



# **PROJET ACADEMIQUE 2018-2022**

**(CTA 15 mars 2018, CAEN 29 mars 2018)**

## Introduction

### • Le contexte territorial

---

Le Centre-Val de Loire connaît une augmentation de sa population mais cette évolution démographique est disparate. Elle est plus importante en zone périurbaine alors qu'elle ralentit dans les pôles urbains et l'espace rural. Les flux migratoires sont particulièrement élevés, représentant 50 % du taux de variation de la population et sont dominés par les échanges avec l'Ile-de-France. Ces disparités géographiques s'ajoutent aux difficultés que nombre de ces territoires ont connues avec les mutations économiques de ces dernières années. Historiquement préservée du point de vue économique et social, cette région a en effet été davantage affectée par la crise qui a détérioré sa situation et entraîne une dégradation des indicateurs socio-économiques.

La part des jeunes de moins de 25 ans sans emploi est plus élevée qu'au niveau national avec, là encore, de fortes disparités infra-régionales. Et si la pauvreté se concentre dans les grandes villes, principalement dans les quartiers prioritaires, elle s'étend bien au-delà. Le tissu économique, fortement marqué par l'industrie, le poids de l'apprentissage et la conjoncture qui pèse sur le marché de l'emploi sont autant de facteurs qui influent sur la situation des jeunes, tant au niveau de leur scolarité que de leur insertion professionnelle.

Sur les 80 quartiers prioritaires de plus de 10000 habitants en France, 3 sont en Région Centre Val de Loire (Bourges Nord, Blois, Orléans Sud). Dans des unités urbaines comme Dreux, Pithiviers ou Gien, 20% de la population s'y concentre. Les habitants y sont plus jeunes, moins diplômés et disposent de faibles revenus. Ces fragilités se retrouvent souvent dans les zones rurales, présentes dans l'ensemble des départements.

### • Les enseignements tirés du projet 2012-2017

---

C'est dans ce contexte que l'Éducation Nationale en région Centre-Val-de-Loire a conduit son projet académique 2012-2017 au terme duquel on constate :

- une proportion d'élèves maîtrisant les compétences du socle qui a progressé de plus de 5 points, passant de 85 à 90,3%. Cette progression est notable en mathématiques et en langues vivantes étrangères,
- une réduction significative du retard scolaire en classe de 3ème pour les élèves issus de milieux défavorisés (moins 9,1 points) et pour ces mêmes élèves un meilleur taux de passage de 3ème vers la classe de seconde générale et technologique (plus 7,6 points),
- une réduction notable de l'écart des taux de réussite au DNB entre les élèves scolarisés en réseau d'éducation prioritaire et ceux hors éducation prioritaire (passage d'un écart de 14 points à moins de 6 entre REP+ et hors éducation prioritaire),
- une meilleure fluidité des parcours avec une baisse des retards constatés à l'entrée en seconde générale et technologique s'expliquant par une forte diminution du redoublement au cours du collège,
- une progression du taux de réussite au baccalauréat général des élèves d'origine sociale défavorisée (plus 7,1 points) avec une proportion de ces mêmes élèves en classe de terminale supérieure de 2 points par rapport à la référence nationale,
- une baisse significative du décrochage, une amélioration du repérage et du suivi des jeunes décrocheurs grâce aux dispositifs mis en place par l'académie et la Région Centre Val-de-Loire (60 % des jeunes repérés restent sous statut scolaire à l'issue des entretiens de situation, et 70 % des jeunes contactés dans le cadre de l'opération « assure ta rentrée » ont une solution positive).

## Un mode participatif pour la construction du projet

Forte de ces résultats encourageants et s'appuyant sur un état des lieux précis de son territoire, l'académie d'Orléans-Tours a souhaité mettre au point un mode particulier de construction du nouveau projet, avec l'implication de tous les acteurs de la communauté éducative, non seulement dans sa phase de conception mais aussi dans son suivi.

### Il s'agissait donc à travers ce concept fondateur du projet de :

- Partager l'état des lieux de notre académie ;
- Tracer des axes directeurs à partir d'ambitions communes ;
- Définir des méthodes de mise en œuvre des actions et de suivi.

Cette démarche a favorisé l'émergence de propositions d'actions de la part des acteurs de terrain, porteurs d'expériences et d'idées d'une grande richesse. Le passage d'une logique prescriptive à une logique participative, plus opérationnelle, permettra ainsi aux différents acteurs de réagir plus directement et d'apporter de manière plus immédiate les ajustements nécessaires aux actions dont ils auront la responsabilité.

Le processus participatif a associé l'ensemble de l'encadrement, les représentants des parents d'élèves et les représentants des personnels.

## Des voies de progrès identifiées

Cette méthode participative a donc tout d'abord permis un partage de l'état des lieux qui a abouti à l'identification de marges de progrès sur trois segments essentiels :

### • La maîtrise des compétences du socle

Il s'agit en effet de tenir compte des mauvais résultats enregistrés dans notre académie aux tests de lecture effectués dans le cadre des Journées Défense et Citoyenneté montrant un taux incompressible de plus de 10 % de jeunes en difficulté de lecture. Ceci constitue un point de vigilance. La priorité donnée depuis la rentrée 2017 au CP et au CE1 en secteur d'éducation prioritaire doit favoriser l'émergence de dispositifs d'appui à la remise à plat des pratiques liées à l'apprentissage de la lecture sur tous les territoires, en faisant de ces classes la pointe avancée d'une action appelée à bénéficier à tous les élèves. La formation des enseignants est ici un levier essentiel et ce besoin doit être pris en compte dans la méthodologie développée par l'académie pour construire son plan, pour piloter sa ressource-formateurs et définir des modalités de mise en œuvre communes à l'ensemble de son territoire.

La priorité au cycle 3 a également conditionné les orientations de l'académie ces dernières années. Elles se traduisent par une harmonisation des actions entre les plans académiques du premier degré et du second degré, par la mobilisation des stagiaires et des formateurs, ainsi que par le pilotage partagé des formations. Des plans de formation pluriannuels ont été lancés pour chaque secteur de collège. L'accompagnement des moments de transition (maternelle-CP ; école-collège ; collège-lycée) et de l'entrée dans l'enseignement supérieur est une nécessité pour améliorer la fluidité des parcours, prévenir le décrochage et aider l'élève à devenir un acteur éclairé de son projet d'orientation.

Le travail autour de la liaison école-collège et l'apport du numérique dans les apprentissages sont de manière plus générale des axes stratégiques à suivre tout particulièrement, pour mesurer la progressivité des acquis. L'académie doit favoriser les innovations et expérimentations, mutualiser les bonnes pratiques et soutenir la production de ressources.

L'académie doit faire en sorte que la non maîtrise des apprentissages fondamentaux en fin de CM2 ne soit plus un frein à la fluidité des parcours au collège puis au lycée et il conviendra donc de s'assurer lors du passage en 6ème que l'élève maîtrise tous les fondamentaux. Les dispositifs d'étayage tels que les stages de réussite revêtent une importance particulière dans ce cadre et feront l'objet d'une attention et d'un soutien.

- **Une école plus juste**

---

Cette volonté de réduire les inégalités doit être au centre des préoccupations académiques. Si des progrès ont été enregistrés en la matière, on pointe encore à l'entrée en 6ème un peu plus de 14 % des élèves de milieu social défavorisé en retard contre 3 % en milieu très favorisé. Ce pourcentage a certes diminué de plus de 3 points en quatre ans, mais le redressement est fragile puisque nous avons noté un fléchissement en 2015. La même observation peut être faite au niveau des résultats au baccalauréat où les écarts, après avoir diminué, semblent se stabiliser aux alentours de 6 points. L'ambition plus grande, marquée par l'académie à l'égard des élèves de milieux défavorisés, a entraîné des évolutions favorables mais il faut redoubler ici d'efforts, en mobilisant des moyens, en mettant l'accent sur la formation des équipes enseignantes, en faisant de cet axe un point de vigilance absolue dans le dialogue avec les établissements.

Le travail engagé par l'académie dans ses réseaux d'éducation prioritaire doit être poursuivi en ce sens mais il importe de le mener aussi en zone rurale où des difficultés sont observées, avec des publics qui peuvent également être en situation de grande fragilité.

La scolarisation des élèves à besoins éducatifs particuliers doit être également une priorité de l'académie pour 2018-2022. L'accueil des élèves nouvellement arrivés en France continuera de faire l'objet d'un effort marqué, qui passe en particulier par l'ouverture de dispositifs dans les territoires qui n'en sont pas encore dotés et où le besoin est identifié.

