

**BULLETIN OFFICIEL, MISSIONS DU CHEF D'ETABLISSEMENT,
CAHIER DES CHARGES DU CHEF D'ETABLISSEMENT D'ACCUEIL ET
DU TUTEUR**

Personnels

PERSONNELS DE DIRECTION

Cahier des charges de la formation des personnels de direction

NOR : MEND0701245X

RLR : 810-0

NOTE DU 5-6-2007

MEN

DE B1

■ Représentants de l'État, placés sous l'autorité du recteur et de l'inspecteur d'académie, directeur des services départementaux de l'éducation nationale, les personnels de direction sont chargés de mettre en œuvre, dans les établissements publics locaux d'enseignement, les valeurs et les grandes orientations de la politique nationale définie par le ministre en charge de l'éducation. La loi précise : "Outre la transmission des connaissances, la Nation fixe comme mission première à l'école de faire partager aux élèves les valeurs de la République. Dans l'exercice de leurs fonctions, les personnels mettent en œuvre ces valeurs (1)". Dans le cadre de leur lettre de mission, les personnels de direction conduisent la politique pédagogique et éducative de leur établissement au service de la réussite des élèves et de l'amélioration de la performance générale du système éducatif en y associant l'ensemble des membres de la communauté éducative. Les personnels de direction sont recrutés par la voie du concours, par liste d'aptitude ou par détachement. La formation de ces cadres constitue un enjeu essentiel pour les préparer à l'exercice de fonctions complexes appelées à se diversifier dans un contexte général d'accroissement de l'autonomie des EPLE et de responsabilisation accrue des personnels d'encadrement. Il apparaît indispensable de renforcer l'organisation et la qualité des dispositifs académiques en précisant les principes et les objectifs généraux de la formation à travers la production d'un cahier des charges, prévu dans le relevé de conclusions sur la situation des personnels de direction signé le 24 janvier 2007 ([B.O. n°8 du 22 février 2007](#)).

Les orientations nationales de cette formation s'articulent autour des axes suivants :

- offrir une formation complète à tous les personnels entrant dans la fonction de direction, quelle que soit la voie d'accès à ces fonctions ;
- prendre en compte un cadre législatif et réglementaire profondément renouvelé ;
- conserver le principe de la formation par alternance, qui a fait la preuve de son efficacité ;
- garantir la cohérence et la qualité de la formation dispensée par les académies ;
- répondre à la demande légitime d'individualisation de la formation des stagiaires tout en préservant la cohérence globale des dispositifs, garante de l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice des fonctions ;
- professionnaliser et diversifier les acteurs de la formation ;
- assurer une meilleure reconnaissance du rôle déterminant du chef d'établissement d'affectation (CEA) et du tuteur.

Le présent cahier des charges s'appuie sur le référentiel des personnels de direction (2) et tient compte des récentes évolutions, il intègre en particulier les 5 principes énoncés dans la charte de pilotage des EPLE. Les contenus de formation feront l'objet d'une actualisation régulière pour mieux répondre aux priorités de la politique éducative. La formation devra être renforcée, notamment dans les domaines juridique, financier, la communication, la gestion des ressources humaines et l'analyse des performances des établissements.

(1) Loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école, [L. n° 2005-380 du 23-4-2005](#), article 2.

(2) Annexe 1 du Protocole d'accord relatif aux personnels de direction, [B.O. spécial n°1 du 3 janvier 2002](#).

I - L'organisation générale de la formation initiale

La formation initiale (3) des personnels de direction, quel que soit leur mode de recrutement, est organisée selon les principes de l'alternance et de l'individualisation. D'une durée totale de deux années, elle comprend un stage en responsabilité effectué dans l'établissement d'affectation et des sessions de formation à l'extérieur de l'établissement dont la durée totale est comprise entre 70 et 80 jours répartis sur les deux années de stage.

Un tuteur accompagne chaque stagiaire dans son parcours individuel de formation. Le même tuteur peut suivre plusieurs stagiaires.

I.1 Le pilotage de la formation

La direction de l'encadrement est chargée, au sein de la DGRH et du SG, de définir la politique de

formation des personnels d'encadrement. L'École supérieure de l'éducation nationale (ESEN) et les recteurs sont responsables de sa mise en œuvre aux plans national et académique. Il s'agit d'une formation nationale des cadres en grande partie déconcentrée dont l'organisation est définie par un arrêté et une note de service (4).

