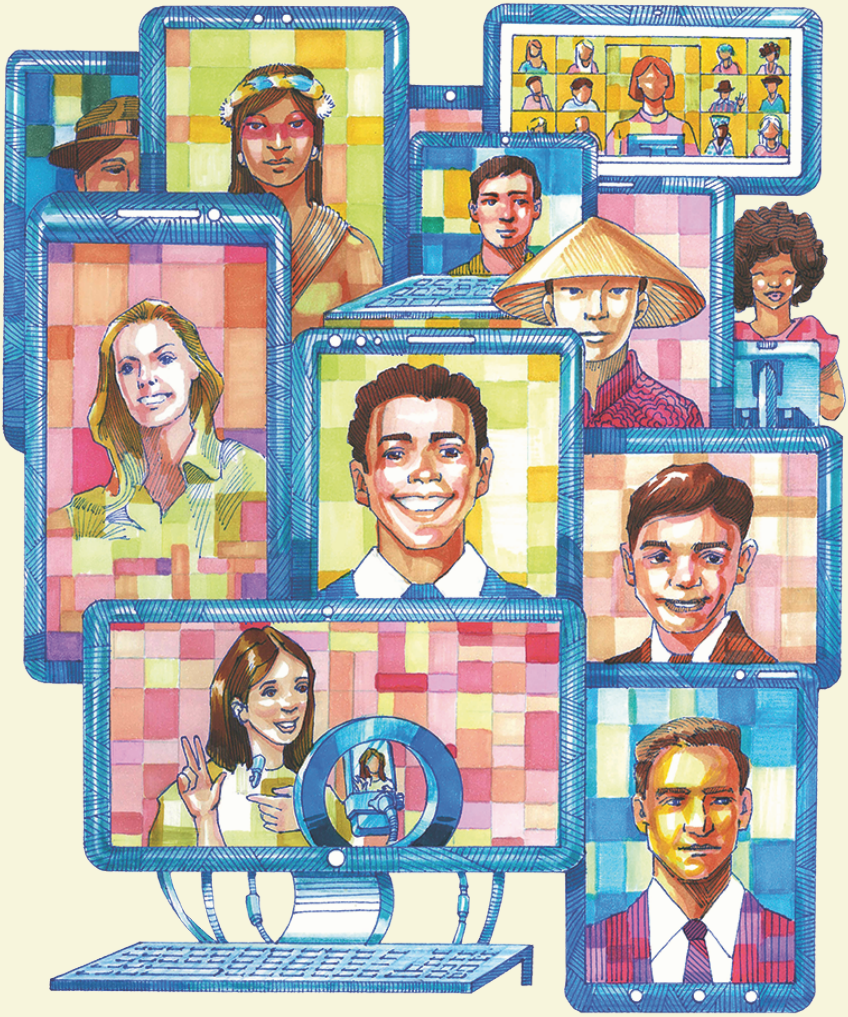
EDITORIAL UNAE

UNIVERSITÉ DE LYON
ENS DE LYON

Videoformación docente: la experiencia internacional del programa Néopass



Luis D'Aubeterre, Luc Ria
Coordinadores

CDD: 370

VIDEOFORMACIÓN DOCENTE: LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL
DEL PROGRAMA NÉOPASS
ISBN: 978-9942-624-60-4
©© Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
Libro evaluado por pares doble ciegos
Primera edición digital: marzo, 2025
Colección Elizabeth Larrea de Granados

Luis Alberto D'Aubeterre Alvarado, Luc Ria
Coordinadores de la obra

Cyrille Gaudin, Luc Ria, Luis Alberto D'Aubeterre Alvarado, Patricia Pérez-Morales, Luis Leonardo Zambrano-Vacacela, Jaime Iván Ullauri-Ullauri, Paulina Mejía-Cajamarca, Christian Mendieta Chacha, Tania Calle García, Charly Valarezo Encalada, Janneth Anatolia Morales Astudillo, Jennifer Andrea Ordoñez Urgilés, Liana Sánchez Cruz, Giovanna Rosado Holguin, Silverio Jesús González Téllez, Daysi Karina Flores Chuquimarca, Lucas Lucken, Simone Luccas, Julia San Martín, Marion Van Brederode, Valérie Lussi Borer, Marc Blondeau, François Lambert, Coryse Moncarey, Catherine Van Nieuwenhoven, Clémence Jacq, Frédérique Mauguen
Autores

Universidad Nacional de Educación del Ecuador (UNAE)
Rebeca Castellanos Gómez
Rectora
Graciela de la Caridad Urías Arbolaez
Vicerrectora de Formación
Alexander Mansutti Rodríguez
Vicerrector de Investigación, Innovación y Posgrado

Dirección de Publicaciones y Fomento Editorial

Guillermo Morán Cadena
Director
Tatiana León Alberca
Especialista de publicaciones
Anaela Alvarado Espinoza
Diseñadora y diagramadora
Antonio Bermeo Cabrera
Ilustrador
Leonardo López Verdugo
Corrector de estilo

editorial@unae.edu.ec
www.unae.edu.ec
Teléfono: (593) (7) 370 1200
Parroquia Javier Loyola (Chuquipata)
Azogues, Ecuador

Consejo de Administración de la ENS-Lyon
Emmanuel Trizac
Presidente
Emmanuelle Boulinaeu
Vicepresidente Académico
Christine Pérez
Vicepresidente de Investigación
Vincent Michelot
Vicepresidente de Relaciones Internacionales
Stephane Parola
Vicepresidente Estratégico
Cécile O'Brien
Dirección General de Servicios

Diseño y desarrollos actuales de la tecnovideoformación en Francia

Capítulo 16. NéopassGestores: un proceso de diseño en torbellino entre investigaciones y acciones en educación

Clémence Jacq
clemence.jacq@ens-lyon.fr
Instituto Francés de Educación, Francia
Escuela Normal Superior de Lyon, Francia

Introducción

El propósito de este capítulo es presentar el enfoque de diseño continuo y participativo de la plataforma NéopassGestores[28] y su inclusión en el proyecto de interfaz del Instituto Francés de Educación (IFE) de la Escuela Normal Superior (ENS) de Lyon (Francia). Este entorno de formación digital, en desarrollo en el IFE desde 2019, está dirigido al personal de dirección e inspección educativa nacional de Francia, así como a sus formadores. Se retoma los principales presupuestos del programa de investigación tecnológica Néopass (Ria, 2010; Ria y Leblanc, 2011), adaptándolos a las particularidades del trabajo y de la formación ejecutiva de los gestores del sistema educativo.

Se trata de abrir la caja negra de las actividades de diseño plural desplegadas en torno a esta plataforma. Es una pluralidad de actividades de diseño porque, más allá del artefacto técnico, este proyecto indujo intervenciones proteicas en el entorno socioprofesional en el

28 El nombre francés original de esta plataforma, NéopassCadres, se tradujo como NéopassGestores.

que la plataforma fue conducida para encontrar su lugar y su papel. En el camino, se formó toda una red sociotécnica (Callon, 2006) que contribuyó al surgimiento de una interfaz real entre prácticas, políticas e investigación.

