

# ADM 1.9.1

## Guide d'évaluation du rendement de la surintendance

Élaboré : octobre 2012

Révisé : 25 septembre 2017 (CF)



**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 acceptent 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.

### 2.2 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);
- 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).

### 2.3 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.

### 2.4 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.

## 2.5 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 : \_\_\_\_\_

## PARTIE 3

### 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.

## PARTIE 4

### PLAN ANNUEL DE RENDEMENT

#### **Objectifs et engagements de la surintendance**

*Dans cette partie, la direction de service identifie des objectifs ou des engagements qui lui sont propres par rapport aux axes d'intervention, aux priorités du cadre d'efficacité ou aux priorités annuelles. D'une manière spécifique, elle fixe un objectif SMART (Spécifique; Mesurable; Accessible; Réalisable; défini dans le Temps) pour chacune des axes d'intervention.*

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

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.

#### **1. Axe de l'apprentissage**

*Nous nous engageons à développer chez l'élève les compétences essentielles au XXI<sup>e</sup> siècle, en littératie, en numératie et en communication orale afin de lui permettre de bien réussir.*

OBJECTIF / ENGAGEMENT :			
STRATÉGIES	APPUI	ÉCHÉANCE	PROGRÈS RÉALISÉS



## 2. Axe de construction identitaire

*Nous nous engageons à développer chez l'élève un sens d'appartenance et de fierté envers son héritage francophone et catholique et de lui inculquer de bonnes habiletés d'apprentissage et habitudes de travail afin d'assurer son développement identitaire.*

OBJECTIFS / ENGAGEMENTS :			
STRATÉGIES	APPUI	ÉCHÉANCE	PROGRÈS RÉALISÉS

## 3. Axe de leadership participatif

*Nous nous engageons à développer les compétences et les habiletés du personnel à œuvrer dans un milieu catholique et francophone afin d'appuyer les apprentissages scolaires et le développement identitaire de chaque élève.*

OBJECTIF / ENGAGEMENT :			
STRATÉGIES	APPUI	ÉCHÉANCE	PROGRÈS RÉALISÉS

## 4. Axe d'engagement parental et communautaire

*Nous nous engageons à offrir à nos parents et à nos partenaires des occasions de participer à la vie scolaire afin d'appuyer l'apprentissage des élèves et l'épanouissement de la communauté scolaire catholique de langue française.*

OBJECTIF / ENGAGEMENT :			
ACTIONS STRATÉGIES	RESSOURCES REQUISES APPUI	ÉCHÉANCE	PROGRÈS RÉALISÉS

## 5. Axe de vitalité institutionnelle

*Nous nous engageons à atteindre un taux d'effectif scolaire représentatif du bassin disponible sur notre territoire et à augmenter la satisfaction du personnel, des élèves et des parents quant à l'environnement scolaire et au climat organisationnel afin de contribuer à la vitalité de nos écoles catholiques de langue française.*

OBJECTIF / ENGAGEMENT :			
STRATÉGIES	APPUI	ÉCHÉANCE	PROGRÈS RÉALISÉS

## PARTIE 5

### Plan de croissance professionnelle

Choisir un ou deux domaines à développer pour l'année ou plus selon si 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.

DOMAINE À DÉVELOPPER :			
STRATÉGIES	APPUI	ÉCHÉANCE	PROGRÈS RÉALISÉS

DOMAINE À DÉVELOPPER :			
STRATÉGIES	APPUI	ÉCHÉANCE	PROGRÈS RÉALISÉS

## PARTIE 6

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

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

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

\_\_\_\_\_  
Date

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

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

\_\_\_\_\_  
Date

# DIRECTIVES À L'INTENTION DES PERSONNES INVITÉES À REMPLIR LE QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LES HABILETÉS ET LES COMPÉTENCES DE LEADERSHIP DE LA SURINTENDANCE

---

## Annexe 3

### La personne supervisée, le superviseur immédiat, deux collègues et tous les membres du 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*

**QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LES HABILITÉS  
ET LES COMPÉTENCES DE LEADERSHIP  
DE LA SURINTENDANCE**

**Annexe 3**

**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

*Commentaires :*

<b>LES COMMUNICATIONS</b>		Faible		Élevé		
1.	Communique de façon efficace.	1	2	3	4	N/A
2.	Tient les membres de son équipe au courant des questions importantes.	1	2	3	4	N/A
3.	Communique avec et écoute les membres de son équipe 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

Commentaires :

<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

Commentaires :

<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

Commentaires :

<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 surintendance.	1	2	3	4	N/A
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
<i>Commentaires :</i>						

<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
<i>Commentaires :</i>						

<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
<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.	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>
----	--

<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 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 soutien 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 de son équipe au courant des questions importantes.	1	2	3	4	N/A
3.	Communique avec et écoute les membres de son équipe 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 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 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
<i>Commentaires :</i>						

<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
<i>Commentaires :</i>						

<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 de 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
<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

*Commentaires :*

**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**

La recherche suggère que le leadership est le deuxième facteur à intervenir dans la réussite des élèves, tout juste après l'enseignement. En tant que leaders scolaires, le rôle que jouent les directions d'école et les directions adjointes est crucial à cet égard. Les leaders du système tels que les agentes et agents de supervision jouent également un rôle essentiel en instaurant des pratiques et des procédures de soutien et en assurant le leadership à l'échelle du conseil scolaire. Le Cadre de leadership de l'Ontario a été élaboré, et a continué à évoluer, en vue d'appuyer et de maintenir un leadership de la plus haute qualité au sein des écoles et des conseils scolaires de la province.

**Objectifs**

Le Cadre de leadership de l'Ontario 2012 vise à :

- inspirer une vision partagée du leadership dans les écoles et les conseils scolaires de langue française;
- promouvoir l'utilisation d'un langage commun qui favorise la compréhension du leadership et du rôle que doit remplir un leader au sein d'une école ou d'un conseil scolaire;
- définir les pratiques en leadership et les ressources personnelles en leadership qui sont la marque d'un leadership efficace;
- servir de guide pour la conception et la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage et de perfectionnement professionnels à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système;
- identifier les caractéristiques des écoles et des conseils scolaires les plus performants telles que définies dans le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12) et le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires;
- faciliter le recrutement, le perfectionnement, la sélection et la rétention en poste des leaders scolaires et des leaders du système.

Le Cadre de leadership fournit aux leaders potentiels au niveau de l'école et du conseil scolaire un bon aperçu de ce qu'ils devront apprendre pour réussir. Ceux et celles qui exercent déjà un rôle de leadership y verront un précieux outil d'autoréflexion et d'autoévaluation. Finalement, le CLO appuie le travail des personnes responsables du recrutement, de la sélection, du perfectionnement et de la rétention en poste des leaders nouvellement nommés.

**Structure des Cadres**

Le Cadre de leadership fournit aux leaders un bon aperçu de ce qui constitue un leadership efficace sur le plan personnel et sur le plan organisationnel. Il décrit ce que font les leaders et les organisations efficaces. Le Cadre de leadership fait aussi la distinction entre le leadership au niveau de l'école, du conseil scolaire et du système scolaire.

Le Cadre de leadership comprend quatre éléments :

- Le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12)
- Le leadership au niveau de l'école de langue française
- Le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires
- Le leadership au niveau du conseil scolaire de langue française

**Ressources personnelles en leadership**

Le CLO décrit aussi les caractéristiques des leaders efficaces telles que l'optimisme, l'intelligence émotionnelle et la capacité de résoudre des problèmes qui, selon la recherche, distinguent quelque peu les leaders par leur aptitude à mettre en œuvre les pratiques de leadership présentées dans le CLO. De nombreux traits de personnalité ou caractéristiques personnelles sont associés aux leaders et au leadership, mais le CLO ne présente que les aspects qui sont fondés sur des résultats de recherches convaincants.

