



POLITIQUE

RELATIVE À

L'APPRÉCIATION DU RENDEMENT

DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

ADOPTÉE LE 27 OCTOBRE 1998

CC-9810- 069

AMENDÉE LE 26 NOVEMBRE 2001

CC-0111-056

AMENDÉE LE 24 JANVIER 2006

CC-0601-051

AMENDÉE LE 27 AVRIL 2010

CC-1004-132

1. RAISON D'ÊTRE DE L'ÉVALUATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Un Conseil des commissaires bien informé et motivé, une direction générale compétente, efficace, forte de l'appui des commissaires, et qui assure le leadership d'une équipe entièrement vouée à l'éducation, sont les ingrédients essentiels pour assurer la bonne marche d'une commission scolaire. Au point charnière entre le politique et l'administratif, une fonction-clé: la direction générale.

Dans le processus qui amène la commission scolaire à choisir et à mettre en œuvre les grandes orientations et les objectifs qui guideront son action éducative, la direction générale occupe une place centrale. De là l'importance pour un Conseil des commissaires, non seulement de bien choisir la direction générale de la commission scolaire, mais aussi de s'assurer que le conseil et la direction générale peuvent travailler constamment en partenariat et en synergie.

Pour y arriver, il est essentiel que de part et d'autre les attentes soient clairement définies et signifiées et qu'un suivi efficace en assure et l'exécution et l'actualisation.

Dans cette optique, l'appréciation ou l'évaluation du rendement de la direction générale est un processus indispensable pour assurer une communication transparente entre les deux partenaires, favoriser la collaboration recherchée entre ces deux acteurs et rendre efficace leur partenariat. En effet, l'appréciation du rendement de la direction générale va nécessairement entraîner, par voie de conséquence, l'évaluation du fonctionnement de la commission scolaire elle-même et du Conseil des commissaires, faisant de cet exercice un processus continu d'échanges et d'ajustements réciproques.

2. NOTION D'ÉVALUATION

L'appréciation du rendement est un processus continu par lequel le Conseil des commissaires, par suite des observations effectuées au cours d'une période donnée, soumet son appréciation en rapport avec les réalisations de la direction générale au regard des attentes signifiées et compte tenu des conditions ayant existé au sein de la Commission scolaire.

3. ATTENTES SIGNIFIÉES

Les attentes signifiées sont:

- a) les orientations générales de la Commission scolaire, ses règlements et ses politiques;
- b) des objectifs à atteindre;
- c) des mandats réguliers ou ponctuels à remplir;
- d) des modifications à apporter au chapitre de la gestion, de l'organisation, du contrôle, de la prise de décision, de la délégation des pouvoirs, de la résolution des conflits, etc.;
- e) des améliorations au plan des habiletés interpersonnelles.

4. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

1. Favoriser une relation forte et transparente entre le comité d'évaluation et le Conseil des commissaires, d'une part, et la direction générale, d'autre part, en assurant une bonne compréhension des attentes mutuelles.
2. Permettre au comité d'évaluation de connaître et d'évaluer la contribution spécifique et les modes de gestion de la direction générale au regard de l'atteinte des orientations et des objectifs de la Commission scolaire.
3. Aider la direction générale à objectiver sa performance et stimuler sa motivation en lui procurant une rétroaction sérieuse et étoffée qui lui permette de recevoir également une reconnaissance de ses réalisations et les recommandations pour des améliorations à apporter.
4. Connaître les besoins et aspirations de l'évalué et identifier avec lui des avenues d'actions à entreprendre pour concilier ceux-ci avec les besoins de la Commission scolaire.
5. Fournir à l'évalué un ou des outils pour améliorer son rendement.
6. En collaboration avec la direction générale, si besoin il y a, élaborer un plan de perfectionnement de façon à maintenir et améliorer son rendement.
7. Identifier les besoins d'amélioration du fonctionnement du Conseil des commissaires, du comité exécutif et de la Commission scolaire aux plans de l'administration et de l'efficacité de la gestion.
8. Assurer le suivi au comité d'évaluation subséquent.

5. PRINCIPES DE L'ÉVALUATION

1. La Commission scolaire est l'employeur de la direction générale.
2. La direction générale est le seul employé dont le Conseil des commissaires peut et doit évaluer le rendement.
3. Le Conseil des commissaires doit mettre sur pied un comité d'évaluation du rendement de la direction générale.
4. La direction générale participe pleinement au processus d'évaluation et est reconnu le premier responsable de la gestion et de l'amélioration de son rendement.
5. Les membres du comité d'évaluation doivent être perçus davantage comme des personnes-ressources pour la direction générale et le Conseil des commissaires que comme des juges.
6. Le Conseil des commissaires reconnaît le principe que le comité d'évaluation est le moyen de communication officiel entre le Conseil des commissaires et la direction générale aux fins d'évaluation.

