

## **Référentiel de compétences du directeur d'école**

### LE DIRECTEUR ET SES MISSIONS 15 : Référentiels de compétences

Le directeur d'école doit être en mesure d'assurer des missions de trois ordres :

– missions pédagogiques, – missions administratives, – missions sociales.

Cela nécessite des compétences particulières que le présent référentiel va essayer de répertorier et d'illustrer. Ces trois grands domaines sont regroupés et précisés ci-après. Ils ont servi d'appui et de structure au présent document.

Les compétences d'un directeur d'école s'appuient sur de nécessaires connaissances (textes de référence, législation, programmes...) qu'il est utile de tenir à jour en allant régulièrement interroger les textes de cadrage (Bulletin officiel de l'Éducation nationale, bulletins administratifs diffusés par les IEN et les autorités académiques). Si elles se traduisent dans la vie de l'école par une organisation, une gestion et un pilotage conformes aux textes, elles doivent surtout et fondamentalement être animées par le souci d'assurer un suivi des élèves susceptible de construire collectivement la réussite de tous.

Une fois dépassées d'éventuelles crispations liées parfois à du formalisme administratif (qui peut à la marge se rencontrer), l'essentiel demeure dans la conscience que l'ensemble des acteurs du système œuvre à son niveau de responsabilité et de professionnalité au bon fonctionnement du service public d'éducation.

À l'issue de pérégrinations dans l'actuel document, il devrait être possible de faire correspondre à chaque connaissance énoncée, sa ou ses traductions dans la vie de l'école et dans le suivi des élèves. Cet exercice, pratiqué en formation, illustre la variété et la richesse des missions mais, surtout, donne du sens aux attentes institutionnelles et réglementaires.

Voici à titre d'exemple, pour les deux premières séries, les éléments reportés par des directeurs en formation et qui ont été actualisés.

### 16 DIRIGER UNE ÉCOLE AU QUOTIDIEN

#### SÉRIE 1 : COMPÉTENCES RELATIVES AUX MISSIONS PÉDAGOGIQUES

Les tableaux suivants se lisent ainsi :

Le directeur est capable de :

Le directeur a le souci de :

Connaissances...

dans la vie de l'école

Traduction dans le suivi des élèves

Le système éducatif français

- Mettre en œuvre la loi d'orientation en particulier en organisant et faisant vivre les cycles.
- Coordonner les enseignements et apprentissages pour permettre l'acquisition des compétences requises dans le cadre du socle commun des connaissances.
- Assurer les liaisons (école maternelle-école élémentaire, école primaire-collège).
- Rendre effectifs les principes fondateurs (gratuité, laïcité...) de l'école.
- Organiser les dispositifs particuliers prévus dans les textes (exemple : ELCO).
- Veiller au suivi scolaire des élèves (dossier...).
- S'inquiéter de l'aide aux élèves en difficulté (en liaison avec le RASED).
- Favoriser la réussite de tous les élèves en organisant, lorsque le besoin s'en fait sentir, les dispositifs particuliers d'aide et de soutien (par exemple : mettre en place les PPRE, organiser et coordonner l'aide personnalisée).
- Permettre la scolarisation des élèves handicapés dans les meilleures conditions possibles.

Les programmes de l'école élémentaire et de l'école maternelle

- Veiller à ce que soit garanti l'enseignement des disciplines et de leurs contenus.
- S'assurer qu'il n'y ait pas de phénomène de substitution (intervenants extérieurs ou différents intervenants de l'école).
- Nécessité du contrôle et du suivi (harmonisation et répartition internes aux cycles et souci des liaisons) ; veiller à la continuité éducative (dimension disciplinaire des liaisons).
- Déterminer les répartitions disciplinaires.

L'organisation de la scolarité

- Veiller à l'attribution (harmonieuse) des classes (et des moyens d'enseignement).
- Veiller à la répartition des élèves.
- S'assurer que les liaisons soient effectives.
- Permettre l'organisation, le fonctionnement et le suivi des dispositifs de soutien.
- Avoir le souci du suivi de la scolarité individuelle et plus particulièrement de celle des élèves en difficulté.
- Permettre que chacun trouve sa place dans l'école et que tous y aient accès aux mêmes possibilités.

