



**Cadre de référence
pour l'exercice de l'emploi de directrice
ou de directeur général en milieu scolaire**

Cadre de référence pour l'exercice de l'emploi de directrice ou de directeur général en milieu scolaire

Introduction

Le cadre de référence pour l'exercice de l'emploi de directrice ou de directeur 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. Cette dernière expérimentation a permis de vérifier l'intégration et la transférabilité du cadre proposé à différentes situations professionnelles vécues par la directrice ou le directeur général en milieu scolaire.

À partir d'ancrages théoriques, reposant sur une approche par compétences, le cadre propose des contenus et des manifestations résolument tournés vers la performance professionnelle. Cette particularité permet une intégration des deux approches (approche par compétences et approche par performance ou standards) les plus couramment utilisées pour la conception et l'articulation des profils d'emploi. Le cadre se veut également cohérent et souple dans sa structure, ce qui facilite son application dans divers domaines tels la sélection, l'évaluation, la supervision et le développement professionnel.

Les compétences du gestionnaire en milieu scolaire 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).

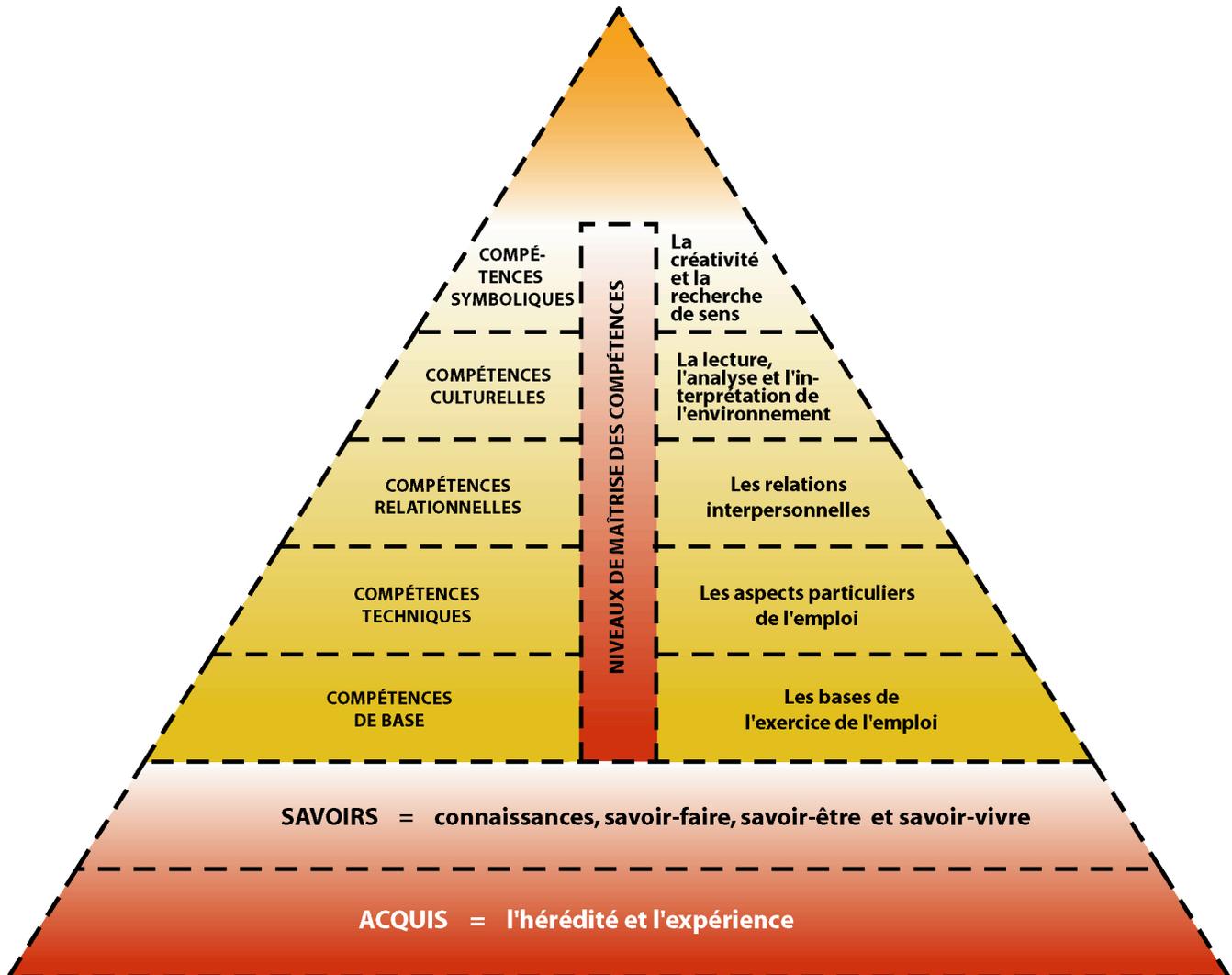
Tel qu'il est illustré à la page, suivante le cadre de référence s'établit sur six strates de connaissances ou de compétences de base. Ces dernières, ainsi regroupées, peuvent toutes, selon le contexte d'action, être nécessaires à l'accomplissement des fonctions de la directrice ou du directeur. Elles 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 gestionnaire 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.