De même, des marges de progrès sont identifiées en matière d'accueil des enfants en situation de handicap. Il s'agira de poursuivre la montée en puissance de la scolarisation en milieu ordinaire, d'accroître l'accompagnement des élèves par les auxiliaires de vie scolaire (AESH), d'étendre le réseau académique des ULIS, en particulier pour le niveau lycée.

- **Le cap à maintenir en faveur de l'ambition scolaire**

---

Dans une Région où les parents sont moins diplômés qu'au niveau national (près de 30% de non diplômés contre 24%), le cap à garder reste celui de l'élévation des niveaux de qualification.

Le volontarisme doit rester de mise pour permettre à chaque élève d'exprimer son potentiel et oser les études supérieures.

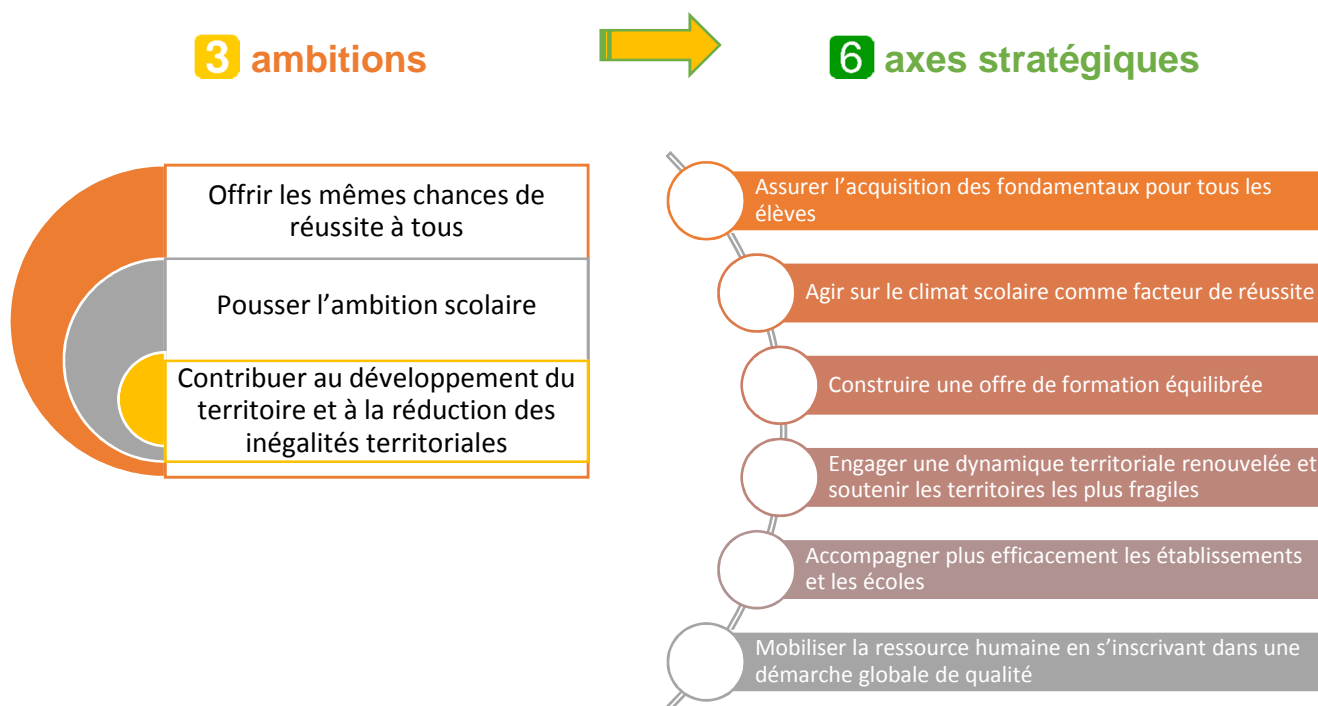
Depuis 2011, le nombre d'étudiants est passé de 53 000 à plus de 60 000. C'est un réel motif de satisfaction qu'il convient malgré tout de nuancer puisque cette poursuite d'études post-bac reste centrée sur un diplôme Bac +2, au mieux +3. Même les bons bacheliers avec mention se dirigent encore trop souvent vers les DUT, des IFSI (Institut de Formation en Soins Infirmiers) ou des études dans le domaine du travail social. La culture des « petits pas » est encore bien ancrée y compris pour les très bons élèves et d'autant plus que peu de filières à Bac +5 d'ingénieurs reconnues sont présentes sur le territoire. L'action du rectorat vise à mieux structurer l'offre de formation.

Le renforcement de l'offre en BTS dans des métiers en tension est une priorité. Elle doit surtout profiter aux bacheliers professionnels sur lesquels les services d'orientation auront un regard particulièrement attentif afin de les orienter vers des voies leur offrant les meilleures chances de réussite.

Les cordées de la réussite et autres dispositifs destinés à soutenir des parcours d'études en combattant l'autocensure seront développés dans l'ensemble de l'académie, avec une incitation plus forte pour impliquer les lycées des quartiers politique de la ville et des territoires ruraux dans la consolidation du continuum bac-3/bac+3.

## Trois ambitions et six axes stratégiques pour les cinq prochaines années

Le projet 2018-2022 tel qu'il se dessine s'appuie sur des propositions d'action exprimées par une dizaine de comités opérationnels travaillant à l'échelle des bassins et des services. Les services académiques ont pris toute leur place dans la construction de ce projet et ils assureront sa mise en œuvre en s'inscrivant dans une démarche de performance valorisant leurs savoir-faire, pour une administration résolument tournée vers la modernisation. Le concept de construction participative a donné aussi une place particulière aux fédérations de parents d'élèves qui se sont réunies en séminaire en novembre 2017 pour apporter leur contribution aux travaux. Trois ambitions et six axes se dégagent de ces réflexions :



### Des valeurs portées par l'éducation nationale

Notre service public d'éducation est résolument guidé par des valeurs d'égalité des chances et de refus de toute forme de discrimination.

Ces valeurs transcendent les actions de ce projet académique 2018-2022.

## **Axe 1**

### **Assurer l'acquisition des fondamentaux pour tous les élèves.**

Rien ne peut se construire de manière durable sans la maîtrise, par tous les élèves, des fondamentaux : lire, écrire, compter, respecter autrui. Ceci justifie que l'école primaire soit la première priorité.

L'acquisition des fondamentaux, qui repose sur le Socle Commun de connaissances, de compétences et de culture, s'inscrit dans le temps de l'obligation scolaire.

Au-delà du socle commun des connaissances, il conviendra de prendre en compte les fondamentaux indispensables à la réussite dans l'enseignement supérieur pour mieux sécuriser les parcours et pousser plus haut l'ambition scolaire.

Les valeurs portées par l'école s'inscrivant dans une démarche de lutte contre toute forme de discrimination seront présentes au cours des apprentissages.

#### **Objectif 1 : Prendre en compte le contexte général dans lequel se déroule la scolarité des élèves**

##### ***Tenir compte des spécificités de l'environnement scolaire***

---

La typologie d'un territoire peut être un facteur déterminant de la réussite scolaire et donc d'inégalité entre les élèves. Le partage des expérimentations positives contribue à réduire ces inégalités constatées, notamment par le repérage des spécificités de l'environnement scolaire qui permet d'adapter l'action de l'éducation nationale au territoire.

