

# PER 3.5.1

## Guide d'évaluation du rendement de la surintendance

novembre 2010



**1. ÉVALUATION FORMATIVE (années 1 et 2 du cycle de 3 ans)**

**1.1 Étape 1**

Une première rencontre avec la direction de l'éducation, normalement au cours de la période **août-septembre** :

- a) La surintendance présente son Plan de rendement à la direction d'éducation pour échange et discussion :
  - des ajustements sont faits au besoin et ce, par voie de consensus;
  - la personne évaluée et l'évaluateur accepte le plan, par entente mutuelle.

**1.2 Étape 2**

Une rencontre au milieu de l'année scolaire avec la direction d'éducation, normalement au cours de la période **janvier-février** :

- a) La surintendance fait rapport sur l'état de ses engagements et des résultats en annotant son Plan de rendement aux endroits appropriés;
- b) Lors d'une rencontre d'échange, elle fait des progrès du Plan de rendement;
- c) Au besoin, suite aux discussions, elle fait les ajustements nécessaires au Plan de rendement.
- d) La surintendance et la direction d'éducation signent le document qui met fin à cette deuxième étape.

**1.3 Étape 3**

Une rencontre à la fin de l'année scolaire avec la direction d'éducation, normalement au cours de la période **juin-juillet** :

- a) La surintendance complète les sections « résultats » dans son Plan de rendement en guise de rapport sur les résultats de ses engagements et les stratégies utilisées;
- b) La surintendance peut ajouter des commentaires, suggestions ou améliorations à la section 6.1 du Plan de rendement qui est signé par la suite par la direction de l'éducation;
- c) La direction d'éducation fait rapport aux membres du Conseil en séance à huis clos.

**2. ÉVALUATION SOMMATIVE (année 5 du cycle de 5 ans)**

**2.1 Étapes 1 et 2**

Les étapes sont les mêmes que lors des années 1 et 2 – Évaluation formative.

### 2.3 Étape 3

En **mai ou juin** de l'année d'évaluation sommative :

- a) La direction d'éducation initie le processus de sondage sur le rendement de la surintendance à l'aide du « Questionnaire portant sur les habiletés et les compétences de leadership de la surintendance » (Annexe 3) qui est destiné aux surintendances et aux directions d'école, directions de services et tout autre personnel supervisé directement par la surintendance;
- b) Lors d'une rencontre prévue à cet effet, la direction de l'éducation et la surintendance expliquent les directives (Annexe 4) et le questionnaire aux personnes qui sont invitées à le remplir. L'intention est de présenter le questionnaire et les autres outils utilisés lors de l'évaluation ainsi que la méthode de compilation (30 minutes);
- c) Le questionnaire est rempli dans un délai précis et raisonnable;
- d) La direction d'éducation peut prévoir de faire compléter les questionnaires par des moyens électroniques en s'assurant de protéger la sécurité des données et la confidentialité des répondants.
- e) Une fois les sondages reçus, la direction d'éducation en fait la compilation pour présenter la synthèse des réponses et des commentaires aux sections appropriées du Rapport sommatif de l'évaluation de la surintendance (Annexe 4).

### 2.4 Étape 4

Une rencontre à la fin de l'année scolaire, normalement au cours de la période **juin-juillet** :

- a) La surintendance et la direction de l'éducation complètent les sections résultats dans son Plan de rendement de l'année en cours en guise de rapport sur les résultats de ses engagements et les stratégies utilisées;
- b) La surintendance présente son Plan de rendement avec les résultats et fournit toutes les explications pertinentes et demandées;
- c) La surintendance et la direction de l'éducation discutent et échangent sur le Plan d'engagement de l'année en cours;
- d) La direction de l'éducation partage le sommaire des commentaires portant sur l'évaluation et la cote de rendement attribuée.

### 2.5 Étape 5

- a) Une fois le Rapport sommatif complété, la direction de l'éducation remet à la surintendance une ébauche du Rapport sommatif de l'évaluation, pour échanger sur son contenu.
- b) Par la suite, la surintendance prépare ses commentaires pour inclusion dans le Rapport sommatif de l'évaluation si elle le désire.

## 2.6 Étape 6

- a) La surintendance ajoute ses commentaires si elle le désire.
- b) La direction de l'éducation et la surintendance signent la version finale du Rapport sommatif de l'évaluation.
- c) Une copie originale du Rapport sommatif de l'évaluation, dûment signée, est remise à la surintendance et une copie originale est placée à son dossier de l'employé.

*Dans ce formulaire, les textes en italique servent à fournir des renseignements sur l'usage, à donner des points de repère ou à commenter la démarche d'évaluation du rendement.*

**PARTIE 1**

La direction d'éducation fait l'évaluation du rendement de la surintendance conformément à la *Loi sur l'éducation* et ses règlements connexes et les politiques du Conseil.

