



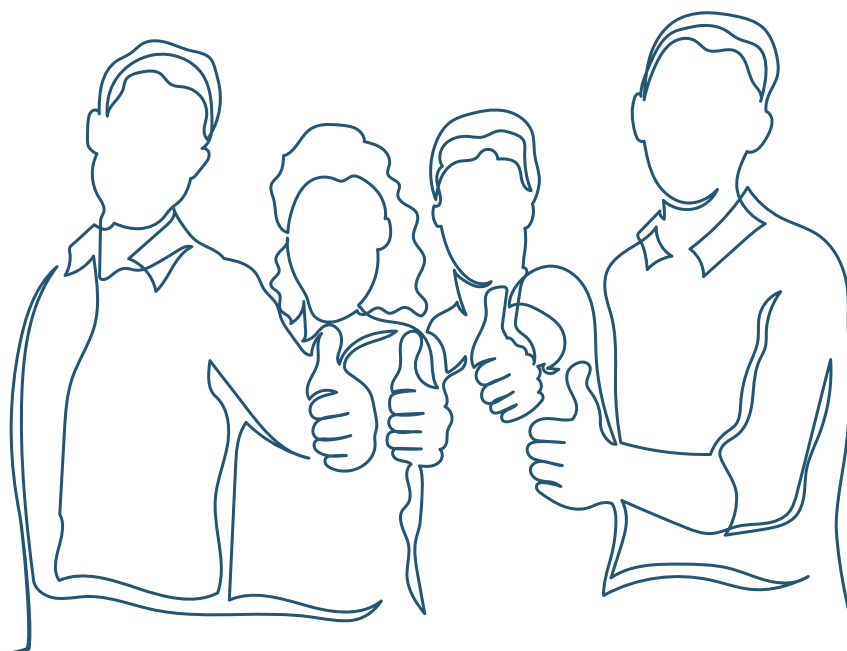
COMMISSION
SCOLAIRE DE LAVAL

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

GESTIONNAIRES

À L'INTENTION
DES GESTIONNAIRES
D'ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES
DE LA CSDL

APPLIQUER LES
MEILLEURES PRATIQUES,
UNE PRIORITÉ!



PORTRAIT DU RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES

3 PERSPECTIVES

STRATÉGIQUE

Prend en considération le contexte, les valeurs, les différents encadrements ainsi que l'atteinte des objectifs de la CSDL et de son établissement afin de guider ses actions, et ce, même en présence d'ambiguïté.

RELATIONNELLE

Prend en considération la qualité des relations et du climat de travail afin de guider ses actions. À cet effet, elle doit notamment faire preuve de sens politique.

OPÉRATIONNELLE

Prend en considération les ressources mises à sa disposition et l'organisation nécessaire afin de guider ses actions.



ENGAGEMENT

COHÉRENCE

5 GRANDES COMPÉTENCES

1 Développer et véhiculer une vision pour l'établissement à travers un projet éducatif qui prend en compte les orientations de la CSDL.

2 Assurer le développement de ses compétences et de celles de tous les membres du personnel.

3 Développer une organisation au service de l'apprentissage.

4 S'assurer d'une expérience d'apprentissage optimale pour les élèves.

5 Maintenir un climat scolaire sécuritaire et bienveillant.

ÉQUITÉ

RIGUEUR

COLLABORATION



TABLE DES MATIÈRES

Portrait du référentiel des compétences.....	3
Le contexte	5
Les perspectives que le leader doit prendre en considération	6
Les valeurs de notre organisation	7
Les 5 grandes compétences	8
1. Développer et véhiculer une vision pour l'établissement à travers un projet éducatif qui prend en compte les orientations de la CSDL	9
2. Assurer le développement de ses compétences et de celles de tous les membres du personnel	10
3. Développer une organisation au service de l'apprentissage	11
4. S'assurer d'une expérience d'apprentissage optimale pour les élèves	12
5. Maintenir un climat scolaire sécuritaire et bienveillant	13
Remerciements.....	14
Plan d'engagement vers la réussite : Nos priorités 2018-2022	15



LE CONTEXTE

La Commission scolaire de Laval (CSDL) est l'une des plus importantes commissions scolaires francophones du Québec. Située au nord de Montréal, elle a la particularité de desservir tous les élèves francophones de l'ensemble du territoire lavallois qui fréquentent le réseau public. La CSDL est le deuxième plus important employeur de Laval.