##### **Actions**

- ❶ Affiner les diagnostics locaux et adapter le projet d'école ou d'établissement et la contractualisation aux contextes, en s'appuyant sur un partenariat éducation nationale / collectivités / autres services de l'Etat
- ❷ Veiller à l'articulation des projets de réseaux d'éducation prioritaire avec les contrats d'objectifs
- ❸ Renforcer les liens avec les familles : créer les conditions d'accueil favorables, rendre explicites les outils d'évaluation et établir une réelle co-éducation dans le respect de la place de chacun
- ❹ Prendre en compte la problématique des transports dans la construction de l'offre scolaire
- ❺ Renforcer la communication entre inspecteurs et chefs d'établissement, harmoniser le travail au sein des corps d'inspection pour une meilleure cohérence. Installer un co-pilotage IENCCPD/chefs d'établissement / IA-IPR/ IEN-ET-EG en lien avec le contrat d'objectifs
- ❻ Disposer d'une médecine scolaire au plus près des publics afin de mettre en place de façon plus efficace les programmes d'aide personnalisée
- ❼ Mener une politique d'accrochage scolaire grâce à la mobilisation de partenaires extérieurs et de moyens pour des ateliers artistiques, culturels et sportifs en confortant le travail avec les dispositifs liés à la citoyenneté et le secteur associatif
- ❽ Mettre l'accent sur le travail partenarial avec les psychologues de l'Education Nationale et renforcer leur présence dans les établissements. Associer à ce travail les assistants de service social et les personnels infirmiers
- ❾ Développer le volet « information-documentation » dans le projet d'établissement

## ***Favoriser les liaisons inter-cycles***

---

Trois leviers sont identifiés ici :

- Un travail d'équipe, inter-cycles, inter-degrés et interdisciplinaire
- Des projets de réseaux école-collège pour permettre l'acquisition des fondamentaux pour tous les élèves
- La continuité des politiques de l'établissement lors des changements d'équipe de direction

### **Actions**

- ❶ Renforcer les liaisons inter-cycles et l'harmonisation de pratiques au sein des établissements pour permettre une plus grande fluidité des parcours et favoriser une culture commune
- ❷ Préciser la place du travail personnel des élèves tout au long de leur scolarité
- ❸ Préciser le rôle du professeur principal au collège comme au lycée
- ❹ Placer les instances de concertation (conseil pédagogique, conseil de cycles, conseil de socle, le cas échéant conseil des premières observations...) à l'échelle d'une réflexion sur les parcours d'élèves et faire évoluer le conseil de classe en associant davantage les familles
- ❺ Développer l'implication des élèves dans la vie des écoles et des établissements, exploiter réellement le rôle des délégués de classe, renforcer le rôle des CVL (Conseils de vie Lycéenne) et CVC (Conseils de Vie Collégienne)
- ❻ Assurer la continuité des outils de liaison et le suivi des projets d'aide aux élèves
- ❼ Favoriser à l'échelle du bassin de recrutement du lycée, les temps de travail entre professeurs (immersion, échanges des enseignants) et établissements (mettre au point un calendrier d'accueil)

## ***Aménager les emplois du temps et les environnements de travail***

---

Le rythme d'apprentissage des élèves et l'aménagement de leur cadre de vie constituent les conditions nécessaires à une bonne mobilisation des élèves. Ceci implique pour les équipes enseignantes de prendre en compte les apports des études scientifiques dans l'appréhension de la vie de l'élève dans son établissement.

### **Actions**

- ❶ Organiser les emplois du temps des élèves et des enseignants en ayant une approche globale des temps de l'enfant et de l'adolescent en veillant à une répartition disciplinaire équilibrée
- ❷ Prendre en compte d'une part le travail personnel des élèves dans la réflexion pédagogique de chaque établissement et, d'autre part, son accompagnement en veillant à le différencier
- ❸ Accompagner les établissements souhaitant intégrer le dispositif « Ecole ouverte », y compris en LEGT et en LP, et s'appuyer sur le dispositif « Devoirs faits » pour prolonger le travail personnel de l'élève développé dans la classe ; rompre ainsi les inégalités observées entre les élèves tenant à leur environnement matériel et/ou familial
- ❹ Promouvoir les structures de classes innovantes et la co-animation
- ❺ Encourager la coopération et le tutorat en classe, favoriser l'auto-évaluation par l'élève

- ⑥ Renforcer le rôle de la CARDIE (Cellule Académique de Recherche et Développement pour l'Innovation et l'Expérimentation) dans la diffusion des pratiques innovantes liées au projet académique, avec un renforcement territorial des animateurs

## **Objectif 2 : Adapter les pratiques pédagogiques aux besoins des élèves**

### ***Créer les conditions d'une réelle différenciation pédagogique***

---

Les pratiques des enseignants doivent s'inscrire plus nettement dans un projet collectif d'établissement ou d'école, de cycle ou de classe, sans remettre en cause le principe de leur liberté pédagogique. C'est une nécessité d'adapter toujours mieux ces pratiques pédagogiques aux besoins de l'élève, en alternant et en variant les types et formes des activités par rapport aux objectifs établis, en mettant en œuvre la différenciation et en s'appuyant sur la cohérence des cycles.

#### **Actions**

- ① Pratiquer la différenciation pédagogique, renforcer le suivi et la personnalisation du parcours des élèves de l'école primaire jusqu'au lycée
- ② Réaffirmer l'importance de l'accompagnement personnalisé en renforçant son pilotage
- ③ Développer la formation des personnels sur la différenciation pédagogique et sur tout ce qui peut la favoriser (la connaissance de l'enfant, les intelligences multiples, le respect des temps de l'enfant, la métacognition, la compréhension des interactions au sein du groupe classe)
- ④ Développer de façon explicite les compétences psychosociales et favoriser le développement de la coopération entre élèves (tutorat, travaux de groupe)
- ⑤ Diffuser les «*bonnes pratiques*» et faire en sorte qu'à l'échelle du bassin les acteurs s'en emparent et les enrichissent en fonction de leurs propres expériences
- ⑥ Capitaliser l'expérience des REP et REP+ afin de diffuser les bonnes pratiques

### ***Poursuivre les efforts pour la scolarisation des élèves à besoins éducatifs particuliers dans le cadre d'une école inclusive***

---

Des structures existent (EREA, SEGPA), de même que de nombreux dispositifs et outils sont mobilisables (ULIS, PPRE, PAP, PPS, RASED, UPE2A) pour assurer l'acquisition des fondamentaux pour tous les élèves, y compris les plus fragiles. L'objectif est à présent de renforcer leur efficacité, leur complémentarité et leur appropriation par les équipes pédagogiques.

#### **Actions**

- ① Adapter les pédagogies pour répondre aux besoins particuliers des élèves
- ② Favoriser l'inclusion en classe de référence, en lien avec le dispositif ou la structure de regroupement. Mutualiser les expériences et pratiques pour déterminer les conditions d'une bonne inclusion
- ③ Développer les compétences des enseignants sur les processus d'inclusion concernant le champ du handicap, la très grande difficulté scolaire, les élèves allophones, les élèves à haut potentiel
- ④ Prendre en compte les besoins des élèves les plus fragiles et leurs besoins spécifiques en adaptant la pédagogie, en mettant en cohérence les différents dispositifs d'aide et en garantissant leur continuité
- ⑤ Développer les compétences dans le domaine de la gestion de classe et des élèves à comportement inapproprié



- ⑥ Mieux valoriser les compétences des professeurs des écoles spécialisés pour l'identification et la remédiation des difficultés scolaires
- ⑦ Initier un outil coopératif de partage des pratiques dans les différents établissements afin de définir le socle d'une politique commune à l'échelle des bassins
- ⑧ Développer les réseaux des ULIS à tous les niveaux de scolarité
- ⑨ Accroître l'accompagnement des élèves en situation de handicap par le recrutement des AESH

---

### ***Favoriser la notion de parcours***

---

L'instauration d'une politique volontariste de réduction des inégalités scolaires passe par le renforcement du suivi et l'individualisation du parcours des élèves de l'école primaire jusqu'au lycée.

#### **Actions**

- ① Mieux articuler les différents dispositifs d'accompagnement des élèves (APC, AP, devoirs faits,...) et des différents outils (PPRE, PAP, PAI, PPS)
- ② Mettre en place un suivi systématique des élèves en difficultés d'apprentissage sur la durée de leur parcours (envisager à cet effet la désignation d'un tuteur ou d'un référent de parcours scolaire)
- ③ Articuler les différents parcours éducatifs et les enseignements pour renforcer le sens donné aux apprentissages
- ④ Mettre l'évaluation sous toutes ses formes au cœur des stratégies d'apprentissage
- ⑤ Mettre le numérique au service d'un meilleur suivi des parcours et d'une plus grande lisibilité pour les parents
- ⑥ Utiliser les bilans de fin de cycles 2-3-4 et les évaluations nationales comme outil de diagnostic à l'entrée du cycle suivant pour enrichir les conseils de cycle
- ⑦ Développer davantage la pédagogie de projet fondée sur le travail collectif et la coopération au sein des équipes éducatives

### **Objectif 3 : Renforcer l'accompagnement et la formation des enseignants**

La réflexion prend en compte les conditions de l'accompagnement des équipes enseignantes. Il s'agit de les amener à construire des outils à l'échelle du bassin dans l'objectif d'impulser des pratiques partagées. Les formations doivent être ancrées au niveau des établissements et être construites dans une culture partagée entre les enseignants du premier et du second degré.

---

### ***Articuler l'acquisition des compétences fondamentales et les programmes d'enseignement***

---

L'articulation entre socle commun et programmes dans le premier comme dans le second degré peut être améliorée.