Connaissances N 1 à N 8

Un certain bagage de connaissances est nécessaire pour exercer la fonction de directrice ou de directeur. Ces connaissances se réfèrent notamment à la pédagogie, à la psychologie, à la gestion, aux systèmes ainsi qu'aux dispositions légales entourant l'organisation scolaire. Elles constituent en quelque sorte les bases du savoir que le gestionnaire doit graduellement acquérir pour être efficace dans son organisation. Bien que ces connaissances soient essentielles, elles sont provisoires dans la mesure où il est impératif d'en acquérir de nouvelles pour suivre l'évolution de son emploi.

N 1

La théorie des systèmes et les principaux systèmes liés à l'éducation (scolaire, politique, social, démocratique, organisationnel, technologique, économique).

Exemples de contenus :

- ✦ les théories des systèmes;
- ✦ le processus d'innovation 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;
- ✦ les modèles et les stratégies de changements utilisés dans les systèmes politiques, sociaux, culturels et économiques reliés au domaine scolaire.

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 conception, la réalisation et l'évaluation liées aux curriculums;
- ✦ la diversité et sa signification dans l'enseignement;
- ✦ le développement de modèles spécialisés (professionnels) d'apprentissage personnalisés;
- ✦ les idées, forces et contraintes universelles qui influencent l'enseignement et l'apprentissage.

N 3

Les théories motivationnelles.

Exemples de contenus :

- ✦ l'estime de soi;
- ✦ les attentes personnelles et signifiées;
- ✦ les valeurs individuelles et partagées;
- ✦ l'espoir et la réussite;
- ✦ l'introspection et l'analyse du cheminement;
- ✦ les besoins à combler;
- ✦ les aspects affectifs et les sentiments.

N 4

Les approches et courants pédagogiques.

Exemples de contenus :

- ✦ les intelligences multiples;
- ✦ la gestion mentale;
- ✦ la programmation neurolinguistique;
- ✦ l'apprentissage coopératif;
- ✦ l'apprentissage par projets;
- ✦ l'enseignement stratégique;
- ✦ l'actualisation du potentiel intellectuel;
- ✦ les différents modes d'évaluation des apprentissages;
- ✦ la pratique réflexive;
- ✦ la gestion de classe.

N 5

Les théories en gestion contemporaine.

Exemples de contenus :

- ✦ les principes de développement et d'accomplissement du plan stratégique;
- ✦ les sources d'information, la collection des données et les stratégies d'analyse des données;
- ✦ la formation de consensus et les habiletés de négociation efficaces;
- ✦ les concepts et stratégies de mesures, d'évaluation et de contrôle;
- ✦ les théories et modèles d'organisations et les principes de développement organisationnels;
- ✦ la gestion et le développement des ressources humaines;

-
- ✦ les relations communautaires;
 - ✦ les stratégies et méthodes de marketing;
 - ✦ les modèles de partenariat avec des organismes scolaires, familiaux, communautaires et d'enseignement supérieur;
 - ✦ les composantes liées à l'exercice du leadership;
 - ✦ la créativité et l'innovation dans l'organisation;
 - ✦ les principaux éléments reliés aux domaines de la démocratie et de l'influence politique;
 - ✦ l'évaluation de l'organisation.

