



RÉGION ACADÉMIQUE
NORMANDIE

MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION



Outils d'aide au pilotage de l'EPLE : le diagnostic établissement

Rectorat de Caen
Mai 2018

Présentation par monsieur le recteur

Mesdames et messieurs les personnels de direction,

A son arrivée dans un nouvel EPLE, l'une des premières tâches que doit accomplir un chef d'établissement consiste à produire le diagnostic de son nouvel établissement. Régi par le décret n°2001-1174, ce diagnostic revêt une importance certaine pour le chef car il fondera sa future évaluation, pour la communauté éducative car il déterminera le pilotage pédagogique de l'établissement, mais aussi pour l'académie car les axes de progrès qu'il proposera devront entrer en cohérence avec les orientations de la feuille de route académique.

Afin d'aider les chefs d'établissement à établir leur diagnostic, j'ai souhaité qu'un ensemble complet d'outils d'accompagnement soit mis en œuvre à la rentrée 2018. Ce dispositif comprendra un protocole innovant de collaboration avec le corps d'inspection, des éléments méthodologiques pouvant donner une dimension participative au diagnostic, une offre spécifique de formation ainsi qu'un recensement des ressources à la disposition des chefs d'établissement qui prennent leurs fonctions.

Le présent document a pour objectif de présenter ces nouveaux outils qui, je l'espère, aideront les chefs d'établissement dans le développement des compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions. Il complète le réseau académique de soutien des personnels de direction créé à la rentrée 2017 et, plus généralement, l'ensemble des dispositifs d'accompagnement mis en œuvre à leur attention dans l'académie.

Avec toute ma confiance et toute ma considération,



**Le recteur de la région académique Normandie,
Recteur des académies de Caen de Rouen,
Chancelier des Universités,**



Denis ROLLAND

1. Origine du dispositif académique

a. Identification du besoin

Dans le cadre du groupe de travail consacré aux personnels de direction et présidé par Mme la secrétaire générale, les dispositifs d'accompagnement des personnels de direction ont fait l'objet, au cours de l'année 2016-2017, d'un recensement et d'une mise en perspective en fonction des besoins exprimés par les personnels de direction. Ce recensement a permis de mettre en évidence des marges de progrès dans certains des domaines concernant l'accompagnement des personnels de direction.

Parmi ces domaines figure celui du diagnostic établissement. En effet, les chefs d'établissement qui prennent leur fonction dans un nouvel établissement ne disposent actuellement d'aucune aide spécifique au sein de l'académie : seuls les adjoints passant chefs ainsi que les personnels de direction stagiaires bénéficient de modules qui abordent la question du diagnostic. Pourtant, l'académie s'est dotée depuis deux ans d'un réseau complet d'inspecteurs référents qui pourraient aider les chefs d'établissement à élaborer leur diagnostic d'établissement.

b. Objectif du dispositif

Il a donc été acté par le groupe de travail personnels de direction qu'un groupe action recherche serait constitué à la rentrée 2017 pour réfléchir à la façon dont on peut accompagner les chefs d'établissement dans l'élaboration et la rédaction de leur diagnostic d'établissement. La composition de ce groupe a été pensée de manière à favoriser la collaboration entre personnels de direction, personnels d'inspection et personnels administratifs (DOSS).

Les objectifs poursuivis par le groupe action-recherche ont été les suivants :

- aider le chef d'établissement dans la réalisation de l'état des lieux initial (point de départ), dans la projection d'une situation finale souhaitée (point d'arrivée) et dans l'identification des axes de progrès tenant compte des leviers, des freins, voire des différentes stratégies possibles pour y parvenir.
- définir les modalités d'une coopération efficiente et durable entre chef d'établissement, inspecteur référent et responsable de services dédiés à l'organisation scolaire dans les directions académiques, pour l'élaboration du diagnostic établissement.

2. Définition et caractéristiques du diagnostic établissement

a. Le diagnostic établissement dans les textes réglementaires

Trois textes réglementaires dessinent les contours du diagnostic établissement. Le décret n°2001-1174 dispose que « tout chef d'établissement nouvellement nommé doit, au cours du premier trimestre, établir le diagnostic de son nouvel établissement (...) Ce diagnostic doit permettre de dresser une vue globale de l'établissement (...) Ce diagnostic n'engage que le chef qui l'établit ». La note de service n°2011-201 précise ensuite que « la lettre de mission s'appuie sur un diagnostic de l'établissement réalisé par le chef d'établissement. Reposant sur une analyse fine du fonctionnement de l'établissement et de son projet, le diagnostic doit déboucher sur des propositions d'axes de progrès de la part du chef d'établissement ». Ces axes peuvent concerner le pilotage de l'établissement, la politique pédagogique et éducative, la conduite et l'animation de l'ensemble des ressources humaines, les relations avec l'environnement. Enfin, l'arrêté du 7 août 2012 définit le devenir de la lettre de mission : « l'entretien professionnel s'appuie sur la lettre de mission susmentionnée (...) et porte sur 1° le degré d'atteinte des objectifs fixés à l'agent dans la lettre de mission et les méthodes mises en œuvre pour y parvenir ».

b. Le diagnostic établissement, première étape du processus d'évaluation

Le diagnostic d'établissement constitue ainsi la première étape d'un processus déterminant l'action pluriannuelle et l'évaluation du chef d'établissement : il fonde la lettre de mission qui elle-même va déterminer trois ans plus tard l'entretien d'évaluation. Il revêt en cela une importance considérable, pour le chef comme pour l'établissement qu'il dirige. Pourtant, le chef d'établissement ne dispose que de peu de temps pour établir son diagnostic. Par ailleurs, il peut ressentir une certaine solitude dans la réalisation de ce diagnostic, dans la mesure où la lettre de mission est *a priori* confidentielle. Pris entre l'importance de la démarche d'une part, sa relative urgence, son caractère solitaire et ponctuel d'autre part, le chef d'établissement peut se trouver en tension au moment même où il prend ses fonctions.

c. Le diagnostic établissement, première étape de la collaboration avec le corps d'inspection