Se analiza este proceso desde la experiencia como coordinadora de este proyecto de investigación y formación en el IFE. En este sentido, se compara esta experiencia con un corpus de artículos científicos y algunos conceptos de la sociología de la traducción, ya que se tiene interés en los métodos de producción y difusión de la ciencia y la tecnología y sus impactos en el mundo. Por ello, este enfoque y sus conceptos resultan heurísticos para resaltar ciertas facetas de este trabajo colectivo e interactivo.

En la primera parte se sitúa el proyecto NéopassGestores en su entorno institucional: a nivel de la organización que lo apoya, el IFE, pero también a nivel de un contexto que experimenta profundas transformaciones, el de las profesiones directivas dentro del sistema educativo francés. En una segunda parte se destaca las principales cuestiones de esta concepción y, en particular, varios problemas de traducción que surgieron durante el desarrollo del programa Néopass en el mundo de la supervisión educativa. En una tercera parte, se describen los procesos en torbellino[29] (Akrich *et al*., 1988), gracias a los cuales surgieron varios aspectos del proyecto sobre el trabajo de los ejecutivos y las acciones y políticas de formación ejecutiva. Finalmente, la conclusión permitirá esbozar algunas perspectivas de desarrollo actuales.

29 Akrich et al. (1988), al analizar el éxito de las innovaciones tecnológicas, se percataron de las limitaciones del modelo lineal de análisis de los problemas que estudian científicos, técnicos y empresarios y comerciantes acerca de la mejora continua de los productos tecnológicos que se producen. En cambio, los autores proponen cambiar por un modelo de análisis en torbellino con expertos de diversas áreas (interdisciplinariedad) para ofrecer sus interpretaciones más atrevidas acerca de un problema.

Contexto de diseño

NéopassGestores, un proyecto del Instituto Francés de Educación

Primeramente, se debe situar el proyecto NéopassGestores en la actividad de una institución singular: el IFE. Sin detallar aquí la larga y compleja historia de este instituto resultante del Instituto Nacional de Investigaciones Educativas (INRP) fundado en 1976, se destaca la permanencia de su preocupación por servir al sistema educativo francés y, en particular, por apoyar a los profesionales de la educación teniendo en cuenta sus problemas de campo. Este vínculo se refleja tanto en el diseño y producción como en la provisión de recursos tecnológicos para la formación educativa, en alianza con instituciones de formación, apoyándose constantemente en la investigación innovadora que involucra equipos mixtos de investigadores y docentes. Así, el IFE, desde el 2011, ha desempeñado un papel importante en Francia en el ámbito de la investigación-acción en educación (Bon, 2015; Bon y Chartier, 2019).

Estas tres funciones de mediación científica, formación profesional y apoyo a la investigación colaborativa siguen siendo constitutivas del actual IFE, que ahora se dirige principalmente, tanto a los actores intermedios del sistema educativo como también al personal de gestión, coordinación y formación.

Frente a la observación recurrente en Francia, de la compartimentación entre los mundos de la investigación y de la acción en educación (Pons y Rey, 2020), el IFE contribuye a tejer vínculos entre estos mundos diferentes de una manera única. Esta institución de interfaz se destaca en el panorama internacional como una organización intermediadora de investigación (Cooper, 2012; Quéré, 2017). Muy influenciadas por las tendencias de las prácticas y políticas basadas en evidencia (evidence based education and policy) (Rey, 2014), estas últimas a menudo favorecen la difusión de conocimientos pensados en la modalidad de transferencia.

El IFE considera la circulación de conocimientos entre investigaciones, políticas y prácticas como un proceso complejo y multidireccional que requiere múltiples traducciones (Callon, 1986). Los

profesionales del instituto desarrollan así procesos que permiten que el conocimiento producido en un mundo tenga sentido en los otros. En el camino, contribuye al desarrollo de redes interprofesionales e interinstitucionales al servicio de la mejora y transformación del sistema educativo francés. Los artefactos técnicos, como la plataforma NéopassGestores, juegan un papel esencial en la constitución de estas redes de actores (Callon, 2006).

El personal directivo en el centro de las transformaciones del sistema educativo francés

El proyecto NéopassGestores pone la experiencia del IFE al servicio de uno de los temas más candentes del sistema educativo: el del trabajo y la formación de los mandos intermedios, que constituyen el personal de inspección de la educación primaria y secundaria y el personal directivo de la secundaria. Como ocurre en muchos sistemas educativos nacionales, en Francia este está marcado por el surgimiento de una nueva gestión pública. Esta se caracteriza en particular por a) un llamado al desarrollo de la autonomía y la responsabilidad local, consideradas como garantías de equidad a través de la adaptación a los contextos de territorios caracterizados por grandes disparidades; b) una obligación de informar a la comunidad entendida como garantía de eficiencia y calidad del servicio público de la educación, en pos del desempeño de las instituciones escolares. Estos desarrollos se superponen en Francia a un modo de regulación burocrática de un sistema históricamente muy centralizado en el cual las normas, la jerarquía y la prescripción de las reformas nacionales que deben implementarse localmente, siguen siendo muy significativas (Maroy, 2008; Van Zanten, 2011).

Las profesiones de gerencia intermedia están impregnadas de este modelo burocrático y su cultura profesional está marcada por una estricta relación con la jerarquía y una posición de relevo administrativo hacia el nivel superior. La transformación gerencial de la nueva gestión pública (NGP) está sacudiendo estas profesionalidades que cada vez más se hacen cargo de la gobernanza desde el medio (Hargreaves, 2020).

Los inspectores nacionales de educación actúan a nivel de diferentes distritos administrativos. Históricamente, tienen una función de supervisión con experiencia educativa integrada en "una cultura del Estado y control de cumplimiento" (Starck, 2011, p. 147). La evolución de los requisitos relativos a esta profesión les otorga una mayor autonomía profesional y enfatiza sus funciones de asesoramiento y apoyo en la implementación de reformas. De esta manera, el Ministerio de Educación francés (2025) establece que los inspectores son responsables:

> [de] evaluar al personal docente, [de] participar en las actividades educativas, reclutamiento y capacitación del personal de educación nacional; [para] desarrollar un enfoque prospectivo, [para] apoyar las reformas en curso, [para] monitorear su aplicación y [para] evaluarlas; [para] asegurar una misión de peritos. (s. p.)

Los directores de instituciones educativas secundarias han tenido históricamente una función de gestión, a menudo limitada a la gestión administrativa del establecimiento (Dutercq, 2015). Con el objetivo de mejorar el rendimiento del centro educativo, se está desarrollando su papel de movilización y coordinación de los docentes. Según el Ministerio de Educación francés (2025) estos son responsables de "la gestión y [el] funcionamiento de la institución en los ámbitos educativo, administrativo, financiero y de recursos humanos, y [la] evaluación de las políticas y acciones llevadas a cabo en el marco del proyecto institucional" (s. p.).

Estas transformaciones también se pueden ver en la evolución de las políticas de formación dirigidas a estos actores. Ahora se está trabajando para estructurar un "gran cuerpo de supervisión educativa" (Buisson-Fenet, 2013, p. 20). En 2003, con la creación a nivel nacional de una Dirección de Gestión (DE) y de la Escuela Superior de Educación Nacional (ESEN), que desde 2018 se convirtió en el Instituto de Estudios Avanzados en Educación y Capacitación (IH2EF), ahora la oferta formativa se centra en la creación de una cultura de gestión común a

los diferentes organismos. En coordinación con las academias a nivel regional, se encargan de una parte de la formación docente inicial.

