

Cadre de référence pour l'exercice de l'emploi de conseiller pédagogique

Introduction

Le cadre de référence pour l'exercice de l'emploi de conseiller pédagogique présenté dans ce document est le fruit d'une longue réflexion ponctuée par l'analyse de travaux de recherche sur la question et d'une expérimentation réalisée sur une période de deux années avec des gestionnaires et des enseignants.

À partir d'ancrages théoriques, reposant sur une approche par compétences, le cadre propose des contenus et des manifestations résolument tournés vers le développement professionnel. Cette particularité permet une intégration des deux approches (approche par compétences et approche par performances ou standards) les plus couramment utilisées pour la conception et l'articulation des profils d'emploi.

Les compétences du conseiller pédagogique se veulent une résultante de plusieurs dimensions personnelles et professionnelles. Le modèle d'organisation des compétences présenté dans ce document s'inspire du modèle le plus classique et le plus cité, soit celui de Katz (1974), bonifié des connaissances et des compétences de base par Gravel, Ouellette et Tremblay (2003) ainsi que des compétences symboliques par Pelletier (1996). Ce dernier le définit comme « une typologie des compétences à strates dominantes en considérant leur évolution dans le temps par rapport à l'expérience plutôt qu'en les situant d'une strate " inférieure " à " supérieure " » (pp. 101-102).

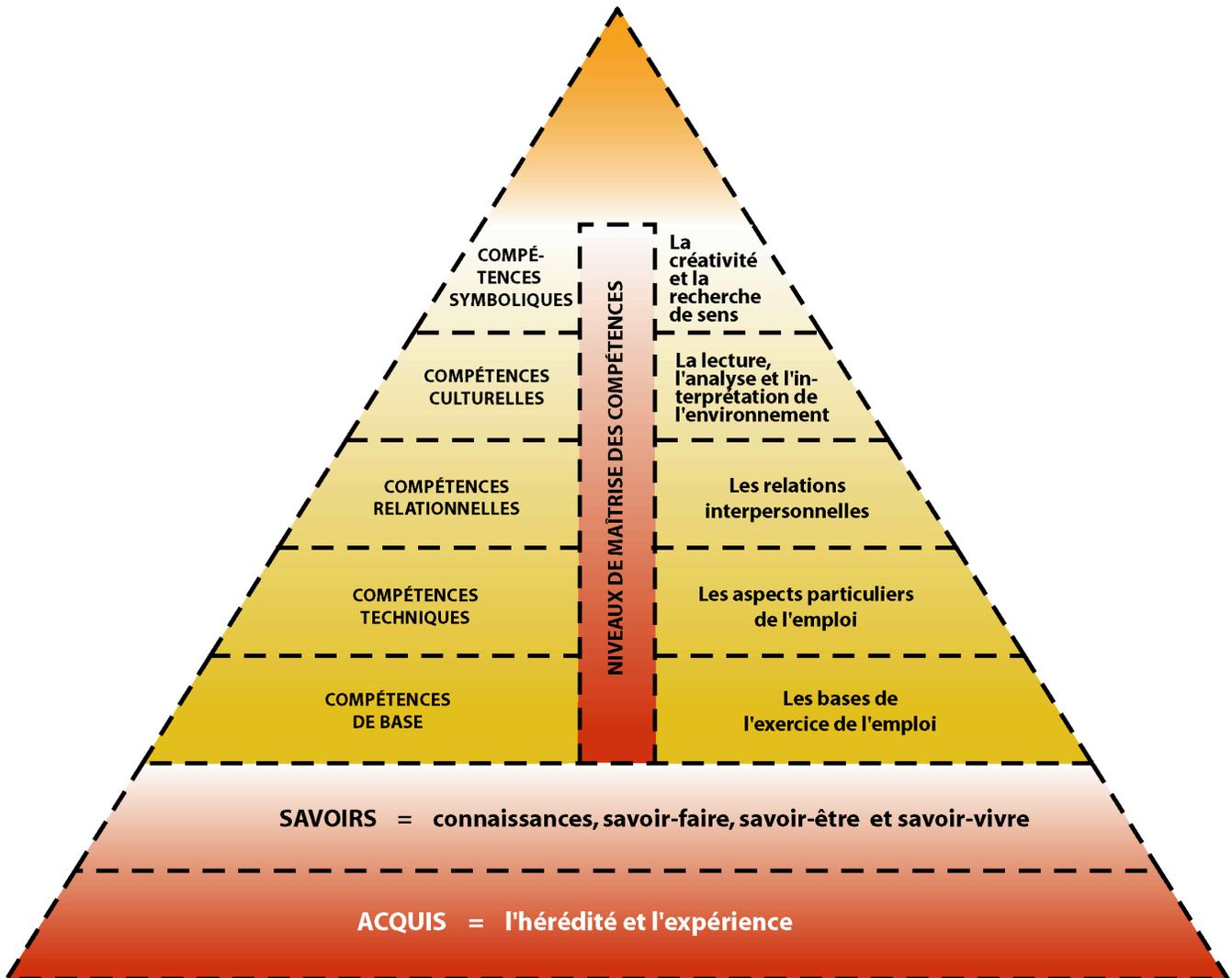
Tel qu'il est illustré à la page suivante, le cadre de référence s'établit sur six strates de connaissances ou de compétences. Ces dernières, ainsi regroupées, peuvent toutes, selon le contexte d'action, être nécessaires à l'accomplissement des fonctions de conseiller pédagogique. Elles s'identifient comme suit :

