Le dispositif de master M@dos

La formation continue certifiante des personnels d'encadrement de l'Éducation nationale

Lancé en 2009, ***le dispositif de master professionnel M@dos (Management Des Organisations Scolaires) est un parcours de formation continue en e-learning à destination des personnels d'encadrement de l'Éducation*** (chefs d'établissement scolaire, inspecteurs…).

Initié par l'École Supérieure de l'Éducation Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESENESR, devenue aujourd'hui l'IH2EF), il s'appuie sur un consortium de six universités ; universités de Angers, de Lille, de Poitiers, depuis 2013, les universités de Cergy-Pontoise et de Limoges, depuis 2017 l'université Versailles-Saint-Quentin et depuis 2021 le CNAM. ***Il conduit à la délivrance d'un titre de Master***.

UNE FORMATION CONTINUE PROFESSIONNALISANTE, UNE PÉDAGOGIE UNIVERSITAIRE À DISTANCE INNOVANTE ET EFFICACE

Parcours original pluridisciplinaire (management, droit, sciences politiques, sociologie des organisations appliquée à l'éducation…), M@dos vise un triple objectif pédagogique :

a. le renforcement des ***compétences métiers*** des personnels d'encadrement de l'éducation dans le pilotage stratégique et opérationnel des organisations scolaires, à travers des études de cas et des jeux de rôles,

b. ***une meilleure compréhension des enjeux sociétaux généraux du secteur de l'éducation***, notamment grâce à une analyse comparative internationale,

c. ***l'appropriation et l'usage des technologies numériques*** par les apprenants.

Formation hybride couplant présentiel et *e-learning*, M@dos s'appuie sur une ***pédagogie universitaire à distance innovante***.

En complément d'une plateforme de téléenseignement riche en ressources numériques textuelles et audiovisuelles, les étudiants sont engagés dans des activités pédagogiques en lien direct avec leur quotidien professionnel. ***Les scenarii pédagogiques à distance prévoient un fort encadrement de la part de l'équipe pédagogique. Ces échanges s'organisent, entre autres, dans le cadre de classes virtuelles. De façon à rompre avec l'isolement qui caractérise souvent la formation à distance, des groupes de travail collaboratif permettent aux apprenants à la fois entraide sur les productions à fournir et échanges sur les pratiques professionnelles.***

Le volume horaire total des unités d'enseignement est de 320 heures, réparties en 4 semestres, de septembre 2021 à septembre 2023 pour la treizième promotion.

Nathalie MONS
Présidente du CNESCO

Cette offre de formation originale, en constant renouvellement pédagogique, s'est révélée pédagogiquement efficace. Après plus de dix années de fonctionnement, toujours à la pointe de l'innovation dans la pédagogie numérique, le déroulement est perçu très positivement par les quelque 250 apprenants des huit premières promotions dans le cadre d'évaluations régulières des enseignements. *La qualité du dispositif s'incarne également dans des taux de diplômation qui oscillent pour les sept premières promotions autour de 85 %, taux exceptionnellement élevé pour une formation partiellement en e-learning.* Les abandons, fort fréquents en e-learning, sont demeurés par ailleurs marginaux dans le cadre des neuf premières promotions de M@dos (autour de 10 %, le plus souvent en tout début de formation). La suspension d'études et l'inclusion des étudiants dans les promotions suivantes permettent une grande flexibilité dans le suivi de la formation et expliquent aussi en partie ces très bons résultats.

Cette offre de formation se révèle professionnalisante, si l'on en juge par les réponses apportées par les étudiants eux-

mêmes, interviewés deux ans après leur sortie du dispositif [1]. ***À la question « Depuis la fin de la formation, avez-vous pu mettre en pratique, dans votre vie professionnelle, les acquis de la formation ? », 100 % des anciens madossiens répondent positivement (90 % répondent que c'est le cas « régulièrement » et 10 % « occasionnellement »).***

De façon plus générale, la formation permet aux étudiants de s'engager dans une dynamique de formation tout au long de la vie, par la poursuite de mises à niveau sur les domaines d'enseignement de M@dos. À la question ***« Les savoirs acquis durant la formation vous permettent-ils de continuer à apprendre sur les sujets, même au-delà du cours lui-même ? », ils sont 100 % à répondre positivement que c'est le cas (61 % répondent « oui, tout à fait », 39 % « oui, en partie »)***.