Pourtant, le chef d'établissement peut être accompagné dans l'élaboration de son diagnostic. La mise en œuvre du protocole relatif aux parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR) au sein du ministère de l'Education nationale a instauré en effet une collaboration renforcée entre inspecteurs et personnels de direction. Une proposition de protocole d'aide au diagnostic établissement peut s'inscrire de façon pertinente dans ce cadre de travail commun

renové et dans la promotion de l'esprit de coopération qui l'anime. Ce protocole doit définir les objets de travail précis partagés par l'inspecteur et le chef d'établissement sur le diagnostic pour construire une expertise partagée, le positionnement de l'inspecteur comme un accompagnateur facilitateur de l'identification du diagnostic auprès de l'équipe de direction et de l'équipe d'établissement, ainsi que les modalités et la temporalité pour instaurer une collaboration durable.

d. Le diagnostic établissement, première étape du pilotage

Si le chef d'établissement le souhaite, le travail préparatoire menant au diagnostic d'établissement peut être partagé avec les équipes dans une logique d'auto-évaluation. Lorsque l'arrivée du chef d'établissement coïncide avec la rédaction d'un nouveau projet d'établissement, par exemple, ce partage peut se révéler productif. Dès la pré-rentrée, une démarche participative peut être mise en place qui crée ou entretient une dynamique, et qui constitue un point de départ sur lequel le chef d'établissement pourra s'appuyer dans son pilotage ultérieur. Un diagnostic partagé peut constituer un levier intéressant d'évolution au sein d'une équipe dans la mesure où la majorité de ses membres s'entendent sur leur représentation de l'établissement à un moment donné ainsi que sur des marges de progression collective. Si cette approche participative et collaborative constitue un choix possible pour le chef d'établissement, elle n'est cependant ni exclusive, ni prescriptive. Les éléments de diagnostic produits par l'équipe doivent en effet être complétés par les apports du chef d'établissement. *In fine*, le diagnostic reste à la discrétion du chef d'établissement et n'est communiqué qu'à l'évaluateur. Ces deux points doivent être précisés aux équipes en amont du travail collaboratif.

3. Trois outils d'aide au diagnostic établissement

Pour mieux accompagner le chef d'établissement dans l'élaboration du diagnostic établissement, le groupe recherche action a élaboré trois outils :

- un protocole d'aide au diagnostic d'établissement qui formalise les modalités de la coopération entre chef d'établissement, inspecteur référent, et responsables des DOSS respectueuse des missions de chacun ;
- un quatre-pages rassemblant les principales ressources à la disposition des chefs d'établissements et des inspecteurs pour élaborer le diagnostic ;
- un volet formation dédié au diagnostic établissement et proposé aux chefs d'établissements et aux inspecteurs.

Annexes

Protocoles préparatoires au diagnostic établissement

a. Positionnement du chef d'établissement

Conformément au décret n°2001-1174, et à la note de service n°2011-201, le chef d'établissement est l'auteur du diagnostic qu'il établit personnellement : il est donc seul responsable des analyses et des propositions d'axes de progrès contenues dans le document qu'il transmet à l'autorité de tutelle. Il garde donc pleinement le contrôle des éléments portés à la connaissance de son supérieur hiérarchique, ainsi que de la conduite du diagnostic.

Afin d'étayer son diagnostic, le chef d'établissement peut cependant choisir d'associer des personnels d'inspection au processus d'élaboration du diagnostic : l'inspecteur référent de l'établissement, les inspecteurs des filières professionnelles ou des disciplines représentées constituent ainsi des interlocuteurs possibles.

Enfin, le chef d'établissement peut également décider d'associer les membres de la communauté scolaire à la préparation du diagnostic pour enrichir ce dernier : une proposition de fiche de diagnostic permet non seulement d'engager une démarche participative, mais aussi de garantir une cohérence dans le pilotage du projet d'établissement, de sa conception à son auto-évaluation. En effet, pour rédiger le rapport annuel en fin d'année scolaire, la fiche utilisée pour le diagnostic peut être de nouveau renseignée par les diverses composantes de l'établissement, créant ainsi les conditions d'une démarche réflexive. Cette démarche assure une adéquation entre diagnostic d'établissement, axes du projet d'établissement, lettre de mission et rapport annuel de fonctionnement : le diagnostic établissement peut constituer dans cette optique la première étape d'un pilotage durablement partagé.

b. Positionnement des inspecteurs comme accompagnateurs facilitant le diagnostic

Lors de la phase d'élaboration du diagnostic, les inspecteurs référents de l'établissement ou les inspecteurs de filières pour les lycées professionnels peuvent être sollicités par le chef

d'établissement pour nourrir son approche. Ils sont alors en prise d'information sur l'établissement, sur les premières hypothèses formulées par le chef d'établissement nouvellement nommé. Ils apportent également un regard extérieur, décentré, élargi ainsi qu'une expertise pédagogique apportant une contextualisation institutionnelle, un partage de ressources ou d'outils, mais aussi une mise en réseau professionnelle.

Ils peuvent proposer dans un premier temps une écoute bienveillante au nouveau chef d'établissement, puis un questionnement permettant à l'inspecteur de prélever des informations et au chef d'établissement d'explicitier ses pistes de réflexion, d'élargir ces premières hypothèses, voire de les réinterroger. Ils peuvent en outre offrir un regard sur l'efficacité des dispositifs pédagogiques en œuvre dans l'établissement.

c. Identification des objets de travail partageables

Les données quantitatives et qualitatives produites par les services académiques (DPPM) constituent des objets de travail partageables, ainsi que l'analyse des 4 parcours éducatifs. L'inspecteur référent peut apporter une expertise sur les réussites, la persévérance scolaire, les poursuites d'études et l'ambition scolaire (dispositifs inter-cycles de continuité pédagogique comme le conseil école/collège, les GT collège/lycée, continuum bac-3/+3). Il peut mobiliser des outils existants pour nourrir le diagnostic : les fiches liées au processus de labellisation lycée des métiers pour les LP, et d'une manière générale, les fiches du référentiel qualeduc. Il apporte un contexte institutionnel et pédagogique élargi et peut également être vecteur d'informations sur le fonctionnement des équipes pédagogiques.

