

PROFIL DE COMPÉTENCES

CONSEIL SCOLAIRE PUBLIC DU NORD-EST DE L'ONTARIO

« La principale ressource du Conseil est le personnel à son service et l'organisation appuie tous ses employés dans l'exercice de leurs fonctions. »

- Principes directeurs du Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario, tiré du *Plan stratégique 2009-2013*.

CONTEXTE

Le CSPNE souhaite dresser un portrait des compétences actuelles de ses leaders en matière de leadership. Ce portrait permettra de cerner où se trouvent les forces et les besoins en matière de leadership au CSPNE. En plus, le portrait favorisera le jumelage entre des mentors et des membres de la relève : ciblant les compétences existantes chez l'un qui pourraient être développées ou perfectionnées chez l'autre, grâce à un lien de mentorat unissant les deux. Finalement, le portrait des compétences en leadership des leaders du CSPNE permettra de proposer des pistes de développement professionnel en leadership pour appuyer le personnel dans l'exercice de ses fonctions.

Les compétences clés en matière de leadership sont classées dans neuf catégories, décrites à la page suivante. Les compétences clés ont été ciblées à partir des documents suivants :

- Cadre de leadership de l'Ontario (2012)
- Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (2010)
- Un personnel qui se distingue ! Profil d'enseignement et de leadership pour le personnel des écoles de langue française de l'Ontario (2011)
- Profil de compétences du CSPNE

CUEILLETTE DE DONNÉES

Le *Centre canadien de leadership en évaluation* (Le CLÉ), en collaboration avec le CSPNE, sollicitent votre participation à une cueillette de données autodiagnostique au sujet de vos compétences actuelles en matière de leadership. En qualifiant vos compétences sur une échelle de 1 à 4, vous permettrez au CLÉ de dresser un portrait représentatif des compétences en matière de leadership de votre conseil scolaire.

La durée de cette cueillette de données est d'une quinzaine de minutes.

Confidentialité et anonymat : Il est important de souligner que la cueillette de données ne sera pas anonyme. Vous devez vous identifier pour permettre un jumelage éventuel entre mentor et membre de la relève.

Conservation des données : Les données recueillies seront conservées de façon sécuritaire dans les bureaux du CLÉ.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette cueillette de données, n'hésitez pas à communiquer avec : Brigitte Cyr (bcyr@lecle.com) ou Mariève Vaillancourt (mvaillancourt@lecle.com).

Brigitte Cyr

Directrice du service d'évaluation de programme
Centre canadien de leadership en évaluation (Le CLÉ)
2445, boulevard St-Laurent, bureau B120
Ottawa (Ontario) K1G 6C3
Tél. : (613) 747-7021 poste 1018 ou 1 (800)372-5508
Télec. : (613) 747-7277

Catégories des compétences clés du leadership

Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario (CSPNE)

Établir des orientations

- Créer une culture de planification stratégique permettant d'identifier notamment la vision, la mission, le mandat culturel, les enjeux, les résultats, les indicateurs de rendement et les différents plans (opérationnel, d'amélioration, de développement professionnel, etc.).

Harmoniser les ressources et les priorités

- Voir à la gestion efficace et efficiente des ressources pédagogiques, humaines, financières et immobilières en vue de l'atteinte des résultats visés par le ministère de l'Éducation de l'Ontario, le CSPNE et les écoles.

Bâtir une culture de collaboration

- Établir et entretenir activement des relations de travail et un esprit d'équipe à plusieurs niveaux favorisant l'atteinte des résultats et le partage du leadership.

Assurer l'imputabilité

- Susciter la participation du personnel dans la collecte et l'analyse de données probantes de façon à établir des liens fiables entre la mise en œuvre de divers plans (opérationnel, d'amélioration, de développement professionnel, etc.) et l'atteinte des résultats.

Prendre part à des conversations courageuses

- Déterminer et traiter les enjeux de façon prospective et continue pour saisir les occasions qui se présentent afin de prendre des décisions judicieuses et de stimuler la croissance professionnelle du personnel.

Mettre en application le mandat de l'école de langue française en Ontario

- Comprendre le mandat particulier de l'école de langue française en Ontario en vue d'appliquer une pédagogie propre au milieu francophone en situation minoritaire : pédagogie qui vise la transmission de la langue française et de la culture francophone et la construction identitaire.