Le pilotage national

La direction de l'encadrement est responsable du pilotage national et de la cohérence des dispositifs académiques. Elle confie à l'ESEN sa mise en œuvre et notamment la responsabilité de constituer un pôle de ressources et de mutualisation au service des académies, de leur fournir l'ingénierie de la formation et d'assurer la formation des formateurs académiques.

Le pilotage académique

Le pilotage académique est essentiel, compte tenu de la déconcentration de ce dispositif. Sous l'autorité du recteur, un groupe académique de pilotage de la formation des personnels d'encadrement (GAPFPE) (5) est chargé de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation de cette formation organisée en liaison étroite avec celle des autres personnels d'encadrement.

Le pilotage académique vise à garantir l'intercatégorialité de la formation pour favoriser des habitudes de travail en équipe, le développement d'une culture commune de l'encadrement et à plus long terme la mobilité intercatégorielle. Les rapprochements entre académies sont encouragés, en particulier lorsque les effectifs de stagiaires accueillis n'atteignent pas la taille critique requise pour une formation de qualité. Le développement de ressources en ligne a pour objectif de mettre à disposition des académies des outils et des contenus de qualité en tout point du territoire.

I.2 Les principes généraux de la formation

La formation des personnels de direction repose sur trois principes complémentaires : la globalité, l'alternance et l'individualisation.

La globalité de la formation

Ce principe signifie qu'il faut considérer les deux années de stage comme un tout, un ensemble d'activités, de séquences contribuant toutes, à des titres divers, à développer progressivement des compétences professionnelles permettant d'exercer les responsabilités d'adjoint puis de chef d'établissement.

L'alternance

L'alternance entre l'exercice des fonctions en situation et les actions de formation doit être organisée en complémentarité, de manière à garantir la cohérence générale du dispositif. Ces actions de formation, effectuées en dehors de l'établissement, représentent conformément à l'arrêté du 15 juillet 1999 une durée cumulée de 70 à 80 journées réparties sur les deux années de formation initiale.

L'acquisition des compétences s'effectue par la pratique de la fonction d'adjoint au sein d'un établissement, sous la conduite du chef d'établissement d'affectation (CEA), "premier formateur" du stagiaire.

(3) [Décret n° 2001-1174 du 11 décembre 2001](#), B.O. spécial n°1 du 3 janvier 2002.

(4) [Arrêté du 15-7-1999](#) et [note de service n° 99-117 du 5-8-1999](#) parus au B.O. n°30 du 2-9-1999.

(5) [Arrêté du 15-7-1999](#) paru au B.O. n° 30 du 2-9-1999 :

- Article 5 : "La formation est conçue, mise en œuvre et évaluée sous l'autorité des recteurs par un groupe académique de pilotage de la formation des personnels d'encadrement dans le respect des orientations nationales."

- Article 6 : "La formation est conçue en étroite liaison avec celle des autres personnels d'encadrement."

L'individualisation

La construction du parcours personnalisé de formation prend en compte les compétences acquises par chaque stagiaire dans ses précédentes fonctions, identifiées par un positionnement initial par le GAPFPE, le tuteur et le CEA.

La plus grande partie du temps des deux années de stage se déroulant dans l'établissement d'exercice, la formation est de fait fortement individualisée. Il convient donc que les compétences construites dans un établissement particulier, sous la responsabilité d'une personnalité forcément singulière, le chef d'établissement d'affectation, soient complétées par d'autres séquences construites avec d'autres références.

II - Les modalités de mise en œuvre de la formation initiale

II.1 Les dispositifs de formation

Les 70 à 80 jours de formation du parcours global de formation sont consacrés à :

- des regroupements académiques sous forme de conférences, d'ateliers d'apprentissage technique, d'échanges de pratiques, d'analyse des situations professionnelles, d'exploitation des stages extérieurs, etc. Certaines séquences sont collectives et prennent la forme de regroupements territoriaux, académiques, inter académiques ou nationaux, d'autres sont individualisées ;
- deux regroupements nationaux d'une semaine, un par année, organisés par l'ESEN ;
- un stage obligatoire de deux semaines effectué dans une entreprise ;
- un second stage, en fonction des besoins, de durée variable effectué dans une collectivité territoriale, une administration, un établissement d'un autre type, en France ou à l'étranger. Des conventions nationales seront établies avec de grands groupes nationaux pour faciliter le placement des stagiaires ;
- des stages croisés de courte durée avec les personnels d'inspection du premier et du second degré et les cadres administratifs ;
- l'autoformation (lectures, utilisation des ressources en ligne de l'ESEN...) ;
- la rédaction d'un à deux brefs écrits professionnels (mémoire professionnel, rapport d'atelier territorial, fruit d'un travail inter catégoriel). Le travail écrit de chaque stagiaire pourrait donner lieu à une soutenance devant un jury composé de personnels d'encadrement de l'éducation nationale mais aussi de personnalités extérieures (universitaires, chefs d'entreprise...).