- ✦ les connaissances;
- ✦ les compétences de base;
- ✦ les compétences techniques;
- ✦ les compétences relationnelles;
- ✦ les compétences culturelles;
- ✦ les compétences symboliques.

Les connaissances constituent des fondements relatifs à l'utilisation des compétences. Sur le plan des compétences, l'évolution vers une strate subséquente ne désigne pas nécessairement une efficacité accrue, mais plutôt une maîtrise de compétences différentes, souvent plus élaborées, donc un bagage plus grand afin de faire face à des situations plus complexes avec plus de diversité dans la façon d'agir. En fait, bien que les compétences culturelles et symboliques soient plus complexes et difficiles à maîtriser, chacune des compétences identifiées est utile lorsque le contexte se prête à son utilisation. Le conseiller pédagogique peut donc maîtriser certains éléments d'une strate suivante, sans pour autant avoir atteint un niveau de maîtrise avancé dans la strate précédente.

La détermination du niveau de maîtrise pour chacune des compétences se réalise à partir d'une grille d'appréciation établissant les critères de performance et les verbes d'action associés à chacun des cinq niveaux proposés. Cette grille se retrouve à l'annexe II du présent document.

Pyramide des strates



Michel Gravel Ph. D.

Pour le présent cadre, les six strates retenues sont présentées ainsi :

- ✦ une description des principaux éléments constituant la strate;
- ✦ une identification alphanumérique et une énumération des connaissances ou des compétences;
- ✦ des exemples de contenus pour chacune des connaissances;
- ✦ des manifestations de la performance pour chacune des compétences.

Les connaissances N1 à N9

Un certain bagage de connaissances est nécessaire pour exercer la fonction de conseiller pédagogique. Ces connaissances se réfèrent notamment à la pédagogie, à la gestion, aux systèmes ainsi qu'à certaines dispositions légales entourant l'organisation scolaire. Elles constituent en quelque sorte les bases du savoir que le conseiller pédagogique doit graduellement acquérir pour être efficace dans son organisation. Bien que ces connaissances soient essentielles, elles sont toutefois provisoires puisque toujours en évolution.

N 1

L'organisation des principaux systèmes liés à l'éducation (scolaire, politique, social, démocratique, organisationnel, technologique, économique).

Exemples de contenus :

- ✦ le processus de changement dans les systèmes, les organisations et avec les individus;
- ✦ les principes démocratiques et hiérarchiques du système scolaire;
- ✦ les systèmes et les procédés politiques, sociaux, culturels et économiques qui influencent les institutions scolaires;
- ✦ la théorie des systèmes (approche systémique);
- ✦ les modes de fonctionnement;
- ✦ les systèmes d'éducation dans le monde.

N 2

Les théories appliquées d'apprentissage.

Exemples de contenus :

- ✦ l'apprentissage et les compétences;
- ✦ le fonctionnement du cerveau;
- ✦ les principes psychologiques centrés sur l'apprenant;
- ✦ les buts de l'apprentissage dans une société pluraliste;
- ✦ la pratique réflexive et la métacognition ;
- ✦ les modèles d'accompagnement;
- ✦ les théories appliquées de l'évaluation;
- ✦ les grands courants théoriques tels que le béhaviorisme, le cognitivisme et le socio-constructivisme.

