

PROFIL DE COMPÉTENCES

Direction et direction adjointe à la gestion
d'un établissement scolaire
Centre de services scolaire de Montréal

Juillet 2021

Table des matières

Introduction	3
Domaines de gestion	3
Profil de compétences cible du gestionnaire	3
Profil de compétences d'une direction et d'une direction adjointe à la gestion d'un établissement	6
Description des compétences transversales et de leurs principales manifestations	7
Description des compétences spécifiques et de leurs principales manifestations	8
Annexe 1 Les compétences professionnelles requises pour la gestion d'un établissement d'enseignement	10
Annexe 2 La pensée institutionnelle du CSSDM	11
Annexe 3 Portrait synthèse du profil de compétences des directions et directions adjointes à la gestion d'un établissement	12
Lexique	13
Références	17

Remerciements

Ce profil découle des travaux des équipes-actions qui ont œuvré à la transformation de la CSDM en 2012-2013. Il a été élaboré par le Service de la gestion des personnes et du développement des compétences, puis soumis pour consultation aux associations suivantes: l'Association montréalaise des directions d'établissement (AMDES), l'Association québécoise des cadres scolaires (AQCS) et l'Association des cadres de Montréal (ACM) et les représentants du département de l'administration et fondements de l'éducation de l'Université de Montréal. Il a été approuvé par la Direction générale du CSDM, déposé au comité des ressources humaines et au Conseil des commissaires.

En 2020-2021, le profil a été modifié pour ajouter la compétence transversale **Équité et inclusion**. Le CSSDM remercie tous les partenaires ayant contribué à ces travaux visant la mise en œuvre d'un leadership d'inclusion et d'équité, l'élaboration de projets éducatifs ayant comme objectif la réussite de tous les élèves en milieu pluriethnique, ainsi que la mobilisation des équipes-écoles dans cette perspective. Le CSSDM remercie également le groupe de travail sur les compétences et la formation des directions en matière d'équité et de diversité de l'Observatoire sur la Formation à la Diversité et l'Équité (OFDE).

Introduction

Ce profil fait état des compétences nécessaires à la fonction de direction et de direction adjointe à la gestion d'un établissement scolaire au Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM). Il se veut un cadre de référence pour leur développement professionnel, leur soutien et leur accompagnement¹.

Le présent profil de compétences prend ancrage :

- Dans le profil de compétences cible que le CSSDM a retenu pour ses gestionnaires en 2012-2013. Ce profil est composé d'éléments à maîtriser dans trois types de savoirs : savoir, savoir-faire et savoir-être (page 4).
- Dans le référentiel des compétences professionnelles requises pour la gestion d'un établissement produit par le MELS en 2008 (schéma en annexe 1).

Domaines de gestion

Au CSSDM, cinq grands domaines de gestion font partie des responsabilités inhérentes à la fonction de direction et de direction adjointe d'établissement :

- Gestion des personnes
- Gestion de la pédagogie
- Gestion des ressources financières
- Gestion des ressources matérielles
- Gestion des ressources informatiques

Les trois premiers domaines sont ceux qu'elles sont appelées à prioriser. Tout aussi importants dans la vie de l'établissement, les deux derniers domaines nécessitent davantage le soutien des services centraux.

Ces cinq domaines de gestion doivent être gérés en conformité avec le Plan d'engagement vers la réussite (PEVR), les principes constituant la pensée institutionnelle² et en accord avec les valeurs **d'ouverture, de courage, de coopération et de collaboration, de respect, de responsabilité et de bienveillance** qui caractérisent la gestion au CSSDM.

Profil de compétences cible du gestionnaire

Le profil de compétences cible du gestionnaire présente les compétences attendues chez l'ensemble des gestionnaires du CSSDM. Il constitue donc le point de départ qui a mené à l'élaboration du profil de compétences spécifique d'une direction et d'une direction adjointe d'établissement. Le tableau 1 (page 4) présente les différents savoirs requis ainsi que leurs principales manifestations. Soulignons que la compétence se situe au croisement des trois types de savoirs. Pour qu'une personne agisse avec compétence, il faut qu'elle mobilise et combine de façon adéquate les trois types de savoir.

1 Les gestionnaires administratifs font partie de l'équipe de gestion des établissements. Le profil de compétences cible du gestionnaire s'adresse à eux. Un profil de compétences spécifique sera développé ultérieurement pour ces gestionnaires.

2 Les éléments constituant la pensée institutionnelle sont présentés à l'annexe 2.

Savoir

Connaître la gestion des ressources humaines

- Connaît les grandes étapes et les principaux processus de gestion des ressources humaines
- S'approprie les conventions collectives en vigueur
- S'approprie les fonctions RH du gestionnaire

Connaître la gestion budgétaire et financière

- Connaît les processus de gestion financière et budgétaire

Connaître et comprendre les particularités du contexte

- Connaît les grandes orientations et principaux alignements de la Loi sur l'instruction publique (LIP)
- Connaît les principaux encadrements légaux liés à son domaine d'expertise
- Connaît les orientations du Plan d'engagement vers la réussite
- Connaît les politiques et les règlements du CSSDM
- Connaît le contexte et les particularités du milieu montréalais (réalité socio-économique, pluriethnicité, etc.)
- Comprend et s'approprie la vision institutionnelle

