



DISCAS — Jacques Henry et Jocelyne Cormier, consultants en éducation

1750, rue Sauriol Est, Montréal (QC) H2C 1X4

Téléphone: (514) 385-0054

Courriel : info@discas.ca

Fax: (514) 321-9226

Site Web : <http://discas.ca>

Développement institutionnel

Politique-type de développement institutionnel et de supervision professionnelle

Conception / rédaction

Jacques Henry / Jocelyne Cormier

1 Contexte

1.1 GÉNÉRALITÉS

- 1.1.1 Le caractère public des établissements scolaires, ainsi que le cadre légal dans lequel leurs activités s'effectuent, exigent que les gestionnaires assurent le **développement institutionnel** des établissements dont ils sont responsables et en rendent compte.
- 1.1.2 Le développement institutionnel est entendu de la façon suivante : « processus et modalités par lesquels le personnel d'une institution réussit à consolider ses acquis positifs, à corriger ses lacunes et à assurer son évolution continue » (*Legendre, R. Dictionnaire actuel de l'éducation*).
- 1.1.3 Le développement institutionnel concerne a priori toutes les activités de l'organisme, aussi bien celles qui relèvent de sa mission éducative que celles qui concernent sa mission administrative. De même, il touche tout autant l'évolution à long terme (le développement) que les opérations courantes (le fonctionnement). **La présente politique, toutefois, se limite aux activités éducatives de l'établissement.**
- 1.1.4 Les activités doivent s'effectuer dans un cadre qui constitue leur **référentiel**. En ce qui concerne le développement éducatif, le référentiel est le **projet éducatif** prévu par la Loi de l'instruction publique ainsi que les dimensions éducatives de la **planification stratégique** de la Commission.
- 1.1.5 Conformément à la loi, les intentions du projet éducatif sont opérationnalisées dans le **plan de réussite** de l'établissement, actualisé annuellement.
- 1.1.6 Un processus continu et cyclique d'**évaluation institutionnelle** guide la réalisation du plan de réussite dans les pratiques professionnelles par une mise en rapport constante des pratiques existantes avec le projet éducatif et le plan de réussite. Ce processus comporte des phases de diagnostic, de régulation, de bilan, de reddition de comptes et de prospective qui constituent un cycle d'évaluation.
- 1.1.7 L'évaluation institutionnelle porte donc sur les performances de l'établissement et sur les pratiques professionnelles des personnes qui y travaillent. C'est dans ce contexte que se situe, comme moyen, la supervision pédagogique.
- 1.1.8 La **supervision pédagogique** est le moyen par lequel le directeur d'établissement oriente et encadre les pratiques professionnelles des enseignants placés sous sa responsabilité, de façon, selon le cas, à corriger, soutenir ou développer ces pratiques.

1.2 BUTS ET OBJECTIFS

1.2.1 En ce qui concerne le **respect du caractère public de l'école**, la présente politique vise à :

- 1.2.1.1 assurer une utilisation responsable et efficace des ressources publiques;
- 1.2.1.2 respecter le droit des usagers à des services de qualité;
- 1.2.1.3 respecter le droit de la population et des autorités scolaires d'être informées des activités de l'école et de ses réalisations;
- 1.2.1.4 favoriser une gestion transparente et responsable de l'établissement.

1.2.2 En ce qui concerne le **respect de la mission de l'école**, la présente politique vise à :

- 1.2.2.1 assurer la cohérence des pratiques professionnelles et l'atteinte des objectifs poursuivis;
- 1.2.2.2 maintenir et améliorer la qualité des services, la qualité des actions éducatives et la qualité des apprentissages des élèves;
- 1.2.2.3 ajuster les activités de l'école aux besoins des usagers et aux réalités éducatives et sociales.

1.2.3 En ce qui concerne la **qualité du milieu professionnel**, la présente politique vise à :

- 1.2.3.1 assurer le respect des responsabilités dévolues par la loi aux différentes instances de l'établissement;
- 1.2.3.2 favoriser la participation des enseignants au fonctionnement et au développement de l'établissement;
- 1.2.3.3 maintenir et améliorer, de façon continue, la qualité des actes professionnels des enseignants;
- 1.2.3.4 identifier les besoins individuels et collectifs de perfectionnement et mettre en oeuvre les mesures de support qui en découlent;
- 1.2.3.5 clarifier les rôles et les attentes réciproques du directeur d'école et des enseignants afin de susciter des interactions professionnelles harmonieuses.

1.3 PRINCIPES DIRECTEURS

1.3.1 Tout enseignant est imputable des décisions qu'il prend et des actes qu'il pose dans l'exercice de ses fonctions.

1.3.2 Le directeur d'école est responsable du développement et du bon fonctionnement de son établissement et de la résolution des problèmes qui peuvent s'y manifester, dans les limites de son champ de compétence.

1.3.3 L'enseignant est le premier agent du maintien et de l'amélioration de son acte professionnel; ce maintien et cette amélioration de l'acte professionnel s'effectuent dans le cadre d'une démarche de supervision pédagogique à laquelle participe le directeur d'école.

