

# Profil de compétences recherché pour DIRECTION D'ÉCOLE ET DE SERVICE

## 1. VISION STRATÉGIQUE

### Définition :

Capacité à gérer de façon stratégique, à comprendre la signification des tendances et des interrelations entre l'organisation et son environnement, à intégrer des quantités importantes de renseignements dans un ensemble logique et à synthétiser des éléments de questions, problèmes ou situations complexes afin de faire différentes interventions.

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Contribue de façon directe et importante à l'établissement des plans stratégiques du Conseil en fournissant une vision intégrée de sa direction. Participe/donne son avis lors de l'élaboration de la vision globale de l'organisation. Participe à la gestion du processus de planification. Élabore et met en œuvre le plan d'amélioration de son école ou de son service ou unité de travail.

### Indicateurs comportementaux

- Regroupe et intègre l'information sous plusieurs perspectives afin de bien comprendre les questions et les problèmes complexes
  - Reconnaît les tendances et les interrelations des divers événements, des données et de l'information
  - Propose une approche qui considère un éventail de facteurs
  - Relie les nouvelles informations rapidement à une variété d'activités en cours
  - Se concentre sur les questions fondamentales qui affecteront l'avenir de l'organisation et de sa clientèle
  - Met en place une vision de façon à assurer le développement des cheminements personnel, scolaire, professionnel, francophone et catholique de l'élève
- ✓ Pense, de façon stratégique, élabore et communique une vision cohérente en utilisant une variété de stratégies dynamiques
  - ✓ Établit des liens avec les objectifs du ministère ou ceux du Conseil afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration
  - ✓ Travaille au sein de la communauté scolaire pour traduire la mission de l'école catholique de langue française dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus qui favorisent l'amélioration de l'école catholique de langue française
  - ✓ Élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées à l'égard des objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration de l'école ou du service ou de l'unité de travail
  - ✓ Propose une approche qui considère un éventail de facteurs
  - ✓ Distingue les éléments essentiels des détails non essentiels
  - ✓ Traite l'information complexe sans être submergé
  - ✓ Modélise les énoncés des valeurs et la vision du Conseil catholique de langue française
  - ✓ Associe les résultats de l'autoévaluation aux évaluations externes afin d'améliorer l'école ou l'unité de travail ou le service

## 2. SENS DE L'ENVIRONNEMENT (INTERNE ET EXTERNE)

### Définition :

Capacité à comprendre clairement les enjeux, les principes et les modes de fonctionnement qui touchent à la fois l'environnement interne et externe, tout en sachant comment les utiliser pour le plus grand bien de l'organisation, des gens qui y travaillent et de ceux à qui celle-ci offre ses services.

### Indicateurs comportementaux

- Possède une bonne connaissance des politiques actuelles et prévisibles, des pratiques, des tendances et des données qui concernent son secteur d'activités, son organisation et ses priorités pédagogiques
  - Est bien informé sur l'environnement interne et externe et sur les enjeux qui touchent son organisation, grâce à son réseau d'information et à ses partenariats
  - Ses actions sont orientées vers la gestion de la qualité dans un but de bien servir sa clientèle diversifiée
  - Sait agir efficacement dans des situations politiques difficiles
  - Possède une bonne compréhension de la mission, de la culture et du climat de son organisation et contribue à son évolution
- ✓ Perçoit la richesse et la diversité des communautés scolaires
  - ✓ Est informé des tendances locales, provinciales, nationales
  - ✓ Écoute les commentaires des membres de la collectivité et y donne suite
  - ✓ Communique efficacement avec les différents groupes de personnes
  - ✓ Instaure une culture ouverte, juste et équitable

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Est sensible à l'environnement interne et externe de son école ou de son unité et aux éléments qui peuvent avoir un impact sur la réalisation des projets dont il a la charge. Tient compte des enjeux politiques et des acteurs en place au moment de prendre des décisions ou entreprendre des actions.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «sens de l'environnement». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

### 3. LEADERSHIP AXÉ SUR L'APPRENTISSAGE OU D'EXPERTISE

#### Définition :

Capacité à développer et à maintenir le niveau d'expertise professionnel requis des membres du personnel dans leur domaine respectif afin d'assurer la réussite scolaire de chaque élève ou la réussite de l'unité de travail.

**Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :**

Élabore un plan d'amélioration de l'école ou de l'unité de travail et en suit l'évolution. S'assure de fournir à ses employés des opportunités de développement. Met en place des conditions favorables au développement de l'ensemble des employés afin de faire vivre un fort leadership d'apprentissage ou d'expertise pour le bénéfice de la clientèle de son école ou de son unité.

#### Indicateurs comportementaux

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «leadership axé sur l'apprentissage ou d'expertise». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- Identifie les priorités pédagogiques ou les champs d'expertise à développer et l'ordre d'intervention en fonction de la vision globale des choses (mission, valeurs, clients)
  - Supporte son personnel dans l'identification des besoins d'apprentissage des élèves et propose des stratégies et moyens d'action à mettre en place
  - Démonstre une bonne connaissance des concepts sur l'apprentissage ou le développement professionnel
  - Fixe en collaboration avec son personnel des objectifs clairs d'amélioration du rendement des élèves, mesurables et réalisables à l'intérieur d'un échéancier déterminé
  - S'assure de mesurer fréquemment les progrès des élèves vers l'atteinte des résultats fixés
  - Intervient et suggère des ajustements lorsque les objectifs ou les résultats attendus ne sont pas atteints.
  - Mobilise son personnel afin d'harmoniser les stratégies pédagogiques efficaces pour atteindre les résultats fixés
  - Accepte la responsabilité du climat scolaire, du climat organisationnel et des résultats des élèves ou de l'unité de travail
  - Met en place des stratégies pour favoriser l'engagement du personnel face à l'amélioration de l'apprentissage de chaque élève
  - Donne une rétroaction constante aux différents intervenants et célèbre les succès
- ✓ Met en place les communautés d'apprentissage professionnelles pour appuyer l'amélioration
  - ✓ Propose des nouvelles technologies pour appuyer l'enseignement et l'apprentissage ou les opérations de l'unité de travail
  - ✓ Fait en sorte que toute l'école met l'accent sur le rendement des élèves ou que tous les membres du personnel mettent l'accent sur les résultats à atteindre par leur unité de travail
  - ✓ Élabore des stratégies efficaces pour le personnel débutant, l'apprentissage professionnel, la formation à la foi et l'évaluation du rendement en tenant compte du milieu minoritaire
  - ✓ Met en œuvre des stratégies afin d'instaurer des normes élevées en matière de comportement et d'assiduité
  - ✓ Démonstre des principes et des méthodes efficaces d'enseignement et d'apprentissage ou de perfectionnement professionnel
  - ✓ Fait en sorte que toute l'école ou l'unité de travail utilise des données pour suivre les progrès
  - ✓ Élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école ou de l'unité de travail à une gamme d'auditoires (Ministère, conseil, conseil d'école, parents, communauté, autres cadres, membres du personnel)
  - ✓ Reconnaît et célèbre les réalisations des individus et des équipes
  - ✓ Collabore avec d'autres écoles pour mettre en œuvre des communautés d'apprentissage efficaces
  - ✓ Encourage le personnel à faire preuve de réflexion et à se perfectionner afin de développer son leadership axé sur l'apprentissage ou d'expertise

## 4. LEADERSHIP AXÉ VERS LA CATHOLICITÉ

### Définition :

Capacité à adopter des comportements empreints des valeurs chrétiennes qui vont susciter l'engagement dans le but de faire vibrer la mission de l'école catholique.