7. Le rapport de l'évaluation formelle du rendement, signé par les membres du comité et par la direction générale doit être conservé sous pli confidentiel aux archives du secrétariat général.
8. Les résultats de l'évaluation ou les rapports ne peuvent en aucune façon être transmis à un autre organisme sans l'accord écrit de la direction générale. Dans l'éventualité où la direction générale quitte son emploi, ils lui sont remis.
9. La consultation des résultats de l'évaluation est réservée exclusivement aux membres du comité d'évaluation, toujours dans le respect de la confidentialité, et à la direction générale.

6. BONI AU RENDEMENT

Tel que spécifié à l'article 25 du Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des commissions scolaires; «Le versement d'un boni au rendement doit s'appuyer sur la mise en œuvre d'un processus d'évaluation qui permet de préciser et de discriminer les niveaux de rendement en fonction d'attentes signifiées. Ce processus est appliqué après consultation des personnes concernées.

7. PROCESSUS D'ÉVALUATION

1. L'évaluation formelle de la direction générale comporte deux volets :
 - a) évaluation des attentes signifiées de l'année en cours (Annexe A). Cette partie de l'évaluation se déroule en trois étapes :
 - 1^o définition des attentes signifiées (généralement en début d'année scolaire, ex: septembre-octobre).
 - 2^o étude de la situation à la mi-étape (ex: janvier).
 - 3^o évaluation de la réalisation et de l'atteinte des attentes signifiées (fin d'année scolaire, ex: juin ou août).
 - b) évaluation des compétences générales de la direction générale (Annexe D) par les commissaires qui servira de base à l'identification des attentes signifiées de l'année suivante (fin d'année scolaire (juin ou août)).
2. Pour déterminer les attentes signifiées qui feront l'objet de l'évaluation, les membres du comité d'évaluation et la direction générale examinent ensemble les mandats réguliers ou ponctuels déterminés par le Conseil des commissaires, le plan de travail de la direction générale et les objectifs qu'il s'est fixés, le plan d'action, la description de la délégation de pouvoirs de la direction générale et l'évaluation faite sur ces points l'année précédente.
3. Pour être mesurables, les attentes signifiées doivent :
 - a) être réalistes tout en proposant un défi;
 - b) être opérationnels, c'est-à-dire formulés en termes concrets se prêtant à une évaluation (voir modèle à l'annexe B);
 - c) être conformes aux orientations générales ou objectifs de la Commission scolaire.

8. OPÉRATIONNALISATION DE L'ÉVALUATION

1. Le Conseil des commissaires forme le comité d'évaluation.
2. Le comité d'évaluation détermine avec la direction générale les attentes signifiées et leur importance relative conformément à l'article 7.2. Le document est soumis au Conseil des commissaires (début de l'année scolaire, ex: fin septembre-octobre).
3. Le comité d'évaluation, à la mi-année, rencontre la direction générale afin de faire un état de situation sur la progression dans la réalisation des mandats et des objectifs poursuivis, de déceler les difficultés encourues, de vérifier la pertinence et la justesse des objectifs et, si nécessaire, d'apporter les correctifs appropriés. Les résultats de cette rencontre sont communiqués au Conseil des commissaires. (ex: janvier)
4. La direction générale présente aux commissaires réunis en comité de travail un rapport sur l'état de situation des attentes signifiées.
5. Dans le mois qui suit la présentation du rapport de la direction générale, les commissaires complètent, individuellement, la grille d'évaluation fournie par la présidence du comité sur les attentes signifiées (A) et la grille d'évaluation des compétences générales de la direction générale (Annexe D). La grille dûment complétée doit être signée et remise à celle-ci à une date déterminée annuellement par le comité.
6. Le comité d'évaluation fait une évaluation des attentes signifiées.
7. Le comité d'évaluation compile et prépare une synthèse de l'évaluation des compétences générales de la direction générale (Annexe D) afin de servir de base à la préparation des attentes signifiées de l'année suivante.
8. Le comité prépare un rapport sur l'évaluation formelle (Annexe C).
9. Le fait qu'un membre du comité d'évaluation ne se prononce pas sera interprété comme s'il donnait son accord à ce qui a été écrit.
10. Le comité d'évaluation complète l'évaluation formelle de la direction générale et chaque membre du comité y appose sa signature. (Annexe C).
11. Le comité d'évaluation rencontre la direction générale pour lui présenter l'évaluation formelle. La direction générale signe le formulaire d'évaluation.
12. La direction générale a pleinement le droit d'enregistrer sa dissidence face aux résultats de l'évaluation. Si nécessaire, il peut la communiquer au comité d'évaluation par écrit.
13. La direction générale a un droit de recours face aux résultats de son évaluation et peut l'utiliser lors d'une séance du Conseil des commissaires.