L'inspecteur référent peut aider le chef d'établissement à mesurer l'efficacité de certains éléments du projet d'établissement ou certains dispositifs pédagogiques. Il peut analyser les éléments suivants avec le chef d'établissement :

- Problématiques de l'EPL
- Axes politiques retenus pour répondre à ces problématiques
- Projets et actions mises en œuvre dans chacun de ces axes
- Effet de ces projets et actions sur les élèves et sur les problématiques identifiées

Ces éléments ne sont pas seulement partageables entre le chef d'établissement et l'inspecteur référent ; la contribution de l'inspecteur de circonscription pour les collèges et des inspecteurs ET/EG pour les lycées professionnels est nécessaire, sans préjuger des modalités concrètes de cette contribution. On parlera donc d'éléments partageables entre le chef d'établissement et les inspecteurs.

d. Temporalité du travail collaboratif

L'idée d'un protocole d'élaboration partagée du diagnostic établissement créé un cadre commun facilitant pour les personnels d'encadrement pédagogique et susceptible d'instaurer une collaboration durable au-delà du diagnostic. Ce dernier peut en effet permettre de connaître l'inspecteur référent dès la prise de fonction, d'engager une collaboration ultérieure et d'abonder les futurs échanges. Cette collaboration entre les inspecteurs et le chef d'établissement peut se construire à différents moments :

- Prise de contact initial
- Organisation d'un temps de travail en présentiel
- Echanges téléphoniques complémentaires

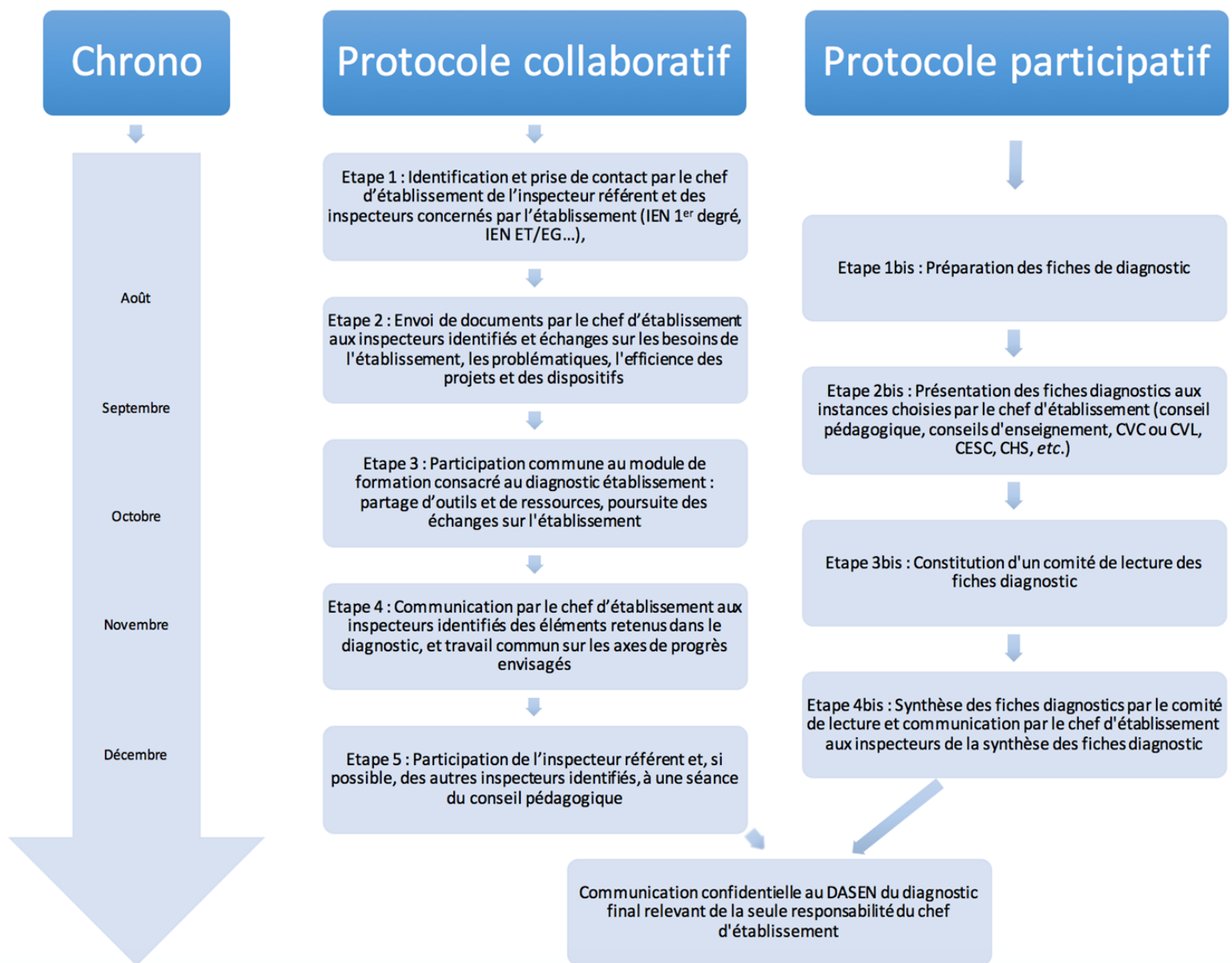
D'autres temps peuvent favoriser le développement de cette collaboration :

- Conseil école-collège pour les collègues
- Réunion autour du contrat d'objectif, du projet d'établissement
- Réunion concernant la labellisation pour les LP
- Réunion d'autres instances

e. Modalités du travail collaboratif

Deux protocoles sont proposés aux chefs d'établissement qui souhaitent associer leur inspecteur référent ou inspecteur de filière à la préparation du diagnostic établissement : le premier s'adresse aux chefs d'établissement qui veulent effectuer un diagnostic collaboratif ; le second, complémentaire du premier, s'adresse aux chefs qui voudraient profiter de la phase de diagnostic pour impulser une démarche participative associant les équipes, les élèves, les familles, les partenaires extérieurs à la réflexion : il peut être intéressant lorsque l'arrivée du chef d'établissement coïncide avec la conception d'un nouveau projet d'établissement.

