Vers le développement des compétences des gestionnaires scolaires

Vision Action

CPCG

ASSOCIATION DES CADRES SCOLAIRES DU QUÉBEC

Juin 2009

Remerciements

La production de ce document a été rendue possible grâce à l'initiative de l'Association des cadres scolaires du Québec (ACSQ) et au financement du Comité de perfectionnement des cadres et des gérants (CPCG).

Les personnes suivantes ont collaboré à la production et à la validation de ce document :

Responsable du projet

Mme Jacqueline Reid, coordonnatrice au développement professionnel
Association des cadres scolaires du Québec

Recherche et rédaction

Mmes Céline Gagnon et Suzanne Provost
Consultantes en éducation

Comité de consultation

Mmes Francine Carter, régisseure, Service des ressources humaines
Mme Lucie Demers, directrice du Service de l'informatique
Mme Sylvia Vigneault, directrice adjointe du Service de l'informatique
Commission scolaire Marie-Victorin

Graphisme

Le Pica

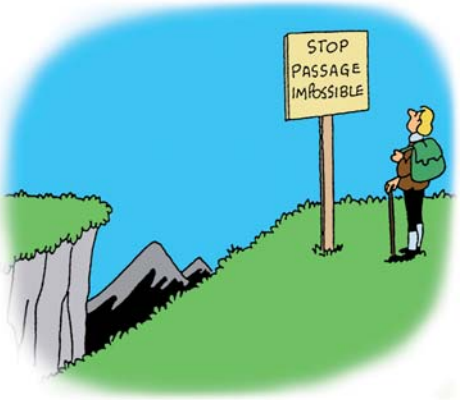
Droits d'auteur

Tous les documents conçus par l'ACSQ peuvent être reproduits par les gestionnaires des commissions scolaires, en tout ou en partie, en citant la source. Toute autre personne doit obtenir une autorisation au préalable.

TABLE DES MATIÈRES

		Section / Page
	INTRODUCTION	I-1
	PARTIE 1	
SECTION – 1	Processus de reconnaissance et de développement des compétences	1-1
	1.1 Étape 1 - Vision	1-1
	1.2 Étape 2 - Action	1-2
SECTION – 2	Appropriation du document (*Vers le développement des compétences…*)	2-1
	2.1 Présentation du concept de l'arbre	2-1
	2.2 Présentation des quatre axes de développement assortis des compétences	2-2
	2.3 Présentation des habiletés racines (ou modalités d'action) dans la manifestation des compétences	2-5
	2.4 Présentation du réservoir de ressources	2-8
SECTION – 3	Scénarios d'utilisation	3-1
	Scénario 1 - L'arbre est dans ses feuilles	3-2
	Scénario 2 - L'arbre enchanté	3-4
	Scénario 3 - Un arbre pour grandir	3-6
SECTION – 4	Matériel d'animation (Jeux et activités)	4-1
	4.1 Vision-Action	4-1
	4.2 Mon GPS d'apprentissage (jeu questionnaire)	4-2
	4.3 La foire aux compétences (jeu de cartes)	4-4
	4.4 La roue des compétences	4-8
	4.5 Mes émotions concernant la formation continue	4-11
	CONCLUSION	C-1
ANNEXE I	Grille d'analyse réflexive et outil diagnostique	A-I-1
	Grille d'analyse réflexive pour les dix compétences ciblées	A-I-1
	Outil diagnostique	A-I-10
ANNEXE II	Phases d'acquisition d'une compétence	A-II-1
	PARTIE 2	
SECTION – 5	Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires	5-1
ANNEXE III	Grille d'autoévaluation	A-III-1

INTRODUCTION



Dans le contexte actuel, l'apprentissage tout au long de la vie est considéré comme un des puissants leviers du développement organisationnel. Les changements rapides, les mouvements de personnel, les pressions sociales concernant la réussite des élèves et les performances attendues des organisations placent souvent le gestionnaire sur la corde raide en matière d'encadrement de son personnel. En effet, il est continuellement appelé à se révéler lui-même un chef de file d'exception afin d'insuffler sens et largeur de vue à ses collaborateurs et afin de tracer les routes nouvelles avec intelligence, respect et foi dans les lendemains.

Devant de tels défis, l'Association des cadres scolaires du Québec (ACSQ) a voulu proposer aux gestionnaires un référentiel de compétences accompagné d'outils de réflexion, de vision et d'Action.

L'ensemble de ce matériel destiné aux cadres scolaires a été élaboré dans le but d'atteindre un ou plusieurs des objectifs suivants* :

- **Permettre aux gestionnaires :**
  - sur le plan personnel :
    - d'autoévaluer leurs compétences professionnelles,
    - de déterminer leurs besoins de développement professionnel;
  - sur le plan de l'organisation :
    - d'offrir aux membres de leur personnel une bonne qualité d'entretien professionnel avec leur supérieur immédiat,
    - de guider et de soutenir les membres de leur personnel d'encadrement dans leurs besoins de développement individuel.
- **Offrir à l'ACSQ :**
  - un aperçu global des besoins de développement de ses membres.

La présente publication se divise en deux parties distinctes :

- **Partie 1**
  - Vers le développement des compétences – sections 1 à 4; annexes I et II;
- **Partie 2**
  - Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires – section 5; annexe III.

* Extrait du *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires.*

INTRODUCTION

La **partie 1** se veut un document d'accompagnement
et un guide d'utilisation et d'exploitation du *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires*.
Elle se compose des sections suivantes :

SECTION 1 PROCESSUS DE RECONNAISSANCE ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

SECTION 2 APPROPRIATION DU DOCUMENT (*Vers le développement des compétences des gestionnaires scolaires*)

SECTION 3 SCÉNARIOS D'UTILISATION

SECTION 4 MATÉRIEL D'ANIMATION (JEUX ET ACTIVITÉS)

ANNEXE I GRILLE D'ANALYSE RÉFLEXIVE ET OUTIL DIAGNOSTIQUE

ANNEXE II PHASES D'ACQUISITION D'UNE COMPÉTENCE

La **partie 2** comprend le *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires* et la grille qui l'accompagne.

SECTION 5 RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES SCOLAIRES

ANNEXE III GRILLE D'AUTOÉVALUATION

INTRODUCTION

LES DIX COMMANDEMENTS DU DONNEUR DE SOUFFLE

- *C'est grâce au projet partagé qu'on affronte le mauvais temps.*
- *Sois guetteur, sache t'étonner pour saisir un monde mouvant.*
- *C'est le désir de manœuvrer qui rend le marin manœuvrant.*
- *Libère leur goût de penser et d'agir avec leurs talents.*
- *Anime et forme sans compter, communique, évalue souvent.*
- *Lorsqu'ils deviennent « tous premiers », tu fortifies ton bâtiment.*
- *À la pyramide fermée, préfère le réseau vivant.*
- *Préfère la diversité à l'ordre des cerveaux en rang.*
- *Lorsque la mer est agitée, nul détail n'est indifférent.*
- *N'essaie pas de tout diriger, pilote à la vague et au vent.*

Source :
Les dix commandements du leadership actuel
Hervé Serieyx

Nature du guide et possibilités d'exploitation

La souplesse de l'ensemble du matériel proposé fait sa force et son originalité. Il s'agit d'outils tantôt de réflexion individuelle ou collective, tantôt d'animation ou de positionnement.

L'utilisation, en tout ou en partie, des composantes de cette production sera configurée au gré des besoins, des attentes et des objectifs des utilisateurs. La culture organisationnelle et les priorités de chaque unité administrative y seront déterminantes. La démarche est donc variable, non prescriptive et non exhaustive. Les sections sont détachables, à la fois interreliées et indépendantes. Comme Paris ne s'est pas construit en un jour, il importe de se montrer patient dans la poursuite des objectifs choisis; le développement des compétences des personnes et des organisations est un travail de longue haleine. Il nécessite du temps, de l'investissement et de la persévérance. Souvenons-nous que le jeu en vaut la chandelle!

C'est aussi en faisant appel à la créativité des utilisateurs que ces visées audacieuses seront mises en œuvre. Les démarches et les objectifs proposés s'appuient sur la capacité des personnes d'apprendre, de se développer et d'exercer leur intelligence dans l'actualisation de leur potentiel.

Afin de susciter la joie et le plaisir d'apprendre, ce document propose des outils faisant appel à la fantaisie et à l'imaginaire qui habitent chacune et chacun d'entre nous.

SECTION-1 PROCESSUS DE RECONNAISSANCE ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Il convient d'agir
en personnage de réflexion
et de réfléchir en personnage d'action.

Auteur inconnu

Cette démarche est accompagnée du logo pour illustrer le processus de reconnaissance et de développement des compétences.