N 6

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 la commission scolaire;
- ✦ les procédés opérationnels au niveau des établissements et de la commission scolaire;
- ✦ les principes et modes opérationnels relatifs à la sûreté et la sécurité des élèves, du personnel et des renseignements les concernant;
- ✦ les principes et modes opérationnels se rapportant aux facilités et à l'utilisation de l'espace;
- ✦ les rôles, responsabilités et fonctions des intervenants administratifs et politiques.

N 7

Les structures éthiques et les perspectives éthiques.

Exemples de contenus :

- ✦ les nouvelles tendances ayant un impact possible sur la communauté éducative;
- ✦ les règles d'éthique professionnelle;
- ✦ l'importance de la diversité et de l'équité dans une société démocratique.

N 8**La vision et le plan stratégique du MEQ et de la commission scolaire.****Exemples de contenus :**

- ✦ la vision et le plan stratégique du MEQ et de la commission scolaire;
- ✦ les programmes d'études;
- ✦ les valeurs de la communauté scolaire et leurs particularités.

Les compétences de base B 1 à B 11

Ces compétences sont jugées essentielles à l'accomplissement d'une fonction de directrice et directeur. Elles nécessitent la capacité de comprendre et d'interpréter divers types de documents, de communiquer efficacement à l'écrit, de maîtriser les concepts mathématiques nécessaires à la fonction, en plus de savoir écouter et s'exprimer verbalement. Entre autres, posséder ces compétences signifie avoir de l'estime de soi, être conscient d'une responsabilité individuelle, être sociable, contrôler ses émotions, agir avec détermination ainsi qu'être intègre et honnête.

B 1**Communiquer efficacement à l'oral.****Quelques manifestations :**

- ✦ s'exprime avec une pensée logique et structurée;
- ✦ fait preuve d'objectivité dans son discours;
- ✦ argumente oralement et défend ses idées;
- ✦ démontre, à l'oral, un esprit de synthèse et une capacité d'analyse;
- ✦ communique avec une attitude constructive;
- ✦ verbalise des sentiments, exprime ses réactions personnelles;
- ✦ utilise l'humour, lorsque c'est pertinent;
- ✦ utilise divers outils et techniques d'animation;
- ✦ tient compte du rôle et des responsabilités de son interlocuteur.

B 2**Communiquer efficacement à l'écrit.****Quelques manifestations :**

- ✦ 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 lettres, notes de service et autres communiqués selon les normes établies;
- ✦ révisé les documents officiels de la commission scolaire;
- ✦ tient compte du rôle et des responsabilités de son interlocuteur.

B 3**Savoir écouter.****Quelques manifestations :**

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

B 4**Utiliser les technologies de l'information et de la communication.****Quelques manifestations :**

- ✦ utilise les technologies courantes qui soutiennent les fonctions d'administration;
- ✦ encourage l'utilisation de la technologie dans la promotion de l'apprentissage des élèves et du développement professionnel du personnel.

B 5

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;
- ✦ reconnaît ses erreurs;
- ✦ travaille son estime de soi.

B 6

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;
- ✦ entretient des rapports harmonieux avec une variété de gens;
- ✦ réagit avec tact;
- ✦ gère ses émotions de façon à ce qu'elles facilitent le travail au lieu d'interférer avec lui;
- ✦ s'évalue avec réalisme.

B 7**Agir avec détermination (courage).****Quelques manifestations :**

- ✦ agit individuellement auprès des membres du personnel ayant un comportement non approprié;
- ✦ accepte la responsabilité de ses actions;
- ✦ donne son opinion clairement et défend ses idées;
- ✦ prend des risques lorsque cela est nécessaire;
- ✦ innove pour améliorer l'organisation;
- ✦ prend des décisions administratives pour rehausser la réussite de tous les élèves;
- ✦ recherche une rétroaction honnête de la part de ses collaborateurs;
- ✦ agit avec transparence dans la divulgation des informations sans égard à l'opinion de ses interlocuteurs;
- ✦ assume les conséquences de ses décisions.

B 8**Résoudre des conflits.****Quelques manifestations :**

- ✦ identifie et utilise efficacement différentes stratégies de résolution de conflits;
- ✦ décèle les aspects positifs et négatifs d'un conflit;
- ✦ permet à chacun d'exprimer son opinion;
- ✦ recherche les solutions gagnants-gagnants;
- ✦ agit avec diplomatie.

