



**PROFIL DE COMPÉTENCES**  
**DIRECTIONS ET DIRECTIONS**  
**ADJOINTES D'ÉTABLISSEMENT**

**MARS 2011**

**Compétences spécifiques retenues  
et  
indicateurs de comportement**

## COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES

### INDICATEURS DE COMPORTEMENT DIRECTIONS et DIRECTIONS ADJOINTES D'ÉTABLISSEMENT

COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES	CAPACITÉS TRANSVERSALES	INDICATEURS DE COMPORTEMENT
<b>1</b> STRUCTURER UNE ORGANISATION SCOLAIRE CENTRÉE SUR LES BESOINS ÉDUCATIFS DES ÉLÈVES	Méthode/Démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en structurant l'organisation scolaire de son établissement sur la base des données issues de l'analyse de situation;</li> <li>▪ en gérant la mise en place d'une structure organisationnelle qui respecte le projet éducatif ainsi que les exigences des encadrements nationaux;</li> <li>▪ en aménageant des dispositifs réunissant les conditions nécessaires au travail mené en collaboration;</li> </ul>
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en explicitant clairement les concordances entre les paramètres de l'organisation scolaire, les besoins des élèves, les orientations de l'organisation, les axes d'intervention et les objectifs de la planification stratégique, de la convention de partenariat et de sa convention de gestion et de réussite;</li> </ul>
	Leadership/Sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en mobilisant le personnel des établissements autour des conditions de réussite spécifiques des élèves de son établissement;</li> <li>▪ en dégageant une vision claire de la stratégie à adopter pour atteindre les objectifs poursuivis;</li> </ul>
	Interaction/Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en combinant, de façon optimale, les ressources disponibles pour la mise en œuvre de son projet éducatif et de la convention de gestion et de réussite;</li> </ul>
	Évaluation/Régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en révisant et en adaptant régulièrement les variables de l'organisation scolaire en fonction des besoins variés et différenciés des élèves de l'organisation;</li> </ul>
	Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en partageant et en s'engageant dans la poursuite des résultats visés par le plan stratégique et la convention de partenariat de la commission scolaire.</li> </ul>

COMPETENCES SPÉCIFIQUES	CAPACITÉS TRANSVERSALES	INDICATEURS DE COMPORTEMENT
<b>2</b> SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE PRATIQUES ÉDUCATIVES ADAPTÉES AUX BESOINS DES ÉLÈVES	Méthode/Démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en s'assurant que les pratiques éducatives en place répondent à l'ensemble des besoins des élèves;</li> <li>▪ en s'assurant que les pratiques éducatives en place tiennent compte à la fois des objectifs des programmes de formation, des politiques et des encadrements nationaux;</li> <li>▪ en optimisant l'utilisation des ressources en fonction des priorités fixées par le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en s'assurant de la supervision, du déroulement et de la coordination des offres de formation faites aux enseignantes et enseignants;</li> <li>▪ en veillant au développement des membres du personnel de son établissement;</li> <li>▪ en supervisant la coordination des stages d'acquisition et d'intégration de compétences de l'élève en entreprise selon les exigences de son parcours de formation;</li> <li>▪ en s'inspirant des résultats de la recherche;</li> </ul>
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en diffusant et en faisant valoir auprès des autorités de la commission scolaire les besoins et les priorités retenus au sein de l'établissement;</li> <li>▪ en diffusant et en faisant valoir auprès du personnel de l'établissement les choix et priorités retenus par la commission scolaire;</li> <li>▪ en diffusant et en faisant valoir auprès des élèves, des parents et des différents partenaires le choix des services éducatifs retenus par le personnel de l'établissement;</li> </ul>
	Leadership/Sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en dirigeant le personnel de son établissement vers la mise en place d'une logique garantissant la continuité et la complémentarité des interventions éducatives;</li> <li>▪ en encourageant les initiatives et les innovations pédagogiques visant une réponse aux besoins;</li> <li>▪ en se montrant attentif aux signes traduisant le climat ambiant et en tenant compte de ceux-ci dans ses interventions;</li> </ul>
	Interaction/Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en supervisant les pratiques éducatives des membres de son établissement;</li> <li>▪ en accompagnant les équipes de travail dans la recherche et l'application de stratégies éducatives les mieux adaptées aux besoins des élèves à qui elles s'adressent;</li> <li>▪ en adaptant ses interventions aux besoins spécifiques et aux caractéristiques distinctes des différents acteurs de la réussite éducative;</li> <li>▪ en intervenant, au besoin, dans le processus de régulation d'une équipe en difficulté de fonctionnement;</li> <li>▪ en alimentant les réseaux de collaboration à l'intérieur et à l'extérieur de la commission scolaire et en s'y nourrissant;</li> <li>▪ en facilitant l'insertion des stagiaires en formation initiale à l'enseignement;</li> <li>▪ en favorisant la présence universitaire dans son établissement non seulement en accueillant des stagiaires, mais aussi en encourageant la tenue de recherches-action ou de recherches collaboratives avec le personnel enseignant, le</li> </ul>

