

# LE REFERENTIEL DES COMPETENCES POUR LA FORMATION DES CADRES DE L'ADMINISTRATION PÉDAGOGIQUE DANS LES CRMEF

## Introduction

Le référentiel des compétences pour la formation des cadres de l'administration pédagogique traduit en termes de compétences, le profil de sortie arrêté par les textes en vigueur (arrêté ministériel, document cadre ...). L'énoncé de chaque compétence est accompagnée d'éléments nécessaires pour l'explicitation de :

- l'approche par compétences : identification et organisation des apprentissages, outils de développement et d'évaluation des compétences ... ;
- l'aspect professionnalisant de la formation : les compétences constituent un processus évoluant de façon cyclique et selon une démarche systémique.

Ces éléments contribueront ainsi à :

- Harmoniser la conception de la formation et les actions à mener pour tous les intervenants ;
- Ouvrir des pistes concrètes pour le développement de chaque compétence ;
- Concrétiser les démarches d'évaluation des compétences selon une approche criteériée .

Dans ce cadre, chaque compétence est présentée comme suit :

- L'énoncé de la compétence selon la définition adoptée dans le document cadre (et également pour la qualification des professeurs stagiaires) ;
- Les critères d'évaluation de la maîtrise de la compétence : cinq critères sont proposés pour chaque compétence. Cependant, l'utilisation des 5 critères n'est pas systématique. On peut se limiter à un nombre réduit mais d'au moins 3 critères pour certaines situations problèmes ;
- Des exemples de situation-problèmes (professionnelles) pour l'entraînement à l'exercice de la compétence et pour son évaluation. Un de ces exemples est explicité en guise de conception de ces outils ;
- Des exemples d'indicateurs (concrets) relatifs à la situation explicitée et à chaque critère d'évaluation. Ces exemples, proposés à titre indicatif, sont à exploiter en totalité ou en partie ;
- Les ressources de la compétence (savoirs et savoir-faire) : ces ressources sont abordées dans certains des douze modules. Des liens entre ces ressources et les modules concernés sont donnés à titre d'exemple. Les acteurs sont invités à étudier tous les modules pour mieux cerner le contour des ressources de chaque compétence.

## Compétence 1

### **Enoncé de la** Compétence 1

Le stagiaire-administrateur planifie les actions administratives, pédagogiques et financières à court, moyen et long terme en tenant compte :

- des finalités et des objectifs assignés au système éducatif marocain;
- des spécificités de ce système et de son organisation;
- des curricula officiels et du public scolaire cible;
- des besoins des élèves et leur réussite ;
- Du bon fonctionnement des classes sur tous les plans en particulier de la pédagogie;
- des ressources humaines, logistiques et financières de l'établissement d'exercice;
- l'environnement social, économique, écologique...;
- de la législation scolaire;
- des fondamentaux de la planification budgétaire;
- et des usages des TCI.

**Critères d'évaluation de la CP1** : Pertinence, cohérence, faisabilité, conformité et complétude.

## Exemples de situation de développement et d'évaluation de la CPI :

Les exemples suivants sont à exploiter en situation professionnelle (en cours de stage).

- Ex 1 : Elaborer, en groupe, la planification du projet de l'établissement d'accueil

- Ex 2 : Elaborer un plan d'action en réponse à un phénomène, un évènement ... observé dans l'environnement de l'établissement (violence, absentéisme, conflits, drogues harcèlement, sécurité ....)

Ex 3 : Réguler (intervenir sur) la planification du cycle des opérations annuelles de l'établissement d'accueil (redressement budgétaire,

Ex 4 : intégrer une action survenue dans la vie de l'établissement : compétition sportive, évènement artistique ou culturel ...

Ex 5 : Planifier les contrôles continus et les examens locaux (niveaux, disciplines, locaux ....

### Explicitation de l'exemple 1 :

- Ex 1 : Elaborer, en groupe, la planification du projet de l'établissement d'accueil (moyen et long terme) :
  - caractéristiques et données (résultats, rapports...) de l'établissement ;
  - données relatives au projet (nature, objectifs, durée ...)
  - Modalités de participation des personnes et de groupes ;
  - Collecte, traitement et analyse des données ;
  - Structure et composantes du projet.