La formación en el IH2EF pone de relieve las siguientes competencias comunes: a) la aplicación de los textos reglamentarios, b) el dominio de las técnicas de gestión individuales y colectivas, c) teniendo en cuenta el territorio local y los socios y d) la gestión del proyecto sobre la base de objetivos contractualizados e indicadores de seguimiento. El perfil de quienes participan en esta formación profesional se ha diversificado, pero los ejecutivos experimentados siguen siendo, mayoritariamente, los formadores, especialmente a nivel académico.

La transformación del cargo y del papel de los mandos intermedios en el sistema educativo francés van acompañados de una fuerte desestabilización de estos actores. De hecho, están en contacto directo con las contradicciones inherentes a la nueva gestión pública. ¿Cómo se puede satisfacer las demandas de eficiencia de los sistemas educativos y desempeño de las organizaciones escolares, garantizando al mismo tiempo el ideal republicano de igualdad? ¿Cómo asumir la responsabilidad de la implementación de políticas públicas nacionales teniendo en cuenta las singularidades de territorios con recursos cada vez más limitados y sin actuar directamente sobre el terreno?

Tomar en serio las tensiones y el malestar generados por estas contradicciones para apoyar la actividad de estos profesionales es necesario y urgente, ya que la observación del riesgo de su agotamiento profesional y de su exposición al estrés es unánime (Progin *et al*., 2021; Etienne, 2023; Yvon y Huguenin, 2023). En este contexto, surgió en el IFE el proyecto de desarrollar un entorno digital que ayude a transformar las situaciones laborales de los ejecutivos, bajo el liderazgo de Luc Ria, director del instituto y del programa científico Néopass (Ria, 2010; Ria y Leblanc, 2011).

En septiembre de 2019 se formó un equipo mixto de diseñadores que reunió a varios responsables de mediación científica[30], de formación y de investigación del IFE[31] y a tres investigadores inscritos en el

30 Service Veille et Analyses: https://veille-et-analyses.ens-lyon.fr/

31 Centre Alain Savary: http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS

movimiento de ergonomía de lengua francesa: Ria (curso de acción), Moussay (clínica de la actividad) y Gaudin (antropología cultural). Este equipo forma parte del microcosmos de la Escuela Normal Superior de Lyon, que también reúne una diversidad de conocimientos esenciales para el desarrollo de un entorno digital de esta naturaleza: servicio de desarrollo y producción digital, servicios jurídicos especializados en cuestiones de propiedad intelectual e imagen, derechos, servicios administrativos y financieros.

Cuestiones de diseño

Según Akrich (2006), los diseñadores de un objeto técnico "plantean un cierto número de hipótesis sobre los elementos que componen el mundo en el que el objeto pretende insertarse [y el trabajo de diseño] consiste en 'inscribir' esta (pre)visión del mundo en el contenido técnico de su innovación" (p. 136). El diseño de "situaciones de apoyo a las transformaciones de la actividad" (Ria y Leblanc, 2011, p. 152) del programa de investigación tecnológica Néopass se basa en un conjunto de presupuestos teóricos y epistemológicos relacionados con la formación, basados en el estudio de la actividad humana. La operacionalización de estos presupuestos en el mundo profesional de la gestión plantea una serie de problemas de traducción (Callon, 1986). Por ello, en los debates del equipo de diseño estuvieron presentes, regularmente, varios puntos conflictivos relacionados con la consideración de las especificidades del mundo de la gestión.

Desenmascarar el verdadero trabajo de los ejecutivos: entre la lealtad y la ejemplaridad

El programa Néopass prevé el diseño de entornos de formación digitales basados en el trabajo real de los profesionales y la explicación de su experiencia durante la acción para comprender el significado que estos le dan a su trabajo (Ria, 2022). Este primer presupuesto requiere construir las condiciones para una colaboración auténtica con profesionales que tienen una propensión cultural a enmascarar las fuerzas impulsoras de

su experiencia en el trabajo. La historia de estas profesiones, brevemente descrita —y en particular, la persistencia del modelo burocrático— hacen de la lealtad y la ejemplaridad unos de los valores fundamentales de su cultura profesional (Starck, 2011). A partir de entonces, los ejecutivos desarrollan, desde su toma de posesión, estrategias para enmascarar sus dificultades profesionales y disposiciones para negar la realidad en caso de conflicto de lógica con lo prescrito. Los desafíos inherentes a sus situaciones laborales constituyen un verdadero tabú (Progin, 2015). Poner el trabajo real en el centro de este recurso plantea, por tanto, un problema de aceptabilidad para estos actores y requiere, no solo crear las condiciones para una discusión sincera por parte de los gestores ejecutivos sobre su actividad, sino también legitimar la discusión sobre su actividad ordinaria en los espacios institucionales de formación.

Promover una entrada en la actividad formativa: entre la prescripción de buenas prácticas y el juicio normativo

De hecho, el diseño de sistemas de formación está previsto en el programa Néopass como una ayuda a la transformación de actividades basadas en la confrontación de los usuarios con modelos de actividades típicas. No se trata de definir, a partir de una visión experta, los contenidos a transmitir y ordenarlos, dejando a los usuarios la responsabilidad de pensar en la transferencia en sus prácticas. El artefacto técnico es considerado como un recurso de apoyo a la interpretación y análisis de situaciones de trabajo y, en particular, de aquellas que recurrentemente plantean dificultades a los profesionales para ayudarlos a afrontarlas. "En esta perspectiva de instrumentos de tipo antropocéntrico" (Wisner, 1995, p. 65) se trata de "capacitar a los actores para hacer frente a los inevitables imprevistos aumentando su adaptabilidad ante los problemas que puedan surgir" (Ria y Leblanc, 2011, p. 155).

Sin embargo, si desde hace unos veinte años se ofrecen espacios de análisis de situaciones profesionales en los cursos de formación de directivos, estos se basan en discursos o simulaciones en forma de juegos de rol que dan prioridad a la identificación de "buenas prácticas". Una

entrada en la actividad para la formación no es evidente en un sistema educativo marcado por un modelo muy normativo y aplicacionista. Esto se evidencia en la experiencia de implementar Néopass@ction en contextos institucionales de formación docente. Las actividades guionizadas a menudo fueron analizadas en detalle, señalando las brechas con una actividad ideal. La entrada a través de la actividad, que moviliza la observación de situaciones reales registradas en video, constituye —por tanto— una novedad que va en contra de los métodos habituales en la formación, y en particular en la formación de ejecutivos. ¿Cómo se podría entonces promover un enfoque no deficitario (Malo, 2010) de la actividad ordinaria, invitando a los usuarios a comprender la experiencia vivida por los profesionales y la complejidad de las situaciones laborales para luego desarrollar nuevos cursos de acción?

Recursos de escenario: entre trabajos imposibles y trabajo por piezas

Finalmente, la propia naturaleza del trabajo gestor ejecutivo plantea la cuestión de la forma y los límites de este entorno digital. Si corresponde a los ejecutivos ejercer profesiones doblemente imposibles (Cifali, 1999) —educar y gobernar—, la dificultad no es menor para los formadores-diseñadores que desean apoyar estas profesiones multidimensionales. Los trabajos de investigación que informan sobre el trabajo real de estos profesionales coinciden en su carácter estructuralmente fragmentado y disperso (Gather Thurler *et al.*, 2017; Lebossé, 2023) "en la encrucijada de la educación y la gestión en la administración pública" (Progin, 2013, p. 160). ¿Cuáles son los modelos de actividad de estos profesionales que permitirían hacer comprensible la complejidad de las cuestiones educativas y los desafíos de la supervisión, pero también de la fragmentación y la incrustación de tareas?

