

**ADM-07 : Supervision des écoles**

**EN VIGUEUR : 2025-01-28  
RÉVISÉE LE :**

### **OBJET**

La présente directive administrative est présentée conformément à la métadirective ADM-01 – *Élaboration, révision et adoption d'une directive administrative* et découle du cadre d'évaluation du rendement de la direction de l'éducation et secrétaire-trésorier qui fait l'objet de différents rapports annuels de monitoring, de rapports d'information et de décisions au Conseil élu.

Afin d'assurer la performance du CSCDGR, la présence active des cadres supérieurs, notamment celle de la direction de l'éducation et secrétaire-trésorier et des agentes, agents de supervision est une stratégie préconisée pour aligner et superviser les activités des écoles et des services sur le Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR.

L'objectif de la directive administrative est de mettre en œuvre le cadre d'évaluation du rendement de la direction de l'éducation et secrétaire-trésorier selon une approche concertée, cohérente et efficace dans la supervision des écoles, et ce, dans le but d'assurer la concrétisation de la vision et de la mission du CSCDGR, de même que l'atteinte des cibles fixées au Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR qui inclut :

- Les fins en éducation
- Les limites opérationnelles (respect et résultats spécifiques)
- Les priorités du Plan stratégique
- Les priorités annuelles

### **DESTINATAIRES**

La présente directive administrative s'adresse aux cadres supérieurs qui assurent la supervision des écoles et aux directions des écoles du CSCDGR

### **DÉFINITIONS**

« **Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR** » est un synonyme du cadre d'évaluation du rendement de la direction de l'éducation et secrétaire-trésorier, dont les résultats doivent être atteints dans les domaines suivants : Fins en éducation, limites opérationnelles, priorités du plan stratégique et priorités annuelles.

« **Supervision** » se définit comme étant une démarche formative. Elle permet à la direction de l'éducation et secrétaire-trésorier ainsi qu'aux agentes et agents de supervision de mieux saisir ce qui se passe dans le système et de prendre les meilleures décisions pour accroître la capacité et la performance du CSCDGR.

## **MODALITÉS D'APPLICATION**

### **Principes**

La présente directive administrative établit un cadre de supervision favorisant le dialogue professionnel et l'observation pour améliorer le rendement et le bien-être des élèves, le bien-être du personnel et le bon fonctionnement des écoles et des services. Cela requiert une familiarisation avec le Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR, le profil de chaque école, le Plan pour la réussite des élèves (PRÉ) du Conseil ainsi que ceux de chaque école et le Plan d'action pour la réussite en mathématiques (PARM). Cette approche encourage un dialogue actif et des observations ciblées sur les aspects pédagogiques et de gestion, assurant ainsi une supervision alignée sur les objectifs stratégiques du Conseil qui découlent du Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR.

En outre, cette directive administrative a pour objectif de modéliser l'application des différentes étapes du cycle d'amélioration continue. Elle met en évidence les pratiques exemplaires, dans un contexte d'écoute attentive de la direction et du personnel des écoles et des services, tout en leur fournissant une rétroaction constructive et un soutien continu.

Enfin, cette directive administrative favorise l'accroissement de la visibilité des cadres supérieurs au sein des écoles et des services afin d'assurer un suivi régulier et un accompagnement adapté, au besoin.

### **Modalités**

- A. La supervision doit être reçue de façon authentique, continue et sans jugement.
- B. Les dialogues portant sur les domaines éducatifs et administratifs doivent favoriser une communauté d'apprentissage engagée à améliorer l'enseignement, l'apprentissage et le bon fonctionnement des écoles et des services.

#### C. Démarches de supervision

Afin de mieux comprendre les pratiques pédagogiques et le fonctionnement administratif au sein des écoles et des services, en conformité avec les attentes du ministère de l'Éducation (MÉO) et du CSCDGR, les cadres supérieurs entreprennent les actions suivantes :

- Des échanges sur la pédagogie et la gestion de l'école, du service;
- Des analyses approfondies et des discussions basées sur des données probantes;
- L'observation directe des pratiques pédagogiques en salle de classe;
- Le monitoring des pratiques administratives au sein de l'école et du service.

