

PROFIL DES COMPÉTENCES

DES GESTIONNAIRES SCOLAIRES
DE LA COMMISSION SCOLAIRE DES SAMARES



INTENTION

- Ce profil de compétences permettra d'accompagner les cadres scolaires, de développer les compétences des gestionnaires scolaires en poste, de préparer la relève, de sélectionner les meilleurs candidats et d'évaluer les gestionnaires scolaires en probation
- Pour relever ses nombreux défis, la Commission scolaire a besoin de gestionnaires scolaires qui doivent faire preuve d'un leadership pédagogique ou stratégique et transformationnel. C'est dans cet optique que la Commission scolaire a entrepris cette démarche pour préparer la relève et pour soutenir et accompagner les gestionnaires scolaires en fonction.



Compétence clé



Compétences fondamentales



Compétences complémentaires

Cadres





Compétence clé

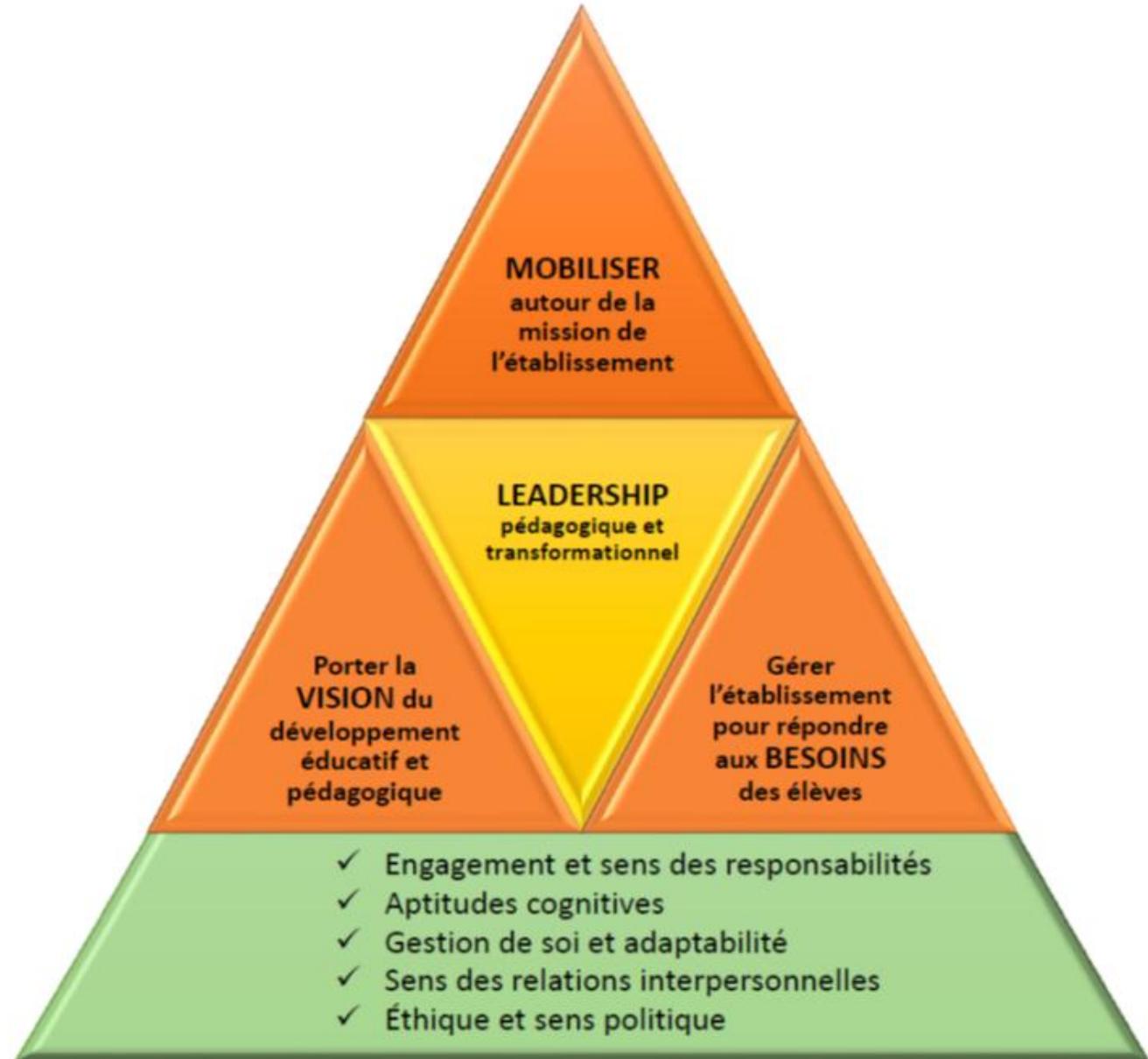


Compétences fondamentales



Compétences complémentaires

Directions





1.1 COMPÉTENCES FONDAMENTALES

Les compétences fondamentales sont composées de cinq prédispositions préalables : l'engagement et le sens des responsabilités, les aptitudes cognitives, le sens des relations interpersonnelles, l'éthique et le sens politique, la gestion de soi et l'adaptabilité. Ces compétences sont les prémisses du développement des compétences en gestion et elles sont requises pour toute personne qui aspire ou effectue les responsabilités de cadres scolaires.



COMPÉTENCE FONDAMENTALE

ENGAGEMENT ET SENS DES RESPONSABILITÉS

Capacité d'une personne à s'investir activement dans son travail en faisant preuve de droiture, d'énergie et de persévérance, d'autonomie et d'initiative et d'un sens de l'organisation adéquate.



ACTIONS REPÈRES

COMPÉTENCE FONDAMENTALE ENGAGEMENT ET SENS DES RESPONSABILITÉS

| Prendre en charge et exercer les responsabilités liées à son rôle et en rendre compte | Mettre les efforts nécessaires pour réaliser les objectifs dans les délais convenus | Agir en tant que représentant signifiant et positif pour son établissement ou son unité administrative et pour son organisation |
|--|--|--|
| Démontrer du courage managérial (assumer les décisions prises). | Persévérer face aux difficultés rencontrées. | Faire preuve de solidarité et de loyauté face aux décisions de l'équipe et de l'organisation. |
| Adapter ses comportements pour contribuer au succès de l'organisation. | Démontrer un engagement face à autrui et à l'organisation. | Développer et maintenir une pratique réflexive de gestion. |



APTITUDES COGNITIVES

Capacité d'une personne à apprendre et à analyser des situations ou problèmes afin de les résoudre rapidement en faisant preuve d'un esprit de synthèse et en générant des solutions appropriées avec jugement et créativité.



ACTIONS REPÈRES

COMPÉTENCE FONDAMENTALE APTITUDES COGNITIVES

| | | |
|--|---|---|
| Capable de faire des analyses et des réflexions en profondeur en s'appuyant sur la recherche et les pratiques de gestion reconnues. | Aborder les situations imprévues ou complexes dans leur globalité en cernant les multiples dimensions (approche systémique). | Composer avec les situations imprévues ou complexes en s'appuyant sur ses forces et en gardant le cap sur les objectifs. |
| Exercer un juste esprit critique. | Avoir du jugement, de l'objectivité et appuyer ses décisions sur des faits. | Savoir prendre des décisions de qualité en tenant compte de l'information disponible et en temps opportun. |
| Décider et agir malgré l'incertitude ou l'opposition lorsque la situation l'exige. | Reconnaître et respecter sa marge de manœuvre dans ses actions et décisions. | Être ouvert aux idées nouvelles et orientées vers les solutions. |



COMPÉTENCE FONDAMENTALE

SENS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Disposition d'une personne intéressée par les autres et apte à établir des relations de qualité en faisant preuve de tact et de diplomatie, d'ouverture, de tolérance et de sensibilité.



ACTIONS REPÈRES

COMPÉTENCE FONDAMENTALE SENS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

| | | |
|--|--|---|
| Adopter une approche qui facilite l'écoute. | Participer activement au travail de son équipe et favoriser la poursuite d'objectifs communs. | Capable de développer et de maintenir des relations harmonieuses avec son entourage. |
| Capable de diriger et d'influencer les personnes dans un groupe et donner une direction aux efforts communs. | Faire face aux conflits et aux différends et privilégier la recherche de consensus | Capable de formuler des rétroactions de façon constructive. |
| Savoir transmettre l'information avec précision et clarté. | Faire preuve de diplomatie et de tact dans sa façon d'intervenir. | Favoriser l'expression des idées et des besoins. |



COMPÉTENCE FONDAMENTALE

ÉTHIQUE ET SENS POLITIQUE

ÉTHIQUE :

- Capacité d'agir en fonction de l'intérêt public et des valeurs de la Commission scolaire et en manifestant un comportement éthique exemplaire.

SENS POLITIQUE :

- Capacité à décoder la réalité politique formelle et informelle de son organisation et y intervenir stratégiquement pour influencer sur les décisions.



ACTIONS REPÈRES

COMPÉTENCE FONDAMENTALE ÉTHIQUE ET SENS POLITIQUE

| Adhérer et partager les valeurs de l'organisation. | Agir en cohérence par rapport aux valeurs de l'organisation. | Intervenir avec transparence et intégrité en conformité avec les lois, règlements et les politiques. |
|--|---|--|
| Intervenir auprès de chaque personne avec respect, justice et intégrité. | Connaître la structure politique et administrative de son organisation, de son établissement ou de son unité administrative, de son fonctionnement et les rôles des différents paliers. | Décoder les enjeux de son environnement et ceux des acteurs qui y évoluent. |
| Distinguer clairement les rôles et le partage des responsabilités entre l'administratif et la politique. | Établir un réseau de connaissances et de personnes-ressources et l'utiliser stratégiquement. | Mesurer la portée politique, publique et médiatique de ses actions et de ses décisions. |



COMPÉTENCES FONDAMENTALES

GESTION DE SOI ET ADAPTABILITÉ

Capacité d'une personne à se connaître, à se faire confiance, à maîtriser ses émotions et à faire preuve d'adaptabilité.



ACTIONS REPÈRES

COMPÉTENCES FONDAMENTALES GESTION DE SOI ET ADAPTABILITÉ

| Avoir une vision juste de ses forces et de ses points de vigilance. | Être capable de bien recevoir la critique constructive. | Croire en ses compétences et dégager une image crédible et assurée. |
|---|---|--|
| S'adapter à des situations imprévues en ajustant son comportement aux nouvelles exigences de l'environnement. | Faire preuve de flexibilité face aux changements. | Faire preuve de tolérance et patience tout en sachant gérer ses émotions dans les périodes difficiles ou situations stressantes. |
| Être capable de faire une introspection et une autocritique. | Assurer son développement professionnel pour réaliser pleinement sa fonction. | Maintenir un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. |



1.2 COMPÉTENCE CLÉ



La compétence clé est un savoir-agir indispensable à tout gestionnaire qui exerce la fonction de cadre scolaire. Le leadership pédagogique ou stratégique et transformationnel est la compétence essentielle et fait partie intégrante de la fonction peu importe les enjeux, les défis et les particularités de l'organisation et de l'établissement ou l'unité administrative.



COMPÉTENCE CLÉ

LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET TRANSFORMATIONNEL



Capacité d'influencer, d'être un guide, un catalyseur, un porteur de sens en privilégiant la participation, la concertation et l'adhésion de tous les membres de son unité administrative pour réaliser la mission de l'organisation et de son service avec succès.

Cadres



ACTIONS REPÈRES



COMPÉTENCE CLÉ LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET TRANSFORMATIONNEL

| | | |
|---|--|---|
| <p>Placer la réussite de l'élève au cœur de la mission de l'unité administrative dans l'esprit du plan d'engagement vers la réussite de la Commission scolaire.</p> | <p>Dégager une vision claire des stratégies à adopter pour atteindre les objectifs poursuivis.</p> | <p>Solliciter et obtenir l'adhésion au plan d'action de l'unité administrative.</p> |
| <p>Favoriser et soutenir le recours à des pratiques reconnues.</p> | <p>Accompagner et responsabiliser le personnel dans l'atteinte des objectifs poursuivis.</p> | <p>Favoriser le partage du leadership avec l'équipe pour réaliser le plan d'action de son unité administrative.</p> |
| <p>Optimiser le potentiel de chaque membre du personnel et assurer son développement professionnel.</p> | <p>Communiquer régulièrement les orientations retenues, l'état d'avancement des objectifs poursuivis et des résultats visés.</p> | <p>Conduire un processus de changement qui implique la participation de tous les membres de son unité administrative.</p> |

Cadres



COMPÉTENCE CLÉ

LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE ET TRANSFORMATIONNEL



Capacité d'influencer, d'être un guide, un catalyseur, un porteur de sens en privilégiant la participation, la concertation et l'adhésion de tous les membres de la communauté éducative pour réaliser la mission de l'établissement et de l'organisation avec succès.

Directions

ACTIONS REPÈRES



COMPÉTENCE CLÉ

LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE ET TRANSFORMATIONNEL

| | | |
|--|---|---|
| Placer la réussite de l'élève au cœur de la mission de l'établissement dans l'esprit du projet éducatif | Dégager une vision claire des stratégies à adopter pour atteindre les objectifs poursuivis. | Solliciter et obtenir l'adhésion au projet de l'établissement. |
| Favoriser et soutenir le recours à des pratiques probantes. | Accompagner et responsabiliser le personnel dans l'atteinte des objectifs poursuivis. | Favoriser le partage du leadership avec l'équipe pour réaliser le projet éducatif. |
| Optimiser le potentiel de chaque membre du personnel et assurer son développement professionnel. | Communiquer régulièrement les orientations retenues, l'état d'avancement des objectifs poursuivis et des résultats visés. | Conduire un processus de changement qui implique la participation de tous les membres d'une communauté éducative. |

Directions



1.3 COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

Les trois autres compétences sont en complément à la compétence clé : l'exercice de son rôle de services-conseils et d'expertise professionnelle, la mobilisation autour de la mission de l'organisation et de son unité et la gestion de son unité administrative pour répondre aux besoins de l'organisation, des établissements et des élèves. Ces compétences servent à bonifier le profil afin de permettre aux cadres scolaires d'exercer efficacement la tâche et de relever les défis associés à cette fonction.



MOBILISER AUTOUR DE LA MISSION DE L'ORGANISATION ET DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE

Capacité de susciter et d'orienter la contribution des membres de son équipe et des partenaires en vue de développer et de réaliser la mission de l'organisation et du plan d'action de son unité administrative pour contribuer à la réussite des élèves.



ACTIONS REPÈRES

COMPÉTENCE COMPLÉMENTAIRE MOBILISER AUTOUR DE LA MISSION DE L'ORGANISATION ET DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE

| | | |
|---|---|---|
| Instaurer et adopter des pratiques de concertation et de partenariat entre les membres de son unité administrative en vue de réaliser le plan d'action de l'unité. | Fixer les attentes individuelles et collectives pour les membres de son équipe et les rendre responsables des résultats. | Mettre en place un environnement de travail qui favorise la collaboration. |
| Mettre en place les conditions pour favoriser l'engagement du personnel pour réaliser la mission de l'organisation et de l'unité administrative. | Favoriser les échanges d'idées et les débats autour des enjeux et défis de l'organisation et de l'unité administrative. | Maintenir un dialogue ouvert, constructif et respectueux. |
| Intervenir auprès des personnes avec respect, justice et équité. | Mettre en place et soutenir le partage des pratiques reconnues et l'entraide mutuelle. | Reconnaître les contributions et les réussites du personnel et de l'équipe. |

Cadres



COMPÉTENCE COMPLÉMENTAIRE

MOBILISER AUTOUR DE LA MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT

Capacité de susciter et d'orienter la contribution de son équipe, des parents et des partenaires en vue de développer et de réaliser le projet éducatif axé sur la réussite des élèves.

Directions



ACTIONS REPÈRES

COMPÉTENCE COMPLÉMENTAIRE

MOBILISER AUTOUR DE LA MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT

| | | |
|--|---|--|
| <p>Instaurer et adopter des pratiques de concertation et de partenariat entre les acteurs de la communauté éducative en vue de développer une vision partagée et rassembleuse du projet éducatif de l'établissement.</p> | <p>Fixer les attentes individuelles et collectives pour les membres de son équipe et les rendre responsables des résultats.</p> | <p>Mettre en place un environnement de travail qui favorise la collaboration.</p> |
| <p>Mettre en place les conditions pour favoriser l'engagement du personnel pour réaliser la mission de l'établissement.</p> | <p>Favoriser les échanges d'idées et les débats autour des enjeux et défis du projet éducatif.</p> | <p>Maintenir un dialogue ouvert, constructif et respectueux.</p> |
| <p>Intervenir auprès des personnes avec respect, justice et équité.</p> | <p>Mettre en place et soutenir le partage des pratiques probantes et l'entraide mutuelle</p> | <p>Reconnaître les contributions et les réussites du personnel et de l'équipe-école. Reconnaître les contributions et les réussites du personnel et de l'équipe-école.</p> |

Directions



GÉRER SON UNITÉ ADMINISTRATIVE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'ORGANISATION, DES ÉTABLISSEMENTS ET DES ÉLÈVES

Capacité de concevoir et de mettre en œuvre des processus de gestion efficaces et adaptés à son unité administrative pour répondre aux besoins des établissements et des élèves.



