

# **Cadre de référence pour l'exercice de l'emploi de gestionnaire scolaire**

## **Introduction**

Le cadre de référence pour l'exercice de l'emploi de gestionnaire scolaire 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 les gestionnaires scolaires.

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 performances 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).

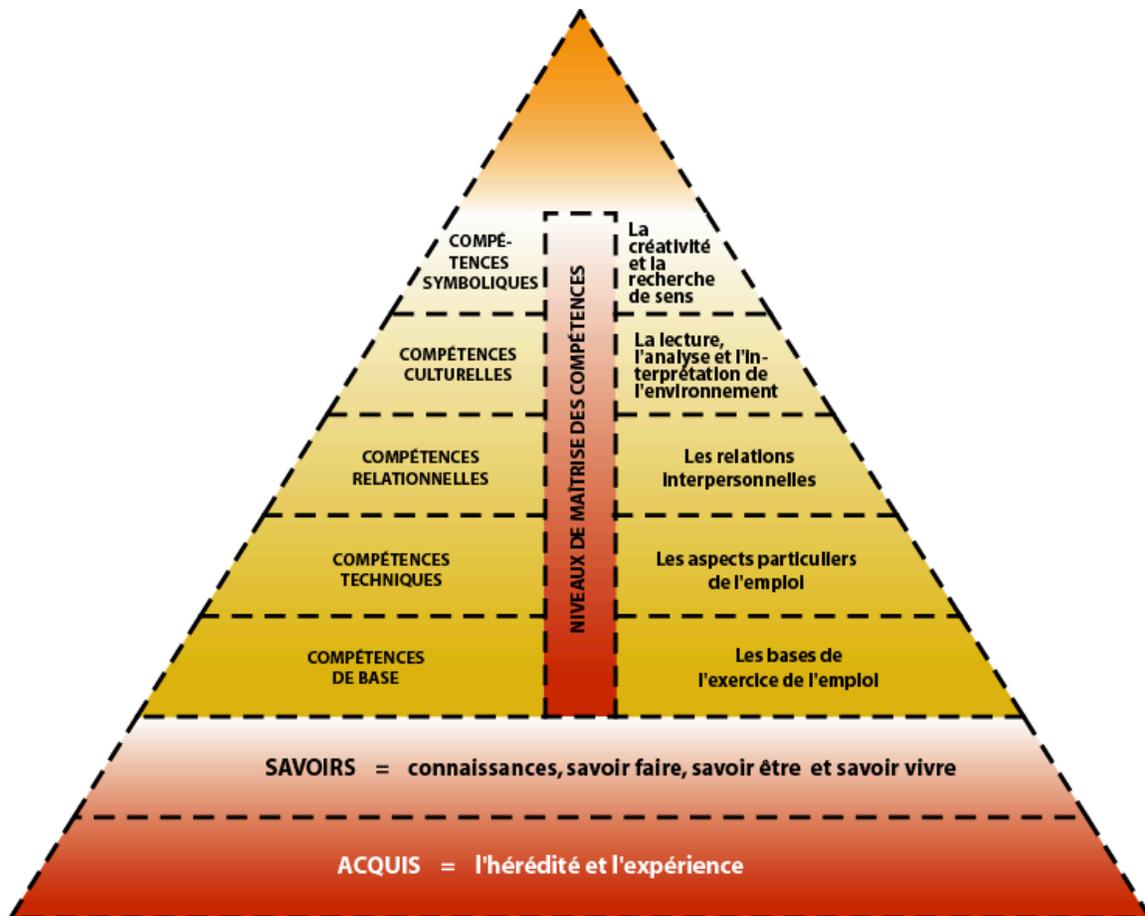
Tel qu'il est illustré à la page, suivante le cadre de référence s'établit sur six strates de connaissances ou de compétences. Ces dernières, ainsi regroupées, peuvent toutes, selon le contexte d'action, être nécessaires à l'accomplissement des fonctions du gestionnaire scolaire. Elles s'identifient 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. Au plan des compétences, l'évolution vers une strate subséquente ne désigne pas nécessairement une efficacité accrue, mais plutôt la 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.