On ne peut agir sans prendre le temps de préciser la vision de son organisation et le potentiel de ceux qui la composent et sans s'y référer. On ne peut penser appliquer une vision, sans prévoir les actions concrètes pour la réaliser.

Des actions sans vision peuvent devenir de l'agitation, souvent stérile, et des visions sans action peuvent rester dans le domaine du rêve et de l'illusion.

Étapes et démarches proposées

Les compétences, les connaissances et les attitudes sont présentées à la section 2. Elles sont assorties des habiletés pour agir et représentent la majorité des éléments nécessaires pour exercer avec doigté et satisfaction les tâches dévolues aux gestionnaires scolaires.

La présente section propose aux utilisateurs un processus pour situer le niveau de développement desdites compétences, sur le plan individuel ou collectif. Il permettra également de choisir les compétences à développer de façon prioritaire. Par la suite, il restera à planifier le développement et le transfert des acquis et à assurer le suivi nécessaire à ces égards. Chaque utilisateur pourra choisir les étapes qui lui conviennent.

1.1 ÉTAPE 1 - VISION

Il faut que l'idée
naisse de la vision,
comme l'étincelle du caillou.

Charles Ferdinand Ramuz

À la première étape du processus, il convient d'établir la vision la plus globale possible de la situation.

- **Un bref retour sur les attentes organisationnelles.**
  Celui-ci pourra servir de point d'ancrage pour amorcer une démarche en relation avec la planification stratégique, les plans d'action, les orientations des services, etc.
- **Un arrimage entre les exigences, les priorités de l'organisation et les compétences proposées par le *Référentiel*.**
  Celui-ci pourra apporter un premier éclairage concernant le niveau de compétence nécessaire pour effectuer les tâches, en tenant compte des ressources des personnes en place.
- **L'autoévaluation et l'évaluation de groupe des compétences proposées.**
  Cela permettra de cerner les compétences à développer et de superposer les forces de chacune et de chacun.
- **Le choix et la priorisation des compétences.**
  Cela établira les compétences à acquérir ou à consolider et les moyens pour le faire, à court, moyen ou long terme.

1.2 ÉTAPE 2 - ACTION

Une vision sans action n'est qu'une hallucination.

Michaël Kami

La deuxième étape du processus nous conduit vers les actions concrètes à mettre en œuvre pour favoriser le développement des compétences. Il va sans dire qu'une démarche de cet ordre nécessite, de la part des personnes, des investissements importants en ce qui concerne le temps, la motivation, l'effort et le désir d'apprendre.

- **La prévision des gains escomptés et l'estimation des investissements nécessaires.**
  Les personnes concernées seront invitées à prendre en compte les exigences et les retombées potentielles d'une telle démarche.
- **L'inventaire et la sélection des activités de développement professionnel, tant individuelles que collectives.**
  L'inventaire des compétences de l'équipe amènera à établir un portefeuille collectif de compétences afin de miser sur la complémentarité de chacun et chacune.
- **La mise en œuvre des activités choisies.**
- **Le suivi du développement des compétences et le transfert de celles-ci.**
- **Les activités d'évaluation et de régulation.**

Des exemples concrets d'application de cette démarche se trouvent à la section 3, « Scénarios d'utilisation ».

Afin de bien allier la vision et l'action, on retrouve le logo VA dans le document tantôt pour désigner l'étape concernée, tantôt pour souligner la nécessité de prendre en compte ces deux réalités devenues jumelles dans la présente démarche.

SECTION-2 APPROPRIATION DU DOCUMENT

La notion de compétence étant au cœur de la démarche, il convient de se rassembler autour d'une compréhension commune de celle-ci :

> *Une compétence est un savoir-agir complexe qui fait suite à l'intégration, à la mobilisation et à l'engagement d'un ensemble de capacités et d'habiletés (pouvant être d'ordre cognitif, affectif, psychomoteur et social) et de connaissances (connaissances déclaratives, procédurales et conditionnelles) utilisées efficacement dans des situations ayant un caractère commun.*
> *(Réf. : François Lasnier,* Réussir la formation par compétences, *Montréal, Éditions Guérin, 2000.)*

Toutes et tous pourront reconnaître les différentes constituantes de cette définition dans les prochaines rubriques.

2.1 PRÉSENTATION DU CONCEPT DE L'ARBRE

Afin de fournir un support visuel synthèse à l'ensemble du matériel proposé, on a représenté graphiquement l'arbre des compétences.

Comme tout arbre, l'arbre des compétences est soumis aux conditions environnementales, à la puissance de ses racines et à la volonté de ses propriétaires de le faire naître, grandir et se développer dans un contexte favorable.

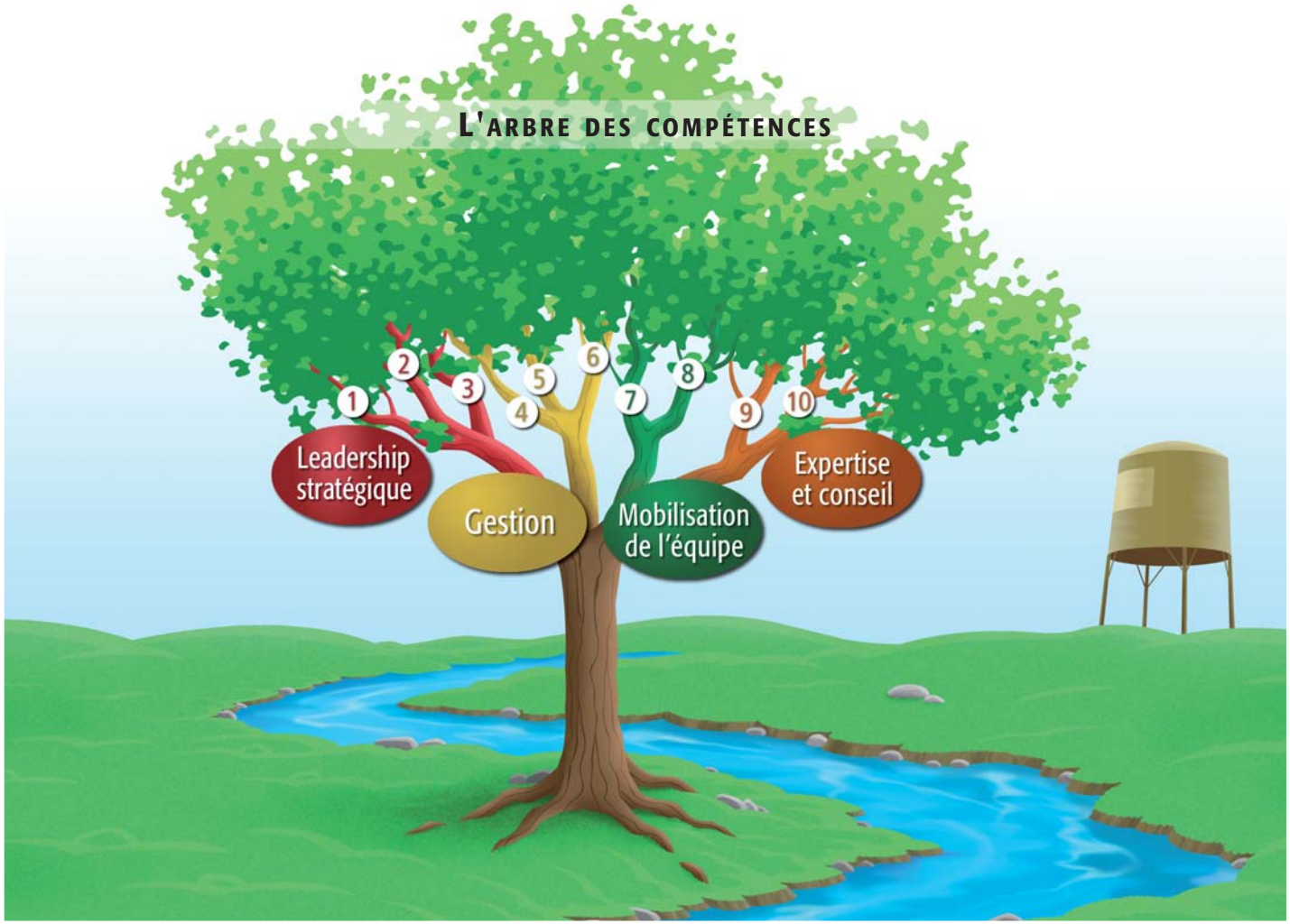
Voici donc un arbre qui pourra devenir majestueux grâce aux bons soins de qui voudra bien s'en occuper.

Les possibilités extraordinaires
de développement des arbres
ont su nous ravir depuis la nuit
des temps. Les alchimistes ont célébré
l'arbre des philosophes,
les poètes l'arbre enchanté,
la chrétienté l'arbre de vie, etc.
L'arbre est depuis toujours symbole
de force et de protection.