Savoir-faire

Gérer du personnel

- Mobilise le personnel par une gestion participative
- Délègue des tâches et des responsabilités
- Encadre et suit le rendement des employés et leur offre de la rétroaction
- Prévient et gère les situations conflictuelles
- Maintien un climat de travail sain et positif

Assurer le développement de ses compétences et soutenir le développement de celles de son personnel

- Accompagne les employés et assure l'évolution de leurs compétences
- Est au fait des compétences attendues chez son personnel
- Développe et maintient une pratique réflexive de gestion
- S'engage dans une démarche de formation continue afin de maintenir un haut niveau d'expertise

Analyser, prioriser et planifier

- Observe et décrit les caractéristiques de son milieu
- Identifie les besoins de son milieu et les priorise
- Planifie de façon organisée et structurée en fonction d'une vision
- Analyse les résultats (données)
- Offre de la rétroaction

Prendre des décisions

- Consulte et pose des questions pertinentes
- Prend des décisions en tenant compte des impacts
- Se positionne

Diriger et contrôler

- Met en œuvre des façons de faire permettant d'atteindre les résultats attendus
- Suit les activités et les résultats avec rigueur
- Régule ses façons de faire

Communiquer

- Transmet de l'information
- Anime des rencontres et des réunions
- Exprime ses opinions et ses idées de façon claire
- Dégage des consensus
- Prévient, négocie et gère les situations conflictuelles
- Adapte son registre aux différents publics
- Formule des commentaires ou des conseils constructifs
- Démonstre des habiletés politiques

Savoir-être

Créer des liens, mobiliser et inspirer

- Incarne et véhicule les valeurs de l'organisation
- Mobilise et rallie le personnel et les partenaires autour d'une vision
- Suscite l'adhésion
- Démonstre du courage managérial (assume les décisions prises)

S'adapter et gérer le changement

- Démonstre de la flexibilité, de la souplesse et de l'ouverture
- Est ouvert aux autres, aux idées et aux nouvelles façons de faire
- Travaille dans la collaboration
- Gère son stress et ses émotions
- Fait preuve de recul face aux situations complexes

Gérer de façon éthique, équitable et inclusive

- Adhère aux valeurs de gestion du CSSDM et agit de façon intègre par rapport à ces dernières
- Contribue au bien commun et aux finalités de l'organisation
- Adopte des pratiques de gestion inclusives et équitables dans le respect des droits de la personne

Profil de compétences d'une direction et d'une direction adjointe à la gestion d'un établissement au CSSDM

Le profil de compétence d'une direction et d'une direction adjointe d'établissement comprend :

- Neuf compétences dont quatre sont transversales et cinq sont spécifiques. Celles-ci se déploient dans cinq domaines de gestion
- Des manifestations observables détaillées pour chacune de ces compétences

On entend par compétence un savoir-agir complexe qui se déploie en contexte réel, construit par la conjonction de savoir, de savoir-faire et de savoir-être.

Fait important à souligner, chacune de ces compétences peut interpeller les cinq domaines de gestion à des degrés variables, et ce, en fonction de chaque milieu et de chaque situation. Il existe une interdépendance indéniable entre les cinq domaines de gestion (schéma en annexe 3).

Voici l'énoncé des neuf compétences constituant le profil. Les manifestations sont détaillées aux pages 7 à 9.

Compétences transversales

1 Autonomie et imputabilité

2 Proximité et efficacité

3 Jugement et prise de décision

4 Équité et inclusion

Compétences spécifiques

5 Mobiliser son équipe, les parents et les partenaires en vue de développer et de réaliser un projet d'établissement fort, axé sur la réussite des élèves jeunes et adultes

6 Porter la vision pédagogique dans son établissement et s'assurer de la qualité de l'environnement éducatif

7 Soutenir et encadrer le personnel en vue de favoriser la réussite des élèves jeunes et adultes

8 Assurer le développement de ses compétences et soutenir le développement de celles de son personnel

9 Planifier, organiser, évaluer et réguler l'utilisation des ressources de l'établissement et en rendre compte

Description des quatre compétences transversales et de leurs principales manifestations

Les quatre compétences transversales sont les assises communes des cinq compétences spécifiques requises pour la gestion d'un établissement scolaire au CSSDM. Elles constituent donc les aptitudes sur lesquelles se développent et s'expriment les compétences spécifiques, et ce, en cohérence avec les valeurs qui caractérisent la gestion au CSSDM.