ACTIONS REPÈRES

COMPÉTENCE COMPLÉMENTAIRE

GÉRER SON UNITÉ ADMINISTRATIVE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'ORGANISATION, DES ÉTABLISSEMENTS ET DES ÉLÈVES

| Mettre en place des procédures de gestion de personnel qui soient efficaces et qui favorisent le partage des responsabilités. | Intervenir pour régulariser les situations qui nuisent à l'atteinte des objectifs. | Organiser et répartir les ressources de l'unité administrative selon les priorités retenues avec une préoccupation d'équité, de rigueur et d'imputabilité. |
|---|--|--|
| Capable de prendre des décisions qui permettront de réaliser le plan d'action de l'unité administrative. | Assurer le suivi et la réalisation des objectifs fixés pour répondre aux besoins de l'unité, de l'organisation et des établissements (monitorage et régulation). | Élaborer un budget en conformité avec les normes existantes, dans le respect des orientations de l'organisation. |
| Gérer l'ensemble des ressources (humaines, financières, matérielles et informatiques) dans le respect des encadrements et des politiques. | Présenter une reddition de comptes claire et transparente sur les objectifs fixés et les résultats visés. | Mettre en place et prendre des mesures pour réduire l'écart entre les résultats souhaités et ceux atteints. |

Cadres



COMPÉTENCE COMPLÉMENTAIRE

GÉRER L'ÉTABLISSEMENT POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉLÈVES

Capacité de concevoir et de mettre en œuvre des processus de gestion efficaces et adaptés à son unité administrative pour répondre aux besoins des établissements et des élèves.

Directions



ACTIONS REPÈRES

COMPÉTENCE COMPLÉMENTAIRE GÉRER L'ÉTABLISSEMENT POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉLÈVES

| | | |
|---|---|--|
| Mettre en place des procédures de gestion de personnel qui soient efficaces et qui favorisent le partage des responsabilités. | Intervenir pour régulariser les situations qui nuisent à l'atteinte des objectifs. | Organiser et répartir les ressources de l'établissement selon les priorités retenues avec une préoccupation d'équité, de rigueur et d'imputabilité. |
| Capable de prendre des décisions qui permettront de réaliser la mission de l'établissement. | Assurer le suivi et la réalisation des objectifs fixés pour répondre aux besoins des élèves (monitorage et régulation). | Élaborer un budget en conformité avec les normes existantes, dans le respect des orientations de l'établissement et des besoins des élèves. |
| Gérer l'ensemble des ressources (humaines, financières, matérielles et informatiques) dans le respect des encadrements et des politiques. | Présenter une reddition de comptes claire et transparente sur les objectifs fixés et les résultats visés. | Mettre en place et prendre des mesures pour réduire l'écart entre les résultats souhaités et ceux atteints. |

Directions



COMPÉTENCE COMPLÉMENTAIRE

EXERCER UN RÔLE DE SERVICES-CONSEILS ET D'EXPERTISE PROFESSIONNELLE AUPRÈS DE TOUS LES GESTIONNAIRES DE LA COMMISSION SCOLAIRE

Capacité de partager le savoir et l'expertise de leur secteur d'activité afin d'orienter, de conseiller, d'accompagner et de répondre adéquatement à la mission de l'organisation et des établissements.

Cadres



ACTIONS REPÈRES

COMPÉTENCE COMPLÉMENTAIRE

EXERCER UN RÔLE DE SERVICES-CONSEILS ET D'EXPERTISE

PROFESSIONNELLE AUPRÈS DE TOUS LES GESTIONNAIRES DE LA COMMISSION SCOLAIRE

| | | |
|---|---|---|
| Répondre aux demandes, analyser la situation, superviser, conseiller, et accompagner les gestionnaires de la Commission scolaire. | Instaurer une démarche d'accueil et d'accompagnement permettant la responsabilisation, l'initiative et la créativité. | Explorer de nouvelles avenues en matière de recherche, d'innovation et de développement. |
| Assurer l'encadrement de son personnel qui favorise la responsabilisation. | S'assurer de la mise à jour de ses savoirs professionnels et techniques. | Évaluer et actualiser régulièrement les règlements, politiques, procédures et programmes existants dans son champ d'expertise et en assurer une application conforme. |
| Proposer des stratégies, des outils adaptés en fonction des problématiques rencontrées dans son champ d'expertise | Assurer le développement professionnel collectif et individuel du personnel sous sa responsabilité. | Travailler en collaboration avec l'ensemble des gestionnaires pour réaliser la mission de l'organisation et des établissements. |

Cadres



COMPÉTENCE COMPLÉMENTAIRE

PORTER LA VISION DU DÉVELOPPEMENT ÉDUCATIF ET PÉDAGOGIQUE

Capacité de mettre en place les dispositifs pour assurer le développement d'une vision éducative et pédagogique de tous les acteurs afin de favoriser l'atteinte de la mission de l'établissement.

Directions



ACTIONS REPÈRES

COMPÉTENCE COMPLÉMENTAIRE

PORTER LA VISION DU DÉVELOPPEMENT ÉDUCATIF ET PÉDAGOGIQUE

| | | |
|---|---|---|
| <p>Porter et faire connaître sa vision de l'éducation et définir sa contribution à la réalisation du projet éducatif de l'établissement en s'appuyant sur les orientations du plan d'engagement vers la réussite de l'organisation.</p> | <p>Manifester des attentes élevées quant à la réussite des élèves.</p> | <p>Assurer la supervision des pratiques éducatives pour répondre aux besoins des élèves et des objectifs poursuivis.</p> |
| <p>Assurer l'encadrement pédagogique qui favorise la responsabilisation de tous.</p> | <p>Diffuser les résultats de la recherche et encourager l'innovation pédagogique visant la réussite des élèves.</p> | <p>Soutenir l'équipe-école dans la mise en place des stratégies adaptées pour répondre aux besoins des élèves.</p> |
| <p>Assurer la réalisation et l'évaluation du projet éducatif.</p> | <p>Assurer le développement professionnel collectif et individuel du personnel.</p> | <p>Mettre en place des stratégies pour favoriser le partage du savoir, la réflexion individuelle et collective et le développement des pratiques probantes.</p> |

Directions

**PROFIL DE COMPÉTENCES À LA FONCTION
DE DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT
COMMISSION SCOLAIRE DES SAMARES**

Travail réalisé par :

*La Direction générale de la
Commission scolaire des
Samares avec la contribution du
consultant, M. François Labbé*

Janvier 2017

Introduction

Dans le cadre de sa mission, de sa vision et de ses valeurs, la Commission scolaire des Samares a entrepris une démarche pour définir le profil de compétences recherchées pour son organisation dans l'exercice de la fonction de direction d'établissement.

Ce profil de compétences permettra d'accompagner les directions d'établissement, de développer les compétences des directions d'établissement en poste, de préparer la relève, de sélectionner les meilleurs candidats et d'évaluer les directions d'établissement en probation.

Pour relever ses nombreux défis, la Commission scolaire a besoin de directions d'établissement qui doivent faire preuve d'un leadership transformationnel. C'est dans cette optique que la Commission scolaire a entrepris cette démarche pour préparer la relève et pour soutenir et accompagner les directions d'établissement en fonction.

Le profil de compétences des directions d'établissement

Le profil de compétences inclut quatre compétences fondamentales, une compétence clé et trois compétences complémentaires.

Les compétences fondamentales sont des prédispositions essentielles que doivent détenir les personnes qui aspirent à devenir une direction d'établissement et celles qui exercent déjà la fonction à la commission scolaire.

1. Les compétences

1.1 Les compétences fondamentales

Les compétences fondamentales sont composées de cinq prédispositions préalables : l'engagement et le sens des responsabilités, les aptitudes cognitives, le sens des relations interpersonnelles, l'éthique et le sens politique, la gestion de soi et l'adaptabilité. Ces compétences sont les prémisses du développement des compétences en gestion et elles sont requises pour toute personne qui aspire ou effectue les responsabilités de direction d'établissement.

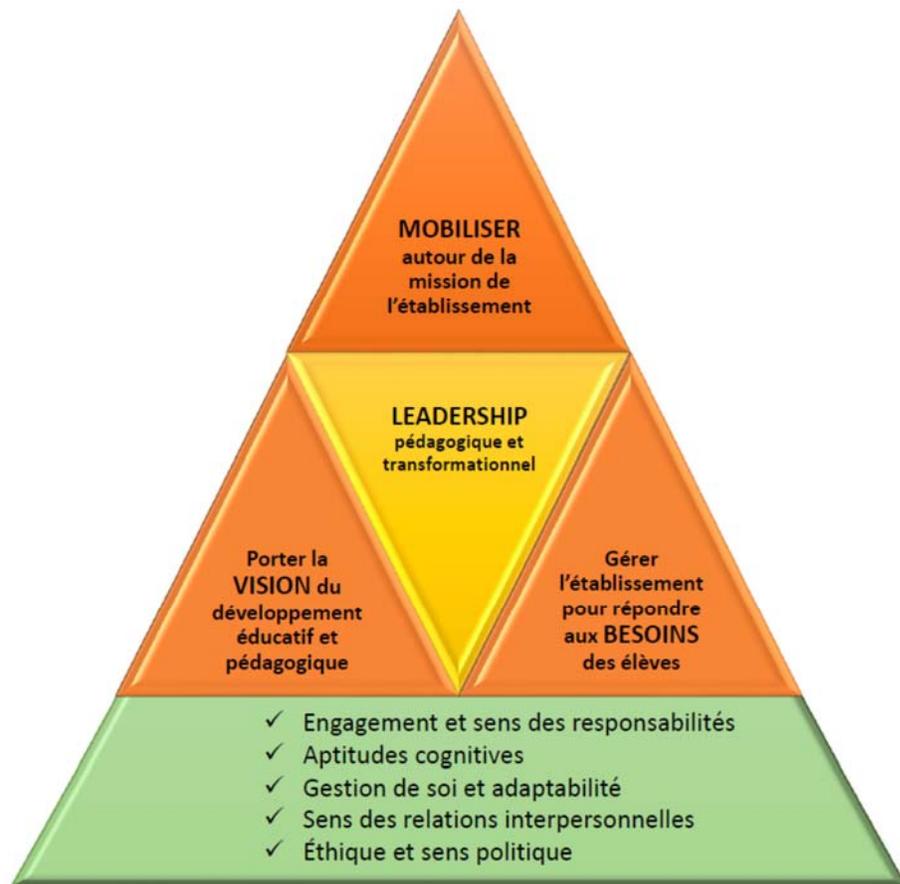
1.2 La compétence clé

La compétence clé est un savoir-agir indispensable à tout gestionnaire qui exerce la fonction de direction d'établissement. Le leadership pédagogique et transformationnel est la compétence essentielle et fait partie intégrante de la fonction peu importe les enjeux, les défis et les particularités de l'établissement.

1.3 Les compétences complémentaires

Les trois autres compétences sont en complément à la compétence clé : la vision du développement éducatif et pédagogique, la mobilisation autour de la mission de l'établissement et la gestion de l'établissement pour répondre aux besoins des élèves servent à bonifier le profil de compétences afin de permettre aux directions d'établissement d'exercer efficacement la tâche et de relever les défis associés à cette fonction.

SCHÉMA DE COMPÉTENCES



Compétence clé



Compétences fondamentales



Compétences complémentaires

ENGAGEMENT ET SENS DES RESPONSABILITÉS

Capacité d'une personne à s'investir activement dans son travail en faisant preuve de droiture, d'énergie et de persévérance, d'autonomie et d'initiative et d'un sens de l'organisation adéquate.

Actions repères

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Prendre en charge et exercer les responsabilités liées à son rôle et en rendre compte.➤ Mettre les efforts nécessaires pour réaliser les objectifs dans les délais convenus.➤ Agir en tant que représentant signifiant et positif pour son établissement et pour son organisation.➤ Démontrer du courage managérial (assumer les décisions prises). | <ul style="list-style-type: none">➤ Persévérer face aux difficultés rencontrées.➤ Faire preuve de solidarité et de loyauté face aux décisions de l'équipe et de l'organisation.➤ Adapter ses comportements pour contribuer au succès de l'organisation.➤ Démontrer un engagement face à autrui et à l'organisation.➤ Développer et maintenir une pratique réflexive de sa gestion. |
|--|--|

APTITUDES COGNITIVES

Capacité d'une personne à apprendre et à analyser des situations ou problèmes afin de les résoudre rapidement en faisant preuve d'un esprit de synthèse et en générant des solutions appropriées avec jugement et créativité.

Actions repères

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Capable de faire des analyses et des réflexions en profondeur en s'appuyant sur la recherche et les pratiques de gestion reconnues.➤ Aborder les situations imprévues ou complexes dans leur globalité en cernant les multiples dimensions (approche systémique).➤ Composer avec les situations imprévues ou complexes en s'appuyant sur ses forces et en gardant le cap sur les objectifs.➤ Exercer un juste esprit critique.➤ Avoir du jugement, de l'objectivité et appuyer ses décisions sur des faits. | <ul style="list-style-type: none">➤ Savoir prendre des décisions de qualité en tenant compte de l'information disponible et en temps opportun.➤ Décider et agir malgré l'incertitude ou l'opposition lorsque la situation l'exige.➤ Reconnaître et respecter sa marge de manœuvre dans ses actions et décisions.➤ Être ouvert aux idées nouvelles et orientées vers les solutions. |
|---|---|

SENS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Disposition d'une personne intéressée par les autres et apte à établir des relations de qualité en faisant preuve de tact et de diplomatie, d'ouverture, de tolérance et de sensibilité.

Actions repères

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Adopter une approche qui facilite l'écoute.➤ Participer activement au travail de son équipe et favoriser la poursuite d'objectifs communs.➤ Capable de développer et de maintenir des relations harmonieuses avec son entourage.➤ Capable de diriger et d'influencer les personnes dans un groupe et donner une direction aux efforts communs.➤ Faire face aux conflits et aux différends et privilégier la recherche de consensus. | <ul style="list-style-type: none">➤ Capable de formuler des rétroactions de façon constructive.➤ Savoir transmettre l'information avec précision et clarté.➤ Faire preuve de diplomatie et de tact dans sa façon d'intervenir.➤ Favoriser l'expression des idées et des besoins. |
|---|---|

ÉTHIQUE ET SENS POLITIQUE

ÉTHIQUE :

Capacité d'agir en fonction de l'intérêt public et des valeurs de la Commission scolaire et en manifestant un comportement éthique exemplaire.

SENS POLITIQUE :

Capacité à décoder la réalité politique formelle et informelle de son organisation et y intervenir stratégiquement pour influencer sur les décisions.

Actions repères

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Adhérer et partager les valeurs de l'organisation.➤ Agir en cohérence par rapport aux valeurs de l'organisation.➤ Intervenir avec transparence et intégrité en conformité avec les lois, règlements et les politiques.➤ Intervenir auprès de chaque personne avec respect, justice et intégrité.➤ Connaître la structure politique et administrative de son organisation, de son établissement, de son fonctionnement et les rôles des différents paliers. | <ul style="list-style-type: none">➤ Décoder les enjeux de son environnement et ceux des acteurs qui y évoluent.➤ Distinguer clairement les rôles et le partage des responsabilités entre l'administratif et la politique.➤ Établir un réseau de connaissances et de personnes-ressources et l'utiliser stratégiquement.➤ Mesurer la portée politique, publique et médiatique de ses actions et de ses décisions. |
|--|---|

GESTION DE SOI ET ADAPTABILITÉ

Capacité d'une personne à se connaître, à se faire confiance, à maîtriser ses émotions et à faire preuve d'adaptabilité.

Actions repères

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Avoir une vision juste de ses forces et de ses points de vigilance.➤ Être capable de bien recevoir la critique constructive.➤ Croire en ses compétences et dégager une image crédible et assurée.➤ S'adapter à des situations imprévues en ajustant son comportement aux nouvelles exigences de l'environnement.➤ Faire preuve de flexibilité face aux changements. | <ul style="list-style-type: none">➤ Faire preuve de tolérance et de patience tout en sachant gérer ses émotions dans les périodes difficiles ou situations stressantes.➤ Être capable de faire une introspection et une autocritique.➤ Assurer son développement professionnel pour réaliser pleinement sa fonction.➤ Maintenir un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. |
|---|---|



LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE ET TRANSFORMATIONNEL

Capacité d’influencer, d’être un guide, un catalyseur, un porteur de sens en privilégiant la participation, la concertation et l’adhésion de tous les membres de la communauté éducative pour réaliser la mission de l’établissement et de l’organisation avec succès.

Actions repères

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Placer la réussite de l’élève au cœur de la mission de l’établissement dans l’esprit du projet éducatif.➤ Dégager une vision claire des stratégies à adopter pour atteindre les objectifs poursuivis.➤ Solliciter et obtenir l’adhésion au projet de l’établissement.➤ Favoriser et soutenir le recours à des pratiques probantes.➤ Accompagner et responsabiliser le personnel dans l’atteinte des objectifs poursuivis. | <ul style="list-style-type: none">➤ Favoriser le partage du leadership avec l’équipe pour réaliser le projet éducatif.➤ Optimiser le potentiel de chaque membre du personnel et assurer son développement professionnel.➤ Communiquer régulièrement les orientations retenues, l’état d’avancement des objectifs poursuivis et des résultats visés.➤ Conduire un processus de changement qui implique la participation de tous les membres d’une communauté éducative. |
|---|---|

MOBILISER AUTOUR DE LA MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT

Capacité de susciter et d'orienter la contribution de son équipe, des parents et des partenaires en vue de développer et de réaliser le projet éducatif axé sur la réussite des élèves.

Actions repères

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Instaurer et adopter des pratiques de concertation et de partenariat entre les acteurs de la communauté éducative en vue de développer une vision partagée et rassembleuse du projet éducatif de l'établissement.➤ Fixer les attentes individuelles et collectives pour les membres de son équipe et les rendre responsables des résultats.➤ Mettre en place un environnement de travail qui favorise la collaboration.➤ Mettre en place les conditions pour favoriser l'engagement du personnel pour réaliser la mission de l'établissement. | <ul style="list-style-type: none">➤ Favoriser les échanges d'idées et les débats autour des enjeux et défis du projet éducatif.➤ Maintenir un dialogue ouvert, constructif et respectueux.➤ Intervenir auprès des personnes avec respect, justice et équité.➤ Mettre en place et soutenir le partage des pratiques probantes et l'entraide mutuelle.➤ Reconnaître les contributions et les réussites du personnel et de l'équipe-école. |
|--|---|

GÉRER L'ÉTABLISSEMENT POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉLÈVES

Capacité de concevoir et de mettre en œuvre des processus de gestion efficaces et adaptés à l'établissement pour répondre aux besoins des élèves.

