

La Fonction publique de l'Ontario s'efforce de faire preuve de leadership quant à l'accessibilité. Notre objectif est de nous assurer que tous les employés du gouvernement de l'Ontario et tous les membres du public que nous servons ont accès à tous les services, produits et installations du gouvernement. Ce document, ou l'information qu'il contient, est offert en formats substitués sur demande. Veuillez nous faire part de toute demande de format substitué en appelant ServiceOntario au 1 800 668-9938 (ATS : 1 800 268-7095).

Table des matières

PRÉFACE	3
1 INTRODUCTION	
1.1 Contexte : La Stratégie ontarienne en matière de leadership	6
1.1.1 La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire : un élément clé de la SOL	6
1.1.2 Le Cadre de leadership de l'Ontario	7
1.2 Objet du Guide des exigences et des modalités	10
1.3 Organisation du Guide des exigences et des modalités	10
1.4 Autres ressources	11
1.5 Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes	11
1.6 Principaux éléments de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes	13
1.7 Vue d'ensemble du processus d'évaluation	16
1.8 Calendriers et échéances annuels suggérés	17
2 MISE EN ŒUVRE	
2.1 Rôles et responsabilités	18
2.1.1 Aperçu	18
2.1.2 Définitions des leaders scolaires nouvellement nommés et chevronnés	19
2.1.3 Le rôle des agentes et agents de supervision en tant qu'évaluatrices ou évaluateurs	20
2.1.4 Le rôle des directions d'école en tant qu'évaluatrices	21
2.1.5 Le rôle des directions d'école et des directions adjointes en tant que personnes évaluées	23
2.1.6 Le rôle des conseils scolaires	25
2.2 Exigences liées aux échéances portant sur le processus d'évaluation	28
2.2.1 Objet	28
2.2.2 Exigences	28
2.2.2.1 Évaluations du rendement supplémentaires	28
2.2.2.2 Transition d'une direction d'école ou d'une direction adjointe nouvellement nommée	29
2.2.2.3 Direction d'école et direction adjointe nouvellement nommées au conseil scolaire	30

An equivalent publication is available in English under the title *Principal/Vice-Principal Performance Appraisal: Technical Requirements Manual, 2013*.

Cette publication est affichée sur le site Web du ministère de l'Éducation
au www.ontario.ca/leadershipeducation.

2.2.2.4	Dispositions lorsqu'une direction d'école ou une direction adjointe est détachée auprès d'un autre conseil scolaire	30
2.2.2.5	Conséquence de certaines absences sur le cycle d'évaluation . . .	31
2.2.2.6	Planification de l'évaluation de la direction d'école ou de la direction adjointe au retour d'un congé prolongé	31
2.2.2.7	Délégation de l'évaluation du rendement à une autre évaluatrice ou à un autre évaluateur	31
2.2.2.8	Conséquence des évaluations menées par des personnes différentes	32
2.2.2.9	Règles des conseils scolaires dans certaines circonstances	33
2.3	Plan de rendement	33
2.3.1	Objet	33
2.3.2	Exigences	34
2.3.2.1	Objectifs	36
2.3.2.2	Stratégies/mesures	36
2.3.2.3	Pratiques et compétences en matière de leadership	38
2.3.2.4	Méthodes et indicateurs	38
2.3.2.5	Résultats	40
2.4	Plan annuel de croissance	40
2.4.1	Objet	40
2.4.2	Exigences	41
2.4.2.1	Plan annuel de croissance durant les années sans évaluation.	44
2.4.3	Plan annuel de croissance et plan d'apprentissage du mentoré	45
2.5	Rencontres d'évaluation	46
2.5.1	Objet	46
2.5.2	Exigences	47
2.6	Rapport sommatif	48
2.6.1	Objet	48
2.6.2	Exigences	49
2.6.3	Commentaires supplémentaires sur les pratiques et compétences en matière de leadership relatives au plan de rendement	50
2.7	Cote de rendement et modalités subséquentes	50
2.7.1	Objet	50
2.7.2	Exigences	51
2.7.2.1	Détermination de la cote	51
2.7.2.2	Modalités d'application suivant l'obtention d'un rapport sommatif	52
2.7.2.3	Modalités d'application suivant l'obtention de la cote <i>Insatisfaisant</i>	52
2.7.2.4	Résultats de la troisième évaluation du rendement	57
2.8	Tenue des dossiers et documentation	59
2.8.1	Objet	59
2.8.2	Exigences	59

3 ANNEXES : OUTILS ET RENSEIGNEMENTS

Annexe A	Compétences en leadership	61
Annexe B	Modèle de plan de rendement	64
Annexe C	Modèle de plan annuel de croissance	67
Annexe D	Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes (Formulaire approuvé)	69
Annexe E	Modèle de plan d'amélioration	72

BIBLIOGRAPHIE	75
----------------------	-----------	----

Préface

Le présent guide remplace *Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : Guide des exigences et des modalités* (2012). **Le guide a été mis à jour afin de refléter les changements apportés au Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) en 2013. Comme le CLO continuera d'évoluer avec le temps, le guide sera mis à jour régulièrement pour refléter les changements apportés au CLO.**

Des recherches révèlent que le leadership scolaire vient au deuxième rang, après le personnel enseignant, des éléments ayant la plus grande incidence sur le rendement des élèves. Le progrès et la réussite de tous les élèves en Ontario dépendent de l'efficacité du leadership exercé dans l'ensemble du système afin de guider et de soutenir l'enseignement et l'apprentissage dans les écoles de la province.

Le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, établi dans le Règlement de l'Ontario 234/10, a été mis en œuvre à l'échelle de la province en 2010. Il vise à appuyer les directions d'école et les directions adjointes lors de l'établissement et de la réalisation des objectifs suivants :

- ◆ renforcer leurs pratiques de leadership en ciblant l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves;
- ◆ cibler la croissance du leadership et assurer l'imputabilité professionnelle fondée sur l'engagement envers l'amélioration des écoles et des conseils scolaires.

Le processus favorise le renforcement du leadership en fournissant aux directions d'école et aux directions adjointes la possibilité :

- ◆ d'établir un dialogue positif et continu avec leurs superviseuses et superviseurs à propos de leur rendement;

- ◆ de définir l'appui dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs de rendement;
- ◆ de trouver des façons de se développer professionnellement et culturellement.

Lorsque les leaders s'entretiennent régulièrement avec leurs superviseuses et superviseurs sur des sujets bien définis, ils bénéficient d'une rétroaction qui est nécessaire à l'amélioration de leurs pratiques. La collaboration dans un esprit de confiance mutuelle est un élément essentiel à la réussite du processus d'évaluation.

Cette évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes a été peaufinée à la suite des commentaires formulés par les groupes d'intervenantes et d'intervenants ayant pris part à un projet pilote initial de mise en œuvre dans douze conseils scolaires¹ et de mise en œuvre volontaire dans d'autres conseils scolaires dans l'ensemble de la province. Une équipe de travail formée de représentantes et de représentants d'associations de directions d'école et de directions adjointes, d'agentes et d'agents de supervision et de directions de l'éducation a offert des conseils continus visant à poursuivre le développement et la mise en œuvre du modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes à l'échelle de la province.

Le présent modèle d'évaluation du rendement a été élaboré en collaboration avec le Groupe de travail sur l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et sur les conditions générales d'emploi, le Groupe ministériel de référence des directions d'école, plusieurs spécialistes du leadership de différents conseils scolaires et du milieu universitaire ainsi que les organisations mentionnées ci-dessous, et à partir des résultats de l'évaluation du premier projet pilote de 2007-2008.

Organisations collaboratrices

- Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes
- Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne
- Catholic Principals' Council of Ontario
- Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation de langue française
- Council of Ontario Directors of Education
- English Catholic Council of Directors of Education
- Ontario Catholic Supervisory Officers' Association
- Ontario Principals' Council
- Ontario Public Supervisory Officials' Association

1. Dans ce document, l'expression *conseil scolaire* ou le terme *conseil* désignent les conseils scolaires, tel que le veut l'usage dans le domaine de la recherche en éducation. Dans beaucoup d'autres documents émanant du ministère de l'Éducation, ce terme est utilisé dans le même sens, c'est-à-dire qu'il fait référence au conseil en tant qu'entité et non au conseil formé des conseillères et des conseillers scolaires.

Introduction

1

Le présent guide sert de ressource. Les utilisatrices et utilisateurs doivent consulter la *Loi sur l'éducation* et les règlements connexes pour obtenir plus de renseignements sur la législation. On recommande aux conseils scolaires qui ont des questions d'ordre juridique concernant l'application de la *Loi* et des règlements connexes de communiquer avec leur avocat.

Le document *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario* (2008) décrit le leadership scolaire comme un facteur important favorisant l'atteinte des trois priorités fondamentales de la province en éducation :

- ◆ de hauts niveaux de rendement des élèves;
- ◆ la réduction des écarts en matière de rendement des élèves;
- ◆ l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique.

Les directions d'école et les directions adjointes jouent un rôle essentiel en prenant des décisions et des mesures axées sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves. Elles établissent les orientations, nouent des relations et développent la capacité des gens, mettent au point l'organisation, améliorent le programme d'enseignement et assurent l'imputabilité. Leur efficacité comme leaders scolaires

« La direction d'école du futur devra diriger une organisation d'apprentissage complexe en contribuant à l'établissement dans les écoles de nouvelles cultures qui ont un grand potentiel en matière de résolution de problèmes et d'amélioration continues. »

(Fullan, 2003, p. 28, traduction libre)

est primordiale au succès et à la viabilité des améliorations dans l'ensemble du système. Le leadership scolaire est important.

1.1

Contexte : La Stratégie ontarienne en matière de leadership

Afin de renforcer le leadership au niveau de l'école et au niveau du conseil scolaire en Ontario, le ministère de l'Éducation a pris connaissance des recherches et a effectué des consultations auprès de partenaires en éducation pour créer la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL), une approche coordonnée et stratégique en matière de développement du leadership. La SOL, lancée en 2008, est un plan d'action complet visant à favoriser le rendement et le bien-être des élèves en attirant des leaders scolaires et des leaders du système compétents et passionnés. Elle incorpore une approche collaborative qui permet aux écoles, aux conseils scolaires, aux associations en éducation et au Ministère de travailler en partenariat. Depuis son lancement, la SOL a évolué et elle continuera d'être mise à jour grâce à des recherches et des consultations continues.

Les objectifs de la SOL sont les suivants :

1. Attirer des personnes compétentes aux rôles de leadership;
2. Permettre aux leaders de développer des ressources personnelles en leadership et des pratiques de leadership pour influencer au maximum le rendement et le bien-être des élèves;
3. Développer la capacité de leadership et établir une cohérence au sein des organisations pour rendre celles-ci plus aptes à concrétiser les priorités en matière d'éducation.

1.1.1

La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire : un élément clé de la SOL

Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, le Ministère fournit un financement et un soutien à chaque conseil scolaire pour leur permettre d'élaborer et de mettre en œuvre une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). Les objectifs de la SDLC reflètent ceux de la SOL.

Afin d'atteindre ces objectifs, la SDLC cible les leaders scolaires, les leaders du système et tous les membres du personnel du conseil scolaire qui désirent assumer un rôle de leader de quelque type que ce soit, relevant du volet pédagogique ou du volet administratif. Depuis le lancement de la SOL, les conseils scolaires ont reçu

l'appui du Ministère pour la mise en œuvre de nombreuses initiatives visant à recruter des leaders et à développer leurs capacités, dont l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ERDEDA) et le mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés.

L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, qui constitue une composante essentielle de la SDLC, vise à appuyer les leaders scolaires dans leur croissance et leur développement professionnels. Le processus d'évaluation permet d'uniformiser les pratiques des conseils scolaires et de canaliser les efforts déployés pour atteindre les objectifs fixés en offrant la possibilité aux leaders évalués de recevoir, de façon officielle ou non, de la rétroaction, d'engager un dialogue et de parfaire continuellement leur apprentissage professionnel.

La participation des directions d'école et des directions adjointes au processus d'évaluation du rendement est une obligation juridique établie par la partie XI.1 « Évaluation du rendement des directeurs d'école, des directeurs adjoints et des agents de supervision » de la *Loi sur l'éducation* ainsi que dans le Règlement de l'Ontario 234/10, *Évaluation du rendement des directeurs d'école et des directeurs adjoints* (consulter le site Web www.e-laws.gov.on.ca).

1.1.2 Le Cadre de leadership de l'Ontario

Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) fournit les bases du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Le Cadre de leadership de l'Ontario a été présenté pour la première fois en 2006 et a depuis été mis à jour en fonction des conclusions des plus récentes recherches en matière de leadership.

Le CLO définit ce qu'est un bon leadership, en fonction des facteurs probants qui influent le plus sur le rendement et le bien-être des élèves. Le CLO vise à :

- ◆ inspirer une vision partagée du leadership dans les écoles et les conseils scolaires de langue française;
- ◆ promouvoir l'utilisation d'un langage commun qui favorise la compréhension du leadership et du rôle que doit remplir un leader au sein d'une école ou d'un conseil scolaire;
- ◆ définir les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership qui sont la marque d'un leadership efficace;
- ◆ servir de guide pour la conception et la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage et de perfectionnement professionnels à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système;

- ◆ identifier les caractéristiques des écoles et des conseils scolaires les plus performants telles que définies dans le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12) et le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires;
- ◆ faciliter le recrutement, le perfectionnement, la sélection et la rétention en poste des leaders scolaires et des leaders du système.

Le CLO est une ressource qui peut aider les représentantes et représentants du milieu de l'éducation à assurer une cohérence et une harmonisation des pratiques entre les écoles et les conseils scolaires. Le CLO n'est pas une liste de vérification, mais plutôt un outil qui encourage la discussion. Grâce aux discussions sur les pratiques de leadership du CLO, les représentantes et représentants sont en mesure de déterminer leurs points forts et ceux qu'ils doivent améliorer. Le Cadre fournit aux leaders potentiels au niveau de l'école et du conseil scolaire un bon aperçu de ce qu'ils devront apprendre pour réussir. Ceux et celles qui exercent déjà un rôle de leadership y verront un précieux outil d'autoréflexion et d'autoévaluation. Finalement, le CLO appuie le travail des personnes responsables du recrutement, de la sélection, du perfectionnement et de la rétention en poste des leaders nouvellement nommés.

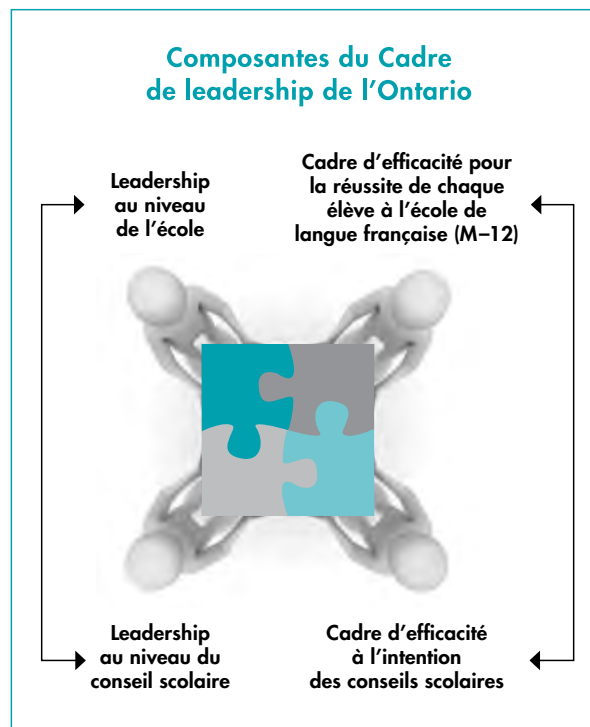
Les principales composantes du CLO sont les suivantes :

- ◆ **Leadership au niveau de l'école de langue française.**
Décrit 21 pratiques clés réparties en cinq domaines visant les leaders scolaires formels et informels. Les cinq capacités clés du leadership – fixer des objectifs, harmoniser ressources et priorités, promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif, utiliser des données, prendre part à des conversations courageuses – sont toujours perçues comme le fondement de toutes les pratiques de leadership.

« Si nous constatons une hausse de l'adoption de pratiques exemplaires et que nos études de cas confirment à maintes reprises leur efficacité et une amélioration du rendement des élèves à long terme, nous pouvons alors être certains de l'efficacité des pratiques de leadership. C'est le leadership qui fait toute la différence en Ontario, personne ne peut le nier : nous pouvons suivre ses répercussions, les sentir et les voir. »

(Michael Fullan, Colloque ontarien en matière de leadership, avril 2012, traduction libre)

- ◆ **Caractéristiques d'une école efficace : Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12).** Identifie les indicateurs de pratiques réussies qui reposent sur des données probantes pour six composantes des écoles efficaces. Ce tableau synthèse, créé en 2010 et révisé en 2013, par la Division du rendement des élèves du ministère de l'Éducation, est essentiel au travail des écoles et des conseils scolaires. Il a été inclus comme document connexe dans le CLO dans le but de mettre en lumière le lien entre le leadership au niveau des écoles et l'efficacité des écoles.
- ◆ **Caractéristiques des conseils scolaires performants : Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires.** Décrit et répartit en quatre domaines les caractéristiques des conseils scolaires qui contribuent grandement à l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves.
- ◆ **Leadership au niveau du conseil scolaire de langue française.** Décrit un ensemble de pratiques particulières, réparties en quatre domaines correspondant à ceux du Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires, que les leaders du système (pédagogiques et en administration des affaires scolaires) doivent mettre en valeur en vue d'améliorer les pratiques de leadership au niveau de l'école.
- ◆ **Ressources personnelles en leadership (RPL).** Décrit et répartit en trois catégories (ressources cognitives, sociales et psychologiques) les attributs personnels qui sont essentiels à la mise en œuvre efficace de pratiques de leadership au niveau des écoles et du conseil scolaire.



Pour plus d'information sur la façon d'utiliser le CLO afin d'appuyer l'élaboration du plan de rendement et du plan annuel de croissance, voir la section 2.3.2.3.

1.2

Objet du Guide des exigences et des modalités

Le présent guide vise à informer les agentes et agents de supervision, les directions d'école et les directions adjointes au sujet des différentes exigences du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Il a été rédigé dans l'optique de fournir un aperçu clair et concis des éléments du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes ainsi que des différents outils pouvant être utilisés dans le cadre de ces évaluations.

