



# Directive administrative

**PER 3.3**

DOMAINE : **PERSONNEL**

En vigueur le : 17 avril 2001 (SP-01-33)

POLITIQUE : PER 1.0 Profil de l'employé

Révisée le : 18 avril 2011 (CF)

*L'usage du masculin a pour but d'alléger le texte.*

## ÉVALUATION DU RENDEMENT DES DIRECTIONS D'ÉCOLE ET DES DIRECTIONS ADJOINTES

### 1. ÉNONCÉ

Conformément au [Règlement de l'Ont 234/10](#) pris en application de la [Loi sur l'éducation](#), le Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario (Conseil) considère l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes comme une activité essentielle au sein de son organisme puisque le progrès et la réussite de tous les élèves dépendent de l'efficacité du leadership exercé par ceux-ci afin de guider et de soutenir l'enseignement et l'apprentissage dans les écoles du Conseil.

Le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est un modèle axé sur la croissance, qui vise à cultiver, à soutenir et à maintenir un leadership de haut niveau. Il favorise une démarche basée sur la transparence et un esprit de confiance mutuelle essentiels à la réussite du processus d'évaluation. Cette démarche vise à :

- favoriser le développement du leadership;
- mettre en place le soutien nécessaire à l'atteinte des objectifs;
- cerner les occasions de croissance professionnelle;
- soutenir le mentorat des nouveaux leaders scolaires.

Le modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes s'inspire du « Cadre de leadership pour les directions d'école et les directions adjointes des écoles catholiques de langue française ».

### 2. BUTS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation du rendement des directions d'école et directions adjointes a pour but :

- 2.1. d'évaluer la contribution des directions d'école et des directions adjointes à la poursuite de la mission et la vision du CSCNO, son plan stratégique pluriannuel, ses priorités annuelles et ses obligations au terme de la *Loi sur l'éducation*.
- 2.2. d'offrir une occasion de dialogue, d'échanges et de rétroaction constructive entre la personne évaluée et l'évaluateur.
- 2.3. de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de la personne dans une démarche structurée qui permet d'influencer le leadership et les aptitudes nécessaires pour améliorer le rendement des élèves au sein de ses écoles catholiques de langue française. La démarche permet également de renforcer le rendement satisfaisant ou d'identifier des pistes d'amélioration, le cas échéant.

### 3. DÉFINITIONS

#### 3.1. La direction d'école ou la direction adjointe nouvellement nommée s'entend

- 3.1.1. d'une direction d'école qualifiée sans expérience dans ce poste au sein du Conseil même si elle a de l'expérience en tant que direction adjointe en Ontario ou ailleurs);
- 3.1.2. d'une direction adjointe qualifiée sans expérience dans ce poste au sein du Conseil, en Ontario ou ailleurs.

#### 3.2. La direction d'école ou la direction adjointe chevronnée s'entend

- 3.2.1. d'une direction d'école ou une direction adjointe qui a terminé sa première année en poste au sein du Conseil.

#### 3.3. Jours de classe

Une période de 20, 40 ou 80 jours de classe telle que précisée dans le processus d'évaluation se calcule en comptant les jours de classe consécutifs de l'année ou des années scolaires du Conseil qui emploie la direction d'école ou la direction adjointe.

#### 3.4. Plan de rendement

Le *plan de rendement* d'une direction d'école et d'une direction adjointe doit comprendre les éléments suivants :

- 3.4.1. des objectifs axés sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves, qui prennent en compte le plan d'amélioration de l'école, le plan d'amélioration du Conseil et les priorités ministérielles en matière d'éducation;
- 3.4.2. les mesures qu'elle mettra en œuvre pendant l'année d'évaluation afin d'atteindre les objectifs établis;
- 3.4.3. les pratiques et les compétences en matière de leadership qui l'aideront à atteindre les objectifs;
- 3.4.4. les méthodes qui seront utilisées pour évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints;
- 3.4.5. une description des résultats obtenus grâce aux mesures qu'elle a prises pendant l'année scolaire en vue d'atteindre les objectifs établis avant la tenue de la troisième réunion d'évaluation;
- 3.4.6. le *plan de rendement* doit être préparé en consultation avec le superviseur;
- 3.4.7. le *plan de rendement* est inclus dans l'évaluation du rendement l'année de l'évaluation.

#### 3.5. Le plan annuel de croissance

- 3.5.1. Tous les ans, les conseils scolaires doivent veiller à ce que chaque direction d'école ou direction adjointe élabore un *plan annuel de croissance*, dans lequel figurent les pratiques et les compétences en matière de leadership sur lesquelles l'accent sera mis au cours de l'année visée.

