

*Programme d'évaluation
des directions d'école*

Éducation

septembre 2005

Nouveau  Brunswick
Éducation

*Programme d'évaluation des
directions d'école*

SEPTEMBRE 2005

Nota - Dans le but d'alléger le texte, lorsque le contexte de rédaction l'exige, le genre masculin est utilisé à titre épïcène.

Ministère de l'Éducation du Nouveau-Brunswick
Direction de la mesure et de l'évaluation
C.P. 6000
Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 5H1
CANADA

ISBN : 1-55396-490-X

Table des matières

Section 1 : Introduction	1
Section 2 : Orientation	2
Section 3 : Principes directeurs	3
Section 4 : Objectifs	4
Section 5 : Processus	5
Section 6 : Étapes de l'évaluation	6
La préparation	6
La collecte des données	6
L'analyse des résultats	7
Le plan de croissance	7
Section 7 : Schéma des étapes d'évaluation	8
Section 8 : Le Cadre de la pratique professionnelle	9
Structure d'évaluation	11
Section 9 : Lexique	12
Section 10 : Description des responsabilités	15
La gestion des apprentissages	15
Le leadership et le développement professionnel	16
La gestion des ressources humaines	17
La gestion administrative	18
Section 11 : Les continuums	19
Section 12 : Instrument d'évaluation - (Rapport)	33
Section 13 : Plans de croissance	37
Section 14 : Annexes (1 à 6)	39

Introduction

L'objectif ultime du système d'éducation étant que les élèves fassent des apprentissages signifiants, durables et transférables, l'une des premières tâches de toute direction d'école est de s'assurer de situer la qualité des apprentissages qui se font dans son école au centre de ses préoccupations. Bien que de multiples facteurs aient été ciblés comme étant garants de la réussite scolaire, les recherches et les observations empiriques ont clairement démontré que la performance d'une école et la réussite de ses élèves passent d'abord par la qualité de son personnel de direction.

Dans ce contexte, il est impératif de venir appuyer les directions d'école dans l'exercice de leurs fonctions en mettant à leur disposition un outil permettant de jeter un regard critique sur leurs pratiques tout en venant témoigner de leurs compétences et de leur souci de progresser professionnellement.

C'est dans cette optique que le *Programme d'évaluation des directions d'école (PÉD)* a été élaboré. Il s'agit d'un programme qui s'inscrit dans un processus **formatif continu** axé vers **l'amélioration** et la **responsabilisation**. Son but ultime est de viser à offrir aux élèves les meilleurs services éducatifs possible.

Deux outils d'évaluation visant l'amélioration ont déjà été mis en place par le ministère de l'Éducation du Nouveau-Brunswick soit le *Programme d'évaluation du personnel enseignant* et le *Programme d'évaluation des écoles*. Dans la même foulée, le ministère de l'Éducation complète cette trilogie avec le *Programme d'évaluation des directions d'école*.

Orientation

Le *Programme d'évaluation des directions d'école (PÉD)* se veut un instrument formatif qui vient soutenir le personnel de direction dans l'exercice de ses fonctions en tant que premier leader de l'école. Le Programme permet à la direction d'école de poser un regard sur sa gestion tant administrative que pédagogique afin d'en analyser les points forts et de cibler les défis à relever dans le but d'apporter certaines améliorations. Il met l'accent sur la continuité tout en permettant à la direction d'école de s'ajuster dans le contexte d'un monde de l'éducation en perpétuel changement.

Le *Programme d'évaluation des directions d'école* se veut un exercice qui dépasse le simple instrument de mesure. Il vise à aller plus loin pour s'ouvrir sur des actions concrètes qui auront un lien direct avec les finalités du système d'éducation et, surtout, qui auront un réel impact sur les apprentissages des élèves. Le PÉD met également l'accent sur la responsabilisation en ce sens qu'il implique que les directions d'école ont l'obligation d'être les intendants de leur école afin d'y créer et d'y maintenir un environnement propice à l'apprentissage et à la réussite de leurs élèves.

Ce programme veut assurer une plus grande transparence de la direction d'école dans l'exercice de ses fonctions tout en permettant des améliorations au niveau de la gestion administrative et du leadership pédagogique.

Principes directeurs

Les fondements du *Programme d'évaluation des directions d'école* reposent sur les principes directeurs suivants.

- L'évaluation comprend une démarche réflexive d'autoévaluation par la direction d'école.
- Le Programme se veut un processus continu qui vise l'épanouissement de la direction sur le plan professionnel.
- Le Programme vise l'amélioration de la gestion administrative et du leadership pédagogique.
- Le processus exige la participation et l'engagement de la direction.
- Le Programme est cohérent avec la mission de l'éducation publique.
- Le Programme s'inscrit dans le cadre des notions de responsabilisation et de reddition de comptes.

Objectifs

De cette orientation et de ces principes directeurs découle un certain nombre d'objectifs dont le principal : améliorer l'apprentissage des élèves par le biais d'une meilleure gestion administrative et d'un leadership pédagogique. À cet objectif principal s'ajoutent d'autres objectifs importants qui sont les suivants.

- Favoriser des apprentissages de qualité chez les élèves par l'entremise d'une saine gestion d'école.
- Contribuer à accroître la qualité de l'enseignement par l'entremise d'un leadership pédagogique fort.
- Valider et parfaire les compétences professionnelles des directions d'école.
- Valoriser les réalisations des directions d'école.
- Accompagner les directions d'école dans l'exercice de leurs fonctions.
- Démontrer l'importance de la responsabilisation et de la reddition de comptes dans un contexte de réussite des élèves.

Processus

Le *Programme d'évaluation des directions d'école* (PÉD) se veut un processus formatif continu qui s'articule au cours d'un cycle de cinq ans. Ce type d'évaluation privilégie la relation d'aide et donne lieu à une communication superviseur-direction d'école qui vise à reconnaître le rendement et à discuter de la façon de le maintenir ou de l'améliorer.

La direction d'école est évaluée à partir des quatre domaines du Cadre de la pratique professionnelle durant la première année. La direction prépare son plan de croissance à la fin de chacune des quatre autres années du cycle. De façon générale, le plan de croissance doit être présenté au superviseur à tous les deux ans. Cependant le superviseur peut modifier la fréquence de la remise du plan de croissance lorsque les circonstances le demandent.

Après les quatre années de suivi, le cycle recommence et la direction est évaluée suivant les quatre domaines du Cadre de la pratique professionnelle.

La première des cinq étapes du PÉD implique la rencontre initiale avec le superviseur, étape de préparation pour échanger sur le processus tout en permettant des échanges et des discussions au niveau des objectifs et des normes de rendement.

Le programme d'évaluation des directions d'école s'aligne très bien avec le programme d'évaluation des écoles. Cependant, il est important de noter que même si ces deux programmes peuvent être administrés simultanément, ils sont indépendants l'un de l'autre.

Étapes de l'évaluation

Le processus d'évaluation prévu dans le Cadre de la pratique professionnelle doit respecter différentes étapes qui sont essentielles pour en assurer l'efficacité, soit la préparation, la collecte des données, l'analyse des résultats et l'organisation des plans de croissance professionnelle.

La préparation

Entrevue de préparation

À l'occasion de l'entrevue de préparation, la direction discute de ses responsabilités, des objectifs et des normes de rendement, de son autoévaluation et planifie avec son superviseur les prochaines étapes du processus.

La norme de rendement minimale pour une direction d'école se situe au niveau de «compétent» dans chacun des quatre domaines. *Le superviseur précise cette norme avec la direction.*

La collecte des données

1. Description des responsabilités

La description des responsabilités est conforme à l'article 28 de la Loi sur l'éducation qui décrit les obligations de la direction d'école. Le Cadre de la pratique professionnelle, qui sert de base au programme d'évaluation, présente les mêmes responsabilités de façon plus détaillée. *Le superviseur échangera avec la direction quant au processus d'évaluation.*

3. Autoévaluation par la direction

L'autoévaluation est le processus par lequel la direction examine son rendement par une réflexion sur sa description des responsabilités et sur les éléments et les niveaux de rendement du Cadre de la pratique professionnelle. *La direction de l'école complète son autoévaluation et remet celle-ci à son superviseur au moment de la collecte des données.*

2. Présentation des niveaux de rendement

Les niveaux de rendement se trouvent dans les quatre domaines du Cadre de la pratique professionnelle. La description de chaque niveau de rendement est fixée à l'avance afin d'assurer une uniformité des exigences au niveau provincial.