### ***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Participe au développement et à la mise en œuvre d'une culture organisationnelle empreinte des valeurs chrétiennes. Dans les aspects de sa vie personnelle et professionnelle, il adopte un comportement qui reflète les valeurs chrétiennes. Il promeut les concepts fondamentaux de dignité humaine et de justice sociale.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «leadership axé sur la catholicité». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

### Indicateurs comportementaux

- Mobilise le personnel pour qu'il imprègne tous les programmes d'études et toutes les activités de l'école des valeurs évangéliques et des enseignements qui sous-tendent la foi catholique et qu'il en fasse la promotion au sein de son milieu
  - Valorise les activités qui favorisent la croissance spirituelle et la réflexion critique des élèves sur les choix de société qui sont conformes aux valeurs et aux enseignements de l'Église
  - Établit un climat relationnel en favorisant la reconnaissance mutuelle et en encourageant les talents de chacun et chacune
  - S'assure de la présence des symboles, des pratiques et des traditions chrétiennes dans son milieu
  - Accompagne le personnel dans son développement professionnel en matière d'éducation de la foi et de la pastorale scolaire
  - Établit des liens privilégiés en mettant en œuvre des projets communs et en assurant des communications régulières avec les différents acteurs (prêtre, responsable de la foi en milieu scolaire, animateur pastorale, etc.)
- ✓ Participe à des liturgies et à des prières qui nourrissent la culture scolaire catholique et le développement de la foi
  - ✓ Fournit un service de pastorale aux personnes dans le besoin ou si la situation le requiert
  - ✓ Facilite les prières et les liturgies quotidiennes célébrant la vie catholique et soutenant la formation à la foi
  - ✓ Agit en disciple et montre son tempérament catholique
  - ✓ Montre sa conviction que tous les élèves et les membres du personnel sont créés à l'image de Dieu
  - ✓ Participe au développement de la foi en tenant le rôle de modèle, de facilitateur et de mentor dans son école ou unité de travail
  - ✓ Établit de façon systématique, des liens pour tous, qui soutiennent l'école, la paroisse et les familles

## 5. GESTION ADMINISTRATIVE

### Définition :

Capacité à planifier, organiser et établir des priorités et des mécanismes de contrôle afin d'atteindre les résultats désirés d'une façon efficace, efficiente et en fonction des délais établis.

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Détermine clairement les actions à entreprendre et les plans à mettre en place afin d'atteindre les objectifs opérationnels et ceux du plan d'amélioration de l'école ou du service ou de l'unité de travail. Distribue de façon efficace les ressources matérielles, financières et humaines de son école / unité. S'assure de la saine gestion des opérations de son école ou unité de travail.

### Indicateurs comportementaux

- Identifie les priorités administratives et l'ordre d'intervention en fonction d'une vision globale des choses
  - Fixe des objectifs administratifs clairs et mesurables
  - Identifie les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'accomplissement de ses mandats administratifs et pédagogiques
  - Délègue des responsabilités aux employés en fournissant un encadrement adéquat
  - S'assure que les mécanismes soient mis en place afin d'assurer une bonne coordination des efforts
  - S'assure de mesurer l'atteinte des résultats administratifs
  - Intervient et fait des ajustements lorsque les objectifs administratifs fixés ou les résultats attendus ne sont pas atteints
  - Met en œuvre et procède au suivi de saines pratiques de gestion
- Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «gestion administrative». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*
- ✓ Fait correspondre les objectifs de l'école ou de l'unité de travail aux objectifs du conseil scolaire
  - ✓ Veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse
  - ✓ Utilise la délégation de façon efficace pour donner aux membres du personnel la possibilité de se réaliser
  - ✓ Instaure des principes et des pratiques non discriminatoires
  - ✓ Met en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisible
  - ✓ Établit et entretient des structures et systèmes pour une gestion efficace de l'école
  - ✓ Participe au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste du personnel ayant l'intérêt et la capacité de poursuivre les objectifs du conseil scolaire
  - ✓ Met en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles
  - ✓ Veille à ce que les conditions de travail des employés soient respectées et en appuient à l'efficacité de l'école ou du service

## 6. GESTION DU CHANGEMENT

### Définition :

Capacité à anticiper, planifier et gérer efficacement un processus de changement, en tenant compte à la fois des facteurs internes et externes à l'organisation.