COMPETENCES SPÉCIFIQUES	CAPACITÉS TRANSVERSALES	INDICATEURS DE COMPORTEMENT
		personnel des services éducatifs complémentaires et de soutien et les stagiaires;
	Évaluation/Régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en assurant et en promouvant l'adaptation régulière du plan de développement des compétences individuelles et collectives du personnel de son établissement en fonction des besoins variés et différenciés des élèves de son établissement;</li> </ul>
	Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en respectant les règles de l'équité dans la distribution et la répartition des moyens et des ressources tout en tenant compte des besoins des élèves de l'établissement.</li> </ul>

COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES	CAPACITÉS TRANSVERSALES	INDICATEURS DE COMPORTEMENT
<b>3</b> ASSISTER LE CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT DANS L'EXERCICE DU RÔLE ET DES RESPONSABILITÉS QUI LUI SONT CONFÉRÉS PAR LA LOI	Méthode/Démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en fournissant, avec l'avis de convocation, les informations et les documents nécessaires à la prise de décisions éclairées;</li> <li>▪ en veillant à ce que les membres du conseil d'établissement reçoivent une formation visant à leur permettre de comprendre leur rôle et leurs responsabilités;</li> </ul>
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en adaptant son discours aux personnes à qui il s'adresse et au contexte dans lequel il se réalise;</li> <li>▪ en favorisant le développement d'un langage commun;</li> <li>▪ en explicitant de façon claire et concrète sa vision du projet éducatif et de la convention de gestion et de réussite de son établissement;</li> <li>▪ en explicitant clairement les croyances, les intentions, les valeurs qui sous-tendent les projets et les actions;</li> </ul>
	Leadership/Sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en encadrant le processus de décision du conseil d'établissement;</li> <li>▪ en apportant les propositions les plus susceptibles de rassembler les membres du conseil d'établissement;</li> <li>▪ en décodant les réseaux informels pouvant influencer le conseil d'établissement et en tenant compte de ceux-ci dans ses interventions;</li> </ul>
	Interaction/Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en soutenant le conseil d'établissement dans les opérations annuelles afférentes à l'évaluation de la réalisation du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en faisant la promotion des propositions et décisions élaborées en collaboration et issues de la concertation;</li> <li>▪ en développant un climat de confiance entre les membres du personnel de l'établissement et le conseil d'établissement;</li> <li>▪ en adoptant une attitude d'écoute et d'ouverture;</li> </ul>
	Évaluation/Régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en s'assurant de l'application des décisions prises par le conseil d'établissement dans une perspective de reddition de comptes;</li> </ul>
	Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en agissant et en interagissant avec intégrité et transparence.</li> </ul>