Actions repères

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Mettre en place des procédures de gestion de personnel qui soient efficaces et qui favorisent le partage des responsabilités.➤ Intervenir pour régulariser les situations qui nuisent à l'atteinte des objectifs.➤ Organiser et répartir les ressources de l'établissement selon les priorités retenues avec une préoccupation d'équité, de rigueur et d'imputabilité.➤ Capable de prendre des décisions qui permettront de réaliser la mission de l'établissement.➤ Assurer le suivi et la réalisation des objectifs fixés pour répondre aux besoins des élèves (monitorage et régulation). | <ul style="list-style-type: none">➤ Élaborer un budget en conformité avec les normes existantes, dans le respect des orientations de l'établissement et des besoins des élèves.➤ Gérer l'ensemble des ressources (humaines, financières, matérielles et informatiques) dans le respect des encadrements et des politiques.➤ Présenter une reddition de comptes claire et transparente sur les objectifs fixés et les résultats visés.➤ Mettre en place et prendre des mesures pour réduire l'écart entre les résultats souhaités et ceux atteints. |
|--|---|

PORTER LA VISION DU DÉVELOPPEMENT ÉDUCATIF ET PÉDAGOGIQUE

Capacité de mettre en place les dispositifs pour assurer le développement d'une vision éducative et pédagogique de tous les acteurs afin de favoriser l'atteinte de la mission de l'établissement.

Actions repères

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Porter et faire connaître sa vision de l'éducation et définir sa contribution à la réalisation du projet éducatif de l'établissement en s'appuyant sur les orientations du plan d'engagement vers la réussite de l'organisation.➤ Manifester des attentes élevées quant à la réussite des élèves.➤ Assurer la supervision des pratiques éducatives pour répondre aux besoins des élèves et des objectifs poursuivis.➤ Assurer l'encadrement pédagogique qui favorise la responsabilisation de tous.➤ Diffuser les résultats de la recherche et encourager l'innovation pédagogique visant la réussite des élèves. | <ul style="list-style-type: none">➤ Soutenir l'équipe-école dans la mise en place des stratégies adaptées pour répondre aux besoins des élèves.➤ Assurer la réalisation et l'évaluation du projet éducatif.➤ Assurer le développement professionnel collectif et individuel du personnel.➤ Mettre en place des stratégies pour favoriser le partage du savoir, la réflexion individuelle et collective et le développement des pratiques probantes. |
|---|--|



Grille d'évaluation ou d'appréciation du rendement
DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT

Direction d'établissement : _____

École : _____

Motifs de l'évaluation du rendement

Probation

Direction en poste

Remplacement

Période couverte par l'évaluation du rendement :

Du _____ au _____

Responsable de l'évaluation ou appréciation du rendement :

| COMPÉTENCES FONDAMENTALES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|---|---|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| ENGAGEMENT ET SENS DES RESPONSABILITÉS | Capacité d'une personne à s'investir activement dans son travail en faisant preuve de droiture, d'énergie et de persévérance, d'autonomie et d'initiative et d'un sens de l'organisation adéquat. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|--|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|
| PRENDRE EN CHARGE ET EXERCER LES RESPONSABILITÉS LIÉES À SON RÔLE ET EN RENDRE COMPTE. | | | | | |
| METTRE LES EFFORTS NÉCESSAIRES POUR RÉALISER LES OBJECTIFS DANS LES DÉLAIS CONVENUS. | | | | | |
| AGIR EN TANT QUE REPRÉSENTANT SIGNIFIANT ET POSITIF POUR SON ÉTABLISSEMENT OU SON UNITÉ ADMINISTRATIVE ET POUR SON ORGANISATION. | | | | | |
| DÉMONTRER DU COURAGE MANAGÉRIAL (ASSUMER LES DÉCISIONS PRISES). | | | | | |
| PERSÉVÉRER FACE AUX DIFFICULTÉS RENCONTRÉES. | | | | | |
| FAIRE PREUVE DE SOLIDARITÉ ET DE LOYAUTÉ FACE AUX DÉCISIONS DE L'ÉQUIPE ET DE L'ORGANISATION. | | | | | |
| ADAPTER SES COMPORTEMENTS POUR CONTRIBUER AU SUCCÈS DE L'ORGANISATION. | | | | | |
| DÉMONTRER UN ENGAGEMENT FACE À AUTRUI ET À L'ORGANISATION. | | | | | |
| DÉVELOPPER ET MAINTENIR UNE PRATIQUE RÉFLEXIVE DE GESTION. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES FONDAMENTALES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|----------------------------------|---|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| APTITUDES COGNITIVES | Capacité d'une personne à apprendre et à analyser des situations ou problèmes afin de les résoudre rapidement en faisant preuve d'un esprit de synthèse et en générant des solutions appropriées avec jugement et créativité. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|---|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|
| CAPABLE DE FAIRE DES ANALYSES ET DES RÉFLEXIONS EN PROFONDEUR EN S'APPUYANT SUR LA RECHERCHE ET LES PRATIQUES DE GESTION RECONNUES. | | | | | |
| ABORDER LES SITUATIONS IMPRÉVUES OU COMPLEXES DANS LEUR GLOBALITÉ EN CERNANT LES MULTIPLES DIMENSIONS (APPROCHE SYSTÉMIQUE). | | | | | |
| COMPOSER AVEC LES SITUATIONS IMPRÉVUES OU COMPLEXES EN S'APPUYANT SUR SES FORCES ET EN GARDANT LE CAP SUR LES OBJECTIFS. | | | | | |
| EXERCER UN JUSTE ESPRIT CRITIQUE. | | | | | |
| AVOIR DU JUGEMENT, DE L'OBJECTIVITÉ ET APPUYER SES DÉCISIONS SUR DES FAITS. | | | | | |
| SAVOIR PRENDRE DES DÉCISIONS DE QUALITÉ EN TENANT COMPTE DE L'INFORMATION DISPONIBLE ET EN TEMPS OPPORTUN. | | | | | |
| DÉCIDER ET AGIR MALGRÉ L'INCERTITUDE OU L'OPPOSITION LORSQUE LA SITUATION L'EXIGE. | | | | | |
| RECONNAÎTRE ET RESPECTER SA MARGE DE MANŒUVRE DANS SES ACTIONS ET DÉCISIONS. | | | | | |
| ÊTRE OUVERT AUX IDÉES NOUVELLES ET ORIENTÉES VERS LES SOLUTIONS. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES FONDAMENTALES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|---|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| SENS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES | Disposition d'une personne intéressée par les autres et apte à établir des relations de qualité en faisant preuve de tact et de diplomatie, d'ouverture, de tolérance et de sensibilité. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| ADOPTER UNE APPROCHE QUI FACILITE L'ÉCOUTE. | | | | | |
| PARTICIPER ACTIVEMENT AU TRAVAIL DE SON ÉQUIPE ET FAVORISER LA POURSUITE D'OBJECTIFS COMMUNS. | | | | | |
| CAPABLE DE DÉVELOPPER ET DE MAINTENIR DES RELATIONS HARMONIEUSES AVEC SON ENTOURAGE. | | | | | |
| CAPABLE DE DIRIGER ET D'INFLUENCER LES PERSONNES DANS UN GROUPE ET DONNER UNE DIRECTION AUX EFFORTS COMMUNS. | | | | | |
| FAIRE FACE AUX CONFLITS ET AUX DIFFÉRENDS ET PRIVILÉGIER LA RECHERCHE DE CONSENSUS. | | | | | |
| CAPABLE DE FORMULER DES RÉTROACTIONS DE FAÇON CONSTRUCTIVE. | | | | | |
| SAVOIR TRANSMETTRE L'INFORMATION AVEC PRÉCISION ET CLARTÉ. | | | | | |
| FAIRE PREUVE DE DIPLOMATIE ET DE TACT DANS SA FAÇON D'INTERVENIR. | | | | | |
| FAVORISER L'EXPRESSION DES IDÉES ET DES BESOINS. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES FONDAMENTALES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|----------------------------------|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| ÉTHIQUE ET SENS POLITIQUE | <p>Éthique : Capacité d'agir en fonction de l'intérêt public et des valeurs de la Commission scolaire et en manifestant un comportement éthique exemplaire.</p> <p>Sens politique : Capacité à décoder la réalité politique formelle et informelle de son organisation et y intervenir stratégiquement pour influencer sur les décisions.</p> | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| ADHÉRER ET PARTAGER LES VALEURS DE L'ORGANISATION. | | | | | |
| AGIR EN COHÉRENCE PAR RAPPORT AUX VALEURS DE L'ORGANISATION. | | | | | |
| INTERVENIR AVEC TRANSPARENCE ET INTÉGRITÉ EN CONFORMITÉ AVEC LES LOIS, RÈGLEMENTS ET LES POLITIQUES. | | | | | |
| INTERVENIR AUPRÈS DE CHAQUE PERSONNE AVEC RESPECT, JUSTICE ET INTÉGRITÉ. | | | | | |
| CONNAÎTRE LA STRUCTURE POLITIQUE ET ADMINISTRATIVE DE SON ORGANISATION, DE SON ÉTABLISSEMENT OU DE SON UNITÉ ADMINISTRATIVE, DE SON FONCTIONNEMENT ET LES RÔLES DES DIFFÉRENTS PALIERS. | | | | | |
| DÉCODER LES ENJEUX DE SON ENVIRONNEMENT ET CEUX DES ACTEURS QUI Y ÉVOLUENT. | | | | | |
| DISTINGUER CLAIREMENT LES RÔLES ET LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS ENTRE L'ADMINISTRATIF ET LE POLITIQUE. | | | | | |
| ÉTABLIR UN RÉSEAU DE CONNAISSANCES ET DE PERSONNES-RESSOURCES ET L'UTILISER STRATÉGIQUEMENT. | | | | | |
| MESURER LA PORTÉE POLITIQUE, PUBLIQUE ET MÉDIATIQUE DE SES ACTIONS ET DE SES DÉCISIONS. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES FONDAMENTALES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|---------------------------------------|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| GESTION DE SOI ET ADAPTABILITÉ | Capacité d'une personne à se connaître, à se faire confiance, à maîtriser ses émotions et à faire preuve d'adaptabilité. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| AVOIR UNE VISION JUSTE DE SES FORCES ET DE SES POINTS DE VIGILANCE. | | | | | |
| ÊTRE CAPABLE DE BIEN RECEVOIR LA CRITIQUE CONSTRUCTIVE. | | | | | |
| CROIRE EN SES COMPÉTENCES ET DÉGAGER UNE IMAGE CRÉDIBLE ET ASSURÉE. | | | | | |
| S'ADAPTER À DES SITUATIONS IMPRÉVUES EN AJUSTANT SON COMPORTEMENT AUX NOUVELLES EXIGENCES DE L'ENVIRONNEMENT. | | | | | |
| FAIRE PREUVE DE FLEXIBILITÉ FACE AUX CHANGEMENTS. | | | | | |
| FAIRE PREUVE DE TOLÉRANCE ET PATIENCE TOUT EN SACHANT GÉRER SES ÉMOTIONS DANS LES PÉRIODES DIFFICILES OU SITUATIONS STRESSANTES. | | | | | |
| ÊTRE CAPABLE DE FAIRE UNE INTROSPECTION ET UNE AUTOCRITIQUE. | | | | | |
| ASSURER SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL POUR RÉALISER PLEINEMENT SA FONCTION. | | | | | |
| MAINTENIR UN ÉQUILIBRE ENTRE SA VIE PROFESSIONNELLE ET SA VIE PERSONNELLE. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCE CLÉ | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|--|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE ET TRANSFORMATIONNEL | Capacité d'influencer, d'être un guide, un catalyseur, un porteur de sens en privilégiant la participation, la concertation et l'adhésion de tous les membres de la communauté éducative pour réaliser la mission de l'établissement et de l'organisation avec succès. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| PLACER LA RÉUSSITE DE L'ÉLÈVE AU CŒUR DE LA MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT DANS L'ESPRIT DU PROJET ÉDUCATIF. | | | | | |
| DÉGAGER UNE VISION CLAIRE DES STRATÉGIES À ADOPTER POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS POURSUIVIS. | | | | | |
| SOLLICITER ET OBTENIR L'ADHÉSION AU PROJET DE L'ÉTABLISSEMENT. | | | | | |
| FAVORISER ET SOUTENIR LE RECOURS À DES PRATIQUES PROBANTES. | | | | | |
| ACCOMPAGNER ET RESPONSABILISER LE PERSONNEL DANS L'ATTEINTE DES OBJECTIFS POURSUIVIS. | | | | | |
| FAVORISER LE PARTAGE DU LEADERSHIP AVEC L'ÉQUIPE POUR RÉALISER LE PROJET ÉDUCATIF. | | | | | |
| OPTIMISER LE POTENTIEL DE CHAQUE MEMBRE DU PERSONNEL ET ASSURER SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL. | | | | | |
| COMMUNIQUER RÉGULIÈREMENT LES ORIENTATIONS RETENUES, L'ÉTAT D'AVANCEMENT DES OBJECTIFS POURSUIVIS ET DES RÉSULTATS VISÉS. | | | | | |
| CONDUIRE UN PROCESSUS DE CHANGEMENT QUI IMPLIQUE LA PARTICIPATION DE TOUS LES MEMBRES D'UNE COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|--|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| MOBILISER AUTOUR DE LA MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT | Capacité de susciter et d'orienter la contribution de son équipe, des parents et des partenaires en vue de développer et de réaliser le projet éducatif axé sur la réussite des élèves. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| INSTAURER ET ADOPTER DES PRATIQUES DE CONCERTATION ET DE PARTENARIAT ENTRE LES ACTEURS DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE EN VUE DE DÉVELOPPER UNE VISION PARTAGÉE ET RASSEMBLEUSE DU PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉTABLISSEMENT. | | | | | |
| FIXER LES ATTENTES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES POUR LES MEMBRES DE SON ÉQUIPE ET LES RENDRE RESPONSABLES DES RÉSULTATS. | | | | | |
| METTRE EN PLACE UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL QUI FAVORISE LA COLLABORATION. | | | | | |
| METTRE EN PLACE LES CONDITIONS POUR FAVORISER L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL POUR RÉALISER LA MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT. | | | | | |
| FAVORISER LES ÉCHANGES D'IDÉES ET LES DÉBATS AUTOUR DES ENJEUX ET DÉFIS DU PROJET ÉDUCATIF. | | | | | |
| MAINTENIR UN DIALOGUE OUVERT, CONSTRUCTIF ET RESPECTUEUX. | | | | | |
| INTERVENIR AUPRÈS DES PERSONNES AVEC RESPECT, JUSTICE ET ÉQUITÉ. | | | | | |
| METTRE EN PLACE ET SOUTENIR LE PARTAGE DES PRATIQUES PROBANTES ET L'ENTRAIDE MUTUELLE. | | | | | |
| RECONNAÎTRE LES CONTRIBUTIONS ET LES RÉUSSITES DU PERSONNEL ET DE L'ÉQUIPE-ÉCOLE. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|---|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| GÉRER L'ÉTABLISSEMENT POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉLÈVES | Capacité de concevoir et de mettre en œuvre des processus de gestion efficaces et adaptés à l'établissement pour répondre aux besoins des élèves. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| METTRE EN PLACE DES PROCÉDURES DE GESTION DE PERSONNEL QUI SOIENT EFFICACES ET QUI FAVORISENT LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS. | | | | | |
| INTERVENIR POUR RÉGULARISER LES SITUATIONS QUI NUISENT À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS. | | | | | |
| ORGANISER ET RÉPARTIR LES RESSOURCES DE L'ÉTABLISSEMENT SELON LES PRIORITÉS RETENUES AVEC UNE PRÉOCCUPATION D'ÉQUITÉ, DE RIGUEUR ET D'IMPUTABILITÉ. | | | | | |
| CAPABLE DE PRENDRE DES DÉCISIONS QUI PERMETTRONT DE RÉALISER LA MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT. | | | | | |
| ASSURER LE SUIVI ET LA RÉALISATION DES OBJECTIFS FIXÉS POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉLÈVES (MONITORAGE ET RÉGULATION). | | | | | |
| ÉLABORER UN BUDGET EN CONFORMITÉ AVEC LES NORMES EXISTANTES, DANS LE RESPECT DES ORIENTATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT ET DES BESOINS DES ÉLÈVES. | | | | | |
| GÉRER L'ENSEMBLE DES RESSOURCES (HUMAINES, FINANCIÈRES, MATÉRIELLES ET INFORMATIQUES) DANS LE RESPECT DES ENCADREMENTS ET DES POLITIQUES. | | | | | |
| PRÉSENTER UNE REDDITION DE COMPTES CLAIRE ET TRANSPARENTE SUR LES OBJECTIFS FIXÉS ET LES RÉSULTATS VISÉS. | | | | | |
| METTRE EN PLACE ET PRENDRE DES MESURES POUR RÉDUIRE L'ÉCART ENTRE LES RÉSULTATS SOUHAITÉS ET CEUX ATTEINTS. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|--|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| PORTER LA VISION DU DÉVELOPPEMENT ÉDUCATIF ET PÉDAGOGIQUE | Capacité de mettre en place les dispositifs pour assurer le développement d'une vision éducative et pédagogique de tous les acteurs afin de favoriser l'atteinte de la mission de l'établissement. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| PORTER ET FAIRE CONNAÎTRE SA VISION DE L'ÉDUCATION ET DÉFINIR SA CONTRIBUTION À LA RÉALISATION DU PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉTABLISSEMENT EN S'APPUYANT SUR LES ORIENTATIONS DU PLAN D'ENGAGEMENT VERS LA RÉUSSITE DE L'ORGANISATION. | | | | | |
| MANIFESTER DES ATTENTES ÉLEVÉES QUANT À LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES. | | | | | |
| ASSURER LA SUPERVISION DES PRATIQUES ÉDUCATIVES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉLÈVES ET DES OBJECTIFS POURSUIVIS. | | | | | |
| ASSURER L'ENCADREMENT PÉDAGOGIQUE QUI FAVORISE LA RESPONSABILISATION DE TOUS. | | | | | |
| DIFFUSER LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET ENCOURAGER L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE VISANT LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES. | | | | | |
| SOUTENIR L'ÉQUIPE-ÉCOLE DANS LA MISE EN PLACE DES STRATÉGIES ADAPTÉES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉLÈVES. | | | | | |
| ASSURER LA RÉALISATION ET L'ÉVALUATION DU PROJET ÉDUCATIF. | | | | | |
| ASSURER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL, COLLECTIF ET INDIVIDUEL DU PERSONNEL. | | | | | |
| METTRE EN PLACE DES STRATÉGIES POUR FAVORISER LE PARTAGE DU SAVOIR, LA RÉFLEXION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE ET LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES PROBANTES. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

ÉVALUATION GLOBALE

| | |
|--|--|
| | Maîtrise satisfaisante des compétences attendues |
| | Amélioration requise des compétences attendues |
| | Maîtrise insuffisante des compétences attendues |

COMMENTAIRES DU RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION (APPRÉCIATION) DU RENDEMENT :

DATE

SIGNATURE

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT :

DATE

SIGNATURE

**PROFIL DE COMPÉTENCES À LA FONCTION
DE CADRE SCOLAIRE
COMMISSION SCOLAIRE DES SAMARES**

Travail réalisé par :

*La Direction générale de la
Commission scolaire des
Samares avec la contribution du
consultant, M. François Labbé*

Janvier 2017

Introduction

Dans le cadre de sa mission, de sa vision et de ses valeurs, la Commission scolaire des Samares a entrepris une démarche pour définir le profil de compétences recherchées pour son organisation dans l'exercice de la fonction de cadre scolaire.