9. COMPOSITION DU COMITÉ D'ÉVALUATION ET DURÉE DU MANDAT

Le comité d'évaluation se compose :

- a. du président;
- b. du président du comité exécutif
- c. de deux commissaires élus
- d. d'un commissaire-parent.

Les commissaires élus et le commissaire-parent siègent au comité d'évaluation pour la durée de leur mandat respectif.

10. ÉCHELLE DE L'ÉVALUATION GLOBALE DES DIFFÉRENTS DOCUMENTS

L'échelle suivante indique trois niveaux :

1 : bien développés et exercés efficacement

Le résultat rencontre pleinement l'objectif

2 : à améliorer

Le résultat rencontre en partie l'objectif et demande un effort supplémentaire

3 : à développer

Le résultat n'est pas conforme à l'objectif et demande qu'une emphase particulière soit mise sur ces éléments.

Chacune des cotes d'appréciation est appuyée par des explications pertinentes quant aux conditions ou aux événements favorables ou défavorables survenus pendant la durée du mandat et qui ont eu un impact significatif sur le degré de réalisation des objectifs.

11. COMPILATION DES RÉSULTATS

Le comité procède à la compilation des résultats des évaluations en utilisant les formulaires prévus aux annexes A et E.

12. RAPPORT AU CONSEIL DES COMMISSAIRES

Le compte rendu du comité d'évaluation au Conseil des commissaires stipule que l'appréciation du rendement est positive ou négative et fait état d'un rapport signé conjointement par les membres du comité et la direction générale. Ce rapport demeure confidentiel.

13. ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA POLITIQUE

La présente politique entre en vigueur le jour de son adoption.

Attentes signifiées à la Direction générale

20____ - 20____

Nom de la personne évaluée :

Date de l'évaluation :

Nom du (de la) commissaire :

Attentes signifiées	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement
1. -			
Commentaires :			
2. -			
Commentaires :			
3. -			
Commentaires :			
4. -			
Commentaires :			

Annexe : B

La définition d'un objectif comprend :

- un verbe qui exprime l'action à accomplir;
- un contenu qui exprime l'objet de l'action;
- un complément descriptif qui limite et éclaire l'action.

Exemple: Élaborer une politique de la qualité du français écrit qui devra être présentée au Conseil des commissaires de juin 20____ VERBE	CONTENU	COMPLÉMENT
Élaborer	une politique de la qualité du français écrit	qui devra être présentée au Conseil des commissaires de juin 20____

Dans la définition opérationnelle d'un objectif ou d'un mandat ponctuel, les membres du comité peuvent s'inspirer du schéma suivant:

DÉFINITION D'UN OBJECTIF ANNUEL Année : 20____

ou

DÉFINITION D'UN MANDAT PONCTUEL Date : _____ 20____

A) Nature :

B) Contexte :

C) Moyens :

D) Échéancier :

Appréciation globale des attentes signifiées

L'appréciation globale consiste à porter une appréciation sur l'ensemble du rendement de l'évalué à partir du résultat de la notation des grilles d'évaluation, en tenant compte de ses réalisations principales et significatives et, s'il y a lieu, de l'évolution de son rendement par rapport à son appréciation globale précédente. CATÉGORIE DE RENDEMENT		APPRÉCIATION GLOBALE
Exceptionnel :	Rendement excellent dans toutes les responsabilités principales de sa tâche.	10
Très satisfaisant :	Rendement qui, dans la majorité des responsabilités principales de sa tâche, dépasse les normes convenant à l'exercice de sa fonction.	9 8 7
Satisfaisant :	Rendement qui correspond aux normes convenant à l'exercice des responsabilités principales de sa fonction.	6 5
Peu satisfaisant :	Rendement qui ne répond que partiellement aux normes convenant à l'exercice des responsabilités principales de sa fonction.	4 3
Insatisfaisant :	Rendement qui ne répond pas aux normes convenant à l'exercice des responsabilités principales de sa fonction.	2 1

APPRÉCIATION GLOBALE DU RENDEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE :

Commentaires du comité d'évaluation :

Commentaires de la direction générale :