II.2 Les responsables de la formation

L'ESEN

La direction de l'encadrement détermine, à partir du référentiel, les compétences attendues pour exercer les fonctions de personnel de direction, elle est maître d'ouvrage. L'ESEN est maître d'œuvre de la formation. Elle joue un rôle clé dans la définition des référentiels de formation, l'animation des GAPFPE, la mise à disposition d'un ensemble de ressources.

L'ESEN propose une démarche de professionnalisation pour les acteurs de la formation, responsables des

GAPFPE, chefs d'établissement d'affectation, tuteurs et formateurs. Elle conduit également des actions de formation dans le cadre du Programme national de pilotage (PNP).

Le recteur

Le recteur est responsable de la formation professionnelle initiale et continue des personnels d'encadrement de son académie. Il constitue le GAPFPE et nomme les responsables de la formation initiale et continue des cadres ainsi que le correspondant territorial de l'ESEN. Le groupe comprend obligatoirement des représentants des différents corps de personnels d'encadrement impliqués dans la formation, choisis en fonction de leur compétence après une sélection rigoureuse. Il est souhaitable de faire appel à des intervenants variés, dont l'expertise est reconnue dans leur champ de compétences. Ces nominations sont rendues publiques.

Le GAPFPE

Il assure la mise en œuvre de la formation initiale et continue des personnels d'encadrement en collaboration avec l'ESEN. Sous l'autorité du recteur, il est chargé de :

- décliné le cahier des charges de la formation initiale en académie en l'articulant avec la formation continue pour mettre en place une véritable formation professionnelle tout au long de la carrière des cadres, en liaison avec la délégation académique à la formation ;
- passer commande aux opérateurs pour la mise en œuvre de la formation, de réguler et d'évaluer l'ensemble du dispositif de formation.

Pour améliorer leur expertise, les membres du GAPFPE participent régulièrement à des formations nationales et aux séminaires organisés par l'ESEN.

Les IA-IPR EVS

Les IA-IPR EVS participent à la conception de la politique de formation, à son évaluation globale et à l'évaluation individuelle des stagiaires. Ils assurent l'accompagnement professionnel des stagiaires, en effectuant, auprès de chacun d'eux, deux visites, voire plus en cas de besoin, au cours de la première année de stage. En début de stage, ils s'assurent de la bonne prise de fonction du stagiaire dans son établissement d'affectation. En fin de première année, ils identifient, à partir du positionnement professionnel du stagiaire, les axes prioritaires de son activité de seconde année en liaison avec le CEA et le tuteur. Ils rédigent alors un rapport d'étape communiqué aux stagiaires. À tout moment du stage, ils signalent au recteur les stagiaires en difficulté et lui proposent, en lien avec le GAPFPE, des modalités adaptées de poursuite de stage pour les personnels concernés.

En seconde année, après observation des stagiaires en situation professionnelle, ils communiquent au recteur un rapport sur leur manière de servir.

II.3. Les autres acteurs de la formation

Le stagiaire

L'intégration des connaissances, l'implication dans les activités, la prise de recul, l'assimilation culturelle de la fonction, le travail sur les valeurs et l'acquisition de la posture de personnel de direction nécessitent une démarche personnelle de synthèse que doit réaliser le stagiaire avec l'aide de tous ceux qui concourent à sa formation. La curiosité, la capacité à s'interroger sur sa pratique, à la formaliser, la participation active à la construction d'un parcours individuel de formation sont des conditions nécessaires à la réussite du stagiaire.

Les formateurs

Le choix des formateurs, à l'ESEN comme en académie, doit favoriser l'inter-catégorialité et la diversité des origines (universitaires, autres administrations, pairs, personnalités de la société civile...). Il est souhaitable que la fonction de formateur soit limitée dans le temps sur la base d'un contrat ou d'une lettre de mission. Une formation spécifique peut leur être proposée.