Por otra parte, más allá de los mandatos institucionales de considerar de manera indiferenciada un cuerpo único de administradores de servicios públicos de educación, la lógica de acción del personal de inspección y del personal de gestión sigue siendo distinta e incluso,

competitiva. Con el fortalecimiento de la autonomía de las instituciones educativas secundarias, y pronto de las escuelas primarias, el personal directivo debe desarrollar y ejercer su liderazgo pedagógico al servicio de mejorar el desempeño de su organización. El personal de inspección, cuya identidad profesional se construye en torno a la experiencia didáctica, sigue reclamando el monopolio de esta línea pedagógica y teme que el personal directivo invada sus prerrogativas (Buisson-Fenet, 2013). Desde esta perspectiva, asociar estas profesiones en un mismo entorno de formación digital requiere no solo diferenciar las preocupaciones y dilemas específicos de cada profesión, sino también tomar en serio las luchas jurisdiccionales que constituyen las transformaciones en curso dentro y entre estas profesiones.

Procesos de diseño en torbellino

Para hacerse cargo de estos desafíos y apoyar el desarrollo de las profesiones de gestión, el trabajo de traducción (Callon, 1986) del proyecto NéopassGestores se basó en el diseño de espacios de acción fomentados (EAF) (Poizat y Durand, 2015) de diferente naturaleza, dirigidos a toda una cadena de actores en distintos niveles del sistema educativo. De hecho, el desafío es instalar este recurso y el enfoque de actividad que conlleva en el entorno institucional. Por lo tanto, los destinatarios no son solo los directivos y los inspectores de educación primaria y secundaria, sino también sus formadores y los responsables de las políticas de formación de directivos.

El diseño de este entorno digital fue parte de un proceso de desarrollo colectivo de largo plazo, que involucró gradualmente a toda esta cadena de actores. Al diseño del entorno digital se sumó el trabajo de diseñar esquemas de incentivos para tejer alianzas en el camino. En otras palabras, y parafraseando una fórmula de Akrich *et al*. (1988), "la intransigencia [epistemológica de una entrada a través de la actividad] solo da sus frutos si proporcionamos los medios para influir en el contexto de supervisión educativa" (p. 42). Fieles al ingreso a través de la actividad,

estos dispositivos fueron diseñados como EAF en el sentido de que no buscaban prescribir, sino actuar sobre el entorno de los actores para perturbar, distorsionar y, por ende, transformar su actividad.

Este sesgo consiste, en particular, en "especificar lo imposible, es decir, definir implícitamente espacios de posibilidades" (Poizat y Durand, 2015, p. 14). A continuación, se describe el proceso de torbellino, compuesto por una multitud de interacciones y microajustes. Este guio al equipo de diseño en la recolección de datos, los primeros intentos de modelación, las primeras pruebas y el seguimiento de los efectos generados para evidenciar sucesivas estabilizaciones de un artefacto técnico en un entorno institucional transformado.

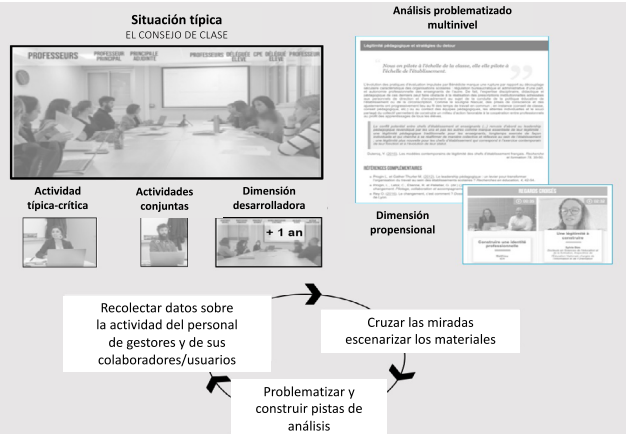
Acercarse a la cultura de las profesiones directivas y a las actividades de guion

A partir de septiembre de 2019, el equipo de diseño inició un primer ciclo centrado en modelar el trabajo de los ejecutivos.

Adaptación de los principios de diseño de Néopass

Varios principios del programa Néopass (Ria, 2022) y la epistemología del curso de acción (Poizat y San Martín, 2020) han venido paulatinamente a estructurar los recursos de NéopassGestores (ver Figura 1). Estos principios se pusieron en práctica asociando estrechamente a los ejecutivos voluntarios y su institución de formación a escala académica desde el principio. Los espacios de negociación con los responsables de la formación docente inicial permitieron construir una primera alianza interinstitucional. De este modo, se contractualizó la participación de tres directivos y dos inspectores en formación y se reconoció como uno de los componentes oficiales de su formación. Esta asociación no solo hizo posible la construcción de un observatorio de la actividad de los nuevos ejecutivos, sino que también abrió el camino para la legitimidad de este proyecto en el mundo de su formación institucional.

Figura 1. Principios de diseño de la plataforma NéopassGestores



Fuente: elaboración propia

El posicionamiento teórico del programa Néopass —sobre todo su entrada a través de la actividad de los actores— requiere construir un marco de colaboración con los profesionales. Para acceder tanto a la parte observable como a la no observable de su actividad se requiere filmar a los profesionales en situación de trabajo y realizar entrevistas de autoconfrontación (Jacq *et al.*, 2022). Como se ha señalado, el acceso al punto de vista del marco no es evidente. Requiere crear las condiciones para un discurso auténtico sobre esta parte invisible de la actividad, mucho más allá de los procedimientos legales esenciales para los derechos de imagen, incluso si estos últimos contribuyen a hacer tangible la colaboración.

Se ha desarrollado un marco ético explícito y, en particular, la presentación de materiales para su validación por parte de profesionales en cada etapa del diseño. Este modo de colaboración constituye también un primer punto de apoyo para abordar, con los profesionales, situaciones típicas de su profesión. Considerando también las especificidades de una actividad de *coaching*, siempre dirigida a otros, este modo de colaboración se ha extendido a sus socios. Sistemáticamente, se tuvo en cuenta la actividad conjunta de profesores, formadores y demás personal presente

en las situaciones de trabajo filmadas, y se sometió su uso a los mismos métodos de validación.

Finalmente, el deseo de situar los recursos de la plataforma en una dimensión de desarrollo ha llevado a la búsqueda de una colaboración a largo plazo. Para seguir las transformaciones de las actividades se hizo un seguimiento durante varios años de las situaciones emblemáticas de la profesión como las del órgano colegiado de evaluación: el consejo de clase. Este largo seguimiento y la inmersión de los miembros del equipo de diseño en los contextos de trabajo también ayudaron a construir un vínculo de confianza con los voluntarios profesionales.