N 3

Les théories motivationnelles.

Exemples de contenus :

- ✦ l'estime de soi;
- ✦ les attentes personnelles et signifiées;
- ✦ les valeurs individuelles et partagées;
- ✦ l'introspection et l'analyse du cheminement;
- ✦ les besoins à combler;
- ✦ les aspects affectifs et les sentiments;
- ✦ la théorie du choix;
- ✦ la satisfaction et la reconnaissance;
- ✦ les caractéristiques de l'apprenant adulte.

N 4

Les approches et courants pédagogiques.

Exemples de contenus :

- ✦ l'approche par compétences;
- ✦ la différenciation pédagogique;
- ✦ les intelligences multiples;
- ✦ la gestion mentale;
- ✦ la programmation neurolinguistique;
- ✦ l'apprentissage coopératif;
- ✦ l'apprentissage par projets;
- ✦ l'enseignement stratégique;
- ✦ l'actualisation du potentiel intellectuel.

N 5

Les principes en gestion de classe.

Exemples de contenus :

- ✦ la création d'un climat de classe;
- ✦ l'engagement de l'élève;
- ✦ la gestion des différences;
- ✦ la coopération entre les élèves;
- ✦ le développement de comportements sociaux adéquats;
- ✦ les règles d'une communication efficace;
- ✦ la satisfaction des besoins des élèves;
- ✦ la vie démocratique de la classe et de l'école.

N 6

Les programmes de formation.

Exemples de contenus :

- ✦ la conception, la réalisation, l'évaluation des programmes d'études;
- ✦ les compétences transversales;
- ✦ les compétences polyvalentes;
- ✦ les compétences disciplinaires;
- ✦ les domaines généraux de formation;
- ✦ le continuum des compétences à développer;
- ✦ le sens de chaque compétence;
- ✦ les buts généraux des programmes de formation professionnelle;
- ✦ les situations d'apprentissage contextualisées.

N 7

Les dispositions légales et la réglementation régissant les opérations scolaires.

Exemples de contenus :

- ✦ les lois et règlements qui régissent le domaine scolaire;
- ✦ les politiques et règlements de l'école et de la commission scolaire;
- ✦ les procédures opérationnelles au niveau de l'école et de la commission scolaire;
- ✦ les dispositifs relatifs à la sécurité;
- ✦ la politique d'évaluation des apprentissages;
- ✦ la politique E.H.D.A.A.;
- ✦ les cadres de référence;
- ✦ la politique de l'éducation des adultes et de la formation continue.

N 8

Les structures et les perspectives éthiques.

Exemples de contenus :

- ✦ les tendances ayant un impact sur la communauté scolaire;
- ✦ le code d'éthique de la commission scolaire;
- ✦ les règles d'éthique professionnelle;
- ✦ l'importance de la diversité et de l'équité dans une société démocratique;
- ✦ les règles reconnues de savoir-vivre.

N 9

La vision et le plan stratégique de la commission scolaire, de l'établissement et du Ministère.

Exemples de contenus :

- ✦ les valeurs de la communauté scolaire et leurs particularités;
- ✦ les grands encadrements ministériels;
- ✦ les plans de formation continue des établissements;
- ✦ les projets éducatifs et les plans de la réussite de l'établissement.

N 10

La connaissance de son champ d'expertise spécifique.

Exemples de contenus :

- ✦ les connaissances didactiques et disciplinaires;
- ✦ la connaissance des caractéristiques des clientèles (jeunes, adultes ou EHDAA);
- ✦ la connaissance du réseau éducatif;
- ✦ la connaissance de l'innovation, de la recherche, des dernières nouveautés au regard de son champ d'expertise.

Les compétences de base B1 à B14

Les compétences de base sont jugées essentielles à l'accomplissement de la fonction de conseiller pédagogique. Elles nécessitent la capacité de comprendre et d'interpréter divers types de documents, de communiquer efficacement à l'écrit, en plus de savoir écouter et s'exprimer verbalement. Entre autres, maîtriser ces compétences signifie être conscient d'une responsabilité individuelle, être sociable, contrôler ses émotions, agir avec détermination, intégrité et honnêteté, tout en favorisant l'estime de soi.

B 1

Communiquer efficacement à l'oral.

