

Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes - Foire aux questions

La foire aux questions a été divisée selon les sujets suivants :

- I. Modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes
- II. Cycle d'évaluation et calendrier
- III. Mise en œuvre
- IV. Nouvelles directions d'école/directions adjointes
- V. Plan de rendement et plan annuel de croissance
- VI. Objectifs
- VII. Méthodes et indicateurs
- VIII. Cotation
- IX. Ressources humaines

Les questions et réponses servent de ressources qui accompagnent le *Guide des exigences et des modalités : Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes*. Les utilisatrices et utilisateurs doivent consulter la *Loi sur l'éducation* et les règlements connexes pour connaître la législation en vigueur. 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

I. Modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

Q Comment l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes contribue-t-elle aux objectifs de la Stratégie ontarienne en matière de leadership?

R L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est un élément important de la Stratégie ontarienne en matière de leadership et contribue à ses deux objectifs, soit :

- d'attirer des personnes pour ces postes. Il est important que celles et ceux qui aspirent à devenir des leaders sachent qu'il existe des outils comme celui-ci pour les directions d'école et les directions adjointes;
- de former les meilleurs leaders pédagogiques possibles. Pour renforcer la capacité du secteur, l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes doit surtout porter sur le perfectionnement professionnel et la croissance personnelle, ce qui est accompli par l'entremise du plan de rendement et le plan annuel de croissance.

Q Pourquoi le règlement est-il divisé en deux parties, c'est-à-dire une pour les directions d'école et une pour les directions adjointes?

R Les exigences du règlement sont en tous points semblables pour les directions d'école et les directions adjointes. Toutefois, il y a certaines différences entre les deux parties en

ce qui concerne les procédures à suivre (p. ex., qui est avisé à quelle étape ou qui est délégué responsable si la directrice ou le directeur d'école ne peut mener l'évaluation).

Q Pourquoi l'évaluation des directions d'école et des directions adjointes est-elle importante pour le ministère?

R Un des objectifs du modèle d'évaluation est de fournir un processus d'évaluation des directions d'école et des directions adjointes qui soit le même partout dans la province. Le modèle d'évaluation du rendement fournit aux directions d'école et aux directions adjointes des processus et des procédures qui contribueront à leur croissance personnelle et à leurs compétences professionnelles en matière de leadership, ce qui aura des conséquences positives sur les résultats des élèves. La mise en œuvre d'un processus d'évaluation juste et cohérent reflétant des attentes professionnelles communes permettra d'accroître la confiance du public envers les directions d'école et les directions adjointes et de faire en sorte qu'elles soient mieux respectées.

Q5 Pourquoi le modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes n'est-il pas similaire au modèle d'évaluation du personnel enseignant?

R5 L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes s'appuie sur l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs, alors que l'évaluation du personnel enseignant est basée sur la démonstration des compétences. Les directions d'école et les directions adjointes sont évaluées selon leur capacité à définir des objectifs scolaires et à faire en sorte que le personnel atteigne ces objectifs. Le modèle d'évaluation tient compte du fait que les directions d'école et les directions adjointes sont des gestionnaires et des leaders pédagogiques dont les responsabilités professionnelles sont différentes de celles du personnel enseignant. Il y a cependant des similitudes entre les deux modèles :

- l'accent est notamment mis sur l'épanouissement professionnel;
- ils ont recours à un plan annuel de croissance;
- un dialogue efficace est instauré entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée tout au long du processus;
- ils ont recours à une échelle de cotation en deux points et un cycle de cinq ans;
- ils prévoient un processus clair et cohérent en cas de cote de rendement insatisfaisant.

Q Notre conseil scolaire dispose déjà d'un modèle efficace d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Dans quelle mesure les conseils scolaires qui possèdent déjà un modèle d'évaluation bien établi pourront-ils continuer à l'utiliser?

