

Grille d'appréciation des niveaux de maîtrise

NIVEAUX DE MAÎTRISE	CRITÈRES DE PERFORMANCE	EXEMPLES DE VERBES
1 Niveau d'appropriation	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de comprendre, décrire et communiquer de l'information sur les produits, services, outils et modes de fonctionnement. • Capacité de comprendre les diverses facettes de son rôle et de les traduire dans l'action quotidienne. 	Identifier, nommer, écrire, reconnaître, formuler, choisir, expliquer, indiquer, discuter, exprimer, classier, adhérer...
2 Niveau d'intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'utiliser, d'appliquer, de collaborer et d'encadrer les produits, services, outils et modes de fonctionnement. • Capacité d'amorcer et de faire progresser une situation ou son entourage par ses interventions. 	Utiliser, appliquer, manipuler, opérer, adapter, modifier, démontrer, faire, employer, présenter, montrer, planifier, collaborer, participer, communiquer, saisir...
3 Niveau de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'analyser des situations, de fournir des conseils éclairés, de questionner les produits, services, outils, modes de fonctionnement et processus. • Capacité de comprendre et de contrôler l'ensemble des systèmes de l'organisation de leurs interrelations avec le milieu. 	Analyser, conseiller, contrôler, distinguer, conclure, questionner, comparer, juger, interpréter, décider, certifier, enquêter, approuver, négocier, organiser, prévenir, construire, influencer, rentabiliser, motiver...
4 Niveau avancé	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'optimiser, d'améliorer, de développer au niveau des produits, services, outils, modes de fonctionnement, processus et systèmes. • Capacité d'action et d'influence sur la performance des systèmes de l'organisation. 	Optimiser, améliorer, examiner, différencier, argumenter, appuyer, maximiser, estimer, synthétiser, systématiser, suggérer, accroître, évaluer, développer, innover, imaginer, élaborer, discerner, prévoir, structurer, diagnostiquer...
5 Niveau expert	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'élaborer une vision et d'anticiper au niveau des produits, services, modes de fonctionnement, processus, systèmes et stratégies. • Capacité d'améliorer les systèmes de l'organisation et d'en concevoir de nouveaux. 	Anticiper, extrapoler, prédire, projeter, transformer, émerger, concevoir, créer, inventer, idéaliser...

Plan d'apprentissage personnalisé



Identification :

Maxime

Date :

Contexte³

Maxime est un jeune directeur d'école de 29 ans nouvellement en fonction depuis septembre 2002. Dès son entrée en poste, il a commencé à construire son Plan d'apprentissage personnalisé (PAP).

Maxime a d'abord participé à une journée de formation pour l'initier au fonctionnement du PAP. Par la suite, il a vécu trois rencontres de soutien avec un groupe de pairs, partageant leurs expérimentations et permettant de se réajuster.

En accord avec son superviseur, Maxime a sélectionné au départ quatre compétences à développer dans son PAP. Au fil des mois, il en a ajouté de nouvelles.

Maxime construit son PAP depuis maintenant un an. La prochaine étape sera de rencontrer son superviseur et d'actualiser son PAP pour relancer le processus.

³ Afin de faciliter la compréhension du processus, nous avons précisé, pour les besoins de la simulation, le contexte professionnel de ce gestionnaire scolaire. Ces informations n'apparaîtront pas à votre *Plan d'apprentissage personnalisé*.

Attentes organisationnelles⁴

Vision

Les buts :

- Le développement intégral
- La réussite éducative
- L'amélioration des résultats scolaires de tous les élèves

Pour y parvenir :

- Soutien dans la prise en charge de ses apprentissages
- Communauté d'apprentissage « impliquée »
- Services et unités autonomes et interdépendants
- Milieu de vie agréable, dynamique et mobilisateur
- Perspectives humanistes

Orientations

Vision partagée

Faciliter le développement, l'articulation, l'exécution et la gestion d'une vision d'apprentissage partagée et soutenue par la communauté desservie par la Commission.

Curriculum

S'assurer de l'engagement et soutenir la mise en œuvre du nouveau curriculum à l'enseignement primaire et secondaire.

Décisions près de l'action

Adapter les structures et les systèmes de l'organisation pour les rendre plus efficaces, efficients et sûrs, tout en favorisant la prise de décision près du lieu où se déroule l'action.

Milieu de vie

Maintenir pour les élèves, les employés, les parents et les élus, un milieu de vie agréable, dynamique et mobilisateur.

Soutien aux apprentissages

Mettre en place et maintenir les conditions pour faire en sorte que les apprenants soient soutenus dans la prise en charge de leurs apprentissages.

Concertation

Proposer, en concertation avec les partenaires de la communauté, des avenues de développement éducatives et économiques.

Évaluation

Mettre en place des mécanismes d'évaluation des résultats et des conditions de la réussite éducative des élèves pour chacun des établissements et services.

⁴ Tiré du Plan stratégique de la Commission scolaire du Lac-Saint-Jean.

Attentes personnelles sur le plan professionnel

- ✦ Je souhaite développer une culture d'apprentissage au sein de la communauté éducative :
 - qui soit collée à la réalité du milieu;
 - qui soit axée sur le développement intégral de toutes les dimensions d'être de l'enfant (émotionnel, intellectuel, physique);
 - qui permet à tous les intervenants de s'engager, de participer dans un esprit d'ouverture, de collaboration, d'échange et de collégialité;
 - qui respecte les différences, qui est ouverte aux changements et à la créativité.