Établir des relations avec les collectivités

- Rechercher et établir des relations de confiance et des collaborations stratégiques avec les collectivités (parents, groupes communautaires, fédération des enseignantes et enseignants, etc.) en vue d'élargir les occasions d'actualisation du mandat particulier de l'école de langue française en Ontario.

Composer avec un vaste territoire

- Explorer les solutions innovatrices de façon à relever les défis que présentent le travail d'équipe et le leadership sur un vaste territoire (communication, supervision, etc.).

Communiquer de façon efficace

- Assurer des liens de communication multidirectionnels dans l'ensemble de l'équipe de façon à bien comprendre et à bien faire comprendre les informations et de façon à entretenir des relations de travail saines.

Les compétences font appel à divers types de ressources que doivent posséder les leaders : ressources cognitives (RC), ressources sociales (RS) ou ressources psychologiques (RP).
(Tiré du *Cadre de leadership de l'Ontario* - 2012)

ÉVALUATION AUTODIAGNOSTIQUE DES COMPÉTENCES

CONSEIL SCOLAIRE PUBLIC DU NORD-EST DE L'ONTARIO

DIRECTION DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA PAIE

Qualifiez, au moyen de l'échelle proposée, la capacité que vous estimez avoir, pour chacun des énoncés qui suivent.

Établir des orientations

1. Capacité à respecter la *Loi sur l'éducation*, les politiques gouvernementales et les directives administratives. (RC)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Peut expliquer des décisions prises en faisant allusion à la <i>Loi sur l'Éducation</i> , les politiques gouvernementales et les directives administratives.
2	Considère la <i>Loi sur l'Éducation</i> , les politiques gouvernementales et les directives administratives dans sa prise de décision.
3	Prend des décisions qui respectent pleinement la <i>Loi sur l'Éducation</i> , les politiques gouvernementales et les directives administratives.
4	Interprète la <i>Loi sur l'Éducation</i> , les politiques gouvernementales et les directives administratives pour appuyer des décisions stratégiques.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

2. Capacité à cibler des résultats en fonction de priorités établies. (RC)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Fournit une rétroaction au sujet de résultats déjà ciblés.
2	Cible des résultats qui sont en lien avec les priorités du conseil scolaire.
3	Cible des résultats qui sont en lien avec les priorités du conseil scolaire et les valide auprès d'une équipe.
4	Anticipe les prochains résultats à cibler une fois que les résultats actuels seront atteints et en discute avec une équipe.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

3. Capacité à définir la mission du conseil scolaire. (RC)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Apporte des modifications mineures à la mission existante du conseil scolaire, au besoin.
2	Utilise la vision du conseil scolaire, pour définir la mission du conseil scolaire.
3	Définit la mission du conseil scolaire à la suite d'un exercice de consultation avec les parties prenantes.
4	Analyse l'environnement et les tendances émergentes du milieu dans la

	définition de la mission du conseil scolaire.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

4. Capacité à prendre des décisions fondées sur l'évaluation des risques. (RC)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Prend des décisions en fonction des recommandations qui lui sont faites.
2	Prend des décisions en fonction de risques évidents.
3	Analyse les risques présents dans l'environnement avant de prendre des décisions.
4	Anticipe les risques et les analyse avant de prendre des décisions.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

5. Capacité à donner l'exemple en adoptant les valeurs fondamentales et les pratiques souhaitées à l'école de langue française en Ontario. (RC et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Évoque des valeurs fondamentales et des pratiques souhaitées à l'école de langue française en Ontario quand la situation le nécessite.
2	Prend des décisions qui respectent les valeurs fondamentales et favorisent les pratiques souhaitées à l'école de langue française en Ontario.
3	Mène des activités qui font la promotion des valeurs fondamentales et les pratiques souhaitées à l'école de langue française en Ontario.
4	Valorise chez les autres la manifestation des valeurs fondamentales et de pratiques souhaitées à l'école de langue française en Ontario.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

6. Capacité à se fixer des objectifs d'amélioration. (RC et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Accueille les objectifs d'amélioration qu'on lui propose.
2	Se fixe des objectifs d'amélioration.
3	Propose des stratégies réalisables pour atteindre les objectifs d'amélioration qu'il/elle s'est fixés.
4	Cherche à obtenir une rétroaction au sujet des objectifs d'amélioration qu'il/elle s'est fixés et des stratégies réalisables envisagées pour les atteindre.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

7. Capacité à respecter le cycle de gestion (planifier, organiser, diriger, contrôler). (RC et RS)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)