Les arbres ont toujours su nourrir,
abriter, réchauffer,
enchanter le quotidien
et l'imaginaire des humains.
Ils évoquent le pouvoir caché
de l'éclosion, du développement
et du renouvellement.
C'est dans cette optique
que voici l'arbre des compétences.

Céline Gagnon

2.2 Présentation des quatre axes de développement assortis des compétences



L'arbre des compétences est formé de quatre branches maîtresses représentatives des quatre axes de développement des compétences présentés dans le *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires* que l'on trouve à la section 5.

Chacune des branches se subdivise ensuite en deux ou en trois, selon le nombre de compétences associées à cet axe. Au nombre de dix, les compétences sont désignées à l'aide du numéro qui leur a été assigné dans le *Référentiel*.

Théorie

Les quatre branches principales de l'arbre des compétences, et leurs ramifications respectives, illustrent les quatre axes du *Référentiel* et les dix compétences qui s'y rattachent.

Axe 1 : Leadership stratégique

Le leader stratégique exerce sa compétence dans ses relations avec les personnes, les groupes et l'organisation dans un environnement complexe.

Trois compétences

1. Dégager une vision systémique des enjeux.
2. Se positionner stratégiquement.
3. Créer des alliances et des partenariats.

Axe 2 : Gestion

Gérer, c'est donner un sens, une orientation, une direction, un soutien aux membres de son équipe afin d'atteindre les objectifs communs de l'organisation.

Trois compétences

4. Adopter une gestion proactive et efficace.
5. Soutenir et encadrer son personnel dans l'exercice de son rôle.
6. Favoriser une approche de résolution des conflits basée sur la recherche de solutions efficaces pour chaque personne.

Axe 3 : Mobilisation de l'équipe

Mobiliser, c'est s'engager dans la recherche et la mise en œuvre d'actions dans un but précis en mettant le personnel à contribution, lequel devient partie prenante des moyens et des objectifs à poursuivre. La notion d'« ensemble » est présente.

Deux compétences

7. Mobiliser les individus et les groupes autour de la mission et des défis qui s'y rattachent.
8. Susciter la collaboration et l'échange entre les directions d'école ou de centre et les services.

Axe 4 : Expertise et conseil

Partager son savoir et son expertise dans son secteur d'activité afin de conseiller, d'accompagner et de répondre adéquatement à la mission de son organisation.

Deux compétences

9. Mettre à profit ses connaissances et ses compétences.
10. Partager son expertise et exercer un rôle-conseil dans une démarche de résolution de problèmes.

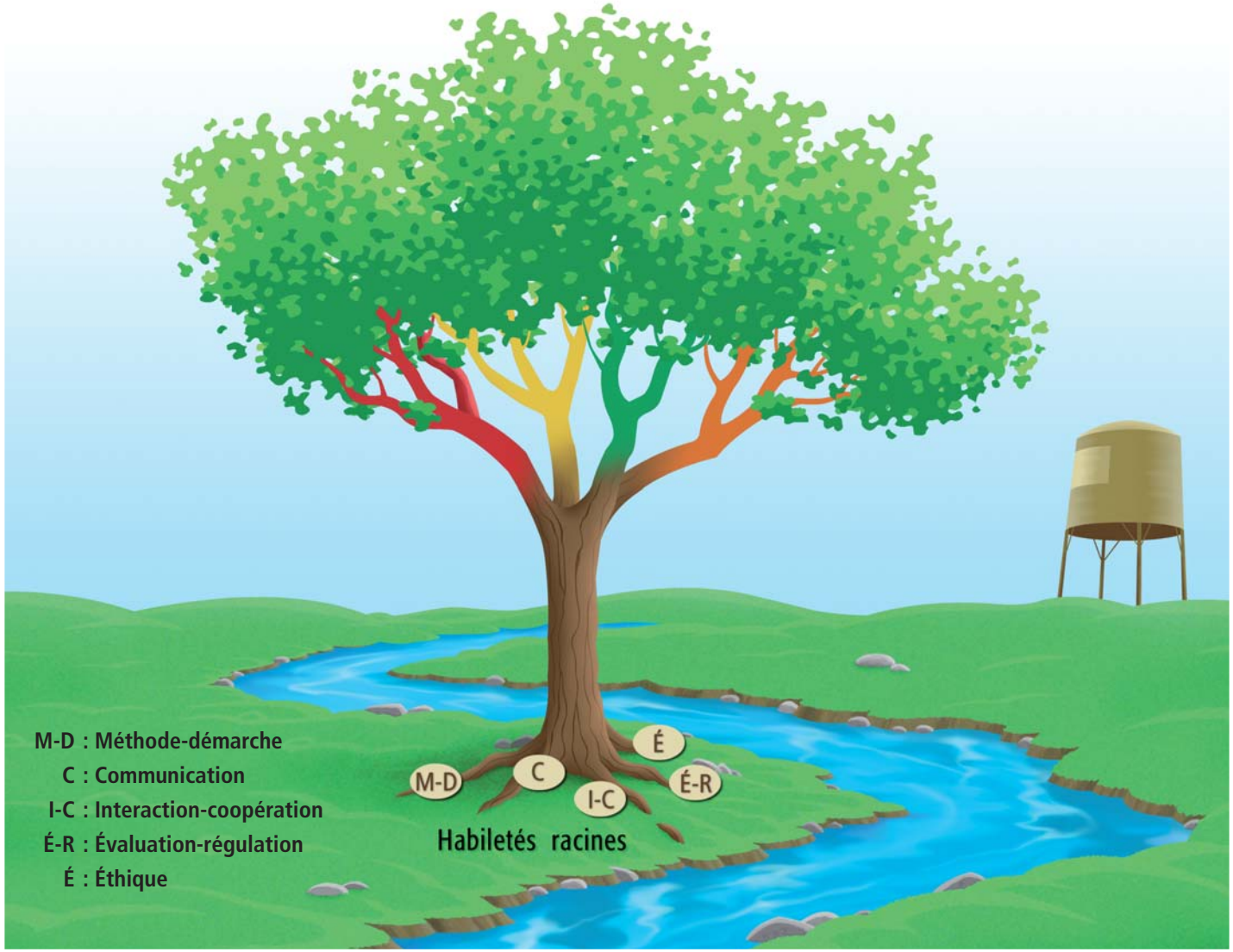
Quelqu'un s'assoit
à l'ombre aujourd'hui
parce que quelqu'un d'autre
a planté un arbre il y a longtemps.

Warren Buffet

2.3 PRÉSENTATION DES HABILETÉS RACINES (OU MODALITÉS D'ACTION) DANS LA MANIFESTATION DES COMPÉTENCES

N'oublions pas
que ce n'est pas le nombre
et la longueur de ses branches,
mais la profondeur et la santé
de ses racines
qui font la vigueur d'un arbre.

Gustave Thibon



Les racines de l'arbre représentent les cinq habiletés racines (modalités d'action) du *Référentiel*.

Pour que l'arbre puisse se développer, ses racines ont besoin d'un réservoir de conditions favorables à leur croissance.

Théorie

Les racines de l'arbre représentent les habiletés racines (ou modalités d'action). On se souviendra que celles-ci permettent à l'arbre de devenir fort, de s'implanter et de se développer au maximum.

Les habiletés racines peuvent devenir elles-mêmes des cibles d'apprentissage, puisque leur pratique peut s'enrichir et s'améliorer.

Les habiletés racines se manifestent dans chaque compétence; elles deviennent donc des conditions favorisant toutes les tâches effectuées, permettant ainsi de faire croître la performance et la satisfaction de l'équipe.

Au nombre de cinq, les habiletés racines sont les suivantes :

- **Méthode-démarche** (habiletés structurantes).
- **Communication** (habiletés en traitement et diffusion de l'information).
- **Interaction-coopération** (habiletés relationnelles).
- **Évaluation-régulation** (habiletés analytiques et synthétiques).
- **Éthique** (habiletés relevant du sens moral).

La robustesse
et la santé des racines
sont garantes
du développement harmonieux
de l'arbre, de ses branches
et de ses ramifications.

Auteur inconnu

Section-2 Appropriation du document

Tableau synthèse 1 Illustre les liens entre les axes de développement, les compétences et les habiletés racines.

Axes	Leadership stratégique			Gestion			Mobilisation de l'équipe		Expertise et conseil	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compétences	Dégager une vision systémique des enjeux.	Se positionner stratégiquement.	Créer des alliances et des partenariats.	Adopter une gestion proactive et efficace.	Soutenir et encadrer son personnel dans l'exercice de son rôle.	Favoriser une approche de résolution des conflits basée sur la recherche de solutions efficaces pour chaque personne.	Mobiliser les individus et les groupes autour de la mission et des défis qui s'y rattachent.	Susciter la collaboration et l'échange entre les directions d'école ou de centre et les services.	Mettre à profit ses connaissances et ses compétences.	Partager son expertise et exercer un rôle-conseil dans une démarche de résolution de problèmes.