B 9**Travailler en équipe et diriger des réunions, des assemblées.****Quelques manifestations :**

- ✦ propose des idées nouvelles et stimule le groupe;
- ✦ émet des commentaires sur la marche du groupe;
- ✦ recherche les consensus;
- ✦ décide quel type de rencontre est le plus approprié;
- ✦ fait des propositions de conciliation;
- ✦ rétablit le calme dans des périodes de confusion ou de désordre;
- ✦ identifie les résultats à atteindre;
- ✦ établit des mécanismes de contrôle appropriés;
- ✦ identifie les dysfonctions au sein d'une équipe;
- ✦ formule de façon claire et précise les objectifs communs;
- ✦ établit des normes implicites ou explicites à caractère relationnel ou fonctionnel;
- ✦ fait un sommaire des rencontres et détermine les tâches à effectuer;
- ✦ s'assure de la productivité des réunions.

B 10**Respecter les lois, règlements et l'autorité légitime.****Quelques manifestations :**

- ✦ maintient la confidentialité et le secret des dossiers qui le requièrent;
- ✦ reconnaît et respecte l'autorité légitime;
- ✦ accomplit ses engagements, ses obligations légales et réglementaires;
- ✦ applique honnêtement et de façon pondérée 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.

B 11**Agir avec équité, dignité et éthique.****Quelques manifestations :**

- ✦ démontre un code d'éthique personnel et professionnel;
- ✦ traite les gens honnêtement, avec dignité et respect;
- ✦ protège les droits et la confidentialité des élèves et du personnel;
- ✦ exige des membres du personnel de la commission scolaire un comportement intègre et éthique;
- ✦ intervient auprès des membres du personnel diffusant des informations non utiles ou fausses sur les élèves ou le personnel;
- ✦ accepte la responsabilité concernant les actions de la commission scolaire;
- ✦ fait passer l'intérêt organisationnel avant l'intérêt personnel;
- ✦ rend la commission scolaire accessible au sondage et à l'évaluation du public.

Les compétences techniques T1 à T 5

Ces compétences techniques supposent des interventions faisant notamment intervenir des méthodes, procédures, processus ou techniques. Elles sont souvent acquises par la formation. Posséder la capacité d'utiliser 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, en comprenant les déterminants globaux et les procédures particulières liés à la mise en opération et au fonctionnement de cette organisation.

T 1**Soutenir les gestionnaires dans la mise en application des mesures favorisant la réussite de tous les élèves.****Quelques manifestations :**

- ✦ prend des décisions administratives pour rehausser l'apprentissage et l'enseignement;
- ✦ met en place des mécanismes de répartition équitable des ressources;
- ✦ voit à la mise en application de programmes de développement professionnel;

-
- ✦ suscite le changement et l'innovation pédagogique;
 - ✦ crée une cohérence organisationnelle où les activités correspondent aux objectifs;
 - ✦ met en place des structures qui sont flexibles et qui s'adaptent aux réalités contextuelles;
 - ✦ organise le travail en fonction des décisions prises par le conseil des commissaires.

T 2

Recueillir les données du terrain, les présenter, en faire l'analyse et la synthèse.

Quelques manifestations :

- ✦ utilise les données démographiques pertinentes au développement de la mission;
- ✦ utilise une variété de sources d'information lors de la prise de décision;
- ✦ utilise régulièrement les renseignements relatifs aux préoccupations, aux attentes et aux besoins de l'organisation;
- ✦ contrôle, évalue et révisé régulièrement les plans d'exécution;
- ✦ contrôle sur une base régulière la culture et le climat de l'organisation;
- ✦ utilise des outils pour mesurer la performance des programmes et des services;
- ✦ utilise des outils de mesure pour déceler les processus de travail critiques;
- ✦ évalue la contribution de la communication à l'atteinte des objectifs organisationnels.

T 3

Préparer un budget, gérer l'argent et produire des rapports financiers en appliquant les principes de gestion des finances publiques.

Quelques manifestations :

- ✦ administre les ressources financières de la commission scolaire;
- ✦ utilise les règles de financement du MEQ;
- ✦ tient compte des besoins de l'organisation dans l'attribution des ressources;
- ✦ respecte les règles comptables généralement reconnues pour l'administration des fonds publics;
- ✦ favorise la transparence dans la gestion des ressources financières.

