

# Lettre de mission intégrant le Plan de Développement de la Direction

*But : Fournir un modèle au Pouvoir Organisateur pour rédiger la lettre de mission du futur directeur d'école.*



## ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE

### Table des matières

Partie 1 : Dispositions générales .....	3
Partie 2 : Dispositions spécifiques.....	13
Annexes.....	19
Annexe 1 - Point sur les objectifs/projets en cours.....	19
Annexe 2 - Plan de Développement de la Direction.....	20

## Partie 1 : Dispositions générales

Le congrès de l'Enseignement catholique de 2002 rappelle que « l'enseignement catholique veut donner du sens à l'école confessionnelle. Il inscrit son action dans la logique du service public en s'ouvrant à tous ceux qui acceptent son projet, quelles que soient leurs convictions. Le directeur, en bonne intelligence avec son Pouvoir organisateur met en œuvre le projet éducatif spécifique de l'Enseignement Catholique, tel que défini dans « Mission de l'école chrétienne ». Toutes les missions décrites ci-dessous y trouvent leur inspiration. A la lumière de cette inspiration, le directeur met en œuvre le projet éducatif et pédagogique (du P.O, de la congrégation), le projet d'école, et veille à l'organisation et à la promotion de la pastorale scolaire.

Exerçant une mission d'intérêt public, les Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement catholique avec leurs directeurs, poursuivent ~~donc~~ un objectif d'amélioration constante de la qualité de l'enseignement qu'ils organisent. A cet effet, ils développent des stratégies appropriées pour renforcer l'efficacité de leur action au bénéfice de tous les élèves au travers du plan de pilotage et du contrat d'objectifs. Dans cette optique, ils veilleront à développer une politique de formation centrée sur les besoins de leur école/établissement et à solliciter le concours de la cellule de soutien et de conseil pédagogique du réseau. Dans ce cadre, ils inscriront l'école/l'établissement dans la dynamique du réseau libre catholique en participant activement aux différentes structures existantes au sein de celui-ci, ainsi qu'en faisant appel aux différents services qu'il offre au niveau du SeGEC, des diocèses et des congrégations.

Outre le lien contractuel qui lie le directeur au Pouvoir organisateur, en exécution des relations de travail, le Pouvoir organisateur donne mandat au directeur pour exécuter une série de tâches sous sa responsabilité, conformément aux articles 3 à 16 et 26 à 28 du décret fixant le statut des directeurs du 2 février 2007 tel que modifié, qui prévoient que le directeur assume les responsabilités que son Pouvoir organisateur lui confie selon le cadre fixé par sa lettre de mission. Ce mandat est spécifié ci-dessous. Une concertation régulière entre le Pouvoir organisateur et le directeur aura lieu afin que s'établissent et se perpétuent, entre eux, des relations dans un esprit de loyale collaboration et de confiance mutuelle.

## Responsabilités imposées et facultatives du décret

### *Responsabilités que le décret impose*

#### Mission générale

- Le directeur a une compétence générale de pilotage et d'organisation de l'établissement.
- Le Pouvoir organisateur lui confie notamment, dans les principes déclinés dans la présente lettre de mission,
  - a) la constitution de son équipe pédagogique et le primo-recrutement des membres de son personnel dans le respect des dispositions statutaires applicables ;
  - b) la gestion du personnel ouvrier et employé ;
  - c) l'exécution de petits travaux d'entretien des bâtiments ;
  - d) la gestion financière quotidienne et l'utilisation des subventions de fonctionnement.
- Le directeur explicite régulièrement aux acteurs de l'école les valeurs de l'action pédagogique et éducative développée par le P.O. au profit des élèves.
- Le directeur est le pilote stratégique et opérationnel de l'école.
- Le directeur assure le pilotage des actions et des projets pédagogiques de l'établissement.
- Le directeur assure la gestion des ressources et des relations humaines. Il est le représentant du pouvoir organisateur auprès des services du Gouvernement et du service général d'Inspection.
- Le directeur met en place une communication de qualité tant en interne qu'en externe.
- Le directeur veille au respect des dispositions légales en matière de gestion administrative, financière et matérielle.
- Le directeur planifie et gère activement son propre développement professionnel.