En complément de ces évaluations du dispositif conduites annuellement par le consortium, pour le dixième anniversaire du master M@dos, l'IH2EF a conduit une évaluation auprès des diplômés et ex-étudiants des sept premières promotions afin de mesurer sur un plus long terme l'impact de la formation [2]. ***Sur une échelle de 1 à 10, les ex-étudiants/diplômés de M@dos jugent très largement que la formation M@dos a rempli leurs attentes en termes d'acquisitions de compétences (8.47/10), d'acquisitions de connaissances (8.58), d'évolution de leurs pratiques professionnelles (7.96) ou encore de diplomation (7.46).*** Cette très forte satisfaction et la perception de l'impact professionnel fort de la formation dans leur vie quotidienne les amènent à recommander M@dos à leurs pairs pour près de 85 % d'entre eux, malgré les exigences académiques élevées de la formation.

Par ailleurs, près de 2/3 des répondants de l'enquête IH2EF indiquent qu'ils assurent des missions particulières dans le cadre de leurs fonctions. L'analyse des verbatims, dans le cadre de questions ouvertes, montre que ces missions, pour la plupart académiques, s'orientent essentiellement sur la formation, mais également sur l'accompagnement, le tutorat et sur la coordination de bassins ou d'actions spécifiques. Dans la majorité des cas, la formation est soulignée de façon importante, par les madossiens, comme une aide dans leur accomplissement. Dans le prolongement de ces missions spécifiques confiées aux madossiens, l'IH2EF a invité les anciens diplômés, via l'association des madossiens (Amados) à répondre à son appel à candidature pour nourrir son réseau d'« accompagnateurs associés à l'IH2EF ».

UNE FORMATION POUR LES PERSONNELS D'ENCADREMENT DE L'ÉDUCATION

Le dispositif de formation s'adresse en priorité aux personnels d'encadrement de l'Éducation nationale et, plus particulièrement, aux chefs d'établissement, leurs adjoints ainsi qu'aux personnels d'inspection des premier et second degrés.

Il peut être ouvert aux personnels de direction d'établissements à l'étranger et d'établissements privés d'enseignement.

L'effectif maximal de chaque promotion est de 35 personnes. Bien que la durée de la formation s'étende sur deux ans, le dispositif recrute chaque année, si bien que quelque 70 étudiants sont engagés en parallèle dans la formation. ***Depuis son lancement en 2009, la formation a accueilli quelque 300 étudiants. Le taux de sélection à l'entrée de la formation oscille autour de 50 %.*** Une treizième promotion sera recrutée à la rentrée universitaire 2021.

UN SOUTIEN INSTITUTIONNEL FORT

Soutenu par un consortium de six universités et grand établissement d'en-

seignement supérieur (universités de Angers, de Lille, de Poitiers, de Limoges, de Versailles Saint-Quentin et du CNAM), M@dos bénéficie du soutien de certains rectorats qui financent, en académie, cette opération de formation.

UNE ÉQUIPE UNIVERSITAIRE EXPERTE INTERNATIONALE QUI BENEFICIE D'UN PROGRAMME DE FORMATION AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

Les équipes rattachées aux universités partenaires ont su développer des compétences fortes dans la formation des personnels d'encadrement de l'Éducation nationale, depuis le début des années 2000, dans le cadre de Masters en présentiel.

En complément, ***l'équipe de M@dos s'est aujourd'hui enrichie d'universitaires étrangers francophones*** (participation de l'université de Montréal (Canada)). Intervenant dans le cadre de classes virtuelles, ces universitaires ouvrent résolument la formation sur l'international.

