

ANNEXE 2 : PROFIL DE FONCTION – TYPE DU DIRECTEUR D'ÉCOLE et LISTE DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES ET TECHNIQUES ÉVALUÉES

Référentiel des responsabilités

1° En ce qui concerne la production de sens

Le directeur explique régulièrement aux acteurs de l'école quelles sont les valeurs sur lesquelles se fonde l'action pédagogique et éducative, développée au service des élèves, dans le cadre du projet du pouvoir organisateur et donne ainsi du sens à l'action collective et aux actions individuelles, en référence à ces valeurs ainsi qu'aux missions prioritaires et particulières du système éducatif de la Communauté française.

1. Le directeur incarne les valeurs fondant l'action pédagogique et éducative, les finalités et objectifs visés dans l'école.
2. Le directeur confronte régulièrement les processus et résultats de l'action aux valeurs, finalités et objectifs annoncés.

2° En ce qui concerne le pilotage stratégique et opérationnel global de l'école

1. Aussi bien dans l'enseignement maternel (obligatoire ou non) que dans l'enseignement primaire, le directeur est le garant des projets éducatifs et pédagogiques du Pouvoir Organisateur, définis dans le respect des finalités et des missions prioritaires et particulières du système éducatif de la Communauté française.
2. Aussi bien dans l'enseignement maternel (obligatoire ou non) que dans l'enseignement primaire, en tant que leader pédagogique et éducatif, le directeur pilote et co-construit le projet d'établissement et le plan de pilotage de l'école, en menant à bien le processus de contractualisation y afférent ainsi que la mise en œuvre collective du contrat d'objectifs (ou le cas échéant, le protocole de collaboration).

Concrètement, il est attendu que :

1. Le directeur assume l'interface entre le Pouvoir organisateur et l'ensemble des acteurs de l'école.
2. Le directeur participe, avec les acteurs de l'école, à la co-construction de la culture d'école et/ou la développe en cohérence avec les valeurs du système éducatif et celles du Pouvoir organisateur.
3. Le directeur endosse le rôle de leader pédagogique et éducatif dans tout processus de décision.
4. Le directeur pilote la co-construction, avec les acteurs de l'école, du projet d'établissement et sa mise en œuvre collective.
5. Le directeur favorise une réflexion stratégique et prospective sur le devenir de l'école.
6. Le directeur fait de l'école une organisation apprenante et y encourage l'innovation, notamment didactique et pédagogique.

3° En ce qui concerne le pilotage des actions et des projets pédagogiques

1. Le directeur garantit le soutien et l'accompagnement du parcours scolaire de chacun des élèves et leur orientation positive.
2. Le directeur favorise un leadership pédagogique partagé.
3. Le directeur assure le pilotage pédagogique de l'établissement.
4. Dans le cadre du leadership pédagogique partagé, le directeur se fait rendre compte des missions déléguées et les réoriente si nécessaire.

5. Dans le cadre du pilotage pédagogique de l'établissement, le directeur met en place des régulations constantes et des réajustements à partir d'évaluations menées sur base des indicateurs retenus.
6. Le directeur se doit d'assurer la collaboration de l'équipe éducative avec le Centre psycho-médicosocial.
7. Le directeur développe des collaborations et des partenariats externes à l'école, notamment avec d'autres écoles.
8. Le directeur coopère avec les acteurs et les instances institués par la Communauté française et par la Fédération de pouvoirs organisateurs ou son pouvoir organisateur.