Ce profil de compétences permettra d'accompagner les cadres scolaires, de développer les compétences des cadres scolaires en poste, de préparer la relève, de sélectionner les meilleurs candidats et d'évaluer les cadres scolaires en probation.

Pour relever ses nombreux défis, la Commission scolaire a besoin de cadres scolaires qui doivent faire preuve d'un leadership stratégique et transformationnel. C'est dans cet optique que la Commission scolaire a entrepris cette démarche pour préparer la relève et pour soutenir et accompagner les cadres scolaires en fonction.

Le profil de compétences des cadres scolaires

Le profil de compétences inclut quatre compétences fondamentales, une compétence clé et trois compétences complémentaires.

Les compétences fondamentales sont des prédispositions essentielles que doivent détenir les personnes qui aspirent à devenir un cadre scolaire et également pour ceux et celles qui exercent déjà la fonction à la commission scolaire.

1.1 Les compétences fondamentales

Les compétences fondamentales sont composées de cinq prédispositions préalables : l'engagement et le sens des responsabilités, les aptitudes cognitives, le sens des relations interpersonnelles, l'éthique et le sens politique, la gestion de soi et l'adaptabilité. Ces compétences sont les prémisses du développement des compétences en gestion et elles sont requises pour toute personne qui aspire ou effectue les responsabilités de cadres scolaires.

1.2 La compétence clé

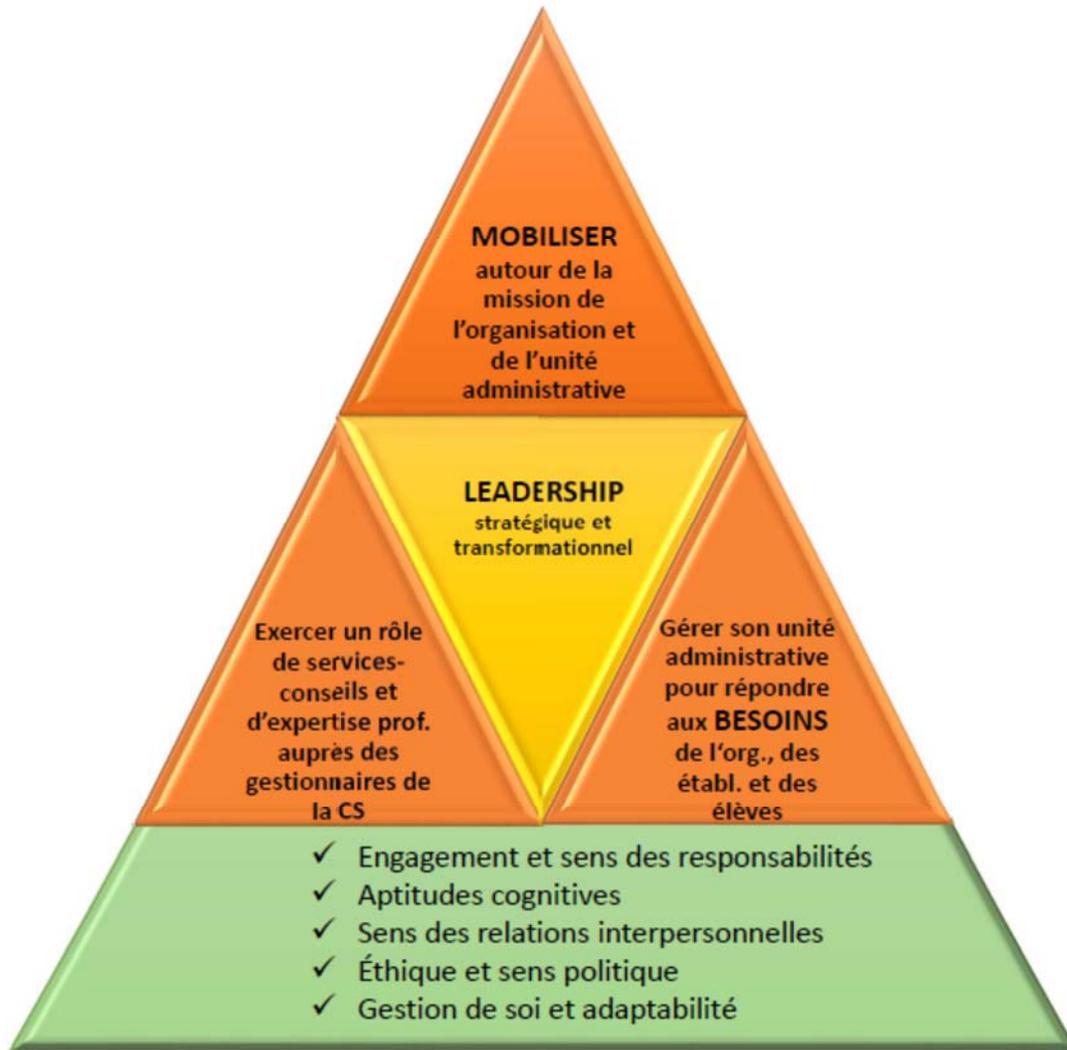
La compétence clé est un savoir-agir indispensable à tout gestionnaire qui exerce la fonction de cadre scolaire. Le leadership transformationnel est la compétence essentielle et fait partie intégrante de la fonction peu importe les enjeux, les défis et les particularités de l'organisation et de l'unité administrative.

1.3 Les compétences complémentaires

Les trois autres compétences sont en complément à la compétence clé : l'exercice de son rôle de services-conseils et d'expertise professionnelle, la mobilisation autour de la mission de l'organisation et de son unité et la gestion de son unité administrative pour répondre aux besoins de l'organisation, des établissements et des élèves. Ces compétences servent à

bonifier le profil afin de permettre aux cadres scolaires d'exercer efficacement la tâche et de relever les défis associés à cette fonction.

SCHÉMA DE COMPÉTENCES



Compétence clé



Compétences fondamentales



Compétences complémentaires

ENGAGEMENT ET SENS DES RESPONSABILITÉS

Capacité d'une personne à s'investir activement dans son travail en faisant preuve de droiture, d'énergie et de persévérance, d'autonomie et d'initiative et d'un sens de l'organisation adéquate.

Actions repères

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Prendre en charge et exercer les responsabilités liées à son rôle et en rendre compte.➤ Mettre les efforts nécessaires pour réaliser les objectifs dans les délais convenus.➤ Agir en tant que représentant signifiant et positif pour son unité administrative et pour son organisation.➤ Démontrer du courage managérial (assumer les décisions prises). | <ul style="list-style-type: none">➤ Persévérer face aux difficultés rencontrées.➤ Faire preuve de solidarité et de loyauté face aux décisions de l'équipe et de l'organisation.➤ Adapter ses comportements pour contribuer au succès de l'organisation.➤ Démontrer un engagement face à autrui et à l'organisation.➤ Développer et maintenir une pratique réflexive de gestion. |
|---|---|

APTITUDES COGNITIVES

Capacité d'une personne à apprendre et à analyser des situations ou problèmes afin de les résoudre rapidement en faisant preuve d'un esprit de synthèse et en générant des solutions appropriées avec jugement et créativité.

Actions repères

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Capable de faire des analyses et des réflexions en profondeur en s'appuyant sur la recherche et les pratiques de gestion reconnues.➤ Aborder les situations imprévues ou complexes dans leur globalité en cernant les multiples dimensions (approche systémique).➤ Composer avec les situations imprévues ou complexes en s'appuyant sur ses forces et en gardant le cap sur les objectifs.➤ Exercer un juste esprit critique.➤ Avoir du jugement, de l'objectivité et appuyer ses décisions sur des faits. | <ul style="list-style-type: none">➤ Savoir prendre des décisions de qualité en tenant compte de l'information disponible et en temps opportun.➤ Décider et agir malgré l'incertitude ou l'opposition lorsque la situation l'exige.➤ Reconnaître et respecter sa marge de manœuvre dans ses actions et décisions.➤ Être ouvert aux idées nouvelles et orientées vers les solutions. |
|---|---|

SENS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Disposition d'une personne intéressée par les autres et apte à établir des relations de qualité en faisant preuve de tact et de diplomatie, d'ouverture, de tolérance et de sensibilité.

Actions repères

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Adopter une approche qui facilite l'écoute.➤ Participer activement au travail de son équipe et favoriser la poursuite d'objectifs communs.➤ Capable de développer et de maintenir des relations harmonieuses avec son entourage.➤ Capable de diriger et d'influencer les personnes dans un groupe et donner une direction aux efforts communs.➤ Faire face aux conflits et aux différends et privilégier la recherche de consensus. | <ul style="list-style-type: none">➤ Capable de formuler des rétroactions de façon constructive.➤ Savoir transmettre l'information avec précision et clarté.➤ Faire preuve de diplomatie et de tact dans sa façon d'intervenir.➤ Favoriser l'expression des idées et des besoins. |
|---|---|

ÉTHIQUE ET SENS POLITIQUE

ÉTHIQUE :

Capacité d'agir en fonction de l'intérêt public et des valeurs de la commission scolaire et en manifestant un comportement éthique exemplaire.

SENS POLITIQUE :

Capacité à décoder la réalité politique formelle et informelle de son organisation et y intervenir stratégiquement pour influencer sur les décisions.

Actions repères

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Adhérer et partager les valeurs de l'organisation.➤ Agir en cohérence par rapport aux valeurs de l'organisation.➤ Intervenir avec transparence et intégrité en conformité avec les lois, règlements et les politiques.➤ Intervenir auprès de chaque personne avec respect, justice et intégrité.➤ Connaître la structure politique et administrative de son organisation, de son unité administrative, de son fonctionnement et les rôles des différents paliers. | <ul style="list-style-type: none">➤ Décoder les enjeux de son environnement et ceux des acteurs qui y évoluent.➤ Distinguer clairement les rôles et le partage des responsabilités entre l'administratif et la politique.➤ Établir un réseau de connaissances et de personnes-ressources et l'utiliser stratégiquement.➤ Mesurer la portée politique, publique et médiatique de ses actions et de ses décisions. |
|---|---|

GESTION DE SOI ET ADAPTABILITÉ

Capacité d'une personne à se connaître, à se faire confiance, à maîtriser ses émotions et à faire preuve d'adaptabilité.

Actions repères

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Avoir une vision juste de ses forces et de ses points de vigilance.➤ Être capable de bien recevoir la critique constructive.➤ Croire en ses compétences et dégager une image crédible et assurée.➤ S'adapter à des situations imprévues en ajustant son comportement aux nouvelles exigences de l'environnement.➤ Faire preuve de flexibilité face aux changements. | <ul style="list-style-type: none">➤ Faire preuve de tolérance et patience tout en sachant gérer ses émotions dans les périodes difficiles ou situations stressantes.➤ Être capable de faire une introspection et une autocritique.➤ Assurer son développement professionnel pour réaliser pleinement sa fonction.➤ Maintenir un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. |
|---|--|



LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET TRANSFORMATIONNEL

Capacité d'influencer, d'être un guide, un catalyseur, un porteur de sens en privilégiant la participation, la concertation et l'adhésion de tous les membres de son unité administrative pour réaliser la mission de l'organisation et de son service avec succès.

Actions repères

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Placer la réussite de l'élève au cœur de la mission de l'unité administrative dans l'esprit du plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire.➤ Dégager une vision claire des stratégies à adopter pour atteindre les objectifs poursuivis.➤ Solliciter et obtenir l'adhésion au plan d'action de l'unité administrative.➤ Favoriser et soutenir le recours à des pratiques reconnues.➤ Accompagner et responsabiliser le personnel dans l'atteinte des objectifs poursuivis. | <ul style="list-style-type: none">➤ Favoriser le partage du leadership avec l'équipe pour réaliser le plan d'action de son unité administrative.➤ Optimiser le potentiel de chaque membre du personnel et assurer son développement professionnel.➤ Communiquer régulièrement les orientations retenues, l'état d'avancement des objectifs poursuivis et des résultats visés.➤ Conduire un processus de changement qui implique la participation de tous les membres de son unité administrative. |
|---|--|

MOBILISER AUTOUR DE LA MISSION DE L'ORGANISATION ET DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE

Capacité de susciter et d'orienter la contribution des membres son équipe et des partenaires en vue de développer et de réaliser la mission de l'organisation et du plan d'action de son unité administrative pour contribuer à la réussite des élèves.

Actions repères

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Instaurer et adopter des pratiques de concertation et de partenariat entre les membres de son unité administrative en vue de réaliser le plan d'action de l'unité.➤ Fixer les attentes individuelles et collectives pour les membres de son équipe et les rendre responsables des résultats.➤ Mettre en place un environnement de travail qui favorise la collaboration.➤ Mettre en place les conditions pour favoriser l'engagement du personnel pour réaliser la mission de l'organisation et de l'unité administrative. | <ul style="list-style-type: none">➤ Favoriser les échanges d'idées et les débats autour des enjeux et défis de l'organisation et de l'unité administrative.➤ Maintenir un dialogue ouvert, constructif et respectueux.➤ Intervenir auprès des personnes avec respect, justice et équité.➤ Mettre en place et soutenir le partage des pratiques reconnues et l'entraide mutuelle.➤ Reconnaître les contributions et les réussites du personnel et de l'équipe. |
|---|---|

GÉRER SON UNITÉ ADMINISTRATIVE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'ORGANISATION, DES ÉTABLISSEMENTS ET DES ÉLÈVES

Capacité de concevoir et de mettre en œuvre des processus de gestion efficaces et adaptés à son unité administrative pour répondre aux besoins des établissements et des élèves.

Actions repères

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Mettre en place des procédures de gestion de personnel qui soient efficaces et qui favorisent le partage des responsabilités.➤ Intervenir pour régulariser les situations qui nuisent à l'atteinte des objectifs.➤ Organiser et répartir les ressources de l'unité administrative selon les priorités retenues avec une préoccupation d'équité, de rigueur et d'imputabilité.➤ Capable de prendre des décisions qui permettront de réaliser le plan d'action de l'unité administrative. | <ul style="list-style-type: none">➤ Assurer le suivi et la réalisation des objectifs fixés pour répondre aux besoins de l'unité, de l'organisation et des établissements (monitorage et régulation).➤ Élaborer un budget en conformité avec les normes existantes, dans le respect des orientations de l'organisation.➤ Gérer l'ensemble des ressources (humaines, financières, matérielles et informatiques) dans le respect des encadrements et des politiques.➤ Présenter une reddition de comptes claire et transparente sur les objectifs fixés et les résultats visés.➤ Mettre en place et prendre des mesures pour réduire l'écart entre les résultats souhaités et ceux atteints. |
|--|---|

**EXERCER UN RÔLE DE SERVICES-CONSEILS ET D'EXPERTISE
PROFESSIONNELLE AUPRÈS DE TOUS LES GESTIONNAIRES DE LA
COMMISSION SCOLAIRE**

Capacité de partager le savoir et l'expertise de leur secteur d'activité afin d'orienter, de conseiller, d'accompagner et de répondre adéquatement à la mission de l'organisation et des établissements.