Habiletés racines

Méthode-démarche (habiletés structurantes)

Communication (habiletés en traitement et diffusion de l'information)

Interaction-coopération (habiletés relationnelles)

Évaluation-régulation (habiletés analytiques et synthétiques)

Éthique (habiletés relevant du sens moral)

2.4 PRÉSENTATION DU RÉSERVOIR DE RESSOURCES

Comme mentionné précédemment, pour permettre à l'arbre de se développer, il faut lui fournir un réservoir de conditions favorables à sa croissance. Les ressources du réservoir se composent de connaissances et d'attitudes.

Ainsi, le réservoir des connaissances et des attitudes vise à conforter, alimenter, favoriser l'exercice et le développement des compétences. Les ressources qui s'y trouvent peuvent également influer directement sur les habiletés racines en améliorant grandement les pratiques.

Voici donc les connaissances et les attitudes principales regroupées dans le réservoir de ressources. Rappelons qu'elles ne sont ni exhaustives ni prescriptives.

PAGE 2–8

Les numéros et les lettres n'indiquent nullement un ordre de priorité des connaissances et des attitudes énumérées.

CONNAISSANCES

1. Recherche et appropriation des cadres légaux : politiques, règlements, procédures...
2. Modes de prise de décisions
3. Gestion d'un budget
4. Approche systémique
5. Types et méthodes d'évaluation et de régulation
6. Processus de résolution de problèmes
7. Gestion des situations de crise ou de conflit
8. Techniques d'animation
9. Conception des documents
10. Utilisation des technologies de l'information
11. Traitement et partage de l'information
12. Appropriation du portrait socioéconomique de son milieu
13. Gestion et encadrement du personnel
14. Consolidation d'équipe
15. Gestion du changement
16. Styles de leadership
17. Gestion du stress et prévention de l'épuisement professionnel
18. Créativité, recherche et développement
19. Partenariat efficace à l'interne et à l'externe
20. Développement d'habiletés en communication

- Autres

ATTITUDES (savoir-être)

A. Cohérence
B. Respect
C. Rigueur
D. Adaptation
E. Persévérance
F. Curiosité
G. Sens de l'observation
H. Empathie
I. Écoute
J. Ouverture
K. Proactivité
L. Initiative
M. Esprit d'équipe
N. Créativité
O. Transparence
P. Dépassement
Q. Intégrité
R. Engagement

- Autres

SECTION-2 APPROPRIATION DU DOCUMENT

TABLEAU SYNTHÈSE 2

	COMPÉTENCES
AXE 1 LEADERSHIP STRATÉGIQUE	1. Dégager une vision systémique des enjeux. 2. Se positionner stratégiquement. 3. Créer des alliances et des partenariats.
AXE 2 GESTION	4. Adopter une gestion proactive et efficace. 5. Soutenir et encadrer son personnel dans l'exercice de son rôle. 6. Favoriser une approche de résolution des conflits basée sur la recherche de solutions efficaces pour chaque personne.
AXE 3 MOBILISATION DE L'ÉQUIPE	7. Mobiliser les individus et les groupes autour de la mission et des défis qui s'y rattachent. 8. Susciter la collaboration et l'échange entre les directions d'école ou de centre et les services.
AXE 4 EXPERTISE ET CONSEIL	9. Mettre à profit ses connaissances et ses compétences. 10. Partager son expertise et exercer un rôle-conseil dans une démarche de résolution de problèmes.

HABILETÉS RACINES

Méthode-démarche (habiletés structurantes)

Communication (habiletés en traitement et diffusion de l'information)

Interaction-coopération (habiletés relationnelles)

Évaluation-régulation (habiletés analytiques et synthétiques)

Éthique (habiletés relevant du sens moral)

RÉSERVOIR DE RESSOURCES

CONNAISSANCES

- Recherche et appropriation des cadres légaux : politiques, règlements, procédures...
- Modes de prise de décisions
- Gestion d'un budget
- Approche systémique
- Types et méthodes d'évaluation et de régulation
- Processus de résolution de problèmes
- Gestion des situations de crise ou de conflit
- Techniques d'animation
- Conception des documents
- Utilisation des technologies de l'information
- Traitement et partage de l'information
- Appropriation du portrait socioéconomique de son milieu
- Gestion et encadrement du personnel
- Consolidation d'équipe
- Gestion du changement
- Styles de leadership
- Gestion du stress et prévention de l'épuisement professionnel
- Créativité, recherche et développement
- Partenariat efficace à l'interne et à l'externe
- Développement d'habiletés en communication
- Autres

ATTITUDES (savoir-être)

- Cohérence
- Respect
- Rigueur
- Adaptation
- Persévérance
- Curiosité
- Sens de l'observation
- Empathie
- Écoute
- Ouverture
- Proactivité
- Initiative
- Esprit d'équipe
- Créativité
- Transparence
- Dépassement
- Intégrité
- Engagement
- Autres

Vision Action

SECTION-3 SCÉNARIOS D'UTILISATION

Pour réaliser toutes ces prouesses,
il vous faut beaucoup d'adresse
et un dosage savant
de plusieurs indrédients :

Une manne d'initiative,
Un panier de débrouillardise,
Un arpent d'ouverture,
Un mètre d'envergure.

Un lingot de souplesse,
Un sachet de finesse,
Une liasse de compréhension,
Un dé d'affirmation.

Un baril d'humanisme,
Un doigt d'idéalisme,
Un silo de clairvoyance,
Un grain de persévérance.

Une livre de désinvolture,
Une pincée de dictature,
Un silo de passion,
Une dragée de vision.

Une pinte d'endurance,
Une tasse d'assurance,
Un gallon d'efficacité,
Un berlingot de curiosité.

Un ballot d'adaptation,
Un pouce de concession,
Un litre de tolérance,
Un cube d'indépendance.

Un litre d'intégrité,
Une miette d'autorité,
Un boisseau de connaissances,
Un nuage d'insouciance.

Inspiré d'une présentation
au colloque des conseillers pédagogiques
en formation professionnelle (CPFP), 1995

Dans cette section, trois scénarios d'utilisation vous sont proposés afin de vous faciliter l'appropriation du *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires*, de façon individuelle ou en équipe.

Cette section présente quelques propositions concrètes pour l'utilisation de l'ensemble du document. Il s'agit de simples suggestions.

Cependant, avant d'amorcer cette étape de la démarche, rappelons que la réalisation de l'un ou l'autre des scénarios présentés devra prendre appui sur certaines conditions favorables telles que :

- Motivation et valorisation de la démarche.
- Prévision de périodes de temps suffisantes et appropriées.
- Organisation structurée et mobilisatrice de l'activité.
- Maillage avec les autres activités visant la formation continue.

Cette section n'atteindra son véritable but que si elle sert à inspirer les utilisateurs dans l'établissement de leur propre scénario d'utilisation selon leurs besoins, leurs réalités respectives et les objectifs de chacune et chacun. Rappelons que ces scénarios pourront être utilisés en groupe ou individuellement.

SCÉNARIO 1
L'ARBRE EST DANS SES FEUILLES

Qui veut le fruit doit grimper à l'arbre.

Thomas Fuller

Ces séances de travail peuvent s'effectuer lors de rencontres de début d'année, lors de réunions mensuelles ou de rencontres de suivi auprès des équipes ou des sous-équipes de gestionnaires.

Consigne de départ

Le responsable du groupe :

- verra, au départ, à indiquer les objectifs, les enjeux et les résultats attendus de cette démarche;
- situera les objectifs relatifs à la vision et à l'action, à partir du logo VA;
- suscitera des commentaires et des discussions sur le logo Vision-Action et sur le concept de l'arbre.

Démarche suggérée

vision

ÉTAPE 1 – Retour sur les priorités de l'organisation

À l'aide de **mots clés** représentant les orientations de l'organisation à court ou moyen terme, établir une représentation graphique ou une simple liste desdites orientations. Cette étape sera plus ou moins longue selon les consensus déjà établis à l'intérieur de l'équipe.

Exemples d'interventions prioritaires :

- Renforcement du partenariat interne à la commission scolaire.
- Évaluation institutionnelle.
- Formation des enseignantes et enseignants.
- Application de nouvelles normes de financement.
- Nouvelle politique d'achat.
- Réussite éducative.

Cette première étape vise à reprendre contact avec une **vision** commune et explicite du travail collectif qui attend l'équipe. Chacune et chacun peut questionner, se positionner par rapport aux tâches ou aux rôles qui lui sont dévolus.

Cette activité se veut un rappel; on pourra y consacrer plus ou moins de temps, selon l'attrait du groupe pour l'exercice.