Le rôle et le fonctionnement du conseil d'école et du conseil des maîtres

- Présider, organiser le conseil d'école.
- Présider, organiser et suivre les travaux du conseil des maîtres.
- Veiller à la tenue et au suivi des conseils de cycles.

Les projets d'école

- Assurer, en concertation, l'élaboration du projet d'école (conformément aux textes de référence).
- Être responsable de la rédaction du projet et de son actualisation (avenants).
- Veiller à sa mise en œuvre et à la conformité des actions avec le projet.
- Assurer le contrôle et le suivi des intervenants extérieurs.
- Faire que le projet d'école s'adresse bien aux élèves pour permettre une meilleure intégration dans l'école et une plus grande réussite scolaire.

Les tableaux suivants se lisent ainsi :

Le directeur est capable de : Le directeur a le souci de : Connaissances... Traduction dans la vie de l'école Traduction dans le suivi des élèves L'évaluation

- Veiller à la passation des épreuves nationales d'évaluation selon les modalités prévues.
- Impulser une réflexion sur l'évaluation des élèves et permettre la mise en place de « remédiations ».
- Appuyer la réflexion pédagogique de l'équipe sur les résultats des différentes évaluations.
- À partir des résultats des évaluations et de leur exploitation : assurer l'information des familles, organiser la mise en place des différents procédés de remédiation et des PPRE, avec en corollaire l'organisation de l'aide personnalisée et éventuellement de stages de remise à niveau.

Les structures d'aide aux élèves en difficulté, l'adaptation et l'intégration scolaire

- Assurer la liaison entre l'équipe et le RASED.
- Veiller à informer et faire respecter les calendriers.
- Avoir le souci de la difficulté scolaire et pouvoir jouer un rôle de proposition.
- Veiller à l'information des familles et des partenaires.
- Avoir le souci que les décisions soient appliquées (rééducation, prise en charge...).

Les objectifs du collège (liaison école-collège)

- Assurer les liaisons.

## 18 DIRIGER UNE ÉCOLE AU QUOTIDIEN SÉRIE 2 : COMPÉTENCES LIÉES AUX MISSIONS D'ADMINISTRATION ET DE GESTION

Les tableaux suivants se lisent ainsi : Le directeur est capable de : Le directeur a le souci de :

Connaissances... Compétences...

Traduction dans les tâches pour la vie de l'école Traduction dans les tâches pour le suivi des élèves

Le MEN et les services départementaux de l'Éducation nationale

- Prendre part aux réunions liées à l'exercice de son emploi.
- Répondre dans les délais aux demandes de renseignements d'enquêtes, d'éléments statistiques de l'administration.
- Assurer la transmission de l'information à tous, veiller à ce que les textes importants, les orientations, évolutions soient perçus par l'ensemble de l'équipe.
- Permettre que l'information circule dans les délais et les formes requises entre les familles et l'institution.

Répartition des compétences entre l'État et les collectivités territoriales

- Repérer les rôles et attributions de la collectivité territoriale, la place que le directeur occupe et tient en tant que membre d'un service d'État.
- Procéder à l'admission des élèves (différence entre inscription et admission).
- Assurer les relations avec la collectivité territoriale (locaux scolaires, crédits scolaires).
- Repérer la place de chacun et définir les articulations nécessaires avec la restauration scolaire et les accueils ou activités périscolaires.
- Signaler à l'IEN les problèmes rencontrés dans cet ensemble de domaines.
- Faire en sorte que la qualité des relations profite aux élèves de l'école.

L'obligation scolaire

- Procéder à l'admission et organiser l'accueil des élèves.
- Suivre la fréquentation scolaire des élèves inscrits et procéder aux signalements lorsque cela est nécessaire.
- Effectuer les relations avec les familles dans le cadre du contrôle de la fréquentation scolaire (rappels à l'ordre, signalement à l'autorité académique).