- 1.3.4 La supervision pédagogique est une démarche continue d'encadrement et d'accompagnement qui a pour but de maintenir et d'améliorer la qualité de l'acte professionnel de l'enseignant et sa satisfaction au travail.
- 1.3.5 La supervision pédagogique doit s'effectuer dans un contexte d'attentes convenues, de respect mutuel et de réciprocité.
- 1.3.6 L'action du directeur d'école doit viser la mobilisation des énergies du personnel en fonction de l'atteinte des objectifs du projet éducatif et du plan de réussite et privilégier une approche responsabilisante.
- 1.3.7 Le développement institutionnel et la supervision pédagogiques s'effectuent dans le respect des lois, règlements, contrats et conventions collectives en vigueur, ainsi que dans le respect des droits des personnes, des usagers et des employés.

2 Le processus de supervision pédagogique

2.1 LES RÉFÉRENTIELS

- 2.1.1 La supervision pédagogique est le moyen par lequel le directeur d'établissement s'assure que les orientations générales et les objectifs du projet éducatif se traduisent dans les pratiques professionnelles des enseignants.
- 2.1.2 Conformément à la loi et dans le respect de la juridiction du conseil d'établissement, le directeur d'établissement voit à l'élaboration du projet éducatif de son école ainsi qu'à l'élaboration, la mise en œuvre et la réactualisation annuelle du plan de réussite.
- 2.1.3 À titre d'employeur, la Commission définit les fonctions et les responsabilités des enseignants, en accord avec la Loi et la convention collective. Quant au supérieur immédiat, il précise les attentes de l'employeur en regard de l'accomplissement de ces fonctions et responsabilités.
- 2.1.4 La définition des fonctions et responsabilités peut prendre la forme d'une description de fonction ou d'un profil de compétence. Elle couvre toutes les dimensions de la tâche de l'employé et concerne aussi bien l'accomplissement des tâches que les attitudes professionnelles. La signification des attentes par le supérieur immédiat, quant à elle, peut prendre la forme d'un code de déontologie ou encore de défis ou de mandats particuliers à confier à un enseignant.
- 2.1.5 Ces éléments constituent le référentiel en regard duquel s'effectue la supervision des pratiques professionnelles de l'enseignant.

2.2 LA PLANIFICATION

- 2.2.1 Un cycle de supervision professionnelle commence lorsque, au début de chaque année, le gestionnaire recueille auprès de ses enseignants les besoins de perfectionnement individuels, sectoriels et collectifs et les traduit dans un plan de perfectionnement et de développement professionnel.
- 2.2.2 À l'occasion d'une rencontre avec chaque enseignant et avec chaque groupe d'enseignants sous sa responsabilité, le directeur d'école, à la lumière de sa connaissance de l'enseignant et des objectifs institutionnels :
- signifie ses attentes particulières pour l'année en cours;
 - prend, à l'égard de l'enseignant ou des groupes d'enseignants, des engagements relatifs à une démarche positive de supervision pédagogique;
 - valide les plans de perfectionnement et de développement professionnels proposés.
- 2.2.3 Le gestionnaire convient également des dimensions de l'acte professionnel de l'enseignant qui feront l'objet d'une attention particulière au cours de la

prochaine année. Ils fixent ensemble des objectifs professionnels à atteindre, ainsi que des modalités d'observation, de rencontre et de suivi.

2.3 LA RÉALISATION

2.3.1 Tout au long de l'année, l'enseignant, dans le cadre de l'accomplissement de ses fonctions et notamment dans sa contribution au plan de réussite de l'établissement, réalise son plan de perfectionnement et de développement individuel et participe à la réalisation des plans de perfectionnement et de développement sectoriels et collectifs qui le concernent.

2.4 LA RÉGULATION, LE BILAN ET LE SUIVI

2.4.1 Une régulation s'effectue tout au cours de l'année, au besoin ou selon les modalités convenues entre le directeur d'école et l'enseignant et, s'il y a lieu, les mesures appropriées sont prises.

2.4.2 À la fin de l'année, une rencontre entre le directeur d'école et l'enseignant a pour but de faire un bilan des activités professionnelles de l'employé. Elle se base sur une auto-évaluation de l'employé, en regard des objectifs professionnels fixés au début de l'année et de ceux définis dans le plan de perfectionnement. Cette auto-évaluation est validée et éclairée, dans les dimensions de l'acte professionnel identifiées comme prioritaires en début d'année, par le jugement du directeur d'école. Les objets discutés au cours de cette rencontre devraient être pris en compte dans l'élaboration du plan de perfectionnement et dans la définition des objectifs professionnels de l'année suivante.

2.4.3 Lorsque les conclusions de ce bilan requièrent une intervention formelle de gestion de personnel, le gestionnaire transmet au supérieur hiérarchique de l'employé, par écrit, une recommandation en ce sens accompagnée des informations pertinentes. Ce dernier prend les mesures appropriées.

2.4.4 Pour les enseignants permanents, le directeur d'école s'assure qu'un bilan couvrant toutes les dimensions de leur acte professionnel a été complété tous les trois ans.

2.4.5 Les autres enseignants doivent aussi faire l'objet d'un bilan avant toute acquisition de droits prévue aux conventions collectives ou aux règlements sur les conditions d'emploi. Une recommandation écrite découlant de ce bilan doit être transmise au directeur général ou au directeur du service des ressources humaines, selon le cas.

2.4.6 La recommandation pourra porter sur le maintien ou non dans l'emploi ainsi que sur tous les autres mouvements de personnel prévus aux conventions collectives et aux règlements sur les conditions d'emploi. Elle pourra être assortie de toute condition que le gestionnaire estimera appropriée.

2.4.7 Le gestionnaire donne les suites qu'il juge appropriées aux telles recommandations qu'il reçoit.