Cette équipe a bénéficié d'un programme spécifique de formation à la pédagogie universitaire intégrant les nouvelles technologies. Après avoir suivi des cours d'initiation sur le sujet, les universitaires ont ainsi pu créer leurs cours accompagnés d'une équipe de coach experts en TICE universitaires, coaching qui est demeuré – sur un mode allégé - depuis l'entrée en formation. Ce programme d'accompagnement permet ainsi aux universitaires de se centrer sur la pédagogie numérique et non sur la simple maîtrise des outils liés à l'univers des nouvelles technologies.

Dossiers de candidatures jusqu'au 10 juillet 2021 et déroulement du jury de recrutement le 12 juillet 2021. ■

LIENS UTILES :
https://mados.unilim.fr/mod/page/view.php?id=15175
Campus M@DOS (unilim.fr)
https://www.ih2ef.gouv.fr/gouvernance-pilotage-et-pratiques-manageriales

1 Évaluation administrée aux étudiants madossiens de la promotion 5 (2013-2015), hiver 2015-2016, soit près de deux ans après la sortie du dispositif de formation.

2 Évaluation administrée hiver 2018-2019 auprès des étudiants des promotions 1 à 7.

Témoignage M@dos : entretien avec Isabelle LAGADEC, proviseure du lycée Victor HUGO de Marseille et Secrétaire académique

LE M@DOS, POUR QUOI FAIRE ?

Ce que je trouve intéressant dans le M@dos c'est, qu'à la fin, on a un master. C'est donc diplômant et je trouve que pour certains parcours, comme le mien – puisque je viens du premier degré – que j'ai initié avec un DEUG, cela permet de valoriser les compétences que l'on a acquises. Et, pour soi, au moment où l'on fait son CV, et, pour quelqu'un comme moi qui, n'ayant pu faire d'études au-delà de l'école normale car venant d'un milieu très défavorisé et ayant l'obligation de travailler rapidement, cela permet de valoriser ce que l'on a réalisé. Dans le parcours qui est le mien, il ne s'agissait pas simplement d'ajouter une ligne sur mon CV ou de devenir cheffe rapidement ; il ne s'agissait pas pour moi de savoir comment j'allais « négocier » ce master mais plutôt de savoir ce que ce master allait m'apporter.

Ensuite, je participais déjà beaucoup à la formation des personnels de direction et, à un moment, il m'est apparu qu'il est tout de même difficile de former les autres si l'on ne prend pas le temps de se ressourcer et ce que je trouvais intéressant dans le M@dos, c'était les entrées sur le métier que l'on ne voit pas dans la formation continue.

ANNEXE : THÉMATIQUES DES COURS DISPENSES DANS LE DISPOSITIF M@DOS

« Approche stratégique des organisations scolaires » - 40 heures

« Les ressources humaines dans une organisation scolaire » - 40 heures

« Conduite du changement et gestion de projets »/« Management de la qualité des services » - 35 heures