### Indicateurs comportementaux

- Anticipe les changements dans l'environnement qui affecteront son organisation et est prêt à agir de façon proactive
- Prend connaissance des forces existantes dans l'environnement menant au changement
- Comprend et maîtrise le processus de changement et les conditions de succès qui y sont associées
- Planifie le changement tout en prenant en considération que celui-ci affecte les individus et les processus dans l'organisation
- Gère efficacement l'information à transmettre aux personnes impliquées dans la situation
- Propose des façons nouvelles et originales de réussir grâce à son intuition, à des conceptions non linéaires, à des perspectives nouvelles et à des renseignements provenant de sources non-traditionnelles
- Contrôle la mise en œuvre d'un changement planifié afin d'atteindre les résultats attendus

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Gère le changement de façon à atteindre les objectifs fixés pour son école/unité. Module les interventions en tenant compte des orientations organisationnelles et des personnes impliquées directement. Est directement impliqué auprès des ressources touchées par le processus de changement.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «gestion du changement». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Promeut une culture de changement
- ✓ Communique efficacement avec les différents groupes de personnes touchées par le changement
- ✓ Assure la créativité, l'innovation et l'utilisation de technologies appropriées pour atteindre l'excellence
- ✓ Établit les objectifs recherchés par le changement
- ✓ Identifie la nature des situations nécessitant une démarche de changement

## Profil de compétences recherché pour les cadres intermédiaires (suite)

### 7. PRISE DE DÉCISION / JUGEMENT

#### Définition :

Capacité à prendre des décisions pertinentes en vue de résoudre les problèmes, à les aborder de façon constructive et à aller de l'avant, de façon appropriée, même lorsque les circonstances ne sont pas toutes favorables.

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Prend des décisions de nature opérationnelle qui font preuve d'un bon jugement. Présente des solutions réalistes et réalisables sur la base d'une analyse qui tient compte des aspects sociaux, émotifs, cognitifs et techniques.

#### Indicateurs comportementaux

- Base son analyse sur des faits provenant de différentes sources d'information
  - Consulte les intervenants impliqués avant de prendre une décision
  - Fait des liens entre les informations recueillies afin de comprendre les dynamiques sous-jacentes aux problèmes qu'il doit résoudre; peut voir au-delà des évidences.
  - Peut aller de l'avant, de façon appropriée, même si les conditions ne sont pas toutes favorables
  - Est capable, dans des situations qui l'exigent, d'improviser et de prendre des risques calculés afin de résoudre la problématique
  - Prend des décisions pertinentes en tenant compte du contexte, des enjeux, des problèmes et des conséquences possibles de ses actions et décisions
  - Tient compte des personnes mises en cause, de leurs valeurs et de leurs expériences
- ✓ Accède aux données, les analyse et les interprète
  - ✓ Recueille et utilise un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les défis de l'école ou de l'unité de travail
  - ✓ Associe les résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école
  - ✓ Connaît la relation entre la gestion du rendement et l'amélioration de l'école
  - ✓ Prend les mesures nécessaires pour améliorer l'enseignement
  - ✓ Prend des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés
  - ✓ Démonstre une prise de décision transparente et est cohérent entre ses paroles et ses actions
  - ✓ Propose des solutions afin de répondre aux demandes ou de faire face aux problèmes qui se présentent
  - ✓ Prend les mesures nécessaires pour favoriser l'amélioration continue

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «prise de décision/jugement». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

## 8. RELATIONS INTERPERSONNELLES

### Définition :

Capacité à établir et à entretenir, avec autrui, des rapports contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation, en favorisant le respect, l'écoute et la compréhension mutuelle.

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Établit un contact positif et de collaboration avec la direction, ses collègues, son personnel, ses clients et collaborateurs. Favoriser une culture de respect au sein de son école ou unité de travail. Fait montre de considération envers les autres au moment de prendre des décisions qui ont un impact sur les gens.