La surintendance prépare son Plan de rendement selon les priorités du Conseil et celles qui sont mandatées par le ministère de l'Éducation. La surintendance présentera à la direction d'éducation son Plan de rendement aux fins d'échanges et dialogue.

La surintendance reconnaît que ce Plan de rendement et les résultats qui s'en suivront constituent l'évaluation de son rendement pour la période prescrite dans ce plan.

Cocher : **Année d'évaluation formative**

**Année d'évaluation sommative**

Plan de rendement pour la période du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_

Surintendance : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

La direction d'éducation : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## PARTIE 2

Le Plan de rendement de la surintendance fera l'objet d'une révision à mi-chemin au cours de la période d'évaluation (janvier-février).

Date de la révision : \_\_\_\_\_

Initiale de la surintendance: \_\_\_\_\_

Initiale de la direction de l'éducation : \_\_\_\_\_

### La planification stratégique pluriannuel du Conseil et les priorités annuelles

*Cette partie identifie le contexte du Conseil, c'est-à-dire la planification stratégique pluriannuel et les priorités qui guident l'action du personnel du Conseil. Cette planification est alignée avec les orientations du ministère de l'Éducation et comprend également les besoins et les priorités locales du Conseil. Cette partie devient un document d'orientation pour tout le personnel qui doit préparer un plan de rendement incluant la direction de l'éducation et le personnel cadre.*

#### Le cadre d'imputabilité du CSCNO comprend les axes d'intervention suivants :

1. **L'apprentissage** : capacité accrue à acquérir les compétences en littératie, en numératie et en communication orale afin de maximiser l'apprentissage et la construction identitaire.
2. **La construction identitaire** : capacité accrue à acquérir les compétences en littératie, en numératie et en communication orale afin de maximiser l'apprentissage et la construction identitaire.
3. **Le leadership participatif** : capacité accrue à œuvrer en milieu minoritaire afin d'appuyer les apprentissages scolaires et le développement identitaire de chaque élève.
4. **L'engagement parental et communautaire** : capacité accrue à participer à la vie de son enfant et à l'épanouissement de la communauté catholique française.
5. **La vitalité institutionnelle** : capacité accrue à maintenir et à augmenter l'effectif scolaire afin de contribuer à la vitalité des écoles catholiques de langue française.

## Objectifs et priorités - domaines d'engagement de la surintendance

Dans cette partie la surintendance identifie des objectifs ou des engagements qui lui sont propres par rapport aux axes d'intervention ou aux priorités du cadre d'efficacité et des priorités annuelles. En principe il/elle fixe un objectif SMART (**S**pécifique; **M**esurable; **A**ccessible; **R**éalisable; défini dans le **T**emps) par domaine.

Le **Cadre de leadership pour les agentes et agents de supervision des écoles de langue française** (Partie 1 et Partie 2) peuvent servir de référence pour articuler des objectifs ou des engagements, en particulier les indicateurs de la Partie 2.

### 1. Axe de l'apprentissage – élève

Partie 1 Pratiques et compétences en leadership : établir les orientations; diriger le programme d'enseignement.

Partie 2 Pratiques et procédures : Amélioration de l'école catholique de langue française et du conseil scolaire catholique.

OBJECTIFS/ENGAGEMENTS	STRATÉGIES	INDICATEURS	RÉSULTATS

## 2. Axe de construction identitaire – élève et personnel

Partie 1 Pratiques et compétences en leadership : culture, communauté et foi catholiques; diriger le programme d'enseignement.

Partie 2 Les pratiques et procédures du système : amélioration de l'école catholique de langue française et du conseil scolaire catholique; appuis aux parents et la communauté francophone.

OBJECTIFS/ENGAGEMENTS	STRATÉGIES	INDICATEURS	RÉSULTATS

### 3. Axe du leadership participatif

Partie 1 Pratiques et compétences en leadership : culture, communauté et foi catholiques; nouer les relations et développer la capacité des gens; mettre au point l'organisme.

Partie 2 Les pratiques et procédures du système : promotion d'une culture francophone axée sur le professionnalisme; perfectionnement en leadership en milieu minoritaire; planification de la relève, incluant le recrutement pour développer la capacité de leadership en milieu minoritaire et retenir et appuyer des leaders efficaces.

OBJECTIFS/ENGAGEMENTS	STRATÉGIES	INDICATEURS	RÉSULTATS

#### 4. Axe de l'engagement parental et communautaire

Partie 1 Pratiques et compétences en leadership : établir les orientations.

Partie 2 Les pratiques et procédures du système : Appuis aux parents et la communauté francophone.

OBJECTIFS/ENGAGEMENTS	STRATÉGIES	INDICATEURS	RÉSULTATS

## 5. Axe de la vitalité institutionnelle

Partie 1 Pratiques et compétence en leadership : culture, communauté et foi catholiques; établir des orientations; mettre l'organisme au point; assurer l'imputabilité.