R Les conseils scolaires doivent mettre en application toutes les exigences prévues par le Règlement de l'Ontario 234/10. Les exigences minimales devant être mises en œuvre s'y trouvent. Par exemple, le plan annuel de croissance doit comprendre les éléments suivants :

- les pratiques et compétences en matière de leadership 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 développer les pratiques et compétences établies en matière de leadership;
- les activités de croissance personnelle qui l'aideront à atteindre les objectifs établis dans le plan de rendement lors d'une année d'évaluation.

Doivent être inclus dans le plan de rendement :

- au moins un objectif axé sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves, qui tient compte du plan d'amélioration de l'école, du plan d'amélioration du conseil scolaire et de l'avancement des priorités du ministère en matière d'éducation;
- les mesures que prendra la direction d'école ou la direction adjointe pendant l'année d'évaluation afin d'atteindre les objectifs établis;
- les pratiques et compétences en matière de leadership qui aideront la direction d'école ou la direction adjointe à atteindre les objectifs établis;
- les méthodes visant à évaluer la mesure dans laquelle la direction d'école ou la direction adjointe atteint les objectifs établis.

Q **Sera-t-il obligatoire de remplir tous les formulaires joints au *Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes*?**

R Le seul formulaire obligatoire est le formulaire de rapport sommatif, dont l'utilisation doit être conforme au Règlement 234/10.

Le formulaire de rapport sommatif se trouve dans le *Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes*. On trouve des modèles de plan annuel de croissance et de plan de rendement dans le guide. Les conseils scolaires peuvent créer leurs propres modèles pour ces plans d'abord qu'ils contiennent les exigences nommées plus haut.

Q **Est-ce que les conseils scolaires peuvent élaborer d'autres processus et procédures en complément à l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes?**

R La partie XI.1 de la *Loi sur l'éducation*, intitulée « Évaluation du rendement des directeurs d'école, des directeurs adjoints et des agents de supervision », permet aux conseils scolaires d'élaborer d'autres processus et procédures en ce qui a trait à l'évaluation du rendement. Toutefois, ces processus et procédures doivent être conformes aux dispositions de la *Loi sur l'éducation* et du Règlement 234/10 qui porte sur l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Les conseils scolaires devraient en outre les faire examiner par leurs avocats avant de les mettre en œuvre.

II. Cycle d'évaluation et calendrier

Q De quelle façon les conseils scolaires doivent-ils planifier le cycle d'évaluation de cinq ans de leurs directions d'école et de leurs directions adjointes? Comment doivent-ils intégrer l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes?

R Le conseil scolaire peut décider du calendrier d'évaluation pour toutes les autres directions d'école et directions adjointes sauf pour les directions d'école et directions-adjointes nouvellement nommées. Il peut établir certaines conditions avant de prendre cette décision. Les conseils scolaires doivent établir un cycle pour chaque personne évaluée et l'informer de la date de sa première évaluation.

Chaque cycle doit être établi selon les conditions suivantes :

- Toutes les directions d'école et les directions adjointes doivent avoir subi au moins une évaluation avant le 30 juin 2015.
- Le Règlement de l'Ontario 234/10 stipule que chaque cycle d'évaluation est de cinq ans; il doit donc y avoir quatre années sans évaluation entre chaque année d'évaluation.
- Chaque direction d'école nouvellement nommée au sein d'un conseil scolaire et qui a déjà exercé cette fonction doit être évaluée pendant l'année qu'elle a été embauchée.
- Chaque direction adjointe nouvellement nommée au sein d'un conseil scolaire et qui a déjà exercé cette fonction doit être évaluée pendant l'année qu'elle a été embauchée.
- Une direction d'école ou une direction adjointe nouvellement nommée doit être évaluée à sa deuxième année en poste.

Q Est-ce qu'un conseil scolaire peut décider d'accélérer le cycle d'évaluation?

R Non, il doit y avoir quatre années sans évaluation entre chaque évaluation. Une superviseure ou un superviseur ne peut décider de mener d'autres évaluations que si elle ou il les juge utiles compte tenu de circonstances liées au rendement. Les directions d'école et les directions adjointes peuvent également demander des évaluations supplémentaires.