En cuanto al trabajo de *scripting* (la elaboración de guiones), este se basa en dos criterios principales que permiten seleccionar los datos: un criterio de tipicidad, que consiste en identificar y modelar invariantes o elementos recurrentes y un criterio de criticidad, relacionado con los elementos problemáticos de la actividad de los gestores ejecutivos (Ria, 2022). Estos dos criterios se aplicaron a la actividad de los directivos, en términos de preocupaciones, dilemas y disposiciones a actuar, y también a las vivas cuestiones educativas que constituyen sus objetos de trabajo: evaluación de los estudiantes, interrupción escolar, colaboración con las familias, etc.

Para confirmar o refutar la relevancia de esta primera selección, el corpus de videos fue sometido a los nuevos ejecutivos participantes en espacios de aloconfrontación colectiva. Estas opiniones de pares permitieron refinar la selección, validar la naturaleza compartida de las preocupaciones y, luego, alimentaron la sección de vistas cruzadas de la plataforma, lo que responde a otro principio de diseño: la dimensión de propensión. Esta dimensión favorece la aparición de nuevos significados a través de la multiplicación de puntos de vista: reacciones de pares, profesionales experimentados o expertos, investigadores o formadores; fue abordada de manera diferente en NéopassGestores.

Paralelamente, se realizó un análisis problematizado multinivel para organizar estas miradas en torno a tres ejes centrados en a) la actividad individual del ejecutivo; b) la actividad colectiva o configuración del trabajo y c) la viva cuestión educativa en el centro de estas actividades.

Estos tres niveles de análisis requirieron la movilización de una amplia diversidad de conocimientos especializados. Los recursos textuales para la mediación científica —en forma de un texto resumido, cita extraída de un artículo de referencia y algunas referencias bibliográficas accesibles— explican los ángulos de análisis elegidos para estos tres niveles.

El desafío fue enriquecer el potencial para construir nuevos significados y conceptualizaciones en torno a la situación de referencia y las experiencias profesionales asociadas. Una vez completado, este prototipo fue presentado nuevamente a los profesionales involucrados y también a algunos formadores; ello para probar su utilidad (su relevancia en términos de formación profesional) y su aceptabilidad (su compatibilidad con la cultura profesional) (Tricot *et al.*, 2003).

Estabilización de prototipos y transformaciones del entorno profesional

Se han estabilizado progresivamente cinco prototipos correspondientes a cinco situaciones profesionales emblemáticas de las profesiones de mando intermedio en educación (ver Tabla 1). Se destacan situaciones de encuentro y situaciones de entrevista con estudiantes y sus familias. El trabajo analítico permitió problematizar grandes cuestiones comunes a las profesiones de mandos intermedios como el apoyo al cambio, el trabajo coeducativo con las familias, la resolución de problemas en la implementación de reformas, etc. La sistematización de un análisis detallado y multinivel de situaciones revela la especificidad de cada profesión y toda la complejidad de la actividad diaria.

Tabla 1. Problematización multinivel de situaciones NéopassGestores

	Actividad individual del gestor	Actividad colectiva/ situación	Cuestión educativa viva
Llamada telefónica a los padres: apoyar a un alumno en situación de ruptura	Los tiempos de la urgencia: regir, diferir y anticipar	Comunicar al alumno y a sus padres los objetivos previstos	Dispositivos y estrategias para actuar, entre varios, contra el abandono escolar

Entrevista con un alumno y su familia: trabajar juntos al servicio de los alumnos	Construir colaboraciones interprofesionales	Hacer adherir o coconstruir con las familias	Sancionar el desorden, acompañar al alumno
Reunión de directores de escuela: abordar un problema de implementación de una reforma	Dirigir: entre tipos y estilo profesional	Dialogar en el distrito escolar acerca de la implementación de una reforma	Escolarizar a los niños a partir de tres años: ¿con qué objetivo?
Consejo de distrito: garantizar la coherencia y la continuidad de las acciones	Entre ruptura y continuidad: ¿otra manera de hacer las cosas?	La reunión: dispositivo técnico y espacio de participación	Articular los dispositivos de desarrollo profesional de los docentes
Consejo de clase: acompañar el cambio	Legitimidad pedagógica y estrategias de desvío	Instancias y recorridos de aprendizaje	La evaluación: entre normas y valores

Fuente: elaboración propia

Este trabajo de guionizar la actividad de los ejecutivos aún está en progreso y ahora se centra en el modelado mosaico (Flandin *et al.*, 2019) que tiene como objetivo dar cuenta de la naturaleza fragmentada de la actividad de los ejecutivos, del paquete plural y de las preocupaciones contradictorias que se superponen durante períodos más largos (medio día).

Este sistema de investigación colaborativa, orientado al diseño, también contribuyó al desarrollo profesional de los cinco nuevos gestores participantes. El análisis de las actividades de sus pares en los espacios de diseño y el trabajo sobre los materiales ha contribuido durante estos cuatro años a un distanciamiento de su actividad cotidiana y al aprendizaje profesional que demostraron durante una reciente jornada de estudio:

> Acceder a la forma en que mis intervenciones son comprendidas [por mis colaboradores] me dio las claves para entender lo que

> estaba pasando. Poco a poco, en momentos informales, intenté deliberadamente recopilar estos puntos de vista. [...] Las convergencias de sentimientos y acciones profesionales [dentro del colectivo de pares], fracasos y éxitos, permiten medir avances y aprender. Estos rarísimos espacios de análisis en la formación inicial fueron valiosos. (Bénédicte B., comunicación personal, 27 de abril 2023)

Como espacios de interés, estas sesiones de análisis y codiseño fueron decisivas para el reclutamiento de estos nuevos ejecutivos y facilitaron la expresión de un discurso auténtico sobre su actividad real. En el transcurso de esta colaboración, estos cinco ejecutivos también se familiarizaron con los enfoques del análisis de actividades. Tanto así que algunos de ellos ahora participan en la capacitación de sus pares mediante la movilización de métodos y herramientas orientados a la actividad creados con los equipos de IFE.

Finalmente, la colaboración con una institución de formación permitió establecer progresivamente la legitimidad de este trabajo de investigación y formación. Abrió perspectivas para nuevas colaboraciones a mayor escala y creó las condiciones para la realización de un segundo torbellino de diseño; esta vez centrado en la actividad de los formadores de cuadros directivos.

Incluir la actividad de entrada en el mundo de la formación ejecutiva y guionizar la actividad de formadores movilizando recursos de NéopassGestores

La cuestión de los usos de los recursos de formación inicial fue un tema de investigación desde muy temprano en el proceso de diseño. Tanto fue así que rápidamente se involucraron formadores de ejecutivos para probar los primeros prototipos (Moussay y Mauguen, 2023). Las críticas emitidas por estos formadores sobre las opciones del guion plantearon, implícitamente, preguntas sobre la actividad planificada. En Francia, la mayoría de los formadores de ejecutivos son profesionales experimentados con la misión adicional de formar a sus pares. Si algunos se han beneficiado de la formación como formadores de adultos, no siempre

ha sido así, ya que su legitimidad reside principalmente en la experiencia profesional. Además, en un entorno muy alejado del inicio de la actividad formativa se impuso al equipo la necesidad de apoyar el desarrollo de usos de la plataforma coherentes con los principios que rigen su diseño. La experiencia adquirida con el despliegue de Néopass@ction ha reforzado este deseo. Todos estos eventos llevaron al surgimiento de un proceso de diseño de apoyo, tanto humano como técnico, a los formadores de ejecutivos para ayudarles a utilizar la plataforma NéopassGestores. Una vez más se favoreció de un enfoque participativo en diferentes niveles del sistema educativo para seguir creando las condiciones para la ampliación.