Partie 2 Les pratiques et les procédures du système : amélioration de l'école catholique de langue française et du conseil scolaire catholique; structures administratives.

OBJECTIFS/ENGAGEMENTS	STRATÉGIES	INDICATEURS	RÉSULTATS

## PARTIE 5

### Plan de croissance professionnelle

Choisir un ou deux domaines à développer pour l'année ou plus selon que le plan de croissance s'échelonne sur plus d'une année du cycle d'évaluation à partir des habiletés, des connaissances retrouvées au chapitre des compétences du **Cadre de leadership pour les agentes et agents de supervision des écoles catholiques de langue française, Partie 1** ou autres domaines jugés opportuns. Le Plan de croissance peut comprendre des activités telles lectures, ateliers, cours, conférences, congrès, participation à des comités ou des groupes de travail et autres pour développer des habiletés ou enrichir des connaissances.

OBJECTIFS/ENGAGEMENTS	STRATÉGIES	INDICATEURS	RÉSULTATS

## PARTIE 6

### Commentaires sur le rendement pour la période d'évaluation

1. **Commentaires, suggestions ou améliorations souhaitées** (par la direction d'éducation en fin d'année) :

\_\_\_\_\_  
Signature de la direction d'éducation

\_\_\_\_\_  
Date

**2. Commentaires de la surintendance (facultatif) :**

\_\_\_\_\_  
Signature de la surintendance

\_\_\_\_\_  
Date

**Directions de service, directions d'école et tout autre personnel supervisé directement par la surintendance**

Dans le cadre de l'évaluation de la surintendance, vous êtes invité à participer au processus en complétant divers outils qui visent à recueillir vos perceptions concernant le rendement de la surintendance. Votre opinion et vos observations comptent. Votre franchise est d'ailleurs grandement appréciée. Toutes les réponses seront compilées au nom du Conseil. Si vous n'êtes pas en mesure de répondre à une question donnée parce que vous ne connaissez pas le rendement dans ce secteur, **cochez N/A**. Cela ne sera pas interprété comme un classement négatif.

Le questionnaire ci-joint servira à l'évaluation du rendement du titulaire du poste de surintendance pour la période **du** \_\_\_\_\_ **au** \_\_\_\_\_. Il y aura une séance de formation d'environ 30 minutes le \_\_\_\_\_ sur les divers outils utilisés et un temps de 45 minutes accordé pour compléter individuellement le questionnaire. Il vous est fortement conseillé :

- d'éviter d'évaluer à partir d'une perception associée à un seul événement marquant qu'il soit positif ou négatif;
- de porter votre jugement en vous référant à des faits précis, à des résultats ou à des comportements observables;
- d'éviter de vous laisser influencer par un trait de personnalité qui vous plaît ou vous déplaît particulièrement;
- de formuler tous vos commentaires de façon constructive et dans le respect de la personne évaluée en faisant référence à des exemples concrets.

Il importe de noter que vos réponses resteront **strictement confidentielles**. La direction de l'éducation ainsi que les membres du Conseil n'auront accès qu'à la compilation des réponses fournies par tous ceux de son entourage professionnel qui, comme vous, auront répondu au questionnaire; ils ne pourront donc absolument pas identifier vos réponses.

L'évaluation comporte deux sections :

1. Les habiletés et compétences de leadership démontrées par le titulaire du poste de surintendance.
2. Les résultats atteints en lien avec le Plan de rendement de la troisième année du cycle d'évaluation de la surintendance.

Nous vous encourageons à donner des commentaires aux fins de rédiger le Rapport sommatif de l'évaluation de la surintendance d'éducation.

Merci de votre collaboration.

La direction de l'éducation,

*Signature*

**Définitions :**

<b>1</b>	<i>Ne répond pas aux attentes et aux normes. Des améliorations immédiates s'imposent.</i>
<b>2</b>	<i>Répond à certaines des attentes et des normes. Des améliorations s'imposent.</i>
<b>3</b>	<i>Répond normalement aux attentes et aux normes. Le rendement correspond généralement au niveau requis pour le poste.</i>
<b>4</b>	<i>Répond régulièrement aux attentes. Le rendement dépasse souvent les normes requises pour le poste.</i>
<b>N/A</b>	<i>Ne peut répondre</i>

<b>LA CATHOLICITÉ ET LA FRANCOPHONIE</b>		Faible		Élevé		
1.	Donne l'exemple en tant qu'éducateur catholique par ses actions et ses propos.	1	2	3	4	N/A
2.	Communique l'importance de la catholicité au sein du système.	1	2	3	4	N/A
3.	Valorise l'importance de la langue et de la culture de langue française au sein du Conseil.	1	2	3	4	N/A
4.	Encourage et soutient le développement de la catholicité dans les écoles.	1	2	3	4	N/A
5.	Entretient des liens avec le clergé et les évêques des diocèses.	1	2	3	4	N/A
6.	Contribue à l'avancement du système catholique de langue française.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