4° En ce qui concerne la gestion des ressources et des relations humaines

1. Le directeur organise les services de l'ensemble des membres du personnel, coordonne leur travail, fixe les objectifs dans le cadre de leurs compétences et des textes qui régissent leur fonction. Il assume, en particulier, la responsabilité pédagogique et administrative de décider des horaires et attributions des membres du personnel.
2. Dans l'enseignement maternel (obligatoire ou non) et dans l'enseignement primaire, le directeur développe avec l'équipe éducative une dynamique collective et soutient le travail collaboratif dans une visée de partage de pratiques et d'organisation apprenante.
3. Le directeur collabore avec le Pouvoir organisateur pour construire, une équipe éducative et enseignante centrée sur l'élève, son développement et ses apprentissages.
4. Le directeur soutient le développement professionnel des membres du personnel.
5. Le directeur accompagne les équipes éducatives dans les innovations qu'elles mettent en œuvre et le changement.
6. Le directeur veille à l'accueil et à l'intégration des nouveaux membres du personnel ainsi qu'à l'accompagnement des personnels en difficulté.
7. Le directeur veille, le cas échéant, à la bonne organisation des organes locaux de concertation sociale légaux et conventionnels.
8. Le directeur est le représentant du Pouvoir Organisateur auprès des Services du Gouvernement.
9. Le directeur peut nouer des contacts avec le monde économique et socioculturel local de même qu'avec des organismes de protection de la jeunesse, d'aide à l'enfance et d'aide à la jeunesse.
10. Le directeur participe, le cas échéant avec le Pouvoir Organisateur, aux procédures de recrutement des membres du personnel.
11. Le directeur évalue les membres du personnel et en rend compte au Pouvoir Organisateur.
12. Dans le cadre du soutien au développement professionnel, individuel et collectif, des membres du personnel, le directeur :
 - Construit avec eux un plan de formation collectif pour l'établissement ;
 - Les motive et les accompagne (en particulier les enseignants débutants) ;
 - Mène avec eux des entretiens de fonctionnement ;
 - Participe à l'identification de leurs besoins de formation et en leur facilitant l'accès à la formation en cours de carrière dans le cadre du plan de formation de l'école ;
 - Valorise l'expertise des membres du personnel ;
 - Soutient leurs actions tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'école ;
 - Permet aux membres du personnel l'expérimentation de nouvelles pratiques professionnelles, dans le respect du projet pédagogique du Pouvoir Organisateur.
13. Le directeur stimule l'esprit d'équipe.
14. Le directeur met en place une dynamique collaborative favorisant le partage, la concertation, et la construction collective.
15. Le directeur renforce la démocratie scolaire en impliquant les acteurs de l'école dans la construction et la régulation du vivre ensemble.

16. Le directeur développe dans l'école les conditions d'un climat relationnel positif et du respect mutuel.
17. Le directeur assure les relations de l'école avec les élèves, les parents et les tiers ; dans ce cadre, il développe l'accueil et le dialogue.
18. Le directeur veille à une application juste et humaine aux élèves du règlement d'ordre intérieur et des éventuelles sanctions disciplinaires.
19. Le directeur prévient et gère les conflits, en faisant appel, le cas échéant, à des ressources externes et internes.
20. Le directeur, en collaboration avec la Direction générale, organise l'accueil extra-scolaire pour assurer un fonctionnement optimal de l'école de son ouverture à sa fermeture.
21. Le directeur rapporte au Directeur général toute information utile concernant le personnel extra-scolaire et l'organisation du service en général.
22. La direction scolaire s'engage à collaborer avec la Direction générale afin d'organiser au mieux les horaires de nettoyage des écoles.

5° En ce qui concerne la communication interne et externe

Le directeur recueille et fait circuler l'information en la formulant de manière adaptée et au moyen des dispositifs adéquats à l'attention, respectivement, du Pouvoir Organisateur, des membres du personnel, des élèves, et s'il échet, des parents et des agents du Centre psycho-médicosocial, ainsi qu'en tant qu'interface, avec des partenaires et interlocuteurs extérieurs (dans la limite des délégations qui lui ont été données).

1. Le directeur gère la communication extérieure de l'établissement, en ce compris les relations avec les médias, dans la limite des délégations qui lui ont été données.
2. Le directeur construit des dispositifs de communication entre les acteurs de l'école et avec les partenaires de l'école.
3. Le directeur rassemble, analyse et intègre l'information.