COMPETENCES SPÉCIFIQUES	CAPACITÉS TRANSVERSALES	INDICATEURS DE COMPORTEMENT
<b>4</b> DIRIGER L'ÉLABORATION D'UN PROJET ÉDUCATIF ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE RÉUSSITE AXÉS SUR LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES ET DE LA CONVENTION DE GESTION ET DE RÉUSSITE	Méthode/Démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en coordonnant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'analyse de situation;</li> <li>• l'élaboration du projet éducatif, d'un plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> <li>• l'actualisation du projet éducatif, du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> </ul> </li> <li>▪ en articulant au quotidien les activités éducatives, le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en dirigeant les activités éducatives et complémentaires de l'établissement de manière qu'elles convergent vers l'atteinte des objectifs du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en maintenant une organisation scolaire souple permettant l'adaptation du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> </ul>
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en explicitant de façon claire et concrète la vision commune du projet éducatif, du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en rappelant régulièrement les orientations retenues ainsi que les résultats visés par le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite;</li> </ul>
	Leadership/Sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en influençant par sa vision personnelle le projet éducatif, le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en partageant son leadership au sein de l'établissement en vue de la réalisation du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> </ul>
	Interaction/Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en développant une représentation partagée du projet éducatif, du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en favorisant la concertation entre les acteurs engagés dans la mise en œuvre du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite (les membres du personnel de l'établissement, les membres du conseil d'établissement, les parents, les élèves et les partenaires);</li> <li>▪ en s'assurant que les objectifs poursuivis dans le plan de réussite de l'établissement et de la convention de gestion et de réussite respectent les orientations et les résultats visés du plan stratégique et de la convention de partenariat de la commission scolaire;</li> </ul>
	Évaluation/Régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en mettant en place des mécanismes d'évaluation appropriés;</li> <li>▪ en tenant à jour les données qui influencent la réussite des élèves et la convention de gestion et de réussite de l'établissement;</li> </ul>
	Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en agissant de manière responsable dans un contexte d'imputabilité et de reddition de comptes.</li> </ul>

COMPETENCES SPÉCIFIQUES	CAPACITÉS TRANSVERSALES	INDICATEURS DE COMPORTEMENT
<p><b>5</b></p> <p>SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE COLLABORATIONS ET DE PARTENARIATS AXÉS SUR LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES</p>	Méthode/Démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en utilisant les données issues de l'analyse du contexte social, économique et politique dans le plan de réussite de l'établissement et dans la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en favorisant l'engagement des familles, des partenaires sociaux et des autres partenaires éducatifs dans la réussite des élèves de l'établissement;</li> <li>▪ en favorisant l'engagement de l'établissement dans sa communauté;</li> <li>▪ en effectuant une lecture des attentes et des intérêts propres aux divers groupes de collaborateurs, de partenaires ou autres;</li> <li>▪ en départageant les enjeux éducatifs, les enjeux administratifs et les enjeux politiques;</li> <li>▪ en participant à des démarches de recherche pouvant alimenter et faire progresser la réussite des élèves;</li> </ul>
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en questionnant pour mieux comprendre les points de vue différents;</li> <li>▪ en dialoguant de façon ouverte et constructive;</li> </ul>
	Leadership/Sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en identifiant les principaux enjeux politiques;</li> <li>▪ en favorisant le développement et le maintien de rapports harmonieux avec les partenaires;</li> </ul>
	Interaction/Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en établissant des relations de confiance avec les membres de la communauté;</li> <li>▪ en établissant un réseau de communication avec l'ensemble des partenaires;</li> <li>▪ en reconnaissant et en respectant la diversité des perspectives dans un groupe;</li> <li>▪ en favorisant les échanges d'idées et les débats autour des principaux enjeux auxquels l'établissement fait face;</li> <li>▪ en recherchant des ententes favorables à la réussite des élèves de l'établissement;</li> <li>▪ en gérant les conflits relatifs au mode de fonctionnement partenarial;</li> </ul>
	Évaluation/Régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en évaluant régulièrement l'efficacité des partenariats dans la mise en œuvre du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> </ul>
	Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en agissant avec respect, sans discrimination ni préjugé à l'égard des collaborateurs.</li> </ul>