1	Exécute les tâches conformément aux programmes ou initiatives planifiés par d'autres.
2	Planifie et/ou organise des programmes ou des initiatives.
3	Planifie, organise et dirige des programmes ou des initiatives.
4	Planifie, organise, dirige et évalue la mise en œuvre de programmes ou d'initiatives de façon à mieux planifier la suite.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

Harmoniser les ressources et les priorités

8. Capacité à établir des liens entre les diverses ressources et priorités du ministère de l'Éducation et du conseil scolaire. (RC)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Rend disponibles les diverses ressources du ministère de l'Éducation et du conseil scolaire pour le personnel scolaire en les encourageant à établir des liens avec les priorités du Ministère et du conseil.
2	Établit certains liens entre les diverses ressources et priorités du ministère de l'Éducation et du conseil scolaire.
3	Établit systématiquement des liens entre les diverses ressources et priorités du ministère de l'Éducation et du conseil scolaire.
4	Évalue la pertinence des diverses ressources avant d'établir des liens entre elles et les priorités du ministère de l'Éducation et du conseil scolaire.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

9. Capacité à créer un climat et une culture organisationnelle qui assurent l'atteinte des priorités du conseil scolaire (p. ex., la réussite de tous les élèves). (RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Peut expliquer des décisions prises en faisant allusion à la culture organisationnelle.
2	Participe à la création d'un climat et d'une culture organisationnelle vers l'atteinte des priorités du conseil scolaire.
3	Crée un climat et une culture organisationnelle qui assurent l'atteinte des priorités ciblées par le conseil scolaire.
4	Adapte le climat et la culture organisationnelle selon les priorités ciblées par le conseil scolaire.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

10. Capacité à assumer le rôle de leader selon l'autorité conférée par son poste. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Assume, à la suite de directives incitatives, le rôle de leader selon l'autorité conférée par son poste.
2	Assume, avec un appui occasionnel, le rôle de leader selon l'autorité

	conférée par son poste.
3	Assume, de façon autonome, le rôle de leader selon l'autorité conférée par son poste.
4	Assume de façon autonome, le rôle de leader selon l'autorité conférée par son poste et l'adapte, selon les défis qui se présentent.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

11. Capacité à s'adapter aux changements. (RS, RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Effectue les changements qu'on lui demande.
2	Adapte ses activités ou sa méthode de travail pour satisfaire aux nouvelles exigences.
3	S'adapte aux changements en recadrant les priorités, en adaptant les méthodes de travail ou en développant de nouvelles.
4	Recherche les occasions de changements qui permettront d'améliorer les activités ou les méthodes de travail.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

12. Capacité à gérer les ressources financières. (RC)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Affecte les ressources financières selon les besoins immédiats.
2	Affecte les ressources financières selon les secteurs où elles auront le meilleur rendement.
3	Affecte les ressources financières selon les secteurs où elles auront le meilleur rendement et surveille ce rendement.
4	Établit et met en œuvre des orientations au sujet de l'affectation et du contrôle des ressources financières en vue de l'atteinte des résultats.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

13. Capacité à gérer les ressources humaines. (RC, RS, RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Affecte les ressources humaines selon les besoins immédiats.
2	Affecte les ressources humaines dans les secteurs où elles contribueront le plus efficacement à l'atteinte des résultats.
3	Affecte les ressources humaines dans les secteurs où elles contribueront le plus efficacement à l'atteinte des résultats et surveille leur rendement.
4	Établit et met en œuvre des orientations au sujet de l'affectation et du contrôle des ressources humaines en vue de l'atteinte des résultats.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

14. Capacité à gérer les fonctions de la paye et les avantages sociaux du conseil scolaire. (RC)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Suis les directives qu'on lui donne au sujet de la gestion de la paye et des avantages sociaux du conseil scolaire.
2	Gère, avec un appui occasionnel, les fonctions de la paye et les avantages sociaux du conseil scolaire.
3	Gère de façon efficace les fonctions de la paye et les avantages sociaux du conseil scolaire.
4	Instaure, dans l'ensemble de l'organisation, des mécanismes et des processus pour soutenir la gestion des fonctions de la paye et des avantages sociaux du conseil scolaire.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

