



### SECTION 5 : RESSOURCES HUMAINES

Titre de la procédure: Appréciation du rendement de la direction de l'éducation

---

**Politique :** En vertu de la politique 2.1 : Rôle du Conseil scolaire

Établit des processus qui définissent clairement l'autorité et les responsabilités de la direction de l'éducation et en fait une révision ainsi qu'une évaluation annuelle.

**Raison d'être :** Procéder à l'appréciation du rendement de la direction de l'éducation selon le modèle retenu et faire rapport au conseil scolaire francsaskois.

Assurer le droit de la direction de l'éducation à être outillé afin de maintenir et améliorer son rendement.

**Responsables:** Conseil scolaire francsaskois et la direction de l'éducation

**Qui :** La direction de l'éducation

**Objectifs de l'évaluation :**

1. Favoriser un meilleur échange et une meilleure compréhension des attentes mutuelles de la direction de l'éducation et du Conseil scolaire francsaskois ;
2. Connaître et apprécier la contribution de la direction de l'éducation ;
3. Stimuler la motivation de la direction de l'éducation et lui procurer de la rétro-information ;
4. Apprécier, conjointement avec le Conseil scolaire francsaskois, la contribution et les modes de gestion de la direction de l'éducation en relation avec l'atteinte des objectifs et des cibles du Conseil scolaire francsaskois ;

---

## Section 5

5. Suggérer, conjointement avec la direction de l'éducation, un plan de croissance personnelle et professionnelle de façon à maintenir et améliorer le rendement de la direction de l'éducation.

### **Procédure :**

1. Le Conseil scolaire fransaskois, dans le cadre d'une de ses réunions, décide du fonctionnement de l'appréciation du rendement de la direction de l'éducation.
  - Soit par tous les membres du CSF;
  - Soit par le comité du CSF sur l'évaluation du rendement de la direction de l'éducation.
2. Selon le mode de fonctionnement proposé, les membres désignés au point 1 s'entendent sur les points suivants :
  - Assure la révision de la grille d'appréciation du rendement, partie A et partie B et la met à jour au besoin (grille en annexe) ;
  - Établit les attentes annuelles;
  - La direction de l'éducation est invitée à produire son rapport quant à l'atteinte des résultats en lien avec la planification stratégique du CSF;
  - Planifie et réalise l'appréciation de l'année scolaire courante (1<sup>er</sup> septembre au 31 août);
  - Rencontre la direction de l'éducation pour procéder à son appréciation;
  - Le rapport final est rédigé conjointement avec les membres désignés et la direction de l'éducation;
  - Dépose son rapport au Conseil scolaire fransaskois dans le cadre d'une de ses réunions.

### **Note :**

Les résultats de l'appréciation ne peuvent, en aucune façon, être transmis sans la permission écrite de la direction de l'éducation. Lors de son départ, ils sont remis à la direction de l'éducation.

---

## Section 5

### Contenu du rapport

Le rapport est rédigé sur la démarche et non sur l'appréciation. Dans ce rapport, il est précisé :

- ✓ l'identification des membres désignés à l'appréciation du rendement de la direction de l'éducation;
- ✓ le nombre de rencontres tenues pour planifier l'appréciation conformément à la procédure prévue;
- ✓ le nombre de rencontres de la direction de l'éducation;
- ✓ les attentes signifiées à la direction de l'éducation par les membres désignés;
- ✓ la date de l'évaluation;
- ✓ une recommandation formulée dans une lettre.

### Grille d'appréciation - Partie A

Pour chaque élément évalué, fournir dans l'espace prévu l'explication appropriée de l'appréciation.

**Cote \*** - échelle de valeur de 1 à 5

- 1- non atteint
- 2- moyen
- 3- satisfaisant
- 4- très satisfaisant
- 5- excellent

### Grille d'appréciation Partie B

Pour chaque politique évaluée, identifier les améliorations à apporter et/ou souligner les efforts déployés par la direction pour la période visée par la révision.