	Principales manifestations
1 Autonomie et imputabilité	<p>Exerce les responsabilités liées à son rôle dans les cinq domaines de gestion et en rend compte</p> <p>Participe activement aux décisions et collabore de façon constructive à la vision institutionnelle et à sa mise en œuvre dans son milieu</p> <p>Exerce son rôle en conformité avec les valeurs qui caractérisent la gestion au CSSDM</p>
2 Proximité et efficacité	<p>Utilise son temps de façon efficace en établissant les priorités</p> <p>Agit en tant que représentant signifiant et positif pour son milieu et pour l'institution</p> <p>Partage le leadership avec l'équipe de gestion de l'établissement</p> <p>Collabore et transige avec les services centraux en adoptant un rôle de client partenaire</p> <p>Fait preuve de solidarité et de loyauté face aux décisions</p>
3 Jugement et prise de décision	<p>Recueille et analyse des faits, des données, et dégage les principaux enjeux en vue d'une prise de décision</p> <p>Établit les priorités et agit en vue de l'atteinte des objectifs fixés, et ce, dans le meilleur intérêt de l'élève jeune ou adulte</p> <p>Anticipe la portée de ses gestes et est en mesure d'en évaluer les impacts et de s'ajuster</p> <p>Se positionne quand la situation l'exige et communique aux acteurs concernés l'information pertinente</p> <p>Évalue et régule ses décisions</p>
4 Équité et inclusion	<p>S'assure du respect des droits, agit contre toute forme illégale de discrimination et d'injustice et mobilise l'équipe-école et les élèves en ce sens</p> <p>Engage et encourage le dialogue pour désamorcer les préjugés négatifs, idées préconçues et généralisations abusives</p> <p>Met en œuvre les moyens facilitant tous les types de transitions scolaires afin qu'elles ne nuisent pas à la réussite éducative et à l'atteinte du plein potentiel de chaque élève</p> <p>S'assure du respect des encadrements légaux dans l'évaluation des compétences disciplinaires ou des besoins de services adaptés, dans l'intérêt des élèves et dans une perspective d'inclusion scolaire</p> <p>Répartit les ressources afin d'offrir un soutien différencié et équitable aux élèves et aux membres du personnel de son établissement</p>

Description des cinq compétences spécifiques et de leurs principales manifestations

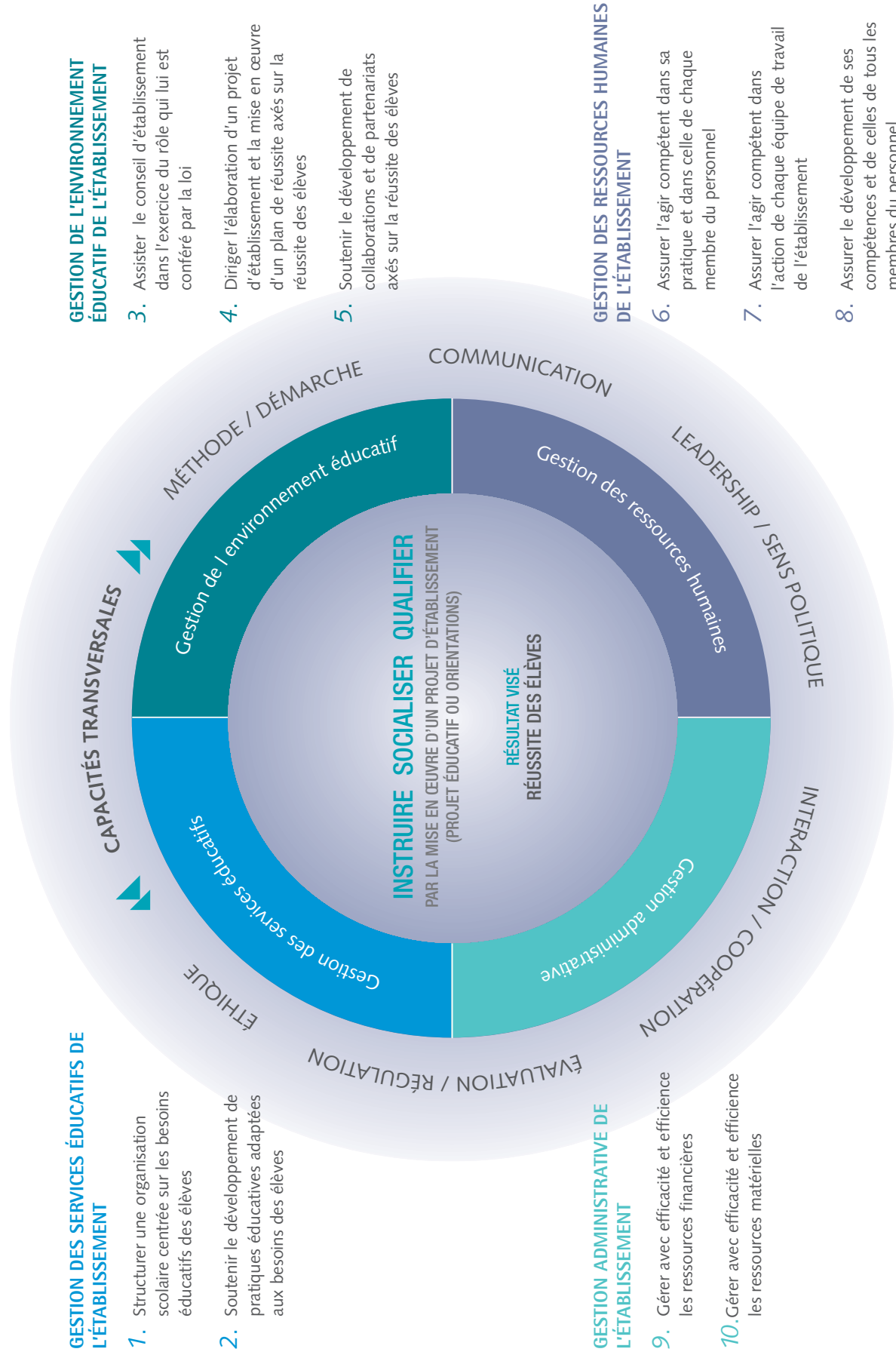
Voici les cinq compétences :

