Ministère de l'Éducation

PROFIL DE COMPÉTENCES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL D'UN CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

CONTEXTE

Les premiers dirigeants des organismes scolaires doivent composer avec de multiples défis et exercer leur fonction en visant la performance dans un environnement en constante évolution. Ils doivent s'adapter avec agilité aux transformations sociales et gérer des situations de plus en plus complexes pour lesquelles l'opinion publique s'avère souvent polarisée. Ils doivent également intervenir avec célérité, courage et compétences afin d'assurer une prise en charge efficace et pertinente des besoins et attentes des diverses parties prenantes, les élèves au premier chef.

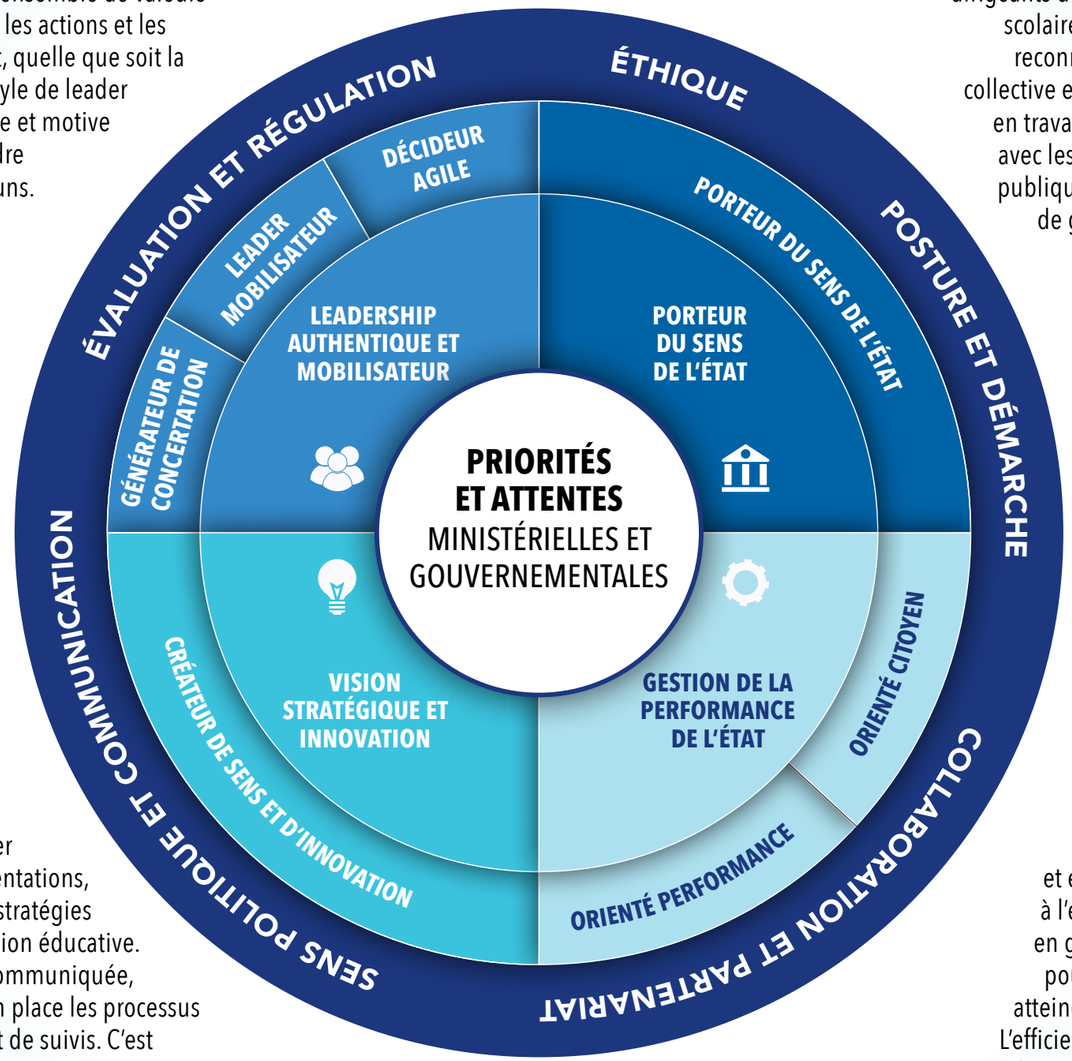
Ils doivent par ailleurs innover et s'adapter aux enjeux de main-d'œuvre afin de maintenir le cap sur les ambitieuses cibles de réussite éducative tout en veillant à offrir aux élèves et à leur personnel un milieu sain et sécuritaire.