Signature des membres du comité

Date

Signature de la direction générale

Date

Annexe D

Grille d'évaluation générale des compétences de la direction générale

Nom de la personne évaluée : _____

Date de l'évaluation : _____

Nom du (de la) commissaire : _____

Signature : _____

Grille d'évaluation générale des compétences de la direction générale

Compétence	Indicateurs de comportement	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement
1 Les compétences de base	Communiquer efficacement à l'oral.			
	• s'exprime avec une pensée logique et structurée;			
	• fait preuve d'objectivité dans son discours;			
	• argumente oralement et défend ses idées;			
	• démontre, à l'oral, un esprit de synthèse et une capacité d'analyse;			
	• communique avec une attitude constructive;			
	• verbalise des sentiments, exprime ses réactions personnelles;			
	• utilise l'humour, lorsque c'est pertinent;			
	• utilise divers outils et techniques d'animation;			
	• tient compte du rôle et des responsabilités de son interlocuteur.			
	Communiquer efficacement à l'écrit.			
	• exprime sa pensée par écrit de façon logique et structurée;			
	• démontre, à l'écrit, un esprit de synthèse et une capacité d'analyse;			
	• rédige des lettres, notes de service et autres communiqués selon les normes établies;			
	• révisé les documents officiels de la commission scolaire;			
	• tient compte du rôle et des responsabilités de son interlocuteur			
	Savoir écouter.			
	• fait preuve d'écoute active;			
	• démontre de l'intérêt face aux membres du personnel, des parents et des membres du conseil des commissaires;			
	• reformule les propos de l'interlocuteur			
	• résume et fait des liens entre les interventions			
	• demande des renseignements, des clarifications			
	• laisse les autres parler sans les interrompre;			
	• encourage la participation des autres.			
	Utiliser les technologies de l'information et de la communication.			
	• utilise les technologies courantes qui soutiennent les fonctions d'administration;			
	• encourage l'utilisation de la technologie dans la promotion de l'apprentissage des élèves et du développement professionnel du personnel.			
Gérer son stress.				
• reste calme;				
• est conscient de ses limites;				
• reconnaît les agents de stress;				
• prend du recul par rapport aux événements;				
• apprend à se détendre;				

Compétence	Indicateurs de comportement	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement	
	<ul style="list-style-type: none"> • communique ses émotions; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • reconnaît ses erreurs 				
	<ul style="list-style-type: none"> • travaille son estime de soi. 				
	Contrôler ses émotions.				
	<ul style="list-style-type: none"> • garde le contrôle de lui-même; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • récupère rapidement à la suite d'une perturbation; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • persévère malgré les déconvenues et les frustrations; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • fait preuve d'empathie; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • entretient des rapports harmonieux avec une variété de gens; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • réagit avec tact; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • gère ses émotions de façon à ce qu'elles facilitent le travail au lieu d'interférer avec lui; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • s'évalue avec réalisme. 				
	Agir avec détermination (courage).				
	<ul style="list-style-type: none"> • agit individuellement auprès des membres du personnel ayant un comportement non approprié; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • accepte la responsabilité de ses actions; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • donne son opinion clairement et défend ses idées; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • prend des risques lorsque cela est nécessaire 				
	<ul style="list-style-type: none"> • innove pour améliorer l'organisation; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • prend des décisions administratives pour rehausser la réussite de tous les élèves; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • recherche une rétroaction honnête de la part de ses collaborateurs; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • agit avec transparence dans la divulgation des informations sans égard à l'opinion de ses interlocuteurs; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • assume les conséquences de ses décisions. 				
	Résoudre des conflits.				
	<ul style="list-style-type: none"> • identifie et utilise efficacement différentes stratégies de résolution de conflits; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • décèle les aspects positifs et négatifs d'un conflit; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • permet à chacun d'exprimer son opinion; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • recherche les solutions gagnants-gagnants; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • agit avec diplomatie. 				
	Travailler en équipe et diriger des réunions, des assemblées.				
	<ul style="list-style-type: none"> • propose des idées nouvelles et stimule le groupe; 				
<ul style="list-style-type: none"> • émet des commentaires sur la marche du groupe; 					
<ul style="list-style-type: none"> • recherche les consensus; 					
<ul style="list-style-type: none"> • décide quel type de rencontre est le plus approprié; 					
<ul style="list-style-type: none"> • fait des propositions de conciliation; 					

Compétence	Indicateurs de comportement	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement	
	• rétablit le calme dans des périodes de confusion ou de désordre;				
	• identifie les résultats à atteindre;				
	• établit des mécanismes de contrôle appropriés;				
	• identifie les dysfonctions au sein d'une équipe;				
	• formule de façon claire et précise les objectifs communs;				
	• établit des normes implicites ou explicites à caractère relationnel ou fonctionnel;				
	• fait un sommaire des rencontres et détermine les tâches à effectuer;				
	• s'assure de la productivité des réunions.				
	Respecter les lois, règlements et l'autorité légitime.				
	• maintient la confidentialité et le secret des dossiers qui le requièrent;				
	• reconnaît et respecte l'autorité légitime;				
	• accomplit ses engagements, ses obligations légales et réglementaires;				
	• applique honnêtement et de façon pondérée les règlements et les procédures;				
	• travaille avec la communauté scolaire à l'intérieur du cadre des politiques, des lois et des règlements décrétés par les autorités légitimes				
	Agir avec équité, dignité et éthique.				
	• démontre un code d'éthique personnel et professionnel;				
	• traite les gens honnêtement, avec dignité et respect;				
	• protège les droits et la confidentialité des élèves et du personnel;				
	• exige des membres du personnel de la commission scolaire un comportement intègre et éthique;				
	• intervient auprès des membres du personnel diffusant des informations non utiles ou fausses sur les élèves ou le personnel;				
	• accepte la responsabilité concernant les actions de la commission scolaire;				
	• fait passer l'intérêt organisationnel avant l'intérêt personnel;				
	• rend la commission scolaire accessible au sondage et à l'évaluation du public.				