Quelques manifestations :

- ✦ exprime sa pensée de façon logique et structurée;
- ✦ fait preuve d'objectivité dans son discours;
- ✦ argumente et défend ses idées;
- ✦ démontre, par son discours, un esprit de synthèse et une capacité d'analyse;
- ✦ communique avec une attitude constructive;
- ✦ verbalise ses sentiments et exprime ses réactions personnelles de façon appropriée;
- ✦ utilise l'humour, lorsque c'est pertinent;
- ✦ adapte son langage;
- ✦ soigne la qualité de son langage.

B 2

Utiliser efficacement le langage non verbal.

Quelques manifestations :

- ✦ adopte une attitude d'accueil;
- ✦ parle par son attitude;
- ✦ sourit à son interlocuteur;
- ✦ démontre de l'ouverture.

B 3

Communiquer efficacement à l'écrit.

Quelques manifestations :

- ✦ maîtrise les règles de grammaire, de ponctuation et d'orthographe;
- ✦ exprime sa pensée par écrit de façon logique et structurée;
- ✦ démontre, à l'écrit, un esprit de synthèse et une capacité d'analyse;
- ✦ rédige des communiqués selon les normes établies;
- ✦ produit des documents adaptés à diverses clientèles.

B 4

Savoir écouter.

Quelques manifestations :

- ✦ fait preuve d'écoute active;
- ✦ reformule les propos de l'interlocuteur;
- ✦ résume et fait des liens entre les interventions;
- ✦ demande des renseignements, des clarifications;
- ✦ démontre de l'intérêt face à l'interlocuteur;
- ✦ laisse parler les autres sans les interrompre;
- ✦ encourage la participation des autres.

B 5

Utiliser les technologies de l'information et de la communication.

Quelques manifestations :

- ✦ utilise les technologies courantes qui soutiennent la pédagogie;
- ✦ communique à l'aide d'outils technologiques variés;
- ✦ modélise l'utilisation des technologies de l'information et de la communication comme outil favorisant l'apprentissage des élèves;
- ✦ fait la promotion de l'utilisation des technologies comme soutien à l'apprentissage.

B 6

Gérer son stress.

Quelques manifestations :

- ✦ reste calme;
- ✦ reconnaît les agents de stress;
- ✦ est conscient de ses limites;
- ✦ prend du recul par rapport aux événements;
- ✦ apprend à se détendre;
- ✦ communique ses émotions de façon appropriée;
- ✦ demeure positif devant les événements difficiles;
- ✦ reconnaît ses erreurs;
- ✦ travaille son estime de soi.

B 7

Contrôler ses émotions.

Quelques manifestations :

- ✦ garde le contrôle de lui-même;
- ✦ récupère rapidement à la suite d'une perturbation;
- ✦ persévère malgré les déconvenues et les frustrations;
- ✦ fait preuve d'empathie;
- ✦ réagit avec tact;
- ✦ est conscient de ses sentiments;
- ✦ gère ses émotions de façon à ce qu'elles facilitent le travail;
- ✦ génère des pensées qui influent positivement sur ses émotions;
- ✦ s'évalue avec réalisme.

B 8

Exercer son leadership.

Quelques manifestations :

- ✦ rétablit le calme dans des périodes de confusion ou de désordre;
- ✦ identifie et communique les résultats à atteindre;
- ✦ établit des mécanismes de contrôle appropriés;
- ✦ agit comme médiateur;
- ✦ se sert de l'influence de sa fonction pour intensifier et améliorer la réussite des élèves;
- ✦ établit des normes implicites ou explicites à caractère relationnel ou fonctionnel.

B 9

Agir avec détermination et courage.

Quelques manifestations :

- ✦ innove pour améliorer son accompagnement;
- ✦ fait face à la complexité du travail;
- ✦ développe des stratégies pour faire face au changement;
- ✦ accepte la responsabilité de ses actions;
- ✦ donne son opinion clairement et défend ses idées;
- ✦ prend des risques lorsque c'est nécessaire;
- ✦ recherche une rétroaction honnête de la part des collègues ou de la direction;
- ✦ établit des contacts avec des partenaires scolaires ou socio-économiques afin de générer des ressources supplémentaires.

B 10

Résoudre des problèmes.

Quelques manifestations :

- ✦ lit et analyse une situation, propose des pistes de solution et analyse la démarche;
- ✦ identifie et utilise efficacement différentes stratégies de résolution de problème;
- ✦ accompagne les intervenants scolaires dans la démarche de résolution de problème;
- ✦ résout des conflits;
- ✦ agit avec diplomatie;
- ✦ recherche des solutions gagnants-gagnants.