Bâtir une culture de collaboration

15. Capacité à influencer. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Fait appel à la logique et aux faits pour expliquer sa proposition.
2	Présente sa proposition en fonction de l'intérêt des gens et des avantages que constitue la proposition pour eux.
3	Présente le résultat de l'analyse du pour et du contre pour faire valoir sa proposition.
4	Forme des alliances avec des personnes qui bénéficient d'une crédibilité reconnue pour appuyer sa proposition.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

16. Capacité à bâtir une relation de confiance avec son équipe. (RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Informe des membres de son équipe des décisions prises.
2	Suscite la contribution des membres de son équipe dans le processus de prise de décisions.
3	Partage avec les membres de son équipe l'impact positif ou les répercussions négatives d'une décision prise.
4	Valorise la contribution individuelle des membres de son équipe aux prises de décisions.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

17. Capacité à fournir le soutien nécessaire pour que les membres de son équipe assument leurs responsabilités. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)

1	Fournit le soutien si les membres de son équipe le demandent.
2	Fournit le soutien nécessaire pour que les membres de son équipe assument leurs responsabilités.
3	Vérifie si le soutien fournit aux membres de son équipe répond à leurs besoins et fait les adaptations nécessaires.
4	Anticipe le soutien qui sera nécessaire pour que les membres de son équipe assument leurs responsabilités actuelles et éventuelles.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

18. Capacité à collaborer avec les autres vers l'atteinte des résultats visés. (RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Fournit un appui à l'équipe si elle en fait la demande.
2	Contribue à l'atteinte des résultats visés en appuyant périodiquement les autres dans leur travail.
3	Mobilise les autres à s'épauler dans l'atteinte des résultats visés et assume sa part du travail.
4	Valorise la collaboration des membres de son équipe et sollicite les nouvelles idées pour optimiser la collaboration vers l'atteinte des résultats visés.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

19. Capacité à travailler en équipe. (RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Offre son soutien aux autres quand on lui demande.
2	Coordonne et contribue aux activités que les membres de l'équipe doivent réaliser.
3	Établit des relations entre les membres de l'équipe de façon à mettre à profit les expertises complémentaires des membres de l'équipe.
4	Discute avec les membres de l'équipe des problèmes ou enjeux qui pourraient avoir une incidence sur l'atteinte des résultats.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

20. Capacité à créer ou saisir des occasions pour partager le leadership avec des membres de son équipe qui sont prêts à l'assumer. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Confie aux membres de son équipe des tâches de leadership s'ils en font la demande.
2	Saisit des occasions pour confier certaines responsabilités de leadership avec membres de son équipe.
3	Crée des occasions où les membres qui sont prêts pourront démontrer leur leadership.

4	Crée des occasions pour partager le leadership avec des membres de son équipe qui sont prêts, selon leurs expertises et expériences.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

21. Capacité à utiliser un processus de résolution de problème efficace de façon à maintenir un environnement sain, sécuritaire et sans distractions inutiles. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Prend des décisions pour résoudre des problèmes qui se présentent.
2	Analyse le problème à résoudre et présente à son équipe une solution à mettre en œuvre.
3	Analyse, avec son équipe, le problème à résoudre et inventorie, avec elle, les solutions possibles pour le résoudre.
4	Anticipe les problèmes potentiels et inventorie, avec son équipe, les solutions possibles pour résoudre le problème.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

Assurer l'imputabilité

22. Capacité à superviser le travail des membres de son équipe. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Fais des suivis auprès des membres de son équipe si un problème se présente dans leur rendement.
2	Fournit occasionnellement une évaluation informelle du rendement des membres de son équipe.
3	Planifie périodiquement une évaluation formelle du rendement des membres de son équipe et leur communique des points forts et des défis à relever qu'il/elle a observé chez eux/elles.
4	Discute périodiquement avec les membres de son équipe du rendement observé dans le but de pouvoir les appuyer dans leur progression (rôle de coach).
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

23. Capacité à évaluer l'atteinte des résultats fixés dans divers plans (opérationnel, d'amélioration, de développement professionnel, etc.). (RC)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Évalue l'atteinte des résultats dans divers plans quand on lui demande de le faire.
2	Évalue globalement l'atteinte des résultats dans divers plans (sans l'utilisation d'indicateurs).
3	Évalue les composantes de divers plans à partir d'indicateurs.
4	Prévoit, dès la planification de divers plans, l'évaluation de l'atteinte des

	résultats à partir d'indicateurs.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