Les compétences de base

Réflexion de la direction générale sur les moyens à prendre qui permettraient de mieux assurer ou améliorer ces compétences.

ou

Commentaires et réflexion du commissaire sur ces compétences

Compétence	Indicateurs de comportement	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement
<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">2</p> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Les compétences techniques</p>	<p>Soutenir les gestionnaires dans la mise en application des mesures favorisant la réussite de tous les élèves.</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • prend des décisions administratives pour rehausser l'apprentissage et l'enseignement; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • met en place des mécanismes de répartition équitable des ressources; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • voit à la mise en application de programmes de développement professionnel; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • suscite le changement et l'innovation pédagogique; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • crée une cohérence organisationnelle où les activités correspondent aux objectifs; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • met en place des structures qui sont flexibles et qui s'adaptent aux réalités contextuelles; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • organise le travail en fonction des décisions prises par le conseil des commissaires. 			
	<p>Recueillir les données du terrain, les présenter, en faire l'analyse et la synthèse.</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • utilise les données démographiques pertinentes au développement de la mission; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • utilise une variété de sources d'information lors de la prise de décision; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • utilise régulièrement les renseignements relatifs aux préoccupations, aux attentes et aux besoins de l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • contrôle, évalue et révisé régulièrement les plans d'exécution; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • contrôle sur une base régulière la culture et le climat de l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • utilise des outils pour mesurer la performance des programmes et des services; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • utilise des outils de mesure pour déceler les processus de travail critiques; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • évalue la contribution de la communication à l'atteinte des objectifs organisationnels. 			
	<p>Préparer un budget, gérer l'argent et produire des rapports financiers en appliquant les principes de gestion des finances publiques.</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • administre les ressources financières de la commission scolaire; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • utilise les règles de financement du MEQ; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • tient compte des besoins de l'organisation dans l'attribution des ressources; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • respecte les règles comptables généralement reconnues pour l'administration des fonds publics; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • favorise la transparence dans la gestion des ressources financières. 			
<p>Gérer son temps avec efficacité et en fonction des orientations de l'organisation.</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • discerne l'essentiel de l'accessoire; 				
<ul style="list-style-type: none"> • établit des priorités; 				

Compétence	Indicateurs de comportement	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement	
	<ul style="list-style-type: none"> • prévoit des étapes menant à des objectifs; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • prévoit à l'horaire des périodes libres pour faire face aux imprévus; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • respecte les échéanciers fixés; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • reconnaît les chronophages ou grignoteurs de temps. 				
	Mettre en place des politiques et procédures relatives au bon fonctionnement de l'organisation.				
	<ul style="list-style-type: none"> • voit à l'évaluation et à la révision des politiques et des procédures; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • s'assure de l'équilibre entre la cohérence et la flexibilité des modes opérationnels; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • discerne l'essentiel de l'accessoire; 				

Compétence 2 : Les compétences techniques

Réflexion de la direction générale sur les moyens à prendre qui permettraient de mieux assurer ou améliorer ces compétences.

ou

Commentaires et réflexion du commissaire sur ces compétences

Compétence	Indicateurs de comportement	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">3</p> <p>Les compétences relationnelles</p>	Gérer et motiver les acteurs de l'organisation dans une approche de délégation, de participation et de respect des différences.			
	<ul style="list-style-type: none"> • encourage les réseaux de soutien et d'entraide entre les gestionnaires; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • suscite l'implication de ses collaborateurs; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • établit un consensus relatif à la vision; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • favorise la mise en place d'environnements où les élèves et le personnel se sentent valorisés et importants; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • reconnaît les responsabilités et les contributions de chacun; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • gère efficacement les négociations en vue d'un contrat collectif et d'autres accords conventionnels relatifs à l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • s'assure d'une répartition des rôles efficace et équitable; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • soutient les essais, les expériences et les réussites; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • souligne et communique les succès du personnel; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • souligne les contributions des individus et des équipes de travail. 			
	Guider les gens, dans une pratique autonome, vers des stratégies d'intervention et de résolution de problèmes.			
	<ul style="list-style-type: none"> • emploie une variété de modèles d'accompagnement et de supervision; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • élabore des stratégies pertinentes à la résolution de problèmes; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • utilise des habiletés relatives au fonctionnement d'un groupe et à la formation de consensus; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • exerce un rôle de supervision auprès des gestionnaires; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • suscite la réflexion sur les causes d'une problématique et les avenues de solutions. 			
	À partir de la compréhension de son mode de communication, partager l'information de manière efficace.			
	<ul style="list-style-type: none"> • communique efficacement la vision et la mission de l'organisation à l'ensemble de secteurs et de la communauté; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • communique le progrès vers la vision à tous les participants; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • écoute ses collaborateurs et comprend leurs besoins; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • utilise des habiletés de communication efficaces; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • manifeste de l'enthousiasme; 			
<ul style="list-style-type: none"> • anime des structures de participation favorables au développement d'équipe; 				
<ul style="list-style-type: none"> • estime la portée de ses paroles et de ses gestes sur les autres; 				
<ul style="list-style-type: none"> • convainc des publics larges et diversifiés. 				
Susciter la mise en œuvre de moyens variés pour favoriser l'apprentissage et le développement professionnel des gestionnaires.				
<ul style="list-style-type: none"> • mise sur les forces des individus et coévalue le niveau de compétence des gestionnaires; 				