ÉTAPE 2 – Présentation synthèse de l'arbre des compétences

Cette présentation se fera à partir de la représentation visuelle de l'arbre des compétences. Il sera important de s'assurer d'une compréhension commune de ses différentes composantes.

À partir de cette activité, il sera possible de classer les compétences à développer dans quatre catégories : court terme, moyen terme, long terme ou ne s'applique pas.

Pour cette étape, on peut utiliser le jeu de cartes « **La foire aux compétences** » présenté à la section 4, page 4.

ÉTAPE 3 – Utilisation de la grille d'analyse réflexive et de l'outil diagnostique

Cette partie se fera selon sa pertinence ou selon le bon vouloir du meneur de jeu. La grille d'analyse et l'outil diagnostique sont présentés à l'annexe I.

Rappelons que ces outils peuvent être utilisés de façon individuelle ou collective; leur interprétation devra se faire dans le respect des personnes en misant sur la reconnaissance des forces de chacune et chacun.

Action

ÉTAPE 4 – Planification des activités de formation

Pour les compétences prioritaires, l'équipe pourra contribuer au choix des connaissances et des habiletés nécessaires ainsi que des formats d'apprentissage qui conviennent.

Cette activité pourra se faire à l'aide de la « **Roue des compétences** » que l'on trouve à la section 4, page 8.

On présentera l'apprentissage tout au long de la vie comme une façon de survivre aux changements et de compter sur les valeurs refuges que sont les compétences individuelles et collectives.

Les moyens peuvent être comparés à une graine et la fin à un arbre; et il existe le même rapport intangible entre les moyens et la fin qu'entre la graine et l'arbre.

Ghandi

ÉTAPE 5 – Suivi et renforcement des cheminements individuels et collectifs

L'établissement de modes d'évaluation et de suivi sera garant du succès et du réinvestissement dans les tâches quotidiennes.

SCÉNARIO 2
L'ARBRE ENCHANTÉ

Le développement des compétences est souvent associé aux quatre phases d'acquisition des compétences présentées à l'annexe II.

Démarche suggérée

ÉTAPE 1 – Amorce, éveil de la motivation

Présentation sommaire de la démarche proposée, de ses objectifs, de ses retombées et des gains anticipés.

On pourra choisir parmi les activités brise-glace suivantes :

- Tour de table : nommer une compétence dont je suis fier comme gestionnaire.
- Nommer une compétence vedette pour un gestionnaire idéal; écrire la liste au tableau et faire ressortir la diversité et les forces complémentaires qui sont nécessaires dans une équipe de travail.
- Répondre individuellement au questionnaire « Mon GPS d'apprentissage » de la section 4, page 2.

ÉTAPE 2 – Quelques théories, rien de plus pratique!

Présentation de la conception visuelle de l'arbre des compétences pour un premier tour d'horizon.

Visite guidée des documents et commentaires :

- *Vers le développement des compétences des gestionnaires scolaires*, sections 1 à 4.
- *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires*, section 5.
- L'origine et la crédibilité des documents.

Période de questions, d'appropriation et d'échange.

Tel un arbre enchanté,
cette démarche pourra vous conduire
vers des cimes majesteuses,
vers une crédibilité
et une rentabilité accrues.
Il peut s'agir d'un pas de géant
qui de plus viendra augmenter
le plaisir au travail
et la fierté d'appartenir
à une équipe gagnante.

Céline Gagnon

ÉTAPE 3 – Appropriation et expérimentation

Afin de saisir concrètement les enjeux de la démarche et d'amorcer sa réalisation, on pourra choisir d'utiliser l'un des outils suivants :

- Grille d'analyse réflexive (annexe I).
- Outil diagnostique (annexe I).
- Le jeu « La foire aux compétences » (section 4, page 4).

L'important, à cette étape, est de jongler avec l'ensemble des documents afin d'en saisir les utilisations possibles : diagnostic, priorisation, reconnaissance et développement des compétences.

ÉTAPE 4 – Transfert et consolidation des acquis

Le choix des actions à entreprendre pourra contribuer à consolider la volonté d'action et le savoir-agir des intervenantes et intervenants.

L'inventaire des moyens à mettre en œuvre viendra favoriser l'engagement de chacune et de chacun dans la planification et la réalisation des étapes à venir. Celles-ci pourront alors s'entreprendre, s'il y a lieu, en confiance et en toute connaissance de cause.

SCÉNARIO 3
UN ARBRE POUR GRANDIR

Si vous planifiez pour un an,
plantez une graine.
Pour dix ans, plantez un arbre.
Pour cent ans, éduquez le peuple.

Kuang Chung

Consigne de départ

Ce matériel peut aussi servir à soutenir l'apprentissage des autodidactes. Il peut s'inscrire dans une démarche individuelle, appuyée par le supérieur immédiat.

Démarche suggérée

ÉTAPE 1 – Appropriation de l'ensemble de la démarche

Il s'avère utile de bien comprendre les possibilités et les différentes composantes du matériel proposé.

ÉTAPE 2 – Autoévaluation

La personne désireuse de s'engager pourra procéder à son autoévaluation. Pour ce faire, on trouve une grille d'analyse réflexive et un outil diagnostique à l'annexe I de même qu'une grille d'autoévaluation à l'annexe III.

ÉTAPE 3 – Choix des formats d'apprentissage

Un choix impressionnant de formats d'apprentissage est à la portée de tous selon les habitudes d'apprentissage et les possibilités du milieu. Exemples :

- Révision de méthodes de travail.
- Lecture dirigée.
- Apprentissage en ligne.
- *Coaching* par un collègue.
- Formation créditée.
- Supervision (cinq étapes).
- Congrès, conférences.

ÉTAPE 4 – Accomplissement des activités ciblées

L'engagement de la personne dans une régulation de sa pratique sera un atout précieux :

- L'analyse et la précision de sa pratique seront rendues plus faciles par l'accompagnement et le soutien du supérieur immédiat.
- Les retombées seront bénéfiques dans la mesure où il y aura un suivi et une évaluation.

SECTION-4 MATÉRIEL D'ANIMATION

JEUX ET ACTIVITÉS – VISION-ACTION

Voici la description du matériel complémentaire pouvant s'intégrer tôt ou tard dans la démarche afin de susciter l'intérêt de chacun.

Rappelons que ces outils peuvent être utilisés au gré des animateurs, sans nécessairement suivre les séquences proposées. Selon les objectifs poursuivis, ce matériel pourra être utilisé de façon aléatoire et créative, et ce, en tout ou en partie.

4.1 VISION-ACTION

But

Le but est de présenter et d'expliquer tous les aspects théoriques afin d'en assurer une compréhension univoque et mobilisatrice.

Description

- Le logo VA - Vision-Action (voir section 1, page 1).
- Le fichier PowerPoint qui présente les différentes parties de l'arbre avec leur signification.
  Le fichier est accessible sur le site Internet de l'ACSQ (www.acsq.qc.ca).

4.2
MON GPS D'APPRENTISSAGE
JEU-QUESTIONNAIRE

But

Le but de ce questionnaire est de susciter une prise de conscience choc concernant la vision personnelle qu'a chacune et chacun de l'apprentissage tout au long de la vie.

Consigne

Remplir le questionnaire suivant de façon individuelle.

- Qu'est-ce que j'ai appris de marquant depuis six mois?

- Qu'est-ce que je peux offrir à mon organisation comme valeur ajoutée?

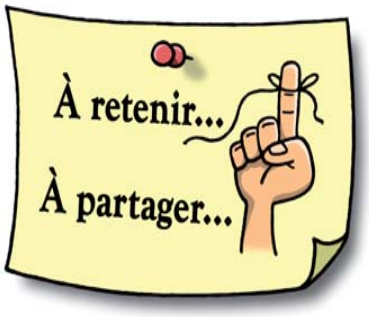
- Si mon poste était affiché, quelles seraient les quatre compétences essentielles pour l'obtenir? Est-ce que je les possède?

- Est-ce que j'aime ce que je fais?

- L'enthousiasme et le plaisir font-ils partie de ma vie professionnelle?

- Mes buts et mes idéaux professionnels répondent-ils à mes talents et à mes ambitions?

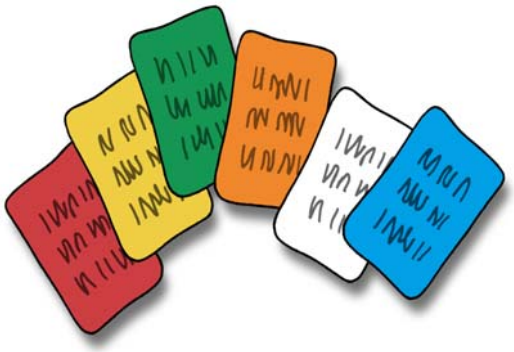
- Je crois « dur comme fer » aux possibilités de développement de mon potentiel professionnel. Oui, mais comment?