Pour les écoles de langue française, ces exigences tiennent également compte de la Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario (PAL) et des initiatives ministérielles qui en découlent, ainsi que du cadre d'imputabilité pour l'éducation de langue française qui assure leur mise en œuvre. Ces initiatives incluent :

- ◆ *L'admission, l'accueil et l'accompagnement des élèves dans les écoles de langue française de l'Ontario – Énoncé de politique et directives (2009);*
- ◆ La note Politique/Programmes n° 148 régissant l'admission à l'école de langue française en Ontario;
- ◆ *Une approche culturelle de l'enseignement pour l'appropriation de la culture dans les écoles de langue française de l'Ontario – Cadre d'orientation et d'intervention (2009);*
- ◆ Le Profil d'enseignement et de leadership du personnel des écoles de langue française en Ontario.

1.3

Organisation du Guide des exigences et des modalités

Le présent guide sert de ressource. Les utilisatrices et utilisateurs doivent consulter la *Loi sur l'éducation* et les règlements connexes pour obtenir plus de renseignements sur la législation. On recommande aux conseils scolaires qui ont des questions d'ordre juridique concernant l'application de la *Loi* et des règlements connexes de communiquer avec leur avocat.

Ce document *Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : Guide des exigences et des modalités* est divisé en trois sections :

Section 1 : Introduction – Aperçu du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, y compris des principaux éléments du processus d'évaluation du rendement.

Section 2 : Mise en œuvre – Aperçu des rôles et des responsabilités de l'ensemble des intervenantes et intervenants dans le processus d'évaluation ainsi qu'une description des processus et des procédures liés aux évaluations du rendement.

Section 3 : Annexes – Les compétences en leadership basées sur les pratiques présentées dans le CLO, le modèle du plan de rendement, le modèle du plan annuel de croissance, le formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes approuvé par le Ministère ainsi que le modèle du plan d'amélioration.

Les pratiques de leadership pour les écoles publiques et les écoles catholiques de langue française sont présentées dans le CLO et sont disponibles en format PDF sur le site Web de l'Institut de leadership en éducation au www.education-leadership-ontario.ca.

1.4

Autres ressources

D'autres ressources complètent le présent guide et soulignent les pratiques réussies de mise en œuvre du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

D'autres ressources seront prochainement mises à jour et offertes sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

1.5

Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

Le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est fondé sur de vastes recherches et expériences pratiques et vise à aider les directions d'école et les directions adjointes nouvellement nommés ou chevronnées, à réaliser leur plein potentiel en tant que leaders scolaires.

Les évaluations du rendement et les plans annuels de croissance favorisent le développement du leadership en permettant aux directions d'école et aux directions adjointes de discuter de leur rendement de façon pertinente avec leur superviseure ou superviseur, de préciser le soutien nécessaire à l'atteinte de leurs objectifs et de participer à des occasions de croissance professionnelle. Les évaluations du rendement soutiennent aussi le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés par la détermination des forces, des besoins d'apprentissage et des occasions de perfectionnement, ce qui permet de cibler les efforts de mentorat et les discussions. Enfin, ce processus d'évaluation permet d'accroître le niveau de confiance du public en démontrant que les écoles sont dirigées par des professionnels hautement qualifiés et compétents.

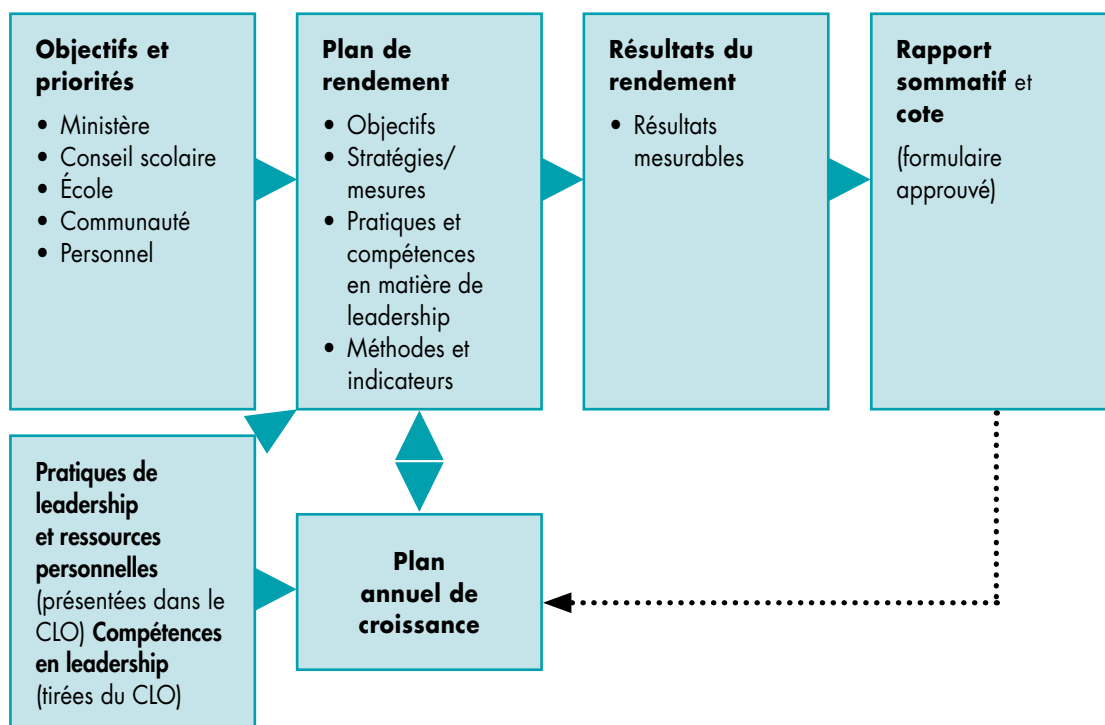
Pendant le processus d'évaluation, la direction d'école ou la direction adjointe évaluée se fixe un ou plusieurs objectifs professionnels qui favorisent l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves et qui tiennent compte du plan d'amélioration du conseil scolaire, du plan d'amélioration de l'école ainsi que des priorités provinciales en matière d'éducation. Les objectifs peuvent également être basés sur les contextes scolaire et communautaire ainsi que sur les objectifs de perfectionnement professionnel de la direction d'école ou de la direction adjointe évaluée. Le dialogue professionnel entre l'évaluatrice ou l'évaluateur (l'agente ou l'agent de supervision, ou la direction d'école, qui effectue l'évaluation) et la personne évaluée (la direction d'école ou la direction adjointe qui fait l'objet de l'évaluation) orientera la formulation des objectifs dans le plan de rendement. En collaboration avec la direction d'école, la direction adjointe déterminera la façon d'établir des liens pertinents entre son travail et le plan d'amélioration de l'école de manière à lui permettre d'assumer la responsabilité des objectifs à l'appui du plan de l'école.

Pratiques réussies

Le modèle d'évaluation du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe qui est décrit dans le présent guide est axé sur des objectifs. Un climat de partage, de confiance et de soutien permet d'obtenir des résultats optimaux. Ce climat crée un contexte idéal pour l'évaluation efficace d'une direction d'école ou d'une direction adjointe en appuyant une stratégie de leadership axée sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves.

Principaux éléments de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

Le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes vise à appuyer et à favoriser leur croissance et leur perfectionnement. Lorsque tous les éléments sont mis en œuvre de façon cohérente et qu'un lien est établi avec les objectifs d'amélioration de l'école et l'apprentissage professionnel continu, le processus s'intègre pleinement au travail quotidien des leaders scolaires. Les principaux éléments du modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes sont les suivants :



- ◆ Les **objectifs** et les **priorités** sont à la base du plan de rendement et du plan annuel de croissance, et reflètent les objectifs et les priorités du Ministère, du conseil scolaire et du plan d'amélioration de l'école. L'élaboration des objectifs et des priorités devrait tenir compte du contexte dans lequel se trouvent l'école et la communauté locale, des objectifs de perfectionnement personnel ainsi que des pratiques de leadership présentées dans le CLO et les compétences en leadership tirées du CLO (voir l'annexe A).

- ◆ Le **plan de rendement** fait état des objectifs, des stratégies/mesures, des méthodes, des indicateurs ainsi que des pratiques et des compétences en matière de leadership correspondantes (voir l'annexe A) et est élaboré par la personne évaluée en collaboration avec l'évaluatrice ou l'évaluateur. Ces éléments tiennent compte du plan d'amélioration de l'école, du plan d'amélioration du conseil scolaire et des priorités du Ministère. Les objectifs de développement personnel et le contexte de l'école et de la communauté pourraient également être pris en compte. Le plan de rendement est élaboré durant une année d'évaluation.
- ◆ Le **plan annuel de croissance** permet à la personne évaluée, en collaboration avec l'évaluatrice ou l'évaluateur, de cerner les stratégies et les mesures de croissance et de perfectionnement visant à renforcer sa mise en œuvre des pratiques de leadership et des compétences en leadership (voir l'annexe A). Au moment de choisir les pratiques et compétences en matière de leadership qui seront ciblées durant l'année, la personne évaluée et l'évaluatrice ou l'évaluateur peuvent aussi choisir des ressources personnelles en leadership (RPL) dans le CLO, au besoin, pour appuyer la mise en œuvre des pratiques. Le plan annuel de croissance appuie la mise en œuvre du plan de rendement pendant les années d'évaluation. Il est de plus utilisé entre les années d'évaluation de façon à favoriser un dialogue et une croissance continus.
- ◆ Les **résultats du rendement** sont les résultats mesurables du travail de la personne évaluée en vue des objectifs établis initialement, et orientent le rapport sommatif de l'évaluatrice ou de l'évaluateur ainsi que la cote. Lors de l'évaluation du rendement, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit tenir compte d'une vaste gamme de facteurs, dont les suivants :

 - la mesure dans laquelle la personne évaluée met en œuvre avec diligence et constance les mesures énoncées dans son plan de rendement;
 - l'efficacité des efforts faits par la personne évaluée pour surmonter les défis lors de la mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan de rendement;
 - les efforts faits par la personne évaluée pour encourager la participation des enseignantes et enseignants et des autres intervenantes et intervenants aux processus d'établissement des objectifs et de mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan de rendement;
 - les objectifs réalisés, et les objectifs non réalisés, par la personne évaluée;
 - les raisons fournies par la personne évaluée pour expliquer les objectifs non réalisés;
 - la capacité et la volonté manifestées par la personne évaluée de mettre en œuvre des mesures visant à atteindre les objectifs non réalisés.

- ◆ Le **rapport sommatif** sert à documenter les résultats du processus d'évaluation et devient un outil d'aide aux directions d'école et aux directions adjointes dans leur réflexion sur les commentaires reçus afin de faire le suivi de leur propre croissance. Le rapport sommatif comprend une cote de rendement global, des commentaires sur les pratiques et les compétences en matière de leadership (voir l'annexe A) qui ont contribué au rendement global de la direction d'école ou de la direction adjointe, indique les pratiques de leadership et les compétences en leadership qui pourraient être renforcées ultérieurement et des commentaires sommatifs fondés sur les résultats. La personne évaluée peut aussi ajouter ses propres commentaires au rapport sommatif. Le rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes est un formulaire approuvé par le Ministère, comme prescrit par le Règl. de l'Ont. 234/10, qui permet de documenter le processus d'évaluation de façon uniforme.
- ◆ Une **cote Satisfaisant** ou **Insatisfaisant** est attribuée à la direction d'école ou à la direction adjointe selon ses résultats à l'évaluation du rendement.

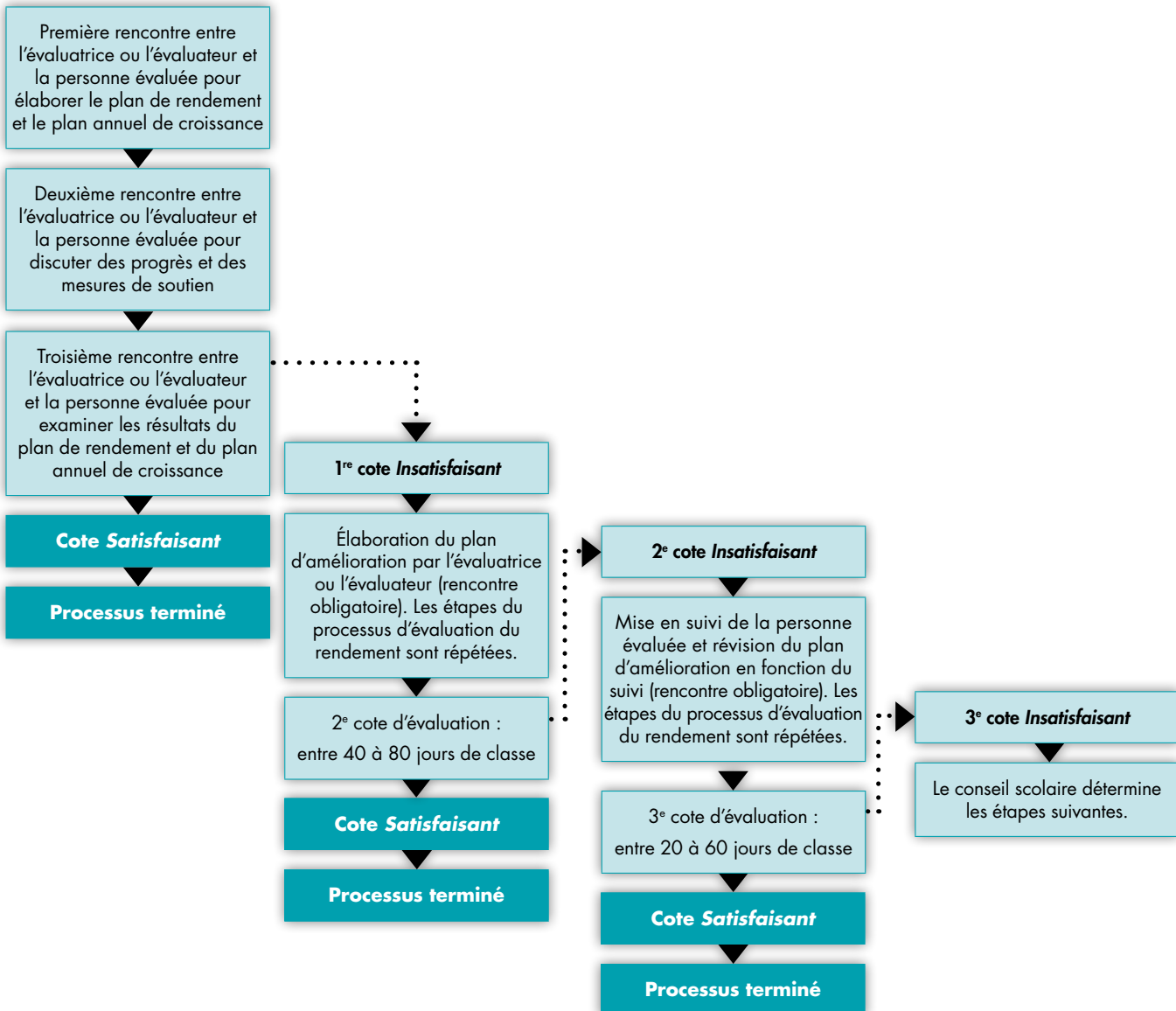
Un autre élément clé de l'évaluation du rendement est la **rencontre d'évaluation**. Les rencontres d'évaluation favorisent un dialogue professionnel entre la personne évaluée et l'évaluatrice ou l'évaluateur. Ces entretiens offrent des occasions de réflexion et de collaboration favorisant et appuyant la croissance et le perfectionnement professionnels.

En outre, le **processus à suivre en cas de rendement insatisfaisant** indique clairement les étapes à suivre lorsque la personne évaluée reçoit une cote de rendement *Insatisfaisant* et comprend l'élaboration d'un plan d'amélioration par l'évaluatrice ou l'évaluateur en collaboration avec la personne évaluée.

1.7

Vue d'ensemble du processus d'évaluation

Les directions d'école et les directions adjointes doivent participer au processus d'évaluation tous les cinq ans. Le processus d'évaluation consiste en un minimum de trois rencontres tenues pendant l'année d'évaluation, suivies d'un rapport sommatif dans lequel une cote de rendement est attribuée, comme il est illustré ci-dessous. Si une cote *Insatisfaisant* est obtenue, le processus d'évaluation doit être repris, y compris les trois rencontres obligatoires.



Calendriers et échéances annuels suggérés

Les évaluatrices et évaluateurs peuvent établir le calendrier des évaluations de façon à équilibrer le nombre total d'évaluations effectuées pendant l'année. Deux calendriers différents sont suggérés, un pour les leaders scolaires nouvellement nommés et un pour les leaders scolaires chevronnés.

Calendrier	Directions d'école et directions adjointes nouvellement nommées (avant l'année d'évaluation)	Directions d'école et directions adjointes chevronnées (pendant une année d'évaluation)
Début de l'automne	<p>Élaboration du plan annuel de croissance en collaboration avec la superviseure ou le superviseur.</p> <p>Les objectifs du plan annuel de croissance peuvent également être discutés avec un mentor.</p> <p>Mentorat et soutien pouvant être fournis par un mentor.</p>	<p>(Avant la période d'évaluation) Élaboration du plan de rendement et du plan annuel de croissance.</p> <p>(Début de la période officielle d'évaluation) Première rencontre avec l'évaluatrice ou l'évaluateur pour discuter du plan de rendement, y compris des objectifs pour l'année d'évaluation.</p> <p>Mise en œuvre du plan de rendement et du plan annuel de croissance.</p> <p>Discussion continue avec l'évaluatrice ou l'évaluateur concernant les progrès et le soutien requis.</p>
Début de l'hiver	<p>Mise en œuvre continue du plan annuel de croissance.</p> <p>Commentaires informels de la superviseure ou du superviseur.</p>	<p>Deuxième rencontre avec l'évaluatrice ou l'évaluateur pour discuter des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs, ainsi que des indicateurs de réussite, des défis et du soutien supplémentaire pouvant être requis.</p>
Hiver/ début du printemps	<p>Révisions du plan annuel de croissance.</p> <p>On commence à envisager l'élaboration future du plan de rendement.</p>	<p>Troisième rencontre avec l'évaluatrice ou l'évaluateur pour passer en revue et mettre à jour les résultats de rendement et discuter du plan annuel de croissance.</p> <p>Rapport sommatif préparé et cote de rendement attribuée par l'évaluatrice ou l'évaluateur. Rapport sommatif et cote communiqués à la personne évaluée.</p> <p>Des étapes supplémentaires sont nécessaires lorsqu'une évaluation du rendement se solde par la cote <i>Insatisfaisant</i>.</p>

Mise en œuvre

2

2.1 Rôles et responsabilités

2.1.1 Aperçu

Dans le contexte des écoles et des conseils scolaires en tant que communautés d'apprentissage professionnel, les directions de l'éducation, les agentes et agents de supervision, les directions d'école ainsi que les directions adjointes ont tous un rôle important à jouer dans le processus d'évaluation du rendement. Tout en assumant leurs responsabilités, ils favorisent la collaboration et le respect mutuel. Cette façon de faire permet d'établir un cadre dans lequel les directions d'école et les directions adjointes peuvent se consacrer à la réalisation des objectifs en matière de rendement et à l'exécution des stratégies et des mesures pour y parvenir.

