

# Fiche de cadrage de l'objet de recherche

## Groupe C : « Directeurs »

*« Comprendre ce qui se joue dans la fonction de management du directeur d'écoles par l'analyse de traces des conseils de maîtres »*

---

Proposition co-construite par un dialogue entre l'équipe de supervision et les inspecteurs du groupe dans une réunion restreint du 6 mai 2026

### 1. Objet, problématique et terrain de recherche stabilisé

Le groupe C souhaite comprendre l'évolution du travail des directeurs d'école, plus précisément autour de leur fonction de coordination, d'animation et de pilotage pédagogique des équipes. Le travail s'appuie sur un postulat important : le travail des directeurs ne peut pas être compris uniquement à partir des missions prescrites. Il doit être analysé à partir du travail réel, c'est-à-dire de ce que les directeurs font concrètement dans les situations ordinaires de coordination, d'animation d'équipe et de régulation pédagogique.

La problématique retenue est de comprendre comment les directeurs d'école exercent-ils concrètement leur fonction de coordination et de pilotage pédagogique, et comment les inspecteurs peuvent-ils superviser cette évolution du management des équipes des écoles sans réduire l'analyse à une norme prescrite de ce que signifierait un bon pilotage ?

Le terrain de recherche convenu est le conseil des maîtres, considéré comme une situation ordinaire et particulièrement pertinente pour observer le travail réel du directeur. Ce choix est justifié par le fait que le conseil des maîtres constitue l'un des espaces les plus pertinents dans lesquels le directeur est en situation d'exercer l'ensemble des dimensions de son rôle de manager pédagogique, c'est-à-dire comment ce dernier anime le collectif enseignant, organise la circulation de la parole, fait vivre ou non la collégialité, accompagne la construction de décisions et se situe dans une tension sur la notion « d'autorité fonctionnelle » telle qu'elle apparaît dans la loi Rilhac.

Le groupe a également retenu une condition méthodologique importante : privilégier, autant que possible, des écoles de quatre classes et plus, afin que la dynamique collective soit suffisamment dense. Les petites écoles ne sont pas exclues par principe, mais elles posent des difficultés spécifiques, car le conseil des maîtres y prend parfois une forme plus informelle ou moins représentative d'un collectif pédagogique structuré.

### 2. Traces finalement décidées et lieux de production

Type de trace	Contenu attendu
<b>Trace 1 : enregistrements audios de conseils des maîtres</b>	Pour le groupe : pouvoir collecter des enregistrements d'environ une dizaine de conseils des maîtres, si possible dans des écoles de quatre classes et plus, enregistrés sans présence de l'inspecteur pour limiter les biais d'observation.
<b>Trace 2 : éléments de contexte sur l'école</b>	Toute information jugée utile sur l'école, le contexte, les enjeux de l'équipe, les modalités de préparation du conseil, éventuellement documents préparatoires.
<b>Trace 3 : enregistrement des restitution aux directeurs</b>	Audio de la réunion de restitution des analyses aux directeurs au cours de laquelle les analyses sont partagées et discutées

La fiche de stabilisation des traces retient donc une **double trace de l'activité**. La première trace porte sur les conseils des maîtres et les éléments de contexte. La seconde trace porte sur la mise en œuvre, l'enregistrement

et l'analyse d'une restitution par les équipes de circonscription lors d'une réunion avec les directeurs, à partir des analyses automatiques et anonymisées produites par l'IAG.

### 3. Modalités d'analyse des traces et restitution aux acteurs

Dans un premier temps, l'analyse des traces reposera sur un recours systématique aux intelligences artificielles, dans une dimension dialogique, c'est-à-dire pour produire des analyses qui seront co-interprétées par l'inspecteur et le groupe de travail avant toute forme de restitution aux acteurs de terrain.

Les enregistrements de conseils des maîtres seront transcrits, anonymisés puis analysés avec l'appui d'assistants IA co-construits entre l'équipe de supervision et les inspecteurs. L'IA sera mobilisée comme un assistant d'analyse du pilotage des conseils des maîtres, et non comme un outil d'évaluation individuelle des directeurs. Sa fonction sera d'aider à objectiver certaines dimensions du travail réel : distribution de la parole, place du directeur dans l'échange, degré de collégialité, modalités de décision, présence ou absence de dissensus, formes d'étayage du collectif, gestion des tensions et styles de coordination.