Les normes de rendement sont établies à partir de quatre niveaux de rendement progressifs. Ces niveaux de rendement permettent de situer la direction par rapport à chaque élément mesuré, en fonction de son rendement actuel et des objectifs d'amélioration à fixer.

4. Présentation du portfolio

Certains éléments des responsabilités de la direction d'école ne pouvant être discutés ou échangés lors de la première rencontre, ni présentés dans son autoévaluation, alors la direction présente son portfolio dans le but de permettre au superviseur d'avoir toute l'information pertinente.

5. Visite à l'école

En plus de la visite à l'école, le superviseur peut recueillir d'autres renseignements en organisant une rencontre avec le CPAÉ, en menant un sondage auprès des élèves ou par téléphone auprès des parents.

L'analyse des résultats

6. Entrevue d'évaluation

À la suite de la cueillette des données, le superviseur, en collaboration avec la direction, fait le bilan des réalisations de la direction en faisant ressortir les points forts et les défis à relever. En poursuivant l'évaluation et en utilisant l'annexe 1, ils déterminent des moyens d'améliorer la gestion administrative et le leadership pédagogique de la direction. Cette étape du processus sert à engager les cibles de travail qui doivent faire l'objet des plans de croissance annuels.

7. Rapport du superviseur

À la suite de cette entrevue d'évaluation, le superviseur rédige son rapport qu'il fera parvenir à la direction d'école.

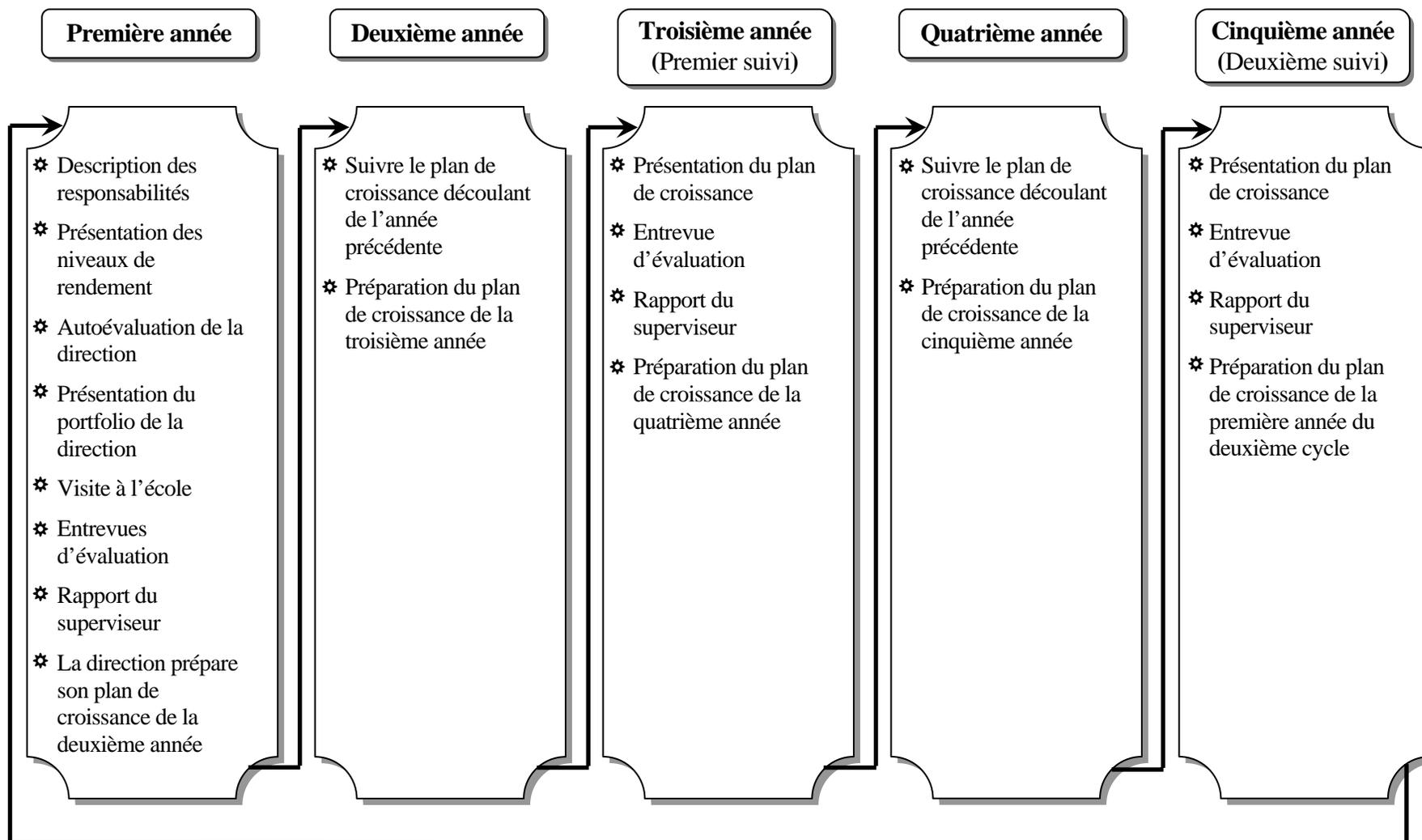
Le plan de croissance

8. Préparation du plan de croissance de 4 ans

Pour la direction d'école, l'étape suivante consiste à rédiger son plan de croissance annuel. Il s'agit de se fixer des objectifs en fonction des niveaux de rendement. À tous les deux ans du cycle, la direction d'école remet à son superviseur son plan de croissance annuel pour approbation.

Le superviseur rencontre la direction et fait un bilan des progrès réalisés dans son plan de croissance.

Schéma des étapes d'évaluation



Le Cadre de la pratique professionnelle

En plus de présenter la description des responsabilités de la direction, le Cadre de la pratique professionnelle est l'instrument qui sert à la supervision et à l'évaluation de la direction d'école; il sert également d'outil d'autoévaluation. Il est aussi utilisé dans la préparation du plan de croissance de la direction d'école.

Les domaines

Le Cadre de la pratique professionnelle présente quatre domaines.

Domaine 1000

La gestion des apprentissages

Le premier domaine permet à la direction de partager, avec ses collègues, ses connaissances pédagogiques et d'élaborer un plan de supervision du personnel enseignant afin d'en vérifier les pratiques pédagogiques et administratives.

Les habiletés de la direction dans ce domaine sont démontrées dans la mise en œuvre de mécanismes qui permettent de suivre le progrès scolaire des élèves.

Domaine 2000

Le leadership et le développement professionnel

Le leadership de la direction d'école est la pierre angulaire de la gestion administrative et pédagogique au niveau du système scolaire. La direction doit établir clairement sa vision tout en faisant valoir ses valeurs éducationnelles.

La direction d'école doit faire connaître le cheminement de son développement professionnel tant à son superviseur qu'à son

personnel enseignant. Elle se doit d'être à l'avant-garde des nouvelles tendances en pédagogie.

Domaine 3000

La gestion des ressources humaines

Le domaine de la gestion des ressources humaines comprend les composantes qui touchent directement la gestion de l'ensemble des intervenants qui font partie de la communauté de l'école.

Cet aspect de l'évaluation est d'une grande importance car y sont mesurées les habiletés de la direction à gérer le personnel, à encadrer les élèves et les enseignants, à établir des liens forts et durables avec les parents, à établir de bonnes relations et des partenariats avec la communauté et à assurer de bonnes relations publiques ainsi qu'une excellente couverture médiatique.