- 3.5.2. Les activités de croissance professionnelle seront entreprises par la direction d'école ou la direction adjointe pour améliorer ses pratiques et compétences en matière de leadership.
- 3.5.3. Les activités de croissance professionnelle l'aideront à atteindre les objectifs établis dans le *plan de rendement* pour une année d'évaluation.

### 3.6. Le plan d'apprentissage du mentorat

- 3.6.1. Dans le cadre du programme de mentorat offert à une direction d'école ou une direction adjointe nouvellement nommée, cette dernière élabore un *plan d'apprentissage du mentorat* avec l'aide de son mentor.
- 3.6.2. Le *plan d'apprentissage du mentorat* tient compte des besoins d'apprentissage de la personne évaluée et oriente de travail du mentor et de celle-ci.
- 3.6.3. La personne évaluée utilise son *plan annuel de croissance* pour orienter son *plan d'apprentissage du mentorat*.

### 3.7. Le plan d'amélioration

- 3.7.1. Un *plan d'amélioration* est élaboré dans le cas d'une évaluation insatisfaisante.
- 3.7.2. Le *plan d'amélioration* précise ce que la personne évaluée n'a pas fait efficacement ou n'a pas réussi à faire ainsi que les pratiques et les compétences énoncées auxquelles la personne évaluée doit porter une attention.
- 3.7.3. L'évaluateur consulte la personne évaluée pour déterminer les activités de perfectionnement ainsi que tout soutien ou toute ressource pour appuyer la mise en œuvre du *plan d'amélioration*.
- 3.7.4. L'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le *plan d'amélioration* et en conserver une copie.

### 3.8. L'échelle de notation

Le rendement global de la direction d'école ou de la direction adjointe doit être noté. Afin d'attribuer une note, l'évaluateur évalue de façon globale le rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe en rapport avec son *plan de rendement* et détermine si son *plan annuel de croissance* doit être maintenu ou si elle doit utiliser un *plan d'amélioration*.

Une note globale est attribuée en fonction de l'échelle de notation qui comprend deux niveaux :

- 3.8.1. **Satisfaisant** : Le rendement répond aux attentes établies.
- 3.8.2. **Insatisfaisant** : Le rendement ne répond pas aux attentes établies et doit être amélioré.

## 4. RÔLE ET RESPONSABILITÉS

### 4.1. La direction d'école

- 4.1.1. participe lors d'une année d'évaluation, au processus d'évaluation du rendement tel que prévu dans la loi et le règlement applicable à la présente directive administrative;
- 4.1.2. élabore ou révisé à chaque année son *plan annuel de croissance* afin de contribuer à son épanouissement professionnel. Lors d'une année d'évaluation, l'échange a lieu lors de la rencontre préalable à l'évaluation. Lors des années qui ne sont pas des années d'évaluation, la direction d'école le soumet avant la fin septembre à sa surintendance. Avant d'approuver et de signer la version finale du plan, une rencontre d'échange a lieu entre la surintendance et la direction d'école.
- 4.1.3. évalue la direction adjointe, à moins que le Conseil ne décide que l'évaluation sera réalisée par la surintendance. Dans ce cas, elle remet promptement au Conseil, une copie des documents officiels d'évaluation du rendement qui sont déposés dans le dossier de la direction adjointe.

### 4.2. La direction adjointe

- 4.2.1. élabore ou révisé à chaque année son *plan annuel de croissance* afin de contribuer à son épanouissement professionnel. Lors d'une année d'évaluation, l'échange a lieu lors de la rencontre préalable à l'évaluation. Lors des années qui ne sont pas des années d'évaluation, la direction adjointe le soumet avant la fin septembre à la direction d'école. Avant d'approuver et de signer la version finale du *plan annuel de croissance*, une rencontre d'échange a lieu entre la direction d'école et la direction adjointe;
- 4.2.2. participe lors d'une année d'évaluation au processus d'évaluation du rendement tel que prévu dans la loi et le règlement applicable, à la présente directive administrative.

### 4.3. La surintendance

- 4.3.1. évalue le rendement de la direction d'école et peut aussi évaluer celui d'une direction adjointe.
- 4.3.2. effectue les évaluations du rendement des directions d'école et les suivis qui s'imposent, tel que prévu dans la loi et le règlement applicable, à la présente directive administrative, et ce, selon l'échéancier prévu.
- 4.3.3. remet promptement au Conseil une copie des documents officiels d'évaluation du rendement qui sont déposés dans le dossier de la direction d'école ou de la direction adjointe.
- 4.3.4. avise la direction d'école qu'il s'agit d'une année d'évaluation au plus tard vingt (20) jours après le début d'une année scolaire.