Réf: *The Education Regulations, 1986, 6 (2)*

---

## Section 5

### *Annexe: Grille d'appréciation (Partie A)*

***Énoncé de principe : La direction de l'éducation du Conseil scolaire fransaskois reconnaît le besoin et la nécessité d'un processus de révision des compétences comportementales dans un esprit de développement personnel et professionnel, et cela, par le développement de ses propres objectifs visant une meilleure connaissance de soi, de développer une autonomie et prendre en main la gestion de sa carrière.***

***La direction et le Conseil scolaire fransaskois reconnaissent la nécessité d'un échange sain, ouvert et constructif sur les éléments ayant traits aux compétences comportementales dans le but de permettre à la direction de progresser afin d'atteindre un niveau de rendement désiré.***

---

*Nom de la direction :*

*Nom du superviseur :*

*Titre de l'emploi :*

*Période visée par cette révision :*

*Dates de la révision :*

## Section 5

<b>ATTENTES SIGNIFIÉES (Objectifs)</b>		<b>Cote *</b>
<b>1.</b>	<b><i>Au regard de la communication interactive efficace</i></b> <i>La capacité de transmettre clairement l'information, de la recevoir de façon toute aussi claire et de communiquer activement avec les autres, en tenant compte de leurs points de vue, afin de réagir de manière appropriée. Cette compétence consiste, entre autres, à écouter, à comprendre et à réagir ouvertement et efficacement.</i>	
	<b>a) favoriser les discussions positives, (p. ex., inviter une personne à venir s'asseoir et à bavarder dans une atmosphère détendue);</b> <b>b) ne pas porter de jugement immédiat sur les propos de son interlocuteur ou de son interlocutrice pour en savoir davantage;</b> <b>c) reconnaître les situations où le comportement non verbal d'une personne ne concorde pas avec ce qu'elle dit;</b> <b>d) reconnaître chez une personne des préoccupations ou des besoins profonds qui ne sont peut-être pas exprimés;</b> <b>e) comprendre une personne suffisamment bien pour prévoir ses réactions et se préparer en conséquence.</b>	/5
<b>Points forts</b>		
<b>Points à améliorer</b>		
<b>Cibles</b>		
<b>Objectifs</b>		
<b>Moyens</b>		
<b>Commentaires</b>		

## Section 5

<b>ATTENTES SIGNIFIÉES (Objectifs)</b>		<b>Cote *</b>
<b>2.</b>	<p><b><i>Au regard de la compréhension des organismes et des enjeux politiques</i></b></p> <p><i>La capacité de comprendre les rapports de force au sein du Conseil scolaire ou d'autres organismes tels les partenaires. C'est l'aptitude à reconnaître les vrais décideurs ainsi que les personnes susceptibles de les influencer et à prévoir l'effet qu'un événement nouveau ou qu'une situation nouvelle aura sur le personnel du conseil scolaire.</i></p>	<b>/5</b>
	<p><b><i>a) tenir compte des rapports de force au sein du Conseil;</i></b>  <b><i>b) savoir reconnaître les personnes qui prennent les décisions;</i></b>  <b><i>c) savoir reconnaître les limites "implicites" du Conseil, c'est-à-dire ce qui est possible de faire ou de ne pas faire parfois, dans certains postes;</i></b>  <b><i>d) faire activer les choses en faisant jouer les liens et les réseaux informels établis;</i></b></p>	
<p><b>Points forts</b></p> <p><b>Points à améliorer</b></p> <p><b>Cibles</b></p> <p><b>Objectifs</b></p> <p><b>Moyens</b></p>		
<p><b>Commentaires</b></p>		