### **Les connaissances N1 à N9**

Un certain bagage de connaissances est nécessaire pour exercer la fonction de gestionnaire scolaire. Ces connaissances se réfèrent notamment à la pédagogie, 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 toutefois provisoires puisque toujours en évolution.

#### **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 à l'école.

## **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, l'évaluation et le perfectionnement liés 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;
- ✦ la pratique réflexive et la métacognition;
- ✦ 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.

#### **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;
- ✦ l'approche par compétences;
- ✦ la différenciation pédagogique.

#### **N 5**

##### **Les théories en gestion contemporaine.**

###### **Exemples de contenus :**

- ✦ les principes de développement et d'accomplissement des plans ou projets éducatifs;
- ✦ 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 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 les méthodes de marketing;
- ✦ les modèles de partenariat avec des organismes scolaires, familiaux, communautaires et d'enseignement supérieur;
- ✦ les buts de l'éducation et le rôle du leadership dans la société moderne;
- ✦ la créativité et l'innovation dans 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 procédures opérationnelles au niveau de l'école et de la commission scolaire;
- ✦ les principes et modes opérationnels relatifs à la sûreté et la sécurité de l'école;
- ✦ les principes et modes opérationnels se rapportant aux facilités et à l'utilisation de l'espace;
- ✦ la politique d'évaluation des apprentissages;
- ✦ la politique EHDAA;
- ✦ les cadres de référence;
- ✦ la politique de l'éducation des adultes et de la formation continue.

## **N 7**

### **Les structures et les perspectives éthiques.**

#### **Exemples de contenus :**

- ✦ les tendances ayant un impact sur la communauté 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;
- ✦ le code d'éthique de la commission scolaire.

## **N 8**

### **La vision et le plan stratégique du Ministère et de la commission scolaire.**

#### **Exemples de contenus :**

- ✦ les valeurs de la communauté scolaire et leurs particularités;
- ✦ le projet éducatif et le plan de réussite de l'établissement;
- ✦ les grands encadrements ministériels.

### **Les compétences de base B1 à B13**

Ces compétences sont jugées essentielles à l'accomplissement d'une fonction de gestionnaire scolaire. 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 avoir de l'estime de soi, être conscient d'une responsabilité individuelle, être sociable, contrôler ses émotions, agir avec détermination, intégrité et honnêteté.

## **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 oralement 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, exprime ses réactions personnelles;
- ✦ utilise l'humour, lorsque c'est pertinent;
- ✦ adapte son langage;
- ✦ soigne la qualité de son langage.

## **B 2**

### **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;
- ✦ révise les documents officiels de l'école.

## **B 3**

### **Savoir écouter.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✦ fait preuve d'écoute active;
- ✦ démontre de l'intérêt face aux membres du personnel, aux élèves, aux parents et aux membres du conseil d'établissement;
- ✦ reformule les propos de l'interlocuteur;
- ✦ résume et fait des liens entre les interventions;
- ✦ demande des renseignements, des clarifications;
- ✦ laisse parler les autres 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;
- ✦ utilise efficacement les technologies dans la gestion des opérations scolaires;
- ✦ fait la promotion de l'utilisation des technologies comme soutien à l'apprentissage;
- ✦ communique à l'aide d'outils technologiques variés.

## **B 5**

### **Gérer son stress.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✦ reste calme, relativise;
- ✦ 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 approprié;
- ✦ reconnaît ses erreurs;
- ✦ travaille son estime de soi;
- ✦ demeure positif devant les événements difficiles.

## **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;
- ✦ réagit avec tact;
- ✦ est conscient de ses sentiments;
- ✦ gère ses émotions de façon à ce qu'elles facilitent le travail;
- ✦ s'évalue avec réalisme;
- ✦ génère des pensées qui influent positivement sur ses émotions.