« La qualité du processus d'évaluation des directions d'école et des directions adjointes peut avoir préséance sur le contenu même de celle-ci. L'établissement d'une relation de confiance solide et axée sur la collaboration entre les directions d'école, les directions adjointes et les évaluatrices et évaluateurs du conseil scolaire est particulièrement important pour assurer la réussite du processus. »

(Davis, et coll., 2011, p. 35, traduction libre)

Les **directions de l'éducation** procèdent à des évaluations du rendement lorsque la situation est jugée appropriée.

Les **agentes et agents de supervision** effectuent les évaluations du rendement des directions d'école et peuvent aussi effectuer celles des directions adjointes.

Les **directions d'école** évaluent les directions adjointes, à moins que le conseil scolaire ne décide que l'évaluation sera réalisée par une agente ou un agent de supervision.

Les **directions d'école et les directions adjointes**, en tant que personnes évaluées, élaborent des plans de rendement et des plans annuels de croissance en consultation avec leur évaluatrice ou évaluateur, rencontrent l'évaluatrice ou l'évaluateur pour discuter des progrès réalisés et des ajustements possibles durant l'année d'évaluation et participent à la dernière étape d'établissement de rapports en vue d'élaborer le rapport sommatif.

Les **conseils scolaires** établissent et transmettent les politiques de mise en œuvre du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes dans l'ensemble du conseil scolaire et offrent les formations et le soutien administratif nécessaires.

2.1.2

Définitions des leaders scolaires nouvellement nommés et chevronnés

Le processus d'évaluation du rendement vise les directions d'école et les directions adjointes pleinement qualifiées² pour les fonctions qui feront l'objet de l'évaluation.

On peut décrire un leader scolaire nouvellement nommé comme suit :

- ◆ une direction adjointe qualifiée sans expérience dans ce poste en Ontario ou ailleurs;
- ◆ une direction d'école qualifiée sans expérience dans ce poste en Ontario ou ailleurs (une direction d'école est considérée comme nouvellement nommée même si elle a de l'expérience en tant que direction adjointe en Ontario ou ailleurs).

Une direction d'école et une direction adjointe sont considérées « chevronnées » une fois qu'elles ont terminé leur première année en poste (voir la section 2.2.2.2, Transition d'une direction d'école ou d'une direction adjointe nouvellement nommée).

2. « Plement qualifié » signifie que la personne possède les qualifications d'une directrice ou d'un directeur d'école en vertu du Règlement de l'Ontario 176/10, qu'elle occupe un poste permanent de direction d'école ou de direction adjointe et qu'elle n'est plus membre d'une fédération d'enseignantes et d'enseignants.

Le rôle des agentes et agents de supervision en tant qu'évaluatrices ou évaluateurs

La liste suivante fait état des principales responsabilités des agentes et agents de supervision dans le contexte de l'évaluation du rendement des directions d'école.

Une agente ou un agent de supervision doit :

- ❑ effectuer les évaluations du rendement des directions d'école durant une année d'évaluation (voir la section 2.2, Exigences liées aux échéances portant sur le processus d'évaluation);
- ❑ aviser la direction d'école que l'année en cours est une année d'évaluation, et ce, dans les 20 jours de classe suivant le début de l'année en question (voir la section 2.2, Exigences liées aux échéances portant sur le processus d'évaluation);
- ❑ rencontrer la personne évaluée pour discuter de l'élaboration du plan de rendement et du plan annuel de croissance (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ signer le plan de rendement et le plan annuel de croissance de la direction d'école, puis en conserver une copie (voir la section 2.3, Plan de rendement et la section 2.4, Plan annuel de croissance);
- ❑ rencontrer la personne évaluée pour examiner les progrès réalisés par cette dernière en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans son plan de rendement ainsi que pour discuter des mesures de soutien et d'autres renseignements pertinents au plan de rendement (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ rencontrer la personne évaluée à la fin du processus d'évaluation afin de passer en revue les résultats des mesures prises par cette dernière en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans son plan de rendement, de discuter d'autres renseignements pertinents au plan de rendement et d'examiner et de mettre à jour, au besoin, le plan annuel de croissance de la direction d'école (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ préparer un rapport sommatif de l'évaluation du rendement (voir la section 2.6, Rapport sommatif et la section 2.7, Cote de rendement et modalités subséquentes);
- ❑ remettre à la direction d'école une copie du rapport sommatif signé par l'agente ou l'agent de supervision dans les 15 jours de classe suivant la dernière rencontre d'évaluation (voir la section 2.6, Rapport sommatif);
- ❑ rencontrer la direction d'école dans les dix jours de classe suivant le jour où la direction d'école a reçu une copie du rapport sommatif, et ce, si une demande de rencontre a été faite par la personne évaluée (voir la section 2.6, Rapport sommatif);

- ❑ fournir au conseil scolaire une copie du rapport sommatif (au plus tôt le dixième jour de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la direction d'école) et du plan de rendement signés par l'agente ou l'agent de supervision et la direction d'école, ainsi que le plan annuel de croissance de la direction d'école et tous les autres documents utilisés pour l'évaluation du rendement (voir la section 2.6, Rapport sommatif);
- ❑ rencontrer la direction d'école durant une année sans évaluation afin de discuter du plan annuel de croissance pour l'année, et ce, si une demande de rencontre a été faite par la direction d'école (voir la section 2.4, Plan annuel de croissance).

Dans les situations où le processus d'évaluation donne lieu à la cote *Insatisfaisant*, l'agente ou l'agent de supervision aura d'autres responsabilités (voir la section 2.7.2.3, Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*).

Une agente ou un agent de supervision peut :

- ❑ demander une rencontre avec la direction d'école dans les dix jours de classe suivant le jour où la direction d'école a reçu une copie du rapport sommatif;
- ❑ demander une rencontre avec la direction d'école pour discuter du plan annuel de croissance durant une année sans évaluation;
- ❑ effectuer les évaluations du rendement d'une direction d'école qui s'ajoutent aux évaluations exigées, si elle ou il juge qu'il est utile d'agir de la sorte compte tenu des circonstances entourant le rendement de la direction d'école;
- ❑ examiner les demandes d'évaluation supplémentaire présentées par la direction d'école, et rejeter une demande si elle ou il a de bonnes raisons de croire que l'évaluation du rendement n'entraînera probablement pas d'amélioration du rendement de la personne évaluée.

2.1.4

Le rôle des directions d'école en tant qu'évaluatrices

On s'attend à ce que les directions d'école évaluent les directions adjointes, mais le conseil scolaire peut décider que l'évaluation sera réalisée par une agente ou un agent de supervision.

La liste suivante fait état des principales responsabilités des directions d'école dans le contexte de l'évaluation du rendement des directions adjointes.

Une direction d'école doit :

- ❑ effectuer les évaluations du rendement de la direction adjointe durant une année d'évaluation (voir la section 2.2, Exigences liées aux échéances portant sur le processus d'évaluation);

- ❑ aviser la direction adjointe que l'année en cours est une année d'évaluation, et ce, dans les 20 jours de classe suivant le début de l'année en question (voir la section 2.2, Exigences liées aux échéances portant sur le processus d'évaluation);
- ❑ rencontrer la personne évaluée pour discuter de l'élaboration du plan de rendement et du plan annuel de croissance (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ signer le plan de rendement et le plan annuel de croissance de la direction adjointe, puis en conserver une copie (voir la section 2.3, Plan de rendement et la section 2.4, Plan annuel de croissance);
- ❑ rencontrer la personne évaluée pour examiner les progrès réalisés par cette dernière en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans son plan de rendement ainsi que pour discuter des mesures de soutien et d'autres renseignements pertinents au plan de rendement (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ rencontrer la personne évaluée à la fin du processus d'évaluation afin de passer en revue les résultats des mesures prises par cette dernière en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans son plan de rendement, de discuter d'autres renseignements pertinents au plan de rendement et d'examiner et de mettre à jour, au besoin, le plan annuel de croissance de la direction adjointe (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ préparer un rapport sommatif de l'évaluation du rendement (voir la section 2.6, Rapport sommatif et la section 2.7, Cote de rendement et modalités subséquentes);
- ❑ remettre à la direction adjointe une copie du rapport sommatif signé par la direction d'école dans les 15 jours de classe suivant la dernière rencontre d'évaluation (voir la section 2.6, Rapport sommatif);
- ❑ rencontrer la direction adjointe dans les dix jours de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la direction adjointe, et ce, si une demande de rencontre a été faite par la personne évaluée (voir la section 2.6, Rapport sommatif);
- ❑ fournir au conseil scolaire une copie du rapport sommatif (au plus tôt le dixième jour de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la direction d'école) et du plan de rendement signés par la direction d'école et la direction adjointe, ainsi que le plan annuel de croissance de la direction adjointe et tous les autres documents connexes utilisés pour l'évaluation du rendement (voir la section 2.6, Rapport sommatif);
- ❑ rencontrer la direction adjointe durant une année sans évaluation afin de discuter du plan annuel de croissance pour l'année, et ce, si une demande de rencontre a été faite par la direction adjointe (voir la section 2.4, Plan annuel de croissance).

Dans les situations où le processus d'évaluation donne lieu à la cote *Insatisfaisant*, la direction d'école aura d'autres responsabilités (voir la section 2.7.2.3, Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*).

Une direction d'école peut :

- ❑ demander une rencontre avec la direction adjointe dans les dix jours de classe suivant le jour où la direction adjointe a reçu une copie du rapport sommatif;
- ❑ demander une rencontre avec la direction adjointe pour discuter du plan annuel de croissance durant une année sans évaluation;
- ❑ effectuer les évaluations du rendement d'une direction adjointe qui s'ajoutent aux évaluations exigées, si elle juge qu'il est utile d'agir de la sorte compte tenu des circonstances entourant le rendement de la direction adjointe;
- ❑ examiner les demandes d'évaluation supplémentaire présentées par la direction adjointe, et rejeter une demande si elle a de bonnes raisons de croire que l'évaluation du rendement n'entraînera probablement pas d'amélioration du rendement de la direction adjointe.

« Le système d'évaluation du rendement [...] du Ministère vise à créer une forme de relation structurée entre vous et votre agente ou agent de supervision, qui n'existe peut-être pas en ce moment. Ce genre de relation offre à votre agente ou agent de supervision la possibilité de s'intégrer aux activités de planification pour l'amélioration de votre école, notamment en influant sur vos échéanciers [et] sur votre propre rôle dans l'amélioration de l'école... »

(Leithwood, 2008b, p. 14, traduction libre)

2.1.5

Le rôle des directions d'école et des directions adjointes en tant que personnes évaluées

Une personne évaluée doit :

- ❑ élaborer un plan de rendement au cours d'une année d'évaluation, lequel comprend des objectifs, les stratégies et les mesures visant l'atteinte de ces objectifs, les pratiques et les compétences en matière de leadership (voir l'annexe A) qui lui permettront de réaliser les objectifs établis ainsi que les méthodes et les indicateurs qui seront utilisés pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints. Le plan de rendement sera élaboré en

collaboration avec l'agente ou l'agent de supervision, ou la direction d'école, qui effectuera l'évaluation (voir la section 2.3, Plan de rendement), et une rencontre doit être prévue à cet effet;

- ❑ examiner ses progrès et discuter d'autres renseignements pertinents au plan de rendement lors d'une rencontre avec son évaluatrice ou évaluateur (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation);
- ❑ remplir la section des résultats du plan de rendement pour aider l'évaluatrice ou l'évaluateur à rédiger le rapport sommatif, et rencontrer l'évaluatrice ou l'évaluateur pour examiner les résultats des mesures prises en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans le plan de rendement (voir la section 2.3, Plan de rendement);
- ❑ signer le formulaire du rapport sommatif et le retourner à l'agente ou l'agent de supervision, ou à la direction d'école dans le cas de la direction adjointe, pour en accuser réception, et ce, dans les dix jours de classe suivant sa réception (voir la section 2.6, Rapport sommatif);
- ❑ rencontrer l'évaluatrice ou l'évaluateur si elle ou il le demande, et ce, dans les dix jours de la réception du rapport sommatif;
- ❑ élaborer un plan annuel de croissance, en consultation avec sa superviseuse ou son superviseur (voir la section 2.4, Plan annuel de croissance);
- ❑ rencontrer l'évaluatrice ou l'évaluateur si elle ou il le demande, pour discuter du plan annuel de croissance d'une année donnée;
- ❑ réviser son plan annuel de croissance de l'année précédente, revoir ses nouvelles connaissances acquises et ses progrès réalisés par rapport à l'année précédente, et examiner le rapport sommatif de l'évaluation du rendement la plus récente, le cas échéant;
- ❑ mettre à jour, au besoin, son plan annuel de croissance pour l'année en cours (voir la section 2.4, Plan annuel de croissance);
- ❑ signer le plan de rendement durant une année d'évaluation et le plan annuel de croissance chaque année, et en conserver une copie.

Une personne évaluée peut :

- ❑ discuter des révisions qui pourraient être apportées au plan de rendement ou au plan annuel de croissance avec l'évaluatrice ou l'évaluateur (voir la section 2.3, Plan de rendement et la section 2.4, Plan annuel de croissance);
- ❑ demander une rencontre avec l'évaluatrice ou l'évaluateur, dans les dix jours de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif, pour discuter des résultats de l'évaluation du rendement avant l'envoi d'une copie du rapport sommatif au conseil scolaire;

- ❑ ajouter des commentaires au rapport sommatif (voir la section 2.6, Rapport sommatif).

Dans les situations où le processus d'évaluation donne lieu à la cote *Insatisfaisant*, la direction d'école ou la direction adjointe, en tant que personne évaluée, devra satisfaire à d'autres exigences (voir la section 2.7.2.3, Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*).

Une personne évaluée peut demander à ce qu'une évaluation du rendement supplémentaire soit effectuée durant une année sans évaluation.

2.1.6 Le rôle des conseils scolaires

Il est essentiel que les conseils scolaires établissent un climat de collaboration, de confiance et de soutien en instaurant une culture de planification à l'échelle du conseil scolaire qui favorise tous les processus de leadership. L'incidence de l'évaluation du rendement pourrait être améliorée si les conseils scolaires l'intégraient à un plan élargi de développement du leadership.

« ... une bonne évaluation repose sur des conversations constructives entre la direction d'école ou la direction adjointe et son superviseur sur les façons d'améliorer continuellement ses pratiques et [...] d'obtenir de meilleurs résultats. Cette façon de faire [...] demande que l'évaluatrice ou l'évaluateur passe beaucoup de temps à l'école afin d'aider la direction d'école ou la direction adjointe à se fixer des objectifs adéquats et à adopter de bonnes pratiques, de même que pour lui donner une rétroaction. »

(New Leaders, 2012, p. 3, traduction libre)

Un conseil scolaire doit :

- ❑ veiller à ce que le rendement de chaque direction d'école ou direction adjointe soit évalué au moins une fois pendant chacune de ses années d'évaluation (voir la section 2.2, Exigences liées aux échéances portant sur le processus d'évaluation);
- ❑ veiller à ce que dès qu'une direction d'école ou une direction adjointe employée par un conseil scolaire est placée dans un cycle d'évaluation, chaque année d'évaluation subséquente soit précédée de quatre années sans évaluation (voir la section 2.2, Exigences liées aux échéances portant sur le processus d'évaluation);

- ❑ établir et communiquer les politiques de mise en œuvre d'un processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes dans l'ensemble du conseil scolaire (voir la section 2.2, Exigences liées aux échéances portant sur le processus d'évaluation);
- ❑ transmettre de l'information concernant le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes aux directions d'école, aux directions adjointes, aux agentes et agents de supervision, au personnel enseignant, aux parents, aux élèves et aux présidentes et présidents de conseil d'école (voir la section 2.2, Exigences liées aux échéances portant sur le processus d'évaluation et la section 2.3, Plan de rendement);
- ❑ se conformer aux exigences établies par le ministère de l'Éducation, tel qu'il est indiqué dans le Règl. de l'Ont. 234/10, concernant les renseignements sur l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes ainsi que le moment auquel ces renseignements seront fournis et la façon dont ils seront fournis;
- ❑ veiller à ce que chaque direction d'école et direction adjointe élabore un plan de rendement au cours de chaque année d'évaluation, lequel comprend :
 - au moins un objectif axé sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves et tenant obligatoirement compte des éléments suivants :
 - i) le plan d'amélioration de l'école;
 - ii) le plan d'amélioration du conseil scolaire;
 - iii) les priorités du Ministère en matière d'éducation.
 - les mesures que prendra une direction d'école pendant l'année d'évaluation afin d'atteindre les objectifs établis;
 - les pratiques et compétences en matière de leadership (voir l'annexe A) qui aideront la direction d'école à atteindre les objectifs établis;
 - les méthodes ou moyens visant à évaluer la mesure dans laquelle la direction d'école aura atteint les objectifs établis.
- ❑ veiller à ce que chaque direction d'école et direction adjointe élabore un plan annuel de croissance pour chaque année, lequel comprend :
 - les pratiques et compétences en matière de leadership (voir l'annexe A) sur lesquelles sera axée la croissance professionnelle de la direction d'école et de la direction adjointe durant l'année;
 - les activités de croissance professionnelle qu'entreprendra la direction d'école ou la direction adjointe pour l'aider à développer ses pratiques et compétences en matière de leadership;
 - les activités de croissance professionnelle qui aideront la direction d'école ou la direction adjointe à mettre en œuvre les stratégies et les mesures permettant d'atteindre les objectifs énoncés dans le plan de rendement, si celle-ci en a élaboré un.