<b>LES COMMUNICATIONS</b>		Faible		Élevé		
1.	Communique de façon efficace.	1	2	3	4	N/A
2.	Tient les membres du Conseil scolaire au courant des questions importantes.	1	2	3	4	N/A
3.	Communique avec et écoute les membres du Conseil sur une base individuelle et collective.	1	2	3	4	N/A
4.	Communique avec et écoute les membres du personnel sur une base individuelle et collective.	1	2	3	4	N/A
5.	Communique avec et écoute le public sur une base individuelle et collective.	1	2	3	4	N/A
6.	Réagit efficacement aux préoccupations et enjeux soulevés au sein du public.	1	2	3	4	N/A
7.	Tient des propos constructifs au sujet des événements se produisant au sein des communautés.	1	2	3	4	N/A
8.	Prépare des rapports clairs et concis.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

<b>LE LEADERSHIP</b>		Faible		Élevé		
1.	Cherche à améliorer le système en trouvant de meilleures solutions.	1	2	3	4	N/A
2.	Garde un sens de direction clair et constant.	1	2	3	4	N/A
3.	Suscite l'enthousiasme au sein du personnel.	1	2	3	4	N/A
4.	Se prononce sur les questions touchant les écoles et les communautés.	1	2	3	4	N/A
5.	Favorise un climat de croissance et de développement.	1	2	3	4	N/A
6.	Est un bon exemple de leader.	1	2	3	4	N/A
7.	Démontre une philosophie de l'éducation claire.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

<b>LE STYLE DE GESTION</b>		Faible		Élevé		
1.	Donne des rôles clairs et des attentes élevées à son personnel supervisé.	1	2	3	4	N/A
2.	Gère le rendement de ses subalternes de façon efficace.	1	2	3	4	N/A
3.	Développe le potentiel des membres de son équipe.	1	2	3	4	N/A
4.	Gère les questions et les situations difficiles.	1	2	3	4	N/A
5.	Est axée sur le succès de l'organisme.	1	2	3	4	N/A
6.	Est organisée.	1	2	3	4	N/A
7.	Gère les questions difficiles liées au personnel.	1	2	3	4	N/A
8.	Est à la fois juste et ferme.	1	2	3	4	N/A
9.	Résout les problèmes avec efficacité et réalisme.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

<b>LES RELATIONS HUMAINES</b>		Faible		Élevé		
1.	Aide les membres de son équipe à être plus efficaces.	1	2	3	4	N/A
2.	Sait rallier les gens autour de buts communs.	1	2	3	4	N/A
3.	Encourage des échanges ouverts.	1	2	3	4	N/A
4.	Fait preuve de solides habiletés interpersonnelles.	1	2	3	4	N/A
5.	Met en place et maintient des relations de travail constructives.	1	2	3	4	N/A
6.	Offre un climat de soutien.	1	2	3	4	N/A
7.	Est diplomate mais sait exprimer son avis avec aplomb.	1	2	3	4	N/A
8.	Sait bien travailler avec ses collègues à la	1	2	3	4	N/A

	surintendance.					
9.	Sait bien travailler avec les autres paliers de gouvernement.	1	2	3	4	N/A
10.	Sait bien travailler avec les associations locales et provinciales et avec d'autres conseils scolaires.	1	2	3	4	N/A

*Commentaires :*

<b>LA PERSPICACITÉ</b>		Faible		Élevé		
1.	Fait preuve d'un excellent jugement.	1	2	3	4	N/A
2.	Est astucieuse par rapport aux questions politiques.	1	2	3	4	N/A
3.	Aide les membres de son équipe à prendre de bonnes décisions.	1	2	3	4	N/A

*Commentaires :*

<b>LES QUALITÉS PERSONNELLES</b>		Faible		Élevé		
1.	Fait preuve d'une forte capacité de travail.	1	2	3	4	N/A
2.	Ses compétences inspirent la confiance.	1	2	3	4	N/A
3.	Est optimiste et proactive.	1	2	3	4	N/A
4.	Réussit à bien accomplir son travail sous pression.	1	2	3	4	N/A
5.	Sait maintenir une perspective équilibrée.	1	2	3	4	N/A
6.	Démontre une force personnelle.	1	2	3	4	N/A
7.	Fait preuve d'un engagement clair par rapport à l'éducation et aux besoins des élèves.	1	2	3	4	N/A
8.	Traite ses collègues et son équipe avec respect.	1	2	3	4	N/A
9.	Sait préserver un bon sens de l'humour.	1	2	3	4	N/A
10.	Possède un système de valeurs bien établi.	1	2	3	4	N/A