## **B 7**

### **Agir avec détermination et 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'établissement;
- ✦ prend des décisions administratives pour rehausser l'apprentissage et l'enseignement;
- ✦ recherche une rétroaction honnête de la part des collègues et du personnel;
- ✦ fait face à la complexité du travail;
- ✦ développe des stratégies pour faire face au changement.

## **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 ses sentiments;
- ✦ recherche les solutions gagnants-gagnants;
- ✦ agit avec diplomatie;
- ✦ écoute les parties concernées et fait une synthèse de l'information recueillie.

## **B 9**

### **Travailler en équipe.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✦ propose des idées nouvelles et stimule le groupe;
- ✦ émet des commentaires constructifs sur le fonctionnement du groupe;
- ✦ accepte les compromis, les critiques constructives;
- ✦ 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 de fonctionnement;
- ✦ collabore avec les membres de l'équipe-école.

## **B 10**

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

#### **Quelques manifestations :**

- ✦ maintient la confidentialité et le secret des dossiers scolaires;
- ✦ reconnaît et respecte l'autorité légitime;
- ✦ 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.

## **B 11**

### **Agir avec équité, dignité et éthique.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✦ agit avec loyauté envers l'organisation;
- ✦ démontre un code d'éthique personnel et professionnel;
- ✦ traite les gens honnêtement, avec dignité et respect;
- ✦ protège les droits et la confidentialité des personnes;
- ✦ exige que les autres dans la communauté scolaire démontrent de l'intégrité et se comportent avec éthique;
- ✦ respecte les structures hiérarchiques;
- ✦ intervient auprès des membres du personnel diffusant des renseignements non utiles ou faux sur les élèves ou sur le personnel;
- ✦ accepte la responsabilité concernant les actions de l'école;
- ✦ se sert de l'influence de sa fonction pour intensifier et améliorer la réussite des élèves plutôt que pour un gain personnel;
- ✦ rend l'école accessible au sondage et à l'évaluation du public.

## **B 12**

### **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 13**

**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 T6**

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 :**

- ✦ 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;
- ✦ vérifie le niveau d'application des programmes;
- ✦ accompagne l'enseignant dans sa pratique en fonction de l'application des programmes;
- ✦ établit des mécanismes d'évaluation des apprentissages permettant de situer le cheminement de l'école.

### **T 2**

#### **Soutenir les enseignants dans la mise en application des approches pédagogiques.**

##### **Quelques manifestations :**

- ✦ prend des décisions administratives pour rehausser l'apprentissage et l'enseignement;
- ✦ fait confiance aux gens et à leur opinion;
- ✦ recueille les besoins de formation des membres du personnel de l'établissement;
- ✦ organise les activités de formation;
- ✦ considère le développement professionnel comme partie intégrante du projet de l'établissement;
- ✦ suscite le changement et l'innovation pédagogiques.

### **T 3**

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

**Quelques manifestations :**

- ✦ utilise les données démographiques pertinentes liées aux élèves et à leur famille dans le développement de la mission et des buts de l'école;
- ✦ 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 la famille et de la communauté;
- ✦ contrôle, évalue et révisé régulièrement les plans d'action;
- ✦ contrôle sur une base régulière la culture et le climat de l'école.

### **T 4**

**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 l'établissement ou du service avec responsabilité, efficacité et efficience;
- ✦ utilise les ressources et les fonds publics convenablement et sagement;
- ✦ connaît et utilise les règles de financement du Ministère pour établir les fonds générés de l'établissement;
- ✦ utilise les objectifs, les principes et les critères publics donnés par la commission scolaire pour aider à la préparation du budget;
- ✦ prépare le budget annuel de l'établissement ou du service en s'assurant du maintien et de l'équilibre entre les dépenses et les ressources financières allouées par la commission scolaire;
- ✦ gère les ressources matérielles de l'établissement ou du service.