La CSDL présente un contexte particulier où une croissance considérable de sa clientèle s'est fait sentir au cours des dernières années, phénomène qui se poursuivra au cours des années à venir. Cette augmentation du nombre d'élèves se caractérise par une grande diversité chez ceux-ci, et cela occasionne l'éclosion d'élèves issus de l'immigration à la CSDL. De plus, l'augmentation significative d'élèves à risque ou ayant des difficultés d'adaptation ou présentant des handicaps pose également un défi important.

Que ce soit pour pallier le nombre de places à créer pour accueillir ces nouveaux élèves ou le type de services à leur offrir, il faut savoir se réinventer et faire preuve d'ingéniosité pour que chacun y trouve sa place.

De plus, la CSDL présente une carte vaste et variée en formation professionnelle. Cette dernière, qui gagne à être connue, doit être mise de l'avant auprès des Lavallois et ainsi démontrer l'ampleur de la contribution qu'elle peut apporter à l'essor économique de la ville, de ses entrepreneurs et de sa population.

Les élèves étant toujours au cœur de ses préoccupations et de ses décisions, la Commission scolaire de Laval, ne cesse d'innover en s'appuyant sur des pratiques porteuses pour assurer le **développement du plein potentiel de tous ses élèves**. À cet effet, elle cherche sans cesse à être efficace, à apprendre et à s'améliorer et a la ferme conviction que c'est en étant une commission scolaire efficace et apprenante qu'elle s'inscrira dans un **processus d'amélioration continue**.

Pour porter cette vision, la CSDL développe et accompagne des directions et directions adjointes d'établissement qui devront assumer, sans minimiser leur rôle d'intendance, **un leadership fort, centré sur les apprentissages** afin de garantir la réussite, le bien-être et le développement du plein potentiel de tous ses élèves, jeunes et adultes. C'est dans ce but précis que le présent référentiel a été développé.

Plan d'engagement vers la réussite 2018-2022

De l'année scolaire 2015-2016 au printemps 2018, la CSDL a entrepris une vaste réflexion stratégique afin de produire son Plan d'engagement vers la réussite. Dans le cadre de cette démarche, elle s'est donné le mandat d'aller à la rencontre de ceux et celles qui se sentent interpellés par la réussite éducative à Laval.

Le Plan d'engagement vers la réussite 2018-2022 est le résultat d'une démarche collaborative qui insiste sur l'importance de la concertation et de l'intelligence collective. Ce référentiel des compétences à l'intention des directions et directions adjointes s'imprègne donc de ce nouveau plan stratégique.



LES TROIS PERSPECTIVES QUE LE LEADER DOIT PRENDRE EN CONSIDÉRATION

Les perspectives correspondent aux angles que les directions doivent prendre en considération dans le cadre de leur travail.

→ STRATÉGIQUE

La direction prend en considération le contexte, les valeurs, les différents encadrements ainsi que l'atteinte des objectifs de la CSDL et de son établissement afin de guider ses actions, et ce, même en présence d'ambiguïté.

→ RELATIONNELLE

La direction prend en considération la qualité des relations et du climat de travail afin de guider ses actions. À cet effet, elle doit notamment faire preuve de sens politique.

→ OPÉRATIONNELLE

La direction prend en considération les ressources mises à sa disposition et l'organisation nécessaire afin de guider ses actions.



LES VALEURS DE NOTRE ORGANISATION

Les valeurs véhiculées par la Commission scolaire de Laval (CSDL) accompagnent les actions et les décisions de l'ensemble de l'organisation dans le cadre de la réalisation de son Plan d'engagement vers la réussite 2018-2022.

Au nombre de cinq, ces valeurs viennent guider la manière dont les directions d'établissements doivent mettre en œuvre les compétences attendues.

ENGAGEMENT

L'engagement représente notre responsabilité à intervenir dans les dossiers importants, à trouver des solutions aux situations problématiques et à respecter notre rôle en tant qu'institution.