### Exemples d'indicateurs relatifs aux critères et à cette situation :

Critère	Indicateurs (en collaboration et sous supervision)
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Détermine les personnes et groupes à consulter.</li><li>• choisit les sources de collecte d'information appropriées.</li><li>• Détermine les catégories de données afin de classer celles recueillies</li><li>• Choisit les postures à adopter avec les personnes et les groupes</li><li>• ...</li></ul>
Cohérence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adopte la même méthodologie de collecte de données pour les mêmes informations</li><li>• Etablit les liens entre les informations recueillies auprès des personnes et celles dans les rapports et documents de l'établissement.</li><li>• Etablit les liens entre les étapes d'élaboration</li><li>• Construit le plan selon données recueillies.</li><li>• Cherche les éléments de consensus.</li><li>• Fait une synthèse des données recueillies</li><li>• ...</li></ul>
Faisabilité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objectifs réalisables (valide les objectifs auprès de personnes et groupes impliqués)</li><li>• Ressources disponibles / accessibles (S'assure de la disponibilité/accessibilité des ressources nécessaires)</li><li>• Acquière la validation du projet par des personnes et groupes consultés</li><li>• Acquière l'implication des personnes et groupes concernés par la mise en œuvre du projet</li><li>• ...</li></ul>
Conformité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respecte le cadre méthodologique de conception et d'élaboration du projet.</li><li>• Valide la conformité du projet en fonction des lois et règlements.</li><li>• Respecte l'approche droits de l'Homme / genre ...</li><li>• ...</li></ul>
Complétude	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réalise toutes les étapes de consultation</li><li>• Consulte toutes les personnes et instances en relation avec le projet</li><li>• Actualise le plan selon une architecture complète.</li><li>• Prévoit des activités et des démarches de mise en œuvre et d'évaluation du plan</li><li>• ...</li></ul>

## Ressources de la CP1 :

savoirs	Savoir-faire	Modules
<ul style="list-style-type: none"> <li>• connaître les bases de planification en gestion éducative</li> <li>• Connaître les outils de la planification contextualisée (située)</li> <li>• connaître les caractéristiques du système éducatif</li> <li>• connaître les caractéristiques de l'établissement d'accueil et de son environnement</li> <li>• Connaître les lois et règlements de l'établissement</li> <li>• Connaître la méthodologie d'élaboration d'un projet</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser une méthodologie de planification</li> <li>• Préparer une activité</li> <li>• Elaborer un plan d'action</li> <li>• Adapter/réviser ses actions en fonction de nouvelles données (de l'évolution)</li> <li>• Appliquer des méthodologies de collecte de données</li> <li>• Analyser des données en appliquant des méthodologies</li> <li>• Animer des rencontres.</li> <li>• Rédiger les documents relatifs à la planification</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M1 : Métiers et management</li> <li>M2 : Projet d'établissement</li> <li>M4 : Communication et animation</li> <li>M7 : Evaluation institutionnelle</li> <li>M8 : Pilotage des changements</li> <li>M10 : Législation</li> </ul>

## Compétence 2

### Enoncé de la Compétence 2

**Le stagiaire-administrateur** gère :

\* la mise en œuvre, **la réalisation et l'application**, des actions planifiées (projet d'établissement, projets locaux, actions ponctuelles...)

\* les imprévus

en administrant leur réalisation avec efficacité et efficience, en tenant compte :

- des aspects psychosociologiques de la gestion de l'établissement scolaire,
- **de la réussite de tous les étudiants,**
- des spécificités régionales, locales et de l'établissement d'exercice,
- de ses responsabilités dans le pilotage des changements ;
- des connaissances et des recherches en management,
- des stratégies de communication et d'animation,
- des fondamentaux de la gestion budgétaire,
- de la législation scolaire et de l'éthique du métier,
- et des usages des TCI.

Remarque : Cette compétence **se développe selon deux niveaux :**

- **Niveau 1** : Leadership, changement, soutien à la pédagogie motivation, mobilisation, valorisation ...
- **Niveau 2** : Administration, opérations courantes ...

**Critères d'évaluation de la CP2:** efficacité, efficience, équité, conformité, créativité.

### Exemples de situations de développement et d'évaluation de la CP2:

Exemple 1 : superviser/organiser la mise en œuvre d'une action administrative (contrôles continus et examens, manifestation culturelle ou sportive ... ) ;

Exemple 2 : superviser/organiser la mise en œuvre d'une action pédagogique (appui pédagogique, activités de la vie scolaire ... ) ;

Exemple 3 : gérer une action courante (conseil de classe, de gestion, d'enseignement ...)