Ces deux protocoles peuvent être mis en œuvre tout en respectant le cadre confidentiel du diagnostic établissement prévu par les textes réglementaires. En effet, ils ne concernent tous deux que la phase de préparation du diagnostic : la rédaction finale du diagnostic et sa communication restent à la main du seul chef d'établissement qui peut ajouter ou retirer les éléments qu'il souhaite, conformément à l'esprit et à la lettre du décret n°2001-1174.



Formation au diagnostic établissement

a. Public visé

La formation s'adresse aux chefs d'établissement arrivant sur un nouveau poste mais aussi aux inspecteurs référents (candidature individuelle). Les chefs de services académiques DPE, DEPAP, et départementaux (DOSS) seront sollicités pour apporter des informations RH. En ce qui concerne les personnels de direction, la formation s'adresse avant tout aux chefs d'établissements ayant déjà effectué un diagnostic. Les adjoints qui deviennent chefs ont également un module dédié intitulé « passer d'adjoint à chef ».

b. Objectif du module de formation

Promouvoir une dynamique de travail collaboratif entre chef d'établissement, inspecteurs et services de gestion pour identifier les ressources disponibles, croiser les différents axes d'un diagnostic partagé avec les inspecteurs et présenter les outils possibles de diagnostic partagé avec les équipes et l'emploi d'outils permettant d'initier une démarche participative.

c. Contenus du module de formation

Un temps de collaboration avec l'inspecteur référent permet d'échanger sur les ressources disponibles, le rapport annuel de fonctionnement, des études de cas et l'EPLÉ. Ce temps d'échange pourra avoir lieu dans le cadre du protocole d'aide au diagnostic établissement. Il sera suivi d'une écriture individuelle du diagnostic par le nouveau chef d'établissement.

d. Supports et outils mobilisés

Le chef d'établissement nouvellement nommé pourra communiquer les documents suivants à l'inspecteur référent en amont d'un travail collaboratif : contrat d'objectifs, projet d'établissement, rapport annuel de fonctionnement (pour lycée et collège), indicateurs (APAE, IVAL), compte-rendu de conseils pédagogiques, procès-verbaux du conseil d'administration.

e. Modalités pédagogiques retenues

Activité d'étude de cas : un établissement type décrit par les outils disponibles donnant lieu à plusieurs hypothèses différentes, voire à plusieurs diagnostics.

f. Effets attendus en terme de connaissance et de compétence des stagiaires

A l'issue de cette formation, les stagiaires disposeront d'une meilleure connaissance des applications et des ressources à disposition des chefs d'établissement et des inspecteurs pour réaliser le diagnostic établissement. Ils seront surtout capables de partager les éléments de ce diagnostic et de l'enrichir par le croisement des représentations. Ils initieront un travail collaboratif et durable avec le corps d'inspection.

g. Scénario pédagogique retenu

Première demi-journée : apport théorique institutionnel à l'attention des chefs d'établissement

Deuxième demi-journée : activité commune des chefs d'établissements et des inspecteurs :

- étude de cas sur un établissement type à l'aide d'un corpus de documents,
- échange de pratiques,
- analyse critique,
- retour réflexif sur le positionnement respectif de l'inspecteur référent et du chef

Troisième demi-journée : travail collaboratif du chef d'établissement et de l'inspecteur référent centré sur le nouvel établissement : analyse des ressources (voir support et outils mobilisés)

Quatrième journée (facultatif) : Temps d'écriture du diagnostic par le chef d'établissement accompagné par les formateurs.

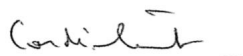
Le diagnostic établissement

L'édito de M. le recteur

A son arrivée dans un nouvel EPLE, l'une des premières tâches que doit accomplir un chef d'établissement consiste à produire le diagnostic de son nouvel établissement. Régi par le décret n°2001-1174, ce diagnostic revêt une importance certaine pour le chef car il fondera sa future évaluation, pour la communauté éducative car il déterminera le pilotage de l'établissement, mais aussi pour l'académie car les axes de progrès qu'il proposera devront entrer en cohérence avec les orientations de la feuille de route académique.

Afin d'aider les chefs d'établissement à établir leur diagnostic, j'ai souhaité qu'un ensemble complet d'outils d'accompagnement soit mis en œuvre à la rentrée 2018. Ce dispositif comprendra un protocole innovant de collaboration avec le corps d'inspection, des éléments méthodologiques pouvant donner une dimension participative au diagnostic, une offre spécifique de formation ainsi qu'un recensement des ressources à la disposition des chefs d'établissement qui prennent leurs fonctions. Le présent document a pour objectif de vous présenter ces nouveaux outils qui, je l'espère, vous aideront dans l'exercice de vos missions.

Je vous renouvelle toute ma confiance et toute ma considération,



**Le recteur de la région académique Normandie,
Recteur des académies de Caen de Rouen,
Chancelier des Universités,**



Denis ROLLAND

Sommaire

Le diagnostic établissement dans les textes,	p. 2
Méthodologie et ressources,	p. 2
Protocoles pour un diagnostic collaboratif et participatif,	p. 3
Management participatif et diagnostic établissement,	p. 4
Formation au diagnostic établissement,	p. 4
Les interlocuteurs du chef d'établissement,	p. 4