24. Capacité à s'autoévaluer en fonction des compétences de leadership fixées. (RC)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Autoévalue ses compétences en matière de leadership quand on lui demande de le faire.
2	Autoévalue globalement ses compétences en matière de leadership (sans l'utilisation d'indicateurs).
3	Autoévalue ses compétences en matière de leadership à partir d'indicateurs.
4	Valide son autoévaluation de ses compétences en matière de leadership auprès d'autres.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

25. Capacité à appliquer les obligations légales et la jurisprudence dans le secteur de la santé et sécurité. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Recommande des mesures correctives quand le personnel du conseil scolaire soulève des lacunes sur le plan de la santé et sécurité.
2	Informe le personnel du conseil scolaire des obligations légales et la jurisprudence dans le secteur de la santé et sécurité.
3	Supervise l'application des obligations légales et de la jurisprudence dans le secteur de la santé et sécurité.
4	Instaure, dans l'ensemble de l'organisation, des mécanismes et des processus pour soutenir l'application des obligations légales et la jurisprudence dans le secteur de la santé et sécurité.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

Prendre part à des conversations courageuses

26. Capacité à gérer les conflits. (RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Sollicite l'aide des autres pour gérer un conflit.
2	Est à l'écoute de chacune des parties prenantes avant de proposer une résolution au conflit.
3	Engage les parties prenantes dans une conversation pour trouver un terrain d'entente qui permettra de résoudre le conflit.
4	Anticipe les conflits éventuels et fait le nécessaire pour les éviter ou les réduire.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

27. Capacité à faire preuve d'un raisonnement analytique. (RC)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Choisis une solution en fonction d'un nombre limité d'options prédéterminées.
2	Analyse des faits pertinents pour cerner des enjeux ou des solutions.
3	Analyse l'information provenant de plusieurs sources et en évalue la pertinence pour cerner les enjeux et les solutions.
4	Analyse les relations entre plusieurs éléments pour cerner des enjeux ou des solutions, actuels et éventuels.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

28. Capacité à faire part de critiques positives et constructives. (RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Fait part aux membres de son équipe des défis à relever et des pratiques gagnantes dans leur rendement.
2	Discute avec les membres de son équipe des pratiques gagnantes et des défis à relever dans leur rendement.
3	Discute avec les membres de son équipe des pratiques gagnantes et des défis à relever dans leur rendement et de stratégies pour l'optimiser.
4	Fait des suivis auprès des membres de son équipe pour qui des défis ont été relevés.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

29. Capacité à stimuler la croissance professionnelle des membres de son équipe. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Donne des suggestions d'activités de croissance professionnelle aux membres de son équipe pour qui un besoin se manifeste.
2	Donne des suggestions à l'ensemble de son équipe sur le plan d'activités de croissance professionnelle.
3	Conçoit, avec chacun des membres de son équipe, un plan de développement personnalisé et procure les occasions de croissance professionnelle nécessaires.
4	Établit et met en œuvre des orientations à long terme sur le plan des besoins en matière de croissance professionnelle.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

30. Capacité à prendre des décisions éclairées en fonction des résultats atteints ou non atteints. (RC et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Prend des décisions en fonction des besoins immédiats.

2	Participe à la prise de décision en fonction des résultats atteints ou non atteints.
3	Prend des décisions fondées sur des informations fiables, en fonction des résultats atteints ou non atteints.
4	Anticipe les conséquences de décisions fondées sur des informations fiables, en fonction des résultats atteints ou non atteints.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

31. Capacité à faire les suivis nécessaires pour assurer la mise en œuvre des décisions prises. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Fournit aux membres de son équipe une liste des activités à effectuer pour faire la mise en œuvre des décisions prises.
2	Surveille le travail des membres de son équipe responsable de la mise en œuvre des décisions prises, selon la liste des activités fournies.
3	Rencontre périodiquement les membres de son équipe pour prendre connaissance de l'évolution de la mise en œuvre des décisions prises.
4	Discute avec les membres de son équipe de l'évolution de la mise en œuvre des décisions prises, de façon à déterminer si des modifications dans la réalisation des activités s'imposent.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

32. Capacité à trouver des solutions novatrices et efficaces de façon à relever les défis qui se présentent. (RC)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Fait appel à des superviseurs ou autres quant à la recherche de solutions de façon à relever les défis qui se présentent.
2	Modifie des pratiques actuelles de façon à relever les défis qui se présentent.
3	Propose des solutions novatrices et efficaces de façon à relever les défis qui se présentent.
4	Propose des solutions novatrices et efficaces de façon à relever les défis qui se présentent et anticipe les conséquences de ces solutions.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