ÉQUITÉ

L'équité appelle des notions de justice naturelle et d'éthique par l'appréciation de tous de ce qui est dû à chacun; au-delà des seules règles du droit en vigueur.

COLLABORATION

La collaboration signifie faire partie d'un groupe et travailler (en collaboration) avec d'autres membres en vue d'atteindre un objectif commun.

RIGUEUR

La rigueur consiste à agir de manière authentique, avec justesse et précision, tant en ce qui concerne les personnes, les procédures et les analyses que pour la transmission des informations.

COHÉRENCE

La cohérence favorise des discours et des interventions qui s'organisent de façon logique, sans contradiction à travers les différents ordres d'enseignement et les services centralisés, et ce, dans le respect des politiques en vigueur.



LES CINQ GRANDES COMPÉTENCES

Cinq grandes compétences reflètent différents domaines de gestion associés au rôle de direction et direction adjointe d'établissement. Chacune d'elles se décline en cinq manifestations de la compétence, qui viennent refléter des gestes porteurs que la direction ou la direction adjointe doit mettre de l'avant dans le cadre de sa pratique professionnelle.

1

DÉVELOPPER ET VÉHICULER UNE VISION POUR L'ÉTABLISSEMENT À TRAVERS UN PROJET ÉDUCATIF QUI PREND EN COMPTE LES ORIENTATIONS DE LA CSDL.

2

ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DE SES COMPÉTENCES ET DE CELLES DE TOUS LES MEMBRES DU PERSONNEL.

3

DÉVELOPPER UNE ORGANISATION AU SERVICE DE L'APPRENTISSAGE.

4

S'ASSURER D'UNE EXPÉRIENCE D'APPRENTISSAGE OPTIMALE POUR LES ÉLÈVES.

5

MAINTENIR UN CLIMAT SCOLAIRE SÉCURITAIRE ET BIENVEILLANT.



LA COMPÉTENCE

1

DÉVELOPPER ET VÉHICULER UNE VISION POUR L'ÉTABLISSEMENT À TRAVERS UN PROJET ÉDUCATIF QUI PREND EN COMPTE LES ORIENTATIONS DE LA CSDL.

ET SES 5 MANIFESTATIONS

La direction ou l'équipe de direction doit d'abord s'assurer de donner un sens à l'action éducative au cœur de son établissement, dans une vision imprégnée d'un projet éducatif partagé. Les manifestations associées à cette compétence comprennent d'abord des activités d'analyse qui viennent confirmer, dès le départ, que ce projet est bien ancré dans l'environnement et le quotidien de l'établissement. Viennent ensuite des activités de développement du projet, suivies d'activités visant à soutenir celui-ci et à s'assurer qu'il présente des orientations régionales et nationales. Suite à la réalisation du projet, des activités de monitoring et de communication des résultats sont effectuées afin d'assurer l'amélioration continue de l'établissement et les redditions de compte de ce dernier.

Dans ce cadre, la direction ou direction adjointe d'établissement est appelée à...

- **Observer et analyser l'environnement de l'établissement et son évolution.**
- **Élaborer, articuler et soutenir une vision pour l'établissement à travers un projet éducatif partagé qui s'imprègne des orientations de la CSDL et des encadrements régionaux et nationaux.**
- **Analyser et traiter les données disponibles afin d'agir sur l'amélioration continue de l'établissement.**
- **Communiquer aux différents acteurs de l'établissement et de la communauté l'état de réalisation de cette vision.**
- **Agir de manière responsable dans un contexte d'imputabilité et de reddition de compte.**



LA COMPÉTENCE

2

ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DE SES COMPÉTENCES ET DE CELLES DE TOUS LES MEMBRES DU PERSONNEL.

ET SES 5 MANIFESTATIONS

La principale ressource d'un établissement scolaire demeure son personnel. C'est pourquoi la direction ou l'équipe de direction doit favoriser et encourager son développement professionnel. Les manifestations associées à cette compétence démontrent l'importance de contribuer activement à la sélection du personnel, de développer la confiance et l'engagement de ce dernier, de prévoir et stimuler son développement professionnel tout en s'assurant qu'il mette en œuvre les meilleures pratiques.