<b>Responsabilités obligatoires</b>	<b>Responsabilités facultatives</b>
<p><b><u>Missions spécifiques<sup>1</sup></u></b></p> <p><b>1. <u>La production de sens</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le directeur explicite 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 PO et donne ainsi du sens à l'action collective et aux actions individuelles, en référence à ces valeurs ainsi que, selon le cas, aux missions prioritaires et particulières du système éducatif de la Communauté française.</li> </ul> <p><b>2. <u>Le pilotage stratégique et opérationnel</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le directeur est le garant au sein de l'établissement des projets pédagogique et éducatif du Pouvoir organisateur dans le cadre du respect des finalités et des missions du système éducatif de la Communauté française.</li> <li>➤ En tant que leader pédagogique, il met en œuvre et pilote la co-construction du projet d'école et du plan de pilotage de l'école, en menant à bien la mise en œuvre collective du contrat d'objectifs, avec tous les acteurs de l'école.</li> </ul>	<p><b>1. <u>La production de sens</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le directeur incarne les valeurs fondant l'action pédagogique et éducatives, les finalités et objectifs visés dans l'école.</li> <li>➤ Il confronte régulièrement les processus et résultats de l'action aux valeurs, finalités et objectifs annoncés.</li> </ul> <p><b>2. <u>Le pilotage stratégique et opérationnel</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le directeur assume l'interface entre le PO et l'ensemble des acteurs de l'école.</li> <li>➤ Il participe, avec les acteurs de l'école, à la co-construction de la culture de l'école et/ou la développe en cohérence avec les valeurs du système éducatif et celles du PO.</li> <li>➤ Le directeur endosse le rôle de leader pédagogique et éducatif dans tout processus de décision.</li> <li>➤ Il pilote la co-construction avec les acteurs de l'école du projet d'école et sa mise en œuvre collective.</li> <li>➤ Le directeur favorise une réflexion stratégique et prospective sur le devenir de l'école.</li> <li>➤ Il fait de l'école une organisation apprenante et y encourage l'innovation, notamment didactique et pédagogique.</li> </ul>

<sup>1</sup> Aux missions spécifiques énoncées ci-dessous, peuvent être rajoutées toutes missions particulières, adaptées à la réalité locale.

### **3. Le pilotage des actions et des projets pédagogiques**

- Le directeur vise à l'intégration de tous les élèves. Il assure le soutien et l'accompagnement du parcours scolaire de chacun des élèves et leur orientation positive. Il encourage le développement de leur expression citoyenne.
- Il favorise un leadership pédagogique partagé.
- Le directeur assure le pilotage pédagogique de l'établissement.

### **4. La gestion des ressources humaines**

- Le directeur organise les services de l'ensemble des membres du personnel, coordonne leur travail et leur fixe des objectifs dans le cadre de leurs compétences et des textes qui régissent leur fonction. Il assume la responsabilité pédagogique et administrative de décider des horaires et attributions des membres du personnel. Il gère les dossiers des élèves et des membres du personnel.
- Le directeur collabore avec le PO pour construire une équipe éducative centrée sur l'élève, son développement et ses apprentissages.
- 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 pilotage des actions et des projets pédagogiques**

- Dans le cadre du leadership pédagogique partagé, le directeur se fait rendre compte des missions déléguées et les réoriente si nécessaire.
- Dans le cadre du pilotage pédagogique de l'établissement, il met en place des régulations constantes et des réajustements à partir d'évaluations menées sur base d'indicateurs retenus.
- Le directeur assure la collaboration de l'équipe éducative avec le CPMS.
- Le directeur développe des collaborations et des partenariats externes à l'école, notamment avec d'autres écoles.
- Le directeur coopère avec des acteurs et les instances institués par la Communauté française, par sa Fédération de PO ou par son PO.
- Il représente le PO auprès des services du Gouvernement et du service général de l'Inspection.
- Il inscrit l'action de son école dans le cadre de la politique collective de la zone et, pour l'enseignement qualifiant, du bassin Enseignement-Formation-Emploi.