Domaine 4000

La gestion administrative

Les activités de ce domaine touchent directement la gestion des lois, des politiques, des directives, des règlements et des budgets.

Ce secteur de responsabilité permet à la direction d'école de mettre en place une gestion organisationnelle et des ressources physiques et matérielles afin d'offrir les services essentiels pour faciliter les apprentissages des élèves.

Les documents utilisés dans ce domaine doivent être bien organisés et à la disposition des intervenants scolaires en tout temps.

Les composantes

Les quatre domaines du Cadre de la pratique professionnelle se subdivisent chacun en *composantes* qui précisent les principales responsabilités de la direction d'école. Ces composantes font partie de la description des responsabilités et servent de balises dans l'instrument d'évaluation.

Les éléments

Les composantes se subdivisent à leur tour en *éléments*. Ces éléments contiennent les habiletés et les tâches qui relèvent des composantes et ils sont mesurables. Ils constituent la base de l'évaluation de la direction d'école.

Les niveaux de rendement

Des niveaux de rendement gradués, progressifs et universels permettent de noter le degré de réalisation de chaque élément, en somme, des habiletés et des tâches précisées dans la description des responsabilités. À chaque élément du programme d'évaluation, on peut associer quatre niveaux de rendement. Les critères d'évaluation qui se rattachent à chaque niveau de rendement varient d'un élément à l'autre en suivant une progression. On peut les interpréter en les généralisant de la manière suivante.

Insatisfaisant

La direction d'école qui démontre un niveau de rendement insatisfaisant ne semble pas encore comprendre les concepts qui sous-tendent la composante. Une amélioration immédiate est requise. Elle doit travailler aux pratiques fondamentales qui se trouvent dans les différents éléments en vue d'améliorer son rendement.

Fondamental

La direction d'école qui démontre un niveau de rendement fondamental semble comprendre les concepts de base de la composante et elle essaie d'en mettre les éléments en pratique. La mise en oeuvre est cependant sporadique, intermittente et pas toujours réussie.

Compétent

La direction d'école qui démontre un niveau de rendement compétent comprend clairement les concepts sur lesquels reposent les composantes et elle les met bien en pratique. Les normes requises et les critères de base sont atteints. Le travail demandé est bien effectué et produit les résultats attendus.

Supérieur

La direction d'école qui démontre un niveau de rendement supérieur maîtrise les concepts sur lesquelles repose la composante visée.

Son leadership pédagogique et sa gestion administrative sont de qualité supérieure et favorisent l'existence d'une communauté d'apprenants. La communauté joue son rôle de partenaire engagé en partageant ses installations tout en voulant participer au développement global de l'élève.

Direction dont le rendement est insatisfaisant

Advenant la situation où les résultats d'une évaluation seraient considérés insatisfaisants et démontreraient que la direction d'école ne satisfait pas aux exigences de la profession, les échéanciers normalement établis dans le *Plan de croissance* seraient immédiatement modifiés pour s'étaler sur un laps de temps beaucoup plus court, au gré du superviseur. Il faut absolument minimiser les impacts négatifs susceptibles d'influencer à la baisse le rendement de l'école.

STRUCTURE D'ÉVALUATION

L'évaluation du personnel de direction Structure de l'instrument d'évaluation

Domaine	1000 – La gestion des apprentissages			
Composante	1100 – Les connaissances en pédagogie			
Élément	1110 – Les connaissances sur les théories relatives au processus d'apprentissage			
Niveaux de rendement	<i>Insatisfaisant</i>	<i>Fondamental</i>	<i>Compétent</i>	<i>Supérieur</i>
Critères d'évaluation	Ne comprend pas les concepts qui sous-tendent la composante.	Comprend les concepts de base de la composante et essaie d'en mettre les éléments en pratique.	Comprend clairement les concepts sur lesquels reposent les composantes et les met bien en pratique.	Maîtrise les concepts sur lesquels reposent les composantes visées.

Lexique

Autoévaluation

L'autoévaluation est un procédé par lequel une personne analyse sa performance au travail et fait son autocritique en vue de relever ses points forts et ceux qui présentent des défis.

Critère d'évaluation

Norme ou règle de référence qui permet de porter un jugement d'appréciation sur le rendement d'une personne, un objet, une situation ou une variable. Dans le Cadre de la pratique professionnelle, un critère d'évaluation a été établi pour chacun des quatre niveaux de rendement et les critères d'évaluation sont différents selon les éléments retenus. Par exemple, pour l'élément «Connaissance sur les stratégies d'enseignement», le critère d'évaluation qui correspond au niveau de rendement «Compétent» est : «A de bonnes connaissances sur les diverses stratégies et méthodes d'enseignement».

Description des responsabilités

La description des responsabilités d'un employé constitue la liste détaillée des responsabilités qui découlent de son rôle. Les obligations des directions d'école sont décrites dans l'article 28 de la Loi sur l'éducation. Le Cadre de la pratique professionnelle, qui sert de base au programme d'évaluation, présente les mêmes responsabilités plus détaillées et uniformisées pour toutes les directions de la province.

Entrevue

L'entrevue est une rencontre entre la direction d'école et son superviseur. Elle peut être une rencontre de planification, si elle a lieu au début d'un cycle d'évaluation, une rencontre de soutien, si elle a lieu pendant la réalisation des objectifs d'amélioration du plan de croissance ou une rencontre d'évaluation, si elle se passe à la fin d'un cycle d'évaluation dans le but de faire le bilan des réalisations en déterminant les forces à valoriser et les défis à relever.

Évaluation

L'évaluation consiste à utiliser les données de l'observation et de l'analyse recueillies lors de la supervision et d'en faire le bilan pour être en mesure de porter un jugement et prendre des décisions d'ordre pédagogique ou administratif. Le programme d'évaluation préconisé consiste en un processus dynamique et continu visant à l'amélioration du leadership pédagogique et de la gestion administrative de la direction d'école.

Évaluation formative

L'évaluation formative de la direction d'école vise à améliorer le rendement de cette dernière dans l'exercice de ses responsabilités. Ce programme est étroitement lié à la formation continue du personnel de direction, grâce à la relation d'aide entre le superviseur et la direction d'école et grâce à l'esprit de collaboration entre les deux parties.

Évaluation sommative

L'évaluation sommative du personnel de direction vise à préparer, à partir des données de la supervision, un bilan du leadership pédagogique, de la gestion des apprentissages, du leadership et du développement professionnel, de la gestion des ressources humaines et de la gestion administrative qui amène à formuler un jugement critique de son rendement. Ce jugement conduit à une prise de décision, en général d'ordre pédagogique et administratif. Les décisions se concrétisent par la préparation et la mise en oeuvre d'un plan de croissance qui comprend des activités de perfectionnement professionnel appropriées.

Dans des cas exceptionnels, les décisions peuvent être administratives et mener à une évaluation dite « intensive » ou même servir à l'application de mesures disciplinaires.

Pour les besoins du présent programme, la première année du cycle de cinq ans, celle durant laquelle la direction d'école est évaluée sur les quatre domaines du Cadre de la pratique professionnelle, est considérée comme l'année d'évaluation sommative.

Niveau de rendement (ou de performance)

Les niveaux de rendement réfèrent à une échelle d'appréciation qui permet de consigner un jugement à propos des qualités d'une performance. Un niveau de rendement indique donc le degré de réalisation des éléments prédéterminés. Dans le Cadre de la pratique professionnelle, quatre niveaux de rendement sont utilisés, soit : « Insatisfaisant », « Fondamental », « Compétent » et « Supérieur ».

Norme de rendement (ou critère de performance ou critère de réussite)

C'est le seuil minimal à partir duquel on considère qu'un domaine est atteint. Il indique la qualité du travail attendu, c'est-à-dire le seuil d'acceptabilité ou de réussite d'une performance. La norme de rendement

minimale pour une direction d'école se situe au niveau compétent.