Le chef d'établissement d'affectation

Dans le dispositif statutaire actuel de formation en responsabilité des personnels de direction, l'établissement d'affectation constitue de fait le lieu principal de professionnalisation du stagiaire. Le stage en responsabilité apparaît comme la partie maîtresse de cette formation par alternance. C'est en effet, dans l'établissement d'affectation que s'acquiert, principalement, la technicité du métier, que se construisent les compétences, que se forge l'éthique professionnelle du stagiaire. Le chef d'établissement d'affectation est le premier formateur du stagiaire, son rôle essentiel doit être reconnu. Il doit acquérir ou renforcer cette compétence de premier formateur à travers une formation spécifique.

Il revient donc aux recteurs de prêter une grande attention au choix des établissements d'affectation des stagiaires et de s'assurer de la disponibilité des chefs d'établissement concernés. On évitera ainsi d'affecter un stagiaire dans un établissement inadapté pour diverses raisons à la réussite du parcours de formation. La nomination sur le premier poste ne peut donc pas répondre à la seule logique gestionnaire.

L'augmentation prévisible du nombre de stagiaires dans les prochaines années rend nécessaire une réflexion académique sur les conditions de leur accueil.

Le chef d'établissement d'affectation remplit les missions suivantes :

- accueillir et accompagner le stagiaire dans son établissement en concertation avec le tuteur ;
- mettre en place des situations d'apprentissage variées et associer le stagiaire à l'ensemble des activités au cours des deux années en lui déléguant progressivement des tâches en responsabilité ;
- favoriser des temps d'échanges et de régulation avec le stagiaire et faciliter l'accomplissement des différentes composantes de la formation ;
- participer aux sessions de formation des CEA.

Le tuteur

Le tutorat constitue un élément essentiel du dispositif de formation en alternance. Le tuteur favorise la réflexion du stagiaire sur ses activités professionnelles en cohérence avec les principes académiques de la formation. Il constitue pour lui un référent de proximité qui veille à l'individualisation de la formation. Le tuteur met à disposition du stagiaire des ressources et des compétences identifiées tout au long de son parcours de formation.

L'ensemble de ces missions s'effectue en liaison étroite avec le chef d'établissement d'affectation, dans la logique d'un véritable partenariat contractualisé, l'établissement étant le seul support effectif pour la mise en place des différentes situations professionnelles d'apprentissage.

Le tutorat peut prendre des formes variées, adaptées aux spécificités de l'académie : un tuteur pour un

stagiaire, un tuteur pour plusieurs stagiaires sur un territoire donné. Ce dispositif permet de favoriser les échanges entre stagiaires, d'optimiser les ressources et compétences locales dans une relation d'aide et de partage.

Les tuteurs sont étroitement associés aux travaux du GAPFPE, participation aux regroupements, à l'animation d'ateliers, aux opérations de régulation et d'évaluation du dispositif. Choisis en fonction de leur compétence professionnelle, sur la base d'un engagement personnel à assumer cette charge, ils sont nommés par le recteur.

La reconnaissance institutionnelle de la mission de CEA, de tuteur et de formateur se traduira par un avenant explicite à la lettre de mission donnée par le recteur à ces personnels, destiné à assurer la prise en compte de cette fonction dans l'évaluation et dans la gestion de la carrière des personnels acteurs de la formation.

III - La formation professionnelle tout au long de la vie

La formation des personnels de direction ne peut être considérée comme achevée à l'issue des deux années de formation initiale. La formation continue s'inscrit désormais dans le cadre de la formation professionnelle tout au long de la vie qui a pour objectif de permettre aux cadres d'exercer dans les meilleures conditions d'efficacité les missions qui leur sont confiées tout au long de leur parcours professionnel. Elle constitue un enjeu déterminant pour améliorer la performance du système éducatif.

III.1 Le rôle des académies

Les académies organisent, dans le cadre du PAF de l'encadrement, des actions intercatégorielles ou spécifiques pour les personnels de direction. La participation à ces formations doit être fortement encouragée et facilitée dans le cadre de la politique interministérielle de formation tout au long de la vie.