Le diagnostic établissement dans les textes

Trois textes réglementaires dessinent les contours du diagnostic établissement. Le **décret n°2001-1174** dispose que « tout chef d'établissement nouvellement nommé doit, au cours du premier trimestre, établir le diagnostic de son nouvel établissement (...) Ce diagnostic doit permettre de dresser une vue globale de l'établissement (...) Ce diagnostic n'engage que le chef qui l'établit ». La **note de service n°2011-201** précise ensuite que « la lettre de mission s'appuie sur un diagnostic de l'établissement réalisé par le chef d'établissement. Reposant sur une analyse fine du fonctionnement de l'établissement et de son projet, le diagnostic doit déboucher sur des propositions d'axes de progrès de la part du chef d'établissement ». Ces axes peuvent concerner le pilotage de l'établissement, la politique pédagogique et éducative, la conduite et l'animation de l'ensemble des ressources humaines, les relations avec l'environnement. Enfin, l'**arrêté du 7 août 2012** définit le devenir de la lettre de mission : « l'entretien professionnel s'appuie sur la lettre de mission susmentionnée (...) et porte sur (...) le degré d'atteinte des objectifs fixés à l'agent dans la lettre de mission et les méthodes mises en œuvre pour y parvenir ». Le diagnostic d'établissement constitue ainsi la première étape d'un processus déterminant l'action pluriannuelle et l'évaluation du chef d'établissement : il fonde la lettre de mission qui va déterminer trois ans plus tard l'entretien d'évaluation. Il fonde également le pilotage de l'établissement lui-même et impacte donc fortement la communauté éducative.

Méthodologie et ressources

Le chef d'établissement peut mobiliser un certain nombre de sources pour construire sa représentation initiale de l'établissement. Ces sources sont d'ordre quantitatives et qualitatives. Parmi les indicateurs chiffrés, il a accès aux bases de données statistiques nationales (APAE, IVAL, fiche d'établissement) qu'il peut abonder par des données complémentaires fournies par les services départementaux ou académiques. Parmi les éléments qualitatifs, il peut échanger avec les acteurs de la communauté éducative, consulter les comptes rendus récents du conseil d'administration, le projet d'établissement, le contrat d'objectifs et ses bilans (intermédiaire ou terminal), le ou les rapports annuels de fonctionnement, le règlement intérieur, les restitutions des diverses instances internes (conseil pédagogique, conseils d'enseignement, CESC, CHSCT, conseil de discipline, CVC, CVL, FSE en collège, MDL en lycée), et le budget avec le rapport de l'ordonnateur.

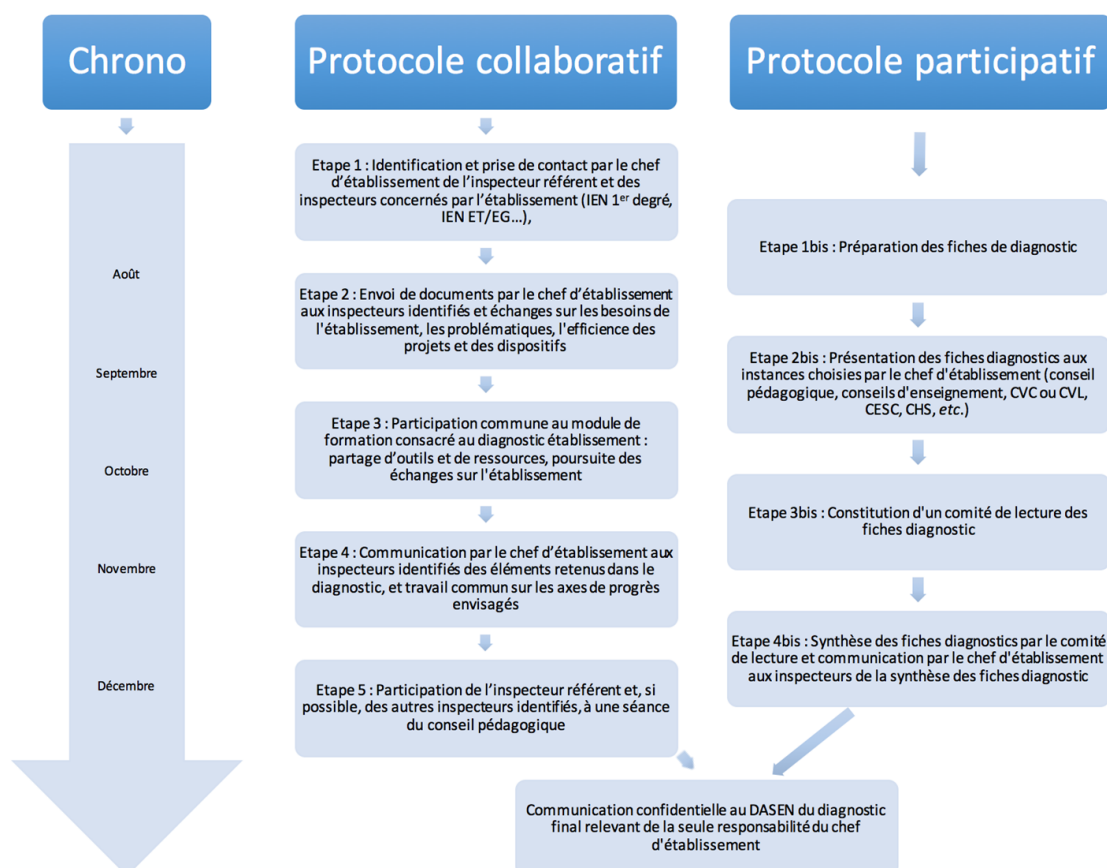
Avec les éléments de contexte externes à l'EPLE, ces documents permettent au chef d'établissement d'émettre un certain nombre d'hypothèses dans les quatre domaines listés dans la note de service n°2011-201 (le pilotage de l'établissement, la politique pédagogique et éducative, la conduite et l'animation de l'ensemble des ressources humaines, les relations avec l'environnement). Ces hypothèses sont généralement testées implicitement ou explicitement lors des entretiens internes et externes que le chef d'établissement mène avant et après sa prise de fonction, lors de la pré-rentrée et des premiers conseils pédagogiques : elles peuvent ainsi être confirmées, modifiées ou infirmées par un dialogue avec le prédécesseur et avec le corps d'inspection (inspecteur référent, IEN 1^{er} degré, IEN ET/EG, autres inspecteurs permettant d'obtenir une vision équipe disciplinaire). Ce processus permet au chef d'établissement d'affiner progressivement son diagnostic dans un aller-retour entre hypothèses et observations. Certains chefs d'établissement rédigent un **journal de bord** qui permet de voir la représentation de l'établissement s'enrichir de jour en jour. Une **carte mentale évolutive** peut également être tenue. Les diverses ressources et outils présentés dans le présent document sont téléchargeables sur l'intranet académique.