Exemple 4 : gérer une action de communication interne/externe (pour élèves, parents, pour partenaires sociaux, économiques ... ) ;

Exemple 5 : gérer une situation conflictuelle à l'intérieur de l'établissement ou dans son environnement.

### Explicitation de l'exemple 1 :

En situation professionnelle (en cours de stage), le stagiaire coordonne la mise en œuvre du contrôle continu N° (d'une période) et en assure le suivi jusqu'à la saisie des résultats (application informatique du MENFP) et leurs communication à qui de droit.

Données :

- caractéristiques de l'établissement (structure, corps enseignants ...) et données spécifiques (résultats antérieurs, rapports...);
- Textes officiels régissant les opérations de contrôle continu (notes et circulaires, programmes et orientations pédagogiques ...);
- Outils et logistiques disponibles.

### Exemples d'indicateurs relatifs aux critères et à cette situation :

Critère	Indicateurs (en collaboration et sous supervision)
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assure le suivi de chaque opération/personne (passation, correction, saisie ...)</li> <li>• Assure l'appui aux personnes en difficulté (surveillance des élèves, utilisation des TIC par les professeurs, ...)</li> <li>• Communique les résultats aux différentes instances (DP, AREF, MENFP ...)</li> <li>• ...</li> </ul>
efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assure le respect des délais définis pour chaque opération (passation, correction, saisie des résultats ...)</li> <li>• Rationnalise l'utilisation des ressources (matérielles : fongible, TCI ..., temporelles ...) affectées à l'opération</li> <li>• ...</li> </ul>
équité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traite les ressources humaines de l'établissement, les élèves ...etc. sur "le même pied d'égalité" ;</li> <li>• Prend en considération l'approche genre dans ses actions ;</li> <li>• ...</li> </ul>
conformité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille à l'application des textes en vigueur ;</li> <li>• Assure le respect des dispositions de mise en œuvre (notes, circulaires, accords et plans de travail concertés ...)</li> <li>• ...</li> </ul>
créativité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propose des démarches innovantes pour réaliser des actions courantes.</li> <li>• Propose de nouvelles pistes ou outils de travail à partir des expériences antérieures</li> <li>• ...</li> </ul>

### Ressources de la CP2 :

savoirs	Savoir-faire	Modules
<ul style="list-style-type: none"> <li>• connaître les fondamentaux du management</li> <li>• connaître les textes et la législation en vigueur</li> <li>• Connaître les théories et stratégies de la conduite du changement,</li> <li>• Connaître les fondamentaux et les stratégies de communication et d'animation,</li> <li>• Connaître les fondamentaux et les procédures de la gestion budgétaire,</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser les bonnes pratiques de management</li> <li>• Adapter des modèles et méthodes du management dans les actions de gestion.</li> <li>• Conduire un aspect de changement dans les actions de gestion.</li> <li>• Utilise et applique les textes en vigueur dans les situations de gestion.</li> <li>• Utiliser les canaux et supports de communication adéquats.</li> <li>• adapte les techniques de communication et d'animation en fonction des contextes et des publics cibles.</li> <li>• Utiliser les TIC à bon escient</li> </ul>	Tous les modules sauf le 5 et 7

## Compétence 3

### Énoncé de la compétence 3

Le stagiaire-administrateur évalue –à priori et à posteriori- la réalisation des actions par la mise en œuvre des activités et des moyens de contrôle et de régulation en tenant compte :