#### 4.4. La direction des ressources humaines ou son délégué

- 4.4.1. fixe le calendrier des cycles d'évaluation pour toutes les directions d'école et les directions adjointes et en fait la mise à jour.
- 4.4.2. fait parvenir avant le début de l'année scolaire à la surintendance la liste des membres à la direction d'école qui doivent être évalués durant l'année scolaire.
- 4.4.3. fait parvenir aux directions d'école, la liste des membres à la direction adjointe, qui doivent être évalués durant l'année scolaire au plus tard vingt (20) jours de classe après le début de l'année scolaire.
- 4.4.4. dépose au dossier de la direction d'école ou de la direction adjointe une copie des documents officiels d'évaluation du rendement et procède à la mise à jour de ses bases de données aux fins de suivis ultérieurs. Les pièces susmentionnées sont conservées dans le dossier de la direction d'école ou direction adjointe pour une période minimale de six (6) ans à compter de la date à laquelle le rapport d'évaluation de rendement se rapporte.

#### 4.5. La direction de l'éducation

- 4.5.1. assigne à une surintendance de l'éducation la responsabilité générale du dossier d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.
- 4.5.2. s'assure de confier, en cours d'année, cette responsabilité à un autre surintendance de l'éducation autorisé par l'article 277 de la *Loi sur l'éducation* lorsqu'elle est d'avis que la surintendance de l'éducation à qui la responsabilité avait été initialement confiée n'est plus en mesure de s'acquitter de cette fonction de façon opportune. L'article 277 fait référence à négociation collective des enseignants.
- 4.5.3. assure une communication étroite avec l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

#### 4.6. Le Conseil

- 4.6.1. affiche sur son site Web la présente directive administrative afin qu'elle soit accessible aux membres du personnel, aux CÉC et aux parents;
- 4.6.2. veille à la mise à œuvre de la présente directive administrative, et ce dans le but d'assurer un processus d'évaluation transparent;
- 4.6.3. s'assure, dans le cas d'une troisième évaluation insatisfaisante et en attente d'une décision en matière de cessation d'emploi, que la direction de l'éducation suspend la direction avec rémunération ou l'affecte à d'autres fonctions qui, à son avis, sont appropriées dans les circonstances;
- 4.6.4. dépose une plainte auprès de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario si une direction d'école ou une direction adjointe employée par le Conseil démissionne pendant qu'il fait l'objet d'un suivi ou si le Conseil décide de mettre fin à l'emploi de cette dernière.

## 5. PROCESSUS D'ÉVALUATION

Pour être efficace, l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes doit être uniforme et les mêmes procédures doivent être systématiquement suivies.

L'évaluation de rendement comprend les éléments suivants :

### 5.1. Avis d'évaluation

- 5.1.1. L'évaluateur avise dans les vingt (20) jours suivant le début d'une année scolaire les directions d'école et directions adjointes qui seront évaluées.

### 5.2. Plan de rendement

- 5.2.1. Les cinq (5) parties suivantes du *plan de rendement* doivent être remplies au début de l'année par la personne évaluée et sont remises à l'évaluateur :

- 1) Caractéristiques et contexte de l'école et de la collectivité
- 2) Objectifs de la personne évaluée
- 3) Stratégies
- 4) Compétences et indicateurs
- 5) Résultats (cette section devra être remplie à la fin de l'année d'évaluation)

- 5.2.2. La personne évaluée :

- fixe des objectifs qui contribuent à améliorer le rendement des élèves (entre 2 et 4 objectifs SMART en se basant sur le *plan d'amélioration de l'école*);
- élabore les stratégies à prendre pour atteindre les objectifs, en tenant compte des compétences en leadership nécessaires à une direction ou une direction adjointe;
- fixe les indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs et l'efficacité des stratégies;
- sélectionne 2 ou 3 compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs (en se basant sur le *Cadre de leadership de l'Ontario*).