Protocoles pour un diagnostic collaboratif et participatif

Le diagnostic établissement ayant une forte dimension pédagogique, la collaboration du chef d'établissement avec l'inspecteur référent et le corps d'inspection peut aider le personnel de direction dans la réalisation de son état des lieux et dans la formulation des axes de progrès. Les deux protocoles ci-dessous ont pour objectif d'organiser cette collaboration dans le respect des missions de chacun :

- Le **protocole collaboratif** permet de maintenir le caractère confidentiel du diagnostic : il ménage des temps de concertation entre le chef d'établissement et le ou les inspecteurs identifiés. Ces temps de travail communs ont pour but d'enrichir le diagnostic du personnel de direction dans la perspective de sa lettre de mission.
- Le **protocole participatif** permet aux chefs d'établissement qui le souhaitent d'associer les membres de la communauté scolaire à la réalisation du diagnostic. Il vient s'ajouter au protocole collaboratif pour les chefs d'établissement qui veulent intégrer les membres de la communauté scolaire aux constats initiaux mais aussi à l'élaboration des axes de progrès.

Ces deux protocoles peuvent être mis en œuvre tout en respectant le cadre confidentiel du diagnostic établissement prévu par les textes réglementaires. En effet, ils ne concernent tous deux que la phase de préparation du diagnostic : la rédaction finale du diagnostic et sa communication restent à la main du seul chef d'établissement qui peut ajouter ou retirer les éléments qu'il souhaite, conformément à l'esprit et à la lettre du décret n°2001-1174.



Management participatif et diagnostic établissement

Comme le montre le protocole participatif proposé en page 3, la réalisation du diagnostic peut être l'occasion pour le chef d'établissement nouvellement nommé d'impulser une démarche qui invite les membres de la communauté scolaire à expliciter et partager leur représentation de l'établissement, à formuler des axes de progrès, à inscrire leurs projets dans ces axes, et à évaluer *in fine* ces actions au regard des objectifs définis collectivement. Le diagnostic établissement constitue alors le premier moment d'une démarche d'amélioration continue au sein de l'établissement induisant de nouveaux modes de fonctionnement basés sur différents temps d'autorégulation et la participation régulière et durable au pilotage de l'établissement. La **fiche de diagnostic**, proposée en téléchargement sur l'intranet académique et modifiable avec l'inspecteur référent, peut ainsi servir aussi à l'élaboration du projet d'établissement, à suivre son avancée, à préparer le rapport annuel de fonctionnement, et constitue un support favorisant l'auto-évaluation des actions menées par les membres de la communauté scolaire quelques mois après le diagnostic. Inspirée du référentiel *Qualeduc*, elle représente un outil de diagnostic mais aussi de management participatif susceptible d'entraîner l'adhésion.

Formation au diagnostic établissement

Afin d'accompagner la mise en œuvre du protocole collaboratif, un nouveau module de formation sera proposé dans le cadre du PAF 2018 pour les chefs d'établissement arrivant sur un nouveau poste mais aussi aux inspecteurs référents et chefs des services DOSS. Ce module aura pour objectif de promouvoir une dynamique de travail collective entre chef d'établissement, inspecteurs et services de gestion : elle aidera les stagiaires à identifier les ressources disponibles, croiser les différents axes d'un diagnostic partagé avec les inspecteurs et encourager l'élaboration d'un diagnostic partagé avec les équipes par l'emploi d'outils permettant d'initier une démarche participative. Un temps de collaboration avec l'inspecteur référent permettra d'échanger sur l'EPL dans le cadre du protocole d'aide au diagnostic établissement. Ce module représentera 1,5 jours de formation.

Les interlocuteurs du chef d'établissement

Les personnes suivantes pourront être consultées par le chef d'établissement lors de l'élaboration du diagnostic :

- Le chef d'établissement précédent : lister les incontournables de l'entretien ou des entretiens de passation (présentation des équipes, leviers, freins, projets en cours, points de vigilance).
- Les personnels de direction, d'enseignement, d'éducation, administratifs, ouvriers, de santé, de service social : une première rencontre avant la journée de pré-rentrée peut permettre d'adapter le discours de pré-rentrée (participation au pot de fin d'année, aux conseils d'enseignement).
- L'agent comptable de l'établissement
- Les inspecteurs : le ou les inspecteurs référents (voir liste académique), l'inspecteur du premier degré pour les collèges, les inspecteurs de filières professionnelles pour les LP.
- Le DASEN et les services déconcentrés départementaux et académiques (DOSS, DPPM, DEPAP, DRH).
- Les représentants des élèves, des parents, des collectivités territoriales
- Le correspondant police/gendarmerie

Ressources possibles

Le rôle de l'inspecteur référent d'établissement (hors cas particulier de l'éducation prioritaire)

Ce que cela n'est pas :

- Contrôle,
- pilotage de l'établissement

Ce que c'est :

- conseil,
- accompagnement,
- mise en réseau,
- valorisation.

La mission de l'École est de conduire chaque élève à la réussite. Cet objectif s'appuie sur la nécessaire et constante évolution des pratiques pédagogiques et ne peut être poursuivi que dans le cadre d'une action pédagogique coordonnée entre les différents acteurs des corps d'encadrement. Cette action concertée s'incarne déjà largement dans le cadre des bassins d'éducation.

Dans cette optique, l'inspecteur référent représente un interlocuteur privilégié et conseille l'établissement pour l'élaboration et la conduite de sa politique pédagogique, en lien avec l'IEN de circonscription pour l'inter-degrés. Il apporte un regard extérieur nourri d'une expertise pédagogique transversale et d'une vision académique.