« Droit de l'éducation » - 40 heures

« Les politiques publiques d'éducation » - 40 heures

« Sociologie de l'éducation : organisations scolaires et acteurs » - 20 heures

« L'évaluation des performances scolaires » - 40 heures

« Culture numérique » - 35 heures

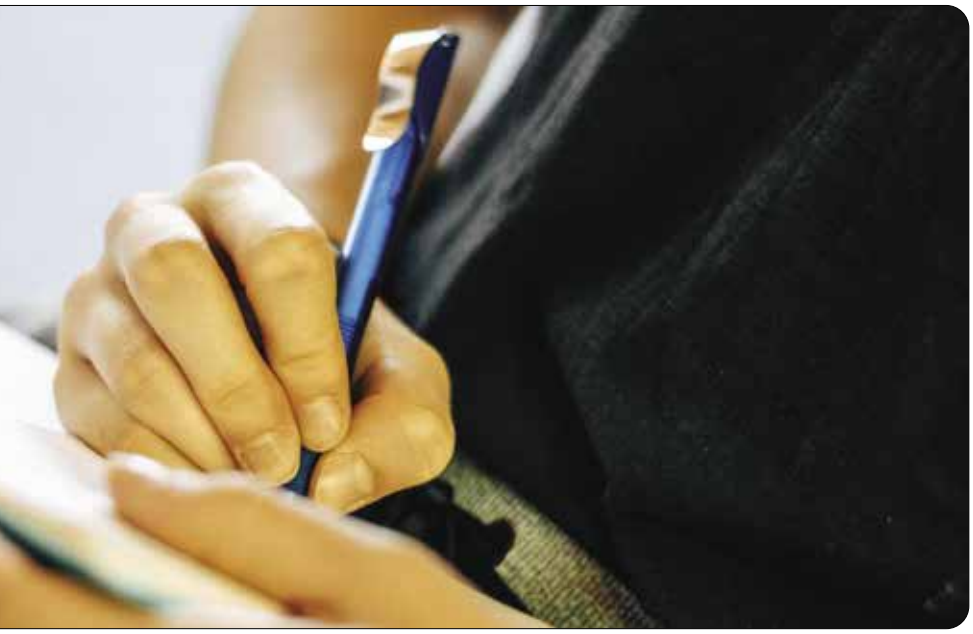
« Anglais professionnel » - 20 heures

Par ailleurs, au moment auquel j'ai démarré le M@dos, cela intervenait alors que j'estimais que le système s'emballait, qu'il se modifiait de manière importante, qu'il mutait et j'avais besoin de le comprendre avec une aide universitaire et non plus seulement avec le regard des professionnels et de pairs qui viennent te former. C'était une manière de nourrir ma casquette de formatrice.

Au niveau de mon établissement, j'étais aussi en questionnement et j'avais besoin d'outils pour évaluer mon action, d'une assise qui me permette d'y réfléchir. Sur le volet syndical, par ailleurs, j'avais la nécessité de me dire : « comment vais-je pouvoir accompagner l'actualité très chargée du quotidien ? » Je voulais donc prendre de la hauteur pour savoir si j'étais en capacité de regrouper l'actualité avec les évolutions et les tendances.

LE M@DOS, UNE FORMATION POLYVALENTE, INNOVANTE ET DE HAUT NIVEAU.

Le M@dos est un concept avec un fonctionnement novateur (même si c'est un peu moins le cas depuis le COVID puisqu'il faut notamment mettre en place beaucoup d'outils numériques) ; ce sont beaucoup d'outils numériques qui forment une plus-value, qui te permettent d'accélérer la communication, d'aider dans la pédagogie de projet ou alors dans la conception de documents. La particularité de cette formation c'est également de s'appuyer sur la matière première qu'est ton travail : on va donc ainsi nourrir les rendus que l'on doit réaliser avec la pratique du quotidien, individuellement ou en groupe. Le volet numérique est véritablement très important et très novateur en termes de pilotage, de formation et de travail en équipe. La formation intègre véritablement un haut niveau universitaire qui, notamment, s'adosse au CNESCO. Ainsi, toutes les actualités sont intégrées dans la démarche universitaire de formation, il y a un dialogue entre les enquêtes et la formation théorique.



La formation se complète aussi avec des jeux de rôle qui nous amènent à nous positionner à d'autres échelons que ceux de personnels la direction ; on peut ainsi envisager d'autres fonctions et appréhender un très haut niveau de réflexion en devant, par exemple, rédiger un courrier sur les devoirs faits à l'attention du Ministre dans lequel on doit insérer des préconisations.

La formation intègre du management, de la sociologie, de la gestion des ressources humaines, etc. Il y a donc tous les éléments et tous les modules nécessaires. C'est une formation qui se fait en coopération avec des experts, des universitaires et des chercheurs du domaine de l'éducation, c'est aussi ce qui la rend par ailleurs très plaisante intellectuellement. On est amené à rencontrer et à être formés par des gens que l'on a lu !

La finalisation de la formation se fait avec la réalisation du mémoire que l'on travaille dans un domaine de recherche avec un universitaire et pour lequel on va devoir réaliser des enquêtes de terrain et suggérer des préconisations.

Tout cela nous amène à une maturité qui permet de relativiser, qui évite de se laisser emporter par les déferlantes du quotidien et qui permet de disposer d'une véritable hauteur de vue et d'une prise de recul. Cela m'a aidée, notamment dans la gestion des crises, le M@dos permettant d'intégrer une véritable démarche stratégique dans sa pratique professionnelle. ■

Témoignage M@dos : entretien avec Toussainte MATTEI-BATTESTI, IA-IPR EVS de l'académie de Corse

QUEL PARCOURS PERSONNEL AVANT LE M@DOS ?