Il est souhaitable de mieux appréhender la nature des difficultés rencontrées par les élèves dans leurs apprentissages, pour y remédier avec efficacité.

L'organisation de la continuité des politiques de l'établissement peut s'effectuer par le développement de groupes d'échanges de pratiques au sein des départements ou des bassins.

On relève un besoin de rééquilibrer, dès la formation initiale, l'écart entre les formations disciplinaires et les compétences professionnelles attendues des enseignants : évaluation, relation éducative, connaissance des jeunes, mise à disposition des travaux de la recherche.

### **Actions**

- ❶ Développer les formations du premier et du second degré sur les processus d'apprentissages : en insistant sur les objectifs à définir et la déclinaison des compétences
- ❷ Organiser pour les équipes pluridisciplinaires des temps de travail en commun
- ❸ Insérer dans les projets d'école et projets d'établissement un volet sur la maîtrise des compétences fondamentales «lire, écrire, parler, respecter autrui»
- ❹ Favoriser l'autonomie des EPLE pour la mise en place des programmes d'accompagnement pédagogique, appuyés sur le diagnostic partagé des équipes
- ❺ S'inspirer du référentiel d'éducation prioritaire pour ajuster les gestes professionnels essentiels, garantir l'acquisition du «lire, écrire, parler, respecter autrui», enseigner plus explicitement et conforter une école bienveillante et exigeante

### ***Evaluer autrement : prendre appui sur les évaluations par compétences pour conforter la maîtrise des compétences fondamentales***

---

Alors que les contrôles normatifs perdurent ainsi que la valeur notée (notes, lettres, points de couleur...), il convient de redonner du sens à l'erreur trop souvent perçue comme traumatisante. Il faut aussi créer une culture partagée du travail et de l'évaluation des compétences en travaillant sur les critères de réussite/positionnement.

### **Actions**

- ❶ Donner toute leur place aux différentes formes d'évaluation de chaque domaine du socle, renforcer la politique d'évaluation positive et bienveillante
- ❷ Prendre le temps d'un diagnostic partagé des performances des élèves et exploiter les outils d'évaluation
- ❸ Rendre plus explicites pour les élèves les évaluations, articuler évaluation /auto-évaluation pour une meilleure gestion de l'erreur, pour en faire une étape de l'apprentissage et de la confiance en soi
- ❹ Construire et utiliser un outil commun renseignant sur les degrés d'acquisition des élèves en fin de CM2, à usage des enseignants
- ❺ Porter en équipe pédagogique une attention particulière à l'évaluation du socle à chaque fin de cycle
- ❻ Améliorer la communication aux familles en rendant davantage compte des réussites, des progrès et des difficultés des élèves
- ❼ Favoriser les échanges en bassin sur les modalités de validation des bilans de fin de cycle et recherche de principes communs pour harmoniser
- ❽ Echanger sur le sens donné au conseil de classe et sur les outils de communication destinés aux parents (cahier de réussite, LSU, ...)

Ce champ de réflexion interroge la conception de l'apprentissage chez l'enseignant dans une société où l'école n'est plus seule à transmettre des connaissances et des compétences :

- Comment articule-t-il son rôle avec celui de l'élève et celui des parents ?
- Comment les enseignants varient-ils leurs situations d'apprentissage afin de permettre à tous les élèves d'exploiter leur potentiel ?

La formation constitue l'un des leviers essentiels pour accompagner les pratiques professionnelles des personnels et répondre au mieux aux réalités et aux enjeux du système éducatif du XXI<sup>ème</sup> siècle : c'est un élément d'impulsion au service des priorités nationales déclinées aux échelles académique et départementale. Elle peut éviter autant que faire se peut l'« entre soi ».

### **Actions**

- ❶ Renforcer la formation des formateurs, notamment dans le domaine du « lire, écrire, parler, respecter autrui »
- ❷ Apporter de nouveaux outils qui permettent aux enseignants d'interroger leurs pratiques
- ❸ Consolider les actions de formation des personnels, prévoir des retours d'expériences
- ❹ Sensibiliser les personnels aux avancées permises par les échanges de pratiques pédagogiques et la création d'une culture commune entre les degrés d'enseignement
- ❺ Rééquilibrer, dès la formation initiale, l'écart entre la formation disciplinaire et les compétences professionnelles attendues : évaluation, relations éducatives, connaissance de l'adolescence, intelligences multiples, mise à disposition des travaux de recherche, formation continue régulière et obligatoire

## **Axe 2**

### **Agir sur le climat scolaire comme facteur de réussite**

Un climat apaisé au sein des écoles et établissements est un préalable à la réussite des élèves. Ce climat scolaire repose sur un travail d'équipe associant tous les acteurs de la communauté éducative parmi lesquels les personnels infirmiers, les assistants de service social, les CPE jouent un rôle déterminant. Les parents d'élèves et leurs représentants tiennent ici une place tout aussi stratégique. Agir sur le climat scolaire pour améliorer la vie de l'école doit s'appuyer sur une démarche systémique impliquant l'ensemble des acteurs de l'école et prenant en compte la dimension pédagogique. L'école doit être ici aussi exemplaire car la manière dont elle régit la vie au sein de la communauté scolaire est une illustration de sa conception des apprentissages de la citoyenneté. Il s'agit ainsi de travailler sur l'axe justice du climat scolaire.

L'approche se veut globale et associe la lutte contre les violences et contre le harcèlement, l'organisation des partenariats, le développement de pédagogies de coopération.

L'objectif est donc avant tout d'améliorer le bien-être des élèves et des enseignants.

#### **Objectif 1 : Accompagner les établissements et les écoles**

##### ***Stratégie d'équipe***

---

Une stratégie d'équipe s'appuie sur la mobilisation de tous, sur l'attention portée à l'accueil des élèves et des personnels, sur leur accompagnement, la cohérence de l'action éducatrice et la cohésion des équipes, la place donnée aux parents et le bien-être des personnels.

##### **Actions**

- ❶ Développer et mettre en place des formations en établissements sur les échanges professionnels et la communication au sein des équipes et de la communauté scolaire, en associant des représentants des parents d'élèves qui peuvent notamment jouer un rôle de médiateur
- ❷ Mettre en place et en ligne des espaces de partage d'expériences pour les directeurs d'école et les chefs d'établissement
- ❸ Mettre en synergie les travaux de bassin
- ❹ Renforcer le rôle des cellules de veille et de prévention
- ❺ Identifier des cadres référents dans chaque département et développer leurs compétences en la matière

##### ***Formation des chefs d'établissement et des directeurs d'école***

---

Les chefs d'établissement et les directeurs d'école expriment un besoin de se concerter pour mieux réagir face aux difficultés liées au climat scolaire.

##### **Actions**

- ❶ Développer des temps de concertation en bassin
- ❷ Développer des équipes d'accompagnement aux chefs d'établissement
- ❸ Rappeler l'importance du signalement de faits graves, corollaire indispensable pour mettre en place le cas échéant un accompagnement
- ❹ Développer la formation continue des directeurs d'école et des personnels de direction
- ❺ Renforcer l'accompagnement des écoles par les équipes de circonscriptions

## **Objectif 2 : Travailler autour de la justice scolaire**

### ***Prendre en compte le sentiment d'injustice, la justice reconstructive, le cadre et les règles***

---

Il est important de s'appuyer sur des règles de droit pour construire un cadre juste sur l'ensemble du territoire.

Les pratiques de la justice scolaire doivent être homogènes quels que soient le territoire et l'établissement.

#### **Actions**

- ❶ Harmoniser les pratiques d'évaluation inter-cycles et inter-degrés
- ❷ Former à l'inclusion et à la pédagogie différenciée
- ❸ Elaborer un protocole pour la prise en charge des élèves exclus jusqu'à leur réintégration ou leur re-scolarisation
- ❹ Elaborer un document support de référence sur les sanctions qui permette le respect des principes généraux du droit en matière de justice scolaire
- ❺ Optimiser les connaissances des procédures disciplinaires, valoriser les mesures éducatives alternatives

### ***Pédagogie et coopération***

---

Les stratégies pédagogiques pour un climat serein s'appuient sur la coopération entre élèves, la motivation, l'engagement, la parole de l'élève, les élèves acteurs.