COMPETENCES SPÉCIFIQUES	CAPACITÉS TRANSVERSALES	INDICATEURS DE COMPORTEMENT
<b>6</b> ASSURER L'AGIR COMPÉTENT DANS SA PRATIQUE ET DANS CELLE DE CHAQUE MEMBRE DU PERSONNEL	Méthode/Démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en développant et en maintenant une pratique réflexive de gestion;</li> <li>▪ en fournissant à chaque membre du personnel de son établissement les conditions, les moyens, les informations nécessaires à la réalisation de sa tâche;</li> <li>▪ en tenant compte des différentes dispositions relatives aux conditions de travail du personnel enseignant, du personnel des services complémentaires et de soutien;</li> </ul>
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en exprimant des attentes claires;</li> <li>▪ en soulignant les contributions individuelles;</li> </ul>
	Leadership/Sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en recherchant et en maintenant l'équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle;</li> <li>▪ en intervenant de manière à optimiser le potentiel de chaque membre du personnel;</li> <li>▪ en intervenant de manière à faire évoluer positivement les situations difficiles;</li> </ul>
	Interaction/Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en définissant sa propre contribution à la réalisation du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en aidant les acteurs à définir leur contribution personnelle à l'avancement du projet éducatif et de la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en aidant les acteurs à évaluer leur contribution et à réguler leurs actions pour l'atteinte des objectifs du projet éducatif et de la convention de gestion et de réussite;</li> </ul>
	Évaluation/Régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en évaluant le niveau de développement des compétences et en déterminant les points à améliorer;</li> <li>▪ en instaurant le processus de supervision visant l'amélioration des pratiques professionnelles des membres de son établissement et en y participant;</li> </ul>
	Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en s'engageant dans une démarche de formation continue lui permettant de maintenir la compétence nécessaire à l'accomplissement de ses fonctions;</li> <li>▪ en utilisant de façon judicieuse le cadre légal et réglementaire;</li> <li>▪ en intervenant auprès de chaque personne avec respect, justice et équité.</li> </ul>



COMPETENCES SPÉCIFIQUES	CAPACITÉS TRANSVERSALES	INDICATEURS DE COMPORTEMENT
<b>7</b> ASSURER L'AGIR COMPÉTENT DANS L'ACTION DE CHAQUE ÉQUIPE DE TRAVAIL	Méthode/Démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en aidant à clarifier les rôles et les responsabilités de l'équipe;</li> <li>▪ en fournissant à l'équipe les conditions, les moyens, les informations nécessaires à la réalisation de la tâche ou du mandat;</li> </ul>
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en soulignant les progrès de l'équipe;</li> </ul>
	Leadership/Sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en veillant à la pertinence et à la complémentarité des ressources dans la constitution des équipes;</li> </ul>
	Interaction/Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en aidant les membres de l'équipe à se fixer des objectifs communs et à se donner des moyens d'action qui convergent vers l'atteinte des objectifs du projet éducatif, du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en favorisant le réseautage des compétences individuelles;</li> <li>▪ en aidant les membres de l'équipe à résoudre des situations complexes et variées;</li> </ul>
	Évaluation/Régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en aidant les membres des équipes à évaluer leur contribution et à réguler leurs actions;</li> <li>▪ en instaurant un processus de supervision visant l'amélioration collective des pratiques professionnelles;</li> </ul>
	Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en fournissant aux équipes l'attention et l'accompagnement appropriés.</li> </ul>

