



**PROFIL DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE**  
**COMMISSION SCOLAIRE DES PHARES**

**JANVIER 2011**  
Révisé le 6 mai 2016

## MISE EN PLACE DE L'ORGANISATION SCOLAIRE

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
<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 des établissements de la commission scolaire 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 la planification stratégique, les exigences des encadrements nationaux, les conventions collectives et les encadrements de la commission scolaire;</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 et de l'entente de partenariat;</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 des établissements;</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 la planification stratégique;</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 de la commission scolaire.</li> </ul>

## PRATIQUES ÉDUCATIVES

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
<p><b>2</b> SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE PRATIQUES ÉDUCATIVES ADAPTÉES AUX BESOINS DES ÉLÈVES</p>	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 de la planification stratégique, des politiques de la commission scolaire et des encadrements nationaux;</li> <li>▪ en optimisant l'utilisation des ressources en fonction des priorités fixées par le plan stratégique;</li> <li>▪ en s'assurant de la supervision, du déroulement et de la coordination des offres de services éducatifs faites aux enseignantes et enseignants;</li> <li>▪ en veillant au développement des membres du personnel de son service;</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 directions d'établissement de la commission scolaire les besoins et les priorités retenus au sein de la commission scolaire;</li> <li>▪ en diffusant et en faisant valoir auprès du personnel de l'organisation 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 la commission scolaire;</li> </ul>
	LEADERSHIP / SENS POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en dirigeant le personnel de son service 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 service;</li> <li>▪ en déployant un leadership auprès des 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 favorisant la présence de l'université dans la commission scolaire en encourageant</li> </ul>

		la tenue de recherches-action ou de recherches collaboratives avec le personnel enseignant, le personnel des services éducatifs complémentaires et de soutien;
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ en assurant l'adaptation régulière du plan de développement des compétences individuelles et collectives des directions d'établissement en fonction des besoins variés et différenciés des élèves des établissements;</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 des établissements.</li></ul>

## SOUTIEN AU CONSEIL DES COMMISSAIRES

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
<b>3</b> ASSISTER LE CONSEIL DES COMMISSAIRES DANS L'EXERCICE DU RÔLE QUI LUI EST CONFÉRÉ PAR LA LOI	MÉTHODE / DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>en fournissant les informations et les documents nécessaires à la prise de décisions éclairées;</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 de l'organisation;</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 aidant au processus de décision du conseil des commissaires;</li> <li>en apportant les propositions les plus susceptibles de rassembler les membres du conseil des commissaires;</li> <li>en décodant les réseaux informels pouvant influencer le conseil des commissaires et en tenant compte de ceux-ci dans ses interventions;</li> </ul>
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> <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 son service et le conseil des commissaires;</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 des commissaires 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>

## GESTION DES CONTRIBUTIONS DES PARTENAIRES DE L'ORGANISATION

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
<p style="font-size: 2em; margin: 0;">4</p> <p style="margin: 0;">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 la planification stratégique de l'organisation;</li> <li>▪ en favorisant l'engagement des familles, des partenaires sociaux, du comité de parents et des autres partenaires éducatifs dans la réussite des élèves de l'organisation;</li> <li>▪ en favorisant l'engagement de l'organisation 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 maintenant un dialogue ouvert et constructif;</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'organisation fait face;</li> <li>▪ en recherchant des ententes favorables à la réussite des élèves de l'organisation;</li> <li>▪ en gérant les conflits relatifs au mode de fonctionnement partenarial;</li> </ul>
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en appuyant la direction générale dans la mise en œuvre de la planification stratégique et dans l'entente de partenariat;</li> </ul>
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en agissant dans son champ de compétences avec respect, sans discrimination ni préjugé à l'égard des collaborateurs.</li> </ul>

## **GESTION DES CONTRIBUTIONS INDIVIDUELLES DES MEMBRES DE SON SERVICE ET DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT**