En tenant compte de mes réponses, je choisis les trois éléments ou sujets que je juge les plus pertinents et j'établis un lien avec les compétences figurant dans le *Référentiel* et dans le tableau synthèse 1 à la page 2-7.

Éléments marquants	Compétences (numéro ou libellé)

4.3
LA FOIRE AUX COMPÉTENCES
JEU DE CARTES



But

Plusieurs versions de ce jeu sont proposées en fonction du but recherché. Le but de ce jeu peut être de :

- s'approprier le sens donné ou caché sous le libellé de chaque compétence (définition consensuelle de l'équipe) (option 1);
- déterminer les compétences prioritaires pour l'équipe concernée (options 1 ou 2);
- valoriser et célébrer les compétences déjà présentes dans l'équipe et en souligner la complémentarité (option 3).

Description

Un jeu comprend dix-huit cartes réparties comme suit :

- Dix cartes représentant les dix compétences :
  - trois cartes rouges pour les trois compétences liées à l'axe 1 - leadership stratégique;
  - trois cartes jaunes pour les trois compétences liées à l'axe 2 - gestion;
  - deux cartes vertes pour les deux compétences liées à l'axe 3 - mobilisation de l'équipe;
  - deux cartes orange pour les deux compétences liées à l'axe 4 - expertise et conseil.
- Cinq cartes bleues représentant les habiletés racines (ou modalités d'action).
- Trois cartes blanches sur lesquelles d'autres compétences ou habiletés, qui ne font pas partie du répertoire existant, pourront être écrites.

N. B. : Si le nombre de joueurs dépasse cinq ou six, il est suggéré d'utiliser un jeu de cartes supplémentaire.

OPTION 1

Objectifs

- S'approprier le sens donné ou caché sous le libellé de chaque compétence (définition consensuelle de l'équipe).
- Déterminer les compétences prioritaires pour l'équipe concernée.

Consignes

1. L'animateur distribue trois cartes, au hasard, à chaque joueur. Il garde en main les cartes inutilisées ainsi que les cartes blanches.

   Chaque joueur place ses cartes en ordre, allant de la compétence la plus importante à la moins importante pour lui. Les joueurs ne connaissent que leurs cartes, les autres possibilités leur sont encore inconnues.
2. Les joueurs sont ensuite invités à améliorer leur main. Ils négocient et échangent entre eux les cartes, en ne gardant que celles qui les inspirent. Les joueurs gardent toujours trois cartes en main et peuvent en échanger tant qu'ils le désirent. Passer à l'étape 3 dès qu'une baisse d'énergie se fait sentir.
3. Chaque joueur doit remettre une carte à l'animateur, soit celle qu'il juge la moins intéressante. Ces cartes sont alors placées sur la table avec les cartes blanches et avec les cartes non distribuées. Les joueurs peuvent encore sélectionner leurs cartes favorites et, si nécessaire, choisir une carte blanche sur laquelle ils écriront une compétence absente du jeu. À la fin de cet exercice, chaque joueur doit posséder trois cartes, soit celles qu'il juge vraiment prioritaires.
4. De ces trois cartes, il devra sélectionner celle qu'il juge primordiale, l'afficher et la présenter au groupe en expliquant sa signification et en argumentant sur sa pertinence.

L'animateur recueille les cartes prioritaires et s'assure d'une compréhension commune de chacune d'elles. Par la suite, il commente les courants de couleur qui se dégagent selon les axes de développement et peut conclure en nommant les compétences qui sont jugées prioritaires par l'équipe. Il peut aussi, selon le nombre de joueurs, procéder à un deuxième choix.

Le nombre de cartes retenues ou échangées pourra varier selon le nombre de joueurs.

Indiquer les compétences prioritaires :

_____

_____

_____

_____

Option 2

Objectif

- Déterminer les compétences à développer en priorité pour l'équipe concernée.

Consignes

1. Les cartes sont affichées à l'aide de gommettes ou d'un autre moyen. Elles sont à la vue de tous. Elles sont regroupées par couleur selon le concept de l'arbre, et les habiletés sont disposées explicitement en guise de racines.

2. L'animateur s'assure de la lecture et de la compréhension commune de chacune des compétences et des habiletés racines. L'équipe peut se servir des cartes blanches, si nécessaire, pour ajouter des compétences.

3. Les cartes seront ensuite mises aux enchères; l'encan sera conduit par l'animateur : une fois, deux fois, trois fois, vendue!

Les participants disposent de dollars fictifs, leur budget sera limité. Les cartes achetées seront ensuite réunies et constitueront la banque de compétences à développer en priorité.

Indiquer les compétences à développer de façon prioritaire :

_____

_____

_____

_____

OPTION 3

Objectif

Valoriser et célébrer les compétences déjà présentes dans l'équipe et en souligner la complémentarité.

Consignes

1. L'animateur distribue trois cartes au hasard à chacun des joueurs. Il garde en main les cartes inutilisées ainsi que les cartes blanches.

   Chaque joueur place ses cartes en ordre allant de la compétence qu'il possède le mieux à celle qu'il possède le moins.
2. Les joueurs sont ensuite invités à améliorer leur main. Ils négocient et échangent entre eux les cartes, en ne gardant que celles qui les inspirent et les représentent. Les joueurs gardent toujours trois cartes en main et peuvent en échanger tant qu'ils le désirent. Passer à l'étape 3 dès qu'une baisse d'énergie se fait sentir.
3. Chaque joueur doit remettre une carte à l'animateur, soit celle qu'il juge la moins représentative de ses talents et compétences. Ces cartes sont alors placées sur la table avec les cartes blanches et avec les cartes non distribuées. Les joueurs peuvent encore sélectionner leurs cartes favorites et, si nécessaire, choisir une carte blanche sur laquelle ils écriront une compétence absente du jeu. À la fin de cet exercice, chaque joueur doit posséder trois cartes, soit celles qu'il juge vraiment représentatives de lui-même.
4. De ces trois cartes, il devra sélectionner les deux qu'il juge les plus représentatives, les afficher et les présenter au groupe en expliquant leur signification et en argumentant sur leur pertinence.

Le nombre de cartes retenues ou échangées pourra varier selon le nombre de joueurs.

Variante

Les cartes peuvent aussi être offertes aux autres participants en guise de reconnaissance des compétences exercées par les autres. L'arbre des compétences peut se reconstituer, à l'aide de gommettes, à partir des compétences déjà présentes dans l'équipe. Un retour sur la complémentarité des compétences des membres de l'équipe pourra avoir pour effet de resserrer les liens et de mettre en évidence la puissance de l'équipe.

À partir d'une carte choisie à la première étape, en dyade, les participants pourront raconter une histoire ou une anecdote sur une occasion où ils ont exercé avec brio une compétence ou l'autre.

Compétences complémentaires des membres de l'équipe :

_____

_____

_____

_____

4.4
LA ROUE DES COMPÉTENCES

But

Le but de cet exercice est d'associer les compétences et habiletés choisies aux connaissances et attitudes pouvant les alimenter.

Consignes

- Utiliser la roulette de carton où figurent les dix compétences et les cinq habiletés racines, et pointer la flèche sur l'une ou l'autre.
- Dans une fenêtre correspondante apparaissent les numéros des connaissances et des attitudes du réservoir de ressources qui peuvent favoriser le développement de la compétence ou de l'habileté.
- De plus, la roue des compétences pourra servir à aiguiller vers des « apprentissages solutions » selon les difficultés.

Remplir le tableau suivant chacune des mises en situation proposées dans les prochaines pages (section 4, pages 9 et 10).

MISE EN SITUATION 1

M. Rytalin Levaillan dirige une équipe de cinq personnes. Toutes semblent engagées dans leurs tâches et font preuve de bonne volonté. Toutefois, elles ne parviennent pas à répondre aux exigences toujours grandissantes du Ministère, des organismes, des collègues, des écoles, des parents, etc. Toutes se déclarent en surcharge de travail et déplorent le manque de temps de réflexion. Mme Chagrayn craint même les signes d'un épuisement professionnel. M. Levaillan va consulter M. Cètou, spécialiste en relations de travail. Il arrive chez M. Levaillan avec son classeur à anneaux intitulé *Vers le développement des compétences des gestionnaires scolaires* sous le bras. Il arbore une fierté et une assurance professionnelle peu communes.

Que pourrait suggérer M. Cètou à M. Levaillan?

Indiquer dans les cases ci-dessous les éléments de solutions à partir du tableau synthèse figurant à la page 2-9. On peut ensuite vérifier les réponses avec la **Roue des compétences** et commenter.