D. Dans le but de soutenir les directions et les membres du personnel et de favoriser l'amélioration des pratiques pédagogiques et administratives dans chaque établissement, les cadres supérieurs :

- Encouragent les pratiques exemplaires;
- Fournissent une rétroaction constructive;
- Favorisent une réflexion en collaboration avec la direction d'école ou de service pour explorer les solutions les plus efficaces et efficientes pour l'école ou le service;
- Établissent les prochaines étapes en collaboration avec la direction d'école ou de service.

## PROCESSUS

Les agentes et les agents de supervision identifient, avant le 1<sup>er</sup> octobre de chaque année, les écoles nécessitant un appui soutenu, en se basant sur des données probantes telles que les profils d'école et leur indice de performance globale.

Les agentes et agents de supervision pourraient prévoir jusqu'à quatre visites structurées par écoles identifiées, tel que décrit dans le Guide – Planification d'une rencontre de supervision d'une école. Ces visites pourraient se tenir selon l'horaire suivant :

Élémentaire et secondaire
1 <sup>re</sup> visite : avant le 15 octobre
2 <sup>e</sup> visite : avant le 31 janvier
3 <sup>e</sup> visite : avant le 31 mars
4 <sup>e</sup> visite : avant le 31 mai

Les visites incluent des dialogues sur la pédagogie et la gestion, des analyses de données et des observations de pratiques pédagogiques et administratives.

Nonobstant ce qui précède, les agentes et agents de supervision s'assurent de visiter l'ensemble de leurs écoles au cours d'une année scolaire, indépendamment du niveau d'appui requis par celles-ci.

## RÔLE ET RESPONSABILITÉS

### 1. Direction de l'éducation et secrétaire-trésorier

1.1 En collaboration avec les agentes et agents de supervision, la direction de l'éducation et secrétaire-trésorier est responsable de mettre en œuvre les politiques et objectifs ciblés en lien avec les fins en éducation et les limites opérationnelles ayant des résultats propres à la direction de l'éducation et secrétaire-trésorier, y compris le Plan de la réussite des élèves du Conseil (PRÉ) et le Plan d'action pour la réussite en mathématiques (PARM). La direction fait part des progrès au Conseil élu et aux membres du personnel cadre.

1.2 La supervision porte principalement sur les éléments visant le bon déroulement (entre autres l'efficacité et l'efficience des initiatives), de même que sur l'amélioration de l'organisation en lien avec les résultats fixés à la direction de

l'éducation et secrétaire-trésorier inclus au Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR.

- 1.3 La supervision portera, sans s'y limiter, sur les domaines suivants :
  - 1.3.1 Le respect de la mission et de la vision du CSCDGR tant au niveau des écoles que de la gestion;
  - 1.3.2 La mise en œuvre et l'évaluation continue des résultats visés au Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR et aux objectifs spécifiques, selon le cas;
  - 1.3.3 L'alignement et la mise en œuvre des initiatives des écoles sur celles du ministère de l'Éducation et du CSCDGR;
  - 1.3.4 La vitalité organisationnelle (accueil, accompagnement, recrutement, rétention, langue française, culture francophone et catholicité).
- 1.4 Dans un processus de dialogue et d'observation qui favorise et appuie l'amélioration systématique des programmes, des initiatives, des interventions et des relations dans le système, la supervision portera aussi sur :
  - 1.4.1 Le soutien nécessaire à la réussite des leaders au niveau des écoles et du Conseil;
  - 1.4.2 La mise en œuvre d'une approche collaborative dans l'amélioration de l'apprentissage chez l'élève et de développement continu du personnel;
  - 1.4.3 La valorisation et le partage de pratiques exemplaires;
  - 1.4.4 L'utilisation des données des élèves, de l'école et du Conseil afin de déterminer les meilleures stratégies à mettre en œuvre pour améliorer le rendement de chaque élève.