Avant le M@dos, je travaillais initialement comme rédactrice au sein d'une collectivité territoriale, dans un dispensaire d'hygiène sociale et mentale puis dans un service d'AEMO. En parallèle, je poursuivais mes études de lettres afin de préparer le CAPES et de devenir enseignante. J'ai continué en préparant un doctorat de lettres auprès de l'université d'Aix-en-Provence, que j'ai soutenu en 2003.

À la suite de mon doctorat, j'ai hésité à poursuivre en direction d'un parcours universitaire ou à tenter le concours de personnel de direction, que j'ai finalement choisi, passé et obtenu en 2007. Cela correspondait davantage à une notion d'engagement, de travail de terrain, d'être

dans l'action. Ce concours correspondait davantage à ma personnalité.

LES DÉBUTS DU M@DOS

Pendant la période du stage de personnel de direction qui durait alors 2 ans, j'ai entendu parler de ce master M@dos dont la première promotion était sortie en 2009. Cette information m'avait également été relayée par mon IA-IPR EVS de l'époque. Je me suis dit, à cette époque, que le M@dos pouvait prolonger mon stage de personnel de direction. Bien entendu, cela a été le cas et cela a également profondément enrichi et complété ma formation initiale, alors que j'étais en poste en tant que proviseure adjointe.

Il s'agissait alors, pour cette première promotion, en 2009-2011, au-delà de l'obtention d'un diplôme, d'enrichir mes connaissances et de créer un réseau avec des collègues avec lesquels je continue d'échanger. J'ai travaillé alors avec Anne BARRÈRE [1] sur l'image de la femme « cheffe d'établissement » et cela faisait écho à mon sujet de thèse de lettres, centré sur les figures de femmes dans les utopies narratives. Ce travail intellectuel correspondait tout à fait à un parcours déjà entamé dans cette direction pour faire un « pont » entre mes recherches initiales et mes investissements professionnels. Je suis d'ailleurs, aujourd'hui, déléguée académique sur les questions filles-garçons, ce qui correspond particulièrement à ce parcours entamé il y a 17 ans.

Après la soutenance de mon mémoire M@dos en 2011, je deviens principale d'un collège en 2013 et tente le concours d'IA-IPR EVS en 2016, que j'obtiens en 2017. Je pensais déjà à ce concours d'IA-IPR dès le passage de mon concours de personnel de direction, avec le souhait de l'accomplissement du « geste pédagogique », du travail pédagogique qui m'intéresse beaucoup. Même si le chef d'établissement est le « premier pédagogue », j'ai davantage l'impression d'être dans l'essence même du pédagogique avec, par exemple, la formation des professeur·e·s documentalistes, avec la politique éducative menée par les CPE. J'ai ce sentiment d'être davantage « au cœur de la machine ».

J'ai, en outre, plutôt choisi le concours d'IA-IPR EVS que celui d'IA-IPR de lettres, parce que ma place d'alors, celle de personnel de direction, qui me permettait de piloter un établissement, d'avoir une vue globalisante sur le système scolaire, celle qui m'accordait une vision systémique sur les questions éducatives et leurs rouages, m'a davantage donné l'envie de la voie « EVS » parce que je pouvais davantage y laisser mon empreinte, que je pouvais davantage agir dans cette voie que dans celle des lettres.

QUELS INTÉRÊTS DU M@DOS ?