III.2 Le rôle de l'ESEN

Au-delà des formations prévues par le programme national de pilotage (PNP), de la mise à disposition de ressources en ligne et des démarches de formation à distance au profit des académies, l'ESEN organise des modules d'adaptation à l'emploi.

Un accompagnement des mutations professionnelles est proposé à tous les personnels concernés : adjoints qui deviennent chefs d'établissement, chefs d'établissement qui accèdent à de nouvelles responsabilités, direction d'un nouveau type d'établissement, retour d'un poste à l'étranger, présidence de GRETA.

La professionnalisation renforcée n'exclut en aucune façon la recherche de l'excellence des contenus. Une formation diplômante de type master est ouverte au titre de la formation continue des personnels de direction déjà en poste.

Il est envisagé à la faveur des niveaux de certification des formations universitaires et des contenus acquis pendant la formation initiale de rechercher, en partenariat avec des universités et l'ESEN, toutes les modalités permettant aux personnels de direction d'obtenir un master spécialisé de direction d'établissement public. Cette modalité de formation de haut niveau vise, au delà d'apports conceptuels, à construire des capacités d'analyse des missions confiées aux personnels de direction.

Le présent cahier des charges est établi pour une durée de trois ans, à l'issue de laquelle une évaluation du dispositif de formation initiale et continue des personnels de direction sera conduite.

Pour le ministre de l'éducation nationale

et par délégation,

La directrice de l'encadrement

Ghislaine MATRINGE

[haut de page](#)

+ Circulaire n° 2009-053 du 7 avril 2009 relative aux modalités de mise en œuvre de la formation initiale des IA-IPR et IEN



Référentiel et missions du chef d'établissement

Référentiel des personnels de direction

Ce référentiel comprend trois documents :

1. **Les missions du chef d'établissement**
2. **Les domaines d'activités (diriger un établissement)**
3. **Les compétences requises du chef d'établissement**

Les valeurs et finalités contenues notamment dans la loi 89-486 du 10 juillet 1989 d'orientation sur l'éducation, ainsi que les dispositions des lois de décentralisation (82-213 du 2 mars 1982, 83-8 et 83-663 du 7 janvier et du 22 juillet 1983, 85-97 du 25 janvier 1985) et des lois 75-534 du 30 juin 1975 (loi d'orientation en faveur des handicapés) et 93-1313 du 20 décembre 1993 (loi quinquennale sur la formation professionnelle) constituent le cadre de référence de l'action du chef d'établissement (et de son adjoint, par délégation).

Sous l'autorité du recteur et de l'inspecteur d'académie, directeur des services départementaux de l'éducation nationale, le chef d'établissement exerce les missions qui sont les siennes en pleine responsabilité ; pour les mener à bien, il mobilise ses compétences, et celles des membres de l'équipe de direction, dans le cadre de délégations contractualisées et formalisées (article 10 du décret 85-924 mod. du 30 août 1985).

Le chef d'établissement représente l'état au sein de l'établissement public local d'enseignement (EPL). Il en préside le Conseil d'administration. Il est secondé dans son action par deux fonctionnaires, nommés par le ministre de l'éducation nationale ou l'autorité académique habilitée à cet effet, relevant de statuts distincts et intervenant chacun dans des domaines de compétences spécifiques, conformément à l'article 10 du décret 85-924 du 30 août 1985:

- l'adjoint appartient au corps des personnels de direction et constitue avec le chef d'établissement la direction de l'EPL. Il seconde le chef d'établissement dans ses tâches pédagogiques, éducatives et administratives et le supplée en cas d'absence ou d'empêchement ; le chef d'établissement peut lui déléguer sa signature ;
- le gestionnaire appartient au corps de l'administration scolaire et universitaire et constitue avec le chef d'établissement et son adjoint l'équipe de direction de l'établissement. Il seconde le chef d'établissement dans les tâches de gestion administrative, qui recouvre l'administration générale et la gestion financière, ainsi que dans celles de gestion matérielle, conformément aux dispositions de la circulaire 97-035 du 6 février 1997.

Les missions du chef d'établissement

Le chef d'établissement représente l'Etat

- Il est donc porteur des finalités et objectifs définis par le ministre.
- Il inscrit son action dans le cadre défini par les textes législatifs et réglementaires.
- Il est garant de la sécurité des personnes et des biens de l'établissement.