### **4. La gestion des ressources humaines**

- Avec le PO, le directeur participe aux procédures de recrutement des membres du personnel.
- Il évalue les membres du personnel et en rend compte au PO.
- Dans le cadre du soutien au développement professionnel, individuel et collectif des membres du personnel, le directeur construit un plan de formation collectif pour l'établissement ; les motive et les accompagne ; aide à clarifier leur action ; participe à l'identification des besoins de formation en leur facilitant l'accès à la formation en cours de carrière ; valorise l'expertise ; soutient leurs actions tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'école ; permet l'expérimentation de nouvelles pratiques professionnelles y compris dans le domaine du numérique, dans le respect du projet pédagogique du PO.

- Le directeur soutient le développement professionnel des membres du personnel et gère la participation des membres du personnel aux formations en cours de carrière.
- Il accompagne les équipes éducatives dans les innovations qu'elles mettent en œuvre ; il accompagne le changement.
- Il veille à l'accueil et à l'intégration des nouveaux membres du personnel ainsi qu'à l'accompagnement des personnels en difficulté.
- Le directeur veille, le cas échéant, à la bonne organisation des organes de concertation sociale légaux et conventionnels et des conseils de classe prévus par les lois, décrets et règlements.
- Il est le représentant du PO auprès des Services du Gouvernement.
- 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 l'enfance et d'aide à la jeunesse.

### **5. La communication interne et externe**

- Le directeur recueille et fait circuler l'information au moyen de dispositifs adéquats, à l'attention du PO, des membres du personnel, des élèves, et s'il échet, aux parents, agents du CPMS ; avec des partenaires et interlocuteurs extérieurs.
- Au sens du Règlement Général de la Protection des Données (RGPD : art. 4, p.7), le directeur est le responsable du traitement des données.

- Le directeur stimule l'esprit d'équipe.
- Il constitue dans l'école une équipe de direction et l'anime.
- Le directeur met en place une dynamique collaborative favorisant le partage, la concertation et la construction collective.
- Il renforce la démocratie scolaire en impliquant les acteurs de l'école dans la construction et la régulation du vivre ensemble.
- Le directeur développe dans l'école les conditions d'un climat relationnel positif et du respect mutuel.
- Il assure les relations de l'école avec les élèves, les parents et les tiers ; dans ce cadre, il développe l'accueil et le dialogue
- Le directeur veille à une application juste et humaine aux élèves du règlement d'ordre intérieur de l'établissement scolaire et des éventuelles sanctions disciplinaires.
- Il prévient et gère les conflits, en faisant appel, le cas échéant, à des ressources externes.

### **5. La communication interne et externe**

- 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 octroyées.
- Il construit des dispositifs de communication entre les acteurs de l'école et avec les partenaires de l'école.
- Il rassemble, analyse et gère l'information.

**6. La gestion administrative, matérielle et financière**

- Le directeur veille au respect des dispositions légales et réglementaires ; en particulier ce qui concerne la carrière des membres du personnel, le parcours scolaire des élèves et l'utilisation des moyens d'encadrement et de fonctionnement.
- Le directeur assure la gestion du budget, selon l'étendue du mandat qui lui a été confié par le Pouvoir organisateur afin de parvenir à un fonctionnement optimal de l'école et à la réalisation de ses objectifs.

**7. La planification et la gestion du développement personnel**

- Le directeur s'enrichit continûment de nouvelles idées, compétences et connaissances.
- Le directeur a des entretiens réguliers avec son Pouvoir organisateur en référence à sa lettre de mission et son auto-évaluation.

**6. La gestion administrative, matérielle et financière**

- Le directeur objective les besoins de l'école en infrastructures et en équipements pédagogiques, techniques et informatiques nécessaires à son fonctionnement ; en informer le PO.
- Il assure la gestion et l'entretien des bâtiments, des infrastructures et des équipements scolaires pour lesquels il a reçu délégation.