Compétences (numéro ou libellé)

_____

_____

_____

Connaissances

_____

_____

_____

Attitudes

_____

_____

_____

MISE EN SITUATION 2

En poste depuis peu, Mme Illuminé, femme de développement, tente désespérément de se tailler une place de choix parmi ses collaboratrices et collaborateurs :

- commissaires;
- partenaires socioéconomiques;
- organismes communautaires;
- comités;
- autres...

De plus, la planification stratégique de la commission scolaire lui propose d'intensifier le partenariat externe. Elle a également besoin de mobiliser les membres de son équipe autour d'objectifs communs. Elle se sent coincée entre tous les acteurs et la diversité de leurs attentes.

Pour prêter main-forte à Mme Illuminé, repérer et noter les compétences, les connaissances et les attitudes dans les cases correspondantes à l'aide du tableau synthèse figurant à la page 2-9. Les réponses peuvent ensuite être vérifiées à l'aide de la **Roue des compétences**.

Compétences (numéro ou libellé)

_____

_____

_____

Connaissances

_____

_____

_____

Attitudes

_____

_____

_____

4.5 MES ÉMOTIONS CONCERNANT LA FORMATION CONTINUE

But

Le but de cet exercice est de valoriser la formation continue et d'en cerner les gains individuels et collectifs.

Consignes

Choisir trois figures représentant les expressions qui vous conviennent le mieux, et les faire parler. À partir des figures choisies, décrire vos émotions ou opinions par rapport aux activités de perfectionnement dans la colonne de droite.

Recueillir en grand groupe la position de chacun et dégager les divergences et les ressemblances.

Position	Divergences	Ressemblances

Conclusion

Le matériel de base lié aux objectifs proposés en début de parcours est maintenant accessible à l'ensemble des gestionnaires. Rappelons qu'il s'agit d'éléments capables de susciter les manifestations de l'arbre des compétences : naissance et croissance en vue d'une récolte fructueuse.

L'arbre sera ce que chacune et chacun voudra bien en faire et son développement sera proportionnel aux soins, à l'attention et à l'investissement de tous les membres des équipes concernées.

La croissance de l'arbre est soumise aux lois de la nature :

- Choix des cultivars.
- Plantation et petits soins.
- Attention soutenue au développement des racines.
- Alimentation adaptée aux conditions de l'environnement.

La nature nous enseigne également à prendre le temps nécessaire pour accomplir toutes ces opérations et à persévérer en suivant avec patience les étapes très lentes et souvent imperceptibles de leur évolution. Il convient également de se rappeler que la nature réalise ses promesses. Les gains pressentis dans une démarche de cet ordre peuvent dépasser les attentes.

Et si l'énergie consacrée au développement de l'arbre des compétences devenait une source de vitalité pour les équipes de travail, une source rafraîchissante où chacune et chacun reprend contact avec ses talents naturels, son dynamisme professionnel? Si, en plus de rendre les équipes plus efficaces et plus productives, on pouvait imaginer plus de joie de vivre dans nos milieux professionnels, plus de satisfaction et d'aisance dans l'exercice des fonctions de travail, on pourrait clamer : **Vive la nature et ses lois! Hommage aux leaders de leur temps!**

Vous pouvez maintenant :

Féliciter les performants
Accueillir les arrivants
Guider les débrouillards
Écouter les gueulards

Honorer les génies
Apaiser les furies
Soutenir les imprudents
Respecter les délinquants

Calmer les impatients
Défendre les absents
Vous inspirer des rêveurs
Survivre aux chercheurs

Rire avec les « chialeux »
Bercer les frileux
« Enligner » les agitateurs
Réagir en empereur

Céline Gagnon

Annexe I Grille d'analyse réflexive et outil diagnostique

Consignes d'utilisation

Si les outils de cette annexe sont utilisés en groupe, ils devront être interprétés avec respect et de façon constructive. De plus, il est à noter qu'il ne s'agit nullement de reconnaissance officielle ou de validation de compétences. L'évaluation se fera sur une note subjective selon les perceptions des personnes concernées. Ceux qui souhaitent consulter les indicateurs de comportement pour chaque compétence les trouveront dans le *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires*, à la section 5.

Grille d'analyse réflexive pour les dix compétences ciblées

L'utilisation de cette grille permettra un tour d'horizon global pour une meilleure appropriation de l'arbre des compétences. Elle pourra également favoriser un positionnement individuel ou collectif par rapport aux champs d'intérêt, aux préoccupations et aux ambitions de chacune et chacun.

C'est à partir de la rubrique « Réflexion, défi, questionnements, alliances... », située à la fin de la fiche d'évaluation de chacun des axes, que pourront s'articuler les activités souhaitées.

Le vrai génie réside dans l'aptitude
à évaluer l'incertain,
le hasardeux,
les informations conflictuelles.

Winston Churchill

Évaluer, c'est créer : écoutez donc,
vous êtes créateurs!
C'est l'évaluation
qui fait des trésors et des joyaux
de toutes choses évaluées.

Friedrich Nietzsche

ANNEXE I GRILLE D'ANALYSE RÉFLEXIVE ET OUTIL DIAGNOSTIQUE

1. Le développement des compétences professionnelles s'articule autour de quatre grands axes.

À partir de votre intérêt général, inscrire dans le carré approprié les chiffres de 1 à 4 pour déterminer votre ordre de priorité :

- Gestion ☐
- Expertise-conseil ☐
- Leadership stratégique ☐
- Mobilisation ☐

2. Les habiletés suivantes représentent des filtres à travers lesquels sont observés les comportements. De plus, celles-ci peuvent devenir des cibles d'apprentissage.

En fonction de vos préoccupations, indiquer votre ordre de priorité par les chiffres de 1 à 5 dans la case appropriée :

Méthode-démarche	• Habiletés structurantes (construire des liens entre divers éléments, mettre en place une démarche structurée)	☐
Communication	• Habiletés en traitement et diffusion de l'information (expliquer, énoncer, vulgariser, faire comprendre, etc.)	☐
Interaction-coopération	• Habiletés relationnelles (mettre en place des conditions favorables à la collaboration)	☐
Évaluation-régulation	• Habiletés analytiques et synthétiques (mettre en place des mécanismes d'analyse et de suivi)	☐
Éthique	• Habiletés relevant du sens moral (poursuivre le bien commun, assurer le bien vivre ensemble)	☐

3. **Pour chacune des compétences, remplir les tableaux à l'aide des indicateurs de comportement présentés dans le Référentiel, s'il y a lieu.**

Axe 1 Leadership stratégique

Compétences	Satisfaisant	À revoir	Ne s'applique pas
1. Dégager une vision systémique des enjeux.			
2. Se positionner stratégiquement.			
3. Créer des alliances et des partenariats.			

Décrire une situation où vous avez eu l'occasion d'exercer l'une de ces compétences :

Réflexion, défi, questionnements, alliances...

Axe 2 Gestion

Compétences	Satisfaisant	À revoir	Ne s'applique pas
4. Adopter une gestion proactive et efficace.			
5. Soutenir et encadrer son personnel dans l'exercice de son rôle.			
6. Favoriser une approche de résolution des conflits basée sur la recherche de solutions efficaces pour chaque personne.			

Décrire une situation où vous avez eu l'occasion d'exercer l'une de ces compétences :

Réflexion, défi, questionnements, alliances...

Axe 3 Mobilisation de l'équipe

Compétences	Satisfaisant	À revoir	Ne s'applique pas
7. Mobiliser les individus et les groupes autour de la mission et des défis qui s'y rattachent.			
8. Susciter la collaboration et l'échange entre les directions d'école ou de centre et les services.			

Décrire une situation où vous avez eu l'occasion d'exercer l'une de ces compétences :

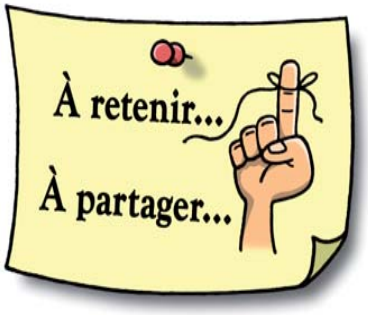
Réflexion, défi, questionnements, alliances...

Axe 4 Expertise et conseil

Compétences	Satisfaisant	À revoir	Ne s'applique pas
9. Mettre à profit ses connaissances et ses compétences.			
10. Partager son expertise et exercer un rôle-conseil dans une démarche de résolution de problèmes.			

Décrire une situation où vous avez eu l'occasion d'exercer l'une de ces compétences :

Réflexion, défi, questionnements, alliances...



À partir des choix individuels, établir les consensus en notant pour chaque catégorie deux priorités :

Axes _____

_____

_____

_____

Compétences _____

_____

_____

_____

Habiletés _____

_____

_____

_____

C'est à partir de la rubrique « Réflexion, défi, questionnements, alliances... » figurant à la fin de la fiche d'évaluation de chacun des axes que pourront s'articuler les suites à donner.