Le chef d'établissement dirige l'établissement

Il impulse et conduit la politique pédagogique et éducative de l'établissement

Expression locale de la politique académique, menée dans le cadre de l'autonomie de l'établissement, cette politique vise la réussite de tous les élèves, et de chacun d'entre eux.

Le chef d'établissement pilote le projet d'établissement en y associant tous les acteurs et partenaires de la communauté éducative, il suscite et fédère les initiatives dans le cadre du futur conseil pédagogique dont la création est en préparation.

Il est garant de l'efficacité de l'organisation pédagogique, traduction nécessaire de l'intérêt général du service public d'éducation ; sa collaboration avec les corps d'inspection permet d'assurer la qualité des enseignements et de la vie scolaire.

Il préside le conseil d'administration de l'établissement, il en est l'exécutif

Il prépare et exécute le budget de l'établissement voté par le conseil d'administration

Il anime, gère et développe les ressources humaines de l'établissement

Il représente l'établissement

Il négocie avec les collectivités territoriales compétentes, inscrit l'établissement dans un réseau local d'établissements et développe tous les partenariats nécessaires

Diriger un établissement (domaines d'activités)

Représentant de l'Etat, placé sous l'autorité du recteur et de l'inspecteur d'académie, directeur des services départementaux de l'Education nationale, le chef d'établissement est garant, dans son établissement :

- de la cohérence d'une politique académique, expression de la politique nationale, dans laquelle s'inscrivent ses objectifs,
- de la cohérence de l'action éducative telle qu'elle est portée par le projet d'établissement, délibéré en conseil d'administration.

Représentant de l'établissement, il prend, dans le cadre d'une lettre de mission, les initiatives liées à l'autonomie pour atteindre les objectifs fixés. Il agit directement ou dans le cadre de délégations claires données à ses collaborateurs.

I. Conduire une politique pédagogique et éducative d'établissement au service de la réussite des élèves, en y associant l'ensemble des membres de la communauté éducative

- conduire l'élaboration, la formalisation et le suivi du projet d'établissement, dans le cadre des orientations ministérielles et académiques et dans le cadre des attributions du conseil d'administration
- présider et animer le futur conseil pédagogique de l'établissement, les conseils d'enseignement...
- constituer les classes et les groupes d'élèves
- répartir la DHG et les services d'enseignement, concevoir et réaliser les emplois du temps
- assurer l'organisation des enseignements dans le respect des textes réglementaires et en fonction du projet
- développer les pédagogies de soutien et d'aide individualisée au bénéfice, notamment, des élèves en difficulté d'apprentissage

Réguler et harmoniser les modalités et le rythme d'évaluation des apprentissages des élèves :

- bâtir une politique de l'établissement relative aux conseils de classe et à l'évaluation des élèves
- s'inscrire dans une collaboration avec les corps d'inspection, particulièrement en ce qui concerne le contrôle de l'effectivité des enseignements dispensés (cahiers de textes, régularité des travaux donnés et des procédures d'évaluation...)
- organiser les examens

Conduire une politique d'orientation :

- favoriser les conditions d'émergence du projet personnel de l'élève
- concevoir avec le conseil d'administration la politique d'orientation en fonction des dispositions nationales et académiques, mettre en œuvre les procédures en y associant notamment les conseillers d'orientation psychologues
- piloter le suivi de l'insertion

Conduire une politique éducative :

- suivre l'assiduité et la ponctualité (présences, absences)
- favoriser les modalités d'expression des élèves (conseil de la vie lycéenne, conseil des délégués...)

- créer les conditions d'un accueil des élèves dans l'établissement en dehors des heures de cours (restauration, clubs, maison des lycéens, internat, attentes dues au ramassage scolaire...)
- organiser et suivre le fonctionnement du secteur médico-social (infirmierie, fonds d'action collégien ou lycéen, bourses...)
- impulser et organiser une politique d'éducation à la santé (prévention des conduites à risque, installation et suivi des travaux du comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté (CESC))
- s'impliquer dans la vie de l'association sportive

Établir, organiser et maintenir le dialogue avec les parents des élèves

II. Conduire et animer la gestion de l'ensemble des ressources humaines

- assurer une gestion prévisionnelle des personnels (emplois et compétences)
- assurer l'accompagnement des nouveaux personnels, ainsi que des personnels en difficulté (relations ad hoc avec les corps d'inspection et les autorités de rattachement)
- participer à l'élaboration et à l'évaluation du plan de formation des personnels (besoins du service vs besoins de l'agent)
- valoriser les initiatives et les réussites des personnels, détecter les potentialités
- faire de la notation annuelle une occasion d'échanges, d'aide et de valorisation
- gérer et accompagner les personnels non titulaires (CES/CEC, aides-éducateurs, vacataires...)