- ✦ Je souhaite me fixer des buts et prendre les moyens pour y arriver.
- ✦ Je souhaite devenir un levier de développement et d'autonomie pour les acteurs évoluant dans l'école.
- ✦ Je souhaite travailler sur moi-même et contrôler mon degré de stress.
- ✦ Je souhaite conserver mon intégrité, ma sensibilité, ma capacité d'écoute afin de demeurer près des gens du milieu.
- ✦ Je souhaite vivre dans une école où le sourire, la joie de vivre, les efforts et le plaisir d'apprendre coexistent en harmonie.
- ✦ Je souhaite continuer de développer mes compétences technologiques pour les bienfaits de l'organisation.
- ✦ Je souhaite acquérir des connaissances en gestion des ressources financières et matérielles.

Évaluation du niveau de maîtrise des compétences liées à la fonction de gestionnaire scolaire

N = Connaissance

B = Compétence de base

T = Compétence technique

R = Compétence relationnelle

C = Compétence culturelle

S = Compétence symbolique

Les connaissances

<i>Bases du savoir que le gestionnaire doit graduellement acquérir pour être efficace dans son organisation</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
N 1	La théorie des systèmes et les principaux systèmes liés à l'éducation (scolaire, politique, social, démocratique, organisationnel, technologique, économique).	X				
N 2	Les théories appliquées d'apprentissage.			X		
N 3	Les théories motivationnelles.		X			
N 4	Les approches et courants pédagogiques.			X		
N 5	Les théories en gestion contemporaine.	X				
N 6	Les dispositions légales et les réglementations régissant les opérations scolaires.	X				
N 7	Les structures et les perspectives éthiques.	X				
N 8	La vision et le plan stratégique du Ministère et de la commission scolaire.		X			

Les compétences de base

Jugées essentielles à l'accomplissement d'une fonction de gestionnaire scolaire		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
B 1	Communiquer efficacement à l'oral.			X		
B 2	Communiquer efficacement à l'écrit.				X	
B 3	Savoir écouter.					X
B 4	Utiliser les technologies de l'information et de la communication.		X			
B 5	Gérer son stress.	X				
B 6	Contrôler ses émotions.			X		
B 7	Agir avec détermination et courage.		X			
B 8	Résoudre des conflits.		X			
B 9	Travailler en équipe.			X		
B 10	Respecter les lois, les règlements et l'autorité légitime.			X		
B 11	Agir avec équité, dignité et éthique.			X		
B 12	Exercer son leadership.				X	
B 13	Agir en fonction du maintien ou de l'amélioration de son état de santé global.			X		

Les compétences techniques

<i>Aspects opérationnels nécessaires à l'exercice de l'emploi, acquises principalement par l'enseignement</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
T 1	Agir en fonction de l'application des programmes de formation.	X				
T 2	Soutenir les enseignants dans la mise en application des approches pédagogiques.			X		
T 3	Recueillir les données du terrain, les présenter, en faire l'analyse et la synthèse.	X				
T 4	Préparer un budget, gérer l'argent et produire des rapports financiers en appliquant les principes de gestion des finances publiques.		X			
T 5	Partager et discuter avec les membres des équipes-établissements des principales connaissances sur l'apprentissage et voir avec eux les transferts possibles.			X		
T 6	Gérer son temps en fonction de l'atteinte des buts de l'école.	X				

Les compétences relationnelles

<i>Englobant le savoir-faire et le savoir-être pour une interaction dynamique</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
R 1	Gérer et motiver les acteurs de l'établissement dans une approche de délégation, de participation et de respect des différences.		X			
R 2	Guider les gens, dans une pratique autonome, vers des stratégies d'intervention et de résolution de problèmes.		X			
R 3	Recevoir et partager l'information de manière efficace.			X		
R 4	Susciter la mise en œuvre de moyens variés pour favoriser l'apprentissage et l'évaluation des élèves.			X		
R 5	Utiliser les forces et les qualités de chacun lorsque les valeurs et les opinions peuvent apparaître comme discordantes et démobilisantes.				X	
R 6	Développer des partenariats permettant de générer des ressources supplémentaires pour l'établissement.		X			
R 7	Lire la réalité affective qui se dégage d'un contexte et adapter ses interventions.			X		
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.			X		
R 9	Établir des relations significatives dans un contexte de travail.			X		

Les compétences culturelles

<i>Afin de mettre en perspective et d'interpréter les différences</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
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.	X				
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.				X	
C 3	Interpréter et faire comprendre la signification des actions proposées.		X			
C 4	Discerner, comprendre et agir sur les grands enjeux des organisations scolaires.	X				
C 5	Établir des rapports étroits avec la communauté et lui rendre des comptes.	X				

Les compétences symboliques

<i>Permettant la production de sens, l'expression d'une vision</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
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.		X			
S 2	Utiliser une analyse systémique de l'organisation pour mieux instaurer les changements.		X			
S 3	User de créativité pour trouver des solutions nouvelles aux problèmes récurrents.	X				
S 4	À partir des théories et des approches existantes, construire des stratégies d'intervention adaptées au contexte de l'organisation.			X		
S 5	Démontrer une culture d'attentes élevées de performance pour soi, pour l'élève, le personnel et les collègues.		X			