	Principales manifestations
5 Mobiliser son équipe, les parents et les partenaires en vue de développer et de réaliser un projet d'établissement fort, axé sur la réussite des élèves jeunes et adultes	Analyse et interprète les différentes données dans le but de définir un portrait des enjeux de son établissement (diversité culturelle, défavorisation, EHDA, milieu, famille, quartier, etc.)
	Favorise la concertation entre les acteurs de la communauté éducative en vue de développer une représentation partagée du projet de l'établissement et de le faire rayonner au-delà de ses murs.
	Dégage une vision claire des stratégies à adopter pour atteindre les objectifs poursuivis
	Crée des occasions pour mobiliser son équipe et les partenaires autour d'objectifs communs visant la réussite
	Optimise l'utilisation de ses ressources (financières et humaines) afin de soutenir l'atteinte des objectifs visés
	Structure une organisation scolaire qui respecte la vision de l'institution et qui favorise la réalisation du projet de l'établissement
	Établit des relations de collaboration au sein de son équipe avec les parents et les partenaires
6 Porter la vision pédagogique dans son établissement et s'assurer de la qualité de l'environnement éducatif	Manifeste des attentes élevées quant à la réussite des élèves jeunes et adultes
	Rappelle de façon régulière les orientations retenues et les résultats visés par le projet éducatif de l'établissement
	Diffuse les résultats de la recherche et encourage l'innovation pédagogique dans une perspective de différenciation et de réponse aux besoins des élèves jeunes et adultes
	S'assure que l'environnement éducatif en place répond aux besoins des élèves jeunes et adultes et permet l'atteinte des objectifs du projet éducatif et du Plan d'engagement vers la réussite (PEVR)
	Assure la supervision des pratiques pédagogiques des enseignants
	Accompagne et soutient les équipes de travail dans la mise en place de stratégies adaptées aux besoins des élèves jeunes et adultes
	Favorise l'insertion professionnelle des enseignants en début de carrière au sein de son établissement

Description des cinq compétences spécifiques et de leurs principales manifestations (suite)

	Principales manifestations
7 Soutenir et encadrer le personnel en vue de favoriser la réussite des élèves jeunes et adultes	Travaille de concert avec les services centraux afin de s'assurer que l'environnement de l'établissement est sain et sécuritaire et de mettre en place des plans d'action et de prévention visant à ce qu'il le demeure
	Instaure un climat de collaboration et de confiance au sein de son équipe
	Prévient, négocie et gère avec efficacité les situations conflictuelles
	Intervient auprès des personnes avec respect, justice et équité
	Manifeste de l'ouverture face aux différences (culturelles ou autres) et favorise le développement de cette ouverture au sein de son milieu
	Exprime des attentes claires et tient compte des conditions de travail des différentes catégories de personnel
	Accompagne, supervise et soutient le personnel affecté à son établissement, lui donne de la rétroaction, de la reconnaissance
	Maintient un dialogue ouvert et constructif
	Se positionne, prend des décisions en tenant compte de leurs impacts
	Incarné et véhicule les valeurs de l'organisation au sein de son établissement
Démontre du courage managérial	
8 Assurer le développement de ses compétences et soutenir le développement de celles de son personnel	Développe et maintient une pratique réflexive de gestion
	Est en mesure d'identifier ses forces et ses défis de gestion
	S'engage dans une démarche de formation continue afin de maintenir un haut niveau d'expertise
	Est au fait des compétences attendues chez son personnel
	Planifie, assure et intègre le soutien et l'accompagnement des membres de son équipe
	Encourage la mise en place de projets de développement de compétences au sein de son équipe
	Fait connaître à son personnel les différentes activités de développement professionnelles offertes par l'organisation
Encourage la formation par les pairs	
9 Planifier, organiser, évaluer et réguler l'utilisation des ressources de l'établissement et en rendre compte	Est en mesure de dresser un portrait de santé de son établissement dans les cinq domaines de gestion
	Fait connaître les enjeux de l'établissement aux services centraux concernés et à la Direction générale
	Organise et répartit de façon optimale les ressources en tenant compte du projet de l'établissement et de la réalité budgétaire de la CSDM
	Travaille de concert avec les services centraux afin d'assurer une gestion optimale des cinq domaines de gestion
	Suit les activités et les résultats avec rigueur
	Présente une reddition de comptes claire, précise et transparente