Les ressources personnelles en leadership assurent la mise en œuvre optimale des pratiques de leadership par les leaders scolaires et les leaders du système.

Les leaders scolaires et les leaders du système efficaces doivent tenir compte de la diversité des communautés de l'Ontario. Le Cadre de leadership de l'Ontario décrit le leadership de façon inclusive afin d'englober la diversité des élèves et des communautés de la province. L'application du CLO doit être adaptée à la situation de la collectivité locale.

Par exemple, dans les écoles et les conseils scolaires de langue française, les pratiques de leadership doivent être appliquées en fonction du mandat de l'éducation en langue française qui est décrit dans la Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario. De plus, les leaders scolaires et les leaders du système doivent adopter les pratiques de leadership telles que l'approche culturelle de l'enseignement en français qui se reflète dans tous les aspects de l'école et du conseil scolaire. De même, le leadership pratiqué dans les écoles et les conseils scolaires catholiques doit être adapté au contexte de la foi catholique de ces écoles tel que défini par ces conseils scolaires.

La diversité démographique et contextuelle représentée dans les écoles ontariennes ainsi que l'engagement du gouvernement à améliorer le rendement et le bien-être des élèves ont accentué l'importance dans les écoles et les conseils scolaires d'un leadership efficace qui procure à tous les élèves un milieu d'apprentissage valorisant, sécuritaire, respectueux et stimulant, propice à la réussite scolaire pour tous.

Les directions d'école, les directions adjointes et les agentes et agents de supervision incorporent à leurs tâches quotidiennes une participation directe à l'enseignement en collaborant avec tous les membres du personnel enseignant qui se consacrent à l'amélioration des pratiques en vigueur dans les salles de classe et dans l'école. À titre de leaders soucieux de l'équité des résultats, ils contribuent à créer des milieux d'apprentissage inclusifs et efficaces sur le plan pédagogique qui seront propices à l'apprentissage de tous les élèves. Ils concrétisent ces aspects de leur rôle par une approche coopérative axée sur la croissance en s'appuyant sur les pratiques de leadership en usage dans tous les domaines couverts par le Cadre de leadership.

La mise en œuvre des pratiques de leadership du CLO par les leaders évolue à mesure qu'ils progressent dans leur carrière, qu'ils se voient confier des affectations spéciales et qu'ils exercent leur profession dans des milieux scolaires qui reflètent la diversité ontarienne.

Les leaders scolaires et les leaders du système élargissent et renforcent leur répertoire de pratiques de leadership et renforcent leurs ressources personnelles en leadership au fil du temps, tant qu'ils ont l'occasion de se perfectionner et qu'ils sont appuyés par des conseils scolaires qui sont déterminés à assurer le perfectionnement en matière de leadership.

### **Les cinq capacités clés du leadership**

Aux fins de perfectionnement professionnel, le Ministère a cerné cinq capacités clés du leadership (CCL) qui, selon les recherches, sont essentielles à l'atteinte des objectifs de la province en matière d'éducation. Les cinq CCL décrites ci-après sont intégrées à toutes les initiatives de perfectionnement professionnel ainsi qu'aux ressources destinées aux leaders scolaires et aux leaders du système et sont subventionnées par la province. Il est important de retenir que les CCL s'appliquent à tous les domaines de pratique au niveau de l'école; elles ne sont pas limitées à un domaine particulier de pratiques de leadership au niveau de l'école et elles sont appuyées par les ressources personnelles en leadership.

#### **1. Fixer des objectifs**

Travailler en collaboration afin de fixer des objectifs, s'assurer que ces objectifs sont stratégiques, précis, mesurables, réalisables, axés sur les résultats et limités dans le temps (SMART), et qu'ils se traduisent par un meilleur enseignement et un meilleur apprentissage.



## **2. Harmoniser les ressources et les priorités**

Veillez à ce que les ressources dans les secteurs des finances, des immobilisations, des ressources humaines, du curriculum et de l'enseignement ainsi que les ressources pour l'apprentissage professionnel soient en lien avec les priorités pour améliorer les écoles et à ce que le rendement et le bien-être des élèves demeurent incontestablement au cœur des préoccupations.