B 11

Coopérer au sein d'une équipe.

Quelques manifestations :

- ✦ coordonne son travail à celui des autres membres de l'équipe;
- ✦ fait preuve de souplesse dans la recherche de consensus;
- ✦ propose des idées nouvelles et stimule le groupe;
- ✦ émet des commentaires constructifs sur le fonctionnement du groupe;
- ✦ accepte les compromis, les critiques constructives;
- ✦ collabore avec les membres de l'équipe-école;
- ✦ fait des propositions de conciliation;
- ✦ identifie les dysfonctions au sein d'une équipe;
- ✦ formule de façon claire et précise les objectifs communs;
- ✦ rétablit le calme dans des périodes de confusion ou de désordre.

B 12

Respecter les lois, les règlements et l'autorité légitime.

Quelques manifestations :

- ✦ agit en fonction des obligations professionnelles prescrites par la Loi sur l'instruction publique;
- ✦ adhère aux décisions prises selon les règles établies;
- ✦ maintient la confidentialité et le secret des dossiers scolaires;
- ✦ accomplit ses engagements, ses obligations conventionnelles et légales;
- ✦ applique avec jugement les règlements et les procédures;
- ✦ travaille avec la communauté scolaire à l'intérieur du cadre des politiques, des lois et des règlements décrétés par les autorités légitimes;
- ✦ agit, dans un délai raisonnable, conformément à l'information transmise par la direction et les collègues.

B 13

Agir avec équité, dignité et éthique.

Quelques manifestations :

- ✦ agit avec loyauté envers l'organisation;
- ✦ traite les gens honnêtement, avec dignité et respect;
- ✦ protège les droits et la confidentialité des personnes;
- ✦ encourage les autres, dans la communauté scolaire, à démontrer de l'intégrité et à se comporter avec éthique;
- ✦ respecte les structures hiérarchiques;
- ✦ démontre un code d'éthique personnel et professionnel.

B 14

Agir en fonction du maintien ou de l'amélioration de son état de santé global.

Quelques manifestations :

- ✦ garde un équilibre entre le défi professionnel et sa vie personnelle;
- ✦ s'occupe de développer de saines habitudes de vie;
- ✦ fait preuve d'objectivité dans son travail;
- ✦ gère bien ses attentes;
- ✦ s'occupe de ses besoins;
- ✦ se donne du temps pour vivre en équilibre;
- ✦ pratique des activités pour améliorer sa condition physique et mentale.

Les compétences techniques T1 à T5

Les compétences techniques supposent des interventions faisant notamment intervenir des méthodes, procédures, processus ou techniques. Elles sont souvent acquises par la formation. Maîtriser les compétences techniques, c'est être capable de prévenir, d'identifier ou de résoudre les problèmes de fonctionnement à l'intérieur de l'organisation scolaire, tout en ayant une bonne compréhension des procédures particulières reliées à la mise en opération et au fonctionnement de cette organisation.

T 1

Agir en fonction de l'application des programmes de formation.

Quelques manifestations :

- ✦ collabore à l'établissement de plans d'action en fonction des milieux;
- ✦ met en place des structures qui sont flexibles et qui s'adaptent aux réalités contextuelles;
- ✦ vérifie le niveau d'application des programmes;
- ✦ accompagne l'équipe-école dans la mise en œuvre du plan d'action;
- ✦ accompagne l'enseignant dans sa pratique en fonction de l'application des programmes;
- ✦ rend compte de ses résultats.

T 2

Soutenir l'équipe-établissement dans la mise en application des approches pédagogiques.

Quelques manifestations :

- ✦ fait confiance aux gens et à leur opinion;
- ✦ suscite le changement et l'innovation pédagogique;
- ✦ propose des lectures et du matériel pédagogiques;
- ✦ soutient les enseignants dans l'expérimentation pédagogique.

T 3

Créer un environnement agréable, stimulant et propice aux apprentissages.

Quelques manifestations :

- ✦ aménage les lieux physiques;
- ✦ crée un environnement visuel stimulant;
- ✦ suscite la valorisation par les pairs;
- ✦ développe une gestion de groupe basée sur le respect et les différences;
- ✦ intervient pour maintenir de bonnes relations entre les participants;
- ✦ utilise des techniques d'animation efficaces;
- ✦ met à profit l'expertise et les intérêts de chacun.