- ❑ veiller à ce que chaque direction d'école et direction adjointe effectue annuellement les tâches suivantes en consultation avec sa superviseuse ou son superviseur :
 - réviser son plan annuel de croissance de l'année précédente, revoir les nouvelles connaissances acquises et les progrès réalisés par la personne évaluée par rapport à l'année précédente et examiner le rapport sommatif de l'évaluation du rendement la plus récente de la personne évaluée;
 - mettre à jour son plan annuel de croissance pour l'année en cours, au besoin, en tenant compte des résultats de l'évaluation.
- ❑ veiller au respect de tous les échéanciers prévus dans le Règlement, le présent document et les politiques sur l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, et prévoir des mécanismes pour rendre compte en cas de non-respect;
- ❑ veiller à ce que les étapes ou les processus qui ne sont pas accomplis dans les délais prévus soient réalisés par la personne responsable le plus tôt possible par la suite (Règl. de l'Ont. 234/10, paragraphe 42(3)).

Dans les situations où le processus d'évaluation donne lieu à la cote *Insatisfaisant*, le conseil scolaire aura d'autres responsabilités (voir la section 2.7.2.3, Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*).

Un conseil scolaire peut établir d'autres exigences pour le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes qu'il emploie, tel que décrit dans la Partie XI.1 de la *Loi sur l'éducation* (« Évaluation du rendement des directeurs d'école, des directeurs adjoints et des agents de supervision »), et ce, tant que ces exigences supplémentaires ne sont pas incompatibles avec les exigences du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes énoncées dans la *Loi sur l'éducation* et le paragraphe 42(3) du Règl. de l'Ont. 234/10.

Pratiques réussies

Les agentes et agents de supervision qui participent à l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes trouveront utile de consulter les pratiques de leadership dans chaque domaine du CLO qui sont liées à leur rôle consistant à appuyer le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

2.2 Exigences liées aux échéances portant sur le processus d'évaluation

2.2.1 Objet

L'approche utilisée par le conseil scolaire concernant l'évaluation du rendement des directions d'école et directions adjointes donne le ton à une grande partie de sa culture professionnelle. Les exigences liées aux échéances portant sur le processus d'évaluation nécessitent une planification et une organisation minutieuses ainsi qu'une approche qui permet à chacun de savoir que l'évaluation est un élément essentiel à l'amélioration des écoles plutôt qu'un événement unique isolé. La communication ouverte entre la personne évaluée et l'évaluatrice ou l'évaluateur est primordiale au processus, afin de déterminer les prochaines étapes ainsi que les éléments de soutien nécessaires à la croissance et au perfectionnement continus de la personne évaluée.

2.2.2 Exigences

L'information ci-dessous est un résumé des exigences concernant le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et directions adjointes (voir la section 1.8, Calendriers et échéances annuels suggérés).

Les conseils scolaires peuvent déterminer le cycle d'évaluation des directions d'école et des directions adjointes de façon à équilibrer le nombre d'évaluations effectuées d'une année à l'autre. Chaque conseil scolaire doit s'assurer que l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes chevronnées est effectuée tous les cinq ans. Il y a donc quatre années sans évaluation entre chaque année d'évaluation.

Dans les 20 jours de classe du début de l'année d'évaluation, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit informer la personne qui sera évaluée qu'il s'agit d'une année d'évaluation.

2.2.2.1 Évaluations du rendement supplémentaires

L'évaluatrice ou l'évaluateur peut évaluer une personne durant une année sans évaluation si, à un moment donné, elle ou il le juge utile, compte tenu de circonstances liées au rendement de la personne évaluée. Cette décision aurait pour effet de réinitialiser le cycle d'évaluation de cinq ans de la personne évaluée. Par exemple, si l'année d'évaluation est prévue pour 2013, la suivante aura lieu en 2018. Cependant, si l'évaluatrice ou l'évaluateur mène une évaluation supplémentaire en 2015, la suivante aura lieu en 2020.

Durant une année sans évaluation, une personne évaluée peut demander une évaluation du rendement supplémentaire. Le cycle d'évaluation serait ainsi réinitialisé. Par conséquent, une personne qui a été évaluée en 2013, mais qui a demandé et reçu une autre évaluation en 2015 ne pourra faire l'objet d'une évaluation qu'en 2020. L'évaluatrice ou l'évaluateur peut refuser d'effectuer une évaluation du rendement si elle ou il a de bonnes raisons de croire que l'évaluation du rendement n'entraînera probablement pas d'amélioration du rendement de la personne évaluée.

Pratiques réussies

Une personne évaluée peut demander à ce qu'une évaluation supplémentaire soit effectuée, afin d'obtenir des rétroactions sur son rendement durant une année sans évaluation ou pour favoriser une mutation ou une promotion. On encourage les évaluatrices et évaluateurs à accueillir ces demandes.

Les exigences de ce modèle d'évaluation ne visent pas à interférer avec le droit discrétionnaire de la superviseure ou du superviseur d'observer le travail de la direction d'école ou de la direction adjointe, de la rencontrer pour discuter de son rendement, de lui fournir une rétroaction, ou de soutenir sa croissance et son perfectionnement en tout temps.

2.2.2.2 Transition d'une direction d'école ou d'une direction adjointe nouvellement nommée

Une direction d'école ou une direction adjointe n'est plus considérée comme nouvellement nommée lorsqu'elle a terminé sa première année en poste. Au cours de sa deuxième année en poste, la direction d'école ou la direction adjointe doit être évaluée puis amorcer le cycle d'évaluation de cinq ans des directions d'école et des directions adjointes chevronnées.

Pratiques réussies

Même si aucune évaluation formelle n'a lieu durant la première année en poste de la direction d'école ou de la direction adjointe, les superviseures ou superviseurs sont encouragés à donner des rétroactions à la direction d'école ou à la direction adjointe nouvellement nommée afin de les appuyer dans leur croissance et perfectionnement professionnels et de les aider à se préparer pour leur évaluation l'année suivante.

2.2.2.3 Direction d'école et direction adjointe nouvellement nommées au conseil scolaire

Les conseils scolaires doivent s'assurer que chaque direction d'école et direction adjointe chevronnée nouvellement nommée au conseil fait l'objet d'au moins une évaluation du rendement durant sa première année en poste. Cette règle ne s'applique pas à un leader scolaire nouvellement nommé au poste de direction d'école ou de direction adjointe. Une direction d'école ou direction adjointe nouvellement nommée est évaluée durant sa deuxième année en poste (voir la section 2.1.2, Définitions des leaders scolaires nouvellement nommés et chevronnés).

2.2.2.4 Dispositions lorsqu'une direction d'école ou une direction adjointe est détachée auprès d'un autre conseil scolaire

Les règles suivantes s'appliquent à toutes les directions d'école et directions adjointes détachées auprès d'un conseil scolaire financé par les deniers publics de l'Ontario, y compris aux écoles de démonstration, pendant un cycle de cinq ans :

- ◆ L'année durant laquelle une évaluation est prévue pour la direction d'école ou la direction adjointe ne change pas.
- ◆ Le conseil scolaire duquel la direction d'école ou la direction adjointe est détachée doit informer le conseil scolaire où la personne évaluée est en prêt de service de son année d'évaluation dans le cycle d'évaluation de cinq ans.
- ◆ Le conseil scolaire auprès duquel la direction d'école ou la direction adjointe est détachée doit veiller à ce que toutes les évaluations du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe qui sont exigées pendant la période du détachement soient effectuées.

Si l'évaluation du rendement d'une direction d'école ou direction adjointe chevronnée en détachement donne lieu à une note globale qui est *Insatisfaisant*, les règles suivantes s'appliquent :

- ◆ L'entente de détachement est résiliée et l'évaluation du rendement est réputée n'avoir été effectuée qu'aux fins de la résiliation de l'entente de détachement.
- ◆ Le cycle de cinq ans de la direction d'école ou de la direction adjointe reprend à la résiliation de l'entente de détachement, et la première année que la direction d'école ou la direction adjointe retourne au conseil scolaire est une année d'évaluation.
- ◆ Le conseil scolaire dans lequel retourne une direction d'école ou une direction adjointe doit veiller à ce qu'un plan de rendement soit élaboré dans les 40 jours de classe suivant le retour de la direction d'école ou de la direction adjointe et doit procéder à une évaluation du rendement de la direction ou de la direction adjointe dans un délai de 120 à 140 jours de classe après son retour, même si cette évaluation a lieu l'année scolaire suivante.

2.2.2.5 Conséquence de certaines absences sur le cycle d'évaluation

Lorsqu'un conseil scolaire planifie l'évaluation d'une direction d'école ou d'une direction adjointe en fonction du processus d'évaluation des directions d'école ou des directions adjointes, les périodes suivantes ne doivent pas être comptées comme faisant partie du cycle d'évaluation :

- ◆ une période durant laquelle la direction d'école ou la direction adjointe est en congé prolongé approuvé par le conseil scolaire;
- ◆ une période durant laquelle la direction d'école ou la direction adjointe est en détachement à un poste autre que celui de direction d'école ou de direction adjointe;
- ◆ une période durant laquelle la direction d'école ou la direction adjointe est en détachement à un poste de direction d'école ou de direction adjointe en dehors du système d'éducation financé par les deniers publics de l'Ontario.

2.2.2.6 Planification de l'évaluation de la direction d'école ou de la direction adjointe au retour d'un congé prolongé

Au retour d'un congé prolongé, une direction d'école ou une direction adjointe reprend le cycle d'évaluation de cinq ans là où il a été interrompu. (Par exemple, une personne évaluée qui a quitté son poste après la deuxième année de son cycle d'évaluation reviendrait à la troisième année de son cycle.)

Si une direction d'école ou une direction adjointe est en congé prolongé durant une partie ou la totalité d'une année d'évaluation prévue, l'année pendant laquelle elle reviendra sera automatiquement une année d'évaluation. La direction d'école ou la direction adjointe doit être informée de cette situation dans les 20 jours de classe suivant son retour.

2.2.2.7 Délégation de l'évaluation du rendement à une autre évaluatrice ou à un autre évaluateur

Les fonctions et pouvoirs d'une agente ou d'un agent de supervision peuvent être exercés par **une autre agente ou un autre agent de supervision** si :

- ◆ l'agente ou l'agent de supervision et la direction de l'éducation conviennent qu'une autre agente ou un autre agent de supervision doit exercer les fonctions et pouvoirs liés à ce poste;
- ◆ la direction de l'éducation est d'avis que l'agente ou l'agent de supervision qui exercerait ordinairement ces fonctions et pouvoirs n'est pas en mesure de le faire de façon opportune pour cause d'absence ou autre.

Les fonctions et pouvoirs d'une direction d'école peuvent être exercés par **une agente ou un agent de supervision responsable** si :

- ◆ la direction d'école et l'agente ou l'agent de supervision conviennent que l'agente ou l'agent de supervision doit exercer les fonctions et pouvoirs liés à ce poste;
- ◆ l'agente ou l'agent de supervision est d'avis que la direction d'école qui exercerait ordinairement ces fonctions et pouvoirs n'est pas en mesure de le faire de façon opportune pour cause d'absence ou autre.

Les fonctions et pouvoirs d'une agente ou d'un agent de supervision peuvent être exercés par la **direction de l'éducation** employée par le même conseil scolaire si :

- ◆ l'agente ou l'agent de supervision et la direction de l'éducation conviennent que la direction de l'éducation doit exercer les fonctions et pouvoirs liés à ce poste; ou
- ◆ la direction de l'éducation est d'avis que l'agente ou l'agent de supervision qui exercerait ordinairement ces fonctions et pouvoirs n'est pas en mesure de le faire de façon opportune pour cause d'absence ou autre.

Lorsqu'une agente ou un agent de supervision n'est pas en mesure d'exercer ses fonctions de façon opportune, ses fonctions peuvent être effectuées par une autre agente ou un autre agent de supervision travaillant au sein du même conseil scolaire.

Si ni la direction de l'éducation ni aucune autre agente ou aucun autre agent de supervision employé par le même conseil scolaire ne sont en mesure d'exercer les fonctions et pouvoirs en temps voulu pour cause d'absence ou autre, une agente ou un agent de supervision employé par un autre conseil scolaire peut les exercer en vertu d'une entente entre les deux conseils.

2.2.2.8 Conséquence des évaluations menées par des personnes différentes

Peu importe si le rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe est évalué par la même personne ou par des personnes différentes à différents moments du processus d'évaluation, les résultats de chaque évaluation demeurent valides. Il est important que les conseils scolaires assurent la continuité et la cohérence du processus.

2.2.2.9 Règles des conseils scolaires dans certaines circonstances

Chaque conseil scolaire doit établir les facteurs dont il tiendra compte pour déterminer l'agente ou l'agent de supervision qui devra exercer les fonctions et pouvoirs d'une agente ou d'un agent de supervision lié à une direction d'école ou à une direction adjointe qui, selon le cas :

- ◆ est affecté(e) à plus d'une école;
- ◆ n'est pas affecté(e) à des fonctions dans une école;
- ◆ est affecté(e) à des fonctions dans une école ainsi qu'à d'autres fonctions;
- ◆ change d'école.

Chaque conseil scolaire doit établir les facteurs dont il tiendra compte pour déterminer la direction d'école qui devra exercer les fonctions et pouvoirs d'une direction d'école liée à une direction adjointe qui, selon le cas :

- ◆ est affectée à plus d'une école;
- ◆ n'est pas affectée à des fonctions dans une école;
- ◆ est affectée à des fonctions dans une école ainsi qu'à d'autres fonctions;
- ◆ change d'école.

2.3 Plan de rendement

2.3.1 Objet

Le plan de rendement est élaboré chaque année d'évaluation par les directions d'école et les directions adjointes afin de démontrer comment elles prévoient atteindre les objectifs établis. Un plan de rendement comprend des objectifs, des stratégies, des mesures, des pratiques et des compétences en matière de leadership (voir l'annexe A) ainsi que des méthodes et des indicateurs qui permettent d'évaluer la mesure dans laquelle ces objectifs ont été atteints. Les éléments du plan de rendement doivent être pris en compte par l'évaluatrice ou l'évaluateur dans le cadre d'une évaluation du rendement. Le plan de rendement comprend aussi une description des résultats qui aidera à déterminer la cote de rendement.

« L'un des principaux défis concernant l'évaluation des leaders est de cibler les comportements qui favorisent un meilleur apprentissage plutôt que des préoccupations parallèles de la gestion quotidienne auxquelles sont sans cesse confrontées les directions d'école et les directions adjointes [...] Un processus d'évaluation du leadership efficace permet aux leaders de prendre conscience des défis et de cerner leurs comportements fructueux ou ceux qui doivent être améliorés. »

(The Wallace Foundation, 2009, p. 5, traduction libre)

2.3.2 Exigences

Les conseils scolaires doivent veiller à ce que chaque direction d'école et direction adjointe élabore un plan de rendement en consultation avec l'évaluatrice ou l'évaluateur, et ce, chaque année d'évaluation. Il n'est pas obligatoire d'utiliser le modèle de plan de rendement fourni dans le présent guide. Les conseils scolaires peuvent élaborer leur propre modèle, à condition qu'ils respectent les exigences du Règl. de l'Ont. 234/10.

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

- ❑ au moins un objectif axé sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves, qui prend en compte le plan d'amélioration de l'école, le plan d'amélioration du conseil scolaire, et les priorités du Ministère en matière d'éducation;
- ❑ les mesures qu'elle mettra en œuvre pendant l'année d'évaluation afin d'atteindre les objectifs établis;
- ❑ les pratiques et les compétences en matière de leadership (voir l'annexe A) qui l'aideront à atteindre les objectifs;
- ❑ les méthodes qui seront utilisées pour évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints;
- ❑ 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 rencontre d'évaluation (voir la section 2.5, Rencontres d'évaluation).

Pendant le processus d'élaboration du plan de rendement, la personne évaluée peut vouloir examiner les autres facteurs qui seront pris en compte lorsque l'évaluatrice ou l'évaluateur attribuera la cote de rendement, p. ex., les efforts fournis pour susciter la participation du personnel enseignant et des autres membres du personnel au processus d'élaboration des objectifs et de mise en œuvre des mesures, établi dans le plan de rendement (voir la section 2.7.2.1, Détermination de la cote).

L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan de rendement et en conserver une copie.

Pratiques réussies

Les objectifs doivent être rédigés selon le modèle SMART, c'est-à-dire des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels. Il est important qu'ils soient fondés sur les résultats, qu'ils soient mesurables, qu'ils présentent un défi et qu'ils soient réalisables. Le délai d'atteinte des objectifs peut être supérieur à un an, mais il faut prévoir des évaluations provisoires de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints allant au-delà de la période d'évaluation. Il doit y avoir un certain équilibre entre les méthodes quantitatives et qualitatives, qui doivent également être variées, lorsqu'on évalue dans quelle mesure les objectifs établis ont été atteints.

Le dialogue professionnel entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée facilitera la formulation des objectifs dans le plan de rendement. Dans le cas de l'évaluation d'une direction adjointe, la direction d'école déterminera avec la direction adjointe la façon d'établir des liens pertinents entre le travail de cette dernière et le plan d'amélioration de l'école, de façon à permettre à la direction adjointe d'assumer un rôle de leadership en ce qui a trait aux objectifs à l'appui du plan d'amélioration de l'école (visiter le site Web www.ontario.ca/leadershipeducation pour consulter les autres ressources sur le leadership).

Le plan de rendement peut aider les leaders scolaires à se concentrer sur les objectifs essentiels à l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves, tout en ayant la conviction d'avoir le soutien nécessaire de leur agente ou de leur agent de supervision (ou de la direction d'école, en tant qu'évaluatrice, dans le cas de l'évaluation des directions adjointes).