Compétences ciblées et niveau de maîtrise visé

Cadre de référence	Compétences ciblées	Niveau de maîtrise actuel et visé A = actuel V = visé				
		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
N 4	Les approches et courants pédagogiques.			A		V
B 1	Communiquer efficacement à l'écrit.			A	V	
B 4	Utiliser les technologies de l'information et des communications.		A		V	
B 5	Gérer son stress.	A	V			
T 2	Soutenir les enseignants dans la mise en application des approches pédagogiques.			A	V	
T 4	Préparer un budget, gérer l'argent et produire des rapports financiers en appliquant les principes de gestion des finances publiques.		A	V		
T 6	Gérer son temps en fonction de l'atteinte des buts de l'école.	A		V		
R 2	Guider les gens, dans une pratique autonome, vers des stratégies d'intervention et de résolution de problèmes.		A	V		
R 4	Susciter la mise en œuvre de moyens variés pour favoriser l'apprentissage et l'évaluation des élèves.			A		V
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.	A		V		
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.		A	V		
S 3	User de créativité pour trouver des solutions nouvelles aux problèmes récurrents.	A			V	

Planification et réalisation des activités – La formation

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
La formation sur les connaissances spécifiques									
N 4 R 4	Congrès sur l'évaluation	Septembre 2003	<ul style="list-style-type: none"> Les orientations du Programme de formation de l'école québécoise versus l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Lors des rencontres-cycles, j'ai informé les enseignants des orientations du ministère. 				X	X
			<ul style="list-style-type: none"> La construction d'une situation d'évaluation authentique 	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons retravaillé, en équipe, des situations complexes afin de les rendre plus efficaces. 					
			<ul style="list-style-type: none"> Les sites virtuels à consulter au besoin 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai introduit auprès des autres cycles un exemple de situation d'apprentissage complexe. 					
			<ul style="list-style-type: none"> Les caractéristiques des formes d'évaluation 						

Planification et réalisation des activités – La formation

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
L'intégration									
S 1	Session continue sur la rédaction du projet éducatif	Février 2004	(À venir)						

Planification et réalisation des activités – L'enseignement

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
La planification									
B 1 T 2	Construire un atelier sur l'organisation d'un projet intégrateur par l'entremise des domaines généraux de formation	Janvier 2003	<ul style="list-style-type: none"> L'importance d'utiliser des termes précis 	<ul style="list-style-type: none"> Lors de la planification d'une activité pendant une journée pédagogique, j'ai formé les équipes de travail en tenant compte du niveau d'appropriation de chacun par rapport à la réforme. 			X		X
			<ul style="list-style-type: none"> L'importance d'être concis 	<ul style="list-style-type: none"> Pour la planification d'une activité de formation, j'ai fait relire mes textes par deux enseignants afin de m'assurer de la clarté de mes propos. 					
			<ul style="list-style-type: none"> Tenir compte du cheminement individuel de chacun dans ma planification 						

Planification et réalisation des activités – L'enseignement

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
La diffusion									
B 1 B 5	Diffusion de l'atelier sur l'organisation d'un projet intégrateur	Février 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Une bonne planification aide à contrôler le stress. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lors de la réunion générale, au retour de la relâche, je me suis concentré sur le contenu du message. 			X		
			<ul style="list-style-type: none"> • Il peut être intéressant, dès le départ, de partager son état d'esprit avec le groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • J'ai gardé du temps pour discuter et ne pas rendre la discussion autoritaire. 					
			<ul style="list-style-type: none"> • Le débit et le ton de voix sont deux facteurs importants à contrôler. 						
			<ul style="list-style-type: none"> • L'importance de varier les stratégies. 						

Planification et réalisation des activités – L'enseignement

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
L'évaluation									
B 4	Construction d'une grille d'évaluation informatisée de l'atelier sur l'organisation d'un projet intégrateur		<ul style="list-style-type: none"> L'utilisation d'Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> Je construis toutes mes évaluations de rencontre sans l'intervention de la secrétaire. 			X		
			<ul style="list-style-type: none"> On ne peut plaire à tous. 						
			<ul style="list-style-type: none"> Notes personnelles sur des éléments à modifier pour un prochain atelier. 						

Planification et réalisation des activités – *Le travail qualifiant*

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
Les rôles et les responsabilités									
T 4	Préparation du budget annuel	Avril 2003	<ul style="list-style-type: none"> Les règles de financement du MEQ 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai utilisé les règles de financement du MEQ lors de la planification des dépenses pour les ressources matérielles. 			X		
			<ul style="list-style-type: none"> Il faut s'y prendre à l'avance. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai présenté un budget équilibré. 					