Actions repères

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Répondre aux demandes, analyser la situation, superviser, conseiller, et accompagner les gestionnaires de la commission scolaire.➤ Instaurer une démarche d'accueil et d'accompagnement permettant la responsabilisation, l'initiative et la créativité.➤ Explorer de nouvelles avenues en matière de recherche, d'innovation et de développement.➤ Assurer l'encadrement de son personnel qui favorise la responsabilisation.➤ S'assurer de la mise à jour de ses savoirs professionnels et techniques. | <ul style="list-style-type: none">➤ Évaluer et actualiser régulièrement les règlements, politiques, procédures et programmes existants dans son champ d'expertise et en assurer une application conforme.➤ Proposer des stratégies, des outils adaptés en fonction des problématiques rencontrées dans son champ d'expertise.➤ Assurer le développement professionnel collectif et individuel du personnel sous sa responsabilité.➤ Travailler en collaboration avec l'ensemble des gestionnaires pour réaliser la mission de l'organisation et des établissements. |
|--|--|



Cadre : _____

Service/établissement : _____

Motifs de l'évaluation du rendement

Probation

Cadre en poste

Remplacement

Période couverte par l'évaluation du rendement :

Du _____ au _____

Responsable de l'évaluation ou appréciation du rendement :

| COMPÉTENCES FONDAMENTALES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|---|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| ENGAGEMENT ET SENS DES RESPONSABILITÉS | Capacité d'une personne à s'investir activement dans son travail en faisant preuve de droiture, d'énergie et de persévérance, d'autonomie et d'initiative et d'un sens de l'organisation adéquat. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| PRENDRE EN CHARGE ET EXERCER LES RESPONSABILITÉS LIÉES À SON RÔLE ET EN RENDRE COMPTE. | | | | | |
| METTRE LES EFFORTS NÉCESSAIRES POUR RÉALISER LES OBJECTIFS DANS LES DÉLAIS CONVENUS. | | | | | |
| AGIR EN TANT QUE REPRÉSENTANT SIGNIFIANT ET POSITIF POUR SON ÉTABLISSEMENT OU SON UNITÉ ADMINISTRATIVE ET POUR SON ORGANISATION. | | | | | |
| DÉMONTRER DU COURAGE MANAGÉRIAL (ASSUMER LES DÉCISIONS PRISES). | | | | | |
| PERSÉVÉRER FACE AUX DIFFICULTÉS RENCONTRÉES. | | | | | |
| FAIRE PREUVE DE SOLIDARITÉ ET DE LOYAUTÉ FACE AUX DÉCISIONS DE L'ÉQUIPE ET DE L'ORGANISATION. | | | | | |
| ADAPTER SES COMPORTEMENTS POUR CONTRIBUER AU SUCCÈS DE L'ORGANISATION. | | | | | |
| DÉMONTRER UN ENGAGEMENT FACE À AUTRUI ET À L'ORGANISATION. | | | | | |
| DÉVELOPPER ET MAINTENIR UNE PRATIQUE RÉFLEXIVE DE GESTION. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES FONDAMENTALES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|----------------------------------|---|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| APTITUDES COGNITIVES | Capacité d'une personne à apprendre et à analyser des situations ou problèmes afin de les résoudre rapidement en faisant preuve d'un esprit de synthèse et en générant des solutions appropriées avec jugement et créativité. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|---|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|
| CAPABLE DE FAIRE DES ANALYSES ET DES RÉFLEXIONS EN PROFONDEUR EN S'APPUYANT SUR LA RECHERCHE ET LES PRATIQUES DE GESTION RECONNUES. | | | | | |
| ABORDER LES SITUATIONS IMPRÉVUES OU COMPLEXES DANS LEUR GLOBALITÉ EN CERNANT LES MULTIPLES DIMENSIONS (APPROCHE SYSTÉMIQUE). | | | | | |
| COMPOSER AVEC LES SITUATIONS IMPRÉVUES OU COMPLEXES EN S'APPUYANT SUR SES FORCES ET EN GARDANT LE CAP SUR LES OBJECTIFS. | | | | | |
| EXERCER UN JUSTE ESPRIT CRITIQUE. | | | | | |
| AVOIR DU JUGEMENT, DE L'OBJECTIVITÉ ET APPUYER SES DÉCISIONS SUR DES FAITS. | | | | | |
| SAVOIR PRENDRE DES DÉCISIONS DE QUALITÉ EN TENANT COMPTE DE L'INFORMATION DISPONIBLE ET EN TEMPS OPPORTUN. | | | | | |
| DÉCIDER ET AGIR MALGRÉ L'INCERTITUDE OU L'OPPOSITION LORSQUE LA SITUATION L'EXIGE. | | | | | |
| RECONNAÎTRE ET RESPECTER SA MARGE DE MANŒUVRE DANS SES ACTIONS ET DÉCISIONS. | | | | | |
| ÊTRE OUVERT AUX IDÉES NOUVELLES ET ORIENTÉES VERS LES SOLUTIONS. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES FONDAMENTALES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|---|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| SENS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES | Disposition d'une personne intéressée par les autres et apte à établir des relations de qualité en faisant preuve de tact et de diplomatie, d'ouverture, de tolérance et de sensibilité. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| ADOPTER UNE APPROCHE QUI FACILITE L'ÉCOUTE. | | | | | |
| PARTICIPER ACTIVEMENT AU TRAVAIL DE SON ÉQUIPE ET FAVORISER LA POURSUITE D'OBJECTIFS COMMUNS. | | | | | |
| CAPABLE DE DÉVELOPPER ET DE MAINTENIR DES RELATIONS HARMONIEUSES AVEC SON ENTOURAGE. | | | | | |
| CAPABLE DE DIRIGER ET D'INFLUENCER LES PERSONNES DANS UN GROUPE ET DONNER UNE DIRECTION AUX EFFORTS COMMUNS. | | | | | |
| FAIRE FACE AUX CONFLITS ET AUX DIFFÉRENDS ET PRIVILÉGIER LA RECHERCHE DE CONSENSUS. | | | | | |
| CAPABLE DE FORMULER DES RÉTROACTIONS DE FAÇON CONSTRUCTIVE. | | | | | |
| SAVOIR TRANSMETTRE L'INFORMATION AVEC PRÉCISION ET CLARTÉ. | | | | | |
| FAIRE PREUVE DE DIPLOMATIE ET DE TACT DANS SA FAÇON D'INTERVENIR. | | | | | |
| FAVORISER L'EXPRESSION DES IDÉES ET DES BESOINS. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES FONDAMENTALES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|----------------------------------|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| ÉTHIQUE ET SENS POLITIQUE | <p>Éthique : Capacité d’agir en fonction de l’intérêt public et des valeurs de la Commission scolaire et en manifestant un comportement éthique exemplaire.</p> <p>Sens politique : Capacité à décoder la réalité politique formelle et informelle de son organisation et y intervenir stratégiquement pour influencer sur les décisions.</p> | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| ADHÉRER ET PARTAGER LES VALEURS DE L'ORGANISATION. | | | | | |
| AGIR EN COHÉRENCE PAR RAPPORT AUX VALEURS DE L'ORGANISATION. | | | | | |
| INTERVENIR AVEC TRANSPARENCE ET INTÉGRITÉ EN CONFORMITÉ AVEC LES LOIS, RÉGLEMENTS ET LES POLITIQUES. | | | | | |
| INTERVENIR AUPRÈS DE CHAQUE PERSONNE AVEC RESPECT, JUSTICE ET INTÉGRITÉ. | | | | | |
| CONNAÎTRE LA STRUCTURE POLITIQUE ET ADMINISTRATIVE DE SON ORGANISATION, DE SON ÉTABLISSEMENT OU DE SON UNITÉ ADMINISTRATIVE, DE SON FONCTIONNEMENT ET LES RÔLES DES DIFFÉRENTS PALIERS. | | | | | |
| DÉCODER LES ENJEUX DE SON ENVIRONNEMENT ET CEUX DES ACTEURS QUI Y ÉVOLUENT. | | | | | |
| DISTINGUER CLAIREMENT LES RÔLES ET LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS ENTRE L'ADMINISTRATIF ET LE POLITIQUE. | | | | | |
| ÉTABLIR UN RÉSEAU DE CONNAISSANCES ET DE PERSONNES-RESSOURCES ET L'UTILISER STRATÉGIQUEMENT. | | | | | |
| MESURER LA PORTÉE POLITIQUE, PUBLIQUE ET MÉDIATIQUE DE SES ACTIONS ET DE SES DÉCISIONS. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d’améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES FONDAMENTALES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|---------------------------------------|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| GESTION DE SOI ET ADAPTABILITÉ | Capacité d'une personne à se connaître, à se faire confiance, à maîtriser ses émotions et à faire preuve d'adaptabilité. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| AVOIR UNE VISION JUSTE DE SES FORCES ET DE SES POINTS DE VIGILANCE. | | | | | |
| ÊTRE CAPABLE DE BIEN RECEVOIR LA CRITIQUE CONSTRUCTIVE. | | | | | |
| CROIRE EN SES COMPÉTENCES ET DÉGAGER UNE IMAGE CRÉDIBLE ET ASSURÉE. | | | | | |
| S'ADAPTER À DES SITUATIONS IMPRÉVUES EN AJUSTANT SON COMPORTEMENT AUX NOUVELLES EXIGENCES DE L'ENVIRONNEMENT. | | | | | |
| FAIRE PREUVE DE FLEXIBILITÉ FACE AUX CHANGEMENTS. | | | | | |
| FAIRE PREUVE DE TOLÉRANCE ET PATIENCE TOUT EN SACHANT GÉRER SES ÉMOTIONS DANS LES PÉRIODES DIFFICILES OU SITUATIONS STRESSANTES. | | | | | |
| ÊTRE CAPABLE DE FAIRE UNE INTROSPECTION ET UNE AUTOCRITIQUE. | | | | | |
| ASSURER SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL POUR RÉALISER PLEINEMENT SA FONCTION. | | | | | |
| MAINTENIR UN ÉQUILIBRE ENTRE SA VIE PROFESSIONNELLE ET SA VIE PERSONNELLE. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCE CLÉ | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|--|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET TRANSFORMATIONNEL | Capacité d'influencer, d'être un guide, un catalyseur, un porteur de sens en privilégiant la participation, la concertation et l'adhésion de tous les membres de son unité administrative pour réaliser la mission de l'organisation et de son service avec succès. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| PLACER LA RÉUSSITE DE L'ÉLÈVE AU CŒUR DE LA MISSION DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE DANS L'ESPRIT DU PLAN D'ENGAGEMENT VERS LA RÉUSSITE DE LA COMMISSION SCOLAIRE. | | | | | |
| DÉGAGER UNE VISION CLAIRE DES STRATÉGIES À ADOPTER POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS POURSUIVIS. | | | | | |
| SOLLICITER ET OBTENIR L'ADHÉSION AU PLAN D'ACTION DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE. | | | | | |
| FAVORISER ET SOUTENIR LE RECOURS À DES PRATIQUES RECONNUES. | | | | | |
| ACCOMPAGNER ET RESPONSABILISER LE PERSONNEL DANS L'ATTEINTE DES OBJECTIFS POURSUIVIS. | | | | | |
| FAVORISER LE PARTAGE DU LEADERSHIP AVEC L'ÉQUIPE POUR RÉALISER LE PLAN D'ACTION DE SON UNITÉ ADMINISTRATIVE. | | | | | |
| OPTIMISER LE POTENTIEL DE CHAQUE MEMBRE DU PERSONNEL ET ASSURER SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL. | | | | | |
| COMMUNIQUER RÉGULIÈREMENT LES ORIENTATIONS RETENUES, L'ÉTAT D'AVANCEMENT DES OBJECTIFS POURSUIVIS ET DES RÉSULTATS VISÉS. | | | | | |
| CONDUIRE UN PROCESSUS DE CHANGEMENT QUI IMPLIQUE LA PARTICIPATION DE TOUS LES MEMBRES DE SON UNITÉ ADMINISTRATIVE. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|--|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| MOBILISER AUTOUR DE LA MISSION DE L'ORGANISATION ET DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE | Capacité de susciter et d'orienter la contribution des membres son équipe et des partenaires en vue de développer et de réaliser la mission de l'organisation et du plan d'action de son unité administrative pour contribuer à la réussite des élèves. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| INSTAURER ET ADOPTER DES PRATIQUES DE CONCERTATION ET DE PARTENARIAT ENTRE LES MEMBRES DE SON UNITÉ ADMINISTRATIVE EN VUE DE RÉALISER LE PLAN D'ACTION DE L'UNITÉ. | | | | | |
| FIXER LES ATTENTES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES POUR LES MEMBRES DE SON ÉQUIPE ET LES RENDRE RESPONSABLES DES RÉSULTATS. | | | | | |
| METTRE EN PLACE UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL QUI FAVORISE LA COLLABORATION. | | | | | |
| METTRE EN PLACE LES CONDITIONS POUR FAVORISER L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL POUR RÉALISER LA MISSION DE L'ORGANISATION ET DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE. | | | | | |
| FAVORISER LES ÉCHANGES D'IDÉES ET LES DÉBATS AUTOUR DES ENJEUX ET DÉFIS DE L'ORGANISATION ET DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE. | | | | | |
| MAINTENIR UN DIALOGUE OUVERT, CONSTRUCTIF ET RESPECTUEUX. | | | | | |
| INTERVENIR AUPRÈS DES PERSONNES AVEC RESPECT, JUSTICE ET ÉQUITÉ. | | | | | |
| METTRE EN PLACE ET SOUTENIR LE PARTAGE DES PRATIQUES RECONNUES ET L'ENTRAIDE MUTUELLE. | | | | | |
| RECONNAÎTRE LES CONTRIBUTIONS ET LES RÉUSSITES DU PERSONNEL ET DE L'ÉQUIPE. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|---|--|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| GÉRER SON UNITÉ ADMINISTRATIVE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'ORGANISATION, DES ÉTABLISSEMENTS ET DES ÉLÈVES | Capacité de concevoir et de mettre en œuvre des processus de gestion efficaces et adaptés à son unité administrative pour répondre aux besoins des établissements et des élèves. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|--|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|
| METTRE EN PLACE DES PROCÉDURES DE GESTION DE PERSONNEL QUI SOIENT EFFICACES ET QUI FAVORISENT LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS. | | | | | |
| INTERVENIR POUR RÉGULARISER LES SITUATIONS QUI NUISENT À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS. | | | | | |
| ORGANISER ET RÉPARTIR LES RESSOURCES DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE SELON LES PRIORITÉS RETENUES AVEC UNE PRÉOCCUPATION D'ÉQUITÉ, DE RIGUEUR ET D'IMPUTABILITÉ. | | | | | |
| CAPABLE DE PRENDRE DES DÉCISIONS QUI PERMETTRONT DE RÉALISER LE PLAN D'ACTION DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE. | | | | | |
| ASSURER LE SUIVI ET LA RÉALISATION DES OBJECTIFS FIXÉS POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'UNITÉ, DE L'ORGANISATION ET DES ÉTABLISSEMENTS (MONITORAGE ET RÉGULATION). | | | | | |
| ÉLABORER UN BUDGET EN CONFORMITÉ AVEC LES NORMES EXISTANTES, DANS LE RESPECT DES ORIENTATIONS DE L'ORGANISATION. | | | | | |
| GÉRER L'ENSEMBLE DES RESSOURCES (HUMAINES, FINANCIÈRES, MATÉRIELLES ET INFORMATIQUES) DANS LE RESPECT DES ENCADREMENTS ET DES POLITIQUES. | | | | | |
| PRÉSENTER UNE REDDITION DE COMPTES CLAIRE ET TRANSPARENTE SUR LES OBJECTIFS FIXÉS ET LES RÉSULTATS VISÉS. | | | | | |
| METTRE EN PLACE ET PRENDRE DES MESURES POUR RÉDUIRE L'ÉCART ENTRE LES RÉSULTATS SOUHAITÉS ET CEUX ATTEINTS. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

| COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée |
|---|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| EXERCER UN RÔLE DE SERVICES-CONSEILS ET D'EXPERTISE PROFESSIONNELLE AUPRÈS DE TOUS LES GESTIONNAIRES DE LA COMMISSION SCOLAIRE | Capacité de partager le savoir et l'expertise de leur secteur d'activité afin d'orienter, de conseiller, d'accompagner et de répondre adéquatement à la mission de l'organisation et des établissements. | | | | |

| ACTIONS REPÈRES | Maîtrise suffisante | En voie de maîtrise | Amélioration requise | Non maîtrisée | Non évaluée |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------------|
| RÉPONDRE AUX DEMANDES, ANALYSER LA SITUATION, SUPERVISER, CONSEILLER, ET ACCOMPAGNER LES GESTIONNAIRES DE LA COMMISSION SCOLAIRE. | | | | | |
| INSTAURER UNE DÉMARCHE D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT PERMETTANT LA RESPONSABILISATION, L'INITIATIVE ET LA CRÉATIVITÉ. | | | | | |
| EXPLORER DE NOUVELLES AVENUES EN MATIÈRE DE RECHERCHE, D'INNOVATION ET DE DÉVELOPPEMENT. | | | | | |
| ASSURER L'ENCADREMENT DE SON PERSONNEL QUI FAVORISE LA RESPONSABILISATION. | | | | | |
| S'ASSURER DE LA MISE À JOUR DE SES SAVOIRS PROFESSIONNELS ET TECHNIQUES. | | | | | |
| ÉVALUER ET ACTUALISER RÉGULIÈREMENT LES RÈGLEMENTS, POLITIQUES, PROCÉDURES ET PROGRAMMES EXISTANTS DANS SON CHAMP D'EXPERTISE ET EN ASSURER UNE APPLICATION CONFORME. | | | | | |
| PROPOSER DES STRATÉGIES, DES OUTILS ADAPTÉS EN FONCTION DES PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES DANS SON CHAMP D'EXPERTISE. | | | | | |
| ASSURER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL, COLLECTIF ET INDIVIDUEL DU PERSONNEL SOUS SA RESPONSABILITÉ. | | | | | |
| TRAVAILLER EN COLLABORATION AVEC L'ENSEMBLE DES GESTIONNAIRES POUR RÉALISER LA MISSION DE L'ORGANISATION ET DES ÉTABLISSEMENTS. | | | | | |