<p><b><u>Dispositions finales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ La présente lettre de mission a une durée de 6 ans.</li><li>➤ Après consultation du Conseil d'entreprise (ou à défaut de l'ICL, ou à défaut de la délégation syndicale), avec l'avis préalable du directeur, son contenu peut être modifié en raison de l'évolution du fonctionnement ou des besoins de l'établissement, avant son échéance, au plus tôt après deux ans (au plus tôt 6 mois pour un directeur stagiaire), par le Pouvoir organisateur, soit d'initiative, soit à la demande du directeur.</li><li>➤ Le contenu de la lettre de mission peut être modifié avant son échéance, de commun accord entre le directeur et le Pouvoir organisateur.</li><li>➤ En application de l'article 27 §4, une modification de la lettre de mission est également possible d'une part, pour être mis en adéquation avec le contrat d'objectifs conclu entre le PO et la FWB et d'autre part, avec le protocole de collaboration dans le cadre des écoles en écart de performances.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les signataires conviennent que le directeur expose une fois l'an un rapport de son activité et de la vie de l'école.</li></ul>
---	---

Pour accord,

Date

Signature

## Responsabilités spécifiques : propositions d'extension

### 1. La production de sens

- Le directeur incarne les valeurs et promeut des projets pédagogique, éducatif et d'établissement inscrits dans le projet propre au réseau (Mission de l'école chrétienne). Il est porteur d'initiatives en matière d'animation spirituelle.
- Le directeur fait rapport et trace des perspectives d'évolution des objectifs généraux poursuivis par le P.O. ainsi que de la manière de les atteindre et de les faire évoluer.

### 2. Le pilotage stratégique et opérationnel

- Le directeur élabore d'initiative ou à la demande du P.O. des perspectives à court et moyen termes en matière d'évolution de l'offre d'enseignement.
- Le directeur veille à la présentation du projet de l'école (projets éducatif, pédagogique, d'établissement) aux familles au moment des inscriptions et aux membres de l'équipe éducative lors de leur recrutement.

### 3. Le pilotage des actions et des projets pédagogiques

- Dans le respect de la liberté en matière de méthodes pédagogiques, le directeur collabore avec le service général d'inspection et les autres services pédagogiques.
- Dans l'enseignement ordinaire, le directeur veille à mettre en œuvre des projets en matière d'aménagements raisonnables pour les élèves à besoins spécifiques.
- Le directeur veille à l'information et la documentation du personnel sur les programmes, les orientations pédagogiques et les directives méthodologiques qui se rapportent à leur fonction.
- Il veille à la bonne organisation des évaluations certificatives et des évaluations externes au sein de l'école.
- Le directeur évalue la mise en œuvre des lettres de mission des fonctions de sélection et de promotion et suggère toute modification utile.
- Il représente son établissement dans le cadre de ses relations extérieures.
- Le directeur participe aux conseils d'entité, ORCE, CES, ORCES ; il reçoit, le cas échéant, mandat pour représenter le P.O. au conseil de zone, commission zonale d'affectation ou de gestion de l'emploi ...
- Le directeur participe aux réunions organisées par les associations de directeurs reconnues dans le réseau.

#### 4. La gestion des ressources humaines

- Le directeur organise les services de l'ensemble des membres du personnel, coordonne leur travail et leur fixe des objectifs dans le cadre de leurs compétences et des textes qui régissent leur fonction.
- Conformément au prescrit légal, le directeur est de plein droit présumé agir à titre de mandataire du P.O. dans ses rapports avec les autres membres du personnel.
- Le directeur accorde une attention particulière à l'évaluation du travail des membres du personnel par exemple au moyen d'entretiens de fonctionnement selon un calendrier déterminé et en rend compte au P.O.
- Il informe le Pouvoir organisateur de l'évolution statutaire des membres du personnel, notamment des temporaires en voie d'acquiescer une priorité, et avant l'engagement à titre définitif.
- Il déclare les emplois vacants et remet, le cas échéant, aux échéances légales les préavis motivés aux temporaires non prioritaires.
- Le directeur informe le P.O. des demandes de congés, de disponibilités et autres interruptions de carrière de longues durées sollicitées par des membres du personnel.
- Il informe et prépare pour le P.O. les éléments constitutifs de dossiers disciplinaires à l'égard d'un membre du personnel.
- Le directeur participe aux réunions du Conseil d'entreprise, de l'instance locale de concertation, du Comité de prévention et de protection du travail et du Conseil de participation, pour lequel le P.O. le désigne, le cas échéant, à la présidence. Il veille à la bonne organisation de ces organes officiels de concertation.
- Le directeur élabore selon les procédures prévues, les différents modèles de règlements (d'ordre intérieur, des études ...) et les soumet au P.O. Il propose les adaptations éventuelles selon la même procédure.
- Il veille au développement de la communication et du dialogue avec l'ensemble des acteurs de l'établissement scolaire. Le directeur collabore et assure la coordination des actions à mener notamment avec les centres psycho-médicosociaux (PMS) et peut établir des partenariats.
- Le directeur d'une école / d'un établissement peut être amené à participer, sur proposition de sa Fédération à la représentation du réseau dans des instances inter-réseaux ou socio-économiques et leurs groupes de travail.
- Dans l'enseignement de promotion sociale, il peut être appelé à collaborer au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, à conclure des conventions avec des partenaires et à participer aux travaux des instances prévues par le décret du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale.