Q Dans quelles circonstances une direction d'école ou une direction adjointe peut-elle subir plus d'une évaluation du rendement en cinq ans?

R Cette situation est possible si une direction d'école ou une direction adjointe passe d'un conseil scolaire à un autre. En outre :

- une direction d'école ou une direction adjointe peut demander à être soumise à une évaluation en tout temps (l'évaluatrice ou l'évaluateur peut refuser une telle demande si elle ou il a de bonnes raisons de croire que l'évaluation n'entraînera probablement pas d'amélioration du rendement de la personne évaluée);
- une évaluatrice ou un évaluateur peut mener d'autres évaluations si elle ou il les juge utiles compte tenu de circonstances liées au rendement.

S'il y a une évaluation supplémentaire, le cycle d'évaluation recommence à partir de l'année de la dernière évaluation subie par la direction d'école ou la direction adjointe (par exemple, si l'évaluation d'une direction d'école est prévue pour 2015 et qu'elle subit à sa demande une autre évaluation en 2013, sa prochaine évaluation est donc prévue pour 2018).

Q Est-ce qu'une évaluatrice ou un évaluateur peut évaluer une direction d'école ou une direction adjointe nouvellement nommée lors de sa première année en poste?

R Non. Avant d'être évaluée, une nouvelle direction d'école ou une nouvelle direction adjointe peut bénéficier du soutien d'un mentor au cours de sa première année. Toutefois, l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes n'empêche pas les superviseuses et les superviseurs d'intervenir si la direction d'école ou la direction adjointe n'est pas à la hauteur des attentes et a besoin de plus de soutien. Au cours de leur première année, les directions d'école et les directions adjointes doivent élaborer un plan annuel de croissance en consultation avec leur superviseuse ou leur superviseur.

Q Les directions d'école et les directions adjointes nouvellement nommées, provenant d'un autre conseil scolaire et sans expérience dans leur poste respectif sont-ils évalués au cours de leur première année?

R Les directions d'école et les directions adjointes nouvellement nommées et sans expérience sont évaluées lors de leur deuxième année en poste et sont admissibles au mentorat au cours de leurs deux premières années en poste.

Q Si une directrice adjointe ou un directeur adjoint est nommé(e) directrice ou directeur d'école après sa première année en poste, à quel moment a lieu son évaluation?

R L'évaluation aura lieu au cours de sa deuxième année en poste. Par exemple, une direction adjointe embauchée en 2010-2011 et qui devient directrice ou directeur d'école en 2011-2012 sera évaluée en 2012-2013. Elle pourra également bénéficier du soutien d'un mentor au cours de ses deux premières années en tant que directrice ou directeur d'école.

Q Si la direction d'école ou la direction adjointe est en congé pendant au moins un an, cette période est-elle exclue du cycle de cinq ans?

R Oui. Les années de congé prises par la personne évaluée sont exclues du cycle. Par exemple, si une direction d'école ou une direction adjointe quitte au début de la deuxième année de son cycle d'évaluation et qu'elle est en congé pendant deux ans, elle en sera encore à la deuxième année de son cycle lors de son retour.

Q Si une direction d'école ou une direction adjointe prend un congé pendant son année d'évaluation, à quel moment sera-t-elle évaluée après son retour?

R Elle sera évaluée pendant l'année de son retour en poste.

Q Si une direction d'école ou une direction adjointe est en prêt de service, quel effet cela aura-t-il sur son cycle d'évaluation?

R Le cycle d'évaluation se poursuit pendant le prêt de service. Par exemple, si une direction d'école ou une direction adjointe est en prêt de service pendant la deuxième année de son cycle d'évaluation, elle en sera encore à la deuxième année de son cycle.

Q Qu'advient-il du cycle d'évaluation lorsqu'une direction d'école ou une direction adjointe est absente ou en congé prolongé?

R À son retour de congé, son cycle reprendra là où il a été interrompu.