Les obligations des fonctionnaires

- Veiller à l'indépendance et à la laïcité, à la neutralité économique.
- Devoir d'obéissance.
- Garantir le bon fonctionnement du service public.
- Assurer l'ensemble de ses responsabilités de directeur : admission et suivi de la fréquentation scolaire, organisation des enseignements (répartition des élèves et attribution des classes, ...), surveillance et sécurité, tenue des réunions obligatoires.
- Inscrire son action dans le cadre défini par la loi d'orientation.
- Appliquer ces principes au fonctionnement concret de l'école.
- Assurer l'équité pour chaque élève.

LE DIRECTEUR ET SES MISSIONS 19 Les tableaux suivants se lisent ainsi : Le directeur est capable de : Le directeur a le souci de : Connaissances... Compétences...

Traduction dans les tâches pour la vie de l'école Traduction dans les tâches pour le suivi des élèves

Les règles relatives à la laïcité et à la neutralité économique

- Avoir le souci permanent que ces règles s'appliquent dans le fonctionnement de l'école.
- Fournitures scolaires : circulaires du 27 août 1982 et du 10 août 1982 et circulaires de rentrée.
- Coopérative scolaire (non obligatoire).

- Opérations commerciales interdites (photos scolaires individuelles prohibées).
- Concours interdits lorsqu'ils servent de support à une pratique commerciale.
- Pas de sponsoring.
- Pas de distribution dans l'école de publicités, de textes syndicaux ou politiques (cas particulier : matériel des fédérations de parents d'élèves).
- Pas de prosélytisme (cf. textes).
- « L'acquisition d'une culture générale et d'une qualification reconnue est assurée à tous les jeunes, quelle que soit leur origine sociale, culturelle ou géographique... » (loi d'orientation de 1989).
- « ...Offrir à tous les enfants des chances égales de réussite et préparer, pour tous, une intégration réussie dans la société... » (objectif de l'école primaire in document remis aux familles, rentrée 2009).

La vie scolaire : règlements, informations, spécificités éventuelles

- Être responsable de l'admission et de l'accueil des élèves.
  - Assurer la sécurité (différentes activités) ;
  - Organiser (et y participer) les services de surveillance.
- Veiller à l'élaboration du règlement intérieur (en conformité avec le règlement-type départemental).
- Informer les familles des nouveaux élèves du règlement.
  - Avoir le souci de faire circuler toutes les informations utiles.
  - Être le garant du bon fonctionnement de l'école.
  - Veiller à ce que les élèves soient informés de la vie de l'école, à ce qu'ils comprennent (soient associés ?) aux différentes formes de régulation.

Hygiène, prévention, santé scolaire

- Vérifier les vaccinations lorsqu'il procède à l'inscription par délégation et informer le médecin scolaire en cas de carence.
- Aider à l'organisation des visites médicales.
- Veiller aux conditions d'hygiène (générale et individuelle) avec un renforcement particulier et une rigueur nécessaire en cas de menace pandémique (grippe par exemple).
- Promouvoir une politique d'éducation à la santé (hygiène, sommeil, alimentation) en relation avec les familles.
- Veiller à la mise en place de la dimension éducative d'une politique de prévention. Protection de l'enfance
- Procéder aux signalements dès que nécessaire.
- Transmettre les rapports, signalements, témoignages dans le cadre en vigueur tout en respectant la confidentialité nécessaire.
- Assurer la liaison et la coopération avec les services compétents.
- Être à l'écoute des élèves et accueillir leur parole.

Sécurité

- Garantir la sécurité dans tous les domaines (surveillance, sorties régulières ou occasionnelles) (cf. textes).
- (Faire) rédiger les rapports d'accident et les transmettre dans les délais.

20 DIRIGER UNE ÉCOLE AU QUOTIDIEN SÉRIE 3 : CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES LIÉES À L'ANIMATION ET À LA MÉDIATION Connaissances... Compétences... Traduction dans les tâches pour la vie de l'école Traduction dans le domaine de la relation avec les enseignants  
 Conduite de réunion Animation d'une équipe Connaître les fonctions des partenaires Connaître les règles pour les relations avec les médias Connaître la place et le fonctionnement de la formation (initiale et continue) Savoir utiliser et mobiliser les sources d'information pédagogique Remarque Il n'a pas semblé utile de développer ici, pour cette troisième série, l'ensemble des rubriques.