Il apporte notamment son expertise pédagogique pour accompagner le travail et les stratégies d'équipe dans la prise en charge de la continuité des apprentissages et des parcours des élèves. Ces démarches peuvent s'inscrire dans le cadre de l'accompagnement collectif prévu par le PPCR.

Dans ce cadre, l'action de l'inspecteur référent peut prendre des formes variées mais toujours à déterminer en concertation et coordination avec l'équipe de direction (et l'IEN de circonscription pour l'inter-degrés), en fonction des besoins exprimés par les acteurs locaux.

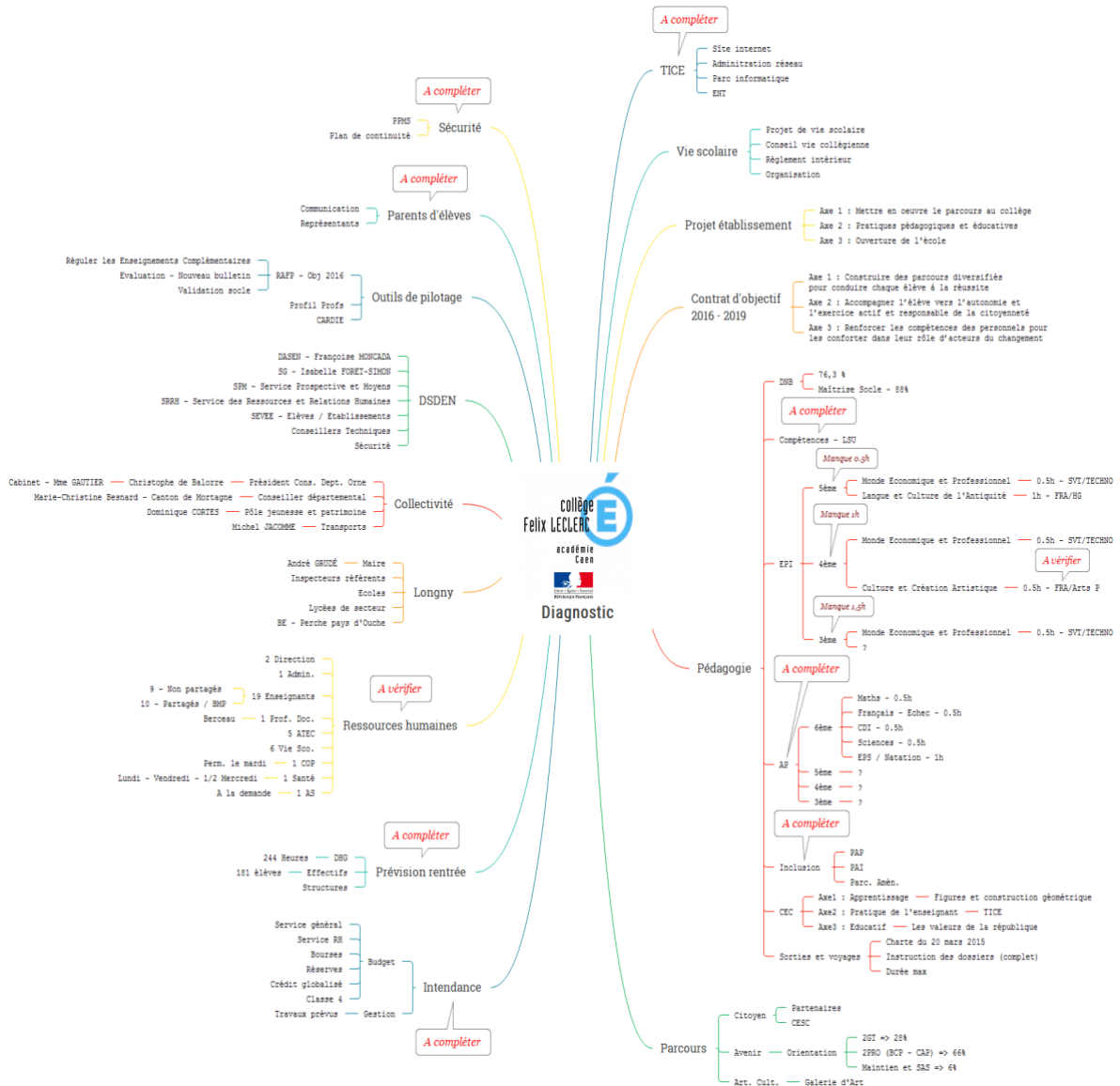
Son expertise peut être sollicitée par exemple pour :

- accompagner la réflexion des différentes instances pédagogiques de l'établissement et en inter-degrés ;
- accompagner le développement professionnel des équipes pédagogiques et l'élaboration de la politique de formation ;
- accompagner des actions de continuité des apprentissages dans le cadre des parcours des élèves (cycle 3, collège-lycée, lycée-enseignement supérieur) ;
- accompagner la préparation du contrat d'objectifs...

L'inspecteur référent peut aussi jouer le rôle d'intermédiaire entre les besoins exprimés par l'établissement et l'intervention d'autres acteurs sur des points d'expertise précis (inspecteurs, CARDIE, formateurs, chercheurs...).

Carte mentale évolutive pour le diagnostic établissement

Nos remerciements à M. Franck VALENTINY pour le partage de cette ressource créée et mobilisée pour le diagnostic de son établissement.



Fiche de diagnostic partagé

Nos remerciements à M. Sébastien DUVAL-ROCHER, proviseur du lycée Rostand de Caen, pour le partage de cette ressource : à la rentrée scolaire, une fiche inspirée des référentiels qualeduc, lycée métiers, et des analyses relatives au climat scolaire a été présentée à la communauté éducative. Cette fiche liste un certain nombre de domaines. Chaque composante de la communauté a été destinataire de cette fiche au mois de septembre et a identifié les points forts et points faibles de chacun de ces domaines.