Moyens à mettre en place afin d'améliorer la maîtrise de la compétence :

Commentaires :

ÉVALUATION GLOBALE

Maîtrise satisfaisante des compétences attendues

Amélioration requise des compétences attendues

Maîtrise insuffisante des compétences attendues

COMMENTAIRES DU RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION (APPRÉCIATION) DU RENDEMENT :

DATE

SIGNATURE

COMMENTAIRES DU CADRE :

DATE

SIGNATURE

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

ENGAGEMENT ET SENS DES RESPONSABILITÉS

| ACTIONS REPÈRES | |
|---|--|
| ➤ PRENDRE EN CHARGE ET EXERCER LES RESPONSABILITÉS LIÉES À SON RÔLE ET EN RENDRE COMPTE | <ul style="list-style-type: none">- Prioriser nos actions / tâches.- Suivi disciplinaire / accompagnement. Aller jusqu'au bout de la démarche.- Toujours favoriser la réussite, les besoins de l'élève. |
| ➤ METTRE LES EFFORTS NÉCESSAIRES POUR RÉALISER LES OBJECTIFS DANS LES DÉLAIS CONVENUS | <ul style="list-style-type: none">- S'adjoindre les personnes qualifiées.- Gestion du temps.- Gestion des priorités et des effectifs / délégation.- Ne pas craindre de rappeler les divers objectifs (relance). |
| ➤ AGIR EN TANT QUE REPRÉSENTANT SIGNIFIANT ET POSITIF POUR SON ÉTABLISSEMENT OU SON UNITÉ ADMINISTRATIVE ET POUR SON ORGANISATION | <ul style="list-style-type: none">- Être loyal face à l'organisation. Valoriser les bons coups de notre personnel et assumer une présence lors de difficultés.- Éthique, loyauté, déontologie.- Valorisation, renforcement positif / SEP+SEC.- Partenariat avec la communauté dans son ensemble.- Assurer une bonne communication entre les divers intervenants. |
| ➤ DÉMONTRER DU COURAGE MANAGÉRIAL (ASSUMER LES DÉCISIONS PRISES) | <ul style="list-style-type: none">- Être capable de dire les vraies choses.- Capacité à prendre position et à trancher.- Respect de la planification.- Demeurer coller sur les objectifs. |
| ➤ PERSÉVÉRER FACE AUX DIFFICULTÉS RENCONTRÉES | <ul style="list-style-type: none">- Continuer à mettre les efforts nécessaires même si les résultats ne sont pas au rendez-vous.- Conversations courageuses.- Aller chercher les ressources nécessaires dans l'organisation. Ne pas craindre de demander de l'aide.- Assurer une régulation pour bien identifier les défis.- Demeurer centré sur les objectifs de départ et savoir rallier à des noyaux positifs et engagés. |
| ➤ FAIRE PREUVE DE SOLIDARITÉ ET DE LOYAUTÉ FACE AUX DÉCISIONS DE L'ÉQUIPE ET DE L'ORGANISATION | <ul style="list-style-type: none">- Chaque direction ou direction adjointe donne son opinion et débat des plus et des moins pour se rallier à une décision.- Avoir une vision systémique. Ne pas mettre l'emphase sur nos propres besoins. |

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Développer l'empathie face à la réalité de l'autre. Travail d'équipe. Confiance. - Faire valoir et ressortir le positif de telle ou telle décision. - On est un membre de l'organisation et on doit contribuer à la pérennité des décisions prises. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ ADAPTER SES COMPORTEMENTS POUR CONTRIBUER AU SUCCÈS DE L'ORGANISATION | <ul style="list-style-type: none"> - Être capable, en cours de route, de modifier une décision dans le but d'atteindre les objectifs. - Empathie. Écoute. - Positivisme. Ouverture. Collaboration. - Partager la vision de l'organisation. - Analyse régulière et rétroaction sur les moyens mis en place. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ DÉMONTRER UN ENGAGEMENT FACE À AUTRUI ET À L'ORGANISATION | <ul style="list-style-type: none"> - Prendre les initiatives qui permettent d'améliorer l'organisation. - Solidarité face aux préoccupations et décisions organisationnelles. - Loyauté face à l'organisation. Participation active. - Savoir bien reconnaître les bons coups de notre organisation. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ DÉVELOPPER ET MAINTENIR UNE PRATIQUE RÉFLEXIVE DE GESTION | <ul style="list-style-type: none"> - À la fin de chacun de nos dossiers, prendre le temps de réguler et de s'assurer du bon ou du mauvais fonctionnement de l'activité. - Prioriser des temps de réflexion sur nos pratiques et sur l'organisation. - Ouverture face aux remises en question; difficultés; lectures. S'inspirer des pratiques gagnantes de nos pairs. - Savoir prendre le temps d'arrêter pour voir les impacts positifs et négatifs de nos décisions. - Bien analyser pour assurer la poursuite de nos objectifs. |

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

APTITUDES COGNITIVES

| ACTIONS REPÈRES | |
|---|---|
| <p>➤ CAPABLE DE FAIRE DES ANALYSES ET DES RÉFLEXIONS EN PROFONDEUR EN S'APPUYANT SUR LA RECHERCHE ET LES PRATIQUES DE GESTION RECONNUES</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Partager des lectures et prendre un moment commun pour en discuter. - Prendre un moment pour partager les pratiques gagnantes. - Tenir compte de l'historique (culture du milieu). Adapter. - Trouver les marges de manœuvre. - Déploiement des CAP dans l'école. - Être capable de mettre en lien la recherche et les actions et être capable de les nommer. - Utiliser des grilles d'analyse s'appuyant sur la recherche. |
| <p>➤ ABORDER LES SITUATIONS IMPRÉVUES OU COMPLEXES DANS LEUR GLOBALITÉ EN CERNANT LES MULTIPLES DIMENSIONS (APPROCHE SYSTÉMIQUE)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Cueillette de données pour établir une vision d'ensemble. - Hiérarchiser, en fonction de leur importance, les décisions à prendre. - Utiliser les comités composés de chacune des instances. - Grilles d'analyse. - Capacité de partir de l'élève et d'élargir vers une approche systémique. - Capacité de se questionner sur les enjeux, les impacts. |
| <p>➤ COMPOSER AVEC LES SITUATIONS IMPRÉVUES OU COMPLEXES EN S'APPUYANT SUR SES FORCES ET EN GARDANT LE CAP SUR LES OBJECTIFS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Être capable de trancher ou prendre une décision en lien avec l'objectif. - Établir un calendrier de « monitoring » en lien avec les actions retenues. Capsule de rappel. - Mettre à profit les forces de chacun en lien avec le plan de réussite. - Analyse de l'urgence et être capable de départir urgence et importance. - S'outiller afin de répondre aux imprévus. |
| <p>➤ EXERCER UN JUSTE ESPRIT CRITIQUE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Évite les jugements de valeur - Être constructif, positif et éviter la critique pour la démobilisation. - Comparer. Analyser. - Justesse, éthique et loyauté dans les décisions. - Cohérence constante dans les décisions. |
| <p>➤ AVOIR DU JUGEMENT, DE L'OBJECTIVITÉ ET APPUYER SES DÉCISIONS SUR DES FAITS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Cueillette de données sur des faits, du concret et, auprès de plusieurs personnes (mesurables ou observables). - Jurisprudence – compiler des données. - Cueillette de données, rencontre des intervenants des parents et de Table pédagogique. |

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Bien instrumenter la situation afin d'avoir un discours clair. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ SAVOIR PRENDRE DES DÉCISIONS DE QUALITÉ EN TENANT COMPTE DE L'INFORMATION DISPONIBLE ET EN TEMPS OPPORTUN | <ul style="list-style-type: none"> - Prioriser les décisions selon les informations connues. - Établir les priorités. - Se donner les délais nécessaires (lorsque possible) (ne pas répondre dans l'urgence). - Définir nos priorités et prendre du temps pour identifier la meilleure décision. - Prendre du recul face à une situation. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ DÉCIDER ET AGIR MALGRÉ L'INCERTITUDE OU L'OPPOSITION LORSQUE LA SITUATION L'EXIGE | <ul style="list-style-type: none"> - Avoir le courage de prendre une décision. - Dans la prise de décision, toujours conserver l'élève et la réussite comme base de prise de décision. - Énumérer les points positifs. S'appuyer sur les recherches, les données. - S'appuyer sur les documents légaux (projet éducatif). Décisions prises en équipe. - Avoir du courage de gestion. - Demander conseil ou se valider auprès des services ou de collègues. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ RECONNAÎTRE ET RESPECTER SA MARGE DE MANŒUVRE DANS SES ACTIONS ET DÉCISIONS | <ul style="list-style-type: none"> - Faire les vérifications nécessaires auprès des personnes compétentes. - Choisir ses batailles. Reculer pour mieux avancer. - Garder en tête que le personnel doit demeurer mobiliser. - Respect des procédures et de la hiérarchie. - Être conscient des impacts. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ ÊTRE OUVERT AUX IDÉES NOUVELLES ET ORIENTÉES VERS LES SOLUTIONS | <ul style="list-style-type: none"> - Accueillir les idées nouvelles en faisant preuve d'ouverture. - Responsabiliser les acteurs. Définir les rôles de chacun. - Travailler en collaboration et en équipe. - Se donner des moments de rencontre pour faire émerger des solutions. |

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

SENS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

| ACTIONS REPÈRES | |
|---|---|
| ➤ ADOPTER UNE APPROCHE QUI FACILITE L'ÉCOUTE | <ul style="list-style-type: none">- Bonne synchronisation avec la personne en démontrant l'ouverture et l'accueil.- Favoriser des contextes tant formels qu'informels qui démontrent notre présence.- Communication et un échange dans l'équipe qui se donne le temps et les moyens de rencontrer les personnes au bon moment. Rendez-vous dans un local, se rendre disponible. |
| ➤ PARTICIPER ACTIVEMENT AU TRAVAIL DE SON ÉQUIPE ET FAVORISER LA POURSUITE D'OBJECTIFS COMMUNS | <ul style="list-style-type: none">- Favoriser une planification efficace qui suscite notre présence et engagement.- S'assurer que la mission est claire et que l'équipe connaît les attentes.- Rencontre régulière pour rappeler les situations et les objectifs.- Rappelle régulièrement les cibles, l'envoi de l'information. |
| ➤ CAPABLE DE DÉVELOPPER ET DE MAINTENIR DES RELATIONS HARMONIEUSES AVEC SON ENTOURAGE | <ul style="list-style-type: none">- Démontrer de l'intérêt envers son personnel (empathie + intuition).- Encourager les bons coups et favoriser la reconnaissance.- Ne pas laisser aller les choses, prendre les actions pour rassembler les personnes.- Bon réseau d'information dans l'école, ouvert à l'écoute. |
| ➤ CAPABLE DE DIRIGER ET D'INFLUENCER LES PERSONNES DANS UN GROUPE ET DONNER UNE DIRECTION AUX EFFORTS COMMUNS | <ul style="list-style-type: none">- Démontrer une souplesse organisationnelle permettant le développement professionnel.- Démontrer une vision claire de l'objectif.- Donner l'exemple dans le milieu, il faut se sentir impliqué dans le processus. |
| ➤ FAIRE FACE AUX CONFLITS ET AUX DIFFÉRENDS ET PRIVILÉGIER LA RECHERCHE DE CONSENSUS. | <ul style="list-style-type: none">- Clarifier les faits, les hypothèses en initiant la recherche de solutions gagnantes pour l'organisation.- Apporter un soutien approprié favorisant l'amélioration d'une situation.- Écouter les 2 parties, faire une rencontre. Amener des solutions qui seront gagnantes pour les 2. |
| ➤ CAPABLE DE FORMULER DES RÉTROACTIONS DE FAÇON CONSTRUCTIVE | <ul style="list-style-type: none">- Utilisation de la méthode du sandwich.- Prendre un recul afin de rendre la rétroaction aidante et inspirante en demeurant objectif.- Être capable de dire ce qu'on veut et de ramener à la pédagogie. |

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">- Prévoir à l'horaire des rencontres de supervision. |
| <ul style="list-style-type: none">➤ SAVOIR TRANSMETTRE L'INFORMATION AVEC PRÉCISION ET CLARTÉ | <ul style="list-style-type: none">- Adapter le message en tenant compte de l'interlocuteur.- Être stratégique dans l'utilisation du moyen d'information afin d'éviter les interprétations.- Transmettre l'essentiel sans futilité. De remettre le même message aux personnes concernées. |
| <ul style="list-style-type: none">➤ FAIRE PREUVE DE DIPLOMATIE ET DE TACT DANS SA FAÇON D'INTERVENIR | <ul style="list-style-type: none">- Démontrer de l'empathie en s'inspirant de l'intention de gestion.- Prendre un temps pour se rappeler la mission et les valeurs qui y sont rattachées.- Être clair et précis, ne pas rabaisser la personne, en recherche de solution équitable. |
| <ul style="list-style-type: none">➤ FAVORISER L'EXPRESSION DES IDÉES ET DES BESOINS | <ul style="list-style-type: none">- Développer l'art du questionnement.- Créer des contextes relationnels souples et aidants.- Ne pas être dans le jugement, être dans l'ouverture d'esprit. Adaptabilité des besoins et faire les modifications selon les idées. |

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

ÉTHIQUE ET SENS POLITIQUE

| ACTIONS REPÈRES | |
|--|--|
| ➤ ADHÉRER ET PARTAGER LES VALEURS DE L'ORGANISATION | <ul style="list-style-type: none">- Rappeler les valeurs lors de nos rencontres ou lors de la prise de décisions.- Capacité d'acceptation selon les personnes auprès de qui on a à intervenir.- Respect, intégrité, professionnalisme.- Témoigner par ses actions des valeurs de l'organisation. |
| ➤ AGIR EN COHÉRENCE PAR RAPPORT AUX VALEURS DE L'ORGANISATION | <ul style="list-style-type: none">- Être capable de justifier nos actions en fonction de l'organisation.- Garder en tête les valeurs de l'organisation lors des interventions ou prises de décision.- Être cohérent dans notre manière d'intervenir. |
| ➤ INTERVENIR AVEC TRANSPARENCE ET INTÉGRITÉ EN CONFORMITÉ AVEC LES LOIS, RÈGLEMENTS ET LES POLITIQUES | <ul style="list-style-type: none">- Intégrer ces principes à nos prises de décisions, toujours cadrer nos décisions par rapport au contexte légal.- Être en mesure d'identifier les personnes ressources et avoir le réflexe de les contacter afin de valider nos positions avant d'agir.- Bien cibler les actions à poser (équité) et au respect des trois règles. |
| ➤ INTERVENIR AUPRÈS DE CHAQUE PERSONNE AVEC RESPECT, JUSTICE ET INTÉGRITÉ | <ul style="list-style-type: none">- Développer le réflexe de se mettre dans la peau de l'autre- Considérer l'autre personne avec empathie, pour ce qu'elle est.- Savoir écouter, être empathique, mais être équitable avec tous en respect des besoins de l'organisation. |
| ➤ CONNAÎTRE LA STRUCTURE POLITIQUE ET ADMINISTRATIVE DE SON ORGANISATION, DE SON ÉTABLISSEMENT OU DE SON UNITÉ ADMINISTRATIVE, DE SON FONCTIONNEMENT ET LES RÔLES DES DIFFÉRENTS PALIERS | <ul style="list-style-type: none">- Implication personnelle et professionnelle à comprendre et aller chercher l'information.- Diffuser le message et vulgariser l'information à notre équipe pour que chacun adhère à ces principes.- Savoir les limites dans lesquelles on intervient, référer aux bons niveaux décisionnels, en fonction des rôles et politiques établies. |
| ➤ DÉCODER LES ENJEUX DE SON ENVIRONNEMENT ET CEUX DES ACTEURS QUI Y ÉVOLUENT | <ul style="list-style-type: none">- Connaître et comprendre les partenaires du milieu par des échanges.- Développer une vision et connaissance pointue de son milieu et des acteurs présents de manière à prendre les décisions appropriées. |

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

| | |
|---|---|
| <p>➤ DISTINGUER CLAIEMENT LES RÔLES ET LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS ENTRE L'ADMINISTRATIF ET LE POLITIQUE</p> | <ul style="list-style-type: none">- Bien distinguer les deux notions et en faire prendre conscience notre équipe.- La connaissance de la structure de la CS permet de distinguer de qui relève quel type d'intervention (administrative ou politique). |
| <p>➤ ÉTABLIR UN RÉSEAU DE CONNAISSANCES ET DE PERSONNES-RESSOURCES ET L'UTILISER STRATÉGIQUEMENT</p> | <ul style="list-style-type: none">- S'impliquer activement afin d'établir un réseau de contacts, profiter des moments propices à l'échange.- Créer un réseau de contacts pertinents à l'interne comme à l'externe, utile à notre mission. |
| <p>➤ MESURER LA PORTÉE POLITIQUE, PUBLIQUE ET MÉDIATIQUE DE SES ACTIONS ET DE SES DÉCISIONS</p> | <ul style="list-style-type: none">- Toujours réfléchir ou prendre un moment de recul afin de comprendre la portée de notre message.- Savoir évaluer l'impact d'une intervention ou action envers le public, politique et média et l'impact sur l'organisation. |