Objectifs d'amélioration

Les objectifs d'amélioration visent à relever des défis que la direction et son superviseur ont cernés dans le rapport rédigé au terme de la première année du cycle de cinq ans. Il s'agit des domaines, des composantes et des éléments du Cadre de la pratique professionnelle que la direction d'école, en collaboration avec son superviseur, a choisi de consigner dans son plan de croissance professionnelle et sur lesquels elle travaillera au cours de la prochaine année scolaire.

Outils d'évaluation complémentaires

Outre les moyens principaux d'évaluation que sont les différentes entrevues et l'analyse du portfolio, une série d'annexes est à la disposition de la direction d'école, ce qui permet ainsi de compléter et d'enrichir son processus d'évaluation, particulièrement au niveau de son autoévaluation et du suivi de son plan de croissance.

Ces annexes sont présentées sous forme de tableaux permettant à la direction d'école de compléter ses documents de préparation plus rapidement.

Par ailleurs, certaines de ces annexes peuvent servir de document dans la préparation du portfolio de la direction d'école.

Plan de croissance

Le plan de croissance précise la ou les composantes de ses responsabilités sur lesquelles la direction d'école concentrera ses efforts au cours de l'année suivante. Ce plan comprend donc des niveaux de rendement, qui s'inscrivent dans le Cadre de la pratique professionnelle, des stratégies de réalisation, des ressources, des normes de rendement visées et des échéanciers. Le plan de croissance est préparé à partir du rapport d'évaluation.

Portfolio

Dans le présent programme, le terme portfolio représente une collection de différents échantillons ou travaux qui permet de documenter, pendant une certaine période, le cheminement effectué dans un domaine donné.

Il sert à recueillir des renseignements sur ses croyances, ses connaissances, ses habiletés et ses compétences afin de documenter son cheminement, de systématiser ses démarches de réflexion afin de développer une plus grande conscience de sa pratique, de l'analyser et de prendre des décisions éclairées menant au développement professionnel et personnel. Il permet aussi d'accéder à une compréhension de ses idées et de ses pratiques.

Quoiqu'il existe plusieurs types de portfolios, le programme d'évaluation des directions d'école privilégie les portfolios qui permettent aux directions de porter une réflexion informée sur leurs pratiques dans le but de les améliorer.

Le portfolio professionnel peut contenir :

- des réflexions sur des articles de revues,
- des objectifs poursuivis,
- des pistes d'amélioration du plan de croissance,
- des indicateurs de progrès ou d'amélioration,
- des cadres de référence,
- une bibliographie pertinente,
- ses activités de développement professionnel.

Supervision

Legendre¹ définit la supervision par l'ensemble des opérations critiques d'observation, d'analyse et d'interprétation où on vérifie la cohérence entre les pratiques et la politique institutionnelle pour décider des opérations à entreprendre (planification, direction, organisation, contrôle, évaluation) en vue de maintenir et d'améliorer la qualité.

La supervision vise, avant tout, l'amélioration des pratiques du leadership pédagogique et de la gestion administrative de la direction d'école. Elle se veut une relation d'aide avec la direction d'école, et ce, dans un esprit de collaboration.

La supervision ne se limite pas uniquement à l'évaluation de la pratique de la gestion de l'école, mais c'est aussi un mécanisme de motivation pour la direction. Elle vise le maintien d'un climat favorable à la gestion de la pédagogie et à l'amélioration des services aux élèves.

¹ Legendre, p. 1207

Description des responsabilités

Domaine 1000 - La gestion des apprentissages

Composante	1100	<i>Les connaissances en pédagogie</i>
Éléments	1110	Connaissances sur les théories relatives aux processus d'apprentissage
	1120	Connaissances sur les stratégies d'enseignement
	1130	Connaissances sur les programmes d'études prescrits
	1140	Connaissances sur les mécanismes d'évaluation des apprentissages
Composante	1200	<i>La supervision pédagogique</i>
Éléments	1210	Encadrement pédagogique du personnel enseignant
	1220	Suivis relatifs au renouvellement de la pédagogie
	1230	Supervision de l'enseignement
Composante	1300	<i>La réussite des élèves</i>
Éléments	1310	Valorisation de la réussite des élèves
	1320	Gestion de l'assiduité des élèves
Composante	1400	<i>L'évaluation des apprentissages</i>
Éléments	1410	Établissement d'attentes et de cibles de rendement élevées pour les élèves
	1420	Mise en place de plans d'amélioration (redressement)
	1430	Attention accordée aux suivis appropriés

Domaine 2000 - Le leadership et le développement professionnel

Composante	2100	<i>La vision, les valeurs et l'éthique</i>
Éléments	2110	Articulation et promotion d'une vision pour l'école
	2120	Affichage de valeurs en tant que leader
	2130	Transmission de valeurs éducatives aux jeunes
	2140	Valorisation de la langue et de la culture françaises
	2150	Affichage d'un comportement empreint d'éthique professionnelle
Composante	2200	<i>Le leadership de direction</i>
Éléments	2210	Attitudes positives et ouverture d'esprit
	2220	Habilités en communication orale et écrite
	2230	Gestion du processus de prise de décision
	2240	Capacités à gérer une équipe, à mobiliser et à rallier les personnes
	2250	Habilité en relations interpersonnelles
Composante	2300	<i>Le développement professionnel</i>
Éléments	2310	Souci d'être à la fine pointe des nouveautés en éducation
	2320	Implication lors des activités de perfectionnement et des réunions
	2330	Connaissances et application en matière de nouvelles technologies

Domaine 3000 - La gestion des ressources humaines

Composante	3100	<i>La gestion du personnel</i>
Éléments	3110	Création d'un climat propice au travail
	3120	Gestion des relations de travail
	3130	Développement professionnel du personnel
	3140	Évaluation du rendement du personnel
	3150	Évaluation de l'assiduité du personnel
Composante	3200	<i>L'encadrement des élèves</i>
Éléments	3210	Établissement d'un code de vie pour les élèves
	3220	Gestion du comportement des élèves
	3230	Attention accordée au bien-être des élèves
	3240	Gestion des activités scolaires et parascolaires
	3250	Gestion des services aux élèves
Composante	3300	<i>Les liens avec les parents des élèves</i>
Éléments	3310	Relations avec les parents des élèves
	3320	Relations avec le comité parental d'appui à l'école
Composante	3400	<i>Les relations avec la communauté et les partenaires</i>
Éléments	3410	Ouverture de l'école à la communauté
	3420	Création de partenariats avec l'extérieur
Composante	3500	<i>La gestion des relations publiques et médiatiques</i>
Éléments	3510	Projection d'une image positive de l'école
	3520	Gestion des relations avec les médias

Domaine 4000 - La gestion administrative

Composante	4100	<i>La gestion des lois, politiques, directives et règlements</i>
Éléments	4110	Application des lois, politiques, directives et règlements
Composante	4200	<i>La gestion organisationnelle</i>
Éléments	4210	Planification des besoins et établissement des priorités
	4220	Gestion du temps
Composante	4300	<i>La gestion des budgets</i>
Éléments	4310	Gestion des finances
Composante	4400	<i>La gestion des biens publics</i>
Éléments	4410	Assurance d'un milieu de travail sain et sécuritaire
	4420	Utilisation judicieuse des biens publics

Les continuums

Domaine 1000 - La gestion des apprentissages

Composante 1100 **Les connaissances en pédagogie**

1110 Connaissances sur les théories relatives aux processus d'apprentissage

Insatisfaisant

Ne s'y connaît pas assez en matière de théories relatives aux processus d'apprentissage.

Fondamental

Est novice en matière de connaissances sur les théories relatives aux processus d'apprentissage et fait des efforts pour parfaire ses connaissances dans ce domaine.

Compétent

Possède de bonnes connaissances sur les récentes théories relatives aux processus d'apprentissage.

Supérieur

Possède d'excellentes connaissances sur les derniers développements relatifs aux processus d'apprentissage et en fait bénéficier ses collègues.

1120 Connaissances sur les stratégies d'enseignement

Insatisfaisant

N'a pas suffisamment de connaissances sur les diverses stratégies d'enseignement.