## Section 5

<b>ATTENTES SIGNIFIÉES (Objectifs)</b>		<b>Cote *</b>
<b>3.</b>	<p><b>Au regard de la direction de l'équipe</b></p> <p><i>La volonté d'assumer le rôle de leader d'une équipe ou d'un groupe. Elle sous-entend le désir de diriger les autres.</i></p>	
	<p><b>a)</b> <i>brosser, à l'intention du personnel, un tableau stimulant du mandat du Conseil et effectuer des activités qui suscitent un enthousiasme pendant la réalisation du mandat;</i></p> <p><b>b)</b> <i>prendre des décisions difficiles qui viennent appuyer le personnel et le Conseil, et qui s'alignent sur l'éthique personnelle et organisationnelle;</i></p> <p><b>c)</b> <i>tenir les membres du personnel au courant des décisions et leur expliquer les raisons qui les motivent;</i></p> <p><b>d)</b> <i>gérer les procédures de fonctionnement et les réunions en faisant appel aux membres du personnel;</i></p> <p><b>e)</b> <i>éliminer les obstacles bureaucratiques ou les autres problèmes qui empêchent le personnel de faire son travail.</i></p>	/5
<p><b>Points forts</b></p> <p><b>Points à améliorer</b></p> <p><b>Cibles</b></p> <p><b>Objectifs</b></p> <p><b>Moyens</b></p>		
<p><b>Commentaires</b></p>		

## Section 5

<b>ATTENTES SIGNIFIÉES (Objectifs)</b>		<b>Cote *</b>
<b>4.</b>	<p><b><i>Au regard de l'engagement à l'égard des valeurs</i></b></p> <p><i>La démonstration, en paroles et en actions, de ses valeurs fondamentales en s'efforçant de trouver une affinité entre les comportements personnels et les valeurs organisationnelles, de valoriser l'intégrité, le professionnalisme, le respect et la collaboration, entre autres, et de maintenir l'intégrité organisationnelle.</i></p>	
	<p><b><i>a) expliquer au personnel comment une nouvelle politique, procédure ou initiative aura des effets positifs à la fois sur les membres du personnel et sur l'ensemble du Conseil;</i></b></p> <p><b><i>b) aider volontiers les autres lorsque la situation le requiert;</i></b></p> <p><b><i>c) faire des suggestions au personnel sur les mesures à prendre pour améliorer le service ou l'école.</i></b></p>	/5
<p><b>Points forts</b></p> <p><b>Points à améliorer</b></p> <p><b>Cibles</b></p> <p><b>Objectifs</b></p> <p><b>Moyens</b></p>		
<b>Commentaires</b>		

## Section 5

<b>ATTENTES SIGNIFIÉES (Objectifs)</b>		<b>Cote *</b>
<b>5.</b>	<p><b><i>Au regard de l'établissement de relations et de réseaux</i></b>  <i>Le fait d'établir et de maintenir des relations de travail, des partenaires et des réseaux de contacts utiles et productifs avec des personnes qui peuvent contribuer à la réalisation d'objectifs professionnels et organisationnels ou qui pourraient le faire un jour.</i></p>	
	<p><b><i>a) adresser et accepter des invitations;</i></b>  <b><i>b) avoir des conversations libres avec ses collègues, ses clientes et clients, etc.;</i></b>  <b><i>c) entretenir des relations amicales au travail ;</i></b>  <b><i>d) se servir de ses relations de travail au moment opportun.</i></b></p>	/5
<p><b>Points forts</b></p> <p><b>Points à améliorer</b></p> <p><b>Cibles</b></p> <p><b>Objectifs</b></p> <p><b>Moyens</b></p>		
<p><b>Commentaires</b></p>		

## Section 5

<b>ATTENTES SIGNIFIÉES (Objectifs)</b>		<b>Cote *</b>
<b>6.</b>	<p><b><i>Au regard de la prise de décision</i></b>  <i>Prendre des décisions appropriées en temps opportun, en assumer la responsabilité et à y donner suite.</i></p>	
	<p><b><i>a) prendre des décisions simples en temps utile;</i></b>  <b><i>b) rechercher les facteurs communs dans différentes situations et utiliser ou modifier les méthodes qui ont donné de bons résultats en vue de répondre aux besoins uniques d'une situation particulière;</i></b>  <b><i>c) recourir aux lignes directrices générales et aux précédents pour prendre des décisions dans des situations inhabituelles;</i></b>  <b><i>d) intégrer et appliquer différents principes et différentes valeurs pour parvenir à une conclusion qui respecte les objectifs organisationnels.</i></b></p>	/5
<p><b>Points forts</b></p> <p><b>Points à améliorer</b></p> <p><b>Cible</b></p> <p><b>Objectifs</b></p> <p><b>Moyens</b></p>		
<p><b>Commentaires</b></p>		