Dans ce cadre, la direction ou direction adjointe d'établissement est appelée à...

- **Contribuer à la sélection du personnel.**
- **Bâtir des relations de confiance avec les membres de son personnel, susciter leur engagement et reconnaître leur contribution.**
- **Structurer l'organisation afin de faciliter la collaboration entre les membres de son personnel.**
- **Contribuer à la planification du développement professionnel des membres de son personnel et voir à son propre développement en tant que gestionnaire.**
- **Accompagner et superviser les membres de son personnel afin de s'assurer du déploiement des meilleures pratiques par ceux-ci.**



LA COMPÉTENCE

3

DÉVELOPPER UNE ORGANISATION AU SERVICE DE L'APPRENTISSAGE.

ET SES 5 MANIFESTATIONS

Afin de permettre aux élèves d'atteindre leur plein potentiel, la direction ou l'équipe de direction doit s'assurer de développer une organisation qui soit, d'abord et avant tout, au service de l'apprentissage. À cet effet, la direction ou l'équipe de direction doit être en mesure de saisir parfaitement les besoins de l'établissement au regard de son contexte et de maximiser l'utilisation des ressources. Elle doit également veiller à ce qu'une culture de collaboration et qu'un leadership partagé entre les individus et les instances soient mis en place et prennent racine, le tout, en gardant les attentes élevées à l'égard de tous.

Dans ce cadre, la direction ou direction adjointe d'établissement est appelée à...

- **Évaluer avec discernement les besoins de l'établissement en considérant son contexte.**
- **Assurer une gestion efficiente de l'établissement afin de maximiser l'utilisation de ses ressources en vue de son bon fonctionnement et de la réalisation de son projet éducatif.**
- **Développer une culture de collaboration et promouvoir un leadership partagé.**
- **Maintenir des attentes et des normes élevées.**
- **S'assurer d'un fonctionnement collaboratif des différentes instances.**



LA COMPÉTENCE

4

S'ASSURER D'UNE EXPÉRIENCE D'APPRENTISSAGE OPTIMALE POUR LES ÉLÈVES.

ET SES 5 MANIFESTATIONS

La qualité des services éducatifs offerts aux élèves demeure au cœur du travail de la direction ou de l'équipe de direction. Celle-ci doit notamment s'assurer que les élèves vivent une expérience d'apprentissage optimale. À cet effet, la direction ou l'équipe de direction doit veiller à ce que le personnel enseignant comprenne et utilise adéquatement les principaux outils pédagogiques mis à sa disposition, elle doit tenir compte des résultats des élèves afin de cibler et d'intervenir sur les difficultés de ces derniers, elle doit favoriser des pratiques pédagogiques éprouvées et doit s'assurer que les interventions adéquates soient mises en œuvre afin de répondre aux besoins variés des élèves.

Dans ce cadre, la direction ou direction adjointe d'établissement est appelée à...

- **Veiller à la compréhension du personnel enseignant des programmes de formation et des normes ou règles d'évaluation.**
- **S'assurer d'un usage adéquat des programmes de formation, des outils d'évaluation et du matériel pédagogique par le personnel enseignant.**
- **Monitorer les résultats des élèves afin de cibler les difficultés et d'intervenir sur celles-ci.**
- **Favoriser la mise en œuvre ou le développement de pratiques pédagogiques issues de données probantes.**
- **S'assurer que les interventions adéquates soient mises en œuvre afin de répondre aux besoins différenciés des élèves et ainsi contribuer au développement de leur plein potentiel.**



LA COMPÉTENCE

5

MAINTENIR UN CLIMAT SCOLAIRE SÉCURITAIRE ET BIENVEILLANT.

ET SES 5 MANIFESTATIONS

Il importe grandement d'offrir aux élèves un environnement qui leur permet de s'épanouir en toute confiance et qui stimule les apprentissages. Pour faire éclore un climat scolaire bénéfique, la direction ou l'équipe de direction doit d'abord agir à titre de modèle d'éthique, de civilité et de bienveillance. Elle doit aussi s'assurer que l'établissement soit un lieu sain et sécuritaire et, qu'à cet effet, des outils favorisant l'émergence et le maintien d'un climat scolaire positif soient déployés, que des liens soient construits avec les familles et la communauté et que les différentes formes de diversité soient reconnues et considérées.