Le M@dos était bien sûr, pour moi, une modalité facilitante pour accéder à ces fonctions d'inspectrice que j'avais en point de mire. Il m'a apporté une ouverture évidente tant en termes de connaissances que de compétences et je pressentais, avant de l'initier, que cela me serait tout à fait bénéfique et que cela m'apporterait une plus-value, ce qui m'a été confirmé ! Même si c'était la première promotion, et que cette formation a vu quelques modifications, cela m'a permis de développer incontestablement une agilité intellectuelle sur des champs que la formation initiale n'avait parfois fait qu'effleurer et qu'il fallait compléter. Cette agilité intellectuelle s'est construite notamment dans le principe d'une démarche active de recherche doublée d'une démarche collaborative, puisque l'on travaillait par groupes. Ceux-ci s'entraidaient vraiment entre eux, même si cela peut différer selon les académies. Cette agilité, enfin, se faisait jour à travers les pratiques innovantes (management, outils numériques – avec des classes à distance dès 2009-2011 –, etc.) que nous travaillions alors de façon habituelle.

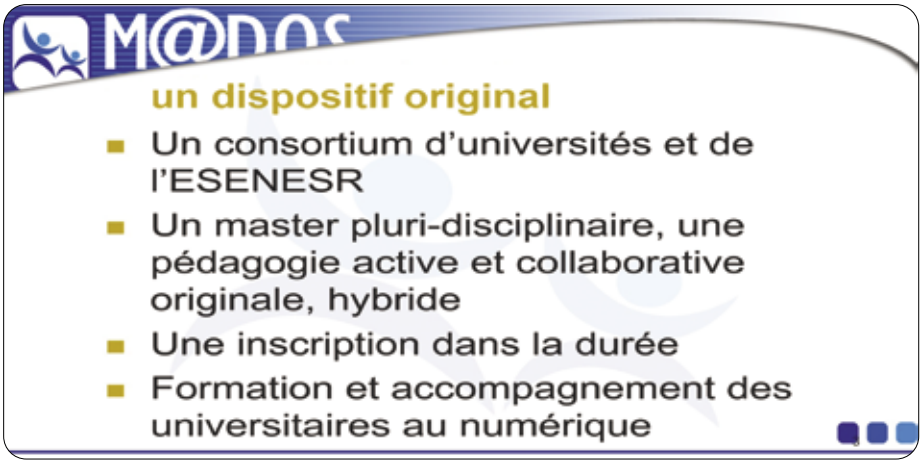
Je dirais donc que le développement de cette agilité intellectuelle, associé à la démarche de recherche, et complété par l'apport massif de connaissances (apports juridiques, GRH, politiques éducatives, conduites de projet et conduite du changement, …) sont les éléments saillants de cette formation. Il ne paraîtrait pas du tout inintéressant que la formation initiale construise des ponts avec le M@dos car cela favoriserait d'une part une très haute qualité à la formation et, d'autre part, une plus grande homogénéité des formations académiques, sans qu'il s'agisse de les lisser, par ailleurs.

Aujourd'hui, un des apports incontestables du M@dos dans mon quotidien professionnel s'exprime dans l'ingénierie de formation que je peux mettre en place. Le M@dos étant assez exemplaire de ce point de vue, je m'en inspire, évidemment, pour la formation des CPE, des professeur·e·s documentalistes, lors de mes interventions dans la formation des personnels de direction. Et je ne manque pas une occasion, dans une construction « en miroir », de m'inspirer du M@dos, et bien évidemment, des formations de l'IH2EF qui entretiennent cette démarche.

Le M@dos contribue aussi à la construction d'outils et d'une posture d'analyse de sa propre pratique, par la réflexion et la hauteur de vue systémique qu'il engage, par son approche stratégique et sa réflexion sur des politiques éducatives. Cela, bien sûr, s'ancre également au travers du mémoire personnel que l'on mène.

Par ailleurs, le M@dos permet, dans une démarche dialectique intense, de mettre en résonance et de confronter des problématiques théoriques de la formation avec le diagnostic et les problématiques locales d'établissement auxquelles tout personnel de direction est confronté. Je pouvais ainsi, durant la formation, appliquer des process à des axes de réflexions de mon établissement.

Enfin, la formation M@dos offre indubitablement la confiance et la sécurité nécessaires pour envisager à titre personnel et professionnel des prolongements, des bifurcations de parcours. C'est une formation très sécurisante, de ce point de vue, permettant d'aborder avec sérénité sa pratique et son parcours. ■



1 *Cf.* Ouvrages parus p. 69