*Commentaires :*

<b>LA RÉPARTITION DES RESSOURCES</b>		Faible		Élevé		
1.	Insiste sur la planification financière.	1	2	3	4	N/A
2.	Établit des buts en matière de gestion fiscale.	1	2	3	4	N/A
3.	Fait des projections budgétaires réalistes.	1	2	3	4	N/A
4.	Présente des rapports financiers exacts.	1	2	3	4	N/A
5.	Gère efficacement les ressources matérielles mises à sa disposition.	1	2	3	4	N/A
6.	Réussit à répartir les ressources efficacement en respectant les contraintes budgétaires.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

<b>L'ATTENTE DES BUTS SELON LE PLAN STRATÉGIQUE PLURIANNUEL DU CONSEIL</b>		Faible		Élevé		
1.	Établit des buts clairs et réalistes en lien avec les priorités du plan stratégique pluriannuel du Conseil.	1	2	3	4	N/A
2.	Appuie et encourage les membres de son équipe dans l'atteinte des buts relatifs aux priorités du plan stratégique pluriannuel du Conseil.	1	2	3	4	N/A
3.	Communique ses buts à l'ensemble du système.	1	2	3	4	N/A
4.	Planifie en vue d'atteindre ses buts personnels et ceux de l'ensemble du système.	1	2	3	4	N/A
5.	Évalue l'atteinte des buts.	1	2	3	4	N/A
6.	Croit à la nécessité de déterminer les besoins et d'élaborer des plans qui répondront à ces besoins.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

*Synthèse ou commentaires généraux :*

---

**Je suis :**

- Surintendance
- Directions d'école, direction de service ou autre membre du personnel sous la supervision directe de la surintendance
- Surintendance évaluée

Date \_\_\_\_\_

Heure \_\_\_\_\_

*Prière de noter l'heure et la date à laquelle vous avez soumis ce questionnaire.*



8.	<p>Compilation et synthèse du Questionnaire portant sur les habiletés et les compétences de leadership de la surintendance</p> <p>Nombres de questionnaires complétés : _____</p> <p><i>Remarque :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Inscrire la cote qui reflète la majorité des cotes attribuées.</i></li> <li>2. <i>Dans chaque section « commentaires » faire une synthèse qui résume le mieux les commentaires reçus.</i></li> </ol>
----	--

LA CATHOLICITÉ ET LA FRANCOPHONIE		Faible		Élevé		
1.	Donne l'exemple en tant qu'éducateur catholique par ses actions et ses propos.	1	2	3	4	N/A
2.	Communique l'importance de la catholicité au sien du système.	1	2	3	4	N/A
3.	Valorise l'importance de la langue et de la culture de langue française au sein du Conseil.	1	2	3	4	N/A
4.	Encourage et soutient le développement de la catholicité dans les écoles.	1	2	3	4	N/A
5.	Entretient des liens avec le clergé et les évêques des diocèses.	1	2	3	4	N/A
6.	Contribue à l'avancement du système catholique de langue française.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

LES COMMUNICATIONS		Faible		Élevé		
1.	Communique de façon efficace.	1	2	3	4	N/A
2.	Tient les membres du Conseil scolaire au courant des questions importantes.	1	2	3	4	N/A
3.	Communique avec et écoute les membres du Conseil sur une base individuelle et collective.	1	2	3	4	N/A
4.	Communique avec et écoute les membres du personnel sur une base individuelle et collective.	1	2	3	4	N/A
5.	Communique avec et écoute le public sur une base individuelle et collective	1	2	3	4	N/A
6.	Réagit efficacement aux préoccupations et enjeux soulevés au sien du public.	1	2	3	4	N/A
7.	Tient des propos constructifs au sujet des événements se produisant au sein des communautés.	1	2	3	4	N/A
8.	Prépare des rapports clairs et concis.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

<b>LE LEADERSHIP</b>		Faible		Élevé		
1.	Cherche à améliorer le système en trouvant de meilleures solutions.	1	2	3	4	N/A
2.	Garde un sens de direction clair et constant.	1	2	3	4	N/A
3.	Suscite l'enthousiasme au sein du personnel.	1	2	3	4	N/A
4.	Se prononce sur les questions touchant les écoles et les communautés.	1	2	3	4	N/A
5.	Favorise un climat de croissance et de développement.	1	2	3	4	N/A
6.	Est un bon exemple de leader.	1	2	3	4	N/A
7.	Démontre une philosophie de l'éducation claire.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

