

**DISCAS**, 1750, rue Sauriol Est, Montréal (Qc) H2C 1X4 — Téléphone: (514) 385-0054  
— Télécopieur: (514) 381-1994

## Outil d'évaluation

# Grille d'évaluation

Directeur ou directrice des services aux élèves

**Document élaboré pour  
l'Association québécoise des établissements  
secondaires privés (AQESP)**

Document de travail — 1<sup>e</sup> version — août 2000

Conception et rédaction:

**Jacques Henry**

---

**DISCAS sur Internet:** <http://discas.educ.infinet.net>  
**Courrier électronique:** [discas@usa.net](mailto:discas@usa.net)

## La supervision et l'évaluation du gestionnaire

*Note : de façon à alléger le texte, le masculin épiciène désigne tout autant les femmes que les hommes.*

Le gestionnaire est supervisé et évalué par son supérieur immédiat. Dans le cas du directeur général, il s'agit du conseil d'administration ou d'une instance de ce dernier (comité exécutif, sous-comité, président). Dans le cas des directeurs de service, il s'agit du directeur général.

### Processus

La démarche de supervision/évaluation s'étend habituellement sur trois ans. Au terme de cette période, toutes les dimensions de la compétence du gestionnaire auront été évaluées.

Une dimension de compétence est une **responsabilité professionnelle** jumelée à une **façon de faire**, comme le définit le Profil de compétence.

Annuellement, les principales étapes du processus sont les suivantes :

- Au début de l'année, sur la base du plan d'action du gestionnaire et, s'il y a lieu, de sa planification stratégique, le supérieur immédiat convient avec le gestionnaire des dimensions qui feront l'objet d'une supervision particulière et lui signifie ses attentes pour l'année.
- Au cours de l'année, des échanges informels ont lieu et s'inscrivent dans le processus de supervision continue.
- À la fin de l'année, sur la base du rapport annuel du gestionnaire et d'une auto-évaluation du gestionnaire, le supérieur immédiat porte un jugement sur les dimensions de la compétence du gestionnaire retenues au début de l'année. Ce jugement fait l'objet d'un échange, dont les résultats sont exprimés par une cote et, s'il y a lieu, par un commentaire.

Les cotes utilisées sont les suivantes :

- ↑ le gestionnaire s'acquitte de cette responsabilité **au-delà** des attentes de l'employeur;
- ⇒ le gestionnaire s'acquitte de cette responsabilité **conformément** aux attentes de l'employeur;
- ↓ le gestionnaire s'acquitte de cette responsabilité **en deçà** des attentes de l'employeur.

Une absence de cote signifie que le superviseur ne dispose pas des éléments nécessaires pour porter un jugement éclairé.










Si des commentaires sont nécessaires pour éclairer la cote, ils peuvent être inscrits en marge ou au verso. De même, certains aspects particuliers des énoncés peuvent être soulignés pour justifier la cote attribuée lorsque nécessaire.

Chacune des cinq façons de faire est ensuite évaluée globalement et fait l'objet d'un commentaire synthétique. L'évaluation se complète d'un commentaire global, d'observations et de recommandations, ainsi que d'une signification des attentes spécifiques.

Le document est signé par le superviseur et par le gestionnaire. Il est conservé dans le dossier professionnel du gestionnaire.






















## Les responsabilités professionnelles




### LE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

- Élabore, pour son service, des **textes de référence** (code de vie, politiques éducatives, etc.) clairs et pertinents, dans une optique stratégique, avec des objectifs à long terme et en prenant en compte tous les aspects des problématiques à gérer.   
- Élabore, pour son service, des **plans de travail** (planification stratégique, plan d'action annuel) en ayant pour but d'assurer et d'améliorer la qualité des services et la qualité du milieu de vie et de réaliser la mission éducative de l'établissement.   
- Exerce une **supervision** active et continue de l'acte professionnel de ses employés avec un souci d'amélioration et de développement des ressources humaines ainsi qu'une préoccupation de justice et d'objectivité.   