- Le directeur est mandaté pour exécuter la procédure d'exclusion définitive d'un élève en bonne intelligence avec le P.O., celui-ci restant l'instance qui examine les éventuels recours.

#### **5. La communication interne et externe**

- Le directeur rend compte de son action lors des réunions que le P.O. tient de manière régulière et auxquelles il sera systématiquement invité.

#### **6. La gestion administrative, matérielle et financière**

- Le directeur gère les inscriptions, et les éventuels refus d'inscriptions, conformément aux prescrits légaux, et prend les mesures nécessaires.
- Il veille au suivi de la régularité de la fréquentation scolaire, et prend, en cas de nécessité, les mesures nécessaires.
- Le directeur participe à l'élaboration d'un budget annuel et d'une projection budgétaire pluriannuelle : évolution à moyen terme des recettes et des dépenses, programme pluriannuel en matière d'équipements pédagogiques, techniques, informatiques et d'infrastructures, selon des modalités déterminées avec le P.O.
- Le directeur est chargé de l'exécution du budget. Il utilise et gère les comptes bancaires de l'école/l'établissement suivant les modalités prévues par le P.O. (signatures conjointes requises, détermination éventuelle de montants maximums autorisés, etc..).
- Le directeur participe avec le trésorier et avec l'éducateur-économiste là où la fonction existe, au suivi de l'exécution du budget.
- Il veille par ailleurs à l'application des consignes de sécurité et d'hygiène au sein de l'établissement.

#### **7. La planification et la gestion du développement personnel**

- Les signataires conviennent que le directeur expose une fois l'an un rapport de son activité et de la vie de l'école.

## Partie 2 : Dispositions spécifiques

Le décret du 2 février 2007 tel que modifié, fixant le statut des directeurs stipule à l'article 33 §2 que le PO procède à l'évaluation du directeur à partir de la lettre de mission. En outre, l'article 3 de l'AGCF portant exécution de l'article 5, §1 du même décret précise que le niveau de maîtrise est défini et évalué, notamment, à partir d'entretiens, d'observations et de mises en situation en cours de carrière.

Ce second volet du modèle de lettre de mission propose un tableau s'inspirant de ces niveaux de maîtrise. Aux niveaux de maîtrise déterminés par le PO dans le cadre de la procédure de recrutement, viendraient s'adjoindre dans un premier temps, les niveaux de maîtrise du directeur désigné lors de son entrée en fonction. Au terme de chaque année de stage, **en concertation avec le directeur, le PO pourrait déterminer annuellement un certain nombre de compétences qui feraient l'objet d'une évaluation et ce,** jusqu'à l'échéance du stage et l'engagement à titre définitif du directeur.

Toutes les compétences, tant celles reprises obligatoirement dans le profil de fonction que celles fournies à titre indicatif, sont listées dans le tableau ci-dessous. Il est évident que chaque PO reprend les compétences comportementales et techniques qu'il a déterminées dans le cadre de l'élaboration du profil de sa future direction, en ce compris les compétences spécifiques en lien avec les caractéristiques et le projet propre de l'école.