Planification et réalisation des activités – *Le travail qualifiant*

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
L'innovation									
B 1	Rédaction d'articles dans le journal de la commission scolaire	Un par étape (2003-2004)	<ul style="list-style-type: none"> Révision des différentes notions sollicitées lors de l'écriture d'un texte 	<ul style="list-style-type: none"> Lorsque j'écris, je me rends compte que les notions oubliées me sont revenues en mémoire. J'apprécie de plus en plus cet exercice. Mon texte est bien structuré. 				X	X
S 3 N 4	Former un groupe de parents volontaires afin de les initier aux techniques de la réalité thérapie pour aider leur enfant à la maison.	Janvier 2004	(À venir)						

Planification et réalisation des activités – *Le travail qualifiant*

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
Les échanges, le dialogue et le travail d'équipe									
N 4 B 4	Formation d'un groupe pédagogique traitant de l'utilisation des TIC	Automne 2003	<ul style="list-style-type: none"> • L'alimentation d'un site Web. 	<i>(Aucun réinvestissement)</i>	X				
			<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation de Power Point 						
			<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation d'un numériseur et d'une caméra numérique 						

Planification et réalisation des activités – L'autoformation

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
La lecture									
T 6	Volume : La gestion du temps	Hiver 2003	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes pour repérer mes priorités 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai commencé à utiliser un agenda électronique. 		X			
			<ul style="list-style-type: none"> Les facteurs de pertes de temps 	<ul style="list-style-type: none"> Je suis capable de dire non à l'occasion. 					
			<ul style="list-style-type: none"> Les fonctions essentielles à l'utilisation judicieuse de mon agenda 						
			<ul style="list-style-type: none"> La façon de dire non et de déléguer 						

Planification et réalisation des activités – L'autoformation

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
La recherche									
C 1 R 2	Recherche-action visant à former des enseignants expérimentés pour accompagner des jeunes enseignants nouvellement engagés	Toute l'année scolaire 2002-2003	<ul style="list-style-type: none"> Les types d'interventions intéressants pour outiller les enseignants 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai créé une banque d'enseignants accompagnateurs. 				X	X
			<ul style="list-style-type: none"> L'insertion professionnelle est un moment crucial dans une carrière. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai préparé des rencontres de codéveloppement professionnel. 					
			<ul style="list-style-type: none"> La nécessité de former les enseignants expérimentés à l'accompagnement. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai prévu la structure des rencontres d'accompagnement. 					
			<ul style="list-style-type: none"> L'enseignant accompagnateur apprend autant que celui qui est accompagné. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai produit un guide d'accompagnement pour les enseignants accompagnateurs. 					

Plan d'apprentissage personnalisé



Identification : Valérie

Date : _____

Contexte⁵

Valérie, une gestionnaire scolaire de 38 ans, occupe un poste de directrice depuis sept ans. Elle fait partie d'un groupe qui soutient les nouveaux utilisateurs du Plan d'apprentissage personnalisé en partageant son expertise.

Depuis trois ans, Valérie construit son PAP. En moyenne, trois fois par année, elle l'évalue en fonction de ses attentes personnelles pour l'actualiser. Ainsi, grâce à l'outil informatique, plusieurs compétences et activités sont révisées régulièrement. Elle rencontre son superviseur une fois par année.

En début de parcours, Valérie a dû investir plusieurs heures pour s'approprier la mécanique du PAP. Après trois ans d'utilisation, elle connaît son propre profil d'apprenant, donc tout le processus lui semble beaucoup plus simple.

⁵ Afin de faciliter la compréhension du processus, nous avons précisé, pour les besoins de la simulation, le contexte professionnel de ce gestionnaire scolaire. Ces informations n'apparaîtront pas à votre *Plan d'apprentissage personnalisé*.

Attentes organisationnelles⁶

Vision

Les buts :

- Le développement intégral
- La réussite éducative
- L'amélioration des résultats scolaires de tous les élèves

Pour y parvenir :

- Soutien dans la prise en charge de ses apprentissages
- Communauté d'apprentissage « impliquée »
- Services et unités autonomes et interdépendants
- Milieu de vie agréable, dynamique et mobilisateur
- Perspectives humanistes

Orientations

Vision partagée

Faciliter le développement, l'articulation, l'exécution et la gestion d'une vision d'apprentissage partagée et soutenue par la communauté desservie par la Commission.

Curriculum

S'assurer de l'engagement et soutenir la mise en œuvre du nouveau curriculum à l'enseignement primaire et secondaire.

Décisions près de l'action

Adapter les structures et les systèmes de l'organisation pour les rendre plus efficaces, efficients et sûrs, tout en favorisant la prise de décision près du lieu où se déroule l'action.

Milieu de vie

Maintenir pour les élèves, les employés, les parents et les élus, un milieu de vie agréable, dynamique et mobilisateur.

Soutien aux apprentissages

Mettre en place et maintenir les conditions pour faire en sorte que les apprenants soient soutenus dans la prise en charge de leurs apprentissages.

Concertation

Proposer, en concertation avec les partenaires de la communauté, des avenues de développement éducatives et économiques.

Évaluation

Mettre en place des mécanismes d'évaluation des résultats et des conditions de la réussite éducative des élèves pour chacun des établissements et services.

⁶ Tiré du Plan stratégique de la Commission scolaire du Lac-Saint-Jean.

Attentes personnelles sur le plan professionnel

À partir d'un choix personnel et d'une rencontre avec mon supérieur, voici les attentes liées à mon *Plan d'apprentissage personnalisé* :

- ✦ Communiquer aisément pour instaurer plus facilement le changement.
- ✦ Améliorer ma maîtrise des mécanismes de consultation et de participation entre les niveaux organisationnels (C.S. et école).
- ✦ Optimiser ma capacité à analyser diverses situations et à trouver des solutions originales.
- ✦ Actualiser mes compétences pédagogiques par l'enseignement.
- ✦ Consolider mon équipe de travail et assurer une réelle stabilité du personnel pour faire en sorte que le travail d'équipe soit harmonieux.
- ✦ Mobiliser les enseignants et les autres catégories de personnel au niveau de :
 - La motivation des élèves;
 - La connaissance du processus d'apprentissage des élèves qui sous-tend la différenciation.
- ✦ Développer une culture d'apprentissage qui implique la communauté afin qu'elle devienne partenaire de l'école.