Q Qu'arrive-t-il si une direction d'école ou une direction adjointe est en congé durant son année d'évaluation?

R Elle sera évaluée pendant l'année de son retour en poste.

Q Une direction d'école ou une direction adjointe qui change d'école doit-elle subir une évaluation du rendement?

R Si elle change d'école mais demeure dans le même conseil scolaire, elle garde son cycle d'évaluation déjà établi par le conseil.

Si par contre elle change également de conseil scolaire, elle devra alors subir une évaluation du rendement dès sa première année au sein du nouveau conseil scolaire (sauf en cas de prêt de service).

Q Que doivent faire les conseils scolaires pour intégrer une direction d'école ou une direction adjointe à un premier cycle d'évaluation lorsqu'elle a été absente pendant un certain temps?

R Le conseil scolaire peut tenir compte de la durée prévue de l'absence lorsque vient le temps de décider de la première année d'évaluation et en discuter avec la direction d'école ou la direction adjointe.

Q Doit-on évaluer une direction d'école ou une direction adjointe qui prévoit prendre sa retraite à la fin d'une année d'évaluation?

R Si sa retraite est prévue pendant une année d'évaluation, la direction d'école ou la direction adjointe doit subir une évaluation du rendement, en vertu des exigences du Règlement de l'Ontario 234/10. Aucune exception n'est faite pour une direction d'école ou une direction adjointe chevronnée qui prévoit prendre sa retraite à la fin d'une année d'évaluation.

III. Mise en œuvre

Q Quel financement le ministère allouera-t-il au titre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes?

R Pendant l'année 2010-2011, les conseils scolaires devront faciliter la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ÉRDDA).

Les conseils peuvent affecter une partie des fonds accordés par l'entremise de la Stratégie ontarienne en matière de leadership vers la mise en œuvre de l'ÉRDDA dans le contexte d'une stratégie de développement du leadership du conseil.

Q **Quelles ressources sont mises à la disposition des conseils scolaires pour les aider à mettre en œuvre l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes?**

R Le ministère a offert du financement en 2009-2010 afin d'appuyer la mise en œuvre volontaire du modèle de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ÉRDDA). En 2010-2011, les conseils peuvent affecter une partie des fonds de la Stratégie ontarienne en matière de leadership vers la mise en œuvre de l'ÉRDDA. Le *Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes* révisé est un document détaillé qui traite du processus, des échéanciers et des pratiques efficaces. D'autres mesures de soutien, tels que des webémissions sur l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes seront accessibles toute l'année par l'intermédiaire d'associations de direction. Une foire aux questions mise à jour sera publiée sur le site Web du ministère. Les personnes responsables du dossier de l'évaluation du rendement des directions d'écoles et des directions-adjointes seront invitées à participer à des audio-conférences régionales et des questions et réponses courantes seront affichées sur le site web du ministère.

Q **Quelle formation recevrai-je en tant qu'évaluatrice ou évaluateur?**

R Les conseils scolaires doivent soutenir la mise en œuvre du processus, notamment en formant les évaluatrices et les évaluateurs. Les associations de directions d'école et de directions adjointes et d'agentes et d'agents de supervision continueront à offrir des formations sur l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et à diffuser des webémissions. Les conseils scolaires pourront utiliser les fonds octroyés par le ministère pour offrir ces formations.

Q **En tant que personne évaluée, à quoi puis-je m'attendre de mon évaluatrice ou de mon évaluateur?**

R La section 2.1 du *Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes*, intitulé « Rôles et responsabilités », définit leur rôle. À titre d'évaluatrices ou d'évaluateurs, votre agente ou agent de supervision ou encore votre direction d'école doit vous soutenir et vous conseiller lors de l'élaboration de votre plan annuel de croissance et pendant toute la durée du processus d'évaluation du rendement. De plus, un dialogue professionnel continu sur les progrès que vous enregistrez devrait se tenir entre vous et votre évaluatrice ou votre évaluateur.