T 4

Gérer son temps avec efficacité et en fonction des orientations de l'organisation.

Quelques manifestations :

- ✦ discerne l'essentiel de l'accessoire;
- ✦ établit des priorités;
- ✦ prévoit des étapes menant à des objectifs;
- ✦ prévoit à l'horaire des périodes libres pour faire face aux imprévus;
- ✦ respecte les échéanciers fixés;
- ✦ reconnaît les chronophages ou grignoteurs de temps.

T 5

Mettre en place des politiques et procédures relatives au bon fonctionnement de l'organisation.

Quelques manifestations :

- ✦ voit à l'évaluation et à la révision des politiques et des procédures;
- ✦ s'assure de l'équilibre entre la cohérence et la flexibilité des modes opérationnels;
- ✦ discerne l'essentiel de l'accessoire;

Les compétences relationnelles R 1 à R 6

Ces compétences englobent un savoir-faire et un savoir-être en vue d'établir une interaction dynamique, c'est-à-dire posséder 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

Gérer et motiver les acteurs de l'organisation dans une approche de délégation, de participation et de respect des différences.

Quelques manifestations :

- ✦ encourage les réseaux de soutien et d'entraide entre les gestionnaires;
- ✦ suscite l'implication de ses collaborateurs;
- ✦ établit un consensus relatif à la vision;
- ✦ favorise la mise en place d'environnements où les élèves et le personnel se sentent valorisés et importants;
- ✦ reconnaît les responsabilités et les contributions de chacun;
- ✦ gère efficacement les négociations en vue d'un contrat collectif et d'autres accords conventionnels relatifs à l'organisation;
- ✦ s'assure d'une répartition des rôles efficace et équitable;
- ✦ soutient les essais, les expériences et les réussites;
- ✦ souligne et communique les succès du personnel;
- ✦ souligne les contributions des individus et des équipes de travail.

R 2

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'accompagnement et de supervision;
- ✦ élabore des stratégies pertinentes à la résolution de problèmes;

- ✦ utilise des habiletés relatives au fonctionnement d'un groupe et à la formation de consensus;
- ✦ exerce un rôle de supervision auprès des gestionnaires;
- ✦ suscite la réflexion sur les causes d'une problématique et les avenues de solutions.

R 3

À partir de la compréhension de son mode de communication, partager l'information de manière efficace.

Quelques manifestations :

- ✦ communique efficacement la vision et la mission de l'organisation à l'ensemble de secteurs et de la communauté;
- ✦ communique le progrès vers la vision à tous les participants;
- ✦ écoute ses collaborateurs et comprend leurs besoins;
- ✦ utilise des habiletés de communication efficaces;
- ✦ manifeste de l'enthousiasme;
- ✦ anime des structures de participation favorables au développement d'équipe;
- ✦ estime la portée de ses paroles et de ses gestes sur les autres;
- ✦ convainc des publics larges et diversifiés.

R 4

Susciter la mise en œuvre de moyens variés pour favoriser l'apprentissage et le développement professionnel des gestionnaires.

Quelques manifestations :

- ✦ mise sur les forces des individus et coévalue le niveau de compétence des gestionnaires;
- ✦ met en place des programmes de développement professionnel pour les gestionnaires;
- ✦ identifie, clarifie et considère les obstacles au développement professionnel des gestionnaires;
- ✦ assure un suivi relatif au développement professionnel des gestionnaires.

R 5

Accorder de la crédibilité aux individus et aux groupes dont les valeurs et les opinions peuvent apparaître comme discordantes et en tenir compte dans la prise de décision.

Quelques manifestations :

- ✦ traite tous les individus avec justice, dignité et respect;
- ✦ s'assure que toutes les personnes concernées sont parties prenantes aux décisions touchant l'organisation;
- ✦ valorise et reconnaît la diversité;
- ✦ manifeste de l'appréciation et de la sensibilité à la diversité;
- ✦ reconnaît les différences individuelles des membres de l'équipe;
- ✦ fait preuve d'empathie dans ses relations interpersonnelles;
- ✦ encourage l'expression des idées, des opinions et des préoccupations;
- ✦ rallie les différents groupes concernés.

R 6

Générer des ressources supplémentaires pour l'organisation.