2.3.2.1 Objectifs

L'établissement d'objectifs est l'un des éléments les plus importants d'un processus efficace d'évaluation du rendement. En collaboration avec des superviseures et superviseurs immédiats, les directions d'école et les directions adjointes élaboreront des objectifs axés sur l'amélioration du rendement et le bien-être des élèves, tout en tenant compte du plan d'amélioration de l'école, du plan d'amélioration du conseil scolaire et des priorités provinciales en matière d'éducation. Le plan de rendement pourrait également inclure les objectifs de développement personnel ainsi que des objectifs qui tiennent compte du contexte dans lequel se trouvent l'école et la communauté (p. ex., le profil sociodémographique des élèves). De plus, on encourage les directions d'école et les directions adjointes à recueillir les commentaires du personnel (enseignantes et enseignants, aides-enseignantes et aides-enseignants), des parents et des élèves qui sont pertinents à leurs objectifs (voir l'annexe B, Modèle de plan de rendement).

Les objectifs devraient être mesurables et réalisables dans l'année d'évaluation. Si une direction d'école ou une direction adjointe établit un objectif pluriannuel, elle devrait également prévoir des objectifs mesurables pour l'année d'évaluation. On s'attend à ce que le processus d'établissement des objectifs comprenne aussi la collecte de données pertinentes concernant le rendement des élèves et tout autre renseignement qui contribuera à « tracer la voie ». Les données initiales recueillies pourraient fournir des points de repère importants pour la détermination d'une cote de rendement de fin d'année.

2.3.2.2 Stratégies/mesures

Au moment de déterminer les mesures (incluant les stratégies à mettre en œuvre) nécessaires pour atteindre chaque objectif, la direction d'école ou la direction adjointe examinera les pratiques de leadership énumérées dans le CLO et les compétences en leadership tirées du CLO (voir l'annexe A). La direction d'école ou la direction adjointe devra déterminer les mesures à prendre pour atteindre les objectifs énoncés. Ces mesures sont en fait des engagements que la personne évaluée devra prendre et dont elle devra rendre compte. Il peut s'agir de la collecte et de l'analyse de données, de la mise en œuvre de stratégies visant l'engagement du personnel, du perfectionnement professionnel à l'intention du personnel enseignant, de modifications au processus de prestation du curriculum et des programmes d'enseignement, de la mise en œuvre de stratégies visant la participation des parents ou des membres de la communauté, du soutien du développement du leadership du personnel, de la mise en place d'initiatives ayant trait à la culture de l'école, de stratégies de renforcement de la capacité d'évaluation et de compréhension des méthodes d'utilisation des données,

du recours à des stratégies de différenciation et de diversité et à d'autres stratégies et mesures efficaces envisagées par l'évaluatrice ou l'évaluateur ou la personne évaluée.

Le dialogue professionnel entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée permettra de déterminer des stratégies et des mesures efficaces pour atteindre les objectifs.

Pratiques réussies

L'évaluatrice ou l'évaluateur peut poser des questions pour orienter la réflexion de la personne évaluée, par exemple :

- Comment allez-vous inciter le personnel à établir des objectifs d'amélioration de l'école et à définir les stratégies connexes?
- Comment allez-vous encourager le personnel à mettre en œuvre les stratégies proposées dans le plan d'amélioration de l'école?
- Comment allez-vous encourager la collaboration entre les membres du personnel et cibler l'enseignement sur les besoins des élèves, qui sont identifiés dans le plan d'amélioration de l'école et qui gagneraient le plus à être améliorés?
- Quels sont les moyens que vous utiliserez pour faire un suivi de la mise en œuvre des stratégies acceptées et faire rapport des progrès au personnel?
- Que ferez-vous si certains membres du personnel s'opposent à vos suggestions ou si vous constatez qu'il n'y a aucun progrès accompli?

La personne évaluée et l'évaluatrice ou l'évaluateur devraient se baser sur le CLO afin de relever des pratiques de leadership et les mesures connexes qui pourraient aider la personne évaluée à traiter ces questions efficacement. Par exemple, en ce qui concerne le domaine intitulé « Mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées », une pratique utile pour la direction d'école est « bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership ». Dans ce cas, une mesure connexe pourrait consister à « aider à clarifier les objectifs visés et les rôles associés au travail collaboratif ».

La personne évaluée devrait aussi réfléchir aux ressources personnelles en leadership (RPL) tirées du CLO qui contribueraient à la mise en œuvre des pratiques de leadership désignées. Par exemple, si la personne évaluée a indiqué la pratique « Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents » dans son plan de rendement, elle pourrait aussi s'appuyer sur les ressources sociales comme la perception et la gestion des émotions.

L'évaluatrice ou l'évaluateur peut aussi se servir du document *Passer des idées à l'action : Prendre part à des conversations courageuses* (hiver 2010) pour orienter la discussion. (Visiter le site Web www.ontario.ca/leadershipeducation pour consulter d'autres ressources.)

2.3.2.3 Pratiques et compétences en matière de leadership

Dans le plan de rendement, la personne évaluée devra sélectionner les pratiques de leadership clés et les compétences en leadership clés (voir l'annexe A) qui l'aideront à atteindre les objectifs cernés relativement aux mesures qu'elle doit prendre. De plus, si la personne évaluée croit qu'elle doit s'améliorer davantage dans ces domaines, elle devrait inclure ces pratiques et compétences en matière de leadership dans le plan annuel de croissance (voir la section 2.4, Plan annuel de croissance). L'évaluatrice ou l'évaluateur peut ressentir le besoin d'avoir une discussion avec la personne évaluée afin de lui faire des suggestions sur les façons d'accroître davantage sa capacité dans les pratiques et les compétences en matière de leadership déterminées.

2.3.2.4 Méthodes et indicateurs

Les méthodes sont les moyens utilisés pour évaluer dans quelle mesure les objectifs d'une direction d'école ou d'une direction adjointe ont été atteints au cours d'une année d'évaluation. Ces méthodes doivent comprendre l'utilisation d'indicateurs de réussite qui permettent de déterminer si des objectifs ont été atteints ou non. Ces indicateurs doivent être observables et mesurables, tout en étant à la fois qualitatifs et quantitatifs. Les directions d'école et les directions adjointes devront recueillir des données de base pour se fixer des objectifs et pour commencer la mise en œuvre des stratégies et des mesures afin d'établir une référence pour mesurer l'atteinte des objectifs, une fois qu'une stratégie aura été mise en place. Par exemple, si on applique une stratégie d'écriture quotidienne en vue d'améliorer les compétences en rédaction des élèves, la méthode utilisée pourrait alors être la collecte d'échantillons de textes rédigés, et un indicateur serait l'amélioration globale de la qualité des échantillons de textes tout au long de l'année.

On peut utiliser un large éventail de méthodes et d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour évaluer la mesure dans laquelle sont atteints les objectifs énoncés dans le plan de rendement.

Voici des exemples :

- ◆ Accumulation de crédits
- ◆ Taux d'obtention de diplôme
- ◆ Taux de réussite dans les cours
- ◆ Taux d'inscription dans les cours
- ◆ Indicateurs de sécurité dans les écoles – données sur les suspensions et l'assiduité
- ◆ Résultats de sondages
- ◆ GB Plus
- ◆ Résultats à l'évaluation en lecture (DRA)
- ◆ Données de l'évaluation sur la compréhension, l'attitude, les stratégies et l'intérêt (CASI)
- ◆ Données du programme d'intervention du développement de la petite enfance (EDI)
- ◆ Résultats des élèves (bulletins scolaires)
- ◆ Commentaires ou observations des élèves
- ◆ Résultats des autoévaluations
- ◆ Résultats des préexamens et postexamens pour des objectifs précis liés au rendement des élèves
- ◆ Résultats de l'accent mis sur des groupes particuliers (p. ex., les garçons, les élèves ayant des besoins particuliers, les élèves qui suivent le programme d'ALF ou le PANA)
- ◆ Constatations de groupes de discussion formés de parents
- ◆ Résultats des suivis du comportement
- ◆ Données concernant le nombre de références au bureau de la direction ou de la direction adjointe (p. ex., absentéisme, intimidation)

« On peut utiliser des données pour la planification et la prise de décisions courantes par les écoles. Elles sont une partie essentielle d'un processus continu d'analyse, d'introspection, d'apprentissage et de changements dans les pratiques. »

(Earl, 2005, p. 8, traduction libre)

Le dialogue professionnel entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée au sujet des méthodes et indicateurs appropriés qui correspondent aux objectifs aidera la personne évaluée à déterminer des mesures et des stratégies efficaces pour atteindre les objectifs établis.

2.3.2.5 Résultats

La personne évaluée doit remplir la section des résultats du plan de rendement vers la fin du processus d'évaluation, c'est-à-dire avant la tenue de la troisième rencontre d'évaluation. Les résultats montrent les réalisations accomplies relativement aux objectifs établis. La section des résultats devrait inclure des données précises et mesurables. Ces résultats feront l'objet d'une discussion à la troisième rencontre d'évaluation. Cette discussion est un élément essentiel du processus d'évaluation, car elle favorise le dialogue professionnel, la réflexion, la collaboration ainsi que la création d'un environnement axé sur le soutien pour la personne évaluée.

Pratiques réussies

Le modèle d'évaluation du rendement devrait être intégré à un contexte plus général d'amélioration des écoles et des conseils scolaires, un contexte axé sur l'amélioration de l'apprentissage et du bien-être des élèves. Les personnes évaluées sont invitées à fournir des éléments contextuels supplémentaires afin d'expliquer la raison pour laquelle les objectifs ont été atteints ou non. Par exemple, les personnes évaluées peuvent déterminer les obstacles ou les défis rencontrés durant le processus de mise en œuvre et suggérer des façons de les surmonter grâce à des formations supplémentaires, à différentes stratégies gagnantes ou à des délais prolongés pour assurer la mise en œuvre des changements.

2.4 Plan annuel de croissance

2.4.1 Objet

Le plan annuel de croissance permet de planifier l'apprentissage professionnel de la direction d'école ou de la direction adjointe au cours de l'année d'évaluation et des années sans évaluation. L'élaboration et la tenue à jour du plan annuel permettent à l'évaluatrice ou à l'évaluateur et à la personne évaluée de collaborer et de participer à des discussions de fond sur les priorités et les objectifs de croissance de cette dernière. Elles permettent aussi de discuter des mesures de soutien qui pourraient être nécessaires pour atteindre les objectifs énoncés.

Au cours d'une année d'évaluation, la direction d'école ou la direction adjointe utilise le plan annuel de croissance pour atteindre les objectifs énoncés dans le plan de rendement. Durant une année sans évaluation, la direction d'école ou la direction adjointe examine ou met à jour son plan annuel de croissance à la lumière des recommandations et des résultats présentés lors de sa dernière évaluation du rendement.

2.4.2 Exigences

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 (voir l'annexe A) sur lesquelles l'accent sera mis au cours de l'année visée. Il n'est pas obligatoire d'utiliser le modèle de plan annuel de croissance fourni dans le présent guide. Les conseils scolaires peuvent élaborer leur propre modèle, à condition qu'ils respectent les exigences du Règl. de l'Ont. 234/10.

Les activités de croissance professionnelle établies dans le plan annuel de croissance aideront la personne évaluée à adopter ces pratiques de leadership, à acquérir ces compétences de même qu'à appuyer la mise en œuvre des stratégies et des mesures visant l'atteinte des objectifs énoncés dans le plan de rendement.

La personne évaluée doit inclure dans le plan annuel de croissance :

- ❑ Les pratiques et les compétences (voir l'annexe A) en matière de leadership sur lesquelles sera axée sa croissance professionnelle pour l'année visée.
- ❑ Les activités de croissance professionnelle qui seront entreprises par la direction d'école ou la direction adjointe pour améliorer ses pratiques et compétences en matière de leadership.
- ❑ Les activités de croissance professionnelle qui l'aideront à atteindre les objectifs établis dans le plan de rendement pour une année d'évaluation.

« Les leaders de conseil scolaire qui créent des conditions pour soutenir le travail des directions d'école et des directions adjointes (p. ex., occasions de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant, la direction d'école et la direction adjointe) permettent à leurs collègues responsables du leadership scolaire de se faire une même idée globale de l'authenticité et de la faisabilité de leurs objectifs stratégiques du conseil scolaire. Ces croyances communes permettent d'espérer un travail de leadership collaboratif et attentif dans l'ensemble du conseil scolaire grâce aux efforts conjoints pour améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans toutes les écoles. »

(Leithwood, 2008a, p. 4, traduction libre)

Le conseil scolaire veillera à ce que chaque direction d'école et direction adjointe, en consultation avec l'agente ou l'agent de supervision ou la direction d'école, examine et mette à jour, au besoin, le plan annuel de croissance en tenant compte du plan annuel de croissance de l'année précédente, des nouvelles connaissances acquises et des progrès réalisés par la personne évaluée au cours de l'année précédente, ainsi que du rapport sommatif de la plus récente évaluation du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe. L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan annuel de croissance et en conserver une copie.

La personne évaluée peut aussi réfléchir à la façon dont elle pourrait développer ses ressources personnelles en leadership pour faciliter la mise en œuvre des pratiques de leadership.

La personne évaluée peut aussi déterminer des domaines de croissance plus généraux pouvant l'intéresser (voir l'annexe C, Modèle de plan annuel de croissance).

Durant une année d'évaluation, le processus de consultation sur le plan annuel de croissance doit être tenu à la première et à la troisième rencontres d'évaluation (voir la section 2.5.2, Exigences). Pendant les années sans évaluation, l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent se rencontrer si l'une des deux parties en fait la demande.

Pratiques réussies

Un processus d'évaluation axé sur la croissance et sur le dialogue professionnel et la collaboration peut contribuer à l'établissement de relations essentielles au développement du leadership. Il est tout particulièrement important de voir le processus d'évaluation comme une façon efficace de soutenir les directions d'école et les directions adjointes chevronnées, ainsi que d'aider celles qui sont nouvellement nommées à devenir des leaders scolaires confiants et compétents.

Le conseil scolaire et la direction d'école ou la direction adjointe sont tous deux responsables d'assurer la continuité de la croissance professionnelle. L'organisation prend en considération la façon dont elle permet aux directions d'école et aux directions adjointes d'utiliser leurs ressources personnelles en leadership (RPL) pour mettre en œuvre avec efficacité les pratiques de leadership ainsi que la façon dont elle peut les aider à consacrer du temps aux priorités les plus importantes. Puisque des recherches indiquent que les leaders scolaires et les leaders du système font appel à leurs RPL pour mettre en œuvre efficacement les pratiques de leadership, l'organisation pourrait vouloir réfléchir à la meilleure façon de développer les RPL de ses leaders.

Il se peut qu'une personne doive ou souhaite réviser le plan annuel de croissance au cours de l'année d'évaluation en raison du dialogue continu entre la personne évaluée et l'évaluatrice ou l'évaluateur ou des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs énoncés dans le plan de rendement. Les modifications apportées au plan annuel de croissance à ce stade devraient refléter les résultats de cette discussion et préparer le terrain pour la poursuite de la croissance de la personne évaluée pour le reste de l'année scolaire.

Pratiques réussies

Les ressources personnelles en leadership (RPL) décrites dans le CLO sont des éléments importants du processus d'évaluation axé sur la croissance. Des recherches indiquent que les RPL aident les leaders à mettre en œuvre les pratiques de leadership avec efficacité. Il est donc important pour la personne évaluée et l'évaluatrice ou l'évaluateur de tenir compte de l'utilisation des RPL par la personne évaluée. Ces ressources seront utiles à de nombreuses occasions telles qu'au moment de la réflexion de la personne évaluée et des conversations tenues entre la personne évaluée et son évaluatrice ou évaluateur.

Par exemple, alors que la personne évaluée réfléchit à la réussite de la mise en œuvre des stratégies énoncées dans son plan de rendement, la façon dont elle a utilisé ses RPL pourrait aider à expliquer les résultats. Prenons le cas d'une direction d'école qui est parvenue à instaurer une vision partagée du changement dans les pratiques d'enseignement : ce résultat positif pourrait en partie être attribuable aux habiletés qu'elle a démontrées dans la perception et la gestion des émotions (ressources sociales) lorsqu'elle a demandé aux enseignantes et enseignants de procéder à un changement difficile. Dans un autre cas, lorsque l'évaluatrice ou l'évaluateur et la direction adjointe évaluée discutent des défis rencontrés par la direction adjointe pour stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel, ils peuvent tenter de déterminer si la direction adjointe a abordé ce défi dans une optique d'auto-efficacité et de résilience (ressources psychologiques) et si cette approche a influé sur les résultats. Lorsque la personne évaluée réfléchit aux pratiques de leadership ou aux compétences en leadership (voir l'annexe A) à renforcer avec des activités énoncées dans le plan annuel de croissance, ses idées et les commentaires reçus de l'évaluatrice ou de l'évaluateur au sujet des RPL pourraient influencer sur les occasions d'apprentissage professionnel qu'elle tentera de saisir. Pour ce qui est des directions d'école et des directions adjointes nouvellement nommées, elles peuvent avoir des discussions avec un mentor sur la façon d'améliorer les attributs décrits dans les RPL.

2.4.2.1 Plan annuel de croissance durant les années sans évaluation

L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan annuel de croissance de la personne évaluée durant les années sans évaluation et en conserver une copie. Si l'une des deux parties en fait la demande, l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent se rencontrer pour discuter des progrès de cette dernière et mettre à jour les activités et les mesures de soutien pour l'année suivante.

2.4.3

Plan annuel de croissance et plan d'apprentissage du mentoré

Le document *Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire : Guide* (2012) fournit des suggestions de soutien supplémentaire à ceux et à celles qui en sont à leurs premiers pas dans leur rôle de leader scolaire.

Les mentorés peuvent choisir d'utiliser le plan annuel de croissance pour orienter leur plan d'apprentissage, qui pourrait inclure n'importe quel document qui favorise l'apprentissage par mentorat, notamment un journal d'apprentissage ou un plan d'apprentissage. Le plan d'apprentissage du mentoré, dans le contexte du mentorat, demeure confidentiel entre le mentor et le mentoré et n'est pas signé par la superviseuse ou le superviseur.

Les forces et les domaines de croissance et de développement professionnels déterminés au cours du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, et en particulier dans le plan annuel de croissance, peuvent orienter le processus de mentorat.