Q **Peut-on demander à être évalué par une autre personne?**

R Le règlement sur l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes ne fait état d'aucune procédure pour ce type de demande. Les parties devraient suivre les cadres établis par leur conseil scolaire.

Q : **Dans le *Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes*, le terme « conseil » renvoie-t-il au**

conseil d'administration (les conseillères et les conseillers scolaires) ou à l'administration des conseils scolaires (direction de l'éducation et agente ou agent de supervision)?

R : Le terme « conseil » en français renvoie à l'équipe administrative (la direction de l'éducation et les agentes ou agents de supervision). Il est clairement spécifié dans le *Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes* que le conseil d'administration est responsable de toute décision (réaffectation, rétrogradation, congédiement ou autres mesures) faisant suite à l'attribution d'une cote Insatisfaisant.

IV. Nouvelles directions d'école/directions adjointes

Q Une direction d'école ou une direction adjointe est-elle considérée comme étant « nouvellement nommée » si elle passe de la direction d'une école élémentaire à celle d'une école secondaire?

R Non, une direction d'école ou une direction adjointe est toujours considérée comme étant chevronnée tant qu'elle occupe son poste depuis au moins un an.

Q Je suis une nouvelle direction d'école ou une nouvelle direction adjointe. Dois-je avoir un plan de rendement lors de ma première année à ce poste?

R Non. Seul le plan annuel de croissance est requis lors de la première année. Vers la fin de la première année (par exemple en mai), la direction d'école ou la direction adjointe devra commencer à penser à l'élaboration de son plan de rendement, qui sera nécessaire à son évaluation lors de sa deuxième année en poste. Le mentorat est offert aux directions d'école et aux directions-adjointes dans les deux premières années qu'ils occupent le rôle.

V. Plan de rendement et plan annuel de croissance

Q Quelle est la différence entre le plan de rendement et le plan annuel de croissance?

R 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. Il comprend des objectifs, des stratégies, des mesures, des pratiques et des compétences ainsi que des méthodes et des indicateurs permettant d'évaluer la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints. Ce plan sera utilisé pour mener l'évaluation et établir une cote de rendement.

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. Il définit les pratiques et compétences individuelles tirées du Cadre de leadership de l'Ontario. Au cours d'une année d'évaluation, le plan annuel de croissance aide la direction d'école ou la direction adjointe à atteindre les objectifs de son plan de rendement. Durant une année sans évaluation, la direction d'école ou la direction adjointe qui désire examiner ou modifier son plan annuel de croissance doit se

rapporter aux recommandations et aux résultats présentés dans le rapport sommatif de la plus récente évaluation du rendement.

Q Je suis une nouvelle direction d'école et j'ai un mentor. Quelle est la différence entre le plan annuel de croissance de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et le plan d'apprentissage élaboré dans le cadre du mentorat?

R Le plan annuel de croissance est élaboré par les directions d'école et les directions adjointes chaque année dès leur première année. Il comprend les pratiques et compétences en matière de leadership qui devront être privilégiées pour favoriser la croissance de la direction d'école ou de la direction adjointe au cours de l'année visée, ainsi que les activités de croissance professionnelle qui aideront la direction d'école ou la direction adjointe à adopter ces pratiques et à acquérir ces compétences. Le plan annuel de croissance est signé par la direction d'école ou la direction adjointe et la superviseure ou le superviseur tous les ans et chacun en conserve une copie.

Le plan d'apprentissage est élaboré dans le cadre du mentorat pendant les deux premières années en poste d'une direction d'école ou d'une direction adjointe. Il tient compte des besoins d'apprentissage du mentoré et détermine le processus de mentorat. Il demeure confidentiel entre le mentor et le mentoré et n'est pas signé par la superviseure ou le superviseur. Si le mentoré le désire, le plan annuel de croissance peut être utilisé comme plan d'apprentissage.

Q En quoi le plan de rendement diffère-t-il du plan d'amélioration de l'école?