33. Capacité à mobiliser les membres de son équipe vers l'atteinte des résultats visés ou la mise en œuvre de décisions prises. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Délègue aux membres de son équipe la mise en œuvre de décisions prises.
2	Propose aux membres de son équipe des stratégies vers l'atteinte des résultats visés ou de la mise en œuvre de décisions prises et les adapte selon la rétroaction reçue.
3	Engage les membres de son équipe dans l'élaboration de stratégies vers

	l'atteinte des résultats visés ou la mise en œuvre de décisions prises.
4	Valorise l'engagement des membres de son équipe dans l'élaboration de stratégies vers l'atteinte des résultats visés ou la mise en œuvre de décisions prises.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

Mettre en application le mandat de l'école de langue française en Ontario

34. Capacité à véhiculer la mission de l'école publique de langue française et ses valeurs. (RC et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Peut expliquer les décisions prises en faisant allusion à la mission de l'école publique de langue française et ses valeurs.
2	Présente la mission de l'école publique de langue française et ses valeurs aux membres de son équipe et les invite à les véhiculer.
3	Détermine, avec les membres de son équipe, les stratégies appropriées afin de mieux véhiculer la mission de l'école publique de langue française et ses valeurs.
4	Évalue et adapte, avec les membres de son équipe, les stratégies adoptées pour bien véhiculer la mission de l'école publique de langue française et ses valeurs.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

35. Capacité à faire la mise en œuvre de la *Politique d'aménagement linguistique*. (RC et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Peut expliquer les décisions prises en faisant allusion à la <i>Politique d'aménagement linguistique</i> .
2	Considère la <i>Politique d'aménagement linguistique</i> dans sa prise de décision.
3	Applique les stratégies nécessaires pour mettre en œuvre la <i>Politique d'aménagement linguistique</i> .
4	Évalue la mise en œuvre de la <i>Politique d'aménagement linguistique</i> et propose, au besoin, d'autres stratégies de mise en œuvre.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

Établir des relations avec les collectivités

36. Capacité à établir des relations de travail productives avec les collectivités (parents, groupes communautaires, fournisseurs et pourvoyeurs, fédération des enseignantes et enseignants, etc.). (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Répond aux besoins des collectivités en donnant suite à leurs demandes.
2	Entretient les relations de travail existantes avec les collectivités.

3	Établit et entretient des relations de travail productives avec des collectivités qui favorisent la réalisation de la mission du conseil scolaire.
4	Évalue l'utilité et la rentabilité des relations de travail avec les collectivités afin de renouveler son réseau et de déterminer les relations nouvelles à établir.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

37. Connaissance et compréhension des rapports de force au sein du conseil scolaire ou d'autres organismes tels les partenaires. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Peut expliquer des décisions prises en faisant allusion aux rapports de force au sein du conseil scolaire et d'autres organismes tels les partenaires.
2	Considère des rapports de force au sein du conseil scolaire et d'autres organismes tels les partenaires dans sa prise de décisions.
3	Discute avec les membres de son équipe des rapports de force au sein du conseil scolaire et d'autres organismes tels les partenaires avant de prendre des décisions.
4	Se sert de la compréhension des rapports de force au sein du conseil scolaire et d'autres organismes tels les partenaires pour élaborer des stratégies (p. ex., de positionnement, de partenariats, de communication).
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

Composer avec un vaste territoire

38. Capacité à élaborer des processus de solution novateurs et efficaces pour bien exercer son leadership (supervision, soutien, etc.), en tenant compte du vaste territoire. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Fait appel à des superviseurs ou autres quant à la recherche de processus de solutions pour bien exercer son leadership dans un vaste territoire.
2	Modifie les processus de solutions actuels en fonction de la réalité d'un vaste territoire.
3	Élabore des processus de solutions novateurs et efficaces pour bien exercer son leadership dans un vaste territoire.
4	Évalue l'efficacité des processus de solutions novateurs et efficaces mis en œuvre de façon à les optimiser.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

39. Capacité à utiliser les divers modes de communication à sa disponibilité (téléphone, courriel, audioconférence, vidéoconférences, face-à-face) et discerner le mode qui convient le mieux selon le contexte de la communication. (RC, RS)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Privilégie un mode de communication pour transmettre des messages.