Les assistants IA seront co-construits à l'initiative de l'équipe de supervision, en partenariat avec le Think tank Odécol *international*<sup>1</sup> dans le cadre de son Atelier Industriel d'Ingénierie Éducative qui appuiera, en synergie avec les inspecteurs du groupe A, le développement des ressources suivantes :

- Réalisation d'une revue « théorico-pratique » de la littérature : identification des auteurs, de préférence des chercheurs, dont les travaux permettent de comprendre ce qui se joue dans l'analyse de la fonction de management du directeur,
- Modélisation : identification à partir des travaux de variables qui permettent d'orienter l'analyse de données,
- Intégration de l'IAG : Développement d'un dispositif d'analyse assistée par IAG permettant de soutenir l'objectivation, la catégorisation et l'interprétation de données professionnelles contextualisées, via un assistant IA adossé à une base de connaissances et à une architecture dialogique spécialisée.

Les productions de l'IA seront ensuite soumises à un travail de co-interprétation par le groupe de travail. Ce point est essentiel : les analyses automatiques ne constituent pas des conclusions définitives. Elles servent de support à une discussion entre les inspecteurs et l'équipe de supervision pour distinguer ce qui relève de l'observation, de l'hypothèse interprétative et des pistes de développement professionnel (Anne Alombert, 2025). Cette démarche permet d'éviter que l'IA ne produise une lecture normative du conseil des maîtres ou du rôle du directeur.

La restitution aux acteurs de terrain prendra la forme d'une réunion de directeurs de la circonscription, animée par l'IEN, au cours de laquelle des analyses anonymisées seront partagées. L'objectif n'est pas de comparer les directeurs entre eux, ni de désigner de « bonnes » ou de « mauvaises » manières de piloter, mais de construire un espace réflexif collectif. Les directeurs pourront discuter des formes concrètes d'animation d'équipe, des tensions entre collégialité et pilotage, des conditions d'expression du désaccord, des effets de la taille de l'école et des modalités de construction d'une décision collective, voire des controverses liées à la mise en œuvre de la loi Rilhac.

Cette restitution constitue elle-même une deuxième trace de recherche. En enregistrant la réunion de directeurs, le groupe pourra analyser non seulement le travail des directeurs, mais aussi le travail de l'inspecteur lorsqu'il accompagne la réflexion collective de ces directeurs. Le dispositif devient ainsi récursif : il analyse une situation professionnelle première, puis le moment où cette analyse est restituée, discutée et transformée en support de formation professionnelle, partageable in fine avec la communauté de pratiques des IEN de la FIRA.

---

<sup>1</sup> [www.odecol.org](http://www.odecol.org)

#### 4. Prochaines étapes et modalités de collaboration retenues

Étape	Responsables principaux	Production attendue	Échéance indicative
Caractériser le terrain de chaque inspecteur	Inspecteurs	Court paragraphe précisant des informations génériques écoles envisagées	Mai 2026
Constituer le corpus	Inspecteurs	Pour chaque inspecteur : entre 6 à 10 conseils de maîtres, enregistrements audio	Entre Juin et novembre 2026
Construire ou ajuster les assistants IA	Équipe de supervision	Partage d'un dossier pédagogique contenant une revue théorico-pratique et une modélisation permettant une intégration de l'IA dans le travail	Mai-Juin 2026
Produire les premières analyses IA		Premiers rapports d'analyse sur les écoles ciblées et travail de co-interprétation	Au fil des remontées de traces
Organiser une réunion de suivi du groupe A		Retours formatifs sur les entretiens analysés	Avant l'été
Organiser une restitution aux directeurs	Inspecteurs	Réunion de directeurs autour des analyses anonymisées et des enjeux de pilotage pédagogique.	Au fil des analyses
Analyser la restitution	Équipe de supervision	Analyse de la conduite de la réunion par l'IEN	Au fil des analyses

\*\*\*