doit faire coexister des exigences complexes. À titre d'exemple, la mise en œuvre du dispositif "[Devoirs faits](#)" au collège peut être l'occasion d'une telle réflexion.

### **Communiquer sur les études et enquêtes relatives à l'éducation**

Un effort de veille vis à vis des travaux de recherche est indispensable afin d'agir, toujours avec les corps d'inspection, sur l'accompagnement des équipes éducatives.

Le chef d'établissement doit, en particulier, susciter et faciliter les conditions du travail collectif des enseignants, dans le cadre notamment des conseils d'enseignement, du conseil pédagogique et de tous les moments d'échanges formels ou informels.

La construction, en lien avec les coordinateurs territoriaux, d'un plan local de formation participe à la mise en perspective des gestes professionnels au regard de ce que disent les sciences de l'éducation et facilite cette logique de questionnement des pratiques et des impacts sur les résultats des élèves.

### **Impulser l'usage du numérique au service de la pédagogie**

Il est important de s'impliquer dans ce domaine (politique d'aménagement, de financement, de repérage de personnes ressources, d'essaimage des expérimentations, etc.). Le conseil pédagogique est compétent pour accompagner les équipes dans leurs usages pédagogiques du numérique.

Les [délégations académiques au numérique](#) (DAN) sont des appuis ainsi que le référent aux usages du numérique de l'établissement.

La période de crise sanitaire du Covid 19 démontre avec force l'importance pour les

personnels de direction de s'engager et d'engager l'ensemble des personnels et élèves de l'établissement dans une bonne maîtrise des outils numériques et une bonne compréhension du fonctionnement de nombreuses applications pédagogiques.

Cette démarche volontariste est un préalable à la mise en place de la [continuité pédagogique](#).

Consulter :

- sur Éduscol, la page [Plan de continuité pédagogique](#) ;
- sur notre site la page [Confinement d'un établissement : pilotage de la continuité pédagogique et éducative](#).

### **Le cadre de mise en œuvre**

Afin de garantir l'unicité du service public d'éducation et la mise en œuvre des objectifs nationaux, l'action du chef d'établissement s'inscrit dans le cadre des orientations des autorités de tutelle d'une part, et de l'autonomie des EPLE d'autre part, permettant ainsi la prise en compte dans la politique pédagogique et éducative des contraintes et atouts de chaque établissement au sein de son environnement.

### **Le cadre national**

L'école doit en priorité poursuivre l'objectif d'élévation générale du niveau de connaissances, de compétences et de culture de tous les jeunes, de réduction des inégalités sociales et territoriales, de réduction du nombre de sorties sans qualification.

La [loi n° 2019-791 du 26 juillet 2019](#) pour une école de la confiance, qui met un fort accent sur le premier degré, prévoit aussi des dispositions nouvelles pour l'enseignement dans le second degré. Consulter les [essentiels de cette loi](#) sur le site Vie publique.

### **Le projet académique**

Le projet académique fixe les priorités sur son territoire sur plusieurs années. Il précise les choix stratégiques qui contribuent à la réussite des élèves dans le cadre des missions définies par les différentes lois d'orientation et de programmation, et au regard des résultats et indicateurs de performance du système éducatif, de la population scolaire et des atouts ou contraintes des territoires concernés.

### **Le projet d'établissement**

En cohérence avec le projet académique, le projet d'établissement, dans le cadre de l'autonomie, définit les choix pédagogiques et la politique éducative pour une durée comprise entre trois et cinq ans.

Il exprime l'engagement de la communauté éducative et garantit la cohérence de ses actions. Le projet d'établissement se fonde sur une [autoévaluation](#) à partir d'un diagnostic partagé complété par une évaluation externe. Ce travail permet de dégager des axes de

travail et des priorités. Il convient de distinguer les éléments de contexte de ceux sur lesquels l'établissement peut prendre appui pour identifier les besoins des élèves et agir. En cela, le projet d'établissement montre la direction à suivre et doit être régulièrement évalué et actualisé.

### **Le contrat d'objectifs**

Le contrat d'objectifs est conclu entre l'EPLE, l'autorité académique et la collectivité territoriale de rattachement si elle le souhaite (contrat tripartite).

Il définit les objectifs à atteindre par l'établissement pour satisfaire aux orientations nationales et académiques, en lien avec le projet d'établissement, et mentionne les indicateurs qui permettent d'apprécier la réalisation de ces objectifs.

### **Les instances de dialogue et de prise de décision en matière pédagogique**

Les instances réglementaires, au sein desquelles le conseil pédagogique joue ici un rôle majeur, sont des espaces de concertation, de proposition et/ou de décision selon les cas. Il convient d'animer et de faire vivre ces instances en favorisant la participation et l'expression de chacun des membres pour qu'elles soient de véritables lieux de dialogue et de co-construction.