## **T 5**

**Partager et discuter avec les membres des équipes-établissements des principales connaissances sur l'apprentissage et voir avec eux le transfert possible.**

**Quelques manifestations :**

- ✦ utilise la connaissance de l'apprentissage, de l'enseignement et du développement de l'élève pour orienter les décisions administratives;
- ✦ identifie, clarifie et considère les obstacles à l'apprentissage des élèves;
- ✦ communique les progrès à tous les intervenants;
- ✦ crée des mécanismes ou structures permettant l'actualisation des connaissances;
- ✦ modélise auprès des intervenants les pratiques reconnues;
- ✦ informe sur les nouvelles connaissances.

## **T 6**

**Gérer son temps en fonction de l'atteinte des buts de l'école.**

**Quelques manifestations :**

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

## **Les compétences relationnelles R1 à R8**

Ces compétences 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**

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

**Quelques manifestations :**

- ✦ établit un consensus relatif à la vision parmi les participants;
- ✦ crée un environnement 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'école;
- ✦ partage les responsabilités afin de porter au maximum le sentiment d'appartenance et de responsabilité.

### **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'action, de stratégies d'accompagnement et de supervision;
- ✦ élabore des stratégies pertinentes à la solution de problèmes;
- ✦ utilise des habiletés relatives au fonctionnement d'un groupe, à l'établissement de consensus;
- ✦ met en œuvre des processus reconnus face à la résolution de conflits.

### **R 3**

#### **Recevoir et partager l'information de manière efficace.**

##### **Quelques manifestations :**

- ✦ communique efficacement la vision et la mission de l'établissement au personnel, aux parents, aux élèves et aux membres de la communauté;
- ✦ évite de créer des conflits par ses interventions ou ses attitudes inopportunes;
- ✦ 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.

### **R 4**

#### **Susciter la mise en œuvre de moyens variés pour favoriser l'apprentissage et l'évaluation des élèves.**

##### **Quelques manifestations :**

- ✦ reconnaît et célèbre les accomplissements de l'élève;
- ✦ s'assure que les occasions multiples pour apprendre sont disponibles à tous les élèves;
- ✦ évalue l'apprentissage des élèves au moyen d'une variété de techniques;
- ✦ identifie, clarifie et considère les obstacles à l'apprentissage de l'élève;
- ✦ prépare des programmes personnels et particuliers pour répondre aux besoins des élèves et à ceux de leur famille.

### **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**

**Développer des partenariats permettant de générer des ressources supplémentaires pour l'établissement.**

**Quelques manifestations :**

- ✦ intègre les services d'intervenants sociaux aux programmes scolaires;
- ✦ fait valoir les ressources disponibles de la communauté afin de soutenir l'école;
- ✦ recherche et obtient les ressources nécessaires pour soutenir la réalisation de la mission et des buts de l'école;
- ✦ implique les parents dans la quête de ressources auprès de la communauté.

## **R 7**

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

**Quelques manifestations :**

- ✦ est à l'écoute des membres de la communauté éducative et comprend leurs besoins;
- ✦ 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 ses interventions.

## **R 8**

**Agir en concertation avec l'équipe-école dans l'articulation et la mise en œuvre du projet éducatif en lien avec le plan stratégique.**

**Quelques manifestations :**

- ✦ assure 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 pour assurer la réussite de tous les élèves.

## **R 9**

### **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.

## **Les compétences culturelles C1 à C5**

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 de recueillir des données, d'évaluer leur pertinence et leur précision, 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 membres de son équipe.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✦ utilise les données liées à l'évaluation des apprentissages de l'élève pour définir les moyens permettant d'atteindre les objectifs de l'établissement;
- ✦ planifie, réalise, évalue et améliore les programmes scolaires;
- ✦ fait en sorte que le personnel utilise de multiples sources d'information pour améliorer son niveau de compétence;
- ✦ réconcilie les besoins organisationnels de prévision et de contrôle avec les besoins personnels de liberté et d'autonomie;
- ✦ soutient et guide les membres de son équipe dans leur cheminement professionnel.