Pratiques réussies

Les directions d'école et les directions adjointes qui en sont à leur deuxième année en poste préparent leur deuxième plan annuel de croissance et leur premier plan de rendement. Si le plan de rendement comporte une stratégie exigeant la collecte et l'analyse de données concernant le rendement des élèves, on peut indiquer dans le plan annuel de croissance la nécessité d'un soutien favorisant l'acquisition de capacités liées aux pratiques de leadership et des moyens connexes mentionnés dans le domaine « Améliorer le programme d'enseignement » dans le CLO, à savoir « tenir compte de données explicites dans la prise de décisions au sujet de l'amélioration du rendement des élèves et de l'école ». Dans le cadre d'une stratégie de croissance, la personne évaluée pourrait demander d'assister à une session de formation sur l'analyse des données afin de s'améliorer dans ce domaine en vue de mettre en œuvre l'activité prévue avec succès (voir l'annexe C, Modèle de plan annuel de croissance). Lors de conversations avec son mentor, la personne évaluée peut aussi discuter des défis liés au fait de « tenir compte de l'opinion des membres du personnel scolaire avant de prendre des décisions qui ont une incidence sur leur travail » (p. ex., utilisation accrue des données) et de la façon dont le développement de leurs RPL pourrait les aider à relever ces défis.

2.5

Rencontres d'évaluation

2.5.1

Objet

Les rencontres d'évaluation représentent un élément essentiel du processus d'évaluation. Elles visent à assurer la formulation claire des attentes et à garantir à la personne évaluée le soutien et l'orientation dont elle a besoin, et favorisent un climat de confiance et de collaboration dans lequel elle peut satisfaire aux exigences du processus d'évaluation. Les rencontres d'évaluation doivent être considérées comme faisant partie intégrante du dialogue professionnel continu entre les directions d'école, les directions adjointes et les agentes et agents de supervision.

Pratiques réussies

Les rencontres entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent être fixées d'après un accord commun. Idéalement, ces rencontres officielles sont complétées par un dialogue continu entre les directions d'école, les directions adjointes et les agentes et agents de supervision. L'évaluatrice ou l'évaluateur ou la personne évaluée peut demander des rencontres supplémentaires, qui devraient être acceptées par les deux parties dans la mesure du possible.

L'évaluatrice ou l'évaluateur, dans le cadre de ce dialogue professionnel, doit informer la personne évaluée des différents facteurs qui seront pris en compte dans le processus de détermination d'une cote de rendement (comme il est expliqué dans la section 2.7.2.1, Détermination de la cote).

2.5.2

Exigences

Comme il est indiqué ci-dessous, au moins trois rencontres doivent avoir lieu entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée durant l'année d'évaluation.

Première rencontre : L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée élaboreront conjointement le plan de rendement et examineront et mettront à jour, au besoin, le plan annuel de croissance.

Deuxième rencontre : L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée discuteront des progrès réalisés par cette dernière en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans le plan de rendement, de discuter de tout autre renseignement ou mesure de soutien pertinent au plan de rendement ainsi que de modifier ce dernier au besoin.

Troisième rencontre : L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée examineront les résultats des mesures prises par cette dernière pour atteindre les objectifs énoncés dans le plan de rendement, discuteront des renseignements pertinents au plan de rendement et passeront en revue et mettront à jour le plan annuel de croissance si nécessaire (voir la section 1.8, Calendriers et échéances annuels suggérés et la section 2.4, Plan annuel de croissance).

« Prises dans leur intégralité, ces données démontrent que non seulement les leaders scolaires doivent aider directement le personnel à améliorer ses pratiques pédagogiques, mais ils doivent aussi créer un contexte organisationnel qui soutient et favorise de tels efforts. »

(Leithwood, 2012, p. 6)

Pratiques réussies

Le dialogue professionnel et la collaboration sont deux éléments essentiels au processus d'évaluation et à une culture saine au sein des écoles et des conseils scolaires. Le processus d'évaluation du rendement fournit un modèle d'évaluation du rendement de ces derniers en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs déterminés à l'avance, pour lesquels l'évaluatrice ou l'évaluateur (l'agente ou l'agent de supervision ou la direction d'école) et la personne évaluée (la direction d'école ou la direction adjointe) jouent un rôle actif. Ce rôle comprend l'engagement des directions d'école, des directions adjointes ainsi que des agentes et des agents de supervision dans un dialogue professionnel qui renforce leur compréhension des pratiques de leadership et des ressources personnelles en leadership des leaders efficaces, comme le décrit le CLO.

Différentes possibilités, comme des formations formelles de mentor, peuvent aider les directions d'école, les directions adjointes et les agentes et agents de supervision à acquérir des habiletés qui appuieraient leur rôle de leaders et augmenteraient leur compréhension des pratiques réussies.

2.6

Rapport sommatif

2.6.1

Objet

Le rapport sommatif permet de consigner les processus et les résultats de l'évaluation, y compris les commentaires de l'évaluatrice ou de l'évaluateur sur les forces, les aspects à améliorer et le développement de pratiques et compétences en matière de leadership (voir l'annexe A) et de ressources personnelles en leadership liées au plan de rendement, la cote de rendement, une explication de la part de l'évaluatrice ou de l'évaluateur sur la cote attribuée et les commentaires sommatifs de l'évaluatrice ou de l'évaluateur et, si désiré, ceux de la personne évaluée (voir l'annexe D, Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes).

Pratiques réussies

Avant d'engager des discussions sur le rapport sommatif, l'évaluatrice ou l'évaluateur devrait trouver la façon dont elle ou il communiquera ses observations au sujet des progrès réalisés par la personne évaluée en vue d'atteindre les objectifs établis dans le plan de rendement. Il est important que l'évaluatrice ou l'évaluateur maintienne une relation de confiance avec la personne évaluée, encadre les rencontres d'évaluation de façon positive et soit sensible à l'incidence qu'aura le rapport sur la personne évaluée. D'autres idées sur la formulation et la réception de commentaires sont fournies dans la liste de conseils Recevoir et donner une rétroaction efficace, sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/leadershipeducation.

2.6.2 Exigences

Le rapport sommatif rédigé par l'évaluatrice ou l'évaluateur doit comprendre l'évaluation, la cote de rendement global (*Satisfaisant* ou *Insatisfaisant*) de la personne évaluée et une explication de la cote attribuée. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit fournir à la personne évaluée une copie du rapport sommatif dans les 15 jours de classe suivant la date de la troisième rencontre. Le formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes est le formulaire approuvé par le Ministère, qui doit être utilisé pour consigner l'évaluation du rendement (voir l'annexe D, Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes).

La personne évaluée peut ajouter des commentaires au formulaire de rapport sommatif si elle le désire.

La personne évaluée doit signer le formulaire pour accuser réception du rapport sommatif et le retourner à l'évaluatrice ou à l'évaluateur dans les dix jours de classe suivant la réception du rapport.

Si la personne évaluée ou l'évaluatrice ou l'évaluateur demande une rencontre pour discuter de l'évaluation du rendement avant que ne soit envoyé le rapport sommatif au conseil scolaire, cette rencontre devra être tenue dans les dix jours de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la personne évaluée.

L'évaluatrice ou l'évaluateur doit fournir au conseil scolaire une copie du rapport sommatif signé ainsi que le plan de rendement, le plan annuel de croissance et tous les autres documents utilisés dans le cadre de l'évaluation (au plus tôt le dixième jour de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la personne évaluée).

Pratiques réussies

Le rapport sommatif est un outil grandement utile pour faire des commentaires à la personne évaluée de façon à l'inciter à améliorer son rendement. Il est important que les commentaires formulés par l'évaluatrice ou l'évaluateur portent sur les forces et les aspects à améliorer, soient réfléchis, illustrent et favorisent des pratiques réussies et s'appuient sur des exemples du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe concernée. La qualité des commentaires formulés par l'évaluatrice ou l'évaluateur dans le rapport sommatif permet de guider la personne évaluée en ce qui a trait à l'exercice de sa profession pour l'année d'évaluation ainsi que les années sans évaluation, et d'élaborer un plan annuel de croissance tous les ans, à la suite d'une réflexion sur sa pratique professionnelle. Les commentaires doivent établir une norme élevée en matière de croissance et de perfectionnement professionnels de façon à aider la personne évaluée à atteindre ses objectifs de croissance personnelle.

2.6.3 Commentaires supplémentaires sur les pratiques et compétences en matière de leadership relatives au plan de rendement

Dans le rapport sommatif, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit ajouter ses commentaires sur les pratiques et les compétences (voir l'annexe A) en matière de leadership qui sont particulièrement pertinentes à la mise en œuvre des objectifs du plan de rendement, celles qui ont fortement contribué à la réussite du plan et celles qui pourraient être améliorées pour contribuer à la réussite future.

Il est à noter que les pratiques et les compétences en matière de leadership ne devrait pas servir de liste de vérification aux fins d'évaluation du rendement.

2.7 Cote de rendement et modalités subséquentes

2.7.1 Objet

Le processus global d'évaluation comprend une cote du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe basée sur les résultats de l'évaluation permettant de s'améliorer grâce à la rétroaction. Cette cote permet de déterminer si le plan annuel de croissance de la direction d'école ou de la direction adjointe doit être maintenu, dans le cas où la cote était *Satisfaisant*, ou s'il doit y avoir un plan d'amélioration en plus d'un plan annuel de croissance, dans le cas d'une cote *Insatisfaisant* (voir l'annexe E, Modèle de plan d'amélioration).

2.7.2 Exigences

L'évaluatrice ou l'évaluateur attribue une cote *Satisfaisant* ou *Insatisfaisant* après avoir examiné la mise en œuvre du plan de rendement et passé en revue les objectifs de rendement qui ont été atteints, en tenant compte des facteurs énoncés ci-dessous dans la section 2.7.2.1, Détermination de la cote.

2.7.2.1 Détermination de la cote

Pour attribuer une cote, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit tenir compte des facteurs suivants :

- ◆ la mesure dans laquelle la personne évaluée met en œuvre avec diligence et constance les mesures énoncées dans son plan de rendement;
- ◆ l'efficacité des efforts faits par la personne évaluée pour surmonter les défis lors de la mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan de rendement;
- ◆ les efforts faits par la personne évaluée pour encourager la participation des enseignantes et enseignants et des autres intervenantes et intervenants aux processus d'établissement des objectifs et de mise en œuvre des mesures énoncées dans son plan de rendement;
- ◆ les objectifs réalisés, et les objectifs non réalisés, par la personne évaluée;
- ◆ les raisons données par la personne évaluée pour expliquer les objectifs non réalisés;
- ◆ la capacité et la volonté manifestées par la personne évaluée pour mettre en œuvre des mesures visant à atteindre les objectifs non réalisés.

Pratiques réussies

Lorsque l'évaluatrice ou l'évaluateur attribue une cote, elle ou il doit considérer le plan de rendement dans son ensemble ainsi que les circonstances pouvant avoir eu une incidence sur les objectifs énoncés dans ce plan.

Il faut mettre en œuvre le processus, suivant l'attribution d'une cote, dans un esprit de respect et de collaboration et avec la ferme conviction que la personne évaluée pourra s'améliorer et s'épanouir sur le plan professionnel.

En faisant part à la personne évaluée de ses observations sur son rendement, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit aussi lui indiquer clairement quels sont ses forces, les améliorations possibles et le soutien auquel elle a accès.

2.7.2.2 Modalités d'application suivant l'obtention d'un rapport sommatif

La personne évaluée peut ajouter des commentaires et doit signer la copie du rapport sommatif pour en accuser réception, avant de la retourner à l'évaluatrice ou à l'évaluateur dans les dix jours suivant sa réception.

La personne évaluée ou l'évaluatrice ou l'évaluateur peut demander une rencontre avec l'autre partie pour discuter des résultats de l'évaluation du rendement, et ce, dans les dix jours de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la personne évaluée. Si une cote *Insatisfaisant* est attribuée, des étapes supplémentaires sont requises (voir la section 2.7.2.3, Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*).

Une copie du rapport sommatif signé par les deux parties doit être envoyée au conseil scolaire (au plus tôt le dixième jour de classe suivant la réception d'une copie par la personne évaluée) et consignée au dossier (voir la section 2.6, Rapport sommatif).

2.7.2.3 Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*

Obtention de la cote Insatisfaisant pour la première fois

Lorsqu'une personne reçoit la cote *Insatisfaisant* dans le cadre d'une évaluation du rendement, on doit prendre les mesures nécessaires pour qu'elle obtienne le soutien, l'orientation et le suivi nécessaires pour améliorer son rendement sur une période donnée.

Pratiques réussies

Le processus d'évaluation, y compris les modalités suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant*, vise principalement la croissance et le développement des directions d'école et des directions adjointes, et permet à la personne évaluée de rencontrer son évaluatrice ou son évaluateur pour discuter des mesures de soutien auxquelles elle a accès. Les représentantes et représentants d'associations des directions d'école ou d'autres collègues susceptibles d'offrir soutien et conseils peuvent participer à ces conversations.

Lorsque la personne évaluée reçoit le rapport sommatif indiquant qu'elle a obtenu une cote *Insatisfaisant*, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit, dans un délai de 15 jours de classe :

- ◆ expliquer les raisons du résultat insatisfaisant à la personne évaluée;
- ◆ expliquer à la personne évaluée les lacunes concernant son rendement;
- ◆ expliquer à la personne évaluée les attentes concernant ces lacunes;
- ◆ demander à la personne évaluée de déterminer les étapes à suivre et les mesures à prendre pour améliorer son rendement, ainsi que les échéances pour la mise en application de ces activités;
- ◆ tout en tenant compte des commentaires de la personne évaluée, rédiger pour cette dernière un plan d'amélioration décrivant les étapes qu'elle doit suivre et les mesures qu'elle doit prendre pour améliorer son rendement, ainsi que les échéances pour la mise en application de ces activités (voir l'annexe E, Modèle de plan d'amélioration);
- ◆ fournir à la personne évaluée et à la direction de l'éducation (ou à l'agente ou l'agent de supervision responsable s'il s'agit de l'évaluation d'une direction adjointe) une copie du rapport sommatif et de tout autre document utilisé dans le cadre de l'évaluation du rendement;
- ◆ fournir les documents suivants à la personne évaluée et à la direction de l'éducation (ou à l'agente ou l'agent de supervision responsable s'il s'agit de l'évaluation d'une direction adjointe) :
 - i) un résumé écrit des explications de la cote *Insatisfaisant*, tel qu'énoncé ci-dessus;
 - ii) une copie du plan d'amélioration.
- ◆ rencontrer la personne évaluée pour discuter du plan d'amélioration.

L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan d'amélioration de cette dernière, qui en accuse ainsi la réception, et chacun doit en conserver une copie. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit procéder à une seconde évaluation du rendement (voir la section 1.7, Vue d'ensemble du processus d'évaluation).

Pratiques réussies

Avant de préparer le plan d'amélioration à la suite de l'obtention d'une première cote de rendement *Insatisfaisant*, l'évaluatrice ou l'évaluateur peut consulter l'agente ou l'agent de supervision responsable ou, dans le cas d'une direction d'école, la direction de l'éducation ou la personne désignée par la direction de l'éducation. Cette consultation est requise dans le cas d'une deuxième cote de rendement *Insatisfaisant*.

Date de la deuxième évaluation après l'obtention de la première cote *Insatisfaisant*

L'intervalle entre la première et la deuxième évaluation du rendement est laissé à la discrétion de l'agente ou de l'agent de supervision ou de la direction d'école qui procède à la deuxième évaluation, dans les limites du délai indiqué ci-dessous. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit suivre les étapes du processus d'évaluation habituel (voir la section 1.7, Vue d'ensemble du processus d'évaluation), achever le processus et attribuer une cote à la personne évaluée entre 40 et 80 jours de classe à compter de la date où celle-ci a reçu copie du premier rapport sommatif. Toutefois, si nécessaire, ce délai peut être ajusté d'un commun accord entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée (voir la section 2.7.2, Exigences).

En fixant la date de la deuxième évaluation du rendement, et au moment de consentir ou non à un ajustement de l'échéancier, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit trouver un équilibre entre le temps dont la personne évaluée a besoin pour améliorer son rendement et la façon de mieux servir les intérêts de l'école.

Si la personne évaluée obtient la cote *Satisfaisant* dans le cadre de sa deuxième évaluation, elle doit, tout comme l'évaluatrice ou l'évaluateur, suivre le processus décrit à la section 2.7.2.2, Modalités d'application suivant l'obtention d'un rapport sommatif.

Obtention de la deuxième cote *Insatisfaisant*

Lorsque la personne évaluée reçoit le rapport sommatif indiquant qu'elle a obtenu une cote *Insatisfaisant* lors de sa deuxième évaluation, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit, dans un délai de 15 jours de classe :

- ◆ expliquer les raisons du résultat insatisfaisant à la personne évaluée;
- ◆ entreprendre la mise en suivi de la personne évaluée, et l'en aviser en même temps que la direction de l'éducation (ou l'agente ou l'agent de supervision responsable s'il s'agit de l'évaluation d'une direction adjointe), par écrit;

- ◆ expliquer à la personne évaluée les lacunes concernant son rendement;
- ◆ expliquer à la personne évaluée ce à quoi l'on s'attend qu'elle fasse pour combler ces lacunes;
- ◆ expliquer à la personne évaluée, le cas échéant, les façons dont son rendement a changé depuis l'évaluation du rendement précédente;
- ◆ demander à la personne évaluée quelles sont les étapes et les mesures qui, selon elle, l'aideraient à améliorer son rendement et les délais pour suivre les étapes et prendre les mesures;
- ◆ avant de rédiger le plan d'amélioration, rencontrer la direction de l'éducation concernée (ou l'agente ou l'agent de supervision responsable s'il s'agit de l'évaluation d'une direction adjointe);
- ◆ en tenant compte des commentaires de la personne évaluée, lui préparer un plan d'amélioration écrit résumant les étapes qu'elle doit suivre et les mesures qu'elle doit prendre pour améliorer son rendement, ainsi que les délais appropriés pour la mise en œuvre de ces étapes et de ces mesures (voir l'annexe E, Modèle de plan d'amélioration);
- ◆ fournir les documents suivants à la personne évaluée et à la direction de l'éducation (et dans le cas d'une direction adjointe, à l'agente ou à l'agent de supervision responsable) :
 - une copie du rapport sommatif et de tout autre document utilisé dans le cadre de l'évaluation du rendement (au moins dix jours de classe après que la personne évaluée en a reçu une copie);
 - un résumé indiquant par écrit les raisons de l'attribution de la cote *Insatisfaisant*, tel que susmentionné;
 - une copie du plan d'amélioration.
- ◆ rencontrer la personne évaluée pour discuter du plan d'amélioration.