#### **Conseil d'administration et commission permanente**

Consulter la fiche [Conseil d'administration](#).

Le conseil d'administration et la commission permanente, si elle a été mise en place, sont des instances de décision qui permettent la mise en œuvre de l'autonomie pédagogique à travers le projet d'établissement, le contrat d'objectifs, l'organisation des structures et du temps scolaire.

#### **Conseil pédagogique**

Consulter l'[article R421-41-3](#) du code de l'éducation (compétences, consultation).

Le conseil pédagogique est une instance de concertation qui permet la coordination des enseignements et des activités scolaires comme par exemple les dispositifs d'aide, la notation et l'évaluation, les expérimentations.

#### **Conseil des délégués pour la vie lycéenne et conseil de vie collégienne**

Consulter les fiches [Conseil de la Vie Collégienne \(CVC\)](#) et [Conseil de la Vie Lycéenne \(CVL\)](#) .

Le CVL est une instance de concertation qui permet de consulter les élèves sur les principes généraux de l'organisation des études et du temps scolaire.

Dans les collèges, le conseil de vie collégienne (CVC) et le conseil de cycle 3 constituent des instances de pilotage dans le cadre de la continuité pédagogique.

### **Équipes pédagogiques ou conseils d'enseignement**

Consulter l'[article R421-49](#) du code de l'éducation (équipes pédagogiques, concertation, projet d'établissement, suivi, évaluation des élèves, coordination).

Les conseils d'enseignement, constitués par classe ou par discipline, favorisent la concertation et les échanges sur les méthodes et les supports pédagogiques.

### **Conseil de classe et de cycle**

Consulter la fiche [Conseil de classe - conseil de cycle](#).

Le conseil de classe réunit l'ensemble des enseignants de la classe et traite de toutes les questions concernant la vie de la classe, à savoir : les réussites et les difficultés des élèves, le travail personnel en classe et à la maison, l'orientation.

Le conseil de cycle a pour objectif d'évaluer à chaque fin de cycle (3 et 4) le degré de maîtrise des compétences du socle (progression, acquis et besoins).

### **Conseil école-collège**

Consulter les articles [L401-4](#) et [D401-1 à 4](#) du code de l'éducation qui définissent la composition et les modalités de fonctionnement du conseil école-collège.

Afin d'améliorer la continuité entre l'école et le collège, un conseil réunissant des membres des écoles et collèges est mis en place et piloté par le chef d'établissement et l'inspecteur de l'éducation nationale du premier degré (IEN 1<sup>er</sup> degré). Un inspecteur du second degré référent de l'établissement peut être associé à ce pilotage. Consulter la fiche [Liaison inter-établissements : assurer la continuité des apprentissages et la fluidité des parcours](#).

### **Conseil de perfectionnement (ne concerne que les CFA)**

Les EPLE sont de plus en plus mobilisés sur des actions dans lesquelles le rôle du chef d'établissement est primordial. C'est le cas lorsque l'établissement est centre de formation par apprentissage puisque le chef d'établissement devient responsable pédagogique de la formation.

## **Les ressources à mobiliser (humaines, financières, horaires, matérielles)**

### **Ressources humaines**

Le chef d'établissement conduit et anime la gestion de l'ensemble des ressources humaines. Il fixe les missions et formalise les [délégations](#) si nécessaire.

Les personnels enseignants sont les principaux acteurs pédagogiques de l'EPLE ; à titre individuel ou en équipe, ils contribuent à l'animation pédagogique. Le coordonnateur de discipline peut à cet égard jouer un rôle important. Des lettres de mission peuvent également être mises en place pour des fonctions spécifiques telles que la coordination et l'impulsion des usages numériques ou le projet culturel de l'établissement. Ces missions peuvent faire l'objet d'IMP ou intégrées à une ou plusieurs parts de Pacte.

Le professeur principal, souvent associé au conseiller principal d'éducation, est conduit à intervenir dans le champ pédagogique pour coordonner l'équipe de sa classe (devoirs, rythme, synthèse).

Dans la nécessaire construction d'un climat scolaire favorable aux apprentissages, on n'oubliera pas le rôle éducatif tenu par tous les personnels n'ayant pas de responsabilité pédagogique directe (vie scolaire, service de gestion, personnel administratif, personnels des collectivités).

Dans le cadre de leurs missions d'accompagnement ou d'appui au chef d'établissement, les corps d'inspection peuvent être sollicités dans les EPLE ou dans les bassins de formation : assistance au conseil pédagogique, impulsion de nouvelles pratiques (évaluation par compétences, groupes en langues vivantes, travaux interdisciplinaires) à la demande du chef d'établissement.