Le proviseur a pris connaissance de l'intégralité de ces fiches et s'en est fortement inspiré pour la rédaction du diagnostic. Il a constitué un comité de lecture composé d'un sous-groupe et d'un référent par domaine. Chaque sous-groupe a ainsi produit une fiche récapitulative sur le domaine le concernant. L'étape suivante a consisté à proposer des phrases basées sur des verbes d'action par thématique : l'ensemble de ces phrases a constitué un embryon de projet d'établissement autour de trois axes permettant de classer l'ensemble des phrases proposées. En une dernière étape, des groupes de travail ont rédigé les contenus des axes ainsi que des propositions d'actions. Ces travaux ont ensuite été repris en conseil pédagogique, puis validés par le conseil d'administration.

Cette démarche permet à terme de garantir une totale cohérence entre diagnostic d'établissement, axes du projet d'établissement, contrat d'objectif, lettre de mission et rapport annuel de fonctionnement. En effet, pour rédiger le rapport annuel en fin d'année scolaire, la fiche utilisée pour le diagnostic sera de nouveau mobilisée et rédigée par les diverses composantes de l'établissement, créant ainsi les conditions d'une démarche réflexive. Le diagnostic établissement constitue dans ce processus la première étape d'un pilotage durablement partagé.

Les inspecteurs peuvent trouver leur place dans la démarche. Positionnés comme accompagnateurs et non comme contrôleurs, les personnels d'inspection peuvent en effet être associés lors de l'élaboration du processus, des différents outils, et de leur exploitation, notamment pour renforcer les thématiques spécifiquement pédagogiques trop peu présentes dans le support initial. Le proviseur souligne en effet que le cœur de métier, la pédagogie, n'est pas assez présent dans la fiche initiale. Les services déconcentrés de l'Etat et des collectivités territoriales peuvent tout autant trouver leur place et apporter leur expertise sur les domaines relevant de leurs compétences.

La définition des domaines reste adaptable à la spécificité de chaque établissement. Le processus assure une grande cohérence du pilotage de l'établissement, de la conception à l'évaluation du projet d'établissement. Il suscite l'adhésion des équipes et permet la mise en œuvre de valeurs collectives comme la transparence, la confiance, l'écoute réciproque.



LYCEE Rostand
Diagnostic
partagé

date : ... / ... / ...

DISCIPLINE, SERVICE CONCERNE, USAGER, PARTENAIRE	
COORDONNATEUR OU RESPONSABLE	

DOMAINES	REPONSE DE L'ÉQUIPE : <i>Pour chacun des domaines est attendue une description permettant d'apprécier la situation actuelle de l'établissement.</i>	ANALYSE	
		Appréciation <i>Cliquer pour sélectionner</i>	Éléments de contexte
Qualité de vie et de travail au lycée Rostand		<input type="checkbox"/> 0 - n'existe pas <input type="checkbox"/> 1 - très insuffisant <input type="checkbox"/> 2 - insuffisant <input type="checkbox"/> 3 - satisfaisant <input type="checkbox"/> 4 - très satisfaisant	
Parcours des élèves et des étudiants, modalités d'accompagnement		<input type="checkbox"/> 0 - n'existe pas <input type="checkbox"/> 1 - très insuffisant <input type="checkbox"/> 2 - insuffisant <input type="checkbox"/> 3 - satisfaisant <input type="checkbox"/> 4 - très satisfaisant	
Climat scolaire, prévention de la violence et du harcèlement, sentiment de justice scolaire, citoyenneté, vie lycéenne		<input type="checkbox"/> 0 - n'existe pas <input type="checkbox"/> 1 - très insuffisant <input type="checkbox"/> 2 - insuffisant <input type="checkbox"/> 3 - satisfaisant <input type="checkbox"/> 4 - très satisfaisant	
Relations établissement – territoire – monde professionnel - Parents		<input type="checkbox"/> 0 - n'existe pas <input type="checkbox"/> 1 - très insuffisant <input type="checkbox"/> 2 - insuffisant <input type="checkbox"/> 3 - satisfaisant <input type="checkbox"/> 4 - très satisfaisant	
Ouverture internationale, mobilité		<input type="checkbox"/> 0 - n'existe pas <input type="checkbox"/> 1 - très insuffisant <input type="checkbox"/> 2 - insuffisant <input type="checkbox"/> 3 - satisfaisant <input type="checkbox"/> 4 - très satisfaisant	
Actions culturelles et scientifiques		<input type="checkbox"/> 0 - n'existe pas <input type="checkbox"/> 1 - très insuffisant <input type="checkbox"/> 2 - insuffisant <input type="checkbox"/> 3 - satisfaisant <input type="checkbox"/> 4 - très satisfaisant	
Pilotage de l'établissement, communication interne, management des ressources humaines, délégations, instances sollicitées		<input type="checkbox"/> 0 - n'existe pas <input type="checkbox"/> 1 - très insuffisant <input type="checkbox"/> 2 - insuffisant <input type="checkbox"/> 3 - satisfaisant <input type="checkbox"/> 4 - très satisfaisant	
Autre :		<input type="checkbox"/> 0 - n'existe pas <input type="checkbox"/> 1 - très insuffisant <input type="checkbox"/> 2 - insuffisant <input type="checkbox"/> 3 - satisfaisant <input type="checkbox"/> 4 - très satisfaisant	

DIAGNOSTIC DE L'ÉQUIPE ET ACTIONS A METTRE EN PLACE	
POINTS FORTS	POINTS FAIBLES

FICHES ACTIONS : ACTIONS PROPOSÉES ET ÉCHÉANCES					
FICHES ACTIONS	DÉNOMINATION DE L'ACTION : Chaque action en cours ou projetée fait l'objet d'une fiche action la résumant. Chaque action peut faire l'objet d'une annexe la décrivant plus précisément et dont le contenu est laissé à la libre appréciation de l'établissement.	PUBLICS CONCERNES	MOYENS ENGAGÉS <i>personnels et moyens matériels</i>	DÉROULEMENT DE L'ACTION LIEUX / CALENDRIER	NOM DU RESPONSABLE DE L'ACTION
FICHE ACTION N°1					
FICHE ACTION N°2					
FICHE ACTION N°3					
FICHE ACTION N°4					
FICHE ACTION N°...					