## Section 5

<b>ATTENTES SIGNIFIÉES (Objectifs)</b>		<b>Cote *</b>
<b>7.</b>	<p><b><i>Au regard du souci des résultats</i></b></p> <p><i>Se manifeste par la volonté de prendre les mesures nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Les personnes qui possèdent cette compétence agissent de manière proactive en réponse aux problèmes et aux occasions, abordent le travail d'une manière positive et mettent l'accent sur l'atteinte des résultats attendus.</i></p>	
	<p><b><i>a) s'efforcer de faire mieux;</i></b></p> <p><b><i>b) dépasser ses objectifs;</i></b></p> <p><b><i>c) rechercher de nouveaux moyens d'action en vue d'améliorer le rendement;</i></b></p> <p><b><i>d) communiquer ses idées à la personne dont on relève et à son personnel et valoriser leurs points de vue et leurs perspectives.</i></b></p>	/5
<p><b>Points forts</b></p> <p><b>Points à améliorer</b></p> <p><b>Cibles</b></p> <p><b>Objectifs</b></p> <p><b>Moyens</b></p>		
<p><b>Commentaires</b></p>		

## Section 5

### **COMMENTAIRES GÉNÉRAUX**

*Sous cette rubrique, les membres désignés peuvent noter tout élément du rendement de la direction de l'éducation qui lui paraît important et qu'il n'a pu apprécié de façon satisfaisante dans les volets précédents de la fiche.*

- Le dévouement à la communauté scolaire, à l'entité, son énergie, sa croyance, la vision future; pensée visionnaire;
- Bon d'être dévoué; l'ensemble de la personne fait avancer le Conseil, pas de doutes aux capacités.
- Toute la question de sacrifice personnel, la famille et les intérêts personnels ont été mis de côté pour faire avancer le Conseil ; remercier la famille de Bernard qui lui a permis de se dédier autant. L'ouverture à apprendre ; ne s'assoie pas sur ses lauriers.
- Vue d'ensemble de l'équipe.

*Ce document est confidentiel et est réservé à l'usage exclusif des membres du Conseil scolaire fransaskois mandatés pour réaliser l'appréciation du rendement de la direction de l'éducation.*

***Les résultats de l'appréciation du rendement ne peuvent, d'aucune façon, être transmis sans l'autorisation écrite de la direction de l'éducation.***

**\*\*\* SIGNATURES \*\*\***

**MEMBRES DÉSIGNÉS**

**DIRECTION DE L'ÉDUCATION**

\_\_\_\_\_  
**(nom)**

\_\_\_\_\_  
**(nom)**

\_\_\_\_\_  
**(nom)**

\_\_\_\_\_  
**(nom)**

---

## Section 5

### Grille d'appréciation (Partie B)

**Énoncé de principe : La direction de l'éducation du Conseil scolaire fransaskois reconnaît le besoin et la nécessité d'un processus de révision du rendement de la direction de l'éducation du Conseil des écoles fransaskoises dans l'optique d'un échange sain, ouvert et constructif sur les éléments ayant traits à la gestion des composantes du CÉF.**

**Spécifiquement, le Conseil reconnaît le besoin d'une rétroaction sur les agissements et accomplissements de la direction de sorte à démontrer son appui et sa confiance en elle tout en reconnaissant les aspects qui pourraient nécessiter des ajustements ou améliorations.**

**De son côté, la direction reconnaît la nécessité d'un échange honnête entre elle et le Conseil qui permette d'identifier les améliorations à apporter ou souligner les efforts déployés par la direction pour la période visée par la révision.**