Définir les principes d'organisation des services de l'ensemble des personnels, dans le cadre de leur statut

Utiliser au mieux le potentiel de remplacement à disposition de l'établissement

Organiser la communication interne à l'établissement, s'assurer de sa qualité

Organiser et maintenir le dialogue avec les représentants des personnels de l'établissement

III. Assurer les liens avec l'environnement

Participer à des réseaux d'établissements :

- envisager l'orientation des élèves, les propositions de modifications de la carte des formations, la mutualisation des innovations pédagogiques... au niveau d'un bassin de formation
- s'impliquer dans les activités de formation continue des adultes
- collaborer avec les autres établissements dans le conseil de ZEP

Assurer, avec le gestionnaire, les relations indispensables avec la collectivité territoriale de rattachement pour :

- le fonctionnement de l'établissement
- la maintenance, la modernisation et la sécurité des locaux

Organiser et maintenir le dialogue :

- avec les associations de parents d'élèves
- avec les collectivités territoriales, les partenaires sociaux, les partenaires culturels et sportifs, les acteurs de l'économie locale (taxe d'apprentissage...)
- avec les autres administrations de l'état (Justice, police, gendarmerie...)
- avec les médias

IV. Administrer l'établissement

Fixer des objectifs, déléguer des domaines d'activités à ses collaborateurs en fonction de leurs compétences et des textes qui régissent leurs missions

Conduire l'élaboration du budget, le soumettre à la délibération du conseil d'administration, l'exécuter (exercer la fonction d'ordonnateur)

Assurer l'ordre et la sécurité des élèves, des personnels et des biens

Conduire l'élaboration, la rédaction et l'actualisation du règlement intérieur, être le garant de son application

Organiser les élections aux différents conseils, commissions et conférence, les préparer et les présider (notamment le Conseil d'administration), assurer leur suivi (actes...)

Utiliser les outils pertinents pour :

- analyser le fonctionnement de l'établissement et en rendre compte
- préparer et présenter le bilan annuel
- prévoir l'évolution des effectifs (et des besoins en personnel subséquents) pour la rentrée suivante

Les compétences

Savoir administrer l'établissement

- Connaître l'organisation générale de l'état, de l'éducation nationale, de l'établissement.
- Savoir identifier et reconnaître la hiérarchie des normes (politiques et administratives).
- Connaître les champs de compétences du chef d'établissement et de chacun de ses interlocuteurs habituels.
- Connaître :
 - Les fondements juridique et administratif du fonctionnement de l'établissement
 - ses règles de fonctionnement budgétaire et financier.
- Savoir apprécier les conditions de mise en jeu (d'exercice) de sa responsabilité.

Savoir construire dans la concertation la politique pédagogique et éducative de l'établissement

- Savoir construire cette politique (projet d'établissement) à partir d'une connaissance :
 - des modes d'apprentissage des enfants et des adolescents
 - des comportements des jeunes et des adultes
 - des parcours des élèves, de leurs forces et potentialités, de la nature de leurs difficultés
 - des programmes d'enseignement, des référentiels
 - des grands objectifs qui y sont attachés.
- être capable, dans le cadre d'un dialogue avec l'encadrement de l'académie (recteur, inspecteur d'académie, et leurs conseillers techniques) d'établir les liens nécessaires entre des orientations nationales et académiques et l'établissement dans son contexte.
- Savoir impulser, animer et conduire cette politique pédagogique et éducative
- Pour gérer et développer les ressources humaines de l'établissement, savoir :
 - agir suivant la réglementation et la déontologie de la gestion de personnels
 - repérer les forces et les difficultés chez les personnels
 - valoriser, encourager, aider
 - évaluer la manière d'exercer son métier, l'implication personnelle.
- Pour mobiliser des individus et travailler en équipe, savoir :
 - analyser, synthétiser, formaliser les éléments d'une politique, d'un projet
 - créer les conditions d'existence d'équipes, notamment de l'équipe de direction, les animer, s'y impliquer
 - écouter, prendre en compte les avis, négocier
 - solliciter l'expertise
 - déléguer (fixer des objectifs, demander un compte-rendu)
 - décider.