### 5.3. Plan annuel de croissance

- 5.3.1. est complété par la personne évaluée pour le 30 octobre de l'année d'évaluation et en même temps que la partie des Résultats du *plan de rendement* et remis à l'évaluateur;
- 5.3.2. identifie les compétences à améliorer et les défis professionnels pour l'atteinte des objectifs visés dans le *plan d'amélioration de l'école* (en se basant sur le *Cadre de leadership de l'Ontario*);
- 5.3.3. appuie l'exécution du *plan de rendement* et le *plan d'amélioration de l'école*;
- 5.3.4. est utilisé et est signé par la personne évaluée et l'évaluateur au cours des années entre les évaluations pour soutenir le dialogue et la croissance continus;
- 5.3.5. au cours de la première année d'entrée en fonction d'une direction d'école ou directions adjointe, l'élaboration du *plan annuel de croissance* est faite en collaboration avec le mentor et le superviseur. Une mise en œuvre continue du *plan annuel de croissance*, du mentorat et de l'appui du superviseur est effectuée au cours de cette première année.

#### 5.4. Les rencontres d'évaluation

Le processus d'évaluation consiste en trois (3) rencontres obligatoires :

- 5.4.1. une première rencontre, vers le début de l'année scolaire, entre l'évaluateur et la personne évaluée pour élaborer le *Plan de rendement*;
- 5.4.2. une deuxième rencontre, vers le milieu de l'année scolaire, entre l'évaluateur et la personne évaluée pour discuter des progrès et des mesures de soutien;
- 5.4.3. une troisième rencontre, vers la fin de l'année scolaire, entre l'évaluateur et la personne évaluée pour examiner les résultats du *Plan de rendement* et du rapport sommatif.

#### 5.5. Rapport sommatif

- 5.5.1. L'évaluateur doit joindre au *Rapport sommatif* :
  - une copie du *Plan de rendement*
  - une copie du *Plan annuel de croissance*
  - les commentaires de l'évaluateur et de la personne évaluée
- 5.5.2. L'évaluateur complète le *Rapport sommatif* après comparaison des résultats atteints avec les objectifs visés dans le *Plan de rendement*.
- 5.5.3. L'évaluateur détermine la note de rendement (**Satisfaisant** ou **Insatisfaisant**) puis signe le formulaire.
- 5.5.4. Une copie du *Rapport sommatif* signé par l'évaluateur doit être envoyée à la personne évaluée dans les dix (10) jours de classes suivant l'examen du *Plan de rendement*. La personne évaluée devra signer le *Rapport sommatif* pour en accuser réception.
- 5.5.5. La personne évaluée a cinq (5) jours scolaires pour apporter ses commentaires au *Rapport sommatif*, à partir du moment où elle le reçoit.

### 6. CYCLE D'ÉVALUATION

- 6.1. Les directions d'école et les directions adjointes doivent participer au processus d'évaluation tous les cinq (5) ans.
- 6.2. Une direction d'école ou une direction adjointe qui est à la première année dans l'exercice de ses fonctions fera l'objet d'une évaluation au cours de sa deuxième année en fonction. Pendant sa première année, elle participe à la première année du *programme de mentorat* (programme de deux (2) ans).
- 6.3. Il est à noter qu'une évaluation impromptue peut être entamée à n'importe quel moment durant les années de non-évaluation, si l'évaluateur estime souhaitable compte tenu de circonstances liées au rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe. Cette décision a pour effet de réinitialiser le cycle de cinq (5) ans.

## 7. PROGRAMME DU MENTORAT (deux premières années)

- 7.1. Les objectifs et l'encadrement du programme de mentorat sont précisés dans le *Guide à l'intention des mentors et mentorés*.
- 7.2. Le programme de mentorat fournit du soutien complémentaire au processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes nouvellement nommées au cours de ses deux (2) premières années en fonction.
- 7.3. Les forces et les domaines de croissance et de développement professionnels identifiés au cours du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et, en particulier, celles qui ont été identifiées dans le *plan annuel de croissance*, peuvent orienter le processus du mentorat.
- 7.4. Les personnes évaluées utilisent le *plan d'apprentissage du mentorat* élaboré dans le cadre du programme pour orienter leur *plan annuel de croissance*.
- 7.5. Le *plan d'apprentissage*, dans le contexte du programme de mentorat, demeure confidentiel entre le mentor et la personne évaluée et n'est pas signé par l'évaluateur.