<b>LE STYLE DE GESTION</b>		Faible		Élevé		
1.	Donne des rôles clairs et des attentes élevées à l'équipe administrative.	1	2	3	4	N/A
2.	Gère le rendement de l'équipe administrative de façon efficace.	1	2	3	4	N/A
3.	Développe le potentiel de l'équipe administrative.	1	2	3	4	N/A
4.	Gère les situations difficiles.	1	2	3	4	N/A
5.	Est axée sur le succès de l'organisme.	1	2	3	4	N/A
6.	Est organisée.	1	2	3	4	N/A
7.	Gère les questions difficiles liées au personnel.	1	2	3	4	N/A
8.	Est à la fois juste et ferme.	1	2	3	4	N/A
9.	Résout les problèmes avec efficacité et réalisme.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

<b>LES RELATIONS HUMAINES</b>		Faible		Élevé		
1.	Aide les membres du Conseil à être plus efficaces.	1	2	3	4	N/A
2.	Sait rallier les gens autour de buts communs.	1	2	3	4	N/A
3.	Encourage des échanges ouverts.	1	2	3	4	N/A
4.	Fait preuve de solides habiletés interpersonnelles.	1	2	3	4	N/A
5.	Met en place et maintient des relations de travail constructives.	1	2	3	4	N/A
6.	Offre un climat de soutien.	1	2	3	4	N/A
7.	Est diplomate, mais sait exprimer son avis avec aplomb.	1	2	3	4	N/A
8.	Sait bien travailler avec les autres paliers de gouvernement.	1	2	3	4	N/A
9.	Sait bien travailler avec les associations locales et provinciales et avec d'autres conseils scolaires.	1	2	3	4	N/A

*Commentaires :*

<b>LA PERSPICACITÉ</b>		Faible		Élevé		
1.	Fait preuve d'un excellent jugement.	1	2	3	4	N/A
2.	Est astucieuse par rapport aux questions politiques.	1	2	3	4	N/A
3.	Aide les membres du Conseil à prendre de bonnes décisions.	1	2	3	4	N/A

*Commentaires :*

<b>LES QUALITÉS PERSONNELLES</b>		Faible		Élevé		
1	Fait preuve d'une forte capacité de travail.	1	2	3	4	N/A
2	Ses compétences inspirent confiance.	1	2	3	4	N/A
3	Est optimiste et proactif.	1	2	3	4	N/A
4	Réussit à bien accomplir son travail sous pression.	1	2	3	4	N/A
5	Sait maintenir une perspective équilibrée.	1	2	3	4	N/A
6	Fait montre de force personnelle.	1	2	3	4	N/A
7	Fait preuve d'un engagement clair par rapport à l'éducation et aux besoins des élèves.	1	2	3	4	N/A
8	Traite les membres du Conseil avec respect.	1	2	3	4	N/A
9	Sait préserver un bon sens de l'humour.	1	2	3	4	N/A
10	Possède un système de valeurs bien établi.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

<b>LA RÉPARTITION DES RESSOURCES</b>		Faible		Élevé		
1.	Insiste sur la planification financière.	1	2	3	4	N/A
2.	Établit des buts en matière de gestion fiscale.	1	2	3	4	N/A
3.	Fait des projections budgétaires réalistes.	1	2	3	4	N/A
4.	Présente des rapports financiers exacts auprès du Conseil.	1	2	3	4	N/A
5.	Gère efficacement les édifices, l'information, le transport et toutes autres ressources matérielles.	1	2	3	4	N/A
6.	Réussit à répartir les ressources efficacement en respectant les contraintes budgétaires.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

<b>L'ATTEINTE DES BUTS SELON LE PLAN STRATÉGIQUE PLURIANNUEL DU CONSEIL</b>		Faible		Élevé		
1.	Établit des buts clairs et réalistes en lien avec les priorités du plan stratégique pluriannuel du Conseil.	1	2	3	4	N/A
2.	Appuie et encourage le personnel dans l'atteinte des buts relatifs aux priorités du plan stratégique pluriannuel du Conseil.	1	2	3	4	N/A
3.	Communique ses buts à l'ensemble du système.	1	2	3	4	N/A
4.	Planifie en vue d'atteindre ses buts personnels et ceux de l'ensemble du système.	1	2	3	4	N/A
5.	Évalue l'atteinte des buts.	1	2	3	4	N/A
6.	Croit à la nécessité de déterminer les besoins et d'élaborer des plans qui répondront à ces besoins.	1	2	3	4	N/A
<i>Commentaires :</i>						

**Préambule au Cadre de leadership pour :**

- **les directions et directions adjointes des écoles catholiques de langue française**
- **les agentes et agents de supervision des écoles catholiques de langue française**