T 4

Animer des rencontres à caractère pédagogique.

Quelques manifestations :

- ✦ planifie et prépare la rencontre de façon appropriée;
- ✦ accueille les participants;
- ✦ guide les participants;
- ✦ utilise des techniques d'animation;
- ✦ demande une rétroaction des participants;
- ✦ fait suivre l'information aux personnes concernées;
- ✦ suscite la participation.

T 5

Intervenir en tenant compte des principales connaissances sur l'apprentissage.

Quelques manifestations :

- ✦ modélise auprès des intervenants les pratiques reconnues;
- ✦ utilise le questionnement méthodologique;
- ✦ adapte son intervention en fonction des styles d'apprentissage;
- ✦ collabore à l'identification et la clarification des obstacles à l'apprentissage des intervenants;
- ✦ suggère la pratique réflexive et la métacognition;
- ✦ favorise le transfert;
- ✦ crée des occasions permettant le partage des connaissances;
- ✦ informe sur les nouvelles connaissances.

T 6

Utiliser des méthodes de travail efficaces.

Quelques manifestations :

- ✦ gère son temps;
- ✦ discerne l'essentiel de l'accessoire;
- ✦ établit des priorités;
- ✦ prévoit des étapes menant à des objectifs;
- ✦ utilise systématiquement un agenda;
- ✦ met en place pour chaque jour un horaire de travail;
- ✦ prévoit à l'horaire des périodes libres pour faire face aux imprévus;
- ✦ respecte les échéanciers fixés;
- ✦ assure la liaison entre la commission scolaire, le Ministère et les différents partenaires externes.

T 7

Gérer des projets pédagogiques.

Quelques manifestations :

- ✦ participe à la collecte et à l'analyse des besoins;
- ✦ établit des priorités dans les besoins;
- ✦ conseille sur les différents moyens pour répondre aux besoins;
- ✦ élabore un modèle d'accompagnement réaliste;
- ✦ trouve les personnes-ressources;
- ✦ organise le perfectionnement des enseignants;
- ✦ rédige des protocoles d'entente et des offres de service;
- ✦ évalue les activités et la satisfaction à l'égard des services reçus;
- ✦ assure le suivi budgétaire en formation professionnelle et aux Services aux entreprises.

Les compétences relationnelles R1 à R6

Les compétences relationnelles englobent un savoir-faire et un savoir-être en vue d'établir une interaction dynamique. Les compétences relationnelles réfèrent à la capacité de travailler en équipe, de contribuer aux efforts d'un groupe par ses idées, ses suggestions et son propre effort. De plus, cela implique la compétence de diriger, d'encourager, de convaincre, de motiver et de travailler dans un milieu culturel diversifié.

R 1

Guider les gens, dans une pratique autonome, vers des stratégies d'intervention et de résolution de problèmes.

Quelques manifestations :

- ✦ emploie une variété de modèles d'action et de stratégies d'accompagnement;
- ✦ élabore des stratégies pertinentes à la résolution de problèmes;
- ✦ utilise des habiletés relatives au fonctionnement d'un groupe et à l'établissement de consensus;
- ✦ met en œuvre des processus reconnus face à la résolution de conflits.

R 2

Lire la réalité affective qui se dégage d'un contexte et adapter ses interventions.

Quelques manifestations :

- ✦ est à l'écoute de ses collaborateurs et comprend leurs besoins;
- ✦ utilise une attitude adéquate dans ses interventions afin d'éviter de créer des conflits;
- ✦ utilise des stratégies de communication et d'accompagnement adaptées au contexte;
- ✦ fait preuve d'ouverture et de souplesse dans son accompagnement.

R 3

Établir des relations significatives dans un contexte de travail.

Quelques manifestations :

- ✦ assure un accompagnement approprié selon les besoins;
- ✦ valorise le travail des intervenants;
- ✦ souligne les succès individuels et collectifs;
- ✦ reconnaît l'autonomie professionnelle;
- ✦ établit une relation empathique avec les intervenants;
- ✦ traite tous les individus avec justice, dignité et respect;
- ✦ s'assure que toutes les personnes concernées peuvent s'exprimer.

R 4

Motiver et mobiliser les acteurs dans une perspective constructive et dans le respect des différences.

Quelques manifestations :

- ✦ établit un consensus relatif à la vision avec les participants;
- ✦ crée un environnement où les gens se sentent valorisés et importants;
- ✦ reconnaît les responsabilités et les contributions de chacun;
- ✦ partage les responsabilités afin de porter au maximum le sentiment d'appartenance et de responsabilité.

