



PROFIL DIRECTION DE SERVICES
COMMISSION SCOLAIRE DES PHARES

FÉVRIER 2011

LEADERSHIP STRATÉGIQUE

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
1 DÉGAGER UNE VISION SYSTÉMIQUE DES ENJEUX	MÉTHODE / DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des problèmes complexes ou des situations ambiguës, les traite et les intègre avec cohérence aux orientations stratégiques, à l'entente de partenariat. Tient compte, dans son processus décisionnel, de l'environnement social, politique et économique ainsi que de la culture organisationnelle. Définit, dans son unité administrative, des objectifs concrets et réalisables en prenant en considération l'ensemble des unités de sa commission scolaire.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> Transmet des messages en clarifiant et en précisant sa vision personnelle de la commission scolaire et de son unité. Suscite des débats et l'expression des divers points de vue. Communique les objectifs du service en tenant compte de la vision de l'organisation, et le diffuse afin que les personnes adhèrent aux orientations stratégiques et s'engagent dans la réalisation des objectifs.
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> Collabore étroitement avec des partenaires, autant à l'extérieur qu'à l'intérieur de son organisation. Implique l'ensemble des acteurs et les soutient selon les enjeux.
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> Assure l'évaluation par des mécanismes de suivi en rapport avec les enjeux.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Agit en toute transparence et cohérence en partageant et en respectant les enjeux et les valeurs de l'organisation.

LEADERSHIP STRATÉGIQUE

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
2 SE POSITIONNER STRATÉGIQUEMENT	MÉTHODE / DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> Met en place des dispositifs de prise en charge de changements organisationnels en relation avec les décisions des diverses instances (Ministère, commission scolaire, comités internes). S'associe au processus de planification stratégique de la commission scolaire. Prend des décisions en fonction des enjeux découlant de ses orientations. S'approprie les valeurs organisationnelles et agit en conséquence.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> Explique les motifs de son positionnement aux membres de son équipe et aux personnes concernées. Influence son organisation sur les orientations stratégiques et la position de la commission scolaire.
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> Fait la promotion de l'importance et de la spécificité de son service. Agit de façon proactive dans ses relations avec les autres intervenants. Apporte sa collaboration et interagit en fonction de la répartition du pouvoir, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son organisation.
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> Assure un suivi auprès des personnes de son organisation sur les dispositifs de prise en charge mis en place, en cohérence avec les cadres administratifs de l'organisation. Veille à l'arrimage de ses décisions avec la mission éducative, les besoins des établissements et l'organisation des services.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Choisit ses stratégies dans le respect des valeurs de son organisation.

LEADERSHIP STRATÉGIQUE

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
3 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"> Fournit les informations et les documents nécessaires à la prise de décisions éclairées.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> Adapte son discours aux personnes à qui il s'adresse et au contexte dans lequel il se réalise. Favorise le développement d'un langage commun. Explicite de façon claire et concrète sa vision du projet de l'organisation. Explicite clairement les croyances, les intentions, les valeurs qui sous-tendent les projets et les actions.
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> Fait la promotion des propositions et décisions élaborées en collaboration et issues de la concertation. Développe un climat de confiance entre son service et le conseil des commissaires. Adopte une attitude d'écoute et d'ouverture.
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> Assure l'application des décisions prises par le conseil des commissaires dans une perspective de reddition de comptes.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Agit et interagit avec intégrité et transparence.

GESTION

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
<p style="font-size: 2em; margin: 0;">4</p> <p style="margin: 0;">ADOPTER UNE GESTION PROACTIVE ET EFFICACE</p>	MÉTHODE / DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voit à mettre à jour les cadres (procédures, politiques, etc.) nécessaires à une saine gestion. ▪ Conçoit et utilise des outils et des méthodes qui répondent aux besoins identifiés. ▪ Détermine les ressources nécessaires à l'accomplissement de son mandat. ▪ Définit, avec les membres de son équipe, des objectifs réalisables et s'assure de les traduire en activités concrètes. ▪ Gère le budget qui lui est confié dans le respect des ressources financières disponibles. ▪ Affecte les tâches aux membres de son équipe en respectant les cadres administratifs.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait connaître son plan d'action à ses collaborateurs. ▪ Énonce ses attentes en fonction des responsabilités de chacun. ▪ Diffuse régulièrement l'état de l'évolution des activités et les résultats obtenus.
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorise une organisation du travail qui facilite la collaboration et le travail d'équipe. ▪ Encourage les initiatives et la créativité de chacun au sein de l'équipe.
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilise à bon escient les indicateurs de mesure. ▪ Veille à l'analyse des résultats dans une perspective d'amélioration.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agit avec rigueur et cohérence.