#### **Actions**

- ❶ Encourager le travail (coopératif, collaboratif) entre élèves
- ❷ Conforter les instances et développer les initiatives de coopération entre élèves au sein des écoles et des établissements en prenant appui sur les Conseil de délégués dans le premier degré, les CVC et CVL, pour construire des projets structurants répondant directement aux problématiques soulevées par les élèves sur le terrain
- ❸ Développer les actions de responsabilisation des élèves
- ❹ Mieux intégrer les nouveaux arrivants en mettant au point une charte d'accueil
- ❺ Prendre appui sur l'expertise des établissements en éducation prioritaire
- ❻ Accompagner le développement d'un enseignement structuré de l'oral en valorisant les projets innovants (Web-radio, débats, concours d'éloquence,...)

### **Objectif 3 : Prévenir le harcèlement et les violences**

#### ***Plan de prévention***

---

Les actions de prévention doivent être planifiées de façon cohérente et systématique.

##### **Actions**

- ❶ Mettre en place des plans de formation en direction de l'ensemble de la communauté éducative tant en ce qui concerne le phénomène du harcèlement que de toute forme de violence
- ❷ Concevoir des plans cohérents de prévention au plus près des écoles et des établissements susceptibles de remplacer des actions séparées et peu planifiées
- ❸ Renforcer le rôle des EMS (Equipes Mobiles de Sécurité) et prendre appui sur les enquêtes de climat scolaire
- ❹ Développer une culture de la vigilance et du signalement en mobilisant tous les élèves et les adultes de l'école et de l'établissement
- ❺ Développer un plan de prévention et de santé dans chaque établissement en cohérence avec le parcours éducatif de santé
- ❻ Mettre en place des formations communes chefs d'établissement-directeurs d'école

### **Objectif 4 : Développer la co-éducation**

#### ***Rôle des parents***

---

La co-éducation, essentielle à une scolarité sereine et à un climat scolaire positif, doit se développer. Il faut expliciter le fonctionnement de l'institution scolaire, le rendre plus lisible pour les parents et en particulier les plus éloignés de l'école.

Une co-éducation réussie avec les familles, c'est une attention portée à la communication et à l'accueil des parents. De ce point de vue, il est essentiel de faciliter l'accès aux ressources notamment numériques et donc à l'information.

##### **Actions**

- ❶ Mettre en place des formations en direction des parents sur la connaissance du système éducatif (mallette des parents)
- ❷ Mettre en place un «kit d'accueil» académique à destination des parents
- ❸ Confronter les attentes et les représentations des professionnels et des familles sur le système scolaire
- ❹ Sensibiliser les enseignants à la co-éducation et mutualiser les savoir-faire existants
- ❺ Faire de l'école un lieu ouvert, associer les représentants des parents aux prises de décision et développer les lieux d'écoute pour les familles
- ❻ Partager les orientations des projets d'école et d'établissement, de la contractualisation et du projet académique avec les représentants des parents
- ❼ Développer le dispositif «ouvrir l'école aux parents pour la réussite des enfants» et les Espaces parents
- ❽ Développer des espaces numériques de travail dans le 1<sup>er</sup> degré
- ❾ Associer les parents aux enjeux des CESC (Comités d'Education à la Santé et à la Citoyenneté) et notamment aux différentes formes d'addiction

## **Objectif 5 : Renforcer les pratiques partenariales**

### ***Réunir la communauté éducative, les associations et les collectivités territoriales***

---

Il faut construire un lien fonctionnel clair entre les établissements et les partenaires.

#### **Actions**

- ❶ Prendre en compte la localisation des EPLE
- ❷ Favoriser la coopération entre l'établissement et les acteurs de son environnement et notamment développer l'aspect éducatif du PPMS en lien avec les forces de police et de gendarmerie
- ❸ Renforcer les partenariats dans le cadre des actions Comité Education à la Santé et à la Citoyenneté
- ❹ Valoriser les partenariats dans le cadre des stages de 3<sup>ème</sup>
- ❺ Rendre visibles les actions, les valoriser

## **Objectif 6 : Améliorer la qualité de vie à l'école**

### ***Les aménagements***

---

La qualité de vie à l'école, c'est l'attention portée à la qualité des temps, des espaces, à la convivialité scolaire et au bien-être.

Il est important de développer chez les élèves un sentiment d'appartenance à l'école, au collège, au lycée qui permette d'influer sur l'absentéisme et le décrochage scolaire.

#### **Actions**

- ❶ Associer la communauté éducative à l'aménagement des espaces
- ❷ Prendre en compte la parole des élèves
- ❸ Former et accompagner les cadres à l'aménagement des espaces de vie
- ❹ Mettre l'accent sur la pause méridienne et le péri-éducatif
- ❺ Développer le numérique dans ces espaces de vie
- ❻ Mobiliser les CVL, CVC et MDL (Maison Des Lycéens) en développant la prise d'initiative (autonomie, projets responsabilisants)

### AXE 3

#### Construire une offre de formation équilibrée

L'élaboration de l'offre de formation est guidée par les caractéristiques socio-économiques des bassins, les mutations des métiers, les perspectives d'insertion professionnelle, les attentes d'orientation des familles et l'élévation nécessaire des niveaux de qualification. La construction de l'offre doit être appréhendée par le biais d'orientations stratégiques et d'objectifs fondés sur des indicateurs fiables et connus de tous, communiqués aux établissements et aux partenaires institutionnels, afin d'épauler les acteurs dans l'adaptation de la carte des formations.

L'épanouissement personnel de l'individu et sa capacité à s'insérer durablement dans la société sont au cœur de cette construction.

#### Objectif 1 : Construire une offre de formation territorialisée pour répondre aux besoins de tous les publics

##### *Favoriser une approche inter-établissements et la polyvalence des lycées dans une logique de parcours ambitieux*

Les projets d'évolution de la carte des formations émanent des établissements sans toujours prendre en compte l'offre territoriale existante à proximité. Il convient de développer une culture de réseau pour ensuite proposer des parcours. Les bassins d'éducation et de formation constituent, à ce titre, les espaces privilégiés d'échanges et de réflexion.

Mesurer la mise en œuvre d'une politique d'orientation-formation tout au long de la vie suppose de renoncer à l'utilisation exclusive d'indicateurs de performance (taux de passage en 2<sup>nd</sup>e GT, taux de réussite...) et de privilégier des indicateurs de parcours (suivi de cohorte, accès à l'enseignement supérieur, réussite étudiante).

#### Actions

- ❶ Faire du bassin d'éducation et de formation l'échelon pertinent de l'évolution de l'offre de formation, en travaillant les complémentarités et les parcours
- ❷ Développer des dispositifs favorisant la découverte des métiers en prenant appui sur le Parcours Avenir : module de découverte de 3 à 5 h hebdomadaires, découverte des métiers, des formations, des plateaux techniques, des entreprises
- ❸ Développer une culture de coopération avec les entreprises, avec des partenariats pour la mise à disposition de plateaux techniques et/ou de compétences humaines
- ❹ Faciliter la mise en œuvre de passerelles au sein et vers les filières professionnelles (augmentation de la capacité d'accueil de certaines spécialités de 1<sup>ère</sup> Bac professionnel pour mieux répondre aux demandes de poursuite d'études post-CAP, de réorientation, de droit au retour en formation initiale)
- ❺ Renforcer l'essor pour une plus grande mobilité internationale des élèves (programme Erasmus+ pour la voie professionnelle). Cette ouverture sur l'Europe est un élément-clé pour la réussite, l'approfondissement des savoir-faire des élèves et leur insertion professionnelle future
- ❻ Préparer les collégiens et les lycéens aux études supérieures : la liaison Bac professionnel / BTS et le continuum bac-3/bac+3 en général invitent à diffuser et à consolider les dispositifs locaux ou expérimentaux qui ont fait leurs preuves
- ❼ Faciliter le développement de la mixité des publics (voie scolaire et apprentissage)



## ***Prendre en compte l'évolution des besoins économiques comme levier de développement de l'offre de formation***

---

L'adaptation de l'offre de formation nécessite de connaître précisément les évolutions économiques en cours et à venir sur le territoire. Ce travail de concertation et de complémentarité est tout particulièrement mis en œuvre dans le cadre des Campus des métiers et des qualifications.

Des liens avec les Chambres Consulaires et Pôle-Emploi doivent être renforcés.