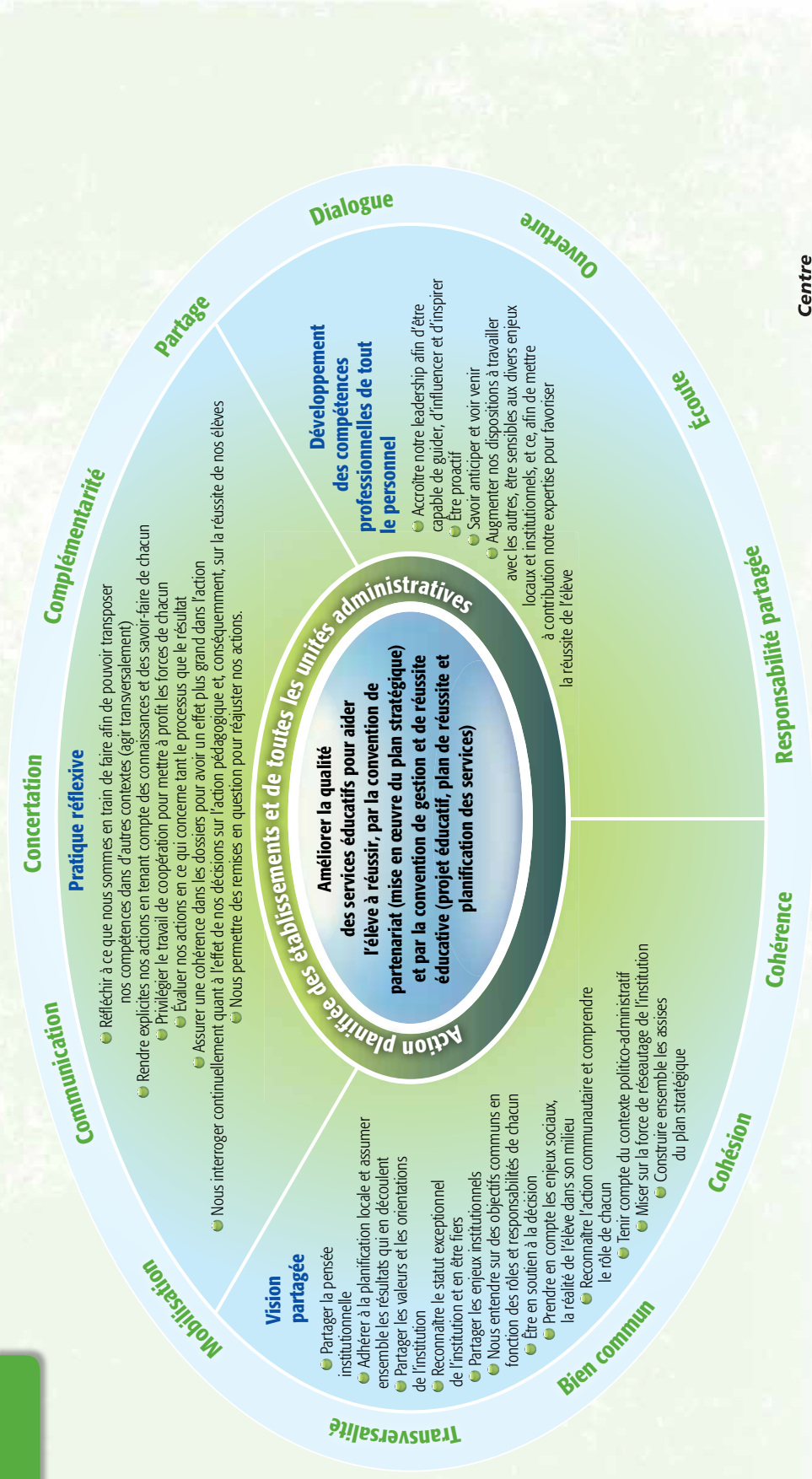
LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES REQUISES POUR LA GESTION D'UN ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT



**La pensée
institutionnelle
du CSSDM**

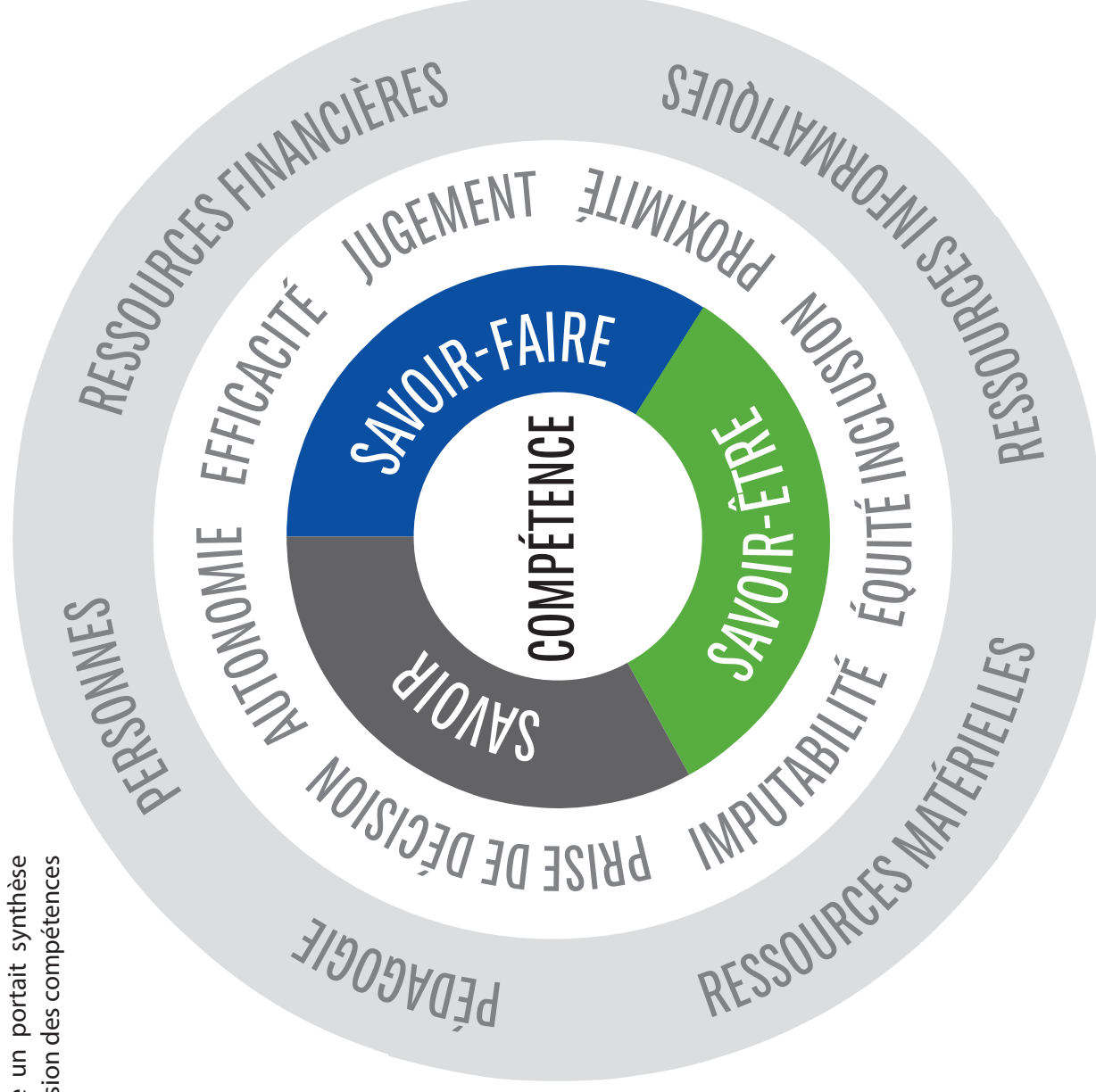
La réussite de l'élève est la pierre angulaire de notre mission. (art. 207.1)*. Le Centre de services scolaire a également pour mission de contribuer, dans la mesure prévue par la loi, au développement social, culturel et économique de sa région. En toile de fond, la pédagogie. Ainsi, réflexion approfondie et de promouvoir et valoriser l'éducation publique sur son territoire, de veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves en sa région. développement de nos compétences seront des éléments de notre cible d'apprentissage vue de rehausser le niveau de scolarisation et de compétence déterminants dans la réalisation de notre cible d'apprentissage

090073



Portrait synthèse du profil de compétences des directions et directions adjointes à la gestion d'un établissement

Le schéma suivant présente un portrait synthèse du profil dans lequel l'expression des compétences vise la réussite de l'école.





Lexique

Compétence

Un savoir agir complexe qui se déploie en contexte réel, composé de savoir, de savoir-faire et de savoir-être.

Client partenaire

Les services administratifs centraux offrent du soutien aux établissements dans les cinq domaines de gestion. Ces services sont regroupés dans un centre de services partagés dont le mandat est une livraison de services efficaces, orientés vers le client.

Client : Le terme réfère aux élèves, parents, employés du CSSDM et partenaires de la communauté.

Client partenaire : Le terme réfère aux directions et directions adjointes d'établissement et directions des services administratifs centraux. Le client partenaire joue un rôle actif dans la définition de ses besoins, la détermination des niveaux de services attendus et l'évaluation des services reçus. Ce terme réfère à une notion de coresponsabilité, c'est-à-dire un partenariat durable entre un fournisseur de services et un client.

Communauté éducative

Ensemble des personnes impliquées directement ou indirectement auprès d'un élève dans la réalisation de la mission éducative de l'établissement : parents, personnel de l'établissement (enseignants, membres de la direction, personnel des services complémentaires, personnel de soutien, personnel du service de garde), conseil d'établissement, partenaires.

Défavorisation

Le concept de défavorisation vise à caractériser un état de désavantage relatif d'individus, de familles ou de groupes par rapport à un ensemble auquel ils appartiennent, soit une communauté locale, une région ou une nation (Townsend, 1987).

Différenciation

Principe et pratique qui préconisent que les planifications et les interventions pédagogiques respectent les diverses caractéristiques des élèves qui sont significatives de la réussite de leurs apprentissages (Legendre, 2005).