ARCHITECTURE DU PROFIL

Le profil proposé s'articule autour de quatre grandes compétences. Chacune se décline en cinq dimensions qui permettent de définir, sur la base de cette catégorisation, les manifestations de ces compétences attendues. Enfin, dans le contexte du nouveau statut de titulaires d'emplois supérieurs (TES) attribué aux premiers dirigeants des organisations scolaires, les compétences ont été examinées à travers le prisme de celles applicables aux TES dans une perspective de cohérence.

LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET MOBILISATEUR

Ce type de leadership est une approche où l'on peut voir un ensemble de valeurs cohérentes à travers les actions et les paroles du dirigeant, quelle que soit la situation. C'est un style de leader qui inspire, influence et motive son équipe à atteindre des objectifs communs.



VISION STRATÉGIQUE ET INNOVATION

Cela implique de s'engager afin de créer une vision inspirante, d'élaborer des valeurs, des orientations, des objectifs et des stratégies pour réaliser la mission éducative. La vision, une fois communiquée, permet de mettre en place les processus de mise en œuvre et de suivis. C'est un processus continu qui nécessite un engagement constant de la part du leader.

PORTEUR DU SENS DE L'ÉTAT

Comme leaders et premiers dirigeants des centres de services scolaires, il est important de reconnaître la performance collective et d'œuvrer en ce sens en travaillant en concertation avec les autres organisations publiques. Il agit donc à titre de gardien des règles de l'État dans le respect des valeurs et des fondements de la fonction publique québécoise.

PORTEUR DU SENS DE L'ÉTAT

Une organisation performante doit être à la fois efficace et efficiente pour mener à l'excellence. L'efficacité en gestion est la capacité pour une organisation à atteindre les objectifs fixés. L'efficience est l'optimisation des processus et ressources consacrés à l'atteinte des objectifs.

PROFIL DE COMPÉTENCES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL D'UN CENTRE DE SERVICE SCOLAIRE

Manifestation de la compétence

Posture et démarches

Compétences du référentiel

Leadership authentique et mobilisateur

- Aligner de façon cohérente ses pensées, ses paroles, ses gestes, ses valeurs et ses intentions.
- Construire sa légitimité autour de relations authentiques.
- Intégrer les valeurs de l'organisation et les valeurs gouvernementales dans ses pratiques et s'assurer qu'elles sont véhiculées par son équipe de gestion.
- Assumer à travers toutes les dimensions de sa fonction son rôle de porte-parole de son organisation.
- Donner l'exemple et agir de manière à établir et préserver la confiance du conseil d'administration (CA), de son organisation, des collaborateurs, du gouvernement et de la population, notamment des parents.
- Accepter les moments d'incertitude et conserver une attitude positive et proactive face aux situations d'ambiguïté.
- Respecter sa marge de manœuvre en assumant ses responsabilités et son imputabilité dans le contexte d'organisations dont la gouvernance comporte un certain niveau de complexité.
- Promouvoir avec son équipe de gestion une vision du bien-être dans toutes les sphères de son organisation.
- Assurer une présence active et bienveillante dans son organisation.
- Assurer une écoute concernant les messages véhiculés par la communauté éducative et démontrer de la considération à l'égard de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs préoccupations.
- Influencer par son expertise les réflexions pour faire émerger des solutions.
- Engager et mobiliser avec conviction son personnel scolaire par des pratiques orientées vers l'excellence et faire preuve d'un leadership pédagogique.
- Incarner et partager la mission éducative par une vision stratégique orientée vers l'excellence et fondée sur des attentes élevées en matière de gestion et de pratiques éducatives

Porteur du sens de l'État

- Comprendre les différentes composantes de l'appareil gouvernemental et son fonctionnement administratif.
- Avoir une vision globale du rôle des différentes parties prenantes : les autorités politiques, les collaborateurs, le CA, le personnel scolaire, les parents et tous les acteurs qui gravitent autour de l'organisation.
- Assumer son rôle de premier dirigeant en veillant à un équilibre entre la mise en œuvre des décisions politiques et la performance de son organisation.