## 8. PROCESSUS À SUIVRE APRÈS L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

- 8.1. Après une note **Satisfaisant**, la période d'évaluation est officiellement terminée et l'évaluateur fait des recommandations à la personne évaluée quant aux objectifs et stratégies visant son épanouissement professionnel afin d'en tenir compte lors de l'élaboration du *plan de croissance* de l'année suivante.
- 8.2. Après une note **Insatisfaisant**, l'évaluateur doit dans les quinze (15) jours de classe qui suivent :
  - dans le cas où la direction adjointe est évaluée par la direction d'école, avertir la surintendance;
  - rencontrer la personne évaluée et lui expliquer ses lacunes et les attentes, et lui demander quelles seraient les mesures qui l'aideraient à améliorer son rendement;
  - remettre à la personne évaluée un avis écrit comportant le motif de l'attribution de cette note, les lacunes et les attentes;
  - discuter du *plan d'amélioration* avec la personne évaluée;
  - remettre le *plan d'amélioration* à la personne évaluée.
- 8.3. Une **deuxième évaluation** aura lieu entre quarante (40) et quatre-vingt (80) jours de classe après la remise de l'avis écrit informant la note **Insatisfaisant**.
- 8.4. Si une deuxième évaluation donne lieu à une note **Satisfaisant** : le processus d'évaluation est terminé et l'évaluateur fait des recommandations à la personne évaluée quant aux objectifs et stratégies visant son épanouissement professionnel afin d'en tenir compte lors de l'élaboration du *plan de croissance*.
- 8.5. Si la deuxième évaluation donne lieu à une note **Insatisfaisant**, la personne évaluée est mise en suivi et l'évaluateur doit dans les quinze (15) jours de classe qui suivent :
  - dans le cas où la direction adjointe est évaluée par la direction d'école, avertir la surintendance;

- la direction de l'éducation (ou une personne désignée) doit être avisée de la note **Insatisfaisant**;
  - remettre une copie du *Rapport sommatif* signé;
  - rencontrer la personne évaluée et lui expliquer ses lacunes, les attentes et les changements qui ont été observés depuis la dernière évaluation et lui demander quelles seraient les mesures qui l'aideraient à améliorer son rendement;
  - remettre à la personne évaluée un avis écrit comportant le motif de l'attribution de cette note, les lacunes et les attentes;
  - entreprendre la mise en suivi de la personne évaluée et informer cette dernière par écrit;
  - rencontrer la personne évaluée pour discuter du *plan d'amélioration*;
  - remettre le *plan d'amélioration* à la personne évaluée.
- 8.6. Une **troisième évaluation** aura lieu entre vingt (20) et soixante (60) jours de classe suivant le moment où la personne évaluée a été informée de sa mise en suivi.
- 8.7. Si la troisième évaluation donne lieu à une note **Satisfaisant**, le processus d'évaluation est terminé et l'évaluateur fait des recommandations à la personne évaluée quant aux objectifs et stratégies visant son épanouissement professionnel afin d'en tenir compte lors de l'élaboration du *plan de croissance*. L'évaluateur doit informer par écrit la personne évaluée que le processus d'évaluation prend fin et accompagne cet avis d'une copie du *Rapport sommatif* qu'elle aura signé, précisant la note de son dernier résultat d'évaluation.
- 8.8. Si la troisième évaluation donne lieu à une note **Insatisfaisant**, le superviseur recommandera une cessation d'emploi.

## 9. EXIGENCES EN MATIÈRE DE DOCUMENTS

- 9.1. Le Conseil conservera les documents utilisés dans le cadre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes au moins six (6) ans.
- 9.2. Une copie du *plan annuel de croissance* de la direction d'école ou de la direction adjointe doit être déposée au dossier de l'employé.
- 9.3. Si le Conseil a embauché une direction d'école ou une direction adjointe d'un autre conseil, il obtiendra de ce dernier les documents suivants :
- Une copie de tout document ayant trait à la destitution ou à une recommandation de destitution de la direction d'école ou de la direction adjointe en possession du conseil scolaire et qui, selon ce conseil, pourrait éclairer la décision du Conseil.
  - Une copie de tout document ayant trait à la démission de la direction d'école ou de la direction adjointe pendant une mise en suivi qui est en possession du conseil scolaire et qui, selon ce conseil, pourrait éclairer la décision du Conseil.

## 10. RÉFÉRENCES

*Guide des exigences et des modalités d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes de la stratégie ontarienne en matière du leadership, 2010.*

Dans le Coffre :

- Cadre de leadership de l'Ontario pour les directions d'école et les directions adjointes
- *Plan de rendement*
- *Plan annuel de croissance*
- Formulaire de *Rapport sommatif* pour les directions d'école et les directions adjointes
- *Plan d'amélioration*
- *Plan d'apprentissage du mentorat*
- *Annexe PER 3.3.1 Vue d'ensemble du processus d'évaluation des directions d'école et des directions adjointes*
- *Guide à l'intention des mentors et mentorés*