COMPETENCES SPÉCIFIQUES	CAPACITÉS TRANSVERSALES	INDICATEURS DE COMPORTEMENT
<p><b>8</b></p> <p>ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DE SES COMPÉTENCES ET S'ASSURER DE CELUI DE TOUS LES MEMBRES DU PERSONNEL</p>	Méthode/Démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en s'engageant dans une démarche individuelle et collective de formation continue;</li> <li>▪ en soutenant des projets individuels et collectifs de développement des compétences;</li> <li>▪ en mettant en place des plans de formation continue répondant aux besoins de formation du personnel en relation avec la réalisation du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> </ul>
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en expliquant clairement les retombées du développement des compétences de chaque catégorie de personnel sur la réussite des élèves;</li> </ul>
	Leadership/Sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en prenant conscience de ses représentations conceptuelles et en adoptant une attitude d'ouverture permettant de le faire;</li> <li>▪ en influençant les membres de son établissement dans le choix de pratiques professionnelles efficaces;</li> </ul>
	Interaction/Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en participant à des groupes d'échanges avec ses pairs;</li> <li>▪ en favorisant l'entraide mutuelle;</li> <li>▪ en soutenant l'analyse et le partage des pratiques professionnelles;</li> <li>▪ en favorisant l'accompagnement par les pairs, en particulier pour les débutants;</li> </ul>
	Évaluation/Régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en évaluant et en reconnaissant la progression tant dans le développement des compétences individuelles que dans le développement des compétences collectives;</li> </ul>
	Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en s'assurant de différencier le soutien et l'accompagnement selon les besoins des personnes et des équipes.</li> </ul>

COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES	CAPACITÉS TRANSVERSALES	INDICATEURS DE COMPORTEMENT
<p data-bbox="190 461 244 537">9</p> <p data-bbox="190 558 405 732">GÉRER AVEC EFFICACITÉ ET EFFICIENCE LES RESSOURCES FINANCIÈRES</p>	Méthode/Démarche	<ul data-bbox="970 293 2510 418" style="list-style-type: none"> <li>▪ en présentant le budget en conformité avec les règles budgétaires, les normes de la commission scolaire et dans le respect des orientations de l'établissement, du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en assurant l'administration des allocations et revenus dans le respect des orientations de l'établissement;</li> <li>▪ en saisissant les occasions intéressantes de développement de l'établissement;</li> </ul>
	Communication	<ul data-bbox="970 461 2510 553" style="list-style-type: none"> <li>▪ en utilisant une formulation claire et efficace dans la communication des besoins en matière de ressources financières de l'établissement de même que de son état financier;</li> <li>▪ en diffusant et en faisant valoir auprès du personnel de l'établissement les choix retenus par la commission scolaire;</li> </ul>
	Leadership/Sens politique	<ul data-bbox="970 591 2510 651" style="list-style-type: none"> <li>▪ en adoptant des stratégies d'anticipation appuyées sur l'analyse de situation pour la recherche de financement des activités éducatives;</li> </ul>
	Interaction/Coopération	<ul data-bbox="970 688 1897 716" style="list-style-type: none"> <li>▪ en soumettant le budget au conseil d'établissement pour adoption;</li> </ul>
	Évaluation/Régulation	<ul data-bbox="970 758 2510 818" style="list-style-type: none"> <li>▪ en répartissant efficacement les sommes engagées selon les priorités retenues pour la réalisation de l'ensemble des projets de l'établissement;</li> </ul>
	Éthique	<ul data-bbox="970 855 2314 883" style="list-style-type: none"> <li>▪ en s'assurant que la reddition de comptes est empreinte de clarté, de précision et de transparence.</li> </ul>

COMPETENCES SPÉCIFIQUES	CAPACITÉS TRANSVERSALES	INDICATEURS DE COMPORTEMENT
<b>10</b> GÉRER AVEC EFFICACITÉ ET EFFICIENCE LES RESSOURCES MATÉRIELLES	Méthode/Démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en procédant à l'inventaire des ressources matérielles nécessaires à la réalisation du projet éducatif, du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en préparant un plan d'achat et d'entretien des ressources mobilières et immobilières de l'établissement ou, le cas échéant, en collaborant à sa préparation;</li> <li>▪ en s'assurant que l'environnement physique de l'établissement est sain et sécuritaire;</li> </ul>
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en justifiant les sommes imparties à l'ajout ou à l'entretien des ressources matérielles de l'établissement;</li> </ul>
	Leadership/Sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en créant et en soutenant un contexte dans lequel les conditions matérielles sont propices à l'atteinte des objectifs du projet éducatif, du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite;</li> </ul>
	Interaction/Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en faisant valoir les besoins de l'établissement en matière de ressources matérielles pour l'opérationnalisation du projet éducatif de l'établissement - via le plan de réussite - et de la convention de gestion et de réussite;</li> <li>▪ en mettant en évidence l'impact de la qualité de l'environnement sur la qualité des processus d'enseignement et d'apprentissage ainsi que sur l'image de l'établissement;</li> </ul>
	Évaluation/Régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en estimant la faisabilité du projet éducatif, du plan de réussite et de la convention de gestion et de réussite au regard des ressources matérielles disponibles pour l'établissement;</li> </ul>
	Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en s'assurant que la gestion des ressources matérielles de l'établissement respecte les politiques et les visées de la commission scolaire.</li> </ul>