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

GESTION DE SOI ET ADAPTABILITÉ

| ACTIONS REPÈRES | |
|---|--|
| ➤ AVOIR UNE VISION JUSTE DE SES FORCES ET DE SES POINTS DE VIGILANCE | <ul style="list-style-type: none">- Réfléchir sur notre profil de gestionnaire.- Retour et validation auprès de collègues-cadres sur une action prise ou autre (être capable d'analyser et introspection).- Procéder à une autoévaluation à l'aide de grilles appropriées. |
| ➤ ÊTRE CAPABLE DE BIEN RECEVOIR LA CRITIQUE CONSTRUCTIVE | <ul style="list-style-type: none">- Flexibilité, accueillir- Rencontre avec le supérieur pour mettre en place les moyens nécessaires pour contrer les points de vigilance. |
| ➤ CROIRE EN SES COMPÉTENCES ET DÉGAGER UNE IMAGE CRÉDIBLE ET ASSURÉE | <ul style="list-style-type: none">- Présence active, visibilité, approche collaborative- Ta réflexion, valider, s'informer avant de prendre une décision.- S'assurer de bien préparer et maîtriser son dossier avant de le présenter à qui que ce soit. |
| ➤ S'ADAPTER À DES SITUATIONS IMPRÉVUES EN AJUSTANT SON COMPORTEMENT AUX NOUVELLES EXIGENCES DE L'ENVIRONNEMENT | <ul style="list-style-type: none">- Prévoir l'imprévu, gestion du temps adéquate- Prioriser les dossiers à régler (urgence/importance).- Contrôle de soi, être capable d'analyser et de recul. |
| ➤ FAIRE PREUVE DE FLEXIBILITÉ FACE AUX CHANGEMENTS | <ul style="list-style-type: none">- Être capable de bien recevoir la critique constructive.- Être capable d'accepter les changements au niveau de l'agenda et de prioriser. |
| ➤ FAIRE PREUVE DE TOLÉRANCE ET PATIENCE TOUT EN SACHANT GÉRER SES ÉMOTIONS DANS LES PÉRIODES DIFFICILES OU SITUATIONS STRESSANTES | <ul style="list-style-type: none">- Prendre du recul avant de prendre une décision.- Écoute active.- Ne pas tout prendre personnellement, prendre du recul. Trouver une activité soupape (respiration, activité, prendre une marche). |
| ➤ ÊTRE CAPABLE DE FAIRE UNE INTROSPECTION ET UNE AUTOCRITIQUE | <ul style="list-style-type: none">- Se tenir un journal de bord.- Réseau de collègues pour avoir un miroir de nos pratiques.- Faire le fil des événements.- S'aider de modèles théoriques (comparaison, réflexion). |
| ➤ ASSURER SON DÉVELOPPEMENT | <ul style="list-style-type: none">- Pratique réflexive, se planifier un développement professionnel.- Formation continue. |

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

| | |
|---|--|
| PROFESSIONNEL POUR RÉALISER PLEINEMENT SA FONCTION | - Participation au perfectionnement nécessaire à notre développement professionnel (ex. : congrès, lecture, COP). |
| ➤ MAINTENIR UN ÉQUILIBRE ENTRE SA VIE PROFESSIONNELLE ET SA VIE PERSONNELLE | <ul style="list-style-type: none">- Se donner des obligations, bonne planification (horaire)- Plan global, gestion du temps, règles de bonnes habitudes de vie.- Respecter nos plages personnelles.- Ne pas négliger nos activités soupapes et passe-temps.- Apprendre à reconnaître ses limites pour atteindre l'équilibre. |

DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT – COMPÉTENCE CLÉ

LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE ET TRANSFORMATIONNEL

| ACTIONS REPÈRES | |
|---|---|
| ➤ PLACER LA RÉUSSITE DE L'ÉLÈVE AU CŒUR DE LA MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT DANS L'ESPRIT DU PROJET ÉDUCATIF | <ul style="list-style-type: none">- Favoriser le changement de pratique centrée sur l'élève.- Instaurer une nouvelle façon de présenter la matière aux élèves : enseignement en amont plutôt qu'en récupération (secondaire).- Planification : calendrier, ressources, rencontres, etc. Les enseignants expriment leur expérience et ils en font bénéficier toute l'équipe.- S'assurer que les objectifs et moyens au plan de réussite soient en lien avec l'analyse de situation. |
| ➤ DÉGAGER UNE VISION CLAIRE DES STRATÉGIES À ADOPTER POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS POURSUIVIS | <ul style="list-style-type: none">- Nommer les objectifs poursuivis régulièrement, présenter les résultats, prise des décisions en équipe pour réguler (adapter nos actions vers l'objectif visé).- Par nos rencontres individuelles, rencontres cycle niveau, faire réfléchir les enseignants afin de les diriger vers la mission. |
| ➤ SOLLICITER ET OBTENIR L'ADHÉSION AU PROJET DE L'ÉTABLISSEMENT | <ul style="list-style-type: none">- Instaurer une culture collaboratrice.- Expliquer les motifs. Présenter les gains possibles aux enseignants et aux autres personnes.- S'assurer que l'ensemble du personnel participe à l'analyse de situation. |
| ➤ FAVORISER ET SOUTENIR LE RECOURS À DES PRATIQUES PROBANTES | <ul style="list-style-type: none">- Échanges.- Planifications annuelles, partage des responsabilités (engagement), temps et argent.- Reconnaître le personnel qui fait preuve de leadership. |
| ➤ ACCOMPAGNER ET RESPONSABILISER LE PERSONNEL DANS L'ATTEINTE DES OBJECTIFS POURSUIVIS | <ul style="list-style-type: none">- Questionner pour les amener à s'engager davantage et trouver leurs propres solutions.- Par les rencontres individuelles- Dégager des défis professionnels. |
| ➤ FAVORISER LE PARTAGE DU LEADERSHIP AVEC | <ul style="list-style-type: none">- Évaluation – analyse réflexive sur les moyens mis en place pour l'atteinte des résultats.- Demander aux responsables des comités de faire un suivi en rencontre. |

DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT – COMPÉTENCE CLÉ

| | |
|---|---|
| <p>L'ÉQUIPE POUR RÉALISER LE PROJET ÉDUCATIF</p> | |
| <p>➤ OPTIMISER LE POTENTIEL DE CHAQUE MEMBRE DU PERSONNEL ET ASSURER SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser la formation des CAP. - Souligner les bons coups afin d'augmenter le SEP. - Être proactif face aux travaux des enseignants. - S'assurer que le personnel a les connaissances nécessaires pour appliquer les approches pédagogiques via le plan de réussite. Ex. : conscience phonologique. |
| <p>➤ COMMUNIQUER RÉGULIÈREMENT LES ORIENTATIONS RETENUES, L'ÉTAT D'AVANCEMENT DES OBJECTIFS POURSUIVIS ET DES RÉSULTATS VISÉS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Planification – régulation en équipe – mesure des résultats en boucle - Présenter les résultats au personnel. - Présenter les résultats de régulation. |
| <p>➤ CONDUIRE UN PROCESSUS DE CHANGEMENT QUI IMPLIQUE LA PARTICIPATION DE TOUS LES MEMBRES D'UNE COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation – engagement - reconnaissance - Comment la direction va utiliser son leadership par rapport à son changement. Ex. : lecture, discussion et questionnement des stratégies avec adjoint, rencontre préparatoire. |

DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

MOBILISER AUTOUR DE LA MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT

| ACTIONS REPÈRES | |
|---|---|
| <p>➤ INSTAURER ET ADOPTER DES PRATIQUES DE CONCERTATION ET DE PARTENARIAT ENTRE LES ACTEURS DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE EN VUE DE DÉVELOPPER UNE VISION PARTAGÉE ET RASSEMBLEUSE DU PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉTABLISSEMENT</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Petits comités qui se penchent sur le PÉ, avec objectifs spécifiques à chacun. - Inclure les partenaires dans ces comités. - Ouverture envers les partenaires, partage avec les partenaires, sensibilisation des personnels de l'école à l'importance de travailler en collaboration avec le milieu. Partage de valeurs, arrimage d'actions. Rencontres, concertations. |
| <p>➤ FIXER LES ATTENTES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES POUR LES MEMBRES DE SON ÉQUIPE ET LES RENDRE RESPONSABLES DES RÉSULTATS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Primaire : comité pédago 1h/mois. On fixe objectif de cycle et personnel. - Secondaire : objectif d'équipe cycle rencontre individuelle (après visite de classe), démarche de développement professionnel (8-1-008). - Échanger sur le plan de développement personnel avec chaque enseignant. Permet d'orienter les CAP. - Faire émerger des attentes de part et d'autre. Fixer des objectifs, des cibles communes et des moyens concertés. |
| <p>➤ METTRE EN PLACE UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL QUI FAVORISE LA COLLABORATION</p> | <ul style="list-style-type: none"> - CAP/COP, units (au primaire) - Concertation, prendre les enseignants où ils sont, arrimage primaire-secondaire. - Rencontres collectives réorganisées vers une gestion différenciée et participative. |
| <p>➤ METTRE EN PLACE LES CONDITIONS POUR FAVORISER</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Être à l'écoute, donner des moyens (\$ / ressources humaines), ouverture, valoriser. |

DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

| | |
|---|---|
| <p>L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL POUR RÉALISER LA MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Leader humble, offrir de l'accompagnement. Parler des réalisations au CÉ, en concertation. - Leur permettre d'échanger, de se concerter, mettre en place les conditions, les ressources nécessaires. - Faire ressortir les forces et compétences de ses personnels. Importance de la reconnaissance. Supporter les initiatives. |
| <p>➤ FAVORISER LES ÉCHANGES D'IDÉES ET LES DÉBATS AUTOUR DES ENJEUX ET DÉFIS DU PROJET ÉDUCATIF</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Comités (pas en assemblée générale) pour permettre à chacun de s'exprimer, concertation, CAP. - S'entendre sur les éléments constitutifs d'un climat sain. Respect des idées et opinions de chacun. Développer les savoir-être et attitudes positifs. - Être le gardien d'un climat sain, développer et encourager des habiletés de communication saines. |
| <p>➤ MAINTENIR UN DIALOGUE OUVERT, CONSTRUCTIF ET RESPECTUEUX.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Adopter soi-même une attitude positive afin de donner l'exemple. - S'appuyer sur les recherches probantes en éducation (ex. : enseignement explicite). Être un modèle d'ouverture et de communication saine. |
| <p>➤ INTERVENIR AUPRÈS DES PERSONNES AVEC RESPECT, JUSTICE ET ÉQUITÉ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Adopter soi-même une attitude respectueuse, juste. - Supporter ses enseignants selon les forces et capacités de chacun, les accompagner. Tenir compte du savoir, vouloir, pouvoir (svp). - Croire au potentiel de la capacité d'apprendre de chaque élève, faire la promotion de cela. - Différencier équité et égalité. Gestion différenciée. |
| <p>➤ METTRE EN PLACE ET SOUTENIR LE PARTAGE DES PRATIQUES PROBANTES ET L'ENTRAIDE MUTUELLE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Permettre des temps de concertation. - Libérer au besoin. |
| <p>➤ RECONNAÎTRE LES CONTRIBUTIONS ET LES RÉUSSITES DU PERSONNEL ET DE L'ÉQUIPE-ÉCOLE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Souligner les bons coups, en assemblée générale, concertation via les réseaux sociaux / page Web. Féliciter personnellement. |

DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

GÉRER L'ÉTABLISSEMENT POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉLÈVES

| ACTIONS REPÈRES | |
|---|--|
| <p>➤ METTRE EN PLACE DES PROCÉDURES DE GESTION DE PERSONNEL QUI SOIENT EFFICACES ET QUI FAVORISENT LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Définir les rôles et mandats de chacun – cahier de gestion. - Rencontre de concertation. - Définir les rôles, mandats et responsabilités de chacun - Formation d'un modèle. |
| <p>➤ INTERVENIR POUR RÉGULARISER LES SITUATIONS QUI NUISENT À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Rencontres hebdomadaires pour impliquer le personnel. - Rencontres individuelles. - Accompagner une équipe. - Superviser un individu. |
| <p>➤ ORGANISER ET RÉPARTIR LES RESSOURCES DE L'ÉTABLISSEMENT SELON LES PRIORITÉS RETENUES AVEC UNE PRÉOCCUPATION D'ÉQUITÉ, DE RIGUEUR ET D'IMPUTABILITÉ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des résultats, besoins : établir forces et faiblesses. - Communiquer les décisions et soutenir. - Répartition des services complémentaires (élèves codés ou en difficulté) |
| <p>➤ CAPABLE DE PRENDRE DES DÉCISIONS QUI PERMETTRONT DE RÉALISER LA MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître les valeurs et orientations pour soutenir les décisions, surtout si on ne connaît pas ou peu un sujet. - Prendre des décisions dans l'objectif de faire progresser l'équipe |

DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

| | |
|---|---|
| <p>➤ ASSURER LE SUIVI ET LA RÉALISATION DES OBJECTIFS FIXÉS POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉLÈVES (MONITORAGE ET RÉGULATION)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Planifier les rencontres et maintenir. - Consulter Lumix et analyser les résultats. - Rencontres fréquentes avec tous. |
| <p>➤ ÉLABORER UN BUDGET EN CONFORMITÉ AVEC LES NORMES EXISTANTES, DANS LE RESPECT DES ORIENTATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT ET DES BESOINS DES ÉLÈVES</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Analyser la situation. - Choisir les priorités pour installer le budget, plutôt que saupoudrer. - Faire concession avec le comité EHDAA. - Transparence au niveau de la répartition des sommes. |
| <p>➤ GÉRER L'ENSEMBLE DES RESSOURCES (HUMAINES, FINANCIÈRES, MATÉRIELLES ET INFORMATIQUES) DANS LE RESPECT DES ENCADREMENTS ET DES POLITIQUES</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Analyser et choisir les priorités. - Connaître les encadrements et politiques. - Adapter aux besoins vs les ressources disponibles du milieu. |
| <p>➤ PRÉSENTER UNE REDDITION DE COMPTES CLAIRE ET TRANSPARENTE SUR LES OBJECTIFS FIXÉS ET LES RÉSULTATS VISÉS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Revenir sur les orientations et les valeurs et expliquer les résultats en se basant sur les orientations et valeurs. - À travers le plan de réussite (regard ouvert). - Informer (personnel, parents, partenaires). |

DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

➤ METTRE EN PLACE ET PRENDRE DES MESURES POUR RÉDUIRE L'ÉCART ENTRE LES RÉSULTATS SOUHAITÉS ET CEUX ATTEINTS

- Revenir sur les orientations et les valeurs et expliquer les résultats en se basant sur les orientations et valeurs.
- Impliquer le personnel dans l'analyse des résultats.
- Mobiliser tout le personnel dans l'application des mesures.

DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

PORTER LA VISION DU DÉVELOPPEMENT ÉDUCATIF ET PÉDAGOGIQUE

| | |
|--|--|
| ACTIONS REPÈRES | <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que son équipe connaît le PE. - Prendre des décisions qui s'appuient sur le PE. |
| <p>➤ PORTER ET FAIRE CONNAÎTRE SA VISION DE L'ÉDUCATION ET DÉFINIR SA CONTRIBUTION À LA RÉALISATION DU PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉTABLISSEMENT EN S'APPUYANT SUR LES ORIENTATIONS DU PLAN D'ENGAGEMENT VERS LA RÉUSSITE DE L'ORGANISATION</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Diffuser et analyser les résultats disponibles en lien avec le projet éducatif - Avoir une vision pédagogique claire et en parler souvent à l'équipe-école (concertations, rencontres cycle, CAP, Assemblée générale, CÉ...). - Porteur du projet éducatif de l'école. - Responsable du comité projet éducatif. |
| <p>➤ MANIFESTER DES ATTENTES ÉLEVÉES QUANT À LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Porter le message que le processus d'apprentissage est accessible pour tous les élèves. - Valoriser la différenciation pédagogique. - Rendre avec les enseignants et les élèves le plus souvent possible afin d'analyser les résultats et établir des cibles de réussite élevées. |
| <p>➤ ASSURER LA SUPERVISION DES PRATIQUES ÉDUCATIVES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉLÈVES ET DES OBJECTIFS POURSUIVIS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Visite en classe : observation systématique des pratiques probantes. - Supervision pédagogique (individuelle ou par champ). Porter une attention particulière aux pratiques évaluatives. - Mise en place de CAP. - PI et vérifier la vie du PI - Accompagnement de CP - Visite des classes. |
| <p>➤ ASSURER L'ENCADREMENT PÉDAGOGIQUE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Développer des CAP, y participer. - Rencontre par champ, équipe-matière, équipe-cycle. - Analyser et faire reddition de compte du PE |

DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

| | |
|--|---|
| <p>QUI FAVORISE LA RESPONSABILISATION DE TOUS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Temps d'enseignement. |
| <p>➤ DIFFUSER LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET ENCOURAGER L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE VISANT LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Partager par courriel les lectures intéressantes et revenir ensuite en AGDE ou concertation par exemple. - Fournir une rétroaction aux enseignants innovants, partager les bons coups. - Suggestion de lecture. - Achat de livres, conception d'une bibliothèque. - CAP. Créer une communauté virtuelle de lecture. |
| <p>➤ SOUTENIR L'ÉQUIPE-ÉCOLE DANS LA MISE EN PLACE DES STRATÉGIES ADAPTÉES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉLÈVES</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Offrir les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de l'élève. - Présence et implication dans la mise en place des PI et PA en s'assurant du respect des moyens et des stratégies. - Rencontre multi professionnels, enseignants, TES, soutien, SÉ. |
| <p>➤ ASSURER LA RÉALISATION ET L'ÉVALUATION DU PROJET ÉDUCATIF</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Régulation fréquente avec le comité, l'équipe-école, le CÉ en lien avec les moyens choisis. - Analyser les redditions de compte pour les différents moyens mis en place. - Prévoir des rencontres statutaires dans l'année. - S'assurer en début d'année et en cours d'année d'informer le personnel du PE. - En parler en AGDE. |
| <p>➤ ASSURER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL, COLLECTIF ET INDIVIDUEL DU PERSONNEL</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Rencontrer les enseignants afin d'établir avec eux leur plan de développement professionnel. - Offrir des conférences, ateliers, formations, lectures qui répondent aux besoins des enseignants. - Demander des besoins. - Mettre en valeur des formations du SÉ. - Demander un plan de formation à tous les corps d'emploi en lien avec les priorités et les problématiques particulières. |

DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

➤ METTRE EN PLACE DES STRATÉGIES POUR FAVORISER LE PARTAGE DU SAVOIR, LA RÉFLEXION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE ET LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES PROBANTES

- À travers l'instauration des CAP.
- Mettre à profit les conseillers pédagogiques en valorisant l'accompagnement proposé.
- CAP.