Compétence	Indicateurs de comportement	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement
	<ul style="list-style-type: none"> • met en place des programmes de développement professionnel pour les gestionnaires; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • identifie, clarifie et considère les obstacles au développement professionnel des gestionnaires; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • assure un suivi relatif au développement professionnel des gestionnaires. 			
	Accorder de la crédibilité aux individus et aux groupes dont les valeurs et les opinions peuvent apparaître comme discordantes et en tenir compte dans la prise de décision.			
	<ul style="list-style-type: none"> • traite tous les individus avec justice, dignité et respect; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • s'assure que toutes les personnes concernées sont parties prenantes aux décisions touchant l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • valorise et reconnaît la diversité; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • manifeste de l'appréciation et de la sensibilité à la diversité; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • reconnaît les différences individuelles des membres de l'équipe; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • fait preuve d'empathie dans ses relations interpersonnelles; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • encourage l'expression des idées, des opinions et des préoccupations 			
	<ul style="list-style-type: none"> • rallie les différents groupes concernés. 			
	Générer des ressources supplémentaires pour l'organisation.			
	<ul style="list-style-type: none"> • s'assure de l'intégration de services et de programmes externes au sein des établissements scolaires; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • fait valoir les ressources disponibles de la communauté afin de soutenir l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • recherche et obtient les ressources nécessaires pour soutenir la réalisation de la mission et de l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • implique différents acteurs dans la quête de ressources auprès de la communauté; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • favorise la concertation avec des partenaires externes; 			
<ul style="list-style-type: none"> • fait en sorte que l'organisation et la communauté s'échangent des ressources. 				

Compétence 3 : Les compétences relationnelles

Réflexion de la direction générale sur les moyens à prendre qui permettraient de mieux assurer ou améliorer ces compétences.

ou

Commentaires et réflexion du commissaire sur ces compétences

Compétence	Indicateurs de comportement	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement
<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">4</p> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Les compétences culturelles</p>	<p>Percevoir, analyser, interpréter et influencer sur la réalité du milieu.</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • évalue avec son équipe la qualité et la pertinence des interventions et des moyens utilisés en lien avec les résultats de la planification stratégique; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • planifie, réalise, évalue et améliore les systèmes opérationnels de l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • recueille et interprète les données relatives à la mise en place et à l'amélioration continue du plan stratégique de l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • s'assure de l'atteinte des résultats de la planification stratégique de l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • permet l'utilisation par le personnel de multiples sources d'information pour améliorer ses performances; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • réconcilie les besoins organisationnels de prévision et de contrôle avec les besoins personnels d'autonomie professionnelle; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • influence l'élaboration de nouvelles stratégies en mettant à profit son expertise et celle de ses collaborateurs; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • se dote d'indicateurs appropriés en fonction des objectifs visés; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • analyse les différentes possibilités d'action; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • étudie les différentes voies de fonctionnement et d'utilisation des ressources disponibles. 			
	<p>Utiliser l'approche réflexive dans sa pratique professionnelle.</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • s'examine sur et dans sa pratique professionnelle, par l'identification, le partage et l'analyse des préoccupations; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • clarifie ses intentions et pose des gestes orientés vers la réussite de l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • s'assure que ses actions s'engagent dans le but de soutenir l'amélioration continue de l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • examine ses valeurs personnelles et professionnelles; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • agit comme modèle; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • considère l'impact de ses pratiques de gestion sur les autres; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • valorise un apprentissage durable et continu pour soi-même et pour les autres; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • se fixe des objectifs personnels et s'engage à produire des résultats; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • tire profit de ses erreurs. 			
	<p>Interpréter, expliquer et faire comprendre l'essence même des motifs en cause, pour exécuter et faire exécuter dans le sens de la réalisation des objectifs individuels et organisationnels.</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • fonde les décisions scolaires sur la recherche, l'expérience du personnel et les recommandations des chercheurs; 			
<ul style="list-style-type: none"> • fait en sorte que le personnel utilise de multiples sources d'information concernant l'amélioration des performances organisationnelles; 				