Quelques manifestations :

- ✦ s'assure de l'intégration de services et de programmes externes au sein des établissements scolaires;
- ✦ fait valoir les ressources disponibles de la communauté afin de soutenir l'organisation;
- ✦ recherche et obtient les ressources nécessaires pour soutenir la réalisation de la mission et de l'organisation;
- ✦ implique différents acteurs dans la quête de ressources auprès de la communauté;
- ✦ favorise la concertation avec des partenaires externes;
- ✦ fait en sorte que l'organisation et la communauté s'échangent des ressources.

Les compétences culturelles C 1 à C 5

Ces compétences permettent de mettre en perspective et d'interpréter les différences, de savoir lire l'environnement et la culture de l'organisation scolaire. Les compétences culturelles nécessitent la capacité d'acquérir et d'évaluer des données, d'évaluer leur pertinence et leur précision ainsi que la capacité 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, interpréter et influencer sur la réalité du milieu.

Quelques manifestations :

- ✦ évalue avec son équipe la qualité et la pertinence des interventions et des moyens utilisés en lien avec les résultats de la planification stratégique;
- ✦ planifie, réalise, évalue et améliore les systèmes opérationnels de l'organisation;
- ✦ recueille et interprète les données relatives à la mise en place et à l'amélioration continue du plan stratégique de l'organisation;
- ✦ s'assure de l'atteinte des résultats de la planification stratégique de l'organisation;
- ✦ permet l'utilisation par le personnel de multiples sources d'information pour améliorer ses performances;
- ✦ réconcilie les besoins organisationnels de prévision et de contrôle avec les besoins personnels d'autonomie professionnelle;
- ✦ influence l'élaboration de nouvelles stratégies en mettant à profit son expertise et celle de ses collaborateurs;
- ✦ se dote d'indicateurs appropriés en fonction des objectifs visés;
- ✦ analyse les différentes possibilités d'action;
- ✦ étudie les différentes voies de fonctionnement et d'utilisation des ressources disponibles.

C 2**Utiliser l'approche réflexive dans sa pratique professionnelle.****Quelques manifestations :**

- ✦ s'examine sur et dans sa pratique professionnelle, par l'identification, le partage et l'analyse des préoccupations;
- ✦ clarifie ses intentions et pose des gestes orientés vers la réussite de l'organisation;
- ✦ s'assure que ses actions s'engagent dans le but de soutenir l'amélioration continue de l'organisation;
- ✦ examine ses valeurs personnelles et professionnelles;
- ✦ agit comme modèle;
- ✦ considère l'impact de ses pratiques de gestion sur les autres;
- ✦ valorise un apprentissage durable et continu pour soi-même et pour les autres;
- ✦ se fixe des objectifs personnels et s'engage à produire des résultats;
- ✦ tire profit de ses erreurs.

C 3**Interpréter, expliquer et faire comprendre l'essence même des motifs en cause, pour exécuter et faire exécuter dans le sens de la réalisation des objectifs individuels et organisationnels.****Quelques manifestations :**

- ✦ fonde les décisions scolaires sur la recherche, l'expérience du personnel et les recommandations des chercheurs;
- ✦ fait en sorte que le personnel utilise de multiples sources d'information concernant l'amélioration des performances organisationnelles;
- ✦ s'assure que les établissements prennent en compte la vision et le plan stratégique de la commission scolaire dans leur plan de réussite;
- ✦ reconnaît, étudie, observe et utilise les nouvelles tendances en éducation et en gestion;
- ✦ identifie les problèmes potentiels;
- ✦ identifie, clarifie et considère les obstacles à l'atteinte des résultats de la planification stratégique de l'organisation;

-
- ✦ analyse les impacts du changement;
 - ✦ dégage les priorités d'action;
 - ✦ reformule la problématique à la lumière des renseignements recueillis;
 - ✦ analyse la portée et les conséquences des solutions proposées, et ce, au-delà de son environnement immédiat.

C 4

Discerner, comprendre et agir sur les grands enjeux des organisations scolaires.

Quelques manifestations :

- ✦ reconnaît les mouvements et impulsions de changements provenant de l'environnement global;
- ✦ suit le développement des grandes tendances en éducation;
- ✦ participe aux débats publics en éducation;
- ✦ organise des événements éducatifs;
- ✦ émet ses opinions à partir d'une argumentation fondée et cohérente;
- ✦ situe la réalité dans un contexte dynamique;
- ✦ exporte les résultats des projets entrepris dans son organisation de façon à contribuer au développement du réseau.