### **Actions**

- ❶ Accompagner les bassins d'éducation et de formation dans la co-construction de diagnostics partagés de besoins de formation en leur donnant accès aux outils existants
- ❷ Construire à l'échelle de chaque bassin un plan stratégique triennal où figurent les évolutions souhaitables au regard des perspectives de développement économique et d'emploi
- ❸ Organiser la consultation et la concertation des acteurs, dresser périodiquement un état des besoins de formation et préconiser les évolutions adaptées de l'offre. Les CLEE (Comités Locaux Ecole-Entreprise) peuvent y contribuer
- ❹ Favoriser l'engagement des entreprises en s'appuyant sur les objectifs opérationnels écrits dans une charte de partenariat (accueil, stages, alternance)
- ❺ Favoriser l'immersion en entreprise des acteurs de l'Education nationale pour une meilleure connaissance de leur environnement économique
- ❻ Développer les actions de promotion de la liaison Ecoles / Entreprises : associer les parents aux actions
- ❼ Promouvoir les actions mises en œuvre dans le cadre des campus des métiers et des qualifications et du Parcours Avenir

## **Objectif 2 : Rendre les parcours de formation cohérents et visibles pour permettre à chacun de construire son parcours et réaliser son projet**

### ***Renforcer l'attractivité et la visibilité des filières de formation, des réseaux, des campus des métiers***

---

Campus des métiers, labellisation lycées des métiers constituent des exemples de leviers pour le développement de l'offre de formation et la réponse aux besoins des acteurs locaux. Ces labels, gages d'expertise et d'excellence existent mais ne sont pas suffisamment mis en valeur ou valorisent trop peu les activités réalisées au sein des établissements. De même, les expérimentations mises en œuvre sur les territoires souffrent d'un déficit de communication et de diffusion auprès de l'ensemble des acteurs.

### **Actions**

- ❶ Rendre lisible l'identité de chaque établissement ou réseau, par la mise en valeur de ses formations et de ses labels
- ❷ Sur les filières en tension ou spécifiques, adopter une approche académique de l'offre de formation et travailler à coordonner la communication sur ces filières, en lien avec l'Onisep
- ❸ Favoriser l'entrée métiers pour valoriser les formations

- ④ Valoriser et partager les expérimentations mises en œuvre localement grâce à une communication de proximité complémentaire de la communication académique (en utilisant notamment les réseaux sociaux qui peuvent être des vecteurs d'une information maîtrisée et sécurisée)
- ⑤ Assurer un accompagnement renforcé de la transition entre le lycée et l'enseignement supérieur

---

### ***Favoriser l'expérimentation***

La dimension expérimentale reste à développer dans les projets d'évolution de l'offre.

Le parcours de formation est à concevoir comme un moyen d'encourager une ambition qui dépasse la seule dimension scolaire pour intégrer la réalisation et l'accomplissement d'un projet personnel.

#### **Actions**

- ① Expérimenter des mises en réseau afin d'élargir l'offre de formation sur les territoires, en s'appuyant sur le numérique (la visioconférence est ainsi un outil intéressant pour mutualiser des compétences)
- ② Assurer sur des filières spécifiques la complémentarité avec l'offre de formation des académies limitrophes.

## **Axe 4**

### **Engager une dynamique territoriale renouvelée, soutenir les territoires les plus fragiles**

La taille de l'académie, la diversité des territoires, la multiplicité des structures, mais surtout la confiance à donner aux acteurs incitent à réviser le modèle de gouvernance du système éducatif en académie.

Celui-ci doit reposer sur le principe de subsidiarité, alliance de la prescription revenant à l'académie pour la définition et le pilotage des lignes directrices, et de la place donnée aux structures pour conduire nos actions. La logique de prescription académique qui suppose une certaine forme de standardisation et celle d'une efficacité locale construite sur des initiatives propres à chaque territoire sont donc appelées à se compléter.

La poursuite du soutien aux réseaux d'éducation prioritaire et un appui rénové aux territoires ruraux les plus fragiles seront au cœur de l'action académique.

#### **Objectif 1 : Stimuler l'ambition scolaire sur tous les territoires**

Le développement de l'ambition scolaire est l'une des clefs de la réussite des parcours éducatifs. L'évolution positive, depuis plusieurs années, laisse encore des marges de progrès, notamment dans les territoires ruraux. Ce constat incite à développer des actions de liaison entre le cycle secondaire et l'enseignement supérieur dans l'ensemble des établissements, sur tous les territoires.

##### **Actions**

- ❶ Développer et promouvoir les dispositifs de type Cordées de la Réussite et les étendre aux secteurs ruraux
- ❷ Instaurer un partenariat entre chaque collège et un établissement d'enseignement supérieur ou un lycée disposant des formations post-bac
- ❸ Structurer et étoffer les liaisons inter-cycle, inter-degré, de l'école primaire au supérieur

#### **Objectif 2 : Organiser les territoires en bassins de formation s'appuyant sur les parcours d'éducation des élèves et faciliter les parcours de scolarisation**

Le passage d'un pilotage pyramidal à un modèle fondé sur l'action des bassins rend nécessaire une évolution du maillage territorial, afin de prendre en compte les spécificités locales. Le parcours d'éducation de l'élève doit être au cœur de cette organisation et la construction de l'offre de formation doit être appréhendée en conséquence, en privilégiant des formats de bassins de formation qui peuvent opportunément se penser au-delà des frontières départementales.

##### **Actions**

- ❶ Clarifier le rôle attendu des bassins d'éducation et de formation dans le pilotage académique
- ❷ Développer des réseaux de collaboration et de mutualisation s'adaptant aux spécificités locales
- ❸ Faire du bassin de formation un lieu d'échange avec les partenaires de l'éducation nationale et de valorisation des réussites du projet académique
- ❹ Prendre en compte l'ensemble de l'offre de formation en facilitant les continuums pédagogiques
- ❺ Optimiser les réseaux des internats et les revitaliser en les dotant d'un projet éducatif répondant à la spécificité des publics accueillis

### **Objectif 3 : Offrir des ressources académiques au service de la diversité des territoires, en relation étroite avec les collectivités locales**

Les établissements, les bassins de formation doivent disposer d'une offre globale de ressources adaptées aux contraintes, aux caractéristiques et aux enjeux particuliers du territoire.

Les ressources académiques et les modèles d'attribution des moyens doivent être pensés pour permettre un appui aux projets des écoles et des établissements ainsi que des territoires en fonction de leur typologie.

#### **Actions**

- ❶ Diffuser des ressources, notamment numériques, et accompagner les personnels pour en assurer leur exploitation optimale
- ❷ Tenir compte des typologies des structures et de leurs projets dans l'allocation des moyens
- ❸ Mobiliser les fonds sociaux en priorité pour les familles aux revenus modestes, afin de faciliter l'accès à la restauration scolaire, à l'internat, pour contribuer à l'acquisition de fournitures scolaires et permettre aux élèves de ces milieux défavorisés de participer aux voyages et sorties scolaires

### **Objectif 4 : Permettre aux écoles et aux EPLE d'être des lieux de vie des territoires.**

Les établissements et les écoles doivent s'inscrire dans leur territoire afin de participer à leur développement (social, culturel et économique) et à leur dynamique.

Dans certaines parties du territoire, l'école n'est plus seulement une obligation en tant que lieu des apprentissages, elle constitue une institution d'aide aux familles et bien souvent le premier repère face aux situations sociales difficiles. Mais l'organisation et la structuration des réseaux d'écoles ne permettent pas toujours de garantir la pérennité de la qualité de l'offre scolaire. Il faut donc concilier ces deux enjeux pour un service public de qualité.

#### **Actions**

- ❶ Développer les collaborations avec les collectivités de rattachement et avec les partenaires économiques et sociaux
- ❷ Favoriser la mise à disposition des ressources des écoles et des établissements dans le cadre de la vie locale
- ❸ Accompagner l'évolution des réseaux des écoles dans les zones rurales afin de favoriser une offre pédagogique de qualité, en prenant appui sur la charte de développement des territoires ruraux, engageant avec les collectivités une réflexion pluriannuelle sur l'avenir des écoles et structures isolées
- ❹ Développer les voies d'accès au sport quel que soit le territoire
- ❺ Réduire les inégalités territoriales d'accès à l'offre culturelle et artistique en proposant des partenariats aux territoires éloignés des grands équipements culturels. Intégrer les outils numériques à cette démarche
- ❻ Développer l'action des Greta académiques au sein de chaque territoire
- ❼ Affirmer la vocation de chaque établissement à être un acteur de la formation continue

## **Axe 5**

### **Accompagner plus efficacement les établissements et les écoles**

Les structures éducatives et les membres qui les composent, qu'il s'agisse des écoles, des collèges ou des lycées, mettent en œuvre un projet pédagogique dans le respect des orientations nationales et académiques. Elles disposent pour cela de moyens et de ressources pour leur permettre de remplir pleinement leurs missions. Leur rôle doit cependant être facilité par la mise au point de dispositifs d'appui permettant de mieux accompagner, de mieux soutenir, de permettre une auto-évaluation par les équipes et une évaluation conjointe qui ne soit pas réduite à un simple contrôle.