GESTION

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
<div style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">5</div> SOUTENIR ET ENCADRER SON PERSONNEL DANS L'EXERCICE DE SON RÔLE	MÉTHODE / DÉMARCHÉ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se donne un cadre de développement des compétences. ▪ Précise avec son personnel les moyens nécessaires et utiles à mettre en œuvre afin qu'il devienne responsable dans l'accomplissement de ses fonctions. ▪ Précise les rôles et responsabilités de chacun. ▪ Soutient l'exécution des tâches avec les visées attendues. ▪ Utilise le plan de développement des compétences.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Échange régulièrement avec son personnel dans l'exercice de ses fonctions. ▪ Reconnaît et fait connaître les contributions individuelles et de l'équipe.
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'implique avec les membres de son équipe dans l'accomplissement des activités. ▪ Est à l'écoute des besoins de son équipe et des problèmes éprouvés; conseille et oriente vers la recherche de solutions. ▪ Crée un climat propice aux échanges et à la collaboration.
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évalue l'intégration des apprentissages dans une approche de développement professionnel. ▪ Demande une rétroaction sur la qualité et la pertinence de ses interventions liées au soutien apporté.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respecte les différences individuelles et adapte ses interventions en conséquence.

MOBILISATION DE L'ÉQUIPE

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
6 MOBILISER LES INDIVIDUS ET LES GROUPES AUTOUR DE LA MISSION ET DES DÉFIS QUI S'Y RATTACHENT	MÉTHODE / DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> Facilite l'émergence de positions parmi lesquelles seront choisies collectivement celles qui sont porteuses de sens. Définit des buts communs qui suscitent l'adhésion et l'engagement des acteurs. Suscite des projets stimulants en relation avec les objectifs de l'organisation.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> Dirige l'équipe en mettant en place des stratégies qui permettent de dégager un consensus. Fait connaître les différentes phases des projets collectifs et individuels : conception, mise en œuvre, actualisation et évaluation. Manifeste de l'écoute afin d'établir un lien de confiance et de complicité avec chaque intervenant.
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> Influence et encourage, par son engagement, la coopération à partir des compétences individuelles. Ajuste ses stratégies en fonction de l'évolution de la situation. Favorise l'émergence et la consolidation des processus collectifs de prise de décisions.
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> Soutient les membres de son équipe dans l'évaluation de leur contribution et la régulation de leurs actions en relation avec les objectifs poursuivis.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> S'assure d'adapter son soutien et son accompagnement aux besoins des personnes et des équipes.

MOBILISATION DE L'ÉQUIPE

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
7 SUSCITER LA COLLABORATION ET L'ÉCHANGE ENTRE LES DIRECTIONS D'ÉCOLE OU DE CENTRE ET LES SERVICES	MÉTHODE / DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorise la concertation en impliquant les divers acteurs. ▪ Prend les moyens pour comprendre les attentes du personnel de l'organisation, forme des équipes de travail et ajuste l'offre de service en réponse aux besoins exprimés.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crée un climat qui facilite les échanges et suscite la participation des divers intervenants. ▪ Assure la circulation de l'information de façon continue.
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Met en place des mécanismes souples de collaboration entre les intervenants.
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assure que les résultats des échanges sont cohérents avec la mission et les principaux défis à relever.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agit de manière transparente dans ses rapports avec le personnel des écoles, des centres et des autres services.

EXPERTISE ET CONSEIL

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
8 ASSURER AVEC EFFICACITÉ LE RÔLE CONSEIL AUPRÈS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	MÉTHODE / DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none">▪ S'assure de la connaissance des dossiers touchant le fonctionnement de l'organisation.▪ Utilise son expertise afin d'optimiser l'atteinte des objectifs.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none">▪ Indique à la direction générale les éléments à tenir compte dans le processus décisionnel.▪ Développe et exprime une vision organisationnelle.
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none">▪ Participe à la mise en place d'une répartition équitable des ressources de l'organisation.▪ Influence la répartition des ressources de l'organisation.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none">▪ Vérifie ses informations.▪ Manifeste un sens critique.▪ Évalue les conséquences.