2	Transmet des messages avec divers modes de communication.
3	Transmet des messages avec divers modes de communication et discerne le mode qui convient le mieux selon le contexte.
4	Évalue différents éléments, dont le but de la communication, le public cible et les répercussions possibles afin de discerner le mode qui convient le mieux selon le contexte.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

40. Capacité à travailler de façon autonome. (RS)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Recherche l'approbation des autres pour entreprendre ses activités courantes de travail.
2	Entreprend certaines activités courantes de travail de façon autonome.
3	Entreprend ses activités courantes de travail de façon autonome.
4	Adapte les moyens nécessaires pour réaliser des activités de travail, selon le niveau d'autonomie qui s'impose.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

41. Capacité à prendre des risques responsables. (RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Prends des risques en réaction à une situation urgente.
2	Prend des décisions en fonction du potentiel élevé d'avantages pour l'organisation par rapport aux risques.
3	Identifie les conséquences possibles des décisions avant de choisir celles qui présentent la meilleure solution en fonction des résultats ciblés.
4	Instaure et met en œuvre un processus de prise de décisions où les risques potentiels sont évalués et minimisés.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

42. Capacité à démontrer de la résilience. (RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Tolère les situations difficiles et/ou l'adversité.
2	Utilise ses mécanismes et ressources lui permettant de faire face aux situations difficiles et/ou l'adversité.
3	Utilise ses mécanismes et ressources lui permettant de faire face aux situations difficiles et/ou l'adversité et retrouver un état d'équilibre.
4	Développe de nouveaux mécanismes et de nouvelles ressources lui permettant de faire face aux situations difficiles et/ou l'adversité et de retrouver rapidement un état d'équilibre.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

43. Capacité à s'autoréguler. (RS)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Exprime des émotions en réaction à des situations.
2	Contrôle son impulsivité sur le plan de l'expression de ses émotions.
3	Évalue l'impact de ses émotions sur son comportement et l'adapte pour le rendre approprié au milieu de travail.
4	Anticipe les situations qui risquent de susciter ses émotions fortes, de façon à mieux gérer leur expression.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

Communiquer de façon efficace

44. Capacité à transmettre clairement l'information. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Répond clairement aux demandes d'informations.
2	Transmet régulièrement les informations de façon concise et logique.
3	Transmet toutes les informations pertinentes de façon concise et logique et demande à ses interlocuteurs si l'information est claire.
4	Anticipe les réactions aux messages, adapte sa communication de façon à s'assurer d'aborder toutes les composantes du message et s'assure que l'information est bien comprise.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

45. Capacité à favoriser une communication ouverte et efficace entre les membres de son équipe. (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Répond aux demandes des membres de son équipe en leur fournissant les informations pertinentes.
2	Présente régulièrement les informations pertinentes aux membres de son équipe et les invite à fournir une rétroaction.
3	Initie régulièrement des dialogues avec les membres de son équipe pour discuter de décisions ou de stratégies.
4	Met en place des moyens interactifs continus qui permettent aux membres de son équipe d'exprimer leurs commentaires ou préoccupations.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

46. Capacité à pratiquer l'écoute active. (RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Écoute de façon objective.

2	Écoute et demande de l'information supplémentaire pour s'assurer de bien comprendre.
3	Reflète l'information et les émotions de l'autre personne en paraphrasant les propos énoncés.
4	Partage son point de vue en le mettant en relation avec celui de l'autre.

47. Capacité à gérer l'information (p. ex., diriger, protéger, analyser et mettre à jour des informations organisationnelles ainsi que des stratégies pour la présentation et la communication de l'information). (RC, RS et RP)

Niveaux	Description
0	N'a pas eu l'occasion d'avoir recours à cette capacité. (autoévaluation) Cette compétence n'a pas été observée. (360)
1	Enregistre les informations reçues.
2	Enregistre les informations pertinentes et les analyse.
3	Enregistre les informations pertinentes, les met à jour et les analyse périodiquement.
4	De façon continue, enregistre les informations pertinentes, les met à jour, les analyse et les protège ou partage, selon les protocoles en place.
SO	Cette compétence n'est pas pertinente à mon poste. (autoévaluation)

Merci de bien vouloir appuyer sur le bouton Terminé une fois que tous les énoncés auront été cotés.

Merci de votre collaboration!

J:\A-C\CONSEILS SCOLAIRES\CSPNE\2013-030(3) Définition des niveaux de compétences\Profils\Outils\OUTIL_Direction du service des ressources humaines et de la paie_26août13(1).docx