- des bilans et des rapports...
- des résultats obtenus par les étudiants,
- du niveau d'amélioration de l'enseignement,
- des activités courantes ou planifiées (projet d'établissement, activités intégrées, la vie scolaire...);
- de l'utilisation des outils relatifs à la collecte et la compilation des données de l'établissement et les différentes actions qui y sont menées,
- l'analyse et le traitement des données collectées;
- de la régulation des différentes actions menées ;

de l'usage des TIC

**Critères d'évaluation de la CP3 :** pertinence, efficacité, équité, conformité, imputabilité

#### Exemples de situations de développement et d'évaluation de la CP3 :

- Ex 1 : Réaliser le bilan des activités de gestion de l'établissement à la fin d'un semestre ou de l'année (en lien avec le projet d'établissement par exemple)
- Ex 2 : Décider de conclure ou non un partenariat ou convention avec un partenaire (association, ONG, ...)
- Ex 3 : Déterminer le rôle/l'effet d'une activité (sportive, culturelle, de vie scolaire ...) dans la conduite et les résultats des élèves
- Ex 4 : Evaluer et noter le rendement des ressources humaines de l'établissement.
- Ex 5 : Analyser l'évolution des résultats scolaires pendant un semestre (l'année) et proposer des actions de remédiation adéquates.
- ...

#### Explicitation de l'exemple 1 :

A la fin du premier semestre (ou de l'année), tu prépares un rapport bilan à présenter aux différentes instances du MENFP et aux partenaires de l'établissement. Ce rapport informera entre autres, sur les actions menées et les résultats obtenus, et portera des recommandations à proposer au conseil de gestion.

Données :

- Planification annuelle des actions de l'établissement (y compris le projet)
- Rapports des conseils et réunions
- Rapports divers (imprévus, conflits ...)
- Bilan des absences (élèves, professeurs et administratifs)
- Bilan des résultats scolaires
- Conventions de partenariat (associations, ONG ...)
- ...

#### Exemples d'indicateurs relatifs aux critères et à la situation :

Critère	Indicateurs (en collaboration et sous supervision)
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Choisit parmi les données celles qui conviennent</li><li>• utilise les outils/procédures adéquats</li><li>• ...</li></ul>
efficacité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elabore le rapport à présenter selon la consigne demandée :<ul style="list-style-type: none"><li>• actions menées (planifiées et imprévues)</li><li>• résultats significatifs</li><li>• Recommandations réalistes</li></ul></li><li>• ...</li></ul>

conformité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tient compte des textes en vigueur ;</li> <li>• Tient compte de la l'éthique du métier (respecte les règles déontologiques dans la collecte et l'utilisation des informations)</li> <li>• ...</li> </ul>
imputabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie la responsabilité des personnes impliquées (y compris soi-même)</li> <li>• Identifie les dysfonctionnements éventuels et leurs causes</li> <li>• Donne la justification de chaque conduite déterminante (dans la réussite ou l'échec)</li> <li>• ...</li> </ul>

### Ressources de la CP3 :

savoirs	Savoir-faire	Modules
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les fondamentaux de l'évaluation, de contrôle et de l'audit</li> <li>• Connaître les méthodes et stratégies de l'évaluation et de l'audit.</li> <li>• Connaître les outils d'analyse des données</li> <li>• Connaître l'utilisation des TIC</li> <li>• Connaître les pédagogies de la réussite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des techniques et des démarches adéquates d'évaluation et d'audit</li> <li>• Exploiter et analyser des données</li> <li>• Proposer des pistes ou plans de régulation et de remédiation à posteriori des évaluations.</li> <li>• Savoir-communiquer les résultats</li> </ul>	Sauf les 6 8 10 et 12

### Compétence 4

#### Enoncé de la compétence 4

Le stagiaire-administrateur adopte une pratique réflexive dans des situations professionnalisantes ou professionnelles par :

- l'analyse de ses propres pratiques professionnelles,
- l'analyse des pratiques professionnelles **des acteurs de l'établissement,**
- des régulations de ses propres pratiques professionnelles.

**Analyse des pratiques professionnelles dans le cadre des CPP.**

**Critères d'évaluation de la CP4 :** pertinence, efficacité, cohérence, complétude, originalité

#### Exemples de situations de développement et d'évaluation de la CP4 :

- ☞ Exemple 1 : élaborer et présenter un compte rendu ou un rapport de stage pratique
- ☞ Exemple 2 : élaborer et présenter un mémoire de recherche
- ☞ Exemple 3 : analyser une étude de cas (conflit, prise de décision, gestion de l'imprévu....)
- ☞ Exemple 4 : analyser une action rapportée (tirée d'une réunion ou rapport, d'un film audio-visuel, d'un support audio,....) gérée par lui-même ou l'un de ses pairs.
- ☞ Exemple 5 : réfléchir sur sa pratique avec l'aide d'un tuteur.
- ☞ Exemple 6 : participer à une communauté de pratique professionnelle.