EXPERTISE ET CONSEIL

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
9 METTRE À PROFIT SES CONNAISSANCES ET SES COMPÉTENCES	MÉTHODE / DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorise l'acquisition de meilleures connaissances spécifiques et implante des pratiques efficaces auprès de ses collaborateurs. ▪ Met en place des processus de formation continue. ▪ Vérifie le niveau des connaissances et des compétences de ses proches collaborateurs et les soutient dans leur développement. ▪ Répond aux demandes, analyse la situation, conseille et accompagne les autres gestionnaires des écoles, des centres et des services. ▪ Crée des outils simples et faciles à utiliser.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe les personnes concernées de ses zones de compétence et de ses champs d'expertise. ▪ Vulgarise, adapte ses propos à la clientèle.
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suggère des outils adaptés à la nature des problèmes éprouvés. ▪ Manifeste une approche d'ouverture et de recherche de solutions créatives pour ses clients. ▪ Incite les collaborateurs à approfondir leurs expériences et leurs savoirs.
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évalue et actualise régulièrement les règlements, politiques, procédures et programmes existants dans son champ d'expertise.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explique, communique et s'engage tout en respectant les règles et les normes de son secteur d'activité et d'expertise.

EXPERTISE ET CONSEIL

COMPÉTENCE	CAPACITÉS TRANSVERSALES	ACTIONS-CLÉS
10 PARTAGER SON EXPERTISE ET EXERCER UN RÔLE-CONSEIL DANS UNE DÉMARCHE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES	MÉTHODE / DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Génère de nouvelles idées, les transforme et les implante en fonction du contexte particulier de son organisation et propose des solutions créatives. ▪ Utilise sa compréhension du contexte, de la culture organisationnelle et des acteurs clés pour définir les modalités de résolution d'une situation problématique dans son domaine d'expertise. ▪ Explore de nouvelles voies en matière de recherche, d'innovation et de développement. ▪ Propose des stratégies globales et applicables à l'ensemble de l'organisation à l'intérieur de son champ d'expertise.
	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournit l'information de façon transparente en montrant beaucoup de rigueur dans ses responsabilités et ses mandats.
	INTERACTION / COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développe son équipe afin qu'elle soit à l'écoute des besoins. ▪ Soutient son équipe dans l'utilisation appropriée des outils et démarches proposés.
	ÉVALUATION / RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instaure une démarche d'accompagnement permettant la responsabilisation des équipes et des personnes. ▪ Évalue la pertinence de ses interventions auprès des utilisateurs.
	ÉTHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partage son expertise dans le but d'assurer le développement et la prise en charge de qualité des personnes ou des équipes qu'il côtoie.

LEXIQUE

CADRE

Politiques, règlements, procédures et autres cadres de référence faisant office de référence légale ou organisationnelle.

CONSEIL

Action professionnelle consistant à mettre ses connaissances à la disposition de ceux qui en font la demande.

COOPERATION

Association d'une ou de plusieurs actions concertées de personnes en vue de l'atteinte d'un même but.

ENJEU

Description des situations sur lesquelles les prises de décision porteront. L'enjeu découle des orientations du plan stratégique et se traduit dans l'action en axes d'intervention.

ÉTHIQUE

Qui respecte la morale de l'organisation lorsqu'il n'y a plus de règles ou de normes prescrites.

MOBILISER

S'engager dans la recherche et la mise en œuvre d'actions dans un but précis en mettant le personnel à contribution, lequel devient partie prenante des moyens et des objectifs à poursuivre. La notion d' « ensemble » est présente.

PLAN STRATEGIQUE

Ensemble des orientations qui découlent des consultations avec le conseil des commissaires, la direction générale, l'ensemble des gestionnaires ainsi que les différents partenaires et qui ont permis de définir les axes d'intervention répondant à la mission éducative dans une perspective à long terme.

STRATEGIE

Manière de procéder bien établie, composée d'un ensemble d'opérations agencées habilement pour atteindre un but précis.

SYSTEMIQUE

Relatif à un système. Qui tient compte d'un ensemble d'éléments qui sont liés entre eux et interdépendants avec d'autres éléments extérieurs.