Dans ce cadre, la direction ou direction adjointe d'établissement est appelée à...

- **Assurer un environnement sain et sécuritaire.**
- **Développer, maintenir et diffuser des outils qui contribuent à la qualité du climat scolaire en respect des différentes lois, politiques et cadres en vigueur.**
- **Bâtir des liens avec les familles, les différentes partenaires et la communauté afin de les engager dans la réussite des élèves.**
- **Reconnaître et intervenir devant les enjeux liés aux différentes formes de diversité (ethnoculturelle, sociale, sexuelle, etc.).**
- **Agir à titre de modèle afin de faire la promotion de pratiques et de valeurs éthiques et de relations empreintes de civilité et de bienveillance.**



REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements à tous ceux et celles qui ont participé aux différentes étapes ayant mené à l'élaboration de ce référentiel.

Votre collaboration et les éléments critiques que vous avez apportés ont contribué à guider la réflexion des différentes personnes engagées dans la réalisation de cet ouvrage.

Comité de coordination

Alain Boucher	Directeur adjoint du Centre de formation Le Chantier
Sophie Canuel	Directrice de l'école primaire l'Envol
David D'Arrioso	B.Ed., M.A., Ph.D., Responsable des programmes professionnels en administration de l'éducation, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal
Jean-Sébastien Desrosiers	Directeur des Services éducatifs, secteur jeunes
Pascal Filiatrault	Directeur adjoint du secteur dotation et développement organisationnel, Services des ressources humaines
Geoffroy Gauthier	Président de l'Association des directions d'établissements scolaires de l'Île Jésus et directeur intérimaire de l'école primaire Fleur-Soleil
Louise Lacoste	Directrice du Service de l'éducation des adultes, formation professionnelle et aux entreprises
Maxime Mongeon	Directeur adjoint des Services éducatifs, secteur jeunes
Éric Morissette	Professeur de formation pratique adjoint, Faculté des sciences de l'éducation - Département d'administration et fondements de l'éducation, Université de Montréal
Christian Robert	Président de l'Association québécoise des cadres scolaires section Laval et adjoint administratif de l'école secondaire Curé-Antoine-Labelle
Catherine Roussel	Directrice du Service des ressources humaines
Manon Saumure	Directrice de l'école primaire le Sentier
Yves Michel Volcy	Directeur général de la Commission scolaire de Laval

Équipe de développement

David D'Arrioso	B.Ed., M.A., Ph.D., Responsable des programmes professionnels en administration de l'éducation, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal
Pascal Filiatrault	Directeur adjoint du secteur dotation et développement organisationnel, Services des ressources humaines



REUSSITE

NOS PRIORITÉS 2018-2022

FAVORISER LA

réussite
SOUS TOUTES
SES FORMES

- DIPLÔME
- QUALIFICATION
- PLEIN POTENTIEL DES ÉLÈVES

OFFRIR DES

milieux de vie
STIMULANTS

- QUALITÉ DES INFRASTRUCTURES
- CLIMAT BIENVEILLANT, SAIN ET SÉCURITAIRE
- ENVIRONNEMENT PROPICE AUX APPRENTISSAGES

Mobiliser les
partenaires
DE LA RÉUSSITE

- PARENTS
- COLLABORATEURS (ORGANISMES, INSTITUTIONS ET ENTREPRISES)
- COMMUNAUTÉ

APPLIQUER LES

meilleures
pratiques

- PRATIQUES ÉDUCATIVES EFFICACES ET APPUYÉES PAR LA RECHERCHE
- UTILISATION DU NUMÉRIQUE
- ACCOMPAGNEMENT ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

ÊTRE UN

employeur
de choix

- VALORISATION DU PERSONNEL
- RECONNAISSANCE DES EXPERTISES
- COMMUNICATIONS INTERNES ET EXTERNES



RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES
À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES D'ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES DE LA CSDL
JANVIER 2019

**COMMISSION
SCOLAIRE DE LAVAL** 