Fondamental

Connaît certaines stratégies d'enseignement; travaille constamment afin d'en acquérir davantage.

Compétent

A de bonnes connaissances sur les diverses stratégies et méthodes d'enseignement.

Supérieur

Connaît une variété de stratégies d'enseignement et est prêt à partager cette expertise avec ses collègues.

1130 Connaissances sur les programmes d'études prescrits

Insatisfaisant

Ne connaît pas suffisamment les divers programmes d'études prescrits.

Fondamental

Connaît certains des programmes d'études prescrits et travaille à acquérir plus de savoir à ce niveau.

Compétent

A de bonnes connaissances sur l'ensemble des programmes d'études prescrits.

Supérieur

Possède d'excellentes connaissances sur les divers programmes d'études prescrits.

1140 Connaissances sur les mécanismes d'évaluation des apprentissages

Insatisfaisant

Ignore la plupart des mécanismes d'évaluation des apprentissages.

Fondamental

Connaît quelques mécanismes en matière de mesure et évaluation; doit encore s'en remettre à autrui afin de progresser dans ce domaine.

Compétent

Possède de bonnes connaissances sur les mécanismes d'évaluation des apprentissages.

Supérieur

Connaît une vaste gamme des stratégies et des outils de mesure et d'évaluation et est apte à conseiller autrui dans ce domaine.

Composante 1200 **La supervision pédagogique**

1210 Encadrement pédagogique du personnel enseignant

Insatisfaisant

Ne s'occupe pas suffisamment d'encadrer le personnel en matière de pédagogie.

Fondamental

Est novice en matière d'encadrement pédagogique du personnel et a besoin d'appui afin de poursuivre ses efforts en ce sens.

Compétent

S'acquitte bien de l'encadrement pédagogique de son personnel.

Supérieur

Met l'accent sur l'encadrement pédagogique; encourage le personnel à acquérir de nouvelles compétences et est habile à partager ses pratiques pédagogiques avec ses collègues.

1220 Suivis relatifs au renouvellement de la pédagogie

Insatisfaisant

Néglige les suivis nécessaires au renouvellement de la pédagogie.

Fondamental

Effectue de façon sporadique les suivis liés au renouvellement pédagogique.

Compétent

Effectue les suivis demandés en matière de renouvellement de la pédagogie.

Supérieur

Effectue les suivis relatifs au renouvellement de la pédagogie et engage son école dans divers projets visant à améliorer l'apprentissage des élèves.

1230 Supervision de l'enseignement

Insatisfaisant

Ne vérifie pas adéquatement si les programmes d'études sont enseignés tel que prescrits.

Fondamental

A besoin de support afin de mettre en place des mécanismes aptes à assurer l'enseignement des programmes d'études prescrits.

Compétent

Voit à ce que le contenu des programmes d'études prescrits soit enseigné par tout le personnel enseignant.

Supérieur

Exerce une supervision étroite de l'enseignement et met des mécanismes visant à assurer que les programmes d'études soient enseignés tels que prescrits.

Composante 1300 **La réussite des élèves**

1310 Valorisation de la réussite des élèves

Insatisfaisant

N'a pas introduit de programme visant à valoriser la performance des élèves.

Fondamental

Souligne à l'occasion la réussite des élèves; cherche à développer davantage d'occasions de le faire.

Compétent

Reconnaît les réussites des élèves de façon systématique au moyen de diverses activités.

Supérieur

A mis sur pied un programme de reconnaissance des réussites des élèves dans divers domaines et implique les autres intervenants du milieu à participer à ce programme.

1320 Gestion de l'assiduité des élèves

Insatisfaisant

S'occupe très peu du programme de gestion de l'assiduité des élèves.

Fondamental

Comprend l'importance de gérer un programme d'assiduité des élèves et a commencé à déterminer des moyens d'y parvenir.

Compétent

A mis sur pied un programme de gestion de l'assiduité des élèves et le gère bien.

Supérieur

A mis en place un programme efficace de gestion de l'assiduité et réussit à maximiser la présence des élèves.

Composante 1400 **L'évaluation des apprentissages**

1410 Établissement d'attentes et de cibles de rendement élevés pour les élèves.

Insatisfaisant

N'a pas de cibles de rendement et les objectifs à atteindre ne sont pas clairement établis.

Fondamental

A commencé à établir quelques cibles de rendement et à fixer certains objectifs; apprend à les articuler plus clairement et de façon plus systématique.

Compétent

A établi des cibles de rendement scolaire claires et réalistes susceptibles de rencontrer les objectifs fixés.

Supérieur

A priorisé l'établissement de cibles de rendement claires, rigoureuses et réalistes susceptibles de rencontrer les objectifs visés et mobilise tous les intervenants autour de l'atteinte de ces objectifs.

1420 Mise en place de plans d'amélioration (redressement)

Insatisfaisant

Ne voit pas à l'établissement de plans d'amélioration lorsque les résultats escomptés ne sont pas atteints.

Fondamental

Met parfois en place des plans d'amélioration lorsque certains résultats sont insatisfaisants; cherche à le faire de façon plus systématique.

Compétent

Voit à la mise en place de plans d'amélioration lorsqu'un résultat ciblé n'est pas atteint.

Supérieur

S'assure de façon systématique que des plans d'amélioration soient instaurés lorsque les résultats n'ont pas été atteints et est très habile à soutenir son personnel dans l'élaboration de tels plans.

1430 Attention accordée aux suivis appropriés

Insatisfaisant

Néglige de vérifier si les actions indiquées dans les plans d'amélioration ont été mises en place.

Fondamental

Consacre un certain temps aux suivis précisés dans les plans; travaille à le faire davantage.

Compétent

Vérifie si les suivis recommandés dans les plans d'amélioration ont été exécutés.

Supérieur

Vérifie systématiquement tous les suivis précisés dans les plans d'amélioration et conseille son personnel sur les façons d'améliorer les résultats.

Domaine 2000 - Le leadership et le développement professionnel

Composante 2100 **La vision, les valeurs et l'éthique**

2110 Articulation et promotion d'une vision pour l'école

Insatisfaisant

N'a pas développé de vision pour son école.

Fondamental

A amorcé un certain travail dans le développement d'une vision pour son école; travaille à le compléter et à assurer la promotion de la vision.

Compétent

A développé une vision pour son école en collaboration avec les différents partenaires et en fait la promotion.

Supérieur

A articulé une vision claire pour son école, en collaboration avec les différents partenaires, et la plupart des activités qui s'y déroulent reflètent étroitement cette vision.

2120 Affichage de valeurs en tant que leader

Insatisfaisant

Affiche peu de valeurs en tant que leader scolaire.

Fondamental

Est sensibilisé à l'importance d'afficher des valeurs en tant que leader scolaire et s'applique à trouver des moyens de le faire.

Compétent

Affiche couramment des valeurs qui sont inhérentes au poste de responsabilité qu'il occupe.

Supérieur

Affiche ouvertement ses valeurs de chef d'établissement scolaire tant par ses paroles que par ses actions.

2130 Transmission de valeurs éducatives aux jeunes

Insatisfaisant

Ne transmet pas ou peu de valeurs aptes à aider les jeunes dans leur développement.

Fondamental

Croit à l'importance d'afficher des valeurs éducatives aptes à influencer les jeunes dans le développement des leurs et cherche à le faire davantage.

Compétent

Affiche et préconise des valeurs aptes à aider les jeunes à développer les leurs.

Supérieur

Est un modèle pour les jeunes tant par ses paroles que par ses actions, ce qui influence grandement les jeunes dans le développement de leurs valeurs.

2140 Valorisation de la langue et de la culture françaises

Insatisfaisant

Démontre peu d'intérêt dans la valorisation de la langue et de la culture françaises.

Fondamental

Est conscient de l'importance de la valorisation de l'identité linguistique et culturelle française et tente de l'actualiser de façon plus systématique dans son école.

Compétent

Fait la promotion de la fierté de la langue et valorise la culture française dans son école.