R Le plan d'amélioration de l'école, le plan d'amélioration du conseil scolaire et les priorités du ministère en matière d'éducation sont des documents dont il faut tenir compte lors de l'élaboration du plan de rendement. Certains objectifs du plan d'amélioration de l'école peuvent être intégrés au plan de rendement si l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée s'entendent pour que ceux-ci fassent partie des principaux points à évaluer.

Q Puis-je faire participer le personnel enseignant à l'élaboration de mon plan de rendement?

R Il est préférable d'établir les objectifs de votre plan de rendement en concertation avec le personnel et de lui indiquer quelles sont les priorités pour l'année en cours et comment vous allez travailler ensemble à l'atteinte de ces objectifs. Les efforts déployés par la direction d'école ou la direction adjointe pour faire participer les enseignantes et les enseignants et les autres membres du personnel à l'élaboration des objectifs et à la mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan de rendement sont au nombre des facteurs dont on tient compte pour attribuer une cote.

Q Pendant les années sans évaluation, quel est le lien entre le plan annuel de croissance et la dernière évaluation de la direction d'école ou de la direction adjointe?

R La direction d'école ou la direction adjointe doit prendre en considération son dernier rapport sommatif, notamment des recommandations de la superviseure ou du

superviseur, quand vient le temps d'inscrire ses objectifs personnels et ses activités dans son plan annuel de croissance. Elle doit également tenir compte du plan annuel de croissance de l'année précédente et des progrès réalisés au cours de la dernière année.

VI. Objectifs

Q Le plan d'amélioration de mon école comporte cinq domaines que nous devons achever. Suis-je tenu(e) d'avoir cinq domaines, et les mêmes objectifs, pour mon plan de rendement?

R Non, le plan de rendement requiert au moins un objectif tenant compte du plan d'amélioration de l'école.

Q Il se peut qu'un grand nombre d'autres tâches que j'accomplis pour faire en sorte que mon école fonctionne efficacement ne soient pas prises en compte dans mon plan de rendement. Comment ma superviseure ou mon superviseur peut-elle ou il prendre en compte toutes ces autres tâches lorsqu'elle ou il procède à mon évaluation?

R La sélection d'un ou de plusieurs objectifs pour le plan de rendement donne la possibilité à la direction d'école ou à la direction adjointe de mettre l'accent, lors de l'évaluation, sur les éléments que la direction d'école ou la direction adjointe a retenus comme étant prioritaires cette année. Il est entendu que le rôle de la direction de l'école ou de la direction adjointe comprend une foule de responsabilités et d'activités qui doivent être entreprises chaque année et pour lesquelles la direction d'école ou la direction adjointe est redevable devant la superviseure ou le superviseur. Les objectifs sur lesquels le plan met l'accent permettent de réaliser une mise en œuvre plus poussée dans les domaines prioritaires.

Q Qui rédige le plan de rendement? L'évaluatrice ou l'évaluateur peut-elle ou il insister pour que je choisisse des objectifs qu'elle ou il croit que je devrais atteindre?

R La direction d'école ou la direction adjointe devra élaborer un plan de rendement en consultation avec l'évaluatrice ou l'évaluateur. L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent discuter et se mettre d'accord quant aux objectifs. Ceux-ci doivent être mesurables, axés sur l'amélioration de la réussite et du bien-être des élèves et tenir compte du plan d'amélioration de l'école, du plan d'amélioration du conseil scolaire et des priorités de la province en matière d'éducation. En signant le plan de rendement, l'évaluatrice ou l'évaluateur signifie qu'elle ou il est en accord avec les objectifs définis.

Q Comment puis-je être évalué(e) en fonction des objectifs liés à la réussite des élèves alors que je n'exerce aucun contrôle sur les résultats de ces derniers?

R Les directions d'école et les directions adjointes doivent s'efforcer de définir des objectifs à la fois réalistes, atteignables et mesurables. La nature du leadership des leaders scolaires est telle que ceux-ci doivent travailler en partenariat avec le personnel de manière à atteindre ensemble les objectifs fixés, comme cela est expliqué dans le Cadre

de leadership de l'Ontario pour les directions d'école et les directions adjointes dans le deuxième domaine, « Nouer les relations et développer la capacité des gens ».