### Indicateurs comportementaux

- Est capable de discerner les besoins des autres et de décoder leurs émotions, leurs opinions et leurs pensées
  - Sait résoudre des situations interpersonnelles délicates et complexes
  - Ses relations interpersonnelles sont teintées de courtoisie et de respect en ce qui concerne les opinions et les positions des autres
  - Sait établir rapidement des relations positives et constructives avec les élèves, les membres du personnel, la famille et les collectivités
  - Est reconnu pour sa grande capacité à écouter les autres
  - Est réfléchi et prudent dans ses actions et ses affirmations
  - Est capable de dire les choses telles qu'elles sont, de façon juste et appropriée
  - Réagit avec tact et diplomatie en tout temps
- ✓ Traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture organisationnelle positive
  - ✓ Est déterminée à instaurer des relations de travail efficaces
  - ✓ Maintient une visibilité élevée dans l'école associée à des interactions de qualité avec le personnel et les élèves
  - ✓ Formule-et reçoit des commentaires
  - ✓ Communique efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias
  - ✓ Écoute-avec empathie et attention
  - ✓ Tient des conversations courageuses lorsque requis
  - ✓ Gère-les conflits efficacement
  - ✓ Démonstre une attitude positive et ce, malgré des circonstances parfois difficiles

## 9. GESTION MOBILISATION D'ÉQUIPE

### Définition :

Capacité à gérer des conflits et à créer un sens de propriété et d'esprit d'équipe. Capacité à mobiliser l'énergie et le talent de tous afin d'atteindre les objectifs fixés.

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Favorise l'établissement d'un environnement de travail stimulant qui génère la mobilisation. Mobilise les employés et l'ensemble de son école / unité vers un but commun. Donne un sens au travail, partage les victoires et reconnaît les mérites. Délègue et responsabilise en mettant en place des mécanismes qui assurent l'imputabilité des ressources.

### Indicateurs comportementaux

- Se préoccupe et met les efforts nécessaires afin d'établir des équipes de travail performantes
  - Incite les individus à rechercher des appuis entre eux, afin d'éviter l'intervention d'une autorité directe
  - Gère des situations difficiles en réconciliant les parties en désaccord afin d'éviter des conflits potentiels
  - Crée un sens de propriété et d'esprit d'équipe
  - Encourage les gens à exprimer leurs idées librement et à s'impliquer dans la prise de décision
  - Agit à titre de coach auprès de son équipe
  - Travaille en collaboration avec les gens en favorisant la mise en commun des forces de chacun des membres de son équipe
  - Participe avec énergie à l'évolution des dossiers en fournissant des orientations, des suggestions, des plans, des solutions ou en définissant les termes de référence
- ✓ Se sert de l'évaluation du rendement pour encourager la croissance professionnelle
  - ✓ Forme, appuie et rend autonome les gens et les équipes
  - ✓ Est déterminé à instaurer un travail d'équipe efficace
  - ✓ Instaure une culture d'école qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés
  - ✓ Gère les conflits efficacement
  - ✓ Entretient et consolide les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'école
  - ✓ Engage les parents et les élèves
  - ✓ Reconnaît son apport personnel au rendement de l'école ou de l'unité de travail et tient compte des commentaires des autres
  - ✓ Fait preuve de confiance, d'optimisme, d'espoir et de résilience
  - ✓ Supervise le personnel efficacement
  - ✓ Engage la responsabilité de chacun, de l'équipe et de l'école ou de l'unité de travail toute entière en ce qui a trait aux résultats des élèves ou de l'unité

## 10. COMMUNICATION ORALE ET ÉCRITE

### Définition :

Capacité à présenter les idées et les questions de façon claire et précise, avec crédibilité et impact. Capacité à prendre note et à démontrer de la compréhension pour les idées, les commentaires et les questions des autres, et ce, à l'oral et à l'écrit.