Évaluation du niveau de maîtrise des compétences liées à la fonction de gestionnaire scolaire

N = Connaissance

B = Compétence de base

T = Compétence technique

R = Compétence relationnelle

C = Compétence culturelle

S = Compétence symbolique

Les connaissances

<i>Bases du savoir que le gestionnaire doit graduellement acquérir pour être efficace dans son organisation</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
N 1	La théorie des systèmes et les principaux systèmes liés à l'éducation (scolaire, politique, social, démocratique, organisationnel, technologique, économique).		X			
N 2	Les théories appliquées d'apprentissage.			X		
N 3	Les théories motivationnelles.		X			
N 4	Les approches et courants pédagogiques.				X	
N 5	Les théories en gestion contemporaine.				X	
N 6	Les dispositions légales et les réglementations régissant les opérations scolaires.			X		
N 7	Les structures et les perspectives éthiques.		X			
N 8	La vision et le plan stratégique du Ministère et de la commission scolaire.			X		

Les compétences de base

<i>Jugées essentielles à l'accomplissement d'une fonction de gestionnaire scolaire</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
B 1	Communiquer efficacement à l'oral.					X
B 2	Communiquer efficacement à l'écrit.				X	
B 3	Savoir écouter.			X		
B 4	Utiliser les technologies de l'information et de la communication.					X
B 5	Gérer son stress.		X			
B 6	Contrôler ses émotions.		X			
B 7	Agir avec détermination et courage.			X		
B 8	Résoudre des conflits.		X			
B 9	Travailler en équipe.			X		
B 10	Respecter les lois, les règlements et l'autorité légitime.					X
B 11	Agir avec équité, dignité et éthique.				X	
B 12	Exercer son leadership.			X		
B 13	Agir en fonction du maintien ou de l'amélioration de son état de santé global.		X			

Les compétences techniques

<i>Aspects opérationnels nécessaires à l'exercice de l'emploi, acquises principalement par l'enseignement.</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
T 1	Agir en fonction de l'application des programmes de formation.			X		
T 2	Soutenir les enseignants dans la mise en application des approches pédagogiques.		X			
T 3	Recueillir les données du terrain, les présenter, en faire l'analyse et la synthèse.			X		
T 4	Préparer un budget, gérer l'argent et produire des rapports financiers en appliquant les principes de gestion des finances publiques.		X			
T 5	Partager et discuter avec les membres des équipes-établissements des principales connaissances sur l'apprentissage et voir avec eux les transferts possibles.		X			
T 6	Gérer son temps en fonction de l'atteinte des buts de l'école.			X		

Les compétences relationnelles

<i>Englobant le savoir-faire et le savoir-être pour une interaction dynamique</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
R 1	Gérer et motiver les acteurs de l'établissement dans une approche de délégation, de participation et de respect des différences.		X			
R 2	Guider les gens, dans une pratique autonome, vers des stratégies d'intervention et de résolution de problèmes.			X		
R 3	Recevoir et partager l'information de manière efficace.		X			
R 4	Susciter la mise en œuvre de moyens variés pour favoriser l'apprentissage et l'évaluation des élèves.			X		
R 5	Utiliser les forces et les qualités de chacun lorsque les valeurs et les opinions peuvent apparaître comme discordantes et démobilisantes.				X	
R 6	Développer des partenariats permettant de générer des ressources supplémentaires pour l'établissement.			X		
R 7	Lire la réalité affective qui se dégage d'un contexte et adapter ses interventions.		X			
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.			X		
R 9	Établir des relations significatives dans un contexte de travail.			X		

Les compétences culturelles

<i>Afin de mettre en perspective et d'interpréter les différences</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
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.			X		
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.		X			
C 3	Interpréter et faire comprendre la signification des actions proposées.				X	
C 4	Discerner, comprendre et agir sur les grands enjeux des organisations scolaires.			X		
C 5	Établir des rapports étroits avec la communauté et lui rendre des comptes.			X		

Les compétences symboliques

<i>Permettant la production de sens, l'expression d'une vision</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
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.	X				
S 2	Utiliser une analyse systémique de l'organisation pour mieux instaurer les changements.		X			
S 3	User de créativité pour trouver des solutions nouvelles aux problèmes récurrents.		X			
S 4	À partir des théories et des approches existantes, construire des stratégies d'intervention adaptées au contexte de l'organisation.			X		
S 5	Démontrer une culture d'attentes élevées de performance pour soi, pour l'élève, le personnel et les collègues.				X	