Diseño de formación para formadores y su traducción técnica

A partir de septiembre de 2021, dos instituciones regionales de formación acordaron participar en una nueva asociación relativa a la experimentación, en un contexto de formación institucional, de los cinco prototipos estabilizados de la futura plataforma NéopassGestores. Cabe subrayar aquí que este enfoque formaba parte, desde el punto de vista de los responsables de la toma de decisiones, de una preocupación por renovar algunos de sus planes de formación para responder a los nuevos desafíos generados por los acontecimientos descritos. Para ellos, en particular, se trataba de reexaminar al personal formado para tener en cuenta a los *do-jobs*; esos directivos no titulares contratados para responder a una crisis de vocación y que ejercen mientras se preparan para un concurso de oposición.

Se ofrecieron como voluntarios dos equipos de formadores: cuatro formadores de personal directivo y cuatro formadores de personal de inspección de educación primaria. Para estos formadores responsables de implementar estos planes de formación, esta renovación fue también una cuestión de formatos y contenidos para apoyar mejor y urgentemente a estos principiantes ante la creciente complejidad de las misiones. Fue necesaria una fase importante de negociación de los términos de esta asociación, utilizando enfoques próximos a los métodos desarrollados en el campo de la intervención ergonómica (Daniellou y Béguin, 2004).

Se estableció un protocolo según el marco teórico de la antropología cultural (Bertone y Chaliès, 2015) para monitorear los usos y efectos de los recursos de NéopassGestores, tanto en la actividad de los formadores como en la de los aprendices (Gaudin *et al.*, 2022). Estos dos equipos fueron capacitados en los fundamentos científicos del análisis de actividad y del videoentrenamiento, utilizando los recursos de NéopassGestores.

Como EAF, esta formación abrió un cierto número de posibilidades a través de aportaciones conceptuales y metodológicas: la diferencia entre trabajo prescrito y trabajo real, el concepto de actividad, las cuatro instancias de la profesión definidas por Clot (2007) y la manera de nutrir, problematizar y categorizar las discusiones con los aprendices en torno a la visualización.

Pero también definió un cierto número de cosas imposibles y, en particular, el carácter inseparable en una actividad de la parte visible (acciones, verbalizaciones) y no visible (percepciones, intenciones, interpretaciones) de la actividad; por lo tanto, se observó la imposibilidad de disociar en la formación el extracto en video de la situación de referencia de las experiencias profesionales asociadas.

Seguidamente, estos dos equipos de formación recibieron apoyo en la redacción del guion y, posteriormente, en la realización de sus primeras acciones de videoformación. Estas sesiones de formación fueron filmadas y los datos del video fueron utilizados en entrevistas con los formadores y los profesionales en capacitación para comprender mejor las transformaciones en la actividad de los diferentes profesionales involucrados.

Desarrollo y consolidación de la plataforma NéopassGestores

De forma iterativa, se diseñó un primer prototipo. Se removilizó adaptando algunas de las aportaciones de la formación de formadores ofrecidas por los equipos del IFE a estos dos equipos de formadores. Los datos recogidos sobre la actividad de estos últimos y de los profesionales en formación se vincularon a estas aportaciones para ilustrarlas. De este modo, se documentó la actividad de fabricación y realización de una

acción formativa en video: desde la elección de los videos hasta la fase de evaluación, pasando por la preparación para la visualización y el apoyo a los debates. Nuevos espacios de discusión y codiseño permitieron discutir este primer prototipo. Las reacciones y propuestas de los dos equipos de formadores cuestionaron la usabilidad; es decir, la facilidad de uso del prototipo y conllevaron a un trabajo de rediseño aún en curso.

Los recursos producidos sobre la actividad de los formadores y de los aprendices que movilizan los recursos de las situaciones profesionales de NéopassGestores alimentarán un espacio dedicado a los formadores de ejecutivos que deseen aprender a analizar la actividad formativa (ver Figura 2).

Figura 2. Página de inicio de la plataforma NéopassGestores



Fuente: elaboración propia

En el camino, la retroalimentación de estos formadores sobre su uso reforzó algunos de los sesgos en términos de concepción de situaciones profesionales relacionadas directamente con la actividad de los ejecutivos. Así, el análisis problematizado resultó particularmente útil en las etapas de diseño e implementación. Según estos profesionales: "Las situaciones no son suficientes, es necesario el análisis. Podremos extraer fácilmente distancias focales. Contamos con aportes teóricos confiables y robustos que permiten delegar conocimientos sobre estos temas

[…]. Es un ahorro de tiempo" (Nicolas P., comunicación personal, 17 de abril de 2023).

Influir en los planes de formación e inaugurar la plataforma NéopassGestores

El trabajo realizado con estos dos equipos de formadores es un eslabón más de una cadena de traducción que, poco a poco, va ampliando la red de actores y agentes implicados. De hecho, el trabajo ejecutado durante estos primeros bucles fue objeto de una restitución destinada a los responsables académicos y nacionales de la formación del personal directivo durante una jornada de estudio en el IFE de la Escuela Normal Superior de Lyon, en abril de 2023. Considerada una formación basada en eventos (Poizat y Durand, 2015), esta jornada tuvo como objetivo brindar a los gestores, la experiencia de iniciar una actividad de formación. Movilizando conceptos, enfoques y herramientas de las tendencias de análisis de actividades, los directores de investigación del IFE involucraron a los participantes en una actividad de visualización de ciertos materiales.

A través de un juego de preguntas que llevó a los participantes a cambiar, se realizaron varios registros de análisis de la actividad visualizada: descripción, interpretación, evaluación (Lussi Borer y Muller, 2014); todo ello, especificando gradualmente prohibiciones como no limitarse al juicio espontáneo. Además, esta jornada movilizó a la red de codiseñadores profesionales: nuevos gestores y formadores. Como portavoces de su mundo profesional, sus testimonios contribuyeron en gran medida a interesar a los directivos presentes. Tanto fue así que esta jornada se extendió a varios espacios de intercambio bilateral y, al inicio del ciclo escolar 2023-2024, el IFE se comprometió a apoyar a cuatro nuevas academias y al IH2EF en la revisión de sus planes de formación con base en una entrada de actividad.

Estas nuevas asociaciones coinciden con la disponibilidad de una versión *online* provisional de la plataforma. Por tanto, este lanzamiento oficial se inscribe en un entorno profesional ya transformado. Sus

métodos de acceso, gradualmente perfeccionados, reflejan un conjunto de compromisos sociotécnicos, incluidos en este proceso de diseño multidireccional: a) la plataforma tiene acceso restringido para proteger la imagen de los profesionales filmados; b) el acceso está técnicamente condicionado a la posesión de una dirección de correo electrónico profesional asociada por su sufijo a una institución educativa; c) es necesaria la firma de un convenio con el IFE, por tres años, renovable, para cualquier institución que desee utilizar esta plataforma para capacitar a su personal directivo; d) el acuerdo especifica el marco de la colaboración y, en particular, el compromiso del IFE de formar a los formadores de esta institución; e) el proceso de negociación de este acuerdo permite construir las condiciones para una colaboración fluida con toda la cadena de actores involucrados localmente y f) la compensación financiera solicitada a las instituciones apoya el futuro trabajo de modelación y desarrollo de la plataforma.