## LEXIQUE

### **Action-clé**

Une action-clé est menée dans un contexte précis, elle se combine et s'enchaîne à d'autres actions dans le but d'atteindre un résultat précis. Dans le présent référentiel, la liste des actions-clés associées aux compétences n'est pas exhaustive, elle vise à donner l'idée des actions à enchaîner et de l'orientation à donner à cet enchaînement pour gérer avec compétence la situation professionnelle.

### **Capacité**

Une capacité est mise en œuvre dans les savoirs et les savoir-faire : « être capable ». Les capacités dépendent des aptitudes, mais elles sont plus particulièrement le résultat des acquis, des apprentissages, de la formation. Les capacités ne sont pas directement observables. Une compétence peut demander plusieurs capacités différentes.

### **Capacités transversales**

Les capacités transversales imprègnent toutes les compétences requises pour la gestion d'un service et sont imbriquées dans toutes les situations professionnelles auxquelles le gestionnaire doit faire face. À cet effet, elles résultent de l'amalgame des apprentissages et des aptitudes et constituent les axes sur lesquels se structurent et se développent les compétences requises pour la gestion pertinente d'un établissement.

### **Compétence**

Une compétence correspond à un savoir-agir complexe qui s'actualise dans le contexte d'une situation professionnelle concrète par l'enchaînement d'actions en vue d'atteindre un résultat.

### **Gestion intégrée**

Une gestion intégrée découle d'une vision globale et systémique de la structure organisationnelle. Celle-ci permet de saisir les interactions et les interrelations entre les différents sous-systèmes ou domaines de gestion qui composent l'organisation. Une vision systémique permet à la ou au gestionnaire d'une organisation de sortir d'une gestion fragmentaire pour entrer dans un mode de gestion plus unifié, plus efficace et plus satisfaisant.

### **Pratique professionnelle**

Amalgame de choix, de décisions et d'actions mis en œuvre par une personne pour faire face aux exigences d'une situation professionnelle à gérer.

### **Processus de professionnalisation**

Dans sa dimension individuelle, le processus de professionnalisation consiste à prendre conscience de ses ressources personnelles et de celles auxquelles une personne peut recourir dans son environnement afin de les mobiliser et de les combiner de façon pertinente dans sa pratique professionnelle. L'une des composantes essentielles de ce processus est l'appropriation d'un domaine de connaissances et d'un répertoire de compétences socialement reconnues comme étant requises pour l'exercice pertinent d'une fonction. Par ailleurs, le développement de la compétence professionnelle n'étant jamais complètement achevé, le processus se poursuit de façon continue tout au long du cheminement professionnel, non seulement au cours de la formation obligatoire.

Dans sa dimension collective, ce processus renvoie à un sens davantage social et externe. Il fait référence au statut social accordé à l'exercice d'une fonction, aux valeurs et aux intérêts collectifs qui y sont protégés et défendus.

**Situation professionnelle**

Une situation professionnelle est constituée d'un ensemble de fonctions, de tâches et d'activités réelles que la personne doit réaliser non seulement en relation avec ses responsabilités, mais aussi avec d'autres acteurs et d'autres fonctions dans son organisation et même en dehors de celle-ci. Les situations professionnelles sont authentiques, elles correspondent à des activités à réaliser effectivement à un moment donné dans le contexte de la gestion des services éducatifs, de la gestion de l'environnement éducatif, de la gestion des ressources humaines, ou encore, de la gestion administrative de son service.