Compétences ciblées et niveau de maîtrise visé

Cadre de référence	Compétences ciblées	Niveau de maîtrise actuel et visé A = actuel V = visé				
		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
N 2	Les théories appliquées d'apprentissage.			A		V
N 3	Les théories motivationnelles.		A		V	
B 8	Résoudre des conflits.		A			V
B 9	Travailler en équipe.			A		V
T 2	Soutenir les enseignants dans la mise en application des approches pédagogiques.		A	V		
R 1	Gérer et motiver les acteurs de l'établissement dans une approche de délégation, de participation et de respect des différences.		A		V	
R 4	Susciter la mise en œuvre de moyens variés pour favoriser l'apprentissage et l'évaluation des élèves.			A	V	
R 6	Développer des partenariats permettant de générer des ressources supplémentaires pour l'établissement.			A	V	
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.		A			V
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.	A		V		
S 2	Utiliser une analyse systémique de l'organisation pour mieux instaurer les changements.		A	V		
S 3	User de créativité pour trouver des solutions nouvelles aux problèmes récurrents.		A		V	

Planification et réalisation des activités – La formation

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
La formation sur les connaissances spécifiques									
N 2 C 2	Formation sur les intelligences multiples	Janvier 2003	<ul style="list-style-type: none"> L'intégration des principes des intelligences multiples à l'enseignement quotidien. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai préparé avec l'équipe-école plusieurs leçons avec les IM. 			X		X
			<ul style="list-style-type: none"> L'effet Mozart : à ne pas négliger. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai conçu deux évaluations avec mon équipe, en tenant compte des IM. 					
			<ul style="list-style-type: none"> De nouveaux moyens pour susciter les intelligences multiples en classe. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai produit un document pour les enseignants, visant à augmenter l'utilisation de la musique en classe pour favoriser les apprentissages. 					
N 3 C 2	Formation sur le comportement organisationnel	Février 2003	<ul style="list-style-type: none"> Les conditions à mettre en place pour faire un bon leader. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai réalisé un plan d'action afin d'augmenter la motivation des enseignants de mon école. 			X		X
			<ul style="list-style-type: none"> Les qualités d'un bon interlocuteur. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai respecté l'ordre des étapes pour introduire le changement lorsque j'ai soumis le projet de mise en place de la réforme. 					

Planification et réalisation des activités – La formation (suite)

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
La formation sur les connaissances spécifiques (suite)									
N 3 C 2 (suite)	Formation sur le comportement organisationnel (suite)	Février 2003	<ul style="list-style-type: none"> Les étapes du changement 	<ul style="list-style-type: none"> Lors des discussions informelles, je suis attentive à ma façon d'écouter et de m'adresser aux gens. Je pose plus de questions, j'essaie de m'assurer d'avoir bien compris avant de répondre. 					
			<ul style="list-style-type: none"> Les étapes pour réaliser un plan d'action. 						
			<ul style="list-style-type: none"> Une typologie des comportements individuels. 						
N 3 C 2	Congrès sur l'estime de soi	Septembre 2003	<ul style="list-style-type: none"> L'importance du rôle des adultes dans la construction de l'estime de soi des enfants puisqu'elle est transmise aux enfants dès le plus jeune âge. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai distribué des documents pertinents aux enseignants et en ai discuté avec eux lors d'une journée pédagogique. 			X		

Planification et réalisation des activités – La formation (suite)

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
La formation sur les connaissances spécifiques (suite)									
N 3 C 2 (suite)	Congrès sur l'estime de soi (suite)	Septembre 2003	<ul style="list-style-type: none"> Dans les écoles, certaines pratiques sont bonnes et d'autres, moins. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai institué un comité qui aura pour mandat d'évaluer l'état de la question dans l'école, d'informer et de soutenir les enseignants sur l'estime de soi à travers leurs pratiques. Cette information ainsi que l'orientation des actions futures devront être précisées dans un plan d'action remis en novembre. 					
			<ul style="list-style-type: none"> L'estime de soi est un important facteur de prévention des difficultés d'adaptation et d'apprentissage. 						
			<ul style="list-style-type: none"> Les indicateurs d'une bonne estime de soi. 						

Planification et réalisation des activités – La formation

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
L'encadrement									
R 4 T 2	Mentorat reçu d'un expert en évaluation du MEQ	Octobre 2003	<ul style="list-style-type: none"> La connaissance d'une approche réflexive en évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> Je reçois, avec les enseignants, du soutien de la personne-ressource. 			X		
			<ul style="list-style-type: none"> Les principales composantes d'une situation d'évaluation en classe. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai observé le type d'aide qu'elle offrait et je m'en suis inspiré pour soutenir les enseignants à d'autres reprises. 					
				<ul style="list-style-type: none"> Je repère beaucoup plus facilement les pratiques à renforcer ou à modifier. 					

Planification et réalisation des activités – La formation

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
L'intégration									
S 1	Démarche visant la production du plan de réussite	Septembre 2003	<ul style="list-style-type: none"> Les éléments théoriques de la planification organisationnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Avec mon équipe, nous avons vécu, sous ma supervision, toutes les étapes de la construction du plan de réussite. Il est complété. Nous en sommes très fiers! 				X	X
			<ul style="list-style-type: none"> Les étapes pour créer un bon plan stratégique. 						
			<ul style="list-style-type: none"> La façon d'éviter les pièges. 						
			<ul style="list-style-type: none"> Les outils pour m'aider à mettre en place le processus de production d'un plan de réussite. 						