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">5</p> <p style="margin: 0;">ASSURER L'AGIR COMPÉTENT DANS SA PRATIQUE ET DANS CELLE DE CHAQUE MEMBRE DU PERSONNEL</p>	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 service et des directions d'établissement les conditions, les moyens, les informations nécessaires à la réalisation de sa tâche ou de son mandat;</li> <li>▪ en tenant compte des différentes dispositions relatives aux conditions de travail du personnel enseignant, du personnel des services complémentaires, de soutien et des directions d'établissement;</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 faisant preuve de flexibilité, de polyvalence et de tolérance dans un milieu de travail en constante évolution, tout en s'acquittant de façon efficace et efficiente de ses tâches;</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 de la planification stratégique et de l'entente de partenariat;</li> <li>▪ en aidant les acteurs à définir leur contribution personnelle à l'avancement de la planification stratégique et de l'entente de partenariat;</li> <li>▪ en aidant les acteurs à évaluer leur contribution et à réguler leurs actions pour l'atteinte des objectifs de la planification stratégique et de l'entente de partenariat;</li> <li>▪ en développant les compétences collectives par le biais de communautés de pratique et de communautés d'apprentissage individuel;</li> </ul>
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en évaluant le niveau de développement de ses 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 service et en y participant;</li> <li>▪ en évaluant le niveau d'efficacité des différents processus;</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 régissant sa profession;</li> <li>▪ en intervenant auprès de chaque personne avec respect, justice et équité.</li> </ul>

## GESTION DES CONTRIBUTIONS D'ÉQUIPE DE SON SERVICE

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
<p style="font-size: 2em; margin: 0;">6</p> <p style="margin: 0;">ASSURER L'AGIR COMPÉTENT DANS L'ACTION DE CHAQUE ÉQUIPE DE TRAVAIL</p>	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 avancées 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 de la planification stratégique et de l'entente de partenariat;</li> <li>▪ en favorisant la coopération entre les 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>



## **GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DU PERSONNEL DE SON SERVICE**

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
<b>7</b> ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DE SES COMPÉTENCES ET DE CELLES DE TOUS LES MEMBRES DU PERSONNEL	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 de la planification stratégique et de l'entente de partenariat;</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 équipe 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> <li>▪ en développant des communautés de pratique et des communautés d'apprentissage professionnel;</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>

## **GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES DE SON SERVICE ET DES PROGRAMMES QUI LUI SONT CONFÉÉS**

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
<b>8</b> GÉRER AVEC EFFICACITÉ ET EFFICIENCE LES RESSOURCES FINANCIÈRES	MÉTHODE / DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en assurant l'administration des allocations et revenus dans le respect des orientations de l'organisation;</li> <li>▪ en saisissant les opportunités de développement de l'organisation et en les présentant à la direction générale;</li> </ul>
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en utilisant une formulation claire et efficace dans la communication à la direction générale des besoins en matière de ressources financières de l'organisation;</li> <li>▪ en diffusant et en faisant valoir auprès du personnel de l'organisation les choix retenus par la commission scolaire;</li> </ul>
	LEADERSHIP / SENS POLITIQUE	<ul 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> <li>▪ en imaginant de nouvelles façons d'améliorer la situation financière;</li> </ul>
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en assistant la direction générale dans les choix budgétaires permettant une répartition équitable des ressources;</li> </ul>
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en conseillant une répartition efficace des sommes engagées selon les priorités retenues pour la réalisation de l'ensemble des projets de l'organisation;</li> </ul>
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en s'assurant que sa reddition de comptes est empreinte de clarté, de précision et de transparence;</li> </ul>

## DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
<p style="font-size: 2em; margin: 0;">9</p> <p style="margin: 0;">ASSURER AVEC EFFICACITÉ LE RÔLE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE</p>	MÉTHODE / DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en s'assurant de la connaissance des dossiers touchant le fonctionnement de l'organisation;</li> <li>▪ en utilisant son expertise afin d'optimiser l'atteinte des objectifs;</li> </ul>
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en indiquant à la direction générale les éléments à tenir compte dans le processus décisionnel;</li> <li>▪ en développant et en exprimant une vision organisationnelle;</li> </ul>
	LEADERSHIP / SENS POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en acceptant et en intégrant les orientations prises;</li> <li>▪ en émettant son point de vue, en construisant la compréhension des orientations et des directives;</li> </ul>
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en participant à la mise en place d'une répartition équitable des ressources de l'organisation;</li> <li>▪ en influençant la répartition des ressources de l'organisation;</li> </ul>
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en vérifiant ses informations;</li> <li>▪ en manifestant un sens critique;</li> <li>▪ en évaluant les conséquences.</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.