---

Nom de la direction :

Nom du superviseur :

Titre de l'emploi :

Période visée par cette révision :

Date de la révision :

**Le processus d'appréciation du rendement est basé sur la politique 2.9 (Supervision du rendement)**

**Le Conseil scolaire établit un calendrier et identifie des moyens par lesquels il peut superviser ses politiques de façon systématique et sur une base régulière.**

**Ainsi, le Conseil :**

- ✓ **Supervise le degré de réussite et de conformité seulement en ce qui a trait à ses politiques et à des critères établis au préalable.**
- ✓ **Supervise ses politiques de gouvernance par l'entremise de rapports fournis par la direction de l'éducation, par des sources externes telles que des experts comptables ou par inspection effectuée par le Conseil.**
- ✓ **Supervise et évalue, sur une base annuelle, le rendement de la**

## Section 5

**direction de l'éducation en déterminant le degré de succès dans l'atteinte des politiques « Fondements et directions » et « Restrictions sur les opérations »**

**Le tableau relatant les rapports de surveillance de l'année visée de l'évaluation est reproduit ci-après avec les dates où les rapports ont été fournis au Conseil.**

<b>Calendrier de l'évaluation des politiques de gouvernance du CSF pour la direction de l'éducation</b>				
<b>Politique</b>	<b>Méthode</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Mois d'application</b>	<b>Dates des rapports soumis par la direction de l'éducation au CSF</b>
<i>1.6 Buts du système scolaire</i>	<i>Interne</i>	<i>Trimestrielle</i>		
<i>3.1 Relations</i>	<i>Interne</i>	<i>Trimestrielle</i>		
<i>3.2 Programmes et services</i>	<i>Interne</i>	<i>Annuelle</i>		
<i>3.3 Finances</i>	<i>Interne</i>	<i>Annuelle</i>		
<i>3.4 Avoirs</i>	<i>Interne Externe</i>	<i>Annuelle Annuelle</i>		
<i>3.5 Communications avec le Conseil</i>	<i>Interne</i>	<i>Annuelle</i>		

---

## Section 5

### *Rapports de surveillance soumis par la direction de l'éducation*

#### ***Politiques 1.6 Buts du système scolaire***

1. *Le Conseil des écoles fransaskoises bénéficie d'une gestion saine et efficace des ressources financières.*

**Cibles**

**Objectifs**

**Moyens**

2. *Les élèves du conseil des écoles fransaskoises bénéficient d'un apprentissage amélioré par l'utilisation de l'information obtenue dans un cadre d'amélioration.*

**Cibles**

**Objectifs**

**Moyens**

3. *Les élèves ont accès à des programmes d'étude complets appuyés par un personnel de qualité.*

**Cibles**

**Objectifs**

**Moyens**

4. *Les élèves bénéficient d'un environnement physique adéquat.*

**Cibles**

**Objectifs**

**Moyens**

---

## Section 5

### ***Politique 3.1 Relations***

***La direction doit assurer le traitement des élèves, des parents, du personnel ou membres de la communauté qui va en lien avec les politiques de fondement et directions.***

***Ainsi, la direction de l'éducation ne doit pas:***

- Négliger d'entreprendre des actions raisonnables et nécessaires pour maintenir un environnement sécuritaire, sain et respectueux à l'apprentissage et au travail.
- Opérer et utiliser des procédures injustes et inéquitable pour l'embauche et le congédiement du personnel.
- Permettre des décisions sur l'assignation, la promotion, l'évaluation ou la discipline des élèves ou du personnel basé sur des critères autres que ceux nécessaires à la mise en œuvre de l'accomplissement des politiques du Conseil ou en conformité avec les politiques du Conseil.
- Négliger de rechercher la rétroaction auprès des élèves, des parents, du personnel et de la communauté scolaire francophone lors de la surveillance du rendement ou de la mise en œuvre de la gouverne au sein du CÉF.
- La direction de l'éducation ne doit pas négliger les liens auprès des conseils d'école.
- Opérer sans procédures lorsqu'elle traite les plaintes.
- Manquer le respect de la confidentialité.