## **2. Agentes, agents de supervision responsables des écoles**

- 2.1 La supervision se déroule dans un processus de dialogue et d'observation qui permet aux agentes et agents de supervision responsables des écoles d'atteindre les objectifs fixés, soit :
  - 2.1.1 De connaître et de mieux comprendre le fonctionnement administratif et les pratiques pédagogiques des écoles sous leur responsabilité en lien avec les attentes du MÉO et du Conseil;
  - 2.1.2 De favoriser et d'appuyer l'amélioration systémique des programmes, des projets, des initiatives, des interventions et des interactions dans le système;
  - 2.1.3 D'offrir le soutien nécessaire à la réussite des leaders au niveau des écoles et du CSCDGR;
  - 2.1.4 De préconiser une approche collaborative dans l'amélioration de l'apprentissage chez l'élève et l'enseignant;

- 2.1.5 D'appuyer les directions d'école dans la mise en œuvre de communautés d'apprentissage professionnelles et de l'analyse collaborative des preuves d'apprentissage des élèves;
- 2.1.6 D'assurer l'utilisation des données des élèves, de l'école et du Conseil afin de déterminer, en collaboration avec l'agente ou l'agent de supervision responsable de la pédagogie, les mesures les plus appropriées pour améliorer le rendement de chaque élève;
- 2.1.7 De valoriser et de partager les pratiques exemplaires;
- 2.1.8 D'appuyer la direction dans son perfectionnement professionnel en révisant avec elle son plan de mentorat, son plan annuel de croissance et son plan de rendement, le cas échéant.

2.2 Les agentes, agents de supervision responsables des écoles s'intéressent surtout aux éléments qui visent l'amélioration du rendement des élèves, la sécurité et le bien-être des élèves et du personnel, l'accueil et l'accompagnement des élèves, des parents et du personnel et la gestion efficace de l'école, toujours en lien avec les résultats visés au Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR, priorités annuelles, etc.

2.3 L'attention sera portée, sans s'y limiter, aux domaines suivants :

<b>Élèves</b>	<b>Membres du personnel</b>	<b>Écoles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de la réussite des élèves (monitorage)</li> <li>• Profil des élèves</li> <li>• Évaluation du rendement des élèves</li> <li>• EED</li> <li>• ALF, PNMI et PANA</li> <li>• Pratiques réussies</li> <li>• Données des élèves</li> <li>• Accueil des élèves</li> <li>• Espace catholique et francophone</li> <li>• Bien-être des élèves</li> <li>• Plan de prévention et d'intervention en matière d'intimidation</li> <li>• Discipline progressive</li> <li>• Équité et éducation inclusive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de la réussite des élèves (monitorage)</li> <li>• Gestion et supervision des employés</li> <li>• Accueil et accompagnement des employés</li> <li>• Évaluation des employés</li> <li>• Développement professionnel</li> <li>• Leadership</li> <li>• Ressources professionnelles</li> <li>• Bien-être des employés</li> <li>• Santé et sécurité</li> <li>• Dotation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de la réussite des élèves (monitorage)</li> <li>• Accueil et accompagnement des parents</li> <li>• Création de partenariats</li> <li>• Recrutement et rétention</li> <li>• Fidélisation</li> <li>• Effectif scolaire</li> <li>• Inscription</li> <li>• Gestion du budget de l'école</li> <li>• Immobilisation</li> <li>• Entretien de l'école</li> <li>• Équipement technologique</li> </ul>

### **3. Agente, agent de supervision responsable de la pédagogie**

3.1 La supervision se déroule dans un processus de dialogue et d'observation qui permet à l'agente, l'agent de supervision responsable de la pédagogie d'atteindre les objectifs fixés.