CADRE – COMPÉTENCE-CLÉ

LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET TRANSFORMATIONNEL

| ACTIONS REPÈRES | |
|---|--|
| <p>➤ PLACER LA RÉUSSITE DE L'ÉLÈVE AU CŒUR DE LA MISSION ADMINISTRATIVE DANS L'ESPRIT DU PLAN D'ENGAGEMENT VERS LA RÉUSSITE DE LA COMMISSION SCOLAIRE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Prioriser nos actions en tenant de la réussite des élèves. - Partager l'ordre de priorisation avec notre personnel, mais aussi avec l'ensemble des membres de l'organisation. - Tenir compte des ressources financières, matérielles et humaines et annoncer les limites de ces ressources. - Promotion des réalisations des écoles. - S'assurer d'un environnement sain et sécuritaire. |
| <p>➤ DÉGAGER UNE VISION CLAIRE DES STRATÉGIES À ADOPTER POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS POURSUIVIS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Rédiger une vision. - Définir les objectifs en équipe. - Transmettre cette vision et les objectifs à tous à plusieurs reprises durant l'année. - Créer des liens pour optimiser les communications avec les directions d'école. - Bien faire connaître les procédures, nos objectifs (interservices et autres services et écoles) |
| <p>➤ SOLLICITER ET OBTENIR L'ADHÉSION AU PLAN D'ACTION DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - En équipe, définir les moyens pour l'atteinte des objectifs. - Faciliter la remise en question des actions afin de mieux répondre aux besoins des milieux. - Consulter et bien transmettre les idées, les raisons motivant ce plan d'action. - Clarté, transparence, vulgarisation. |
| <p>➤ FAVORISER ET SOUTENIR LE RECOURS À DES PRATIQUES RECONNUES</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Offrir des formations en lien avec des stratégies reconnues par la recherche. - On capitalise sur les acquis connus et reconnus. - Ce n'est pas nécessaire de réinventer la roue. La créativité demeure toutefois essentielle. |
| <p>➤ ACCOMPAGNER ET RESPONSABILISER</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Accompagner le personnel dans la gestion de classe, l'évaluation, l'enseignement. - Définir des indicateurs et prévoir un système de régulation. |

CADRE – COMPÉTENCE-CLÉ

| | |
|---|--|
| <p>LE PERSONNEL DANS L'ATTEINTE DES OBJECTIFS POURSUIVIS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Déléguer le pouvoir en lien les responsabilités transmises. - Faire confiance et le dire. - Fournir les outils nécessaires à la réussite du personnel dans ses projets et l'atteinte de ses objectifs. |
| <p>➤ FAVORISER LE PARTAGE DU LEADERSHIP AVEC L'ÉQUIPE POUR RÉALISER LE PLAN D'ACTION DE SON UNITÉ ADMINISTRATIVE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Créer un espace de partage (ex. : SharePoint) et développer la culture de partage en identifiant les leaders. - Lors de rencontres, permettre aux leaders de présenter un dossier en lien avec son expertise. - Faire comprendre que toutes les demandes sont recevables (partage = transmettre, mais c'est aussi demander). - Parler au nous, sous-entend l'équipe, et non seulement quelques personnes. - Créer des moments d'échanges et de rencontres. |
| <p>➤ OPTIMISER LE POTENTIEL DE CHAQUE MEMBRE DU PERSONNEL ET ASSURER SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL</p> | <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les employés aient accès à des formations en lien avec ses fonctions, ses défis dans le but d'améliorer leurs compétences. - Sonder le personnel pour connaître son niveau d'aisance avec les différents dossiers liés à ses tâches et prévoir les formations appropriées. - Analyser les forces et les points à améliorer de son personnel. - Évaluer avec chaque employé ses besoins en formation continue (être à l'écoute). |
| <p>➤ COMMUNIQUER RÉGULIÈREMENT LES ORIENTATIONS RETENUES, L'ÉTAT D'AVANCEMENT DES OBJECTIFS POURSUIVIS ET DES RÉSULTATS VISÉS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser des rencontres statutaires, simples et de courte durée pour véhiculer les objectifs et les résultats. - Utiliser toute forme de communication (ex. : courriel du lundi) |
| <p>➤ CONDUIRE UN PROCESSUS DE CHANGEMENT QUI IMPLIQUE LA PARTICIPATION DE TOUS LES MEMBRES DE SON UNITÉ ADMINISTRATIVE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Préparer le personnel au futur changement avec des exemples tangibles, entre autres. |

CADRE – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

MOBILISER AUTOUR DE LA MISSION DE L'ORGANISATION ET DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE

| ACTIONS REPÈRES | |
|--|---|
| <p>➤ INSTAURER ET ADOPTER DES PRATIQUES DE CONCERTATION ET DE PARTENARIAT ENTRE LES MEMBRES DE SON UNITÉ ADMINISTRATIVE EN VUE DE RÉALISER LE PLAN D'ACTION DE L'UNITÉ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Communiquer l'objectif du plan d'action et s'assurer que tous les membres de l'équipe soient au courant et y adhèrent. - Imputable de sa compétence (rôles et responsabilités dans ce plan). - Assurer un suivi et en mesurer les retombées. - Rencontre service statutaire fréquente. - Rencontre personnalisée statutaire selon une certaine fréquence. |
| <p>➤ FIXER LES ATTENTES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES POUR LES MEMBRES DE SON ÉQUIPE ET LES RENDRE RESPONSABLES DES RÉSULTATS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Plan d'action individuel selon les forces et compétences de chacun. - Responsabilisation de chacun dans son mandat - Rencontre équipe direction statutaire. - Points récurrents de suivi : <ul style="list-style-type: none"> Plan de réussite Ressources humaines Ressources financières Planificateur Informations diverses Rappels Procédure à suivre Application de processus |
| <p>➤ METTRE EN PLACE UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL QUI FAVORISE LA COLLABORATION</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Optimiser le processus de communication selon les rôles, processus, politiques. - Respect des compétences fondamentales dans ses actions. |
| <p>➤ METTRE EN PLACE LES CONDITIONS POUR FAVORISER</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Encourager les opportunités d'échange entre les membres de l'équipe et les créer. - Assurer des moments de suivis, d'analyse des résultats, d'échange de bonnes pratiques. |

CADRE – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

| | |
|---|--|
| <p>L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL POUR RÉALISER LA MISSION DE L'ORGANISATION ET DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE</p> | |
| <p>➤ FAVORISER LES ÉCHANGES D'IDÉES ET LES DÉBATS AUTOUR DES ENJEUX ET DÉFIS DE L'ORGANISATION ET DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Créer un climat d'échange favorable en appliquant les actions nommées plus haut. |
| <p>➤ MAINTENIR UN DIALOGUE OUVERT, CONSTRUCTIF ET RESPECTUEUX.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Agir comme un modèle afin d'encourager ce savoir-être professionnel. - S'assurer de l'adhésion de l'équipe et assurer une vigie. - Activités informelles visant à souder davantage les liens + collaboration |
| <p>➤ INTERVENIR AUPRÈS DES PERSONNES AVEC RESPECT, JUSTICE ET ÉQUITÉ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer et avoir le courage d'identifier les situations non conformes et en assurer le suivi de façon continue. - S'assurer d'énoncer ces valeurs et être un modèle. - Garder une vigie sur le climat |
| <p>➤ METTRE EN PLACE ET SOUTENIR LE PARTAGE DES PRATIQUES RECONNUES ET L'ENTRAIDE MUTUELLE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Connaître les rôles, responsabilités et mandats de chaque membre de l'équipe. - Tirer profits des forces et compétences de chacun. - Recadrer rôles et mandats par organigramme Qui fait quoi. |
| <p>➤ RECONNAÎTRE LES CONTRIBUTIONS ET LES RÉUSSITES DU PERSONNEL ET DE L'ÉQUIPE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Ne pas hésiter à souligner même les petites actions de façon continue. - Créer des occasions de reconnaissance. - Être créatif dans la façon de reconnaître et diversifier les moyens. - Intégrer lorsque possible le renforcement positif. - Souligner les bons coups lors de rencontres formelles. |

CADRE – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

GÉRER SON UNITÉ ADMINISTRATIVE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'ORGANISATION, DES ÉTABLISSEMENTS ET DES ÉLÈVES

| ACTIONS REPÈRES | |
|--|---|
| <p>➤ METTRE EN PLACE DES PROCÉDURES DE GESTION DE PERSONNEL QUI SOIENT EFFICACES ET QUI FAVORISENT LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Définir ensemble (avec l'équipe) les conditions gagnantes afin de favoriser un travail de collaboration efficace. - Présenter à l'équipe les orientations, buts et objectifs à atteindre et s'assurer d'une compréhension commune (bien sûr les orientations et autres ont été faits en consultation). - Plan de réussite : rencontre de groupe, supervision individuelle, consultations. - Au niveau administratif des ressources humaines et financières : expliquer le pourquoi aux gens vs réédition. - Travailler le niveau d'implication. |
| <p>➤ INTERVENIR POUR RÉGULARISER LES SITUATIONS QUI NUISENT À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Rencontre en groupe ou individuelle afin de recadrer les objectifs. |
| <p>➤ ORGANISER ET RÉPARTIR LES RESSOURCES DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE SELON LES PRIORITÉS RETENUES AVEC UNE PRÉOCCUPATION D'ÉQUITÉ, DE RIGUEUR ET D'IMPUTABILITÉ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Définir des critères et évaluer les retombés. - Prioriser les besoins (rester centré sur les besoins des élèves et plan d'action). - Toujours avoir en tête les besoins de l'élève vs sa réussite. |
| <p>➤ CAPABLE DE PRENDRE DES DÉCISIONS QUI PERMETTRONT DE RÉALISER LE PLAN</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Courage. - Bonne compréhension en lien avec le plan d'action (orientation – moyens – objectif). - Suivi et régulation du plan avec un échéancier déjà prévu. |

CADRE – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

| | |
|--|--|
| <p>D'ACTION DE L'UNITÉ ADMINISTRATIVE</p> | |
| <p>➤ ASSURER LE SUIVI ET LA RÉALISATION DES OBJECTIFS FIXÉS POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'UNITÉ, DE L'ORGANISATION ET DES ÉTABLISSEMENTS (MONITORAGE ET RÉGULATION)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Suivi et régulation du plan avec un échéancier déjà prévu. - Suivi et analyse des moyens en place. |
| <p>➤ ÉLABORER UN BUDGET EN CONFORMITÉ AVEC LES NORMES EXISTANTES, DANS LE RESPECT DES ORIENTATIONS DE L'ORGANISATION</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Être guidé par son éthique professionnelle. - Capacité d'une vue d'ensemble. - Faire prévision de clientèle (initial et révisé). |
| <p>➤ GÉRER L'ENSEMBLE DES RESSOURCES (HUMAINES, FINANCIÈRES, MATÉRIELLES ET INFORMATIQUES) DANS LE RESPECT DES ENCADREMENTS ET DES POLITIQUES</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Rigueur. - Se tenir au courant des mises à jour des encadrements et politiques tout au long de l'année. - Lors d'une planification de projet : s'assurer de respecter les balises en place (et être délinquant créatif). |
| <p>➤ PRÉSENTER UNE REDDITION DE COMPTES CLAIRE ET TRANSPARENTE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring. - Consultation de l'équipe. - Présentation des résultats finaux des plans de réussite. |

CADRE – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

| | |
|---|---|
| SUR LES OBJECTIFS FIXÉS ET LES RÉSULTATS VISÉS | |
| ➤ METTRE EN PLACE ET PRENDRE DES MESURES POUR RÉDUIRE L'ÉCART ENTRE LES RÉSULTATS SOUHAITÉS ET CEUX ATTEINTS | <ul style="list-style-type: none">- Analyse des résultats, consultations des équipes pour connaître les points forts et défis – faire des constats et définir des moyens.- Planification rigoureuse de la rencontre de consultation de l'équipe.- Actualisation du plan de réussite.- Révision des paramètres. |

CADRE – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

EXERCER UN RÔLE SE SERVICES-CONSEILS ET D'EXPERTISE PROFESSIONNELLE AUPRÈS DE TOUS LES GESTIONNAIRES DE LA COMMISSION SCOLAIRE

| ACTIONS REPÈRES | |
|--|---|
| <p>➤ RÉPONDRE AUX DEMANDES, ANALYSER LA SITUATION, SUPERVISER, CONSEILLER ET ACCOMPAGNER LES GESTIONNAIRES DE LA COMMISSION SCOLAIRE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'écoute, capacité d'analyse. - Agit de façon équitable selon les obligations tout en étant à la recherche de solutions. - Organiser transport en fonction des nouvelles écoles. - Formation des groupes / Transferts administratifs. - Développer un modèle d'accompagnement (l'œil) efficace. - Développer l'art de questionner, cueillette des données. - Conseiller des actions par rapport à l'application de la convention collective. - Suggérer des actions de supervision. |
| <p>➤ INSTAURER UNE DÉMARCHE D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT PERMETTANT LA RESPONSABILISATION, L'INITIATIVE ET LA CRÉATIVITÉ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Responsabiliser chacun selon son rôle et mandat tout en offrant les outils pour y arriver (empowerment). - Démontrer une ouverture d'esprit. - Développement d'un guide d'accompagnement. - Demeurer ouvert et centré sur le besoin de l'élève. - Favoriser le réseautage, amener la personne à la recherche de sa ou ses solutions. - Fournir les outils et ressources nécessaires. Rôle de facilitateur. - Favoriser le partage d'information et communication. |
| <p>➤ EXPLORER DE NOUVELLES AVENUES EN MATIÈRE DE RECHERCHE, D'INNOVATION ET DE DÉVELOPPEMENT</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Démontrer une curiosité, est à l'affût des nouveautés et se donner droit à l'erreur lors d'essai de nouveautés. - Sens de collaboration et ouverture. - Formations offertes aux conducteurs (intimidation). - Introduction GPS pour optimiser le transport. - Soutenir une nouvelle démarche de développement pédagogique (ex. : les ateliers d'écriture). - Sondage de la satisfaction de la clientèle FP-FGA pour améliorer le processus. |
| <p>➤ ASSURER L'ENCADREMENT DE SON PERSONNEL QUI FAVORISE LA RESPONSABILISATION</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Est capable de nommer les défis et les forces de son personnel. - Prioriser le temps accordé au personnel en sachant que les répercussions positives viendront. - Mentorat (coaching). - Réunions de service favorisant l'engagement. - Mise en place de procéduriers. |

CADRE – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Définitions claires des attentes du Service, de la direction, de l'organisation, suivis réguliers, rétroaction. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ S'ASSURER DE LA MISE À JOUR DE SES SAVOIRS PROFESSIONNELS ET TECHNIQUES | <ul style="list-style-type: none"> - Partage ses savoirs avec les membres de l'organisation afin de maintenir un haut niveau de compétence à l'ensemble du personnel. - Valoriser la formation continue. - Mise à jour logiciels / réseautage. - Modifications aux lois / Participation à des congrès. - Développement de cliniques de formations et d'informations internes. - Suivre des formations de nos regroupements professionnels. - Les COP et CAP. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ ÉVALUER ET ACTUALISER RÉGULIÈREMENT LES RÈGLEMENTS, POLITIQUES, PROCÉDURES ET PROGRAMMES EXISTANTS DANS SON CHAMP D'EXPERTISE ET EN ASSURER UNE APPLICATION CONFORME | <ul style="list-style-type: none"> - Être capable de questionner le statut quo. - S'assurer de la transmission de l'information afin que tous comprennent et que tous aient une compréhension commune. - Actualiser les politiques existantes. - Consultation : cueillette de données auprès des directions. - Cadre organisationnel des services de garde. Favoriser la remise en question. - Adapter la supervision du personnel. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ PROPOSER DES STRATÉGIES, DES OUTILS ADAPTÉS EN FONCTION DES PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES DANS SON CHAMP D'EXPERTISE | <ul style="list-style-type: none"> - Se permettre une certaine humilité qui permet de remettre en question certaines pratiques. - Se sentir à l'aise de partager ses problématiques sans jugement. - Développer des procédures claires et réalistes. - Soutien aux projets particuliers. - Être facilitateur pour mieux orienter le nouveau personnel. - Développer les outils informatiques en lien avec les besoins. - Générateur de tâches FP- Santé. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ ASSURER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL, COLLECTIF ET INDIVIDUEL DU PERSONNEL SOUS SA RESPONSABILITÉ | <ul style="list-style-type: none"> - Formation continue. - Supervision. - Établir un plan de formation. - Évaluer l'atteinte des compétences. |

CADRE – COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

➤ TRAVAILLER EN
COLLABORATION
AVEC L'ENSEMBLE
DES GESTIONNAIRES
POUR RÉALISER LA
MISSION DE
L'ORGANISATION ET
DES
ÉTABLISSEMENTS

- Travail de concert avec les Services éducatifs (transport adapté).
- Assurer un bon partenariat avec les transporteurs, la direction.
- À l'écoute de l'autre, ouvert à l'autre et à l'organisation.
- Focaliser sur les besoins de l'élève, faire la différence entre ses besoins personnels et les besoins organisationnels.