Planification et réalisation des activités – L'enseignement

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
La planification									
S 3	Planification de rencontres entre enseignants concernés par le passage du primaire au secondaire des élèves	Hiver 2004	(À venir)						

Planification et réalisation des activités – L'enseignement

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
La diffusion									
B 8 N 3	Animation d'un atelier tel que reçu lors d'un précédent congrès. Thème : Production, en collaboration avec le conseil des enseignants, d'une démarche de résolution de problèmes	Mars 2003	<ul style="list-style-type: none"> La résolution de problèmes implique de bien déterminer l'objectif, pour ensuite, décrire le problème, énumérer les options de solutions possibles, déterminer des critères et en choisir une pour finalement implanter la solution trouvée. 	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons produit un cadre de référence pour la résolution de problèmes qui nous a servi à plusieurs reprises. Toutes les étapes y sont bien indiquées. Nous l'avons amélioré en y ajoutant une liste de sous-questions. 				X	X
				<ul style="list-style-type: none"> Nous avons étendu l'usage de la démarche à bien des domaines qui n'étaient pas considérés comme problématiques, mais qui demandaient une révision de leur structure. 					

Planification et réalisation des activités – *Le travail qualifiant*

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
Les rôles et les responsabilités									
R 6	Planification d'une réunion de parents pour les activités de financement de l'année	Septembre 2003	<ul style="list-style-type: none"> La collaboration des parents est très importante. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai demandé la contribution d'un parent qui possède une boulangerie pour le financement du voyage de fin d'année. 		X			
				<ul style="list-style-type: none"> J'ai impliqué un groupe de parents dans l'organisation d'un brunch-bénéfice. 					

Planification et réalisation des activités – *Le travail qualifiant*

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
L'innovation									
R 1	Mise en œuvre d'un programme sports-études pour l'année scolaire 2004-2005	Mai-juin 2003	<ul style="list-style-type: none"> L'importance de l'engagement de toute l'équipe-école. 	<ul style="list-style-type: none"> Lors de la rédaction du projet éducatif, j'ai sollicité la participation de toute l'école. 			X		X
			<ul style="list-style-type: none"> La mise à profit des forces est souhaitable pour la réussite du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> Nous nous sommes partagé les étapes de réalisation du projet. 					
				<ul style="list-style-type: none"> J'ai écouté les opinions discordantes sans juger. 					
S 1	Organisation d'une cérémonie pour rassembler les enseignants autour de la mise en œuvre du programme sports-études	Novembre 2003	<ul style="list-style-type: none"> L'importance de motiver les acteurs et de les rassembler autour d'un projet commun. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai réussi à faire établir un consensus sur la vision du projet sports-études. 			X		X

Planification et réalisation des activités – *Le travail qualifiant (suite)*

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
L'innovation (suite)									
S 1 (suite)	Organisation d'une cérémonie pour rassembler les enseignants autour de la mise en œuvre du programme sports-études (suite)	Novembre 2003		<ul style="list-style-type: none"> J'ai pris mon temps pour partager ma façon de voir et mon enthousiasme concernant le projet de réalisation d'un programme sports-études. 					
				<ul style="list-style-type: none"> J'ai organisé plusieurs rencontres, fait exécuter des plans 3D, simulé divers scénarios pédagogiques pour convaincre l'équipe. J'ai rencontré de façon individuelle les enseignants s'opposant au projet pour connaître leurs arguments. 					

Planification et réalisation des activités – *Le travail qualifiant*

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
Les échanges, le dialogue et le travail d'équipe									
B 9 R 1	Rencontre d'un collègue de travail reconnu pour son efficacité à gérer le travail d'équipe dans son école, de façon harmonieuse et efficace.	Septembre 2003	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs de l'équipe doivent être clairs. 	<ul style="list-style-type: none"> Je me suis procuré un canevas de planification du travail en équipe. Je l'ai utilisé à deux reprises. 		X			X
			<ul style="list-style-type: none"> L'importance de mettre en place des mécanismes de coordination du travail. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai évalué oralement et à quelques reprises l'efficacité de notre travail d'équipe. 					
			<ul style="list-style-type: none"> Les principales méthodes pour régler les conflits à l'intérieur d'une équipe. 						
			<ul style="list-style-type: none"> La gestion adéquate du temps. 						
			<ul style="list-style-type: none"> L'oubli fréquent d'évaluer le travail et la performance de l'équipe. 						

Planification et réalisation des activités – L'autoformation

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
La lecture									
N 3	Article de revue sur le bonheur au travail	Automne 2003	<ul style="list-style-type: none"> Les gens heureux au travail connaissent leur potentiel et ont des défis à leur mesure. 		X				
S 2	Lecture sur le thème du changement	Hiver 2003	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les causes du changement? 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai ajusté la durée de l'implantation du nouveau programme de formation de l'école québécoise en fonction de la capacité des gens qui travaillent dans mon école. 				X	X
			<ul style="list-style-type: none"> Les phases dans le changement. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai réduit dans la mesure du possible les sources d'insécurité. 					
			<ul style="list-style-type: none"> Les causes de la résistance au changement. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai trouvé des appuis sûrs dans mon équipe. 					
			<ul style="list-style-type: none"> Les principales stratégies et attitudes à adopter pour contrer la résistance. 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai mis en évidence les avantages des changements, mais sans oublier d'en souligner les difficultés et les faiblesses. 					
				<ul style="list-style-type: none"> J'ai fait preuve de plus d'ouverture lors des difficultés. 					