Compétence	Indicateurs de comportement	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement	
	<ul style="list-style-type: none"> • s'assure que les établissements prennent en compte la vision et le plan stratégique de la commission scolaire dans leur plan de réussite; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • reconnaît, étudie, observe et utilise les nouvelles tendances en éducation et en gestion; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • identifie les problèmes potentiels; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • identifie, clarifie et considère les obstacles à l'atteinte des résultats de la planification stratégique de l'organisation; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • analyse les impacts du changement; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • dégage les priorités d'action; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • reformule la problématique à la lumière des renseignements recueillis; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • analyse la portée et les conséquences des solutions proposées, et ce, au-delà de son environnement immédiat. 				
	Discerner, comprendre et agir sur les grands enjeux des organisations scolaires.				
	<ul style="list-style-type: none"> • reconnaît les mouvements et impulsions de changements provenant de l'environnement global; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • suit le développement des grandes tendances en éducation; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • participe aux débats publics en éducation; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • organise des événements éducatifs; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • émet ses opinions à partir d'une argumentation fondée et cohérente 				
	<ul style="list-style-type: none"> • situe la réalité dans un contexte dynamique; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • exporte les résultats des projets entrepris dans son organisation de façon à contribuer au développement du réseau. 				
	Établir des rapports étroits avec la communauté et lui rendre des comptes.				
<ul style="list-style-type: none"> • reconnaît et célèbre les contributions des membres de la communauté scolaire; 					
<ul style="list-style-type: none"> • implique la communauté scolaire dans des efforts pour l'amélioration de l'organisation; 					
<ul style="list-style-type: none"> • identifie, développe et entretient les rapports avec les leaders de la communauté; 					
<ul style="list-style-type: none"> • établit des associations avec les entreprises de la région, les institutions d'enseignement supérieur et les groupes communautaires pour consolider les programmes et soutenir les orientations de l'organisation; 					
<ul style="list-style-type: none"> • accueille et considère les opinions exprimées par les groupes d'intérêts; 					
<ul style="list-style-type: none"> • développe des relations efficaces et maintenues avec les médias. 					

Compétence 4 : *Les compétences culturelles*

Réflexion de la direction générale sur les moyens à prendre qui permettraient de mieux assurer ou améliorer ces compétences.

ou

Commentaires et réflexion du commissaire sur ces compétences

Compétence	Indicateurs de comportement	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement
<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">5</p> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Les compétences symboliques</p>	<p>Faire émerger et traduire en action une vision des objectifs et des activités qui tient compte des opinions de chacun des acteurs de l'organisation.</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • communique la vision au moyen de symboles, cérémonies et autres activités semblables 			
	<ul style="list-style-type: none"> • conçoit le noyau central de la vision de l'organisation à partir des croyances et des opinions de tous les acteurs; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • considère que les ressources humaines soutiennent l'atteinte des buts de l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • prépare un plan d'exécution, comprenant les objectifs et les stratégies pour mener à bien la vision et les buts clairement définis; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • agit à titre d'intervenant privilégié, particulièrement auprès du personnel, du conseil des commissaires, des collaborateurs sociaux externes, des entreprises, des autres ordres d'enseignement et des agents de la commission scolaire; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • donne les orientations relatives aux ententes de partenariat; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • porte le message de l'organisation avec transparence et clarté auprès de groupes de diverses allégeances et appartenances 			
	<p>Utiliser une analyse systémique de l'organisation pour mieux instaurer les changements.</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • cerne les enjeux de l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • contrôle et modifie régulièrement les systèmes organisationnels; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • fait comprendre l'organisation par la conception de systèmes adaptés à la vision et au contexte; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • favorise la fluidité des différents systèmes entre eux; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • met en place des conditions de succès pour faciliter l'implantation de changements; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • utilise des approches reconnues pour implanter le changement; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • influence et agit comme agent de changement; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • implante des pratiques de changement continu; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • anticipe les changements et les tendances sociopolitiques pouvant affecter l'organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • anticipe des opportunités de partenariat favorables à son organisation; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • projette une vision et des objectifs précis dans une perspective globale ou élargie; 			
	<ul style="list-style-type: none"> • crée une synergie organisationnelle autour d'un projet partagé. 			
	<p>User de créativité pour trouver des solutions nouvelles aux problèmes récurrents.</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • instaure auprès du personnel des pratiques susceptibles de faire émerger sa créativité; 			
<ul style="list-style-type: none"> • conçoit des solutions nouvelles et originales; 				
<ul style="list-style-type: none"> • fait circuler l'information au sein de la communauté scolaire à propos des 				