Discrimination

« Distinction, exclusion ou préférence fondée sur les motifs prévus par la Charte des droits et libertés de la personne du Québec qui a pour effet de détruire ou compromettre l'exercice de ces droits et libertés » (MIDI, 2015, p. 4). Ces motifs sont : « la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap » (RLRQ c. C-12, art. 10). La discrimination peut être directe, indirecte (non intentionnelle) et systémique; ces trois types pouvant se combiner et renforcer l'exclusion économique ou sociale des personnes (MIDI, 2015). La discrimination systémique est le résultat « de politiques ou pratiques institutionnelles apparemment neutres, mais renforcées par certaines structures institutionnelles et dynamiques de pouvoir, et qui se traduisent en pratique par le traitement différentiel et non équitable des membres de certains groupes » (ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2014, p. 95). Lorsque « plus d'un motif prévu par la Charte des droits et libertés de la personne est en cause, par exemple le sexe et l'origine ethnique ou l'orientation sexuelle et la condition sociale » (MIDI, 2015, p. 4), il s'agit de discrimination croisée ou intersectionnelle.

Équité

« L'équité, c'est-à-dire la recherche d'un traitement qui tient compte des différences de chacun, donc qui ne s'applique pas de la même façon pour tous: cela peut notamment signifier distribuer inégalement des ressources pour créer des conditions d'égalité de chances » Conseil supérieur de l'Éducation de 2016 (p. 9)

Genre

Ensemble construit des rôles et des responsabilités sociales assignés aux personnes sur la base du sexe assigné à une personne à sa naissance à partir de l'observation d'un nombre limité de caractéristiques anatomiques (CSDM, 2016). Il est utilisé comme système de division, de hiérarchisation et de naturalisation (sexisme) dans les sociétés (Daune-Richard et Devreux, 1992).

L'identité de genre désigne un « sens ou sentiment intérieur qu'a une personne d'appartenir au sexe masculin, féminin ou autre. L'identité de genre n'est pas nécessairement binaire (voir la définition de « opposition binaire ») et se situe sur un spectre qui peut varier dans le temps et selon divers facteurs » (CSDM, 2016, p. 6). Elle ne doit pas être confondue avec l'orientation sexuelle. L'expression de genre est plutôt la « façon d'exprimer son identité de genre à autrui ou [la] manière dont une personne exprime sa féminité, sa masculinité ou l'identité qui lui correspond (androgynie, non binaire, etc.) » (CSDM, 2016, p. 5).

Homophobie

Attitude désobligeante ou hostile, ou parti pris négatif à l'encontre des personnes qui sont ou qui se perçoivent comme lesbiennes, gaies, bisexuelles ou transgenres (LGBT). L'homophobie peut être manifeste ou tacite et exister tant sur le plan individuel que systémique (ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2013, p. 41).

Inclusion

L'inclusion est considérée comme un processus visant à tenir compte de la diversité et des besoins de tous les apprenants et à y répondre par une participation croissante à l'apprentissage, aux cultures et aux collectivités, et à réduire l'exclusion qui se manifeste dans l'éducation. Elle suppose la transformation et la modification des contenus, des approches, des structures et des stratégies, avec une vision commune qui englobe tous les enfants de la tranche d'âge concernée et la conviction qu'il est de la responsabilité du système éducatif général d'éduquer tous les enfants. (UNESCO, 2005, p. 15).

Intimidation

Selon la Loi sur l'instruction publique (RLRQ c. I-13.3), l'intimidation désigne « tout comportement, parole, acte ou geste délibéré ou non à caractère répétitif, exprimé directement ou indirectement, y compris dans le cyberspace, dans un contexte caractérisé par l'inégalité des rapports de force entre les personnes concernées, ayant pour effet d'engendrer des sentiments de détresse et de léser, blesser, opprimer ou ostraciser » (art. 13).

La violence désigne plutôt « toute manifestation de force, de forme verbale, écrite, physique, psychologique ou sexuelle, exercée intentionnellement contre une personne, ayant pour effet d'engendrer des sentiments de détresse, de la léser, de la blesser ou de l'opprimer en s'attaquant à son intégrité ou à son bien-être psychologique ou physique, à ses droits ou à ses biens » (RLRQ c. I-13.3, art. 13).

Préjugés

« Opinions préconçues basées sur des stéréotypes. Ce sont des jugements, habituellement défavorables, portés par un individu à l'endroit d'un autre individu qu'il ne connaît pas, en lui attribuant les caractéristiques qu'il croit attachées au groupe auquel il appartient » (MIDI, 2015, p. 10).

Racisme

« Ensemble des idées, des attitudes et des actes qui visent ou aboutissent à inférioriser des groupes ethnoculturels et nationaux, sur les plans social, économique, culturel et politique, les empêchant ainsi de profiter pleinement des avantages consentis à l'ensemble des citoyennes et citoyens » (MIDI, 2015, p. 10).

Bien qu'il n'existe scientifiquement qu'une seule espèce humaine, l'idéologie raciste a aujourd'hui encore des effets sociaux sur les personnes de groupes racisés, c'est-à-dire désignés comme étant inférieures en raison de différences socioculturelles ou physiques, réelles ou imaginées (MIDI, 2015; Guillaumin, 2002).

Réussite éducative

« La réussite éducative englobe la réussite scolaire. Elle va ainsi au-delà de la diplomation et de la qualification en tenant compte de l'atteinte du plein potentiel de la personne dans ses dimensions intellectuelles, affectives, sociales et physiques. Elle vise l'apprentissage de valeurs, d'attitudes, et de responsabilités qui formeront un citoyen responsable, prêt à jouer un rôle actif sur le marché du travail, dans sa communauté et dans la société. La réussite éducative ne se concrétise donc pas au terme du parcours scolaire » (MELS, 2016).