L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan d'amélioration de cette dernière, qui en accuse ainsi la réception, et chacun doit en conserver une copie.

Mise en suivi

Une personne évaluée est mise en suivi lorsqu'elle a obtenu la cote *Insatisfaisant* lors de deux évaluations du rendement consécutives.

Lorsqu'une personne évaluée est mise en suivi, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit :

- ◆ faire un suivi du rendement de la personne évaluée;
- ◆ demander régulièrement conseil à la direction de l'éducation (ou à l'agente ou l'agent de supervision, dans le cas d'une direction adjointe) pour discuter du rendement de la personne évaluée et des mesures qui pourraient être prises pour l'améliorer;
- ◆ fournir à la personne évaluée les commentaires et les recommandations qui, selon l'évaluatrice ou l'évaluateur, l'aideront à améliorer son rendement.

Pratiques réussies

Dans le cas d'une direction adjointe, la troisième évaluation peut être faite par une agente ou un agent de supervision. Certains conseils scolaires considèrent que cette approche constitue une pratique réussie à cette étape.

Date de la troisième évaluation, pendant la mise en suivi

L'intervalle entre la deuxième et la troisième évaluation du rendement est laissé à la discrétion de l'agente ou de l'agent de supervision ou de la direction d'école qui procède à la troisième évaluation, dans les limites du délai indiqué ci-dessous. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit suivre les étapes du processus d'évaluation habituel (voir la section 1.7, Vue d'ensemble du processus d'évaluation), achever le processus et attribuer une cote à la personne évaluée entre 20 et 60 jours de classe à compter de la date où celle-ci est avisée de sa mise en suivi. Toutefois, si nécessaire, ce délai peut être ajusté d'un commun accord entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée (voir la section 2.7.2, Exigences).

En fixant la date de la troisième évaluation du rendement, et au moment de consentir ou non à un ajustement de l'échéancier, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit trouver un équilibre entre le temps dont la personne évaluée a besoin pour améliorer son rendement et la façon de mieux servir les intérêts de l'école.

Recommandations d'autres mesures plutôt que de procéder à une troisième évaluation

Si, au cours de la période de 60 jours de classe qui débute le jour où la personne évaluée est avisée de sa mise en suivi, l'agente ou l'agent de supervision (ou la direction d'école et l'agente ou l'agent de supervision responsable dans le cas d'une direction adjointe) décide que tout retard occasionné par la réalisation d'une évaluation du rendement est incompatible avec la protection des intérêts de l'école, elle ou il doit s'abstenir d'effectuer l'évaluation et envoyer promptement des recommandations écrites aux conseillères et conseillers scolaires. Les recommandations peuvent prévoir la réaffectation de la direction d'école ou de la direction adjointe, son congédiement ou l'adoption de toute autre mesure appropriée.

La recommandation doit comprendre une déclaration selon laquelle, de l'avis de l'évaluatrice ou de l'évaluateur, tout retard occasionné par la réalisation d'une évaluation du rendement est incompatible avec la protection des intérêts de l'école. Si l'évaluation est menée par une direction d'école, la recommandation doit être faite conjointement avec l'agente ou l'agent de supervision responsable.

L'avis et la recommandation doivent être accompagnés de copies de tous les documents utilisés dans le cadre des deux premières évaluations du rendement. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit fournir promptement à la personne évaluée une copie de l'avis et de la recommandation et de tous les documents utilisés dans le cadre des deux premières évaluations du rendement.

Conformément à la recommandation, une décision est prise par les conseillères et conseillers scolaires quant à l'attribution d'une troisième cote *Insatisfaisant*, tel qu'il est indiqué ci-dessous dans le cas de l'attribution d'une troisième cote *Insatisfaisant*.

2.7.2.4 Résultats de la troisième évaluation du rendement

Cote de rendement Satisfaisant

Si la troisième évaluation du rendement mène à la cote *Satisfaisant*, la mise en suivi de la personne évaluée cesse immédiatement. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit en informer la personne évaluée, la direction de l'éducation (et l'agente ou l'agent de supervision responsable dans le cas d'une direction adjointe) par écrit, et joindre à cet avis une copie du rapport sommatif qu'elle ou il aura signé, en précisant la cote de sa dernière évaluation du rendement. L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent suivre le processus décrit à la section 2.7.2.2, Modalités d'application suivant l'obtention d'un rapport sommatif.

Obtention de la cote Insatisfaisant pour la troisième fois

Si, à la troisième évaluation du rendement, la direction d'école ou la direction adjointe obtient une cote de rendement *Insatisfaisant*, l'agente ou l'agent de supervision (dans le cas d'une direction d'école) ou la direction d'école et l'agente ou l'agent de supervision (dans le cas d'une direction adjointe) doit aviser promptement le conseil scolaire par écrit que l'évaluation du rendement a donné un troisième résultat insatisfaisant et recommander aux conseillères et conseillers scolaires que la direction d'école ou la direction adjointe soit réaffectée à d'autres fonctions, soit congédiée ou fasse l'objet de toute autre mesure appropriée.

L'avis et la recommandation doivent être accompagnés d'une copie du troisième rapport sommatif et de copies de tous les documents utilisés dans le cadre des trois évaluations du rendement. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit fournir promptement à la personne évaluée une copie de l'avis et de la recommandation et de tous les documents utilisés dans le cadre des trois évaluations du rendement.

Décision des conseillères et conseillers scolaires

Dans un délai de 60 jours civils (et non de jours de classe) suivant la réception de la recommandation, et tenant compte de tous les documents utilisés dans le cadre des évaluations du rendement, le conseil scolaire rendra une décision concernant la cote. Le conseil peut confirmer que le rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe était insatisfaisant et qu'elle doit être réaffectée à d'autres fonctions, être congédiée ou faire l'objet de toute autre mesure appropriée. Cependant, le conseil scolaire peut aussi déterminer que le rendement de la direction en question était satisfaisant, et dans ce cas, la direction conserverait le poste qu'elle avait au moment de sa plus récente évaluation du rendement.

Pour rendre sa décision, le conseil scolaire doit se conformer à toutes les politiques et procédures applicables, y compris celles énoncées dans les conditions générales d'emploi des directions d'école et des directions adjointes au sein du conseil scolaire (conformément à la note Politique/Programmes n° 152, en particulier la clause « les procédures disciplinaires et les procédures de rétrogradation, de suspension et de licenciement pour motif valable »).

Observations présentées aux conseillères et conseillers scolaires

Un conseil scolaire ne doit pas congédier une direction d'école ou une direction adjointe sans avoir d'abord donné à la direction d'école ou à la direction adjointe suffisamment de renseignements sur les motifs du congédiement et la possibilité de lui présenter des observations.

2.8

Tenue des dossiers et documentation

2.8.1

Objet

Les exigences en matière de documentation du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes présentées ci-dessous sont la garantie que les personnes évaluées et les évaluatrices et évaluateurs auront à leur disposition, pour consultation, des documents écrits lorsqu'elles et ils cherchent à améliorer le rendement et à en faire le suivi. Elles favorisent également des communications responsables et en temps opportun sur le statut de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes au sein d'un conseil scolaire, et entre les conseils scolaires de la province.

2.8.2

Exigences

Tenue des dossiers

Chaque conseil scolaire doit conserver les documents utilisés dans le cadre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes au moins six ans après leur production, tel qu'il est indiqué sur le formulaire de rapport sommatif approuvé par le Ministère relatif à l'évaluation. Une copie du formulaire de rapport sommatif, du plan de rendement et du plan de croissance pour l'année d'évaluation d'une direction d'école ou d'une direction adjointe ainsi qu'une copie de tous les autres documents utilisés dans le cadre de l'évaluation du rendement doivent être versées au dossier que le conseil scolaire conserve, et ce, en ce qui concerne chaque évaluation du rendement.

Échange d'information entre les écoles et les conseils scolaires

Un conseil scolaire qui prévoit embaucher une direction d'école ou une direction adjointe doit communiquer avec le dernier conseil scolaire qui l'a employée et lui demander les documents suivants :

- ◆ une copie de tous les documents que possède le conseil scolaire et qui ont servi à la plus récente évaluation du rendement si la personne a obtenu une cote *Insatisfaisant*;
- ◆ une copie de tout document que possède le conseil scolaire et qui a trait au congédiement de la personne et qui, de l'avis de ce dernier, pourrait être pertinent à la décision du conseil qui présente la demande;

- ◆ une copie de tout document que possède le conseil scolaire et qui a trait à la démission de la personne pendant une mise en suivi et qui, de l'avis de ce dernier, pourrait être pertinent à la décision du conseil qui présente la demande.

Un conseil scolaire qui reçoit d'un autre conseil scolaire une demande de documents ayant trait à l'emploi d'une direction d'école ou d'une direction adjointe doit répondre promptement à cette demande, indiquer s'il possède ou non de tels documents, et le cas échéant, les transmettre promptement au conseil scolaire qui en a fait la demande.

L'intention du Règl. de l'Ont. 234/10 n'est pas de limiter le droit que possède par ailleurs le conseil scolaire d'obtenir ou de fournir des renseignements sur d'éventuels ou d'anciens employés.

Annexes :

Outils et renseignements

3

À l'avenir, les nouvelles ressources et mesures de soutien seront mises à jour et affichées sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/leadershipeducation.

Annexe

A Compétences en leadership

Les compétences en leadership présentées ci-dessous proviennent des pratiques de leadership présentées dans le CLO. Les personnes évaluées doivent cibler des compétences en leadership qui les aideront dans l'atteinte de leurs objectifs sélectionnés dans leur plan de rendement. Ces compétences peuvent aussi être utiles pour atteindre les objectifs du plan annuel de croissance.

Il y a cinq domaines de compétences harmonisés avec les cinq domaines du CLO.

- 1. La direction d'école et la direction adjointe démontrent des compétences pour établir les orientations de l'école.** Ceci implique que la direction d'école et la direction adjointe démontrent des connaissances pour élaborer une vision commune de l'école, définir des objectifs précis, communs et à court terme, établir des attentes élevées et communiquer la vision et les objectifs de l'école. Ceci implique aussi qu'elles démontrent des habiletés pour favoriser la participation des autres, veiller à ce qu'il y ait consensus et communiquer clairement.

- 2. La direction d'école et la direction adjointe démontrent des compétences pour nouer des relations et développer la capacité des gens.** Ceci implique que la direction d'école et la direction adjointe démontrent des connaissances pour offrir du soutien aux membres du personnel, stimuler la croissance des capacités du personnel, bâtir des relations de confiance avec les membres du personnel, les élèves et les parents, et établir des relations de travail productives avec les représentantes et représentants de l'association des enseignantes et enseignants. Ceci implique aussi qu'elles démontrent des habiletés pour modeler les valeurs et les pratiques de l'école, répondre aux besoins des membres du personnel scolaire, traiter le personnel scolaire de façon équitable, mener des discussions sur des pratiques réussies, faire preuve de respect, encourager les autres à faire preuve de respect et encourager la collaboration entre les membres du personnel scolaire.
- 3. La direction d'école et la direction adjointe démontrent des compétences pour mettre au point l'organisation et pour soutenir les pratiques souhaitées.** Ceci implique que la direction d'école et la direction adjointe démontrent des connaissances pour bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership, structurer l'organisation pour faciliter la collaboration, établir des relations productives avec les familles et les communautés, établir des liens entre l'école et la communauté, maintenir un environnement sain et sécuritaire, et allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs de l'école. Ceci implique aussi qu'elles démontrent des habiletés pour favoriser une communication ouverte, établir un climat de respect mutuel et de confiance, susciter la participation du personnel dans la prise de décisions, résoudre les conflits de façon efficace, gérer et répartir les ressources de façon responsable, créer un environnement scolaire positif, développer des liens à l'extérieur de l'école, s'assurer que les parents sont bien accueillis, appréciés et respectés.
- 4. La direction d'école et la direction adjointe démontrent des compétences pour améliorer le programme d'enseignement.** Ceci implique que la direction d'école et la direction adjointe démontrent des connaissances pour affecter le personnel au programme d'enseignement, fournir un soutien pour l'enseignement, faire le suivi des progrès des élèves et minimiser les distractions. Ceci implique aussi qu'elles démontrent des habiletés pour recruter et sélectionner le personnel capable d'atteindre les objectifs de l'école et le maintenir en poste, faire un suivi du programme d'enseignement et coordonner les matières et les sujets enseignés, formuler des commentaires constructifs au personnel enseignant, aider le personnel à comprendre l'importance des données concernant l'apprentissage des élèves, collaborer avec le personnel pour recueillir et utiliser des données de façon efficace pour orienter les efforts d'amélioration de l'école.

5. La direction d'école et la direction adjointe démontrent des compétences pour assurer l'imputabilité. Ceci implique que la direction d'école et la direction adjointe démontrent des connaissances pour développer un sens d'imputabilité chez le personnel et satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité. Ceci implique aussi qu'elles démontrent des habiletés pour encourager un sens de responsabilité collective chez le personnel à l'égard du rendement et du bien-être des élèves, évaluer les contributions personnelles au rendement de l'école, tenir compte des rétroactions des autres, harmoniser les objectifs de l'école à ceux du conseil scolaire et de la province, présenter un compte rendu exact du rendement de l'école à l'ensemble des partenaires scolaires (conseil scolaire, Ministère, parents et communauté) et veiller à ce que les systèmes de gestion respectent les exigences légales.

B

Modèle de plan de rendement

Il n'est pas obligatoire d'utiliser le modèle de plan de rendement fourni dans le présent guide. Les conseils scolaires peuvent élaborer leur propre modèle, à condition qu'ils respectent les exigences du Règl. de l'Ont. 234/10.

Directives pour élaborer le plan de rendement

- ◆ Les cinq premières parties du plan de rendement (caractéristiques et circonstances de l'école et de la communauté, objectifs, stratégies/mesures de la direction d'école et de la direction adjointe, pratiques et compétences en matière de leadership [voir l'annexe A], méthodes et indicateurs) doivent être remplies au début de l'année par la personne évaluée, en collaboration avec l'évaluatrice ou l'évaluateur.
- ◆ La sixième partie, décrivant les résultats, devra être remplie par la personne évaluée à la fin du processus d'évaluation, avant la troisième rencontre avec l'évaluatrice ou l'évaluateur.

Objectifs

- ◆ La personne évaluée doit déterminer des objectifs qui contribuent à améliorer le rendement et le bien-être des élèves, qui tiennent compte du plan d'amélioration du conseil scolaire, du plan d'amélioration de l'école et des priorités du Ministère en matière d'éducation, du contexte de la communauté scolaire, du contexte local, des objectifs de croissance personnels ainsi que des pratiques de leadership présentées dans le CLO et les compétences en leadership tirées du CLO (voir l'annexe A : Compétences en leadership).
- ◆ Les objectifs doivent être réalisables dans l'année d'évaluation.

Stratégies/mesures

- ◆ Les mesures (incluant les stratégies à mettre en œuvre) visent à énoncer clairement ce que fera la direction d'école ou la direction adjointe pendant l'année d'évaluation en vue d'atteindre les objectifs établis. Ces mesures sont des engagements pris par la personne évaluée et dont celle-ci sera tenue de rendre compte.

- ◆ Les mesures doivent être structurées et appliquées durant l'année d'évaluation.
- ◆ Pour déterminer les mesures et les stratégies conjointes, la personne évaluée devra tenir compte des pratiques et des compétences en matière de leadership (voir l'annexe A) nécessaires à une direction d'école ou à une direction adjointe efficace, ainsi que des pratiques en leadership dont l'effet positif sur le rendement et le bien-être des élèves est reconnu.

Pratiques et compétences en matière de leadership

- ◆ La personne évaluée sélectionne des pratiques et des compétences en matière de leadership (voir l'annexe A) qui s'harmonisent aux objectifs et qui les appuient.

Méthodes et indicateurs

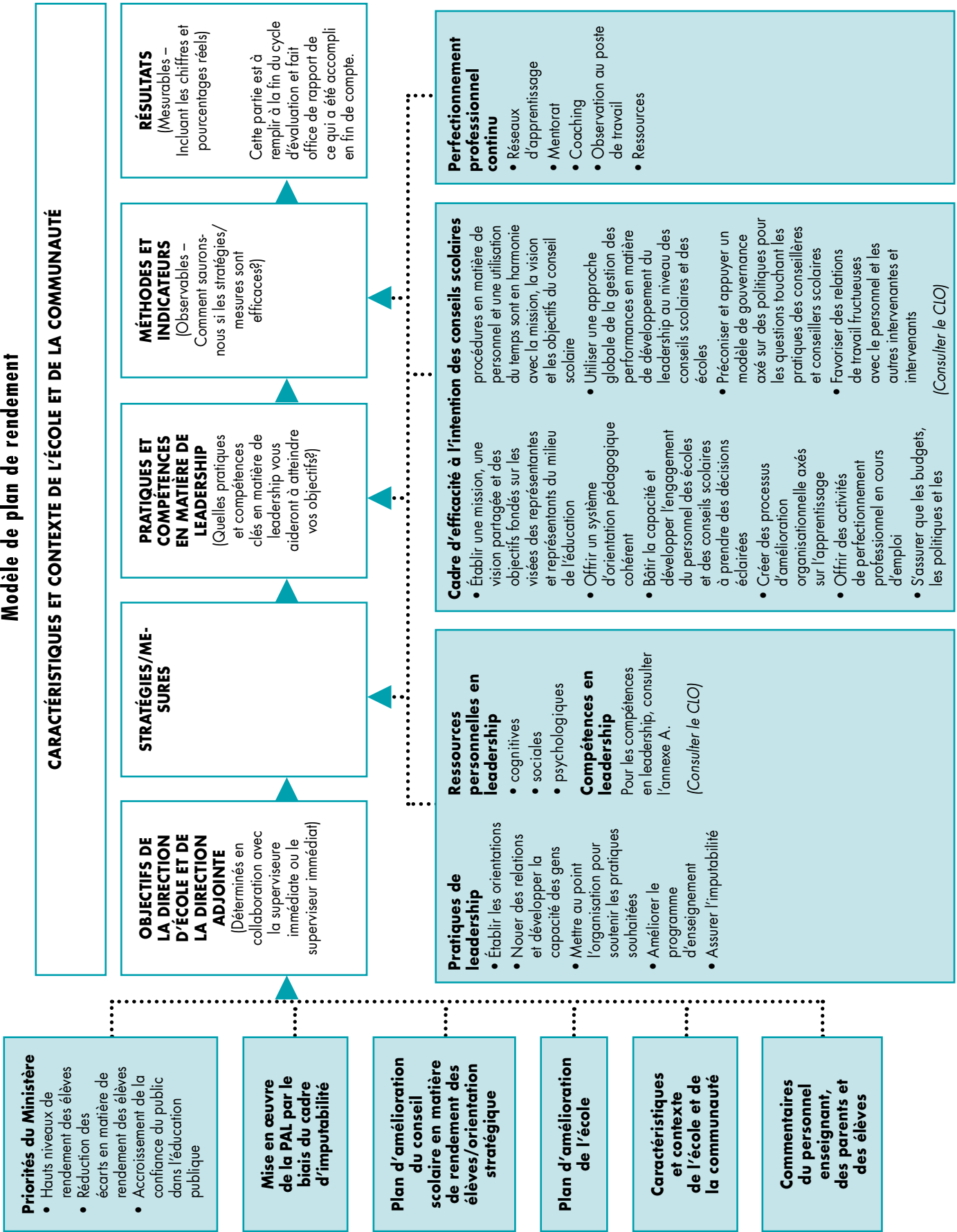
- ◆ Les méthodes sont les moyens d'évaluer dans quelle mesure les objectifs d'une direction d'école ou d'une direction adjointe ont été atteints durant une année d'évaluation. Ces méthodes doivent comprendre des indicateurs de succès qui permettent de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non.
- ◆ Les indicateurs devraient être observables, mesurables et de nature quantitative et qualitative.
- ◆ Les directions d'école et les directions adjointes devront intégrer la collecte de données de base dans l'établissement des objectifs et dans les premiers stades de la mise en œuvre des stratégies et des mesures afin d'établir une référence pour mesurer l'atteinte des objectifs, une fois qu'une stratégie aura été mise en place.