**Introduction**

Le leadership vient tout juste après l'enseignement en ce qui concerne l'influence qu'il exerce sur les résultats des élèves<sup>1</sup>. Le rôle que jouent les directions et les directions adjointes, à titre de leaders scolaires, est essentiel à la concrétisation de ces résultats. De plus, les agentes et agents de supervision jouent un rôle critique en mettant en œuvre des pratiques et procédures qui offrent les structures et l'appui nécessaires en matière de leadership aux directions et directions adjointes, et assurent un leadership critique à l'échelle du système. Dans le document de travail du Ministère intitulé *Diriger l'éducation : nouveaux mécanismes de soutien aux directrices, aux directeurs, aux directrices-adjointes et aux directeurs-adjoints des écoles de l'Ontario financées par les deniers publics*, publié en décembre 2005, le Ministère s'est engagé à mettre en oeuvre un certain nombre d'initiatives en vue de développer, d'appuyer et de maintenir un leadership de la plus haute qualité dans l'ensemble de la province. Afin de réaliser cet engagement, et pour assurer une approche cohérente et efficace de la mise en oeuvre de ces initiatives, le Cadre de leadership pour les directions et directions adjointes des écoles et le Cadre de leadership pour les agentes et agents de supervision (les Cadres) ont été développés.

**Objectifs**

Voici les objectifs des Cadres :

- inspirer une vision partagée du leadership dans les écoles et les conseils scolaires;
- promouvoir un langage commun qui favorise la compréhension du leadership et ce que signifie être un leader scolaire ou un leader du système;
- déterminer les pratiques et les compétences qui décrivent un leadership efficace;
- diriger la conception et la mise en oeuvre des programmes d'apprentissage professionnel et de perfectionnement des leaders.

Les Cadres ne visent pas une description de poste pour le rôle de leader, ni une liste de vérification servant à évaluer le rendement. Ce sont plutôt des cadres de croissance suffisamment détaillés pour définir le leadership efficace, mais assez élargis pour s'appliquer dans les divers contextes dans lesquels oeuvrent les leaders scolaires et les leaders du système au cours de leur carrière.

**Structure des Cadres**

Les Cadres comprennent deux parties :

- Partie 1 : Pratiques et compétences en leadership
- Partie 2 : Pratiques et procédures du système

**Partie 1 : Pratiques et compétences en leadership**

Les pratiques en leadership sont les actions, les comportements et les fonctions qui, selon la recherche et l'expérience professionnelle, ont des effets positifs sur les résultats des élèves. Les compétences en leadership sont les habiletés, les connaissances et les attitudes des leaders scolaires et des leaders du système efficaces.

Les pratiques et les compétences en leadership sont divisées en cinq domaines (sans ordre particulier) : établir les orientations, nouer des relations et développer la capacité des gens, mettre au point l'organisme, diriger le programme d'enseignement, et assurer l'imputabilité. Chaque domaine est ensuite décrit au moyen de pratiques, d'habiletés, de connaissances et d'attitudes pertinentes.

## Partie 2 : Pratiques et procédures du système

Les pratiques et procédures du système, qui soutiennent un leadership efficace dans les écoles, sont organisées en six domaines (sans ordre particulier) : amélioration de l'école et du conseil scolaire, promotion d'une culture axée sur le professionnalisme, perfectionnement en leadership, structures administratives, appuis aux parents et à la communauté et planification de la relève. Chaque domaine est ensuite décrit à l'aide d'indicateurs pertinents. L'outil d'autoévaluation du leadership<sup>2</sup> offre une gamme de documents que les leaders peuvent utiliser pour évaluer la mesure dans laquelle les pratiques et les procédures du système offrent les structures et l'appui nécessaires en matière de leadership aux directions et directions adjointes.

### Contexte de l'élaboration des Cadres

Le Cadre de leadership pour les directions et directions adjointes des écoles et le Cadre de leadership pour les agentes et agents de supervision se complètent dans la mesure où les leaders efficaces misent sur le même répertoire fondamental de pratiques de leadership. Le Cadre de leadership des agentes et agents de supervision est adapté à la complexité du rôle des leaders du système, tel qu'il est défini par la loi de l'éducation et dans le contexte élargi de l'enseignement et de l'administration au sein duquel ils doivent faire preuve de leadership.

Les facteurs contextuels dont on doit tenir compte lors de la révision des Cadres comprennent les résultats de la recherche dans ce domaine, la perspective de l'Ontario, le rôle en évolution des directions et directions adjointes, et la portée des rôles et responsabilités des agentes et agents de supervision en Ontario.

### Bases de la recherche

Il existe actuellement un grand ensemble de connaissances professionnelles en évolution continue portant sur le leadership efficace. Les Cadres se fondent sur la recherche pour définir les pratiques en leadership comme une série d'actions fondées sur le même modèle d'habiletés, de connaissances et d'attitudes<sup>3</sup>. Les pratiques de leadership fondamentales définies dans les Cadres sont celles qui ont eu la plus grande incidence sur les résultats des élèves<sup>4</sup>.