## Le référentiel des compétences de la direction

A remplir par A, B, C ou D, selon leur niveau de maîtrise :

	Niveau d'entrée attendu lors du recrutement	A l'entrée en fonction			Stage : A la fin de l'année 1			Stage : à la fin de l'année 2			Au terme du stage <sup>2</sup>					
	PO	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse
<b>1. Être exemplaire et capable de produire du sens</b>																
a. <b>Intégrité</b> – Être cohérent dans ses principes, ses valeurs et son comportement, avoir le sens de l'intérêt général et respecter la dignité de la fonction.																
b. <b>Missions de l'école chrétienne</b> – Promouvoir les missions de l'école chrétienne et les projets pédagogique, éducatif et d'école propres au réseau catholique.																
c. <b>Promotion des missions</b> – Promouvoir les missions du système éducatif de la Communauté française.																
d. <b>Gestion de soi</b> – Faire preuve de maîtrise de soi, savoir gérer son stress et ses émotions, surmonter les échecs et les difficultés.																
e. <b>Développement personnel</b> – Être conscient de ses forces et points de développements, articuler un plan de développement personnel en lien avec sa fonction.																
f. <b>Posture de direction</b> – Développer une posture de direction																

<sup>2</sup> Le PO peut, s'il le souhaite, s'appuyer sur ces niveaux de maîtrise lorsque les 6 années de la lettre de mission viennent à échéance ou lors de toute modification de celle-ci soit à l'initiative du PO soit à la demande du directeur.

	Niveau d'entrée attendu lors du recrutement	A l'entrée en fonction			Stage : A la fin de l'année 1			Stage : à la fin de l'année 2				Au terme du stage <sup>3</sup>				
		PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse
<b>2. Être capable de mener ses équipes au service des élèves</b>	PO	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse
a. <b>Ambition collective</b> – Etablir des standards ambitieux pour tous les élèves afin qu'ils surmontent les difficultés, et responsabiliser le personnel quant à l'impact de leur travail sur le succès des élèves.																
b. <b>Relations interpersonnelles</b> – 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. <b>Mobilisation</b> – Être capable de fédérer des équipes autour de projets communs et de gérer des projets collectifs.																
d. <b>Motivation et responsabilisation</b> – Promouvoir le dépassement de soi, de la motivation et du goût de l'effort.																
e. <b>Développement professionnel</b> – Gérer les attentes et objectifs pour chacun des rôles du personnel, analyser leurs forces /faiblesses et leur donner du feedback, définir et gérer une stratégie de recrutement et de formation.																
f. <b>Gestion de conflits</b> – Être capable de gérer des conflits.																

<sup>3</sup> Le PO peut, s'il le souhaite, s'appuyer sur ces niveaux de maîtrise lorsque les 6 années de la lettre de mission viennent à échéance ou lors de toute modification de celle-ci soit à l'initiative du PO soit à la demande du directeur.

	Niveau d'entrée attendu lors du recrutement	A l'entrée en fonction			Stage : A la fin de l'année 1			Stage : à la fin de l'année 2			Au terme du stage <sup>4</sup>					
		PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse
<b>3. Être capable de piloter son école au jour le jour</b>	PO	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse
a. <b>Leadership partagé</b> – Être capable de déléguer en pilotant le système via le leadership partagé dans une dynamique collaborative.																
b. <b>Capacité de décision</b> – 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. <b>Gestion des ressources humaines</b> – Être capable d'organiser les services des membres du personnel au jour le jour, incluant la gestion des horaires et les attributions.																
d. <b>Gestion financière, technique et administrative</b> – Assurer la bonne gestion des ressources financières, administratives et des infrastructures de l'établissement.																
e. <b>Gestion des réunions</b> – Être capable de gérer des réunions, son agenda et celui de l'école.																
f. <b>Communication</b> – Maîtriser les techniques de communication tant orale qu'écrite.																
g. <b>Compétences juridiques</b> – Avoir la capacité de lire et comprendre un texte juridique.																

<sup>4</sup> Le PO peut, s'il le souhaite, s'appuyer sur ces niveaux de maîtrise lorsque les 6 années de la lettre de mission viennent à échéance ou lors de toute modification de celle-ci soit à l'initiative du PO soit à la demande du directeur.

h. <b>Implémentation du numérique</b> – 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.																	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	Niveau d'entrée attendu lors du recrutement	A l'entrée en fonction				Stage : A la fin de l'année 1				Stage : à la fin de l'année 2				Au terme du stage <sup>5</sup>			
<b>4. Être capable d'engager son école dans une dynamique d'amélioration continue</b>	PO	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	
a. <b>Diagnostic et Vision</b> – Avoir la capacité d'observation objective et d'analyse du fonctionnement de son école en vue, le cas échéant, de dégager des pistes d'actions alternatives.																	
b. <b>Leadership pédagogique</b> – Questionner et contribuer à l'amélioration des pratiques pédagogiques dans son établissement.																	