6° En ce qui concerne la gestion administrative, financière et matérielle de l'établissement

1. Le directeur veille au respect des dispositions légales et réglementaires.
2. Le directeur assure la gestion du budget pour lequel il a reçu délégation, en vue de parvenir à un fonctionnement optimal de l'école et à la réalisation de ses objectifs.
3. Le directeur objective les besoins de l'école en infrastructures et en équipement pédagogique, technique et informatique nécessaire à son fonctionnement ; il en informe le Pouvoir Organisateur.

7° En ce qui concerne la planification et gestion active de son propre développement professionnel

1. Le directeur s'enrichit continûment de nouvelles idées, compétences et connaissances.
2. Le directeur a des entretiens de fonctionnement réguliers avec le Pouvoir Organisateur ou les délégués de celui-ci, en référence à sa lettre de mission et à son auto-évaluation.
3. Le directeur auto-évalue régulièrement son fonctionnement professionnel et en tire de nouvelles lignes d'actions ou de comportement.

Liste des compétences comportementales et techniques attendues

1° En ce qui concerne les compétences comportementales :

1. Être cohérent dans ses principes, ses valeurs et son comportement, avoir le sens de l'intérêt général et respecter la dignité de la fonction.
2. Être capable de fédérer des équipes autour de projets communs et de gérer des projets collectifs.
3. Être capable d'accompagner le changement.
4. Être capable de prendre des décisions et de s'y tenir après avoir instruit la question à trancher et/ou au terme d'un processus participatif.
5. Avoir une capacité d'observation objective et d'analyse du fonctionnement de son école en vue, le cas échéant, de dégager des pistes d'action alternatives.
6. Avoir le sens de l'écoute et de la communication ; être capable de manifester de l'empathie, de l'enthousiasme et de la reconnaissance.
7. Connaître les missions prioritaires et particulières définies pour le système éducatif de la Communauté française, ses enjeux pédagogiques et éducatifs et y adhérer.
8. Adhérer aux projets éducatif et pédagogique de son Pouvoir Organisateur et être à même de les porter loyalement.
9. Être capable de déléguer.
10. Être capable de prioriser les actions à mener.
11. Savoir échanger, négocier et convaincre dans le respect de ses interlocuteurs.
12. Maîtriser les techniques de la communication tant orale qu'écrite.
13. Faire preuve d'assertivité.
14. Savoir prendre du recul par rapport aux événements et prioriser ses propres activités.
15. Savoir penser de manière innovante en apportant des idées novatrices et créatives.
16. Faire preuve de maîtrise de soi, savoir gérer son stress et ses émotions.
17. Être capable d'observer le devoir de réserve.

2° En ce qui concerne les compétences techniques :

1. Avoir la capacité de lire et comprendre un texte juridique.
2. Disposer de compétences pédagogiques et montrer un intérêt pour la recherche en éducation adaptée au niveau d'enseignement concerné.
3. Être capable de gérer des réunions.
4. Être capable de gérer des conflits.
5. Être capable de piloter l'implémentation du numérique dans les dispositifs d'enseignement et de gouvernance, dans le cadre du développement de l'environnement numérique de son établissement et de l'enseignement en Communauté française ainsi que pouvoir utiliser les outils informatiques de base (Office, Teams, etc.)
6. Avoir des connaissances / compétences de gestion des ressources financières et des infrastructures de l'école.