Conclusión

Aunque alineado con la plataforma Néopass@ction, se estima que este proceso de diseño de la plataforma NéopassGestores ilustra claramente la afirmación según la cual "un objeto nunca se deduce de objetos anteriores por simple mutación de una técnica de parámetro" (Akrich *et al*., 1988, p. 12). La concepción de este entorno digital se inscribe en un proceso lento, marcado por ajustes en los principios constitutivos del programa Néopass: ajustes enlazados a una dinámica de transformación del entorno profesional en el que este artefacto ha ido encontrando su lugar.

Tener en cuenta la cultura profesional de los ejecutivos, marcada por el deber de ejemplaridad y lealtad, llevó al desarrollo de un enfoque de diseño continuo y participativo que creó las condiciones para un acceso auténtico a las experiencias de cinco nuevos ejecutivos en diversas situaciones laborales.

El análisis de su actividad consolidó ciertos principios de diseño del programa Néopass y, en particular, la atención prestada a la actividad

conjunta. Llegó a cuestionar a otros y contribuyó especialmente a 1) dar cuerpo a la dimensión de la propensión proponiendo una multiplicidad ordenada de análisis relacionados tanto con cuestiones de gestión como con cuestiones educativas entrelazadas en situaciones de trabajo y 2) abrirse a otros métodos de *scripting* para dar cuenta de una actividad caracterizada por su fragmentación. Al ir y venir entre la adaptación del artefacto y la adaptación del entorno, este proceso de diseño también modificó el entorno institucional.

El codiseño con un colectivo inicial de profesionales condujo a colaboraciones con formadores ejecutivos, ampliando efectivamente el espectro de usuarios objetivo; mientras que la movilización acompañada de los primeros prototipos de NéopassGestores en acciones de formación institucional ha abierto nuevas perspectivas de colaboración en el ámbito de la definición de planes de formación orientados a actividades a escala académica y nacional.

Los intercambios con los responsables de la formación de directivos en diferentes escalas territoriales perfilan un nuevo campo de preocupaciones compartidas. El desafío de profesionalizar a todos los actores de la formación de ejecutivos y, en particular, a los tutores y asesores de campo puede alimentar los proyectos de diseño en curso sobre la actividad de estos formadores.

Las cuestiones vivas relativas a la evolución de estas profesiones, como la implementación de políticas de evaluación para las escuelas y los establecimientos educativos, abren nuevas perspectivas de diseño que requieren la movilización de otros conocimientos más densos del campo de estudio de la acción pública en educación. Se prevé así un tercer espacio estructurado en torno a itinerarios temáticos que aborden estas cuestiones vivas. Esta entrada a través de temas transversales ofrece a los usuarios otros modos de navegación y, a los formadores y decisores, otras ideas para diseñar sus planes de formación.

Siendo un objeto fronterizo, la plataforma NéopassGestores conecta así una gran heterogeneidad de actores, pero también algunos aspectos brevemente mencionados en este capítulo y que, sin embargo, desempeñan un papel esencial como los montajes de video que recuperan las

experiencias de los profesionales o las opiniones de los expertos, las líneas de código que especifican el módulo de acceso, los contratos tipo que establecen las colaboraciones, etc.

Al tejer así, a través de esta concepción en torbellino, una forma de comunidad de problemas (Tricot, 2017), el IFE contribuye a institucionalizar un entorno de interfaz al servicio del sistema educativo, basado en el trabajo real de los actores. De hecho, se trata aquí de partir del conocimiento anidado en la acción (Durand *et al*., 2006) del personal directivo, de sus formadores y de los decisores para reunir los conocimientos resultantes de la investigación en educación. Estos conocimientos interactúan y se hibridan para desarrollar de mejor manera la actividad singular de este personal directivo que hoy debe absorber una parte significativa de las contradicciones inherentes a las transformaciones de los sistemas educativos contemporáneos.

Referencias bibliográficas

Akrich, M., Callon, M. y Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement. *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, *11*, 4-17. https://shs.hal.science/halshs-00081741

Akrich, M. (2006). La description des objets techniques. En M. Akrich, M. Callon y B. Latour (Dirs.), *Sociologie de la traduction: Textes fondateurs* (pp. 494-557). Presses des Mines.

Bertone, S. y Chaliès, S. (2015). Construire un programme de recherche technologique sur la formation des enseignants: Choix épistémologiques et théoriques. *Activites*, *12*(2), 52-72. https://doi.org/10.4000/activites.1088

Bon, A. (2015). L'Institut pédagogique national: une institution d'État au service du système éducatif (1950-1973). En F. Laot y R. Rogers (Dirs.), *Les Sciences de l'éducation. Émergence d'un champ de recherche dans l'après-guerre* (pp. 101- 116). Presses Universitaires de Rennes.

Bon, A. y Chartier, A. (2019). De la recherche-action à la recherche universitaire: Le rôle de l'INRP dans la recherche en IUFM (1990-2008). *Le Français Aujourd'hui*, *204*(1), 17-36. https://doi.org/10.3917/lfa.204.0019

Buisson-Fenet, H. (2015). Une « culture commune » à défaut de « grand corps »? Fondements et limites du rapprochement entre chefs d'établissement et inspecteurs pédagogiques régionaux dans l'Éducation nationale. *Recherche et Formation*, *78*, 19-34. https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2386

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction: La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année Sociologique*, *36*, 169-208. https://archive.nt2.uqam.ca/odft/biblio/%C3%A9l%C3%A9ments-pour-une-sociologie-de-la-traduction-la-domestication-des-coquilles-saint-jacques-et.html

Callon, M. (2006). Sociologie de l'acteur réseau. En M. Akrich, M. Callon y B. Latour (Dirs.), *Sociologie de la traduction: Textes fondateurs* (pp. 831-862). Presses des Mines.

Cifali, M. (1999). Métier « impossible »? une boutade inépuisable. *Le Portique*, *4*, 1-13. https://doi.org/10.4000/leportique.271

Clot, Y. (2007). De l'analyse des pratiques au développement des métiers. *Éducation et Didactique*, *1*(1), 83-93. https://doi.org/10.4000/educationdidactique.106

Cooper, A. (2012). *Knowledge mobilization intermediaries in education: a cross-case analysis of 44 canadian organizations* [Tesis doctoral, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto]. TSpace. https://utoronto.scholaris.ca/server/api/core/bitstreams/b81beffd-d7cc-4c71-ae02-ab1e9e2b1a15/content

Daniellou, F. y Béguin, P. (2004). Méthodologie de l'action ergonomique: approches du travail réel. En P. Falzon (Dir.), *Ergonomie* (pp. 333-358). Presses Universitaires de France.

Dutercq, Y. (2015). Les modèles contemporains de légitimité des chefs d'établissement français. *Recherche et Formation*, *78*, 33-50. https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2387

Durand, M., De Saint-Georges, I. y Meuwly-Bonte, M. (2006). Le curriculum en formation des adultes: Argumentation pour une approche « orientée-activité ». En F. Audigier, M. Crahay y J. Dolz (Dirs.), *Curriculum, enseignement et pilotage* (pp. 185-202). De Boeck Supérieur.