Cet accompagnement collaboratif et opérationnel doit être porté auprès de l'ensemble des acteurs, des écoles, des établissements et des services académiques. Il doit pouvoir se diffuser en cascade au sein des structures et avoir des effets positifs sur la santé et le bien-être au travail. Il doit donc produire des effets mesurables.

Il s'appuie sur les lignes directrices suivantes, dont dépend la nature des relations tissées entre la structure académique et les membres de la communauté éducative:

- S'appuyer sur les liens de confiance au sein de l'institution
- Accompagner les cadres et renforcer leur professionnalisation
- Mieux répondre aux besoins de formation des équipes au sein des écoles et des établissements
- Remédier au sentiment d'isolement des personnels, des écoles, des établissements

Les services académiques, déjà très engagés dans cette démarche de modernisation, s'attacheront à développer les outils et procédures facilitant l'action sur le terrain. La simplification des démarches pour les usagers, la dématérialisation des procédures seront par exemple au cœur de leurs lignes directrices.

#### **Objectif 1 : Accompagner le pilotage des établissements et des circonscriptions**

##### ***Aide à la prise de décision***

---

Pour assurer un soutien de qualité aux acteurs, l'institution se doit d'apporter aux différentes structures les outils et moyens leur permettant de traiter rapidement les problématiques qu'elles rencontrent.

Pour le premier degré, il est difficile pour les directeurs d'école de définir les tâches prioritaires.

##### **Actions**

- ❶ Renforcer la connaissance des services et la lisibilité des services déconcentrés : mise en place d'un organigramme simplifié avec un classement thématique et pas uniquement par services. Le concevoir comme un mémento regroupant les principaux contacts
- ❷ Consolider un fil d'actualité régulier à destination des directeurs d'écoles et des chefs d'établissement : avec des liens hypertextes permettant de retrouver les circulaires complètes si besoin
- ❸ Proposer un vademecum des principales procédures

## ***Aide au diagnostic, aide à la conception et à la régulation du projet d'école, d'établissement ou de réseau***

---

Il est essentiel d'apporter aux directeurs d'écoles et aux chefs d'établissement un regard extérieur plus régulier et plus accompagnant. Les personnels de direction demandent un pilotage partagé chefs d'établissement /corps d'inspection.

### **Actions**

- ❶ Constituer une cellule académique ressource qui agisse en prévention et en remédiation
- ❷ Développer des audits, des diagnostics partagés, des inspections croisées dans le cadre d'un accompagnement ordinaire des écoles et des établissements
- ❸ Mobiliser les inspecteurs pour accompagner les équipes en particulier lors de la phase de préparation de contrats d'objectifs ou au moment des bilans à mi-parcours
- ❹ Développer l'accompagnement des équipes enseignantes dans le cadre des visites-conseil sur des problématiques identifiées en commun par le chef d'établissement, le directeur d'école et l'Inspecteur

## ***Aide au pilotage des stratégies de territoires***

---

La construction des stratégies de bassin de territoires ou de bassins de proximité est ressentie par l'ensemble des acteurs académiques comme une évidence, mais elle doit s'accompagner d'une aide méthodologique.

### **Actions**

- ❶ Etablir des diagnostics de bassin pour définir des objectifs opérationnels
- ❷ Partager des indicateurs communs (écoles, collèges, lycées), axés sur des objectifs découlant d'une politique de territoire, avec une cohérence de secteur de lycée (bassin de proximité), permettant notamment d'assurer des suivis de cohortes
- ❸ Former les cadres à la conception et à l'utilisation des indicateurs
- ❹ Renforcer et pérenniser le dispositif d'accompagnement des EPLE en période de rentrée

## **Objectif 2 : Accompagner par la mutualisation et l'animation pédagogique**

### ***Accompagner en développant la mutualisation***

---

Les équipes de direction peuvent se sentir seules et insistent sur la nécessité de développer le travail en commun, d'observer et d'analyser, entre pairs, les pratiques et dans certains cas penser leur harmonisation.

### **Actions**

- ❶ Constituer ou renforcer des groupes de travail au niveau des bassins locaux ou en réseau de proximité en intégrant le premier degré avec la participation des inspecteurs du second degré
- ❷ Renforcer des collectifs de chefs d'établissement, d'IEN, d'IA-IPR qui apportent ou construisent collectivement une expertise pour proposer des outils, élaborer des projets de formation
- ❸ Favoriser l'usage de la plate-forme collaborative Confluence

## Axe 6

### Mobiliser la ressource humaine en s'inscrivant dans une démarche globale de qualité

L'académie d'Orléans-Tours qui emploie près de 41 000 personnels accueille chaque année plus de 1300 nouveaux agents. Elle connaît des difficultés de recrutement qui la privent d'une ressource suffisante pour couvrir correctement ses besoins, en particulier en enseignants mais aussi en médecins. Ce trait caractéristique de l'académie crée des inégalités entre les territoires selon qu'ils sont plus ou moins attractifs. Il induit un transfert de charge sur les personnels, rendant parfois difficile une mobilisation des équipes en dehors de la classe. Tout ceci peut par ailleurs nuire à la qualité de vie au travail.

L'académie entend donc se mobiliser pour améliorer l'attractivité de ses métiers, constituer des viviers suffisants (en particulier de futurs enseignants) et pour cela, elle s'engage à mettre l'accent sur les dispositifs de pré-recrutement, en lien avec les universités de la Région Centre-Val-de-Loire. Elle souhaite également s'appuyer sur les réseaux de parents d'élèves qui peuvent contribuer à valoriser les métiers de l'éducation.

L'attractivité des métiers passe aussi par le soin que l'on apporte à l'entrée des personnels dans la fonction, au suivi des carrières et à la qualité de vie professionnelle.

Cette démarche globale constitue un axe majeur de ce projet académique et repose d'abord sur l'énoncé de valeurs fondant sa politique des ressources humaines. Ces valeurs partagées par toute la communauté éducative sont les suivantes :

- Une politique garantissant l'égalité des chances pour l'accès à l'emploi, égalité prenant appui sur les compétences et les parcours
- Une politique de gestion des carrières placée sous le signe de l'équité et de l'égalité de traitement
- Une politique dégageant un climat de confiance et reposant sur l'esprit d'équipe, mettant l'accent sur la qualité du pilotage et de l'accompagnement des équipes
- Une politique de soutien de l'Institution à tous ses agents confrontés à des difficultés dans le cadre des relations avec les usagers, se traduisant par un accompagnement rapide et continu
- Une politique libérant les initiatives, source d'engagement et de mobilisation
- Une politique favorisant l'innovation
- Une politique valorisant la performance

Ces valeurs partagées permettront la meilleure mobilisation des énergies au service de la réussite des élèves.

#### Objectif 1 : L'accueil et l'accompagnement à l'entrée dans le métier

##### *Accueil et accompagnement à la prise de fonction*

---

L'entrée dans le métier est un moment clé dans la carrière d'un agent, quel que soit son statut.

Pour garantir un parcours de qualité et pour pallier les éventuelles difficultés et les risques d'isolement, un soin particulier doit être porté à l'accueil d'un nouvel arrivant et à son accompagnement à la prise de poste.

### **Actions**

- ❶ Sensibiliser et former à l'accompagnement des agents, les personnels encadrants responsables en premier lieu de la qualité de cet accueil
- ❷ Elaborer et diffuser un vademecum des bonnes pratiques aux nouveaux arrivants. Ce vademecum, au-delà des compétences métier pourra être enrichi d'une description de l'environnement dans lequel l'agent arrive
- ❸ Mettre en place un tutorat par un pair et selon le cas une prise de fonction différée permettant à chaque agent de mieux intégrer les bonnes pratiques et son nouveau contexte professionnel
- ❹ Intégrer dès la prise de poste des petits réseaux de collègues de proximité
- ❺ Créer des réseaux d'établissements, écoles, services

### ***L'information sur l'environnement***

---

L'agent nouvellement nommé peut être fragilisé par la méconnaissance du milieu dans lequel il est affecté. Il faut sécuriser sa prise de fonction, compléter la compréhension de son environnement et la connaissance du projet d'établissement pour faciliter son insertion. Des pratiques existent mais de manière ponctuelle ou ciblée.