R 5

Utiliser les forces et les qualités de chacun lorsque les valeurs et les opinions peuvent apparaître comme discordantes et démobilisantes.

Quelques manifestations :

- ✦ agit avec objectivité;
- ✦ dissocie l'opinion de l'individu en faisant preuve d'empathie;
- ✦ favorise le débat en se souciant de rallier les gens.

R 6

Agir en concertation avec les collègues dans l'articulation et dans la mise en œuvre de la planification stratégique.

Quelques manifestations :

- ✦ discute avec les confrères afin d'assurer la cohésion dans les actions;
- ✦ agit en cohésion avec les décisions prises en groupe;
- ✦ contribue à une vision commune au niveau didactique et pédagogique;
- ✦ collabore en proposant des idées sur l'amélioration continue des systèmes mis en place.

Les compétences culturelles C1 à C8

Les compétences culturelles permettent de mettre en perspective et d'interpréter les différences, de savoir lire l'environnement et la culture de l'organisation scolaire. Ces compétences nécessitent la capacité de recueillir des données, d'évaluer leur pertinence et leur précision ainsi que d'interpréter, d'analyser, de synthétiser et d'expliquer l'information. Elles permettent également d'agir en fonction de l'amélioration continue de l'organisation.

C 1

Percevoir, analyser et influencer sur la réalité du milieu, notamment sur les programmes d'études enseignés et sur le cheminement professionnel des enseignants.

Quelques manifestations :

- ✦ prend en compte les objectifs de l'établissement;
- ✦ soutient et guide les enseignants dans leur cheminement professionnel;
- ✦ suscite la réflexion;
- ✦ utilise de multiples sources d'information;
- ✦ planifie, évalue et améliore les programmes scolaires.

C 2

S'examiner sur et dans sa pratique professionnelle pour en arriver à poser des gestes orientés vers la réussite éducative.

Quelques manifestations :

- ✦ examine ses valeurs personnelles et professionnelles;
- ✦ agit comme modèle;
- ✦ considère l'impact de ses pratiques sur les autres;
- ✦ valorise un apprentissage durable et continu pour soi-même et pour les autres;
- ✦ propose des axes de formation et d'accompagnement;
- ✦ s'autoévalue et ajuste sa pratique;
- ✦ réinvestit les résultats de sa réflexion dans l'action.

C 3

Interpréter et faire comprendre la signification des actions proposées.

Quelques manifestations :

- ✦ présente des contenus permettant le réinvestissement dans l'exercice de ses fonctions;
- ✦ reconnaît, étudie, observe et diffuse les nouvelles tendances en éducation;
- ✦ identifie les problèmes potentiels et les obstacles à l'apprentissage et en tient compte;
- ✦ favorise et développe l'esprit critique chez les intervenants;
- ✦ place l'intervenant en situation de métacognition;
- ✦ utilise les erreurs comme un levier d'apprentissage;
- ✦ suscite l'activation des connaissances antérieures avant de proposer de nouveaux apprentissages;
- ✦ contextualise ses propos;
- ✦ fonde les décisions sur la recherche, l'expérience du personnel et les recommandations ministérielles.

C 4

Réfléchir et intervenir sur les enjeux du monde de l'éducation.

Quelques manifestations :

- ✦ est à l'affût de l'actualité en éducation;
- ✦ reconnaît les changements provenant de l'environnement social, culturel, technologique et économique;
- ✦ suit le développement des grandes tendances en éducation;
- ✦ émet ses opinions à partir d'une argumentation fondée et cohérente;
- ✦ participe lors des consultations et des rencontres collectives;
- ✦ participe aux débats publics en éducation.

C 5

Établir une étroite collaboration avec les milieux scolaires et la communauté.

Quelques manifestations :

- ✦ reconnaît les contributions des membres de la communauté scolaire;
- ✦ reconnaît et utilise l'expertise des gens du milieu à des fins pédagogiques;
- ✦ identifie, développe et entretient les rapports avec les leaders de la communauté;
- ✦ facilite l'échange de ressources entre les milieux scolaires et la communauté;
- ✦ établit des associations avec les entreprises de la région, les institutions d'enseignement supérieur et les groupes communautaires pour consolider les programmes et soutenir les orientations de l'établissement;
- ✦ partage des ressources entre les milieux scolaires;
- ✦ implique la communauté dans des efforts pour l'amélioration des programmes en formation professionnelle;
- ✦ implique la communauté pour l'application des programmes.