Transitions scolaires

« Période de temps pendant laquelle l'élève s'ajuste graduellement à son nouvel environnement physique, social et humain » (Legendre, 2005).

Les transitions sont de plusieurs types : service de garde à l'enfance ou maison-précolaire, précolaire-primaire, d'un cycle à l'autre au primaire, primaire-secondaire, d'un cycle à l'autre au secondaire, secondaire-FP, secondaire-FGA, FGA-FP, secondaire-collégial, FGJ/FGA/ FP vers la vie active, FGA vers le post-secondaire, FP vers le collégial.

Références

- BERNATCHEZ, J. « La formation des directions d'établissement scolaire au Québec: apprendre à développer un savoir-agir complexe », *Télescope*, vol. 17, n° 3, 2011, p. 158-175.
- COMMISSION SCOLAIRE DE MONTRÉAL. Appel au civisme : une valeur individuelle, une valeur collective. Déclaration de principes sur le civisme et l'éthique à la Commission scolaire de Montréal. Adoptée par le Conseil des commissaires de la Commission scolaire de Montréal le 21 décembre 2011.
- COMMISSION SCOLAIRE DE MONTRÉAL. L'éthique et les valeurs au travail : *code de conduite des employés de la CSDM (P2017- 1)*. Résolution 16 de la séance ordinaire du Conseil des commissaires du 22 février 2017.
- COMMISSION SCOLAIRE DE MONTRÉAL. *Lignes directrices relatives aux élèves transgenres de la Commission scolaire de Montréal*. Document adopté par le Conseil des commissaires à sa séance du 23 mars 2016.
- COMMISSION SCOLAIRE DE MONTRÉAL. *Mémoire de la Commission scolaire de Montréal : position de la Commission scolaire de Montréal*. Consultation pour une politique de la réussite éducative du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Séance extraordinaire du Conseil des commissaires du 9 novembre 2016;
- COMMISSION SCOLAIRE DE MONTRÉAL. Plan stratégique de la CSDM 2012-2015. Réussir : être et agir.
- Conseil supérieur de l'Éducation (CSE) (1998). *L'école, une communauté éducative : voies de renouvellement pour le secondaire*. Avis à la ministre de l'Éducation, avril 1998. Québec, Qc : Gouvernement du Québec.
- Larochelle-Audet, J., Magnan, M.-O., Doré, E., Potvin, M., St-Vincent, L.-A., Gélinas-Proulx, A. et Amboulé-Abath, A. (2020). Diriger et agir pour l'équité, l'inclusion et la justice sociale : boîte à outils pour les directions d'établissement d'enseignement. Observatoire sur la formation à la diversité et l'équité.
- Larochelle-Audet, J., Magnan, M.-O., Potvin, M., Doré, E., Amboulé-Abath, A., Gélinas Proulx, A., Howard, P. S. S. et St-Vincent, L.-A., (2019). Synthèse du rapport « Les compétences des directions en matière d'équité et de diversité : pistes pour les cadres de référence et la formation » du Groupe de travail sur les compétences et la formation des directions en matière d'équité et de diversité. Observatoire sur la formation à la diversité et l'équité.
- LE BOTERF, G. *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2010, 605 p.
- LE BOTERF, G. *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2000, 287 p.
- Loi sur l'instruction publique. Éducation préscolaire, enseignement primaire et secondaire* (RLRQ c. I-13.3) Repéré au <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/I-13.3> (à jour au 1er septembre 2017).
- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) (2015). Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion. Glossaire. Montréal, Qc : Gouvernement du Québec. Repéré au http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/Glossaire_ImmigrationParticipationInclusion.pdf.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement*. Les orientations et les compétences professionnelles. Gouvernement du Québec, 2008, 62 p.
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Référentiel pour guider l'intervention en milieu défavorisé – Une école pour la réussite de tous. Gouvernement du Québec, 2019, 74 p
- Politique d'accès à l'égalité pour les communautés culturelles (P1998-18). Résolution XXIV du Conseil provisoire de la CSDM du 3 juin 1998.
- Politique d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes à la CSDM (P1998-20). Résolution XXIV du Conseil provisoire de la CSDM du 3 juin 1998.
- Politique concernant les moyens de contrer le harcèlement racial (P1998-23). Résolution XXIV du Conseil provisoire de la CSDM du 3 juin 1998.
- Politique concernant les moyens de contrer le harcèlement fondé sur le sexe ou sur l'orientation sexuelle (P1998-16) Résolution XXIV du Conseil provisoire de la CSDM du 3 juin 1998, modifiée par la résolution XVIII du conseil des commissaires du 22 décembre 1999.
- Politique relative à l'organisation des services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (P2003-2). Résolution VIII du conseil des commissaires du 18 juin 2003.
- Politique interculturelle de la Commission scolaire de Montréal (CSDM) (P2006-3). Résolution VI du conseil des commissaires du 21 juin 2006.
- Townsend, P. (1987) Deprivation. *Journal of Social Policy*, 16, 125-146.