<sup>5</sup> Le PO peut, s'il le souhaite, s'appuyer sur ces niveaux de maîtrise lorsque les 6 années de la lettre de mission viennent à échéance ou lors de toute modification de celle-ci soit à l'initiative du PO soit à la demande du directeur.

c. <b>Compétences pédagogiques</b> – Disposer de compétences pédagogiques et montrer un intérêt pour la recherche en éducation adaptée au niveau d'enseignement concerné.																	
d. <b>Innovation</b> – Stimuler et soutenir les pratiques innovantes.																	
e. <b>Travail collaboratif</b> – Etablir une culture pédagogique de travail collaboratif d'échanges de bonnes pratiques.																	
f. <b>Relations extérieures</b> – Collaborer avec les partenaires extérieurs et intégrer l'établissement dans son environnement.																	

	Niveau d'entrée attendu lors du recrutement	A l'entrée en fonction			Stage : A la fin de l'année 1			Stage : à la fin de l'année 2			Au terme du stage <sup>6</sup>					
<b>1.2.3.4. Être capable d'accompagner le changement</b>	PO	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse	Niveau attendu	PO	Dir.	Synthèse

### Légende des niveaux de maîtrise des compétences

1° Niveau de maîtrise (A) : aptitude à acquérir la compétence / A des notions **théoriques**, a une **connaissance/ compréhension**

2° Niveau de maîtrise (B) : élémentaire / Agit de façon **réactive**, agit avec un **accompagnement**

3° Niveau de maîtrise (C) : intermédiaire / Agit de façon **proactive**, agit de façon **autonome**

4° Niveau de maîtrise (D) : avancé / Ajoute des propositions **créatives**, fait preuve **d'anticipation**

⇒ **Détails des niveaux de maîtrise pour chaque compétence : se reporter à la Grille des niveaux de maîtrise**

<sup>6</sup> Le PO peut, s'il le souhaite, s'appuyer sur ces niveaux de maîtrise lorsque les 6 années de la lettre de mission viennent à échéance ou lors de toute modification de celle-ci soit à l'initiative du PO soit à la demande du directeur.

## Annexes

### Annexe 1 - Point sur les objectifs/projets en cours

L'idée de cette section est de faire un point d'avancement sur les projets en cours pour ajuster les efforts de l'établissement en fonction des priorités. (Par exemple : les objectifs du contrat d'objectifs, des projets complémentaires proposés par la direction, etc.).

Indiquez les différents objectifs et cochez leur état d'avancement

Objectif/Projet	Progrès à réaliser	En bonne voie	Objectif atteint
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
...			

## Annexe 2 - Plan de Développement de la Direction

Le PO et la Direction font chacun de leur côté une proposition de PDD et s'accordent sur une synthèse à l'issue de l'entretien annuel. Le PDD doit être en lien avec la synthèse d'évaluation des pages précédentes comprenant les compétences et les objectifs des Plans de Pilotage.

- **Points forts (à sélectionner parmi les compétences et les objectifs)** : surligner en vert dans le tableau des compétences ci-dessus
- **Points de développement (à sélectionner parmi les compétences et les objectifs)** : surligner en jaune dans le tableau des compétences ci-dessus
- Proposition d'actions / indicateurs à suivre pour s'améliorer et atteindre les objectifs et niveaux fixés pour l'année suivante (exemples et inspiration possible dans l'outil Banque d'actions d'amélioration) :
  - ...
  - ...
  - ...

*Ce format de la lettre de mission est un support pour la discussion d'entretien annuel entre le PO et la direction. **Cet entretien est aussi une occasion d'échanger un feedback dans les deux sens** entre le PO et la direction afin d'améliorer la façon de travailler ensemble. **Les deux parties peuvent être formées au préalable à la méthode du feedback par un APO afin de créer un dialogue constructif** qui vise à mettre en avant les points forts mais aussi les opportunités d'amélioration de chacune des personnes dans un climat bienveillant et respectueux. Il est possible d'utiliser l'outil de Guide de feedback pour cette discussion.*