|  |  |
| --- | --- |
|  | ANALYSE DE PROGRESSION EN EMPLOI(Gestionnaire) |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Évaluation de l’employé** |  |  | **Évaluation du supérieur** |

*(Dans ce document, le masculin englobe les deux genres et est utilisé pour alléger le texte)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| COTE | LÉGENDE | DÉFINITION |
| 1 | Insatisfaisant | Cette cote dénote un manque de compétence évident de l’employé. Il ne répond aucunement aux attentes. |
| 2 | Besoin d’amélioration | Cette cote dénote un léger manque de compétence de l’employé. Il présente des difficultés à bien répondre aux attentes. |
| 2 | Répond aux attentes | Cette cote dénote que l’employé répond de façon satisfaisante aux attentes. Les résultats anticipés ont été atteints. |
| 4 | Dépasse les attentes | Cette cote est attribuée à un employé dont le rendement dépasse habituellement les attentes relatives au critère mentionné et est supérieur aux attentes dans le domaine. |
|  |
| IDENTIFICATION DE L’EMPLOYÉ |
| Nom : |   |
| Département : |  | Date d’embauche : |  |
| Poste : |  | Date de l’évaluation : |  |
| Supérieur immédiat : |  |
| Période couverte : |  |
|  |
| OBJECTIFS ET CONSEILS  |
| * Faire un bilan annuel de la progression en emploi.
* Permettre à l’employé de s’exprimer à chacune des rencontres sur les compétences à atteindre.
* Permettre à l’employé d’établir ses besoins en termes de formation s’il y a lieu.
* Fournir des commentaires ou des exemples pour appuyer l’analyse.
* Être objectif et factuel.
 |
| ÉNUMÉRATION DES COMPÉTENCES ÉVALUÉES |
| COMPÉTENCES FONCTIONNELLES DE GESTION |
| **Vision globale stratégique** | Assurer une veille stratégique sur les tendances et les déﬁs dans le domaine de l’éducation. Comprendre l’impact des changements de l’environnement sur la réalisation de la mission institutionnelle. |
| **Habileté de gestion** | Planiﬁer, organiser, mobiliser et apprécier (PODC) l’ensemble des ressources (ﬁnancières, humaines, matérielles) nécessaires à la réalisation de la mission institutionnelle et du plan stratégique. |
| **Gestion du changement** | Mettre en place des processus permettant de consulter et d’impliquer les acteurs aﬁn de favoriser leur appropriation des objectifs du changement. |
| **Imputabilité et reddition de comptes** | Assumer ses responsabilités et rendre des comptes sur les décisions et les actions réalisées ainsi que les résultats et objectifs atteints. |
| **Orientation vers les résultats** | Être concentré sur l’amélioration des processus, de la performance et l’atteinte des objectifs. |
| COMPÉTENCES COGNITIVES |
| **Analyse et résolution de problème** | Établir des relations utiles entre différents facteurs et étudier différentes options aﬁn de résoudre des problèmes complexes. |
| **Prise de décision** | Mettre en œuvre des processus de collecte d’information et de consultation visant une prise de décision optimale dans le respect des valeurs éducatives et de la mission institutionnelle. |
| COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES |
| **Leadership mobilisateur** | Inﬂuencer positivement les collaborateurs et partenaires et les mobiliser dans la réalisation de la mission institutionnelle. |
| **Communication** | Communiquer clairement et correctement dans la langue d’enseignement, à l’oral et à l’écrit, sur les divers contextes liés à la fonction de gestionnaire. |
| **Collaboration et partenariat** | Travailler en collaboration et en concertation avec les collaborateurs et les partenaires, les responsabiliser et maximiser leur potentiel en vue de l’atteinte des objectifs de l’établissement. |
| **COMPÉTENCES INTRAPERSONNELLES** |
| **Engagement et valeurs privilégiées en éducation** | S’engager dans une démarche individuelle et collective de promotion et de respect des valeurs éducatives. |
| **Intégrité et éthique** | Agir de façon intègre et éthique dans l’exercice de ses fonctions. |
| **Intelligence émotionnelle** | Faire preuve d’équilibre, de constance et de cohérence dans l’expression (orale ou comportementale) de ses sentiments et de ses émotions à l’intérieur de ses fonctions. |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES FONCTIONNELLES DE GESTION |
| VISION GLOBALE STRATÉGIQUE |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|  | Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- Démontre une connaissance et compréhension des enjeux et défis dans le domaine de l’éducation. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Démontre une connaissance et compréhension des enjeux et déﬁs particuliers du secteur des établissements privés. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Met en place des stratégies et des actions appropriées au contexte. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES FONCTIONNELLES DE GESTION |
| HABILETÉ DE GESTION |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- Exerce une saine gestion des ressources financières et du budget accordé. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Exerce une saine gestion des ressources matérielles. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Exerce une saine gestion des ressources humaines sous sa responsabilité. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 4- Optimise et mobilise les ressources en cohérence avec la vision stratégique. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 5- Atteint les objectifs et résultats escomptés. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES FONCTIONNELLES DE GESTION |
| GESTION DU CHANGEMENT |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- S’approprie les orientations stratégiques du conseil d’administration ou du comité de direction. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Communique clairement les objectifs du changement. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Fait preuve d’ouverture d’esprit. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 4- S’adapte aux différents changements. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 5- Consulte les acteurs et les partenaires de son secteur. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 6- Soutient les acteurs et les destinataires dans le processus d’appropriation. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 7- Met en place des stratégies aﬁn de gérer les résistances aux changements. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES FONCTIONNELLES DE GESTION |
| IMPUTABILITÉ ET REDDITION DE COMPTES |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- Maîtrise bien la notion de gouvernance. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Respecte la notion de reddition de comptes. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Assume ses responsabilités dans les délais requis. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 4- Respecte ses engagements. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 5- Rend des comptes sur son travail. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 6- Détermine des indicateurs et critères d’évaluation. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES FONCTIONNELLES DE GESTION |