#### **Cibles**

#### **Objectifs**

#### **Moyens**

---

## Section 5

### *Politique 3.2 Programmes et services*

*La direction de l'éducation doit offrir des programmes qui appuient et renforcent l'éducation des élèves.*

*Ainsi, la direction de l'éducation ne doit pas :*

- Embaucher du personnel incompetent et non engagé.
- Négliger de prendre les actions nécessaires avec le personnel qui manque de compétence ou qui manque d'engagement ou qui contrevient à une politique du Conseil.
- Permettre des programmes, des services ou des cours qui sont en violation avec les obligations provinciales.
- Négliger d'encourager et de développer des pratiques qui sont consistantes avec les principes d'enseignement et d'apprentissage.
- Approuver des pratiques d'évaluation qui ne mènent pas à l'amélioration.

**Cibles**

**Objectifs**

**Moyens**

---

## Section 5

### *Politique 3.3 Finances*

*La direction de l'éducation doit assurer le développement d'une fiscalité et des dépenses actuelles selon les priorités du Conseil telles qu'établies dans le budget d'obligations constitutionnelles annuel.*

*Ainsi, la direction de l'éducation ne doit pas:*

- Émettre plus de fonds que ceux qui sont reçus durant l'année fiscale.
- Approuver des dépenses en capital sans l'établissement et le maintien d'une approche de planification financière de cinq années.
- Acquérir des biens ou services à moins que ceux-ci soient conformes aux pratiques d'affaires et de comptabilités généralement reconnues par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP).
- Approuver des dépenses d'urgence excédant 50 000 \$.
- Entrer dans des constructions ou projets de rénovations majeures sans budget préalable.
- Approuver des changements de commandes sur des projets approuvés excédant 10% du coût du projet jusqu'à un maximum de 100 000 \$.

#### **Cibles**

#### **Objectifs**

#### **Moyens**

---

## Section 5

### *Politique 3.4 Avoirs*

*La direction de l'éducation doit assurer que les biens du CÉF soient protégés et maintenus de manière inadéquate.*

*Ainsi, la direction de l'éducation ne doit pas :*

- Gérer l'organisation sans une préparation et une revue des états financiers en accord avec les principes de comptabilités généralement reconnus tels qu'appuyés par une vérification annuelle externe.
- Acquérir, utiliser ou disposer des avoirs d'une manière à causer des changements non planifiés de la position financière du Conseil.

**Cibles**

**Objectifs**

**Moyens**

---

## Section 5

### *Politique 3.5 Communications avec le Conseil*

*La direction de l'éducation doit informer le Conseil au sujet des questions pertinentes.*

*Ainsi, la direction de l'éducation ne doit pas :*

- Négliger de fournir un mécanisme de communication au Conseil ou au comité représentant les communications.
- Négliger de négocier avec l'ensemble du Conseil à l'exception des demandes d'information provenant des individus du Conseil.

**Cibles**

**Objectifs**

**Moyens**

## Section 5

### **COMMENTAIRES GÉNÉRAUX**

*Sous cette rubrique, les membres désignés peuvent noter tout élément de l'appréciation du rendement de la direction de l'éducation qui lui paraît important et qu'il n'a pu apprécier de façon satisfaisante.*

*Ce document est confidentiel et est réservé à l'usage exclusif des membres du Conseil scolaire fransaskois mandatés pour réaliser l'appréciation du rendement de la direction de l'éducation.*

***Les résultats de l'appréciation du rendement ne peuvent, d'aucune façon, être transmis sans l'autorisation écrite de la direction de l'éducation.***

**\*\*\* SIGNATURES \*\*\***

<b>MEMBRES DÉSIGNÉS</b>	<b>DIRECTION DE L'ÉDUCATION</b>
(nom)	
(nom)	(nom)
(nom)	