Résultats

- ◆ La partie des résultats comprend des données précises et mesurables qui démontrent ce qui s'est réellement passé par rapport aux objectifs déterminés.

Modèle de plan de rendement

CARACTÉRISTIQUES ET CONTEXTE DE L'ÉCOLE ET DE LA COMMUNAUTÉ



C

Modèle de plan annuel de croissance

Il n'est pas obligatoire d'utiliser le modèle de plan annuel de croissance fourni dans le présent guide. Les conseils scolaires peuvent élaborer leur propre modèle, à condition qu'ils respectent les exigences du Règl. de l'Ont. 234/10.

Directives pour remplir le plan annuel de croissance

- ◆ Le plan annuel de croissance de la direction d'école ou de la direction adjointe comprend toute activité de perfectionnement entreprise par la direction d'école ou la direction adjointe, ainsi que tout soutien et toute ressource servant à appuyer la mise en œuvre du plan de rendement.
- ◆ Le plan annuel de croissance est axé sur le perfectionnement des pratiques de leadership présentées dans le CLO et les compétences en leadership tirées du CLO (voir l'annexe A : Compétences en leadership).
- ◆ Les aspects à améliorer, les stratégies de croissance/mesures de soutien ainsi que les dates ciblées soutiennent les objectifs du plan de rendement (incluant les stratégies/mesures nécessaires pour atteindre ces objectifs).
- ◆ Le plan de croissance proposé sera revu et mis à jour lors de la troisième rencontre d'évaluation.
- ◆ L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan annuel de croissance, lors des années d'évaluation et des années sans évaluation, et doivent en conserver une copie.
- ◆ Pour élaborer un plan annuel de croissance lors d'une année sans évaluation, il faut tenir compte de la croissance affichée l'année précédente, du plus récent plan annuel de croissance et du plus récent rapport sommatif (le cas échéant).

Modèle de plan annuel de croissance



Pratiques de leadership

- Établir les orientations et développer la capacité des gens
- Mettre au point l'organisation pour soutenir les pratiques souhaitées
- Améliorer le programme d'enseignement
- Assurer l'imputabilité

Ressources personnelles en leadership

- cognitives
- sociales
- psychologiques

Compétences en leadership

Pour les compétences en leadership, consulter l'annexe A.
(Consulter le CLO)

Perfectionnement professionnel continu

- Réseaux d'apprentissage
- Mentorat
- Coaching
- Observation au poste de travail
- Ressources

Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires

- Établir une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les visées des représentants et représentants du milieu de l'éducation
- Offrir un système d'orientation pédagogique cohérent
- Bâtir la capacité et développer l'engagement du personnel des écoles et des conseils scolaires à prendre des décisions éclairées
- Créer des processus d'amélioration organisationnelle axés sur l'apprentissage
- Offrir des activités de perfectionnement professionnel en cours d'emploi
- S'assurer que les budgets, les politiques et les procédures en matière de personnel et une utilisation du temps sont en harmonie avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire
- Utiliser une approche globale de la gestion des performances en matière de développement du leadership au niveau des conseils scolaires et des écoles
- Préconiser et appuyer un modèle de gouvernance axé sur des politiques pour les questions touchant les pratiques des conseillers et conseillers scolaires
- Favoriser des relations de travail fructueuses avec le personnel et les autres intervenants intervenants

(Consulter le CLO)

D

Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes

Le formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes présenté dans ce guide a été approuvé par le Ministère conformément au Règl. de l'Ont. 234/10.

Directives pour remplir le formulaire du rapport sommatif

- ◆ La personne évaluée remplit la section sur les résultats du plan de rendement avant la troisième rencontre d'évaluation et le remet à l'évaluatrice ou à l'évaluateur de même que le plan annuel de croissance.
- ◆ L'évaluatrice ou l'évaluateur doit joindre au rapport sommatif une copie du plan de rendement et du plan annuel de croissance.
- ◆ L'évaluatrice ou l'évaluateur remplit le rapport sommatif après avoir examiné les résultats du plan de rendement et les facteurs énoncés à la section 2.7.2.1, Détermination de la cote.
- ◆ L'évaluatrice ou l'évaluateur doit attribuer une cote d'évaluation, soit *Satisfaisant* ou *Insatisfaisant*, et expliquer la raison d'une telle cote.
- ◆ L'évaluatrice ou l'évaluateur doit signer le formulaire.
- ◆ L'évaluatrice ou l'évaluateur doit s'assurer que la personne évaluée reçoit une copie du rapport sommatif dans les 15 jours de classe suivant la troisième rencontre d'évaluation.
- ◆ La personne évaluée peut ajouter des commentaires, si elle le désire.
- ◆ La personne évaluée doit signer le formulaire de rapport sommatif pour indiquer qu'elle l'a bien reçu et en remettre une copie à l'évaluatrice ou à l'évaluateur dans les dix jours de classe suivant la réception du rapport.
- ◆ La personne évaluée ou l'évaluatrice ou l'évaluateur peut demander une rencontre pour discuter de l'évaluation du rendement dans les dix jours de classe suivant la réception de la copie du rapport sommatif par la personne évaluée.
- ◆ Une copie du rapport sommatif avec les deux signatures doit être envoyée au conseil scolaire (au plus tôt le dixième jour de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la personne évaluée) et doit être conservée par le conseil scolaire.

*Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes
(formulaire approuvé)*

Personne évaluée

Poste occupé (veuillez encercler) : Direction d'école Direction adjointe

Nom de famille

Prénom

--	--

Évaluatrice/Évaluateur

Poste occupé (veuillez encercler) : Agente ou agent de supervision Direction d'école

Nom de famille

Prénom

--	--

Nom de l'école

Nom du conseil scolaire

--	--

Année d'évaluation

--

Pratiques et compétences en matière de leadership du plan de rendement qui ont grandement contribué au rendement global de la direction d'école ou de la direction adjointe :

--

Pratiques et compétences en matière de leadership pouvant nécessiter une amélioration afin d'assurer une croissance ou un perfectionnement accru :

--

Commentaires sommatifs

L'agente ou l'agent de supervision ou la direction d'école fournira des commentaires sommatifs sur le rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe en fonction des résultats énoncés dans le plan de rendement.

Commentaires sommatifs de l'agente ou de l'agent de supervision ou de la direction d'école sur l'évaluation du rendement :

La direction d'école ou la direction adjointe voudra peut-être commenter l'évaluation.

Commentaires de la direction d'école ou de la direction adjointe (facultatif) :

Cote globale

Cochez la case appropriée :

- Rendement satisfaisant*
- Rendement insatisfaisant*

Signature de l'agente ou de l'agent de supervision
ou de la direction d'école

Date

La signature de la direction d'école ou de la direction adjointe atteste que cette dernière a bien reçu le rapport sommatif.

Signature de la direction d'école
ou de la direction adjointe

Date

E

Modèle de plan d'amélioration

Il n'est pas obligatoire d'utiliser le modèle de plan d'amélioration fourni dans le présent guide. Les conseils scolaires peuvent élaborer leur propre modèle, à condition qu'ils respectent les exigences du Règl. de l'Ont. 234/10.

Directives pour élaborer le plan d'amélioration

Directives destinées à l'agente ou à l'agent de supervision ou à la direction d'école (évaluatrice ou évaluateur)

- ◆ L'évaluatrice ou l'évaluateur précisera, pour chaque aspect du plan de rendement (voir la section 2.3.2, Exigences), ce que la personne évaluée n'a pas fait efficacement ou n'a pas réussi à faire et qui lui a valu la cote *Insatisfaisant*. L'évaluatrice ou l'évaluateur peut inscrire « sans objet » pour les aspects qui n'ont pas suscité d'inquiétude. L'évaluatrice ou l'évaluateur indiquera également les pratiques et les compétences en matière de leadership (voir l'annexe A) énoncées dans le plan de rendement auxquelles la personne évaluée doit porter attention.
- ◆ L'évaluatrice ou l'évaluateur consultera la personne évaluée pour déterminer les activités de perfectionnement auxquelles devra participer la direction d'école ou la direction adjointe, ainsi que toute mesure de soutien ou toute ressource dont les parties ont convenu pour appuyer la mise en œuvre du plan d'amélioration (p. ex., offre d'apprentissage professionnel, accès à des services de counselling, visite d'autres écoles).
- ◆ L'évaluatrice ou l'évaluateur rencontrera la personne évaluée pour établir les dates auxquelles celle-ci devra avoir appliqué chaque mesure. Lorsqu'elle ou il fixe ces dates, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit accorder un délai raisonnable en fonction des dispositions à prendre et des indicateurs prévus.
- ◆ L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan annuel de croissance et en conserver une copie.

Modèle de plan d'amélioration

Personne évaluée

Poste occupé (veuillez encercler) : Direction d'école Direction adjointe

Nom de famille

Prénom

--	--

Évaluatrice/Évaluateur

Poste occupé (veuillez encercler) : Agente ou agent de supervision Direction d'école

Nom de famille

Prénom

--	--

Nom de l'école

Nom du conseil scolaire

--	--

Année d'évaluation

--

Critère de cotation (selon les critères de la section 2.7.2.1, Détermination de la cote)	Explication de la préoccupation	Pratiques (présentées dans le CLO) et compétences (présentées dans l'annexe A) en matière de leadership devant être améliorées	Dispositions à prendre (déterminées par l'évaluatrice ou l'évaluateur, en collaboration avec la personne évaluée)	Indicateurs de réussite (définis par l'évaluatrice ou l'évaluateur, en collaboration avec la personne évaluée)	Échéance
La diligence et la constance accordées par la personne évaluée à la mise en œuvre des mesures énoncées dans son plan de rendement					
L'efficacité des efforts déployés pour surmonter les défis rencontrés lors de la mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan de rendement					

suite >

> suite

Critère de cotation (selon les critères de la section 2.7.2.1, Détermination de la cote)	Explication de la préoccupation	Pratiques (présentées dans le CLO) et compétences (présentées dans l'annexe A) en matière de leadership devant être améliorées	Dispositions à prendre (déterminées par l'évaluatrice ou l'évaluateur, en collaboration avec la personne évaluée)	Indicateurs de réussite (définis par l'évaluatrice ou l'évaluateur, en collaboration avec la personne évaluée)	Échéance
Les efforts faits par la personne évaluée pour encourager le personnel enseignant et d'autres personnes à participer au processus d'élaboration des objectifs et de mise en œuvre des mesures établies dans le plan de rendement					
Les objectifs atteints, ou non atteints, par la personne évaluée					
Les raisons données par la personne évaluée pour expliquer les objectifs non atteints					
La capacité et la volonté de la personne évaluée de mettre en œuvre des mesures correctives quant aux objectifs non atteints					

Besoins d'apprentissage de la personne évaluée pour mettre en place le plan d'amélioration (déterminés par l'évaluatrice ou l'évaluateur, en collaboration avec la personne évaluée)	
Besoin	Stratégie et soutien à offrir

Signature de l'agente ou de l'agent de supervision ou de la direction d'école

Date

La signature de la direction d'école ou de la direction adjointe atteste que cette dernière a bien reçu le plan d'amélioration.

Signature de la direction d'école ou de la direction adjointe

Date

Bibliographie

Davis, S., et coll. 2011. *The Policies and Practices of Principal Evaluation: A Review of the Literature*. San Francisco (CA), WestEd. Tiré de : www.wested.org/cs/we/view/rs/1104.

Earl, L. 2005. « From accounting to accountability: Harnessing data for school improvement ». Dans *Australian Council for Educational Research (ACER), 2005 – Using data to support learning*. (p. 6-10). Tiré de : http://research.acer.edu.au/research_conference_2005/8.

Fullan, M. 2003. *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks (CA), Corwin Press.

Institut de leadership en éducation. 2013. *Le Cadre de leadership de l'Ontario : Guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario*. Toronto, l'Institut. Disponible au www.education-leadership-ontario.ca.

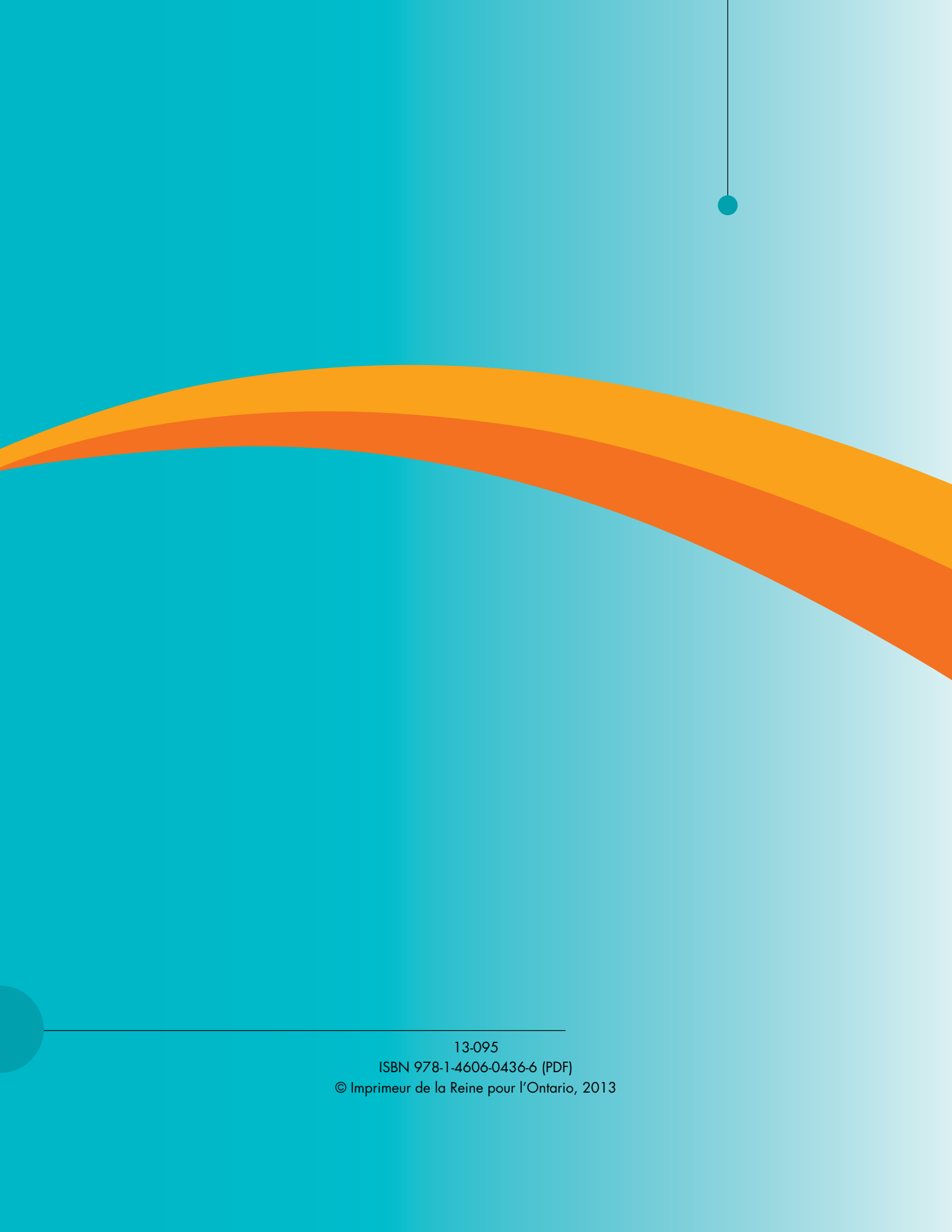
Leithwood, K. 2008a. « Leader efficacy: What it is, why it matters, and how it develops ». *Changing Perspectives*, février 2008, p. 1-4.

Leithwood, K. 2008b. « Making sense of it all: Seven questions at the heart of principals' leadership ». *Principal Connections*, vol. 12, n° 1, p. 12-15.

Leithwood, K. 2012. *Le Cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche*. Toronto, Institut de leadership en éducation. Disponible au www.education-leadership-ontario.ca.

New Leaders. 2012. *New Leaders Principal Evaluation Handbook*. New York (NY), New Leaders. Tiré de : www.newleaders.org/wp-content/uploads/NL_evaluationhandbook_vFNL.pdf.

The Wallace Foundation. 2009. *Assessing the Effectiveness of School Leaders: New Directions and New Processes*. New York (NY), The Wallace Foundation. Tiré de : www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/principal-evaluation/Documents/Assessing-the-Effectiveness-of-School-Leaders.pdf.



13-095

ISBN 978-1-4606-0436-6 (PDF)

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2013