- Pour piloter un dispositif, savoir :
 - fixer des objectifs
 - analyser une situation, mesurer et formaliser les écarts
 - réguler (reformuler les problèmes pour qu'ils deviennent traitables), évaluer
 - mesurer le degré d'atteinte des objectifs, en rendre compte
 - utiliser, de façon pertinente et en rapport avec le dispositif piloté, des outils statistiques simples.

- Pour communiquer, savoir :
 - organiser la concertation et les échanges d'information
 - expliciter des politiques
 - valoriser les actions, les réussites et les résultats d'équipes et d'individus
 - communiquer en cas de crise.

- Rendre possible le travail collectif, le faciliter, le développer.

- Savoir écouter et entendre ce qui est dit de la fonction, et de la façon dont on l'exerce.

**Cahier des charges du Chef d'Etablissement d'accueil
et du Tuteur**

CAHIER DES CHARGES DU CHEF D'ETABLISSEMENT

L'adjoint est nommé dans une équipe de direction et placé sous l'autorité du **Chef d'établissement d'affectation**. *Dans le dispositif statutaire actuel de formation en responsabilité des personnels de direction, l'établissement d'affectation constitue de fait le lieu principal de professionnalisation du stagiaire. Le stage en responsabilité apparaît comme la partie maîtresse de cette formation par alternance. C'est, en effet, dans l'établissement d'affectation que s'acquiert, principalement, la technicité du métier, que se construisent les compétences, que se forge l'éthique professionnelle du stagiaire.*

La mission du chef d'établissement est de positionner le stagiaire comme personnel de direction à part entière et de le faire reconnaître comme tel. La complexité de son rôle tient donc à sa double responsabilité :

- Impliquer le stagiaire dans le fonctionnement de l'établissement
- Contribuer à sa formation comme personnel de direction, en relation avec l'équipe académique, notamment le tuteur de formation.

Le chef d'établissement d'affectation remplit les missions suivantes :

- *accueille le stagiaire*
- *accompagne le stagiaire au quotidien dans sa formation en concertation avec le tuteur.*
- *facilite l'observation et l'analyse des situations professionnelles ciblées par l'équipe académique, dans lesquelles le stagiaire testera ses compétences, et qui seront exploitées lors des regroupements*
- *met en place des situations d'apprentissage variées et associe le stagiaire dans son établissement à l'ensemble des activités **en lui déléguant progressivement des tâches en responsabilité***
- *prévoit et met en place des temps d'échange et de régulation avec le stagiaire et la formation*
- *Participe aux regroupements et sessions de formation : regroupement initial fin août, sous l'autorité du Recteur, avec les stagiaires, les membres de l'équipe académique, les tuteurs ; regroupement de janvier avec les tuteurs dans le cadre de la préparation de rentrée ; bilan intermédiaire de la formation en mai.. aux journées de réflexion sur l'analyse des pratiques professionnelles des personnels de direction...*

Cahier des charges du tuteur

Dans le cadre des missions nationale et académique qui lui sont confiées, le **Tuteur** accompagne le parcours individuel de formation du stagiaire dans une relation non hiérarchique en liaison étroite avec le chef d'établissement d'accueil avec lequel il établit un véritable partenariat contractualisé.

Il fait partie de l'Equipe Académique de Formation. Il participe à l'élaboration du dispositif de formation ainsi qu'à sa mise en œuvre.

Il favorise la réflexion du stagiaire sur ses activités professionnelles en cohérence avec les principes académiques de la formation.

Il accompagne et suit la formation du stagiaire qu'il rencontre régulièrement en concertation avec le chef d'établissement d'affectation. Il constitue un référent de proximité qui veille à l'individualisation de la formation. Il met à disposition du stagiaire des ressources et des compétences identifiées tout au long de son parcours de formation.

Il s'engage personnellement à assumer cette charge et à participer aux regroupements et formations qu'elle requiert : regroupement initial fin août, sous l'autorité du Recteur, avec les stagiaires, les membres de l'équipe académique, les tuteurs ; regroupement de janvier avec les Chefs d'Etablissement d'Accueil dans le cadre de la préparation de rentrée ; bilan intermédiaire de la formation en mai ainsi qu'aux journées de réflexion sur l'analyse des pratiques professionnelles des personnels de direction...