Compétence	Indicateurs de comportement	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement	
	tendances, des issues, des événements et des possibilités d'innovations au sein de l'organisation;				
	<ul style="list-style-type: none"> • essaie de nouvelles pratiques pour favoriser la réussite; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • se questionne régulièrement sur les besoins de l'organisation; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • se questionne sur ce qui est bien pour l'organisation. 				
	À partir des théories et des approches existantes, construire des stratégies d'intervention adaptées au contexte de l'organisation.				
	<ul style="list-style-type: none"> • utilise et adapte au contexte de l'organisation des idées originales et efficaces, utilisées dans d'autres organisations; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • analyse la littérature et s'en sert pour générer des projets pour l'organisation; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • anime le personnel sur des thématiques liées à l'amélioration continue de l'organisation 				
	Démontrer une culture d'attentes élevées de performance pour soi et pour le personnel.				
	<ul style="list-style-type: none"> • considère que le développement professionnel est en concordance, voire un élément essentiel à l'atteinte de la vision et des buts de l'organisation; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • agit en modèle sur le plan de l'apprentissage continu; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • considère qu'il existe une culture d'attentes élevées de performance pour lui-même et pour tous les membres de l'organisation; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • instaure une culture d'apprentissage continu; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • reconnaît et célèbre les réalisations des personnes; 				
<ul style="list-style-type: none"> • incite le personnel à se surpasser. 					

Compétence 5 : *Les compétences symboliques*

Réflexion de la direction générale sur les moyens à prendre qui permettraient de mieux assurer ou améliorer ces compétences.

ou

Commentaires et réflexion du commissaire sur ces compétences

GRILLE DE COMPILATION DES RÉSULTATS DE L'APPRÉCIATION DU RENDEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

1. Évaluation Des Compétences De Base :

Compétences	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement
Communiquer efficacement à l'oral.			
Communiquer efficacement à l'écrit.			
Savoir écouter.			
Utiliser les technologies de l'information et de la communication.			
Gérer son stress			
Contrôler ses émotions.			
Agir avec détermination (courage).			
Résoudre des conflits			
Travailler en équipe et diriger des réunions, des assemblées.			
Respecter les lois, règlements et l'autorité légitime.			
Agir avec équité, dignité et éthique.			

2. Les Compétences Techniques

Compétences	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement
Soutenir les gestionnaires dans la mise en application des mesures favorisant la réussite de tous les élèves.			
Recueillir les données du terrain, les présenter, en faire l'analyse et la synthèse.			

Préparer un budget, gérer l'argent et produire des rapports financiers en appliquant les principes de gestion des finances publiques.			
Gérer son temps avec efficacité et en fonction des orientations de l'organisation.			
Mettre en place des politiques et procédures relatives au bon fonctionnement de l'organisation.			

3. Les Compétences Relationnelles

Compétences	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement
Gérer et motiver les acteurs de l'organisation dans une approche de délégation, de participation et de respect des différences.			
Guider les gens, dans une pratique autonome, vers des stratégies d'intervention et de résolution de problèmes.			
À partir de la compréhension de son mode de communication, partager l'information de manière efficace.			
Susciter la mise en œuvre de moyens variés pour favoriser l'apprentissage et le développement professionnel des gestionnaires.			
Accorder de la crédibilité aux individus et aux groupes dont les valeurs et les opinions peuvent apparaître comme discordantes et en tenir compte dans la prise de décision.			
Générer des ressources supplémentaires pour l'organisation.			

4. Les Compétences Culturelles

Compétences	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement
Percevoir, analyser, interpréter et influencer sur la réalité du milieu.			

Utiliser l'approche réflexive dans sa pratique professionnelle.			
Interpréter, expliquer et faire comprendre l'essence même des motifs en cause, pour exécuter et faire exécuter dans le sens de la réalisation des objectifs individuels et organisationnels.			
Discerner, comprendre et agir sur les grands enjeux des organisations scolaires.			
Établir des rapports étroits avec la communauté et lui rendre des comptes.			

5. Les Compétences Symboliques

Compétences	À développer	À améliorer	Bien développés et exercés efficacement
Faire émerger et traduire en action une vision des objectifs et des activités qui tient compte des opinions de chacun des acteurs de l'organisation.			
Utiliser une analyse systémique de l'organisation pour mieux instaurer les changements.			
User de créativité pour trouver des solutions nouvelles aux problèmes récurrents.			
Démontrer une culture d'attentes élevées de performance pour soi et pour le personnel.			
À partir des théories et des approches existantes, construire des stratégies d'intervention adaptées au contexte de l'organisation.			



**Commission scolaire
des Chic-Chocs**

Attentes signifiées à la direction générale

20____ - 20____

Attentes signifiées	Moyens pour y parvenir	Échéancier (Mi-année)	Indicateurs du rendement