| ORIENTATION VERS LES RÉSULTATS |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|  | Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- Met en place des processus d’amélioration continue. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Détermine des objectifs et des indicateurs de performance. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Atteint les objectifs et les résultats escomptés. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES COGNITIVES |
| ANALYSE ET RÉSOLUTION DE PROBLÈME |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- Fait preuve de rigueur dans la collecte d’information en situation d’analyse et de résolution de problème. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Établit des relations de qualité. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Émet différentes options ou propose des solutions. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 4- Fait preuve d’objectivité. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 5- Fait preuve de discernement. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 6- Prend en considération le volet humain. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES COGNITIVES |
| PRISE DE DÉCISION |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- Fait preuve de rigueur dans la collecte d’information en situation de prise de décision. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Consulte les acteurs. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Utilise l’information pertinente et valide. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 4- Fait preuve d’objectivité et d’impartialité. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 5- Considère les différents éléments lorsque vient le temps de prendre une décision. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 6- Respecte les valeurs institutionnelles dans la prise de décision. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES |
| LEADERSHIP MOBILISATEUR |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- Exerce un leadership dans la réalisation de la mission institutionnelle. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Mobilise avec une vision inspirante. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Fait preuve de leadership dans l’exercice de ses fonctions. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 4- Adapte son style de leadership selon le contexte. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 5- Utilise adéquatement son pouvoir d’influence selon la situation vécue. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES |
| COMMUNICATION |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- Expose clairement son message. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Structure bien son message. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Utilise des stratégies de communication adaptées au contexte ou à la situation. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 4- Effectue des synthèses claires et résume bien sa pensée. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 5- Adapte son niveau de langage selon l’auditoire. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 6- S’exprime de façon constructive et positive. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES |
| COLLABORATION ET PARTENARIAT |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- Démontre une approche collaboratrice. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Coopère dans la recherche de solutions. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Recherche des solutions avec une approche « gagnant – gagnant ». | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 4- Fait preuve d’ouverture d’esprit sur les points de vue des acteurs ou des partenaires. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 5- Fait preuve de souplesse dans la mise en place de solutions. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 6- Exerce des réflexions axées sur les solutions davantage que sur des positions. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES INTRAPERSONNELLES |
| ENGAGEMENT ET VALEURS PRIVILÉGIÉES EN ÉDUCATION |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- Respecte les valeurs éducatives dans la réalisation de la mission institutionnelle. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Détermine des valeurs éducatives à privilégier qui respectent l’établissement. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Adhère aux valeurs éducatives de l’établissement. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 4- S’engage dans la promotion des valeurs éducatives. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES INTRAPERSONNELLES |
| INTÉGRITÉ ET ÉTHIQUE |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- Inspire confiance. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Respecte ses engagements. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Fait preuve d’intégrité. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 4- Fait preuve de cohérence entre ses dires et ses actions. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 5- Respecte les valeurs institutionnelles dans la prise de décision. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 6- Exerce une impartialité dans la prise de décision. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES INTRAPERSONNELLES |
| INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Insatisfaisant | Besoin d’amélioration | Répond aux attentes | Dépasse les attentes |
| 1- Fait preuve d’une intelligence émotionnelle dans son travail. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 2- Fait preuve de conscience de soi. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 3- Travaille efficacement en fonction de ses forces et de ses points à améliorer. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 4- Fait preuve de conscience des autres. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 5- Fait preuve de maitrise de soi. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |
| 6- Établit de bonnes relations avec les autres. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Commentaires : |  |

|  |
| --- |
| COMPÉTENCES INDIVIDUELLES  |
| **Première compétence individuelle :** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** |

 |
| **Détails :** |
|  |
|  |
| **Étapes :** | **Échéances :** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **Première rencontre - Commentaires :** |
| **Deuxième rencontre - Commentaires :** |
| **Analyse de la progression – Commentaires et solutions :** |

|  |
| --- |
| **COMPÉTENCES INDIVIDUELLES** |
| **Deuxième compétence individuelle :** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** |

 |
| **Détails :** |
|  |
|  |
| **Étapes :** | **Échéances :** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **Première rencontre - Commentaires :** |
| **Deuxième rencontre - Commentaires :** |
| **Analyse de la progression – Commentaires et solutions :** |
|  |  |
|  |  |
| Signature de l'employé | Date (JJ / MM / AAAA) |
|  |  |
|  |  |
| Signature du superviseur  | Date (JJ / MM / AAAA) |