## **3. Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif**

Amener les écoles, les communautés scolaires et les conseils scolaires à travailler ensemble et à apprendre les uns des autres en visant l'amélioration de la qualité de l'enseignement ainsi que du rendement et du bien-être des élèves.

## **4. Utiliser les données**

Inciter et mobiliser les équipes des écoles à recueillir et à analyser les données provinciales, ainsi que celles des conseils scolaires, des écoles et des salles de classes, afin de déterminer les tendances et les points forts et faibles pour guider des actions précises en vue d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage.

## **5. Prendre part à des conversations courageuses**

Remettre en question les pratiques de leadership en cours et d'encourager l'innovation en participant à des discussions, en écoutant la rétroaction et en y réagissant, et en fournissant une rétroaction visant à améliorer le rendement et le bien-être des élèves.

### **Note sur l'ébauche :**

*Le Cadre de leadership de l'Ontario évolue continuellement au rythme des nombreuses recherches menées dans la province et à l'échelle internationale, ainsi qu'en fonction des consultations constantes auprès d'intervenantes et intervenants en éducation de divers secteurs. Les leaders scolaires et les leaders du système peuvent exprimer leurs commentaires sur le Cadre de leadership au Ministère ou à l'Institut de leadership en éducation par l'entremise de leur association professionnelle.*

En plus de reconnaître et de mettre en œuvre des pratiques réussies de leadership, les leaders efficaces possèdent souvent un petit nombre de ressources personnelles qui sont néanmoins cruciales et auxquelles ils font appel dans l'exercice du leadership. Une base de recherche irréfutable se concentre sur le développement des ressources cognitives, sociales et psychologiques et sur le recrutement de leaders ayant les attributs suivants :

Ressources personnelles en leadership		
Ressources cognitives	Ressources sociales	Ressources psychologiques
<p><b>Capacité de résolution de problèmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre/interpréter les problèmes</li> <li>• Définir des objectifs</li> <li>• Énoncer des principes et des valeurs</li> <li>• Reconnaître les contraintes</li> <li>• Élaborer des processus de solution</li> <li>• Rester calme/confiant en présence de problèmes difficiles</li> </ul> <p><b>Connaissances des conditions présentes dans l'école et dans les salles de classe et qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions techniques/rationnelles</li> <li>• Conditions émotionnelles</li> <li>• Conditions organisationnelles</li> <li>• Conditions familiales</li> </ul>	<p><b>Qui incluent l'habileté à :</b></p> <p><b>Percevoir les émotions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaître ses propres réactions émotionnelles</li> <li>• Discerner les réactions émotionnelles d'autrui dans les indices verbaux et non verbaux</li> </ul> <p><b>Gérer ses émotions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réfléchir sur ses propres réactions émotionnelles et sur leurs conséquences potentielles</li> <li>• Convaincre d'autres personnes à réfléchir sur leurs réactions</li> </ul> <p><b>Avoir des réactions émotionnelles appropriées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir maîtriser les émotions susceptibles d'influer sur ses actions</li> <li>• Pouvoir aider les autres à maîtriser leurs émotions, dans leur propre intérêt</li> </ul>	<p><b>Optimisme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'attendre régulièrement à des résultats positifs de ses efforts</li> <li>• Déceler les situations qui présentent ou non une occasion d'exercer une influence ou une mainmise directe</li> <li>• Prendre des risques positifs</li> </ul> <p><b>Auto-efficacité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Croire en sa capacité d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif</li> <li>• Développer un sentiment positif d'auto-efficacité afin d'être capable de prendre des risques responsables, de faire des efforts considérables et de persister dans l'adversité</li> </ul> <p><b>Résilience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de se relever d'un malheur ou de s'adapter au changement</li> <li>• Capacité de faire face à des circonstances difficiles</li> </ul>