Il est parfois difficile d'obtenir les résultats attendus en raison de certains facteurs qui voient le jour. L'évaluatrice ou l'évaluateur tiendra compte de la capacité et de la volonté manifestées par la personne évaluée pour mettre en œuvre des mesures correctives quant aux objectifs qu'elle n'a pas atteints. Le processus d'attribution de la cote globale, tel qu'il est décrit à la section 2.7 du *Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes*, explique comment l'évaluatrice ou l'évaluateur peut prendre en compte ces facteurs lorsqu'elle ou il décide de la cote globale.

Q Que se passera-t-il si des circonstances imprévues m'empêchent d'atteindre mes objectifs?

R Pour attribuer une cote, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit tenir compte du degré de soin et de constance accordé par la personne évaluée à la mise en œuvre des stratégies énoncées dans son plan de rendement, de sa capacité et de sa volonté de prendre des mesures correctives quant aux objectifs non atteints et des raisons données pour expliquer les objectifs non réalisés. Il est important que l'évaluatrice ou l'évaluateur discute avec la personne évaluée afin de savoir quelles ont été les mesures prises par celle-ci en réaction à ces circonstances imprévues.

Q Je suis une direction adjointe. Ce n'est pas moi qui fixe les objectifs de l'école. Dès lors, comment mon plan de rendement peut-il être lié à l'amélioration des résultats de l'école?

R La section 2.1 du *Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes* décrit la responsabilité de la direction d'école de travailler en partenariat avec la direction adjointe pour veiller à ce que cette dernière participe aux activités d'amélioration des résultats de l'école et pour qu'elle puisse choisir des objectifs importants pour le plan de rendement. Ces objectifs seront parfois partagés avec la direction d'école, chacune ayant des responsabilités différentes. Mais il est également possible que certains objectifs soient du ressort exclusif de la direction adjointe, laquelle devra alors travailler en partenariat avec le personnel pour les atteindre.

VII. Méthodes et indicateurs

Q Les résultats de l'OQRE sont-ils les seuls indicateurs des objectifs fixés en matière de réussite des élèves?

R Les méthodes sont utilisées 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 devraient comprendre des indicateurs de réussite qui permettent de déterminer si des objectifs ont été atteints ou non. Un large éventail d'indicateurs peut être utilisé pour fixer des objectifs dans le plan de rendement. Le *Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes* propose les exemples suivants :

- Accumulation de crédits
- Taux d'obtention de diplôme
- Taux de réussite
- Effectif des cours
- Sécurité dans les écoles – données sur l'exclusion temporaire et la fréquentation scolaire
- 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)
- Bulletins scolaires
- Commentaires et observations des élèves
- Résultats d'une auto-évaluation
- Résultats avant et après les examens pour vérifier certains objectifs liés au rendement des élèves
- Accent mis sur des sous-groupes (p. ex., les garçons, les élèves ayant des besoins particuliers en éducation, etc.)
- Résultats des groupes de discussion formés de parents
- Résultats du suivi du comportement
- Données concernant le nombre de renvois au bureau de la direction d'école ou de la direction adjointe (absentéisme, intimidation)

On trouve également dans les ressources qui accompagneront l'ÉRDDA un certain nombre de modèles de plans de rendement comprenant des objectifs et des méthodes pour mesurer la réussite des élèves.

VIII. Cotation

- Q Le Cadre de leadership de l'Ontario pour les directions d'école et les directions adjointes comprend un grand nombre de pratiques et de compétences. Serai-je évalué(e) sur l'ensemble de ces pratiques et compétences?**
- R Non. Le but du plan de rendement est de définir des objectifs et de les atteindre, pas d'évaluer des pratiques et des compétences. L'évaluation d'une direction d'école ou d'une direction adjointe reposera sur sa capacité d'atteindre des objectifs ou de progresser de manière significative pour y parvