

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES SCOLAIRES



Février 2008



REMERCIEMENTS



Il convient de remercier les personnes et organismes suivants pour leur apport à ce document :

M. Jean-Louis Tousignant, directeur adjoint au Service des ressources éducatives
Commission scolaire des Patriotes
et membre du conseil de la Commission professionnelle des services éducatifs, AQCS

M^{me} Jacqueline Reid, coordonnatrice au développement professionnel, AQCS

Les membres du Collège des commissions professionnelles de l'AQCS

Direction de la formation et de la titularisation du personnel scolaire
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
M^{me} Martine Gauthier
Référentiel des compétences professionnelles des directions d'établissement, automne 2007

Faculté de l'éducation
Université de Sherbrooke
M. Alain Jeanrie, coordonnateur de recherche
M. François Morin, étudiant responsable du travail de réflexion
Compétences professionnelles des cadres scolaires, mars 2006

Nous remercions aussi le Comité de perfectionnement des cadres et des gérants (CPCG) pour son soutien financier.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Visée, objectifs et limites	4
Axes principaux	5
Leadership stratégique	6
Gestion	7
Mobilisation de l'équipe	8
Expertise et conseil	9
Compétences	10
Indicateurs de comportement	10
Modalités d'action (habiletés racines)	11
Leadership stratégique – Compétence 1	12
Leadership stratégique – Compétence 2	13
Leadership stratégique – Compétence 3	14
Gestion – Compétence 4	15
Gestion – Compétence 5	16
Gestion – Compétence 6	17
Mobilisation de l'équipe – Compétence 7	18
Mobilisation de l'équipe – Compétence 8	19
Expertise et conseil – Compétence 9	20
Expertise et conseil – Compétence 10	21
Lexique	22

INTRODUCTION



À titre de représentante des directions de centre, l'Association québécoise des cadres scolaires (AQCS) était sollicitée pour faire partie du comité de concertation mis sur pied par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport dans le but d'orienter et de valider les travaux de l'équipe de concepteurs chargée d'élaborer un référentiel commun de compétences des directions d'établissement. Au terme de l'exercice, le document *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement - Les orientations et les compétences professionnelles* était lancé. Celui-ci vise à guider la formation, le soutien et l'accompagnement des directions d'établissement.

L'intérêt soulevé à la suite de la diffusion de ce référentiel incitait l'Association à entreprendre des travaux en vue de produire un second document à l'intention, cette fois, de l'ensemble des cadres du réseau des commissions scolaires. À la différence du référentiel préparé par le MELS pour les directions d'établissement, le *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires* n'a aucunement l'intention de guider la formation initiale des gestionnaires. Cependant, l'Association souhaite s'en inspirer largement lors de la préparation de ses propres activités annuelles de perfectionnement.

Les différentes parties du Référentiel sont les suivantes. D'abord, la visée, les objectifs et les limites du Référentiel sont exposés. Viennent ensuite les quatre grands axes de développement, suivis des dix compétences qui s'y rattachent. Afin de concrétiser l'actualisation des compétences, celles-ci sont traduites en indicateurs de comportement. De plus, cinq modalités d'action servent de filtres au travers desquels sont observés ces comportements. On retrouve donc, à la suite de la définition de chacune des modalités d'action, une série de tableaux présentant un ensemble d'indicateurs de comportement pour chacune des dix compétences. Finalement, un lexique précise le sens des principaux termes utilisés dans le document.

Le Référentiel peut s'utiliser seul ou en équipe. Il se veut un outil pour aider les gestionnaires scolaires à évaluer leurs compétences professionnelles puis à identifier leurs besoins de développement professionnel. À cette fin, une grille d'autoévaluation est annexée au document.

Ces documents peuvent aussi s'utiliser dans le cadre d'un entretien professionnel avec un membre de son personnel ou encore pour guider et soutenir les membres de son personnel dans leurs besoins de développement individuel.

VISÉE, OBJECTIFS ET LIMITES

- VISÉE**
- Ce référentiel se veut un **outil de développement professionnel**. Il permettra au personnel d'encadrement des différents services des commissions scolaires du Québec de situer ses besoins de développement à l'intérieur des axes de compétence ciblés et traduits en indicateurs de comportement.
 - Ce référentiel vise à permettre à chaque gestionnaire de :
**savoir agir de façon éthique,
en soutien à la mission de l'établissement (école ou centre),
et dans le respect des cadres légaux et organisationnels.**

- OBJECTIFS**
- Être un guide de référence pour les gestionnaires dans le but de leur permettre :
 - **sur le plan personnel :**
 - d'autoévaluer leurs compétences professionnelles;
 - d'identifier leurs besoins de développement professionnel.
 - **sur le plan de l'organisation :**
 - d'offrir à leur personnel une bonne qualité d'entretien professionnel avec son supérieur immédiat;
 - de guider et de soutenir leur personnel d'encadrement dans ses besoins de développement individuel.

- LIMITES**
- Fournir à l'Association québécoise des cadres scolaires un aperçu global des besoins de développement de l'ensemble des gestionnaires :
 - afin qu'elle puisse élaborer des activités de formation adaptées aux besoins de l'ensemble de ses membres.

Ce référentiel **N'A PAS ÉTÉ CONÇU** pour fins :

- de dotation ou de sélection de personnel d'encadrement;
- d'évaluation du rendement.

Il ne serait pas prudent d'utiliser tel quel ce référentiel de compétences dans le contexte de l'engagement de nouveau personnel, puisqu'il ne couvre pas tous les aspects du développement d'une personne dans une organisation.

AXES PRINCIPAUX

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



AXES PRINCIPAUX

LEADERSHIP STRATÉGIQUE



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

Le leader stratégique :

- dégage une vision systémique des enjeux;
- se positionne stratégiquement;
- crée des alliances et des partenariats.

AXES PRINCIPAUX

GESTION



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

Le gestionnaire :

- adopte une gestion proactive et efficace;
- soutient et encadre son personnel dans l'exercice de son rôle;
- favorise une approche de résolution des conflits basée sur la recherche de solutions efficaces pour chaque personne.

AXES PRINCIPAUX

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.

Le mobilisateur :

- rallie les personnes et les groupes autour de la mission et des défis qui s'y rattachent;
- suscite la collaboration et l'échange entre les directions d'école ou de centre et les services.

AXES PRINCIPAUX

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.

L'expert-conseil :

- met à profit ses connaissances et ses compétences;
- partage son expertise et exerce un rôle-conseil dans une démarche de résolution de problèmes.

COMPÉTENCES INDICATEURS DE COMPORTEMENT

- Les compétences sont traduites en indicateurs de comportement.
- Les indicateurs tiennent compte de la dynamique du gestionnaire en action et en interaction avec les différents acteurs qui gravitent autour de lui.
- Les indicateurs sont regroupés selon cinq modalités d'action.

Axe principal Leadership stratégique	Modalités d'action (habiletés racines)	Indicateurs de comportement
<p>COMPÉTENCE SAVOIR-AGIR</p> <p>1</p> <p>Dégager une vision systémique des enjeux</p>	MÉTHODE-DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des problèmes complexes ou des situations ambiguës, les traite et les intègre avec cohérence aux orientations stratégiques. • Tient compte, dans son processus décisionnel, de l'environnement social, politique et économique ainsi que de la culture organisationnelle. • Définit, dans son unité administrative, des objectifs concrets et réalisables en prenant en considération l'ensemble des unités de sa commission scolaire.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> • Transmet des messages en clarifiant et en précisant sa vision personnelle de la commission scolaire et de son unité. • Suscite des débats et l'expression des divers points de vue. • Intervient dans le plan de communication des objectifs du service en tenant compte de la vision de l'organisation, et le diffuse afin que les personnes adhèrent aux orientations stratégiques et s'engagent dans la réalisation des objectifs.
	INTERACTION-COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Collabore étroitement avec des partenaires, autant à l'extérieur qu'à l'intérieur de son organisation. • Implique l'ensemble des acteurs et les soutient selon les enjeux.
	ÉVALUATION-RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> • Assure l'évaluation par des mécanismes de suivi en rapport avec les enjeux.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Agit en toute transparence et cohérence en partageant et en respectant les enjeux et les valeurs de l'organisation.

COMPÉTENCES

MODALITÉS D'ACTION (HABILETÉS RACINES)

Les dix compétences retenues pour la fonction de gestionnaire se traduisent en indicateurs de comportement présentés à travers des modalités d'action. Au nombre de cinq, les modalités d'action sont donc les filtres au travers desquels sont observés les comportements.

Un comportement se situe sur le plan de :

- **la méthode-démarche** lorsqu'il fait appel plus particulièrement aux habiletés « **structurantes** » du gestionnaire qui l'amènent, par exemple, à construire des liens entre différents éléments contextuels, à mettre en place une démarche structurée de résolution de problèmes ou encore à soutenir la cohésion de son équipe.
- **la communication** lorsqu'il fait appel plus particulièrement aux habiletés en « **traitement et diffusion de l'information** » du gestionnaire qui l'amènent, par exemple, à expliquer, diffuser, énoncer, vulgariser, faire comprendre, faire connaître.
- **l'interaction-coopération** lorsqu'il fait appel plus particulièrement aux habiletés « **relationnelles** » du gestionnaire qui l'amènent à privilégier la mise en place de conditions favorables à la collaboration.
- **l'évaluation-régulation** lorsqu'il fait appel plus particulièrement aux habiletés « **analytiques et synthétiques** » du gestionnaire qui l'amènent, par exemple, à mettre en place des mécanismes d'analyse et de suivi visant à réduire l'écart entre les résultats attendus et ceux atteints.
- **l'éthique** lorsqu'il fait appel plus particulièrement aux habiletés relevant du « **sens moral** » du gestionnaire qui l'amènent à poursuivre le bien commun et à assurer le bien-vivre ensemble, le tout à l'intérieur d'une culture de gestion empreinte de transparence, d'impartialité et de responsabilité.

COMPÉTENCES

LEADERSHIP STRATÉGIQUE – COMPÉTENCE 1



Leadership stratégique

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

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

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

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

Axe principal Leadership stratégique	Modalités d'action (habiletés racines)	Indicateurs de comportement
<p style="text-align: center;">COMPÉTENCE SAVOIR-AGIR</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">Dégager une vision système des enjeux</p>	MÉTHODE-DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des problèmes complexes ou des situations ambiguës, les traite et les intègre avec cohérence aux orientations stratégiques. • Tient compte, dans son processus décisionnel, de l'environnement social, politique et économique ainsi que de la culture organisationnelle. • Définit, dans son unité administrative, des objectifs concrets et réalisables en prenant en considération l'ensemble des unités de sa commission scolaire.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> • Transmet des messages en clarifiant et en précisant sa vision personnelle de la commission scolaire et de son unité. • Suscite des débats et l'expression des divers points de vue. • Intervient dans le plan de communication des objectifs du service en tenant compte de la vision de l'organisation, et le diffuse afin que les personnes adhèrent aux orientations stratégiques et s'engagent dans la réalisation des objectifs.
	INTERACTION-COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Collabore étroitement avec des partenaires, autant à l'extérieur qu'à l'intérieur de son organisation. • Implique l'ensemble des acteurs et les soutient selon les enjeux.
	ÉVALUATION-RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> • Assure l'évaluation par des mécanismes de suivi en rapport avec les enjeux.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Agit en toute transparence et cohérence en partageant et en respectant les enjeux et les valeurs de l'organisation.

COMPÉTENCES

LEADERSHIP STRATÉGIQUE – COMPÉTENCE 2



Leadership stratégique

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

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

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

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

Axe principal Leadership stratégique	Modalités d'action (habiletés racines)	Indicateurs de comportement
<p>COMPÉTENCE SAVOIR-AGIR</p> <p>2</p> <p>Se positionner stratégiquement</p>	<p>MÉTHODE-DÉMARCHE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Met en place des dispositifs de prise en charge de changements organisationnels en relation avec les décisions des diverses instances (Ministère, commission scolaire, comités internes). • S'associe au processus de planification stratégique de la commission scolaire. • Prend des décisions en fonction des enjeux découlant de ses orientations. • S'approprie les valeurs organisationnelles et agit en conséquence.
	<p>COMMUNICATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explique les motifs de son positionnement aux membres de son équipe et aux personnes concernées. • Influence son organisation sur les orientations stratégiques et la position de la commission scolaire.
	<p>INTERACTION-COOPÉRATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fait la promotion de l'importance et de la spécificité de son service. • Agit de façon proactive dans ses relations avec les autres intervenants. • Apporte sa collaboration et interagit en fonction de la répartition du pouvoir, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son organisation.
	<p>ÉVALUATION-RÉGULATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assure un suivi auprès des personnes de son organisation sur les dispositifs de prise en charge mis en place, en cohérence avec les cadres administratifs de l'organisation. • Veille à l'arrimage de ses décisions avec la mission éducative, les besoins des établissements et l'organisation des services.
	<p>ÉTHIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Choisit ses stratégies dans le respect des valeurs de son organisation.

COMPÉTENCES

LEADERSHIP STRATÉGIQUE – COMPÉTENCE 3

Leadership stratégique

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

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

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

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

Axe principal Leadership stratégique	Modalités d'action (habiletés racines)	Indicateurs de comportement
<p style="text-align: center;">COMPÉTENCE SAVOIR-AGIR</p> <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">Créer des alliances et des partenariats</p>	<p style="text-align: center;">MÉTHODE-DÉMARCHE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tient compte des subtilités des réseaux formels et informels. • Est à l'affût et crée des partenariats influents et efficaces. • Rallie différents partenaires et met à profit leur expertise pour atteindre les objectifs poursuivis.
	<p style="text-align: center;">COMMUNICATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilise les réseaux formels et informels pour véhiculer l'information. • Entretient des relations respectueuses avec ses partenaires. • Rétroagit pour s'assurer de la circulation des informations.
	<p style="text-align: center;">INTERACTION-COOPÉRATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'implique avec les partenaires dans la poursuite de buts communs. • Adapte ses interventions en tenant compte des partenaires et des différents enjeux.
	<p style="text-align: center;">ÉVALUATION-RÉGULATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Met en place des dispositifs d'évaluation avec les partenaires. • Évalue sa contribution personnelle et l'atteinte des résultats en fonction des objectifs établis.
	<p style="text-align: center;">ÉTHIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Protège ses alliances en partageant et en diffusant l'information avec discernement. • Montre de la rigueur et de la cohérence dans l'exercice de ses responsabilités et de ses mandats.

COMPÉTENCES

GESTION – COMPÉTENCE 4

Leadership stratégique

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

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

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

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

Axe principal Gestion	Modalités d'action (habiletés racines)	Indicateurs de comportement
COMPÉTENCE SAVOIR-AGIR 4 Adopter une gestion proactive et efficace	MÉTHODE-DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> • Voit à mettre à jour les cadres (procédures, politiques, etc.) nécessaires à une saine gestion. • Conçoit et utilise des outils et des méthodes qui répondent aux besoins identifiés. • Détermine les ressources nécessaires à l'accomplissement de son mandat. • Définit, avec les membres de son équipe, des objectifs réalisables et s'assure de les traduire en activités concrètes. • Gère le budget qui lui est confié dans le respect des ressources financières disponibles. • Affecte les tâches aux membres de son équipe en respectant les cadres administratifs.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> • Fait connaître son plan d'action à ses collaborateurs. • Énonce ses attentes en fonction des responsabilités de chacun. • Diffuse régulièrement l'état de l'évolution des activités et les résultats obtenus.
	INTERACTION-COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise une organisation du travail qui facilite la collaboration et le travail d'équipe. • Encourage les initiatives et la créativité de chacun au sein de l'équipe.
	ÉVALUATION-RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> • Utilise à bon escient les indicateurs de mesure. • Veille à l'analyse des résultats dans une perspective d'amélioration.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Agit avec rigueur et cohérence.

COMPÉTENCES

GESTION – COMPÉTENCE 5

Leadership stratégique

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

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

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

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

Axe principal Gestion	Modalités d'action (habiletés racines)	Indicateurs de comportement
<p>COMPÉTENCE SAVOIR-AGIR</p> <p>5</p> <p>Soutenir et encadrer son personnel dans l'exercice de son rôle</p>	MÉTHODE-DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> • Se donne un cadre de développement des compétences. • Précise avec son personnel les moyens nécessaires et utiles à mettre en œuvre afin qu'il devienne responsable dans l'accomplissement de ses fonctions. • Précise les rôles et responsabilités de chacun. • Soutient l'exécution des tâches avec les visées attendues. • Utilise le plan de développement des compétences.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> • Échange régulièrement avec son personnel dans l'exercice de ses fonctions. • Reconnaît et fait connaître les contributions individuelles et de l'équipe.
	INTERACTION-COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • S'implique avec les membres de son équipe dans l'accomplissement des activités. • Est à l'écoute des besoins de son équipe et des problèmes éprouvés; conseille et oriente vers la recherche de solutions. • Crée un climat propice aux échanges et à la collaboration.
	ÉVALUATION-RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> • Évalue l'intégration des apprentissages dans une approche de développement professionnel. • Demande une rétroaction sur la qualité et la pertinence de ses interventions liées au soutien apporté.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Respecte les différences individuelles et adapte ses interventions en conséquence.

COMPÉTENCES

GESTION – COMPÉTENCE 6

Leadership stratégique

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

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

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

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

Axe principal Gestion	Modalités d'action (habiletés racines)	Indicateurs de comportement
<p>COMPÉTENCE SAVOIR-AGIR</p> <p>6</p> <p>Favoriser une approche de résolution des conflits basée sur la recherche de solutions efficaces pour chaque personne</p>	MÉTHODE-DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> • Met en place des mécanismes afin de prévenir ou de corriger des situations de dysfonctionnement. • S'assure de la mise en place de mesures en situation de crise. • Analyse la situation à partir des faits et des objectifs de l'organisation. • Établit sa stratégie d'intervention en permettant aux personnes de s'engager dans le processus de résolution des problèmes.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise les échanges et facilite l'expression des frustrations; rectifie au besoin les perceptions. • Module ses interventions selon le contexte; fait preuve de souplesse, de nuance et de rigueur.
	INTERACTION-COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Règle les mésententes à l'intérieur des cadres prévus. • Adopte une attitude calme et empathique permettant l'ouverture et l'écoute de l'autre. • Engage les membres de son équipe dans la recherche de solutions.
	ÉVALUATION-RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifie la qualité des relations et l'efficacité des solutions retenues par les personnes impliquées. • S'assure que les solutions retenues sont compatibles avec les objectifs organisationnels.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Agit avec objectivité et rigueur dans l'intérêt et le respect de chaque personne et des valeurs de l'organisation.

COMPÉTENCES

MOBILISATION DE L'ÉQUIPE – COMPÉTENCE 7

Leadership stratégique

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

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

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

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

Axe principal Mobilisation de l'équipe	Modalités d'action (habiletés racines)	Indicateurs de comportement
<p style="text-align: center;">COMPÉTENCE SAVOIR-AGIR</p> <p style="text-align: center;">7</p> <p style="text-align: center;">Mobiliser les individus et les groupes autour de la mission et des défis qui s'y rattachent</p>	MÉTHODE-DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> • Facilite l'émergence de positions parmi lesquelles seront choisies collectivement celles qui sont porteuses de sens. • Définit des buts communs qui suscitent l'adhésion et l'engagement des acteurs. • Suscite des projets stimulants en relation avec les objectifs de l'organisation.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige l'équipe en mettant en place des stratégies qui permettent de dégager un consensus. • Fait connaître les différentes phases des projets collectifs et individuels : conception, mise en œuvre, actualisation et évaluation. • Manifeste de l'écoute afin d'établir un lien de confiance et de complicité avec chaque intervenant.
	INTERACTION-COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Influence et encourage, par son engagement, la coopération à partir des compétences individuelles. • Ajuste ses stratégies en fonction de l'évolution de la situation. • Favorise l'émergence et la consolidation des processus collectifs de prise de décisions.
	ÉVALUATION-RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> • Soutient les membres de son équipe dans l'évaluation de leur contribution et la régulation de leurs actions en relation avec les objectifs poursuivis.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • S'assure d'adapter son soutien et son accompagnement aux besoins des personnes et des équipes.

COMPÉTENCES

MOBILISATION DE L'ÉQUIPE – COMPÉTENCE 8

Leadership stratégique

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

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

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**

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

Axe principal Mobilisation de l'équipe	Modalités d'action (habiletés racines)	Indicateurs de comportement
COMPÉTENCE SAVOIR-AGIR 8 Susciter la collaboration et l'échange entre les directions d'école ou de centre et les services	MÉTHODE-DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise la concertation en impliquant les divers acteurs. • Prend les moyens pour comprendre les attentes du personnel de l'organisation, forme des équipes de travail et ajuste l'offre de service en réponse aux besoins exprimés.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> • Crée un climat qui facilite les échanges et suscite la participation des divers intervenants. • Assure la circulation de l'information de façon continue.
	INTERACTION-COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Met en place des mécanismes souples de collaboration entre les intervenants.
	ÉVALUATION-RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> • S'assure que les résultats des échanges sont cohérents avec la mission et les principaux défis à relever.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Agit de manière transparente dans ses rapports avec le personnel des écoles, des centres et des autres services.

COMPÉTENCES

EXPERTISE ET CONSEIL – COMPÉTENCE 9

Leadership stratégique

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

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

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

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

Axe principal Expertise et conseil	Modalités d'action (habiletés racines)	Indicateurs de comportement
<p style="text-align: center;">COMPÉTENCE SAVOIR-AGIR</p> <p style="text-align: center;">9</p> <p style="text-align: center;">Mettre à profit ses connaissances et ses compétences</p>	<p style="text-align: center;">MÉTHODE-DÉMARCHE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise l'acquisition de meilleures connaissances spécifiques et implante des pratiques efficaces auprès de ses collaborateurs. • Met en place des processus de formation continue. • Vérifie le niveau des connaissances et des compétences de ses proches collaborateurs et les soutient dans leur développement. • Répond aux demandes, analyse la situation, conseille et accompagne les autres gestionnaires des écoles, des centres et des services. • Crée des outils simples et faciles à utiliser.
	<p style="text-align: center;">COMMUNICATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe les personnes concernées de ses zones de compétence et de ses champs d'expertise. • Vulgarise, adapte ses propos à sa clientèle.
	<p style="text-align: center;">INTERACTION-COOPÉRATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suggère des outils adaptés à la nature des problèmes éprouvés. • Manifeste une approche d'ouverture et de recherche de solutions créatives pour ses clients. • Incite les collaborateurs à approfondir leurs expériences et leurs savoirs.
	<p style="text-align: center;">ÉVALUATION-RÉGULATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Évalue et actualise régulièrement les règlements, politiques, procédures et programmes existants dans son champ d'expertise.
	<p style="text-align: center;">ÉTHIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explique, communique et s'engage tout en respectant les règles et les normes de son secteur d'activité et d'expertise.

COMPÉTENCES

EXPERTISE ET CONSEIL – COMPÉTENCE 10

Leadership stratégique

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

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

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

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

Axe principal Expertise et conseil	Modalités d'action (habiletés racines)	Indicateurs de comportement
COMPÉTENCE SAVOIR-AGIR 10 Partager son expertise et exercer un rôle-conseil dans une démarche de résolution de problèmes	MÉTHODE-DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> • Génère de nouvelles idées, les transforme et les implante en fonction du contexte particulier de son organisation et propose des solutions créatives. • Utilise sa compréhension du contexte, de la culture organisationnelle et des acteurs clés pour définir les modalités de résolution d'une situation problématique dans son domaine d'expertise. • Explore de nouvelles voies en matière de recherche, d'innovation et de développement. • Propose des stratégies globales et applicables à l'ensemble de l'organisation à l'intérieur de son champ d'expertise.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> • Fournit l'information de façon transparente en montrant beaucoup de rigueur dans ses responsabilités et ses mandats.
	INTERACTION-COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Développe son équipe afin qu'elle soit à l'écoute des besoins. • Soutient son équipe dans l'utilisation appropriée des outils et démarches proposés.
	ÉVALUATION-RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> • Instaure une démarche d'accompagnement permettant la responsabilisation des équipes et des personnes. • Évalue la pertinence de ses interventions auprès des utilisateurs.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Partage son expertise dans le but d'assurer le développement et la prise en charge de qualité des personnes ou des équipes qu'il côtoie.

LEXIQUE

CADRE	Politiques, règlements, procédures et autres cadres de référence faisant office de référence légale ou organisationnelle.
CONSEIL	Action professionnelle consistant à mettre ses connaissances à la disposition de ceux qui en font la demande.
COOPÉRATION	Association d'une ou de plusieurs actions concertées de personnes en vue de l'atteinte d'un même but.
ENJEU	Description des situations sur lesquelles les prises de décision porteront. L'enjeu découle des orientations du plan stratégique et se traduit dans l'action en axes d'intervention.
ÉTHIQUE	Qui respecte la morale de l'organisation lorsqu'il n'y a plus de règles ou de normes prescrites.
MOBILISER	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.
PLAN STRATÉGIQUE	Ensemble des orientations qui découlent des consultations avec le conseil des commissaires, la direction générale, l'ensemble des gestionnaires ainsi que les différents partenaires et qui ont permis de définir les axes d'intervention répondant à la mission éducative dans une perspective à long terme.
STRATÉGIE	Manière de procéder bien établie, composée d'un ensemble d'opérations agencées habilement pour atteindre un but précis.
SYSTÉMIQUE	Relatif à un système. Qui tient compte d'un ensemble d'éléments qui sont liés entre eux et interdépendants avec d'autres éléments extérieurs.