Étienne, R. (2023). Diriger un établissement, entre faire agir les autres et se ménager pour continuer à piloter. Éducation et socialisation. *Les Cahiers du CERFEE*, *68*, 12-22. https://doi.org/10.4000/edso.23509

Flandin, S., Ria, L., Perinet, R. y Poizat, G. (2018). Analyse du travail pour la formation: essai sur quatre problèmes méthodologiques et le recours à des synopsis d'activité. *TransFormations*, *18*, 1-19. https://transformations.univ-lille.fr/index.php/TF/issue/view/22

Gather Thurler, M., Kolly Ottiger, I., Losego, P. y Maulini O. (2017). *Les directeurs au travail. Une enquête au cœur des établissements scolaires et socio-sanitaires*. Peter Lang.

Gaudin, C., Hassanbay, M., Jacq, C. y Gybely, M. (2022). *Vidéo-formation de chefs d'établissements novices: étude de l'activité de formateurs et de formés* [Ponencia]. Congrès de l'Actualité de la Recherche en Education et en Formation (AREF), Lausanne, Suisse.

Gaussel, M. (2020). Les pratiques enseignantes face aux recherches. *Dossier de veille de l'IFÉ*, *132*. ENS de Lyon. http://veille-et-analyses.ens-lyon.fr/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=132&lang=fr

Hargreaves, A. (2020). La gouvernance « par le milieu » à l'ère de changements politiques complexes. *Revue Internationale d'Éducation de Sèvres*, *83*, 185-194. https://doi.org/10.4000/ries.9441

Jacq, C., Gaudin, C., Moussay, S. y Ria, L. (2022). La conduite d'entretiens d'auto-confrontation et leurs liens avec les présupposés épistémologiques: l'exemple de trois entretiens de chercheurs spécialistes de l'analyse du travail à des fins de formation. En B. Albero y J. Thevenaz (Dirs.), *Traité de méthodologie de la recherche en Sciences de l'Éducation et de la Formation. Enquêter dans les métiers de l'humain. Tome 2* (pp. 126-146). Éditions Raison et Passions.

Maroy, C. (2008). Vers une régulation post-bureaucratique des systèmes d'enseignement en Europe? *Sociologie et Sociétés*, *40*(1), 31-55. https://doi.org/10.7202/019471ar

Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche (2025). Site Web. Être Inspecteur de l'Éducation Nationale. https://www.education.gouv.fr/etre-inspecteur-de-l-education-nationale-ien-3071

Moussay, S. y Mauguen, F. (2023). Conception collective de la plateforme Néopass-cadres et développement de l'agentivité. *Recherches & Éducations*. https://doi.org/10.4000/rechercheseducations.14421

Quéré, O. (2017). De la recherche en éducation aux pratiques éducatives. *Revue Internationale d'Éducation de Sèvres*, *74*, 24-29. https://doi.org/10.4000/ries.5770

Lebossé, C. (2023). L'évolution de la professionnalité des inspecteurs pédagogiques régionaux d'éducation physique et sportive dans les années 1980 et 1990. *Éducation et Socialisation*, *68*. https://doi.org/10.4000/edso.23806

Lussi Borer, V. y Muller, A. (2014). Quel apport/usage du « voir » pour le « faire » en formation des enseignants du secondaire. En L. Paquay, P. Perrenoud, M. Altet, J. Desjardins y R. Étienne (Dirs.), *Travail réel des enseignants et formation. Quelle référence au travail des enseignants dans les objectifs, les dispositifs et les pratiques?* (pp. 65-78). De Boeck Supérieur.

Malo, A. (2010). Appréciation des stagiaires au sujet des apprentissages effectués en contexte de stage en enseignement. *Éducation et Francophonie*, *38*(2), 78-95. https://doi-org.acces.bibliotheque-diderot.fr/10.7202/1002165ar

Poizat, G. y Durand, M. (2015). Analyse de l'activité humaine et éducation des adultes: Faits et valeurs dans un programme de recherche finalisée. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, *190*, 51-62. https://doi.org/10.4000/rfp.4698

Poizat, G. y San Martín, J. (2020). Le programme de recherche « cours d'action »: Repères historiques et conceptuels. *Activités*, *17*(2), 1-34. https://doi.org/10.4000/activites.5277

Pons, X. y Rey, O. (2020). Recherches et acteurs de l'éducation en France. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, *85*, 87-97. https://doi.org/10.4000/ries.10055

Progin, L. (2013). Le rapport des chefs d'établissement à leur formation: des étudiants (pas) comme les autres? En M. Altet (Dir.), *Former des enseignants réflexifs: Obstacles et résistances* (pp. 157-170). De Boeck Supérieur.

Progin, L. (2015). Le leadership: un concept et objet de formation tabou pour les chefs d'établissement débutants? *Recherche et Formation*, *78*, 69-80. https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2394

Progin, L., Letor, C., Étienne, R. y Pelletier, G. (2021). Introduction. Diriger au temps du changement. En L. Progin, C. Letor, R. Étienne y G. Pelletier (Dirs.), *Les directions d'établissement au cœur du changement* (pp. 19-28). De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.progi.2021.01.0019

Rey, O. (2014). Entre laboratoire et terrain: comment la recherche fait ses preuves en éducation. *Dossier de Veille de l'IFÉ*. ENS de Lyon.

Ria, L. (2010). *Plateforme de formation en ligne Néopass@ction de l'Institut Français de l'Éducation de l'ENS de Lyon*. S. e. https://neo.ens-lyon.fr/neo

Ria, L. y Leblanc, S. (2011). Conception de la plateforme de formation Néopass@ction à partir d'un observatoire de l'activité des enseignants débutants: Enjeux et processus. *Activités*, *8*(2), 150-172. https://doi.org/10.4000/activites.2618

Ria, L. (2022). Analyse du travail à des fins de formation: observatoire, méthodologie, co-conception et portage institutionnel dans le cadre du programme Néopass. En B. Albero y J. Thievenaz (Dirs.), *Enquêter dans les métiers de l'humain. Traité de méthodologie de la recherche en sciences de l'éducation et de la formation. Tome 3* (pp. 338-350). Éditions Raison et Passions.

Starck, S. (2011). Du professorat à l'inspectorat: Intégrer un nouveau « corps » dans un « nouveau monde ». *Les Dossiers des Sciences de l'Éducation*, *26*, 145-157. https://doi.org/10.4000/dse.1147

Tricot, A., Plégat-Soutjis, F., Camps, J., Amiel, A., Lutz, G. y Morcillo, A. (2003). Utilité, utilisabilité, acceptabilité: Interpréter les relations entre trois dimensions de l'évaluation des EIAH. En C. Desmoulins, P. Marquet y D. Bouhineau (Dirs.), *Environnements informatiques pour l'apprentissage humain* (pp. 391-402). ATIEF/INRP.

Tricot, A. (2017). La connaissance et la solution. *Éducation & Didactique*, *11*(2), 57-61. https://doi.org/10.4000/educationdidactique.2725

Van Zanten, A. (2011). *Les politiques d'éducation*. Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.vanza.2011.01

Yvon, F. y Huguenin, J. (2023). Former les cadres d'établissements scolaires. *Éducation et Socialisation*, *68*. https://doi.org/10.4000/edso.23761