Vision stratégique et innovation

- Établir des stratégies adaptées qui génèrent de la confiance et de la cohérence en Éducation par une juste lecture et analyse de son environnement.
- Identifier et interpréter les différents enjeux et le positionnement de l'organisation dans son environnement, dans sa culture et dans ses relations avec les différentes parties prenantes.
- Tenir compte des priorités et des attentes ministérielles et gouvernementales dans sa vision, notamment en veillant à assurer la cohérence entre le PEVR et le plan stratégique du ministère de l'Éducation.
- Aligner les priorités de l'organisation sur la mission portée par le PEVR ainsi qu'en tenant compte des orientations, des objectifs et des cibles prévus à l'entente de gestion et d'imputabilité.
- Dégager au regard des résultats une lecture juste des changements à apporter selon les objectifs, les cibles et les indicateurs déterminés.
- Anticiper les changements et détecter les tendances nationales et internationales qui se dessinent en Éducation.
- Implanter avec son équipe de gestion une culture d'innovation afin de soutenir la résolution des problématiques et de les anticiper collectivement ainsi que de promouvoir la créativité au service de la réussite des élèves et pour l'amélioration des différents processus de l'organisation.
- Mettre en pratique des processus structurés de gestion du changement.

Gestion performante de l'organisation

- Tenir compte dans sa planification, ses actions et ses processus de l'environnement interne et externe, notamment des enjeux propres au milieu ainsi que des zones d'interdépendances qui existent entre les services administratifs et les établissements.
- Optimiser l'utilisation et la répartition des ressources financières, humaines, matérielles, éducatives et numériques en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation, notamment aux fins de la mise en œuvre du PEVR, des projets éducatifs des établissements et de l'entente de gestion et d'imputabilité.
- Mettre en place avec son équipe de gestion des stratégies efficaces pour favoriser les apprentissages au sein d'un milieu bienveillant, inclusif, sain et sécuritaire.
- S'assurer de l'accessibilité du personnel scolaire aux pratiques reconnues efficaces par la recherche, notamment en favorisant le déploiement des activités de transfert des connaissances par l'Institut national d'excellence en éducation portant sur la réussite éducative et le bien-être des élèves.
- Utiliser les données de l'organisation ainsi que les données issues de la recherche pour mettre en place les bonnes stratégies et prendre des décisions éclairées.
- Exploiter le potentiel numérique pour améliorer la performance des stratégies d'apprentissage et de gestion mises en place.
- Mettre en place des stratégies qui permettent de simplifier l'accès aux services de l'organisation pour la population.
- Démontrer dans sa fonction du courage managérial et assurer une gestion efficace, responsable et engagée des risques en faisant preuve de transparence auprès des instances.