Supérieur

Organise de nombreuses activités aptes à valoriser la langue et la culture françaises faisant ainsi de son école un modèle en matière de fierté française.

2150 Affichage d'un comportement empreint d'éthique professionnelle

Insatisfaisant

N'affiche pas toujours un comportement empreint d'éthique professionnelle.

Fondamental

Est conscient de l'importance de faire preuve d'éthique professionnelle et tente de le démontrer de façon constante.

Compétent

Fait preuve d'éthique dans ses comportements professionnels.

Supérieur

Est reconnu comme étant un modèle d'éthique professionnelle et inspire ainsi ses collègues à le devenir.

Composante 2200 **Le leadership de direction**

2210 Attitudes positives et ouverture d'esprit

Insatisfaisant

Démontre certaines attitudes négatives et fait parfois preuve de fermeture d'esprit.

Fondamental

Fait des efforts afin de démontrer une attitude positive et faire preuve d'ouverture d'esprit.

Compétent

Démontre une attitude positive et fait preuve d'ouverture d'esprit.

Supérieur

Fait preuve d'une très grande ouverture d'esprit et son attitude positive inspire ses collègues.

2220 Habilités en communication orale et écrite

Insatisfaisant

A de sérieux problèmes de communication.

Fondamental

S'exprime passablement bien à l'oral et à l'écrit et poursuit ses efforts pour améliorer la qualité de ses communications.

Compétent

S'exprime très bien à l'oral et à l'écrit et ses communications sont efficaces.

Supérieur

Possède un vocabulaire élaboré et maîtrise avec habileté l'art de la communication.

2230 Gestion du processus de prise de décision

Insatisfaisant

Ne connaît pas suffisamment le processus de prise de décision et ne prend évidemment pas souvent les bonnes.

Fondamental

Connaît les processus de prise de décision et s'applique à développer ses habiletés afin d'arriver à les mettre en pratique.

Compétent

Connaît et applique bien les processus de prise de décision.

Supérieur

Démontre de réelles habiletés dans la prise de décision; celles qu'il prend sont justes et équitables.

2240 Capacités à gérer une équipe, à mobiliser et à rallier les personnes

Insatisfaisant

Reconnaît difficilement les idées des autres et réussit rarement à concilier les opinions autour d'un projet d'équipe.

Fondamental

Est novice dans l'art de gérer une équipe et travaille fortement à développer des habiletés en ce sens.

Compétent

Reconnaît les idées des autres; respecte les opinions divergentes et réussit à rallier le personnel autour d'un projet d'équipe.

Supérieur

Maîtrise l'art de mobiliser et de rallier les personnes autour d'un projet et ce dans le respect et la dignité de tous.

2250 Habilité en relations interpersonnelles

Insatisfaisant

Manque souvent d'habiletés en matière de relations interpersonnelles et est peu enclin à écouter les idées des autres.

Fondamental

Fait des efforts pour continuer à parfaire ses habiletés en relations interpersonnelles.

Compétent

Sait écouter, conseiller et guider les autres et entretient de bonnes relations interpersonnelles.

Supérieur

Fait preuve d'habiletés hors de l'ordinaire en matière de relations interpersonnelles réussissant ainsi à créer un esprit de cohésion et un climat de collaboration exceptionnel.

Composante 2300 **Le développement professionnel**

2310 Souci d'être à la fine pointe des nouveautés en éducation

Insatisfaisant

Démontre peu d'intérêt envers les dernières nouveautés en éducation.

Fondamental

S'intéresse aux plus récentes découvertes en éducation.

Compétent

Se tient informé des découvertes en éducation et s'engage envers l'acquisition de nouvelles compétences.

Supérieur

Est à la fine pointe des plus récentes découvertes en éducation et développe sans cesse de nouvelles compétences par le biais du perfectionnement professionnel.

2320 Implication lors des activités de perfectionnement et des réunions

Insatisfaisant

S'implique peu dans les activités de perfectionnement et participe rarement lors des réunions professionnelles.

Fondamental

Contribue à quelques activités de perfectionnement et s'implique à l'occasion, lors des réunions; est conscient de l'importance de le faire davantage.

Compétent

Contribue aux activités de perfectionnement et s'implique lors des réunions professionnelles.

Supérieur

Est impliqué dans les activités de perfectionnement, en initie et contribue grandement à la croissance professionnelle de ses collègues.

2330 Connaissances et application en matière de nouvelles technologies

Insatisfaisant

Connaît de façon rudimentaire les nouvelles technologies et les applique peu.

Fondamental

Comprend l'importance de connaître et d'appliquer efficacement les nouvelles technologies et s'efforce de s'en approprier davantage.

Compétent

Connaît les nouvelles technologies, les applique et en fait la promotion auprès de son personnel.

Supérieur

Privilégie l'utilisation des nouvelles technologies et assume un rôle de leader en la matière auprès de ses collègues.

Domaine 3000 - La gestion des ressources humaines

Composante 3100 **La gestion du personnel**

3110 Création d'un climat propice au travail

Insatisfaisant

A de la difficulté à créer un climat de travail propice aux relations saines et à la bonne entente.

Fondamental

A commencé à mettre en place certaines actions aptes à susciter un esprit d'équipe et un climat propice au travail.

Compétent

A mis en place des actions aptes à créer un climat de travail propice aux relations saines et à la bonne entente.

Supérieur

A créer un climat de travail stimulant où règne un esprit d'équipe exemplaire entre les membres du personnel.

3120 Gestion des relations de travail

Insatisfaisant

N'arrive pas à gérer les situations conflictuelles et s'y connaît peu en matière de résolution de problèmes.

Fondamental

Démontre certaines habiletés en matière de résolution de conflits mais doit en acquérir davantage.

Compétent

S'y connaît en matière de résolution de problèmes et gère bien les situations conflictuelles.

Supérieur

Excelle en matière de résolution de problèmes, a un bon jugement et fait preuve de calme et d'objectivité face aux situations conflictuelles.

3130 Développement professionnel du personnel

Insatisfaisant

Ne consacre pas assez de temps et de ressources au développement professionnel du personnel.

Fondamental

Consacre un certain temps et quelques ressources à l'organisation d'activités de perfectionnement professionnel du personnel; travaille à améliorer ce secteur.

Compétent

S'assure que des ressources et du temps soient consacrés au perfectionnement du personnel.

Supérieur

Consacre beaucoup d'énergie à encourager le personnel à acquérir de nouvelles compétences en s'impliquant pleinement dans l'organisation du perfectionnement professionnel.

3140 Évaluation du rendement du personnel

Insatisfaisant

Néglige d'évaluer le rendement du personnel et ne respecte pas toujours les directives à cet égard.

Fondamental

Évalue le rendement du personnel et fait des efforts afin de développer davantage des habiletés pour bien exercer cette tâche.

Compétent

Évalue le rendement du personnel et applique bien les directives à cet égard.

Supérieur

S'acquitte très efficacement de l'évaluation du rendement des membres du personnel, discute régulièrement de leur performance et les encourage fortement à acquérir de nouvelles compétences.

3150 Évaluation de l'assiduité du personnel

Insatisfaisant

Néglige d'évaluer l'assiduité du personnel et ne respecte pas toujours les directives à cet égard.

Fondamental

Évalue l'assiduité du personnel et fait des efforts afin de développer davantage d'habiletés pour bien exercer cette tâche.

Compétent

Évalue l'assiduité du personnel et applique bien les directives à cet égard.

Supérieur

S'acquitte très efficacement de l'évaluation de l'assiduité du personnel et assure les suivis nécessaires à cet égard.

Composante 3200 - **L'encadrement des élèves**

3210 Établissement d'un code de vie pour les élèves

Insatisfaisant

N'a pas développé un code de vie suffisamment élaboré.

Fondamental

A articulé un code de vie et y travaille encore afin qu'il soit davantage élaboré.

Compétent

A développé un code de vie bien articulé en étroite collaboration avec le personnel, les élèves et leurs parents.