C 5

Établir des rapports étroits avec la communauté et lui rendre des comptes.

Quelques manifestations :

- ✦ reconnaît et célèbre les contributions des membres de la communauté scolaire;
- ✦ implique la communauté scolaire dans des efforts pour l'amélioration de l'organisation;
- ✦ identifie, développe et entretient les rapports avec les leaders de 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'organisation;
 - ✦ accueille et considère les opinions exprimées par les groupes d'intérêts;
 - ✦ développe des relations efficaces et maintenues avec les médias.

Les compétences symboliques S 1 à 5

Ces compétences 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

Faire émerger et traduire en action une vision des objectifs et des activités qui tient compte des opinions de chacun des acteurs de l'organisation.

Quelques manifestations :

- ✦ communique la vision au moyen de symboles, cérémonies et autres activités semblables;
- ✦ conçoit le noyau central de la vision de l'organisation à partir des croyances et des opinions de tous les acteurs;
- ✦ considère que les ressources humaines soutiennent l'atteinte des buts de l'organisation;
- ✦ prépare un plan d'exécution, comprenant les objectifs et les stratégies pour mener à bien la vision et les buts clairement définis;
- ✦ agit à titre d'intervenant privilégié, particulièrement auprès du personnel, du conseil des commissaires, des collaborateurs sociaux externes, des entreprises, des autres ordres d'enseignement et des agents de la commission scolaire;
- ✦ donne les orientations relatives aux ententes de partenariat;
- ✦ porte le message de l'organisation avec transparence et clarté auprès de groupes de diverses allégeances et appartenances.

S 2

Utiliser une analyse systémique de l'organisation pour mieux instaurer les changements.

Quelques manifestations :

- ✦ cerne les enjeux de l'organisation;
- ✦ contrôle et modifie régulièrement les systèmes organisationnels;
- ✦ fait comprendre l'organisation par la conception de systèmes adaptés à la vision et au contexte;
- ✦ favorise la fluidité des différents systèmes entre eux;
- ✦ met en place des conditions de succès pour faciliter l'implantation de changements;
- ✦ utilise des approches reconnues pour implanter le changement;
- ✦ influence et agit comme agent de changement;
- ✦ implante des pratiques de changement continu;
- ✦ anticipe les changements et les tendances sociopolitiques pouvant affecter l'organisation;
- ✦ anticipe des opportunités de partenariat favorables à son organisation;
- ✦ projette une vision et des objectifs précis dans une perspective globale ou élargie;
- ✦ crée une synergie organisationnelle autour d'un projet partagé.

S 3

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

Quelques manifestations :

- ✦ instaure auprès du personnel des pratiques susceptibles de faire émerger sa créativité;
- ✦ conçoit des solutions nouvelles et originales;
- ✦ fait circuler l'information au sein de la communauté scolaire à propos des tendances, des issues, des événements et des possibilités d'innovations au sein de l'organisation;
- ✦ essaie de nouvelles pratiques pour favoriser la réussite;
- ✦ se questionne régulièrement sur les besoins de l'organisation;
- ✦ se questionne sur ce qui est bien pour l'organisation.

S 4

À partir des théories et des approches existantes, construire des stratégies d'intervention adaptées au contexte de l'organisation.

Quelques manifestations :

- ✦ utilise et adapte au contexte de l'organisation des idées originales et efficaces, utilisées dans d'autres organisations;
- ✦ analyse la littérature et s'en sert pour générer des projets pour l'organisation;
- ✦ anime le personnel sur des thématiques liées à l'amélioration continue de l'organisation.

S 5

Démontrer une culture d'attentes élevées de performance pour soi et pour le personnel.

Quelques manifestations :

- ✦ considère que le développement professionnel est en concordance, voire un élément essentiel à l'atteinte de la vision et des buts de l'organisation;
- ✦ agit en modèle sur le plan de l'apprentissage continu;
- ✦ considère qu'il existe une culture d'attentes élevées de performance pour lui-même et pour tous les membres de l'organisation;
- ✦ instaure une culture d'apprentissage continu;
- ✦ reconnaît et célèbre les réalisations des personnes;
- ✦ incite le personnel à se surpasser.