Planification et réalisation des activités – L'autoformation

CIBLER	PLANIFIER	RÉALISER	ÉVALUER						
Cadre de référence	Description des activités	Échéancier	Notes personnelles		Niveau de satisfaction de l'activité				Portefeuille professionnel
			Apprentissages significatifs	Manifestations de la compétence	Très faible	Faible	Bon	Très bon	
La recherche									
N 3 B 9 C 2	Participation à une recherche en éducation sur le thème : Les impacts de l'intégration des élèves en difficulté dans les classes régulières.	Janvier 2003	<ul style="list-style-type: none"> Les différentes caractéristiques des élèves EHDAA 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai fait une recension de ce qui existe déjà dans l'école et de ce qui pourrait être fait. 	X				
			<ul style="list-style-type: none"> La consultation de l'équipe en ce qui concerne les mesures à mettre en place est très importante. 						
			<ul style="list-style-type: none"> Les méthodes de saisie de l'information 						

Plan d'apprentissage personnalisé



Identification :

Date :

Évaluation du niveau de maîtrise des compétences liées à la fonction de gestionnaire scolaire

N = Connaissance

B = Compétence de base

T = Compétence technique

R = Compétence relationnelle

C = Compétence culturelle

S = Compétence symbolique

Les connaissances

<i>Bases du savoir que le gestionnaire doit graduellement acquérir pour être efficace dans son organisation</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
N 1	La théorie des systèmes et les principaux systèmes liés à l'éducation (scolaire, politique, social, démocratique, organisationnel, technologique, économique).					
N 2	Les théories appliquées d'apprentissage.					
N 3	Les théories motivationnelles.					
N 4	Les approches et courants pédagogiques.					
N 5	Les théories en gestion contemporaine.					
N 6	Les dispositions légales et les réglementations régissant les opérations scolaires.					
N 7	Les structures et les perspectives éthiques.					
N 8	La vision et le plan stratégique du Ministère et de la commission scolaire.					

Les compétences de base

Jugées essentielles à l'accomplissement d'une fonction de gestionnaire scolaire		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
B 1	Communiquer efficacement à l'oral.					
B 2	Communiquer efficacement à l'écrit.					
B 3	Savoir écouter.					
B 4	Utiliser les technologies de l'information et de la communication.					
B 5	Gérer son stress.					
B 6	Contrôler ses émotions.					
B 7	Agir avec détermination et courage.					
B 8	Résoudre des conflits.					
B 9	Travailler en équipe.					
B 10	Respecter les lois, les règlements et l'autorité légitime.					
B 11	Agir avec équité, dignité et éthique.					
B 12	Exercer son leadership.					
B 13	Agir en fonction du maintien ou de l'amélioration de son état de santé global.					

Les compétences techniques

<i>Aspects opérationnels nécessaires à l'exercice de l'emploi, acquises principalement par l'enseignement.</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
T 1	Agir en fonction de l'application des programmes de formation.					
T 2	Soutenir les enseignants dans la mise en application des approches pédagogiques.					
T 3	Recueillir les données du terrain, les présenter, en faire l'analyse et la synthèse.					
T 4	Préparer un budget, gérer l'argent et produire des rapports financiers en appliquant les principes de gestion des finances publiques.					
T 5	Partager et discuter avec les membres des équipes-établissements des principales connaissances sur l'apprentissage et voir avec eux les transferts possibles.					
T 6	Gérer son temps en fonction de l'atteinte des buts de l'école.					

Les compétences relationnelles

<i>Englobant le savoir-faire et le savoir-être pour une interaction dynamique</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
R 1	Gérer et motiver les acteurs de l'établissement dans une approche de délégation, de participation et de respect des différences.					
R 2	Guider les gens, dans une pratique autonome, vers des stratégies d'intervention et de résolution de problèmes.					
R 3	Recevoir et partager l'information de manière efficace.					
R 4	Susciter la mise en œuvre de moyens variés pour favoriser l'apprentissage et l'évaluation des élèves.					
R 5	Utiliser les forces et les qualités de chacun lorsque les valeurs et les opinions peuvent apparaître comme discordantes et démobilisantes.					
R 6	Développer des partenariats permettant de générer des ressources supplémentaires pour l'établissement.					
R 7	Lire la réalité affective qui se dégage d'un contexte et adapter 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.					
R 9	Établir des relations significatives dans un contexte de travail.					

Les compétences culturelles

<i>Afin de mettre en perspective et d'interpréter les différences</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
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.					
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.					
C 3	Interpréter et faire comprendre la signification des actions proposées.					
C 4	Discerner, comprendre et agir sur les grands enjeux des organisations scolaires.					
C 5	Établir des rapports étroits avec la communauté et lui rendre des comptes.					

Les compétences symboliques

<i>Permettant la production de sens, l'expression d'une vision</i>		Appropriation	Intégration	Contrôle	Avancé	Expert
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.					
S 2	Utiliser une analyse systémique de l'organisation pour mieux instaurer les changements.					
S 3	User de créativité pour trouver des solutions nouvelles aux problèmes récurrents.					
S 4	À partir des théories et des approches existantes, construire des stratégies d'intervention adaptées au contexte de l'organisation.					
S 5	Démontrer une culture d'attentes élevées de performance pour soi, pour l'élève, le personnel et les collègues.					