- 3.2 En collaboration avec la direction de l'éducation, l'agente ou l'agent de supervision responsable de la pédagogie élabore et assure la mise en œuvre des divers plans destinés à l'amélioration des élèves, dont le Plan de la réussite des élèves du Conseil (PRÉ) et le Plan d'action pour la réussite en mathématiques (PARM).
- 3.3 L'agente ou l'agent assure également l'élaboration des pratiques de monitoring à l'appui de la mise en œuvre des divers plans et assure la formation des directions et directions adjointe au niveau de ces pratiques de monitoring, notamment par l'entremise du Parcours de leadership du personnel à la direction (PLPD).
- 3.4 L'agente ou l'agent appuie les agentes, et les agents de supervision responsables des écoles dans le monitoring des plans de la réussite des élèves (PRÉ), de la mise en œuvre des stratégies ciblées visant la réussite et le bien-être des élèves et de l'accompagnement des membres du personnel et des services pédagogiques (directions, directions adjointes, conseillères, conseillers pédagogiques, enseignantes, enseignants, éducatrices, éducateurs de la petite enfance).
- 3.5 L'agente ou l'agent, en collaboration avec les agentes et agents de supervision responsables des écoles, est chargé de surveiller la mise en œuvre des stratégies et des actions prévues pour atteindre les cibles fixées dans le Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR, notamment :
- 3.5.1 d'accroître la capacité des directions d'école et des agentes et agents de supervision des écoles à mettre œuvre des stratégies efficaces visant l'amélioration du rendement des élèves;
  - 3.5.2 de présenter des mises à jour sur les processus au Conseil élu et aux cadres;
  - 3.5.3 de la révision du Plan de la réussite des élèves du Conseil (PRÉ) et du Plan d'action pour la réussite en mathématiques (PARM) et des stratégies pour combler les écarts;
  - 3.5.4 d'appuyer, par l'entremise des directions des services pédagogiques, les directions d'école à élaborer le Plan de la réussite des élèves de l'école (PRÉ);
  - 3.5.5 d'offrir un soutien additionnel aux agentes, agents de supervision responsables des écoles par rapport au Plan de la réussite de l'élève au niveau de l'école (PRÉ) et le suivi;
  - 3.5.6 de présenter le bilan mi-année trimestriel (élémentaire) et de mi-sessions (secondaire) des progrès réalisés et les prévisions;
  - 3.5.7 de fournir l'information nécessaire concernant les activités d'amélioration au sein du CSCDGR;
  - 3.5.8 de travailler de près avec les agentes et agents de supervision responsables des écoles et les directions et directions adjointes afin d'aider les écoles dans lesquelles le rendement des élèves ne s'améliore pas;

- 3.5.9 de bien connaître les données des écoles et de les surveiller de près pour travailler à combler les écarts en matière de rendement;
- 3.5.10 de superviser la mise en œuvre des initiatives pédagogiques en lien direct avec le PRÉ du Conseil;
- 3.5.11 d'appuyer les cadres dans la gestion et l'analyse des données sur le rendement des élèves;
- 3.5.12 de participer avec les directions des services pédagogiques aux analyses collaboratives des preuves d'apprentissage des élèves en lien avec le PRÉ et le PARM;
- 3.5.13 de soutenir les agentes, agents de supervision responsables des écoles dans le perfectionnement professionnel des directions d'école en collaborant avec elles pour réviser les plans annuels de croissance, les plans de mentorat, de développement professionnel et d'évaluation de la performance, le cas échéant.

**4. Rédaction des rapports de supervision** (réf. : Jon Saphier, *The Skillful Teacher: Research for Better Teaching* 2018) :

- 4.1 La rédaction des rapports de supervision des écoles est basée sur les quatre composantes qui suivent :
  - 4.1.1 L'affirmation : Une généralisation sur un aspect de la pratique de la direction d'école ou de service.
  - 4.1.2 La preuve : Des illustrations et des exemples précis qui font état de la généralisation.
  - 4.1.3 L'effet : Une description de l'effet que cet aspect de la pratique a sur autrui.
  - 4.1.4 L'appréciation : Une conclusion sur la mesure dans laquelle la pratique de la direction répond à la norme dans l'application.

### RÉFÉRENCES ET FONDEMENTS LÉGISLATIFS

- Cadre de leadership de l'Ontario, 2013
- Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR
- [The School Visit Framework: A Guide for Superintendents to Maximize the Use of School Visits](#)

### DIRECTIVES ADMINISTRATIVES ASSOCIÉES

- Sans objet.

### ANNEXES

- Guide interne : Planification d'une rencontre de supervision d'une école