### **Actions**

- ❶ Editer et diffuser des lettres d'informations académiques
- ❷ Publier un guide d'accueil numérique standardisé avec un profilage par structure d'accueil
- ❸ Promouvoir des dispositifs d'aide et de remédiation
- ❹ Intégrer aux dispositifs prévus, les arrivants «en cours d'année», ou organiser une rencontre supplémentaire en milieu d'année scolaire
- ❺ Mettre l'accent sur les relations avec les parents d'élèves

## **Objectif 2 : Un accompagnement tout au long de la carrière**

### ***Favoriser les échanges de pratiques et la mutualisation***

---

L'académie doit se donner pour objectif qu'aucun personnel ne se sente isolé dans son métier. Les initiatives et les outils développés au niveau local méritent d'être davantage partagés. Il faut institutionnaliser dans les plans de formation des temps consacrés à l'analyse de pratique.

### **Actions**

- ❶ Former des équipes ressources par métier au niveau départemental, susceptibles de venir en aide aux personnels isolés ou en difficulté
- ❷ Créer des réseaux institutionnels pour échanger, par métier et par bassin de proximité, animés par un référent métier
- ❸ Réunir les référents métier au niveau départemental selon un rythme qui doit être ajusté en fonction de la réalité des territoires.
- ❹ Mettre en place des FAQ dynamiques et des espaces collaboratifs par profil métier et/ou thématiques
- ❺ Développer des formations ouvrant vers l'international et réunissant des enseignants du premier et du second degré



## ***Se former en croisant les regards***

---

Quelle que soit la structure à laquelle ils appartiennent, les agents doivent se sentir entourés et avoir la possibilité de travailler dans un collectif nécessaire pour rompre tout sentiment d'isolement. Il est donc essentiel de développer une culture commune, de créer les conditions d'un travail en équipe, où les ressources et les bonnes pratiques sont mutualisées.

### **Actions**

- ❶ Préparer des formations conjointement (inter-degrés, inter-cycles, inter-catégories, inter-services)
- ❷ Donner la possibilité de s'immerger et d'observer un autre environnement (classe d'un collègue, autre service, voire dans un environnement différent, relevant d'une autre sphère professionnelle si le besoin est exprimé)
- ❸ Aborder la formation comme un vecteur de valorisation de la communauté éducative, en intégrant la relation avec les parents d'élèves qui peuvent eux-aussi y contribuer
- ❹ Donner de la souplesse aux structures pour s'organiser et mettre en place des actions de formation de proximité

## ***Recueillir et tenir compte des besoins de formation***

---

On observe parfois une inadéquation partielle entre les besoins de formations exprimés par les structures et les formations proposées.

Les cadres sont demandeurs de formations destinées à professionnaliser leur pilotage.

L'académie a mis en place des dispositifs de formation pour accompagner les contractuels au moment de leur prise de fonction. Elle a pour cela instauré du tutorat, un mécanisme de décharge partielle de service et un parcours individualisé. Ces dispositifs construits à partir d'une analyse des besoins identifiés par le chef d'établissement présentent une grande souplesse et devraient être étendus à d'autres catégories de personnels.

### **Actions**

- ❶ Mettre en place un recueil de besoins et veiller à sa traduction dans le plan de formation
- ❷ Proposer des formations au pilotage, à l'animation des équipes et à la conduite de projet pour les personnels de direction et d'inspection

## ***Valoriser les agents en fin de carrière et favoriser la fluidité des parcours***

---

Certains agents aspirent parfois à la mobilité inter-degrés ou à un changement de corps. Cette mobilité doit être accompagnée.

L'allongement des carrières peut aussi entraîner une fatigue, une perte de sens et une démotivation.

### **Actions**

- ❶ Expérimenter de nouveaux dispositifs qui permettent de valoriser les agents dans cette étape complexe de leur carrière : accompagnement des pairs, missions spécifiques, expertises
- ❷ Identifier et accompagner les enseignants désirant changer de parcours professionnel
- ❸ Communiquer sur la liste des personnes ressources pouvant répondre aux interrogations et accompagner les agents en fin de carrière

### **Objectif 3 : Une gestion individualisée des ressources humaines intégrant une dimension de bien-être au travail**

#### ***Développer une culture commune dans le domaine de la santé, de la sécurité et des conditions de travail***

---

Les conditions de travail doivent être plus encore appréhendées comme un préalable au bien-être des personnels.

Les circuits et les lignes hiérarchiques ne sont pas toujours suffisamment clairs.

Le suivi de la santé des personnels n'est pas toujours à la hauteur des besoins.

Les avantages sociaux sont peu développés.

Une attention particulière doit être portée aux conditions de travail, comme un préalable au bien-être des personnels. Elle s'appuiera à cet effet sur les outils existants dont la mise en œuvre est un gage de développement d'une culture commune : réalisation du DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels), tenue des Registres de Santé Sécurité au Travail.

#### **Actions**

- ❶ Le CHSCT est une instance consultative, spécialisée dans l'examen des questions relatives à la santé, la sécurité et les conditions de travail des agents. Il apporte, en ces matières, son concours à un ou plusieurs comités techniques. L'académie souhaite :
  - développer, par l'intermédiaire des CHSCT, des outils de prévention, des outils conseils, relatifs à l'environnement de travail : agencement des espaces, ergonomie, mise à disposition des équipements, attention portée à la confection des emplois du temps, audit, etc.
  - faire connaître le rôle du CHSCT et les orientations ou recommandations qui se dégagent des travaux qui y sont menés
- ❷ Promouvoir la fiche de poste comme un outil de clarification des missions et du positionnement hiérarchique et fonctionnel de chaque agent
- ❸ Développer la pratique des fiches de procédure et mutualiser celles-ci au sein d'un espace collaboratif pour chaque métier
- ❹ Constituer des espaces documentation/ressources par métier
- ❺ Mettre en place des veilles stratégiques par métier, afin d'aider les personnels à se tenir informés des actualités professionnelles
- ❻ Travailler à la conciliation des temps, définir par exemple des règles de gestion électronique du courrier intégrant le droit à la déconnexion, les faire partager et former aux outils
- ❼ Mettre en place une médecine de prévention pour tous les personnels, constituée de divers métiers de la santé : médecin, infirmier, ergonomes, psychologue
- ❽ Promouvoir les activités péri-professionnelles en soutenant les structures associatives qui les portent, en favorisant leur travail en réseau afin que les personnels de l'éducation nationale puissent, eu égard à leur nombre, bénéficier d'une offre de services plus performants

## ***Accompagner les mobilités***

---

La mobilité géographique et fonctionnelle doit être mieux accompagnée et autant que possible facilitée pour les personnels qui en ont besoin et/ou envie.

### **Actions**

- ❶ Disposer, dans chaque département, d'un conseiller en mobilité carrière, formé et professionnalisé
- ❷ Développer l'accès aux bilans de compétences
- ❸ Faire connaître les métiers de l'éducation nationale en favorisant l'accès à des stages pour mieux construire son parcours de formation
- ❹ Mieux informer sur les règles et procédures de mutations (réunions d'informations, tutoriels vidéo, etc.)

## ***Gérer les situations de personnels en difficulté et les situations RH complexes***

---

Il est nécessaire de gagner en efficacité et en réactivité dans le traitement des situations RH complexes (agents en difficulté quelles qu'en soient les raisons) afin que ces situations ne s'installent pas et qu'elles n'aient pas de graves conséquences sur les personnels eux-mêmes, sur les élèves et les équipes. Il s'agit également de montrer que l'institution apporte un soin particulier à régler ces difficultés individuelles.

### **Actions**

- ❶ Mettre en place un protocole d'accompagnement pour gérer les situations des personnels en difficulté, en facilitant notamment l'identification des personnes susceptibles de venir en appui dans la démarche
- ❷ Aider les personnels en difficulté à identifier les personnes ressources qui peuvent les guider
- ❸ Former et informer tous les encadrants/managers sur les procédures et les délais de traitement des situations (trois entrées possibles : médicale, accompagnement et formation, disciplinaire)

## ***Donner des signes de reconnaissance / valoriser les personnels***

---

L'institution se doit de mieux reconnaître encore l'investissement professionnel de ses agents qui en expriment régulièrement le besoin. La valorisation des agents, de leurs missions et le sentiment d'appartenance sont des facteurs clés de l'épanouissement au travail.

### **Actions**

- ❶ Valoriser les personnes ressources en les positionnant comme experts, formateurs, tuteurs, correspondants et faire connaître ces agents
- ❷ Développer les actions favorisant la culture commune et le sentiment d'appartenance à une équipe ou une communauté de travail (réunions fédératrices, moments de convivialité etc)