Compétences	A l'entrée en fonction	En cours de carrière
Niveau de maîtrise		
Aptitude à acquérir une compétence non maîtrisée (A) – Maîtrise élémentaire (B) – Maîtrise intermédiaire (C) – Maîtrise avancée (D)		
1° Compétences comportementales		
Innovier		
Avoir une capacité d'observation objective et d'analyse du fonctionnement de son école en vue, le cas échéant, de dégager des pistes d'action alternatives.	C	C
Être capable d'accompagner le changement.	C	C
Etablir des liens entre les diverses données, concevoir des alternatives et tirer des conclusions adéquates.	C	D
Souder des équipes		
Être capable de prendre des décisions et de s'y tenir après avoir instruit la question à trancher et/ou au terme d'un processus participatif.	C	C
Être capable de fédérer les équipes autour de projets communs et de gérer des projets collectifs.	C	C
Affronter les conflits et les résoudre en identifiant correctement les difficultés et en entreprenant les actions adéquates.	C	C
Reconnaître les qualités des collaborateurs, les stimuler à prendre des initiatives en leur donnant des responsabilités et en adaptant son propre style de leadership.	C	C
Conseiller		
Fournir des conseils à vos interlocuteurs et développer avec eux une relation de confiance basée sur votre expertise.	C	C
Avoir le sens de l'écoute et de la communication ; être capable de manifester de l'empathie, de l'enthousiasme et de la reconnaissance.	C	C
Faire preuve de fiabilité		
Être cohérent dans ses principes, ses valeurs et son comportement, avoir le sens de l'intérêt général et respecter la dignité de la fonction.	C	C
S'impliquer et démontrer de la volonté et de l'ambition afin de générer des résultats et assumer la responsabilité de la qualité des actions entreprises.	C	D
Décider		
Définir les objectifs de manière proactive, étayer des plans d'actions de manière minutieuse en y impliquant des bonnes ressources dans les délais disponibles	B	C
Prendre des décisions à partir d'informations (in)complètes et initier des actions ciblées afin de mettre en œuvre les décisions.	B	C

Gérer le stress		
Réagir au stress en se focalisant sur le résultat en gérant ses émotions et en adoptant une attitude constructive face à la critique.	C	C
Communication		
Maitriser les techniques de la communication écrite.	C	C
Maitriser les techniques de la communication orale.	C	C
2° Compétences Techniques		
Réglementation		
Avoir la capacité de lire et comprendre un texte juridique.	B	C
Pédagogie		
Disposer de compétences pédagogiques et montrer un intérêt pour la recherche en éducation adaptée au niveau d'enseignement concerné.	C	C
Numérique		
Être capable de piloter l'implémentation du numérique dans les dispositifs d'enseignement et de gouvernance dans le cadre du développement de l'environnement numérique de son établissement et de l'enseignement en Communauté française.	B	B
Méthodologie		
Être capable de gérer des réunions.	C	C
Être capable de gérer des conflits.	C	C
Métier		
Avoir des compétences en gestion administrative, financière et matérielle de l'établissement.	B	C
Avoir des compétences de gestion de l'infrastructure de l'école.	B	C
Avoir des compétences de gestion des ressources financières.	B	C
Avoir des compétences en gestion des ressources humaines.	B	C

Compétences investiguées

Voici un récapitulatif des compétences qui seront investiguées :

Il faut minimum 60% des points pour figurer dans le classement des lauréats potentiels (minimum de 60/100) soit : 84/140.

Profil de compétence	Pondération
Motivation	20
Compétences techniques	50
Avoir des compétences en gestion administrative, financière et matérielle de l'établissement	10
Disposer de compétences pédagogiques et montrer un intérêt pour la recherche en éducation adaptée au niveau d'enseignement concerné	15
Avoir la capacité de lire et comprendre un texte juridique	10
Être capable de gérer des conflits	15
Compétences comportementales	70
Innover	10
Souder des équipes	15
Conseiller	15
Faire preuve de fiabilité	10
Communication	20
Total	140 points

Le classement des lauréats sera établi sur base des résultats obtenus lors des épreuves. À égalité de points, la priorité sera donnée à la personne ayant obtenu le plus grand nombre de points aux parties « Disposer de compétences pédagogiques et montrer un intérêt pour la recherche en éducation adaptée au niveau d'enseignement concerné » et « Souder des équipes ». Si pour ces parties, des personnes ont des points égaux, leur classement sera établi de manière aléatoire.