Supérieur

A développé un code de vie et réussi à le « faire vivre » par le personnel et les élèves.

3220 Gestion du comportement des élèves

Insatisfaisant

Ne surveille pas suffisamment la conduite des élèves et n'accorde pas l'attention nécessaire aux comportements inacceptables.

Fondamental

Surveille la conduite des élèves et travaille à développer encore davantage d'habiletés concernant la façon de traiter les cas d'inconduite.

Compétent

Surveille la conduite des élèves et compose bien avec le traitement des cas d'inconduite.

Supérieur

Surveille attentivement la conduite des élèves et traite avec un doigté particulièrement efficace les cas d'inconduite.

3230 Attention accordée au bien-être des élèves

Insatisfaisant

Accorde peu d'attention au bien-être et à la sécurité des élèves à l'école.

Fondamental

Est conscient de l'importance d'assurer le bien-être et la sécurité des élèves à l'école et travaille à mettre en place différentes stratégies pour y parvenir.

Compétent

Est soucieux du bien-être et de la sécurité des élèves à l'école et a mis en place des moyens pour assurer qu'ils s'y sentent bien.

Supérieur

Veille attentivement au bien-être et à la sécurité des élèves et l'école est un modèle d'organisation d'activités visant à s'assurer de leur bien-être.

3240 Gestion des activités scolaires et parascolaires

Insatisfaisant

S'occupe peu de l'organisation d'activités des élèves à l'école.

Fondamental

Voit à l'organisation de quelques activités scolaires et parascolaires et travaille à en implanter davantage.

Compétent

Met en place une variété d'activités scolaires et parascolaires dans l'école.

Supérieur

Fait de son école un milieu foisonnant d'activités scolaires et parascolaires enrichissantes.

3250 Gestion des services aux élèves

Insatisfaisant

S'occupe peu ou pas de la gestion des services aux élèves.

Fondamental

Définit et assigne les tâches aux intervenants des services aux élèves.

Compétent

Fait des suivis auprès des intervenants des services aux élèves et s'assure que tous les élèves reçoivent des services adéquats.

Supérieur

Fait des suivis auprès des intervenants des services aux élèves et s'assure que tous les élèves reçoivent des services adéquats et travaille à accroître la qualité des services disponibles.

Composante 3300 - **Les liens avec les parents des élèves**

3310 Relations avec les parents des élèves

Insatisfaisant

N'entretient pas ou entretient peu d'échanges ou de communication avec les parents.

Fondamental

Apprend à développer de saines relations et à établir de bons liens de communication avec les parents.

Compétent

Entretient de bonnes relations avec les parents et leur communique l'information relative à la vie scolaire.

Supérieur

Privilégie la communication avec les parents et a mis en place des moyens efficaces afin de les tenir informés de la vie scolaire et des progrès de leurs enfants.

3320 Relations avec le comité parental d'appui à l'école

Insatisfaisant

N'entretient pas particulièrement de bonnes relations avec le CPAÉ.

Fondamental

Trouve important d'entretenir de bonnes relations avec le CPAÉ et fait des efforts afin de mettre en place des moyens d'y parvenir.

Compétent

Entretient des relations efficaces et positives avec le CPAÉ.

Supérieur

Entretient des relations harmonieuses avec le CPAÉ; le consulte régulièrement et travaille avec lui dans un remarquable esprit d'entraide et de collaboration.

Composante 3400 - **Les relations avec la communauté et les partenaires**

3410 Ouverture de l'école à la communauté

Insatisfaisant

Ne s'occupe pas particulièrement d'ouvrir l'école à la communauté.

Fondamental

Ouvre occasionnellement l'école à la communauté et cherche à le faire davantage.

Compétent

Ouvre l'école à la communauté et entretient des relations cordiales avec elle.

Supérieur

Encourage fortement l'utilisation de l'école par la communauté et entretient d'excellents liens avec les partenaires.

3420 Création de partenariats avec l'extérieur

Insatisfaisant

Entretient peu de liens avec l'extérieur et ne crée pas de partenariats avec la communauté.

Fondamental

Croit en l'importance de créer des liens avec l'extérieur et en est au stade de la discussion en ce qui concerne la création de partenariats avec la communauté.

Compétent

Noie de bons liens avec la communauté et développe des partenariats avec elle.

Supérieur

Entretient d'excellents liens avec l'extérieur et fait de son école un modèle de partenariat avec la communauté.

Composante 3500 - **La gestion des relations publique et médiatiques**

3510 Projection d'une image positive de l'école

Insatisfaisant

Ne projette jamais ou projette rarement une image positive de l'école.

Fondamental

A trouvé quelques occasions de projeter une image positive de l'école et s'applique à apprendre à le faire de façon plus systématique.

Compétent

Projette une image positive de l'école.

Supérieur

A développé un excellent programme de promotion de l'école et témoigne toujours positivement du rendement de cette dernière.

3520 Gestion des relations avec les médias

Insatisfaisant

Entretient des relations médiocres avec les médias et est malhabile dans ses communications avec eux.

Fondamental

Est novice dans l'art de composer avec les médias et s'applique à développer plus d'habiletés en la matière.

Compétent

Compose efficacement avec les médias et entretient de bonnes relations avec eux.

Supérieur

Est particulièrement habile dans l'art de composer avec les médias et a développé un programme visant à établir une communication régulière et efficace avec eux.

Domaine 4000 - La gestion administrative

Composante 4100 **La gestion des lois, politiques, directives et règlements**

4110 Application des lois, politiques, directives et règlements

Insatisfaisant

N'applique pas convenablement les lois, politiques, directives et règlements.

Fondamental

Applique les lois, politiques, directives et règlements; doit continuer à développer ses habiletés dans ce domaine.

Compétent

Applique bien l'ensemble des lois, politiques, directives et règlements.

Supérieur

Applique avec une habileté particulière l'ensemble des lois, politiques, directives et règlements.

Composante 4200 **La gestion organisationnelle**

4210 Planification des besoins et établissement des priorités

Insatisfaisant

Manque de planification dans son travail; n'a pas établi ses priorités et est mal organisé.

Fondamental

Est novice dans l'art de la planification et de l'établissement des priorités; fait des efforts pour bien organiser son travail.

Compétent

Sait planifier ses besoins et établir ses priorités en conséquence; son travail est bien organisé.

Supérieur

Planifie et maîtrise très bien les techniques lui servant à déterminer ses besoins de sorte à établir et respecter ses priorités.

4220 Gestion du temps

Insatisfaisant

Ne gère pas son temps; est rarement ponctuel.

Fondamental

Gère mal son temps; est peu souvent ponctuel.

Compétent

En général, gère bien son temps; lui arrive quelques fois de ne pas respecter exactement les échéanciers ou de ne pas toujours être ponctuel.

Supérieur

Gère très bien son temps; respecte ses échéanciers; est un modèle de ponctualité.

Composante 4300 - **La gestion des budgets**

4310 Gestion des finances

Insatisfaisant

Ne planifie pas et gère inefficacement son budget; a un bilan financier déficitaire.

Fondamental

Démontre des efforts pour bien planifier et gérer son budget; ne réussit pas toujours à avoir un budget équilibré.

Compétent

Planifie et gère son budget de sorte à obtenir un bilan financier équilibré.

Supérieur

Planifie et gère efficacement son budget en consultation et montre un budget équilibré.

Composante 4400 - **La gestion des biens publics**

4410 Assurance d'un milieu sain et sécuritaire

Insatisfaisant

Ne s'occupe pas suffisamment des questions de santé et de sécurité à l'école.

Fondamental

A fait quelques pas concrets afin d'assurer un milieu de travail sain et sécuritaire; devra poursuivre en ce sens.

Compétent

S'assure de mettre en œuvre des actions favorisant le bien-être et la sécurité à l'école.

Supérieur

Met en place des actions concrètes afin d'assurer un milieu scolaire sain et sécuritaire et en fait la promotion de façon active.

4420 Utilisation judicieuse des biens publics

Insatisfaisant

N'entreprend pas vraiment de mesures afin de tenir compte d'une utilisation judicieuse des biens publics.