## **C 2**

**S'examiner sur et dans sa pratique professionnelle, pour en arriver à poser des gestes orientés vers la réussite des élèves et de l'école.**

**Quelques manifestations :**

- ✦ 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;
- ✦ s'autoévalue et ajuste sa pratique;
- ✦ réinvestit les résultats de sa réflexion dans l'action;
- ✦ propose des axes de formation et d'accompagnement.

## **C 3**

**Interpréter et faire comprendre la signification des actions proposées.**

**Quelques manifestations :**

- ✦ fonde les décisions sur la recherche, l'expérience du personnel et les recommandations ministérielles;
- ✦ fait en sorte que le personnel utilise de multiples sources d'information;
- ✦ s'assure que la vision de la commission scolaire et de l'établissement façonne les programmes, les projets et les actions éducatives;
- ✦ reconnaît, étudie, observe et emploie convenablement les nouvelles tendances en éducation et en gestion;
- ✦ identifie les problèmes potentiels et en tient compte;
- ✦ identifie, clarifie et considère les obstacles à l'accomplissement des orientations et objectifs de l'établissement ou du service.

#### **C 4**

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

###### **Quelques manifestations :**

- ✦ reconnaît les changements provenant de l'environnement social, culturel, technologique et économique;
- ✦ 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.

#### **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 dans la planification et la réalisation du projet éducatif;
- ✦ prépare des programmes personnels et particuliers pour répondre aux besoins des élèves et à ceux de leurs familles;
- ✦ identifie, développe et entretient les rapports avec les leaders de la communauté;
- ✦ fait en sorte que l'établissement et la communauté s'échangent des ressources;
- ✦ 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;
- ✦ établit un programme de relations communautaires;
- ✦ développe des relations efficaces et maintenues avec les médias.

## **Les compétences symboliques S1 à S5**

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'établissement ou du service.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✦ conçoit le noyau central de la vision de l'établissement à partir des croyances et des opinions de tous les acteurs;
- ✦ reconnaît que les ressources humaines soutiennent l'atteinte des buts scolaires;
- ✦ 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 d'établissement, des collaborateurs sociaux externes, des entreprises, des autres ordres d'enseignement et des agents de la commission scolaire;
- ✦ communique la vision au moyen de symboles, cérémonies, allégories et autres activités semblables.

### **S 2**

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

#### **Quelques manifestations :**

- ✦ organise et aligne l'établissement ou le service vers la réussite;
- ✦ planifie et gère les procédés opérationnels de façon à porter au maximum les possibilités de réussite;
- ✦ 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.

### **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;
- ✦ fait circuler l'information au sein de la communauté scolaire à propos des tendances, des issues, des événements et des possibilités d'innovations pour l'établissement ou le service;
- ✦ essaie de nouvelles pratiques pour favoriser la réussite.

### **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'établissement des idées originales et efficaces, utilisées dans d'autres organisations;
- ✦ établit les plans opérationnels et les procédés pour réaliser la vision et les buts de l'établissement ou du service;
- ✦ analyse la littérature et s'en sert pour générer des projets pour l'établissement ou le service;
- ✦ anime le personnel selon des thématiques liées à l'apprentissage et à la réussite éducative.

## **S 5**

**Démontrer une culture d'attentes élevées de performance pour soi, l'élève, le personnel et les collègues.**

**Quelques manifestations :**

- ✦ considère que le développement professionnel vise à promouvoir l'apprentissage de l'élève comme le prévoient la vision et les buts de l'établissement ou de la commission scolaire;
- ✦ encourage et modèle l'apprentissage;
- ✦ considère qu'il existe une culture d'attentes élevées de performance pour le directeur, l'élève et le personnel;
- ✦ 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 intransigeant face à l'incompétence ou à une intervention inadéquate;
- ✦ reconnaît et célèbre les accomplissements de l'élève et du personnel.