Inscrire les moyens ou actions retenus pour s'assurer de faire un suivi :

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

OUTIL DIAGNOSTIQUE

Cet outil vise à aider les personnes et les groupes à se situer par rapport aux connaissances et aux attitudes nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Celles-ci sont des éléments essentiels à l'exercice desdites fonctions ainsi qu'aux habiletés racines. Ce réservoir de ressources se compose notamment de 20 connaissances et de 18 attitudes. Elles sont soumises ici à votre diagnostic.

Connaissances vedettes **(Concepts, approches, méthodologies...)**

Je connais et je prends en compte les éléments suivants :	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	À maîtriser davantage	
					Oui	Non
1. Recherche et appropriation des cadres légaux (la Loi sur l'instruction publique, les politiques des ministères, les politiques de la commission scolaire...)						
2. Modes de prise de décisions						
3. Gestion d'un budget (planification, prévisions, suivi, régulation, bilan...)						
4. Approche systémique (interaction et interinfluence des différents systèmes impliqués dans l'accomplissement du mandat)						
5. Types et méthodes d'évaluation et de régulation (projet, formation, diagnostic, évaluation institutionnelle...)						
6. Processus de résolution de problèmes						
7. Gestion des situations de crise ou de conflit						
8. Techniques d'animation						
9. Conception des documents (procédures, plans d'action, rapports, outils, plans de communication)						
10. Utilisation des technologies de l'information						
11. Traitement et partage de l'information						
12. Appropriation du portrait socioéconomique de mon milieu						
13. Gestion et encadrement du personnel						
14. Consolidation de l'équipe						
15. Gestion du changement						
16. Styles de leadership						
17. Gestion du stress et prévention de l'épuisement professionnel						
18. Créativité, recherche et développement						
19. Partenariat efficace à l'interne et à l'externe						
20. Développement d'habiletés en communication						
Autres :						

Je constate que les connaissances numéros _____ seront à maîtriser davantage.

Attitudes vedettes

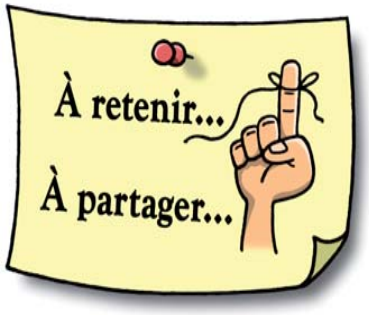
Les attitudes vedettes étant soumises aux perceptions individuelles, elles seront évaluées de façon subjective.

	Personnel		Équipe*
	Attitudes déjà adoptées	Attitudes que je souhaite acquérir	Attitudes à améliorer
A. Cohérence			
B. Respect			
C. Rigueur			
D. Adaptation			
E. Persévérance			
F. Curiosité			
G. Sens de l'observation			
H. Empathie			
I. Écoute			
J. Ouverture			
K. Proactivité			
L. Initiative			
M. Esprit d'équipe			
N. Créativité			
O. Transparence			
P. Dépassement			
Q. Intégrité			
R. Engagement			
Autres :			

Ces listes de connaissances et d'attitudes peuvent s'utiliser à différentes fins selon les besoins.

* *Les attitudes pourront être choisies par consensus, et les moyens pour les acquérir pourront s'explorer en groupe.*

ANNEXE I GRILLE D'ANALYSE RÉFLEXIVE ET OUTIL DIAGNOSTIQUE



À la suite des discussions de groupe :

- **choisir parmi les attitudes à améliorer les trois attitudes prioritaires;**
- **nommer les moyens ciblés (activités, perfectionnement, autres...) pour chacune d'elles.**

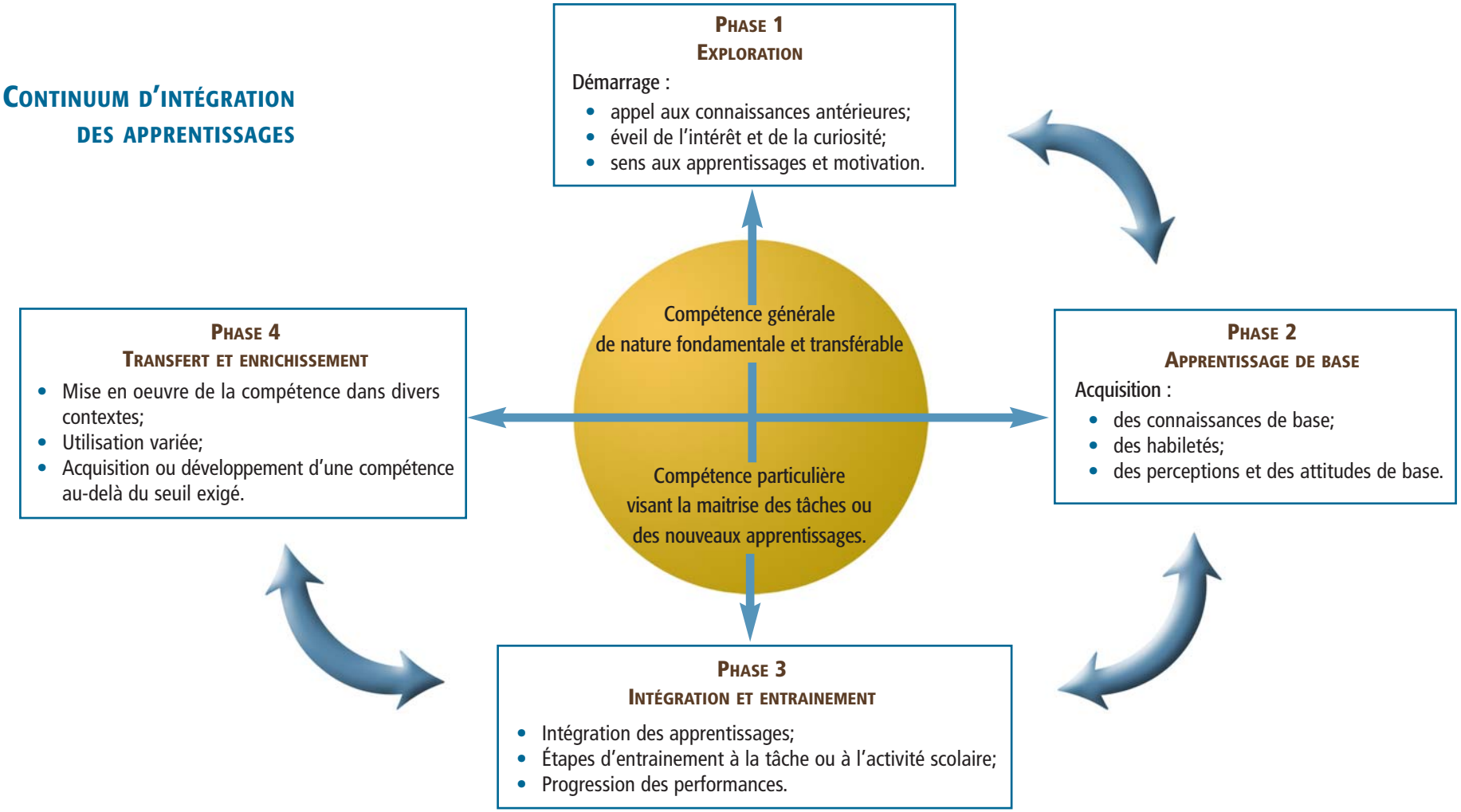
Exemple :

Une équipe d'un même service se consacre à la conception de programmes novateurs pour les raccrocheurs scolaires. L'attitude de l'**écoute** est retenue comme prioritaire. Le gestionnaire en charge propose à son équipe des **activités relatives à l'écoute active**, **au reflet et au message en « je »**.

	ATTITUDES PRIORITAIRES	MOYENS CIBLÉS
1		
2		
3		

ANNEXE II PHASES D'ACQUISITION D'UNE COMPÉTENCE

CONTINUUM D'INTÉGRATION DES APPRENTISSAGES



Ce tableau est en quelque sorte un instantané d'un processus général d'acquisition d'une compétence. Il sert ici à fournir une photo de la démarche. Dans la réalité, ce processus est dynamique et implique des mouvements de va-et-vient, certaines inversions et des activités qui peuvent être combinées à d'autres. Il ne faut donc pas voir le processus présenté ici comme étant strictement linéaire ou compartimenté. D'ailleurs les flèches dans les deux sens qui apparaissent dans le tableau, entre les phases principales du processus, servent à indiquer ces multiples possibilités.

Inspiré de : Jean Dussault, Anne Fillion, Jacques Lefebvre.
Esquisse d'un processus de planification pédagogique dans le cadre d'une approche par compétence, MEQ, juillet 1996.