Fondamental

A commencé à porter attention à l'utilisation du matériel scolaire et des biens publics.

Compétent

Fait en sorte que le matériel scolaire et les biens publics mis à sa disposition soient utilisés de façon judicieuse et efficace.

Supérieur

Veille très attentivement à une utilisation judicieuse du matériel scolaire et des biens publics et a mis en place des mesures concrètes pour s'en assurer.

Instrument d'évaluation - (Rapport)Rapport d'évaluation Rapport d'autoévaluation

Année scolaire : 20____ - 20____

Nom de la direction de l'école : _____

École : _____

Domaine 1000 - La gestion des apprentissages

insatisfaisant
fondamental
compétent
supérieur

Composante **1100** *Les connaissances en pédagogie*1110 Connaissance sur les théories relatives aux processus d'apprentissage 1120 Connaissance sur les stratégies d'enseignement 1130 Connaissance sur les programmes d'études prescrits 1140 Connaissance sur les mécanismes d'évaluation des apprentissages Composante **1200** *La supervision pédagogique*1210 Encadrement pédagogique du personnel enseignant 1220 Suivis relatifs au renouvellement de la pédagogie 1230 Supervision de l'enseignement Composante **1300** *La réussite des élèves*1310 Valorisation de la réussite des élèves 1320 Gestion de l'assiduité des élèves Composante **1400** *L'évaluation des apprentissages*1410 Établissement d'attentes et de cibles de rendement élevées pour les élèves 1420 Mise en place de plans d'amélioration (redressement) 1430 Attention accordée aux suivis appropriés **Remarques :**

Domaine 2000 - Le leadership et le développement professionnel

insatisfaisant
fondamental
compétent
supérieur

Composante **2100** *La vision, les valeurs et l'éthique*

2110	Articulation et promotion d'une vision pour l'école	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2120	Affichage de valeurs en tant que leader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2130	Transmission de valeurs éducatives pour les jeunes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2140	Valorisation de la langue et de la culture françaises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2150	Affichage d'un comportement empreint d'éthique professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Composante **2200** *Le leadership de direction*

2210	Attitudes positives et ouverture d'esprit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2220	Habilités en communication orale et écrite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2230	Gestion du processus de prise de décision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2240	Capacités à gérer une équipe, à mobiliser et à rallier les personnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2250	Doigté en relations interpersonnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Composante **2300** *Le développement professionnel*

2310	Souci d'être à la fine pointe des nouveautés en éducation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2320	Implication lors des activités de perfectionnement et des réunions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2330	Connaissances et application en matière de nouvelles technologies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Remarque:

Domaine 3000 - La gestion des ressources humaines

insatisfaisant
fondamental
compétent
supérieur

Composante **3100** *La gestion du personnel*

- 3110 Création d'un climat propice au travail
- 3120 Gestion des relations de travail
- 3130 Développement professionnel du personnel
- 3140 Évaluation du rendement du personnel
- 3150 Évaluation de l'assiduité du personnel

Composante **3200** *L'encadrement des élèves*

- 3210 Établissement d'un code de vie pour les élèves
- 3220 Gestion du comportement des élèves
- 3230 Attention accordée au bien-être des élèves
- 3240 Gestion des activités scolaires et parascolaires
- 3250 Gestion des services aux élèves

Composante **3300** *Les liens avec les parents des élèves*

- 3310 Relations avec les parents des élèves
- 3320 Relations avec le comité parental d'appui à l'école

Composante **3400** *Les relations avec la communauté et les partenaires*

- 3410 Ouverture de l'école à la communauté
- 3420 Création de partenariats avec l'extérieur

Composante **3500** *La gestion des relations publiques et médiatiques*

- 3510 Projection d'une image positive de l'école
- 3520 Gestion des relations avec les médias

Remarques :

Domaine 4000 - La gestion administrative

insatisfaisant
fondamental
compétent
supérieur

Composante **4100** *La gestion des lois, politiques, directives et règlements*

4110 Application des lois, politiques, directives et règlements

Composante **4200** *La gestion organisationnelle*

4210 Planification des besoins et établissement des priorités

4220 Gestion du temps

Composante **4300** *La gestion des budgets*

4310 Gestion des finances

Composante **4400** *La gestion des biens publics*

4410 Assurance d'un milieu de travail sain et sécuritaire

4420 Utilisation judicieuse des biens publics

Remarques :

J'ai pris connaissance du contenu de ce rapport.

Signature de la direction d'école

Date

Signature du superviseur

Date

Plan de croissance

PLAN DE CROISSANCE

(remarques du superviseur)

Nom de la direction d'école: _____ Année scolaire : 20__ - 20__ Nom du superviseur: _____

COMMENTAIRES DU SUPERVISEUR :

RECOMMANDATION(S) :

Signature de la direction d'école

Date

Signature du superviseur

Date

PLAN DE CROISSANCE

(remarques de la direction)

Nom de la direction d'école : _____

Année scolaire :20__ - 20__

Nom du superviseur: _____

OBSERVATIONS DE LA DIRECTION D'ÉCOLE:

Défis :

Signature de la direction d'école

Date

Signature du superviseur

Date

ANNEXES**ANNEXE 1****PLAN DE CROISSANCE***(plan de cinq (5) ans)*

Nom de la direction d'école: _____

Nom du superviseur : _____

Date de présentation : _____

Date de concrétisation : 20__ à 20__

Objectifs d'amélioration	Niveau de rendement visé	Stratégies de réalisation (moyens)	Ressources (nécessaires)	Échéancier (période)	Attentes		
					ne satisfait pas	satisfait	dépasse
élément:	fondamental <input type="checkbox"/>						
	compétent <input type="checkbox"/>						
	supérieur <input type="checkbox"/>						
élément:	fondamental <input type="checkbox"/>						
	compétent <input type="checkbox"/>						
	supérieur <input type="checkbox"/>						
élément:	fondamental <input type="checkbox"/>						
	compétent <input type="checkbox"/>						
	supérieur <input type="checkbox"/>						

Signature de la direction d'école_____
Date_____
Signature du superviseur_____
Date

ANNEXE 2

REGISTRE DE RENCONTRES (DIRECTION D'ÉCOLE – SUPERVISEUR)

Nom de la direction d'école: _____

Nom de l'école : _____

Nom du superviseur : _____

Année d'évaluation : 20____

Année du suivi : 20____

RENCONTRES :

ATTESTATION DE LA RENCONTRE

DATE	LIEU	TEMPS	GENRE	PERSONNES PRÉSENTES	SIGNATURE

RECOMMANDATIONS :

ACTIONS/DÉFIS :

DATE	LIEU	TEMPS	GENRE	PERSONNES PRÉSENTES	SIGNATURE

RECOMMANDATIONS :

ACTIONS/DÉFIS :

DATE	LIEU	TEMPS	GENRE	PERSONNES PRÉSENTES	SIGNATURE

RECOMMANDATIONS :

ACTIONS/DÉFIS :

DATE	LIEU	TEMPS	GENRE	PERSONNES PRÉSENTES	SIGNATURE

RECOMMANDATIONS :

ACTIONS/DÉFIS :

ANNEXE 3

REGISTRE DE PARTICIPATION AU NIVEAU DE L'ÉCOLE

Nom de la direction d'école: _____

Année scolaire : 20__ - 20__

Nom de l'école : _____

Dates	Activités (sportive – culturelle - administrative collecte de fonds - finissant(e)s - etc.)	Contribution apportée à mon école

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION D'ÉCOLE :

Signature de la direction d'école : _____ Date : _____

ANNEXE 5

SOMMAIRE DU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Nom de la direction d'école : _____

Année scolaire : 20__ - 20__

Nom de l'école : _____

Dates	Types d'activités (cours, atelier, conférence, présentation, visite d'école, etc.)	Contribution apportée à mon développement professionnel et les bénéfices sur ma carrière

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION D'ÉCOLE :

Signature de la direction d'école: _____ Date : _____