Manifestation de la compétence	Compétences du référentiel	Leadership authentique et mobilisateur	Porteur du sens de l'État	Vision stratégique et innovation	Gestion performante de l'organisation
	Collaboration et partenariat	• Reconnaître l'expertise et les compétences de ses collaborateurs internes et externes et témoigner de la confiance à l'égard de son équipe de gestion. • Miser sur l'intelligence collective et la coconstruction afin d'aborder des enjeux complexes et de mener des dossiers d'envergure • Créer des liens d'interdépendance qui favorisent la cohésion entre les services administratifs et les établissements scolaires.	• Contribuer à l'action gouvernementale en mettant de l'avant les intérêts communs et en encourageant les décisions mutuellement bénéfiques. • Travailler en cohérence et en collégialité avec l'ensemble des organisations publiques, plus particulièrement celles ayant une incidence ou une implication en Éducation.	• S'impliquer et collaborer avec la communauté éducative dans la construction de la vision stratégique incarnée à travers le PEVR. • Interagir de manière stratégique avec ses interlocuteurs, tant dans l'interface politique qu'au plan administratif, afin de les amener à contribuer à la réalisation collective de la vision gouvernementale en Éducation, notamment par des initiatives et des projets concertés. • Assurer la cohérence entre les orientations, les objectifs, les cibles et les indicateurs du PEVR et les projets éducatifs des établissements. • Susciter l'adhésion des diverses parties prenantes aux changements apportés et les rallier aux cibles et objectifs qui en découlent. • Encourager les services et les établissements à contribuer à différentes recherches recherches-actions en éducation.	• Mettre en place des structures collaboratives dans le but de favoriser le développement des pratiques pédagogiques et administratives efficaces. • Favoriser un dialogue régulier avec la communauté éducative autour de la réussite des élèves et d'enjeux organisationnels • Établir et maintenir des relations de collaboration avec les différentes parties prenantes qui contribuent à la réalisation d'objectifs en lien avec la mission de l'organisation et aux priorités ministérielles et gouvernementales. • Soutenir la mise en œuvre des différents plans d'action des services et des projets éducatifs des établissements. • Favoriser la mutualisation des ressources et des services selon une démarche structurée pour mieux répondre aux besoins de l'organisation et aux attentes ministérielles et gouvernementales.
	Sens politique et communication	• Exercer un contrôle de ses émotions et de ses réactions. • Comprendre et intervenir à travers les différentes dynamiques relationnelles. • Communiquer régulièrement et stratégiquement sur diverses tribunes la mission éducative, la vision et les valeurs de l'organisation pour les faire rayonner.	• Comprendre et mesurer la portée politique et publique de ses actions et décisions ainsi que des situations pouvant affecter l'organisation. • Recourir à des stratégies de communication internes et externes permettant de véhiculer la cohérence entre la mise en œuvre des décisions politiques et la performance de son organisation.	• S'assurer que la vision est comprise et portée de tous. • Expliquer et démontrer aux parties prenantes concernées la pertinence d'un changement porté par l'organisation et faire état régulièrement de son avancement et de ses retombées lorsque requis. • Communiquer et valoriser les différentes innovations de son organisation à l'ensemble de la communauté éducative.	• Présenter le PEVR, le plan de mise en œuvre et l'entente de gestion et d'imputabilité de façon à assurer son accessibilité et sa compréhension. • Faire preuve de transparence concernant les résultats en lien avec la mise en œuvre des priorités ministérielles et gouvernementales ainsi que du PEVR et de l'entente de gestion et d'imputabilité.
	Évaluation et régulation	• Fixer des objectifs pour le renforcement de ses compétences de leader et de premier dirigeant, notamment en participant avec ses pairs à des activités collaboratives de développement professionnel en acceptant d'être accompagné en tant qu'apprenant. • Valoriser la reconnaissance et le développement des compétences au sein de l'organisation, notamment liées au numérique, ainsi que la mise en place de pratiques d'accompagnement du personnel scolaire dans une perspective de rétention, de gestion des talents et de la relève au service de la réussite éducative.	• Évaluer et améliorer les processus de reddition de comptes en lien avec les encadrements, les politiques publiques et les attentes ministérielles et gouvernementales. • Assurer l'application des décisions prises par le CA ainsi que par les autorités ministérielles et gouvernementales.	• Mesurer et analyser les impacts et les résultats liés aux changements.	• Utiliser et communiquer les données de l'organisation afin de réguler ses actions. • Assurer un suivi rigoureux des opérations ministérielles, gouvernementales et de l'organisation à travers les différents indicateurs de contexte et de résultats. • S'assurer de la mise en place d'outils d'évaluation concernant l'efficacité des pratiques administratives et pédagogiques en place.
	Éthique	• Agir avec intégrité, authenticité et transparence selon les devoirs que lui confère son rôle. • Interagir avec ses interlocuteurs avec respect, justice et équité.	• Incarner avec exemplarité les valeurs et les principes de l'administration publique québécoise. • Conscientiser les membres de son équipe de gestion à l'importance de sa responsabilité en matière d'éthique et au sens du service public, notamment en mettant l'élève au centre des préoccupations de l'organisation. • Manifester son devoir de réserve en toutes circonstances et assurer un juste équilibre entre les impératifs de confidentialité et les obligations de reddition de comptes. • Faire preuve de loyauté envers l'État.	• Aligner la vision et les stratégies qui en découlent avec les valeurs de l'organisation et de l'État. • Tenir compte des aspects éthiques liés aux différents processus de recherches. • Agir avec bienveillance et en respect du rythme des équipes pour le déploiement de changements portés par l'organisation.	• Protéger la confidentialité des informations, plus particulièrement dans le cadre du suivi des résultats et des opérations de reddition de comptes. • S'assurer de l'intégrité et de l'équité des processus en place au soutien de ses orientations et de ses décisions.