Ces catégories générales de pratiques en leadership sont au cœur de la définition de pratiques plus détaillées, améliorées d'après l'expérience professionnelle, dans quatre des cinq domaines des Cadres : établir les orientations, nouer des relations et développer la capacité des gens, mettre au point l'organisme et diriger le programme d'enseignement<sup>5</sup>. Le cinquième domaine, assurer l'imputabilité, vise plus précisément la fonction d'imputabilité des leaders scolaires et des leaders du système dans tous les domaines, selon le contexte de l'Ontario.

### Le contexte de l'Ontario

Le leadership scolaire et le leadership du système efficaces sont fonction de la nature variée des communautés de l'Ontario. Les pratiques et les compétences en leadership présentées dans les Cadres décrivent le leadership de façon générale afin d'englober les différences entre les écoles et les communautés à travers la province. L'application de ces pratiques et compétences est modifiée selon le contexte de la communauté. Par exemple, dans les écoles et les conseils scolaires de langue française, l'application des pratiques et des compétences tiendra compte de la *Politique d'aménagement linguistique (PAL)* déjà mise en oeuvre dans ces conseils ainsi que du leadership en milieu minoritaire. Dans les écoles et conseils catholiques, par exemple, le leadership devra s'adapter au contexte de foi catholique de ces écoles et de ces conseils.

La diversité manifeste dans les données démographiques et dans les contextes des écoles de l'Ontario, combinée à l'engagement de la province d'améliorer le rendement des élèves, a renforcé l'importance des dirigeants scolaires à titre de leaders pédagogiques<sup>6</sup> qui s'engagent à l'équité des résultats pour tous les élèves. En tant que leaders pédagogiques, les directions et les directions adjointes et les agentes et agents de supervision incorporent l'engagement direct dans l'enseignement à leurs tâches quotidiennes en collaborant avec tous les membres du personnel dont le travail est axé sur des pratiques améliorées dans les salles de classe et dans l'école. À titre de leaders engagés à l'équité des résultats, ils contribuent à créer des environnements d'apprentissage inclusifs et pédagogiques fonctionnels pouvant améliorer les résultats de tous les élèves. Ces aspects spécifiques de leur rôle se manifestent au moyen d'une approche coopérative orientée sur la croissance dans les domaines des Cadres en se fondant sur les pratiques et les compétences en leadership qui conviennent à leur situation.

Le Cadre de leadership des agentes et agents de supervision tient compte des diverses fonctions et des tâches de ces leaders. Ceux et celles qui ont une responsabilité directe envers l'école appliqueront leurs pratiques et compétences en leadership différemment que ceux et celles qui sont principalement gestionnaires selon leurs responsabilités de base.

Les pratiques et les compétences évoluent au fur et à mesure que les leaders passent d'une étape de leur carrière à une autre, reçoivent des affectations spécialisées et se retrouvent dans des environnements scolaires uniques. Les leaders scolaires et les leaders du système élargissent et renforcent leur répertoire de pratiques, d'habiletés, de connaissances et d'attitudes au fil du temps, tant qu'elles ou qu'ils ont l'occasion de se perfectionner et qu'elles ou qu'ils sont appuyés par des conseils scolaires engagés dans le perfectionnement en leadership.

**Note sur l'ébauche :**

*Les Cadres de leadership sont en ébauche continue qui évolue grâce à la recherche dans les territoires de compétence ontariens et internationaux et dans le cadre d'une consultation auprès d'intervenants de plusieurs secteurs. Les leaders scolaires et les leaders du système peuvent transmettre leurs commentaires sur les Cadres au Ministère ou à l'Institut de leadership en éducation de manière individuelle ou par l'entremise de leur association.*

---

1 LEITHWOOD, K., SEASHORE LOUIS, K., ANDERSON, S. et al. (septembre 2004) How leadership influences student learning (Révision de recherche), The Wallace Foundation, Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education, 87 p

2 L'outil d'autoévaluation du leadership est disponible dans le site Web du Ministère à : [www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/systems.html](http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/systems.html) ou sur le site de l'Institut de leadership en éducation à : [www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca).

3 ELMORE, R. Leadership as the Practice of Improvement (2006). (Document préparé pour l'International Conference on Perspectives on Leadership for Systemic Improvement). *OECD, Londres, R.-U.*

4 MARZANO, R. J., WATERS, T. et B.A. MCNULTY (2005). School leadership that works: From research to results. *Association for Supervision and Curriculum Development*. WATERS, J.T. et R.J. Marzano. *School district leadership that works: The effect of superintendent leadership on student achievement*, Denver, Colorado : Mid-continent Research for Education and Learning. [www.mcrel.org/topics/products/244/](http://www.mcrel.org/topics/products/244/)

5 LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P. et al. (2006) Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning, *R.-U.* : *Rapport du National College of School Leadership au Department for Education Skills.*

6 CAMPBELL, C., FULLAN, M. et A. GLAZE. (2006) Réaliser le potentiel d'apprentissage. (Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie). *Rapport de projet. Toronto, ministère de l'Éducation de l'Ontario.*