### **Ressources financières**

Dans le cadre de l'autonomie budgétaire, le service "activités pédagogiques" (AP) fait apparaître les choix de l'établissement dans ce domaine.

Consulter la fiche [De la préparation du budget à son exécution](#).

La "contribution unique" est une ressource complémentaire pour les établissements disposant de sections professionnelles ou technologiques. Consulter la fiche [Contribution unique \(CU\) à la formation professionnelle et à l'alternance](#).

### **Ressources en heures d'enseignement et indemnités**

La principale ressource horaire dont dispose le chef d'établissement dans le cadre de l'autonomie de l'EPLE est la dotation horaire globale (consulter la fiche [Préparation de rentrée : prévisions DHG, TRM](#)).

Elle permet d'opérer des choix pédagogiques pour la communauté éducative : organisation de la structure, du nombre d'élèves par classe, des groupes à effectifs réduits, des moyens pour l'accompagnement (personnalisé, au choix d'orientation, etc.), et de l'offre des enseignements optionnels.

Une fois la dotation horaire globale annuelle répartie, des heures supplémentaires effectives peuvent rémunérer des actions ponctuelles spécifiques.



L'indemnité pour missions particulières (IMP) permet de rémunérer diverses missions pédagogiques et éducatives qui ne relèvent pas du face à face pédagogique : tutorat, référent pour les usages pédagogiques numériques, référent culture et décrochage, le Pacte.



- [tableau récapitulatif de composition des instances en EPLE](#) (pdf 180 Ko) sur le site de l'IH2EF.

### Exemples de documents

- [Le rôle du professeur principal dans les collèges et les lycées](#) sur le site du ministère chargé de l'Éducation nationale ;
- [lettre de mission du référent numérique](#), académie de Versailles ;
- exemples de [rôles du coordonnateur du conseil d'enseignement](#) (pdf 143 Ko), sur notre site ;
- [lettre de mission pour le référent culture](#), site de l'académie de Strasbourg ;
- [lettre de mission pour le référent numérique](#), site de l'académie de Strasbourg (pdf 520 Ko).

### Applications numériques

- **Aide à la Saisie des Indemnités en Établissement (ASIE)**  
Cette application permet la saisie des heures supplémentaires effectives (HSE) et de certaines indemnités et permet également un suivi précis des moyens délégués à l'établissement public local d'enseignement (EPLÉ). Consulter le [document d'aide à la saisie](#) de 2017 sur le site de l'académie d'Aix-Marseille (pdf 870 Ko). Les personnels ne peuvent pas tous percevoir des indemnités et celles-ci varient en fonction de la tâche effectuée et du statut du personnel. Ces informations sont précisées à travers un code indemnité et un code motif. Consulter un [outil de l'académie de Caen](#) (xls 58 Ko).

- **École ouverte**

Interconnectée avec **SIECLE**, l'application École Ouverte a pour fonction de faciliter et d'améliorer le pilotage et la gestion de l'opération "École ouverte" pour les établissements et les services académiques dans les domaines suivants : prévisions budgétaires, projets (programmation, plannings, activités), inscriptions des élèves et suivi des présences, recrutement des intervenants, statistiques et bilans pédagogiques, banque d'activités, etc.

Consulter la page [Vacances apprenantes](#) sur le site de l'académie de Lyon.



## TEXTES OFFICIELS

Texte officiels en vigueur au 14 novembre 2022.

### Code de de l'éducation

- [Articles D211-10 à D211-11-1](#) : carte scolaire : secteurs et districts du second degré ;
- [articles D401-1 à D401-4](#) : conseil école-collège.

### Autres textes

- [Loi n° 2019-791 du 26 juillet 2019](#) pour une école de la confiance ;
- [décret n° 2001-1174 du 11 décembre 2001 modifié](#) : statut particulier du corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation ;
- [arrêté du 29 juin 2021](#) relatif à l'entretien professionnel annuel des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministre chargé de l'éducation nationale : objectifs et cadre de l'entretien professionnel annuel ;
- [référentiel des personnels de direction](#) : annexe 1 du protocole du 16 novembre 2000, relatif aux personnels de direction .
- [charte des pratiques de pilotage en EPLE](#).



## POUR ALLER PLUS LOIN

- [La politique de l'éducation prioritaire : les réseaux d'éducation prioritaire REP et REP +](#), site Éduscol ;
- la démarche QUALEDUC doit permettre une démarche d'autoévaluation participative, consulter la [page consacrée à Qualéduc](#) sur Éduscol ;
- Sur notre site :
  - toutes les ressources pour [mettre en place et conduire l'évaluation des établissements scolaires](#) ;
  - des ressources en vue d'[accompagner les cadres dans leur management](#).

[retour accueil Film annuel](#)