C 6

Accompagner en fonction des contenus à diffuser, du contexte et des caractéristiques des individus.

Quelques manifestations :

- ✦ implique les participants dans les choix relatifs au déroulement de l'activité et aux stratégies d'enseignement et d'apprentissage utilisées;
- ✦ construit graduellement une culture positive propre à l'accompagnement;
- ✦ modifie la planification en fonction des événements.

Les compétences symboliques S1 à S6

Les compétences symboliques permettent la production de sens et l'expression d'une vision. Elles impliquent une capacité de modifier un système existant ou d'en concevoir un nouveau, de façon à améliorer la qualité des services offerts dans l'organisation scolaire. Leur mise en œuvre fait appel à la créativité, notamment par la construction de stratégies nouvelles et adaptées au contexte de l'organisation.

S 1

Susciter l'émergence et la mise en œuvre d'un projet d'apprentissage continu, personnel et signifiant pour les intervenants scolaires.

Quelques manifestations :

- ✦ motive les intervenants en fonction de leurs intérêts personnels;
- ✦ suscite la réflexion chez les intervenants;
- ✦ favorise chez les intervenants la prise en charge de leurs apprentissages;
- ✦ accompagne les intervenants dans leurs projets;
- ✦ soutient l'intervenant dans la planification pour mener à bien son projet d'apprentissage;
- ✦ guide l'intervenant dans sa pratique réflexive;
- ✦ valorise et promeut la formation continue;
- ✦ favorise la fluidité des différents systèmes entre eux.

S 2

Utiliser une analyse systémique pour amener l'innovation pédagogique dans la classe, dans l'établissement et dans l'organisation.

Quelques manifestations :

- ✦ met en place des situations de coopération chez les intervenants;
- ✦ identifie des facteurs de mobilisation pour stimuler les intervenants;
- ✦ fait preuve de flexibilité;
- ✦ anticipe les réactions possibles face aux changements;
- ✦ identifie les leaders et les mobilise;
- ✦ innove en fonction des étapes d'un changement planifié;
- ✦ utilise des stratégies susceptibles de générer des défis d'apprentissage pour les intervenants.

S 3

User de créativité pour trouver des solutions nouvelles aux problèmes récurrents.

Quelques manifestations :

- ✦ instaure auprès des intervenants des pratiques susceptibles de faire émerger leur créativité;
- ✦ conçoit des solutions nouvelles et originales;
- ✦ s'inspire en éducation des tendances, des événements, des résultats de recherche;
- ✦ essaie de nouvelles pratiques pour favoriser la réussite;
- ✦ fait circuler l'information au sein de la communauté scolaire à propos des tendances, des issues, des événements et des possibilités d'innovation pour la classe ou l'établissement.

S 4

À partir des théories et des approches existantes, construire des stratégies d'intervention adaptées aux besoins.

Quelques manifestations :

- ✦ utilise et adapte des idées originales et efficaces, utilisées dans d'autres organisations;
- ✦ analyse la littérature et s'en sert pour générer des projets pour la classe, l'établissement ou le service;
- ✦ partage et diffuse ses expérimentations sur des thématiques liées à l'apprentissage et à la réussite éducative;
- ✦ conçoit des dispositifs de différenciation;
- ✦ fait des liens entre les théories de l'apprentissage;
- ✦ prend une distance critique à l'égard des objets d'apprentissage et des manuels;
- ✦ soutient les intervenants dans l'établissement de liens entre les théories de l'apprentissage;
- ✦ soutient les intervenants dans la prise de distance critique à l'égard des objets d'apprentissage et des manuels.

S 5

Démontrer une culture d'attentes élevées de performance pour soi, pour les intervenants scolaire et pour les collègues.

Quelques manifestations :

- ✦ encourage et modèle l'apprentissage;
- ✦ prévoit des occasions pour permettre au personnel de développer, en équipes, des compétences essentielles;
- ✦ manifeste des valeurs, des croyances et des attitudes qui démontrent un niveau de maîtrise supérieur;
- ✦ devient critique face à certains comportements et interventions inappropriés;
- ✦ agit en modèle;
- ✦ assume ses responsabilités;
- ✦ reconnaît et souligne les accomplissements qui démontrent un haut niveau de performance.