Commentaires : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





### LA GESTION ADMINISTRATIVE COURANTE

- Organise l'**encadrement des élèves** (fréquentation scolaire, sécurité et surveillance) avec un souci de rigueur et dans le respect des encadrements légaux et administratifs.   
- Assure la gestion du **code de vie** des élèves (application de la discipline, soutien disciplinaire aux éducateurs, gestion des cas lourds) avec discernement, objectivité et justice, dans le souci de la mission éducative de l'établissement.   
- Oriente et coordonne l'**animation de la vie scolaire** (activités parascolaires, fêtes et activités spéciales, démocratie étudiante) en regard du plan d'action annuel, en faisant appel à des approches inventives et productives et en résolvant les problèmes, qu'ils soient prévus ou inattendus.   
- Organise la **logistique de la vie scolaire** (utilisation des locaux et des équipements, services pratiques, campagnes de financement) en favorisant un usage rationnel des ressources et en sachant s'adapter aux contraintes et aux circonstances.   
- Supervise les **services professionnels** sous sa responsabilité (services de santé, services sociaux et communautaires) dans le respect des compétences professionnelles des employés concernés et des orientations éducatives de l'établissement.   
- Attribue les **tâches** et organise le **cadre de travail** de ses employés, avec le souci de faire participer et de motiver son personnel et en favorisant l'expression des initiatives et des compétences professionnelles.   
- Administre de façon rigoureuse les **ressources matérielles et financières de son service**, avec intégrité, transparence et souci de l'intérêt commun.   

- Établit une **communication** efficace avec son personnel, les parents, les élèves et les organismes externes, de façon à assurer une circulation rapide et pertinente de l'information dans les deux sens, en étant à l'écoute et en offrant du feedback. 
- Transmet des **directives** claires et fonctionnelles à son personnel, en justifiant et en expliquant ses décisions de façon à les faire accepter. 
- Gère correctement son **temps**, ses **priorités** et son **stress**, avec un souci de son propre développement professionnel et en reconnaissant ses limites et celles des autres. 




Commentaires : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### LA COLLABORATION AVEC LES INSTANCES

- Collabore efficacement avec son **supérieur immédiat** (respect des mandats et des directives, apport d'expertise, référence des situations problématiques) avec loyauté et transparence, dans le respect des personnes et des rôles et avec un souci de l'intérêt commun. 
- Participe de façon active et productive aux activités du **comité de direction** (préparation et suivi des dossiers, participation à la définition des orientations et à la prise de décision), dans le respect des personnes et des champs de compétence, et en faisant preuve d'autonomie, de leadership et de créativité. 
- Collabore activement avec les **instances de l'enseignement privé** (AQESP, assemblée des directions des services aux élèves, groupes de travail des services aux élèves, comités de travail) en apportant une contribution positive et en manifestant un sentiment d'appartenance à l'enseignement privé. 
- Favorise la **participation des élèves et du personnel** à différentes activités et manifestations externes, dans le but de promouvoir et de maintenir l'image de marque de l'établissement. 

Commentaires : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

• **LES RESPONSABILITÉS PARTICULIÈRES**

- Gère avec discernement les **crises** et les **situations exceptionnelles** en résolvant les problèmes et les conflits de façon rationnelle, dans le respect des personnes, avec le souci de l'intérêt commun et en référant au directeur général, s'il y a lieu 
- Répond aux **attentes significées** par son supérieur immédiat et en rend compte avec le souci d'améliorer constamment la qualité de sa gestion et en reconnaissant ses limites et celles des autres. 
- S'acquitte avec diligence des **mandats ad hoc** qui lui sont confiés en respectant les objectifs et les échéanciers convenus et en faisant preuve d'autonomie et de créativité. 

Commentaires : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_




\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_




## Les façons de faire

L'action du gestionnaire s'exerce, de façon générale, avec :



### cohérence

- en s'appuyant sur des textes de référence clairs et pertinents; 
- en se souciant de la mission éducative et de l'intérêt public; 
- dans le respect des encadrements légaux et administratifs et des juridictions. 




### efficacité

- en respectant les plans de travail; 
- en surmontant les obstacles; 
- en faisant un usage rationnel et responsable des ressources. 



### souci de responsabilisation

- dans le respect des responsabilités professionnelles; 
- dans une perspective de développement institutionnel. 

### souci de mobilisation

- dans le cadre d'une communication dynamique et efficace; 
- en favorisant la participation du personnel; 
- en ayant à coeur le développement d'une solidarité institutionnelle. 

### harmonie

- dans le respect des personnes; 
- en se souciant d'accroître la satisfaction au travail. 



## Commentaires

### Du supérieur immédiat

---

---

---

---

---

---

---

---

### Du gestionnaire

---

---

---

---

---

---

---

---

## Signatures

Par la présente, j'atteste avoir pris connaissance du rapport de supervision/évaluation

\_\_\_\_\_  
Gestionnaire

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Supérieur immédiat

\_\_\_\_\_  
Date