#### Explicitation de l'exemple 1 :

Au cours du stage pratique dans l'établissement d'accueil pendant une période donnée, tu as vécu des situations de gestion d'une ou plusieurs actions **sur lesquels tu as consigné des observations, remarques, notes...** Tu es tenu à présenter un rapport sur le déroulement de ce stage.

Préciser en argumentant à partir de ce rapport :

- les points forts à capitaliser et mutualiser avec les pairs
- les points faibles et les remédiations à y apporter.

❖ **Exemples d'indicateurs relatifs aux critères et à la situation**

Critère	Indicateurs (en collaboration et sous supervision)
pertinence	<ul style="list-style-type: none"><li>• il identifie les points forts et les argumente</li><li>• il identifie les points faibles et les argumente</li><li>• ...</li></ul>
cohérence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lien logique entre les points identifiés et leur justification</li><li>• Lien logique entre les dysfonctionnements constatés et les remédiations proposées.</li><li>• ...</li></ul>
complétude	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'exhaustivité de l'analyse :<ul style="list-style-type: none"><li>• Tous les points forts ont été identifiés</li><li>• Tous les points faibles ont été identifiés</li></ul></li></ul>
originalité	<ul style="list-style-type: none"><li>• présente ses arguments d'une manière convaincante</li><li>• propose des pistes innovantes</li><li>• ...</li></ul>

**Remarque** : les ressources de cette compétence sont d'ordre pratique et se développent au cours des situations professionnelles. Toutefois, les formateurs et les tuteurs peuvent initier les stagiaires à l'acquisition de ses ressources au cours des situations professionnalisantes.

**Compétence 5**

**Énoncé de la Compétence 5**

Le stagiaire-administrateur adopte une culture d'éthique et l'instaure dans son environnement professionnel en tenant compte :

- des valeurs nationales et universelles ;
- des lois et de l'autorité légitime ;
- de pratiques de gestion visant l'équité et le respect des ressources ;
- l'adhésion aux exigences relatives à l'exercice du métier.

**Critères d'évaluation de la CP5** : pertinence, cohérence, équité, complétude, originalité

**Exemples de situations de développement et d'évaluation de la CP5 :**

Ex 1 : étude de cas : tricherie, absentéisme, délinquance, sexisme, extrémisme, ....

Ex 2 : proposer une activité ou des activités d'appui aux valeurs de la citoyenneté : campagne de sensibilisation contre la violence, préservation de l'environnement, préservation de la santé,...

**Explication de l'exemple 1 :**

L'administration de ton établissement d'accueil a relevé les absences justifiées par des enseignants (certificats médicaux) pendant une année scolaire :

**Données :**

- Tableau statistique des absences (à concevoir dans le cas échéant)
- Résultats des élèves (pour les deux semestres)
- Données spécifiques de l'établissement et de son environnement
- Etc.

**Consigne** : A partir des données, analysez cette situation et proposer des solutions.

**Exemples d'indicateurs relatifs aux critères et à la situation :**

Critère	Indicateurs (en collaboration et sous supervision)
pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il problématise le cas</li> <li>• Il analyse les données</li> <li>• Il propose les solutions</li> </ul>
Cohérence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les solutions proposées sont en relation avec les données de la situation</li> </ul>
complétude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exhaustivité:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• de l'analyse des données de la situation</li> <li>• des solutions proposées</li> </ul> </li> </ul>
originalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• présente ses arguments d'une manière convaincante</li> <li>• propose des pistes innovantes</li> <li>• ...</li> </ul>

**Ressources de la CP5 :**

savoirs	Savoir-faire	Modules
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les valeurs véhiculées le système éducatif ;</li> <li>• Les textes en relation avec le système de valeur ;</li> <li>• Connaître les fondements de la déontologie et de l'éthique dans la gestion administrative ;</li> <li>• Connaître les procédés de conduite de changement d'attitude ;</li> <li>• Connaître la gestion visant l'équité et le respect des ressources ;</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comporter en exemple d'éthique ;</li> <li>• Véhiculer les bonnes manières d'être et d'agir;</li> <li>• Proposer des activités ou des actions visant les bonnes conduites</li> <li>• Appuyer les aspects d'équité ;</li> <li>• ...</li> </ul>	1, 4 et 10