### Indicateurs comportementaux

- Communique d'une manière convaincante et articulée afin que les différents auditoires saisissent les principaux messages et se rallient à ses idées
- Utilise efficacement divers moyens de communication afin de favoriser des échanges
- Pratique l'écoute active : donne aux autres la possibilité d'intervenir, est à l'écoute des nuances et des messages sous-jacents et manifeste sa compréhension des principaux points qui lui sont communiqués
- Respecte les règles de la langue française (la grammaire, l'orthographe et la ponctuation)
- Rédige ses textes avec clarté et enchaîne logiquement ses phrases, ses paragraphes et ses idées

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Communique oralement ou par écrit de façon claire et logique les orientations à la haute direction et les directives nécessaires au bon déroulement des opérations. Communique de façon efficace avec des intervenants internes et externes à l'organisation. S'assure que sa communication avec les différents intervenants exprime correctement sa pensée.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «communication orale et écrite». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Formule et reçoit des commentaires
- ✓ Communique efficacement avec les différents groupes de personnes

## 11. QUALITÉS PERSONNELLES / CONSCIENCE DE SOI

### Définition :

Capacité à trouver un équilibre qui répond à ses attentes et qui respecte, dans son intégralité, sa vie privée et professionnelle. Ses qualités personnelles lui permettent de se valoriser, d'être en harmonie et de progresser dans un environnement de travail en pleine effervescence.

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

S'adapte à des circonstances, des environnements et des enjeux multiples de nature opérationnelle tout en consacrant le temps nécessaire à la réalisation des projets et ce, tout en maintenant l'équilibre entre sa vie privée et professionnelle. Fait montre de souplesse- Est affirmatif de façon approprié en réconciliant les impératifs personnels et professionnels. Incite, par l'exemple, les autres membres du personnel à maintenir un équilibre travail / vie privée.

### Indicateurs comportementaux

- Sait trouver une qualité de vie sur le plan professionnel et personnel
  - Sait gérer son stress
  - Sait faire preuve d'une grande souplesse et d'une qualité d'adaptation face à des demandes différentes ou complexes
  - Est capable de reconnaître ses forces, ses faiblesses et ses limites professionnelles et personnelles
  - A la capacité d'apprendre rapidement dans des domaines variés
  - Ses actions sont cohérentes avec ses valeurs et ses convictions
  - Sait maîtriser ses émotions et ses impulsions et agir de façon appropriée dans des situations difficiles ou désagréables
  - Accueille positivement les changements et ajuste son comportement de façon appropriée
  - Démontre de la persévérance dans son travail, malgré les difficultés et les obstacles, afin d'atteindre les objectifs visés.
  - Sait garder son calme, être objectif et efficace malgré la présence de circonstances difficiles ou de stress intense.
- ✓ Élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement du leadership pour œuvrer en milieu minoritaire
  - ✓ Accepte la responsabilité du climat scolaire et des résultats des élèves
  - ✓ Pratique l'autoévaluation et la réflexion personnelle
  - ✓ Maintient une attitude professionnelle en toutes circonstances
  - ✓ Réagit favorablement aux changements et recherche des moyens d'améliorer l'organisation
  - ✓ Fait montre de ténacité à de moments où la plupart des gens abandonneraient
  - ✓ Reste détendu et concentré sur la tâche à accomplir, malgré des circonstances difficiles ou stressantes

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «qualités personnelles / conscience de soi». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

*Échelle d'évaluation sur 5 points*

<b>1 (Très faible)</b>	<b>2(Faible)</b>	<b>3(Bon)</b>	<b>4 (Très bon)</b>	<b>5(Excellent)</b>
La personne omet la plupart des aspects évalués et présente plusieurs lacunes.	La personne omet des aspects et des critères de l'évaluation importants. Elle présente quelques lacunes majeures et éprouve des problèmes.	La personne a soulevé quelques-uns des critères principaux et secondaires de l'évaluation. Elle démontre quelques lacunes mineures par rapport aux critères évalués.	La personne répond à la plupart des critères de l'évaluation et aucune lacune majeure dans les aspects évalués n'a été notée. Elle démontre une performance au-dessus de la moyenne.	La personne candidate répond aux principaux aspects et aux critères de l'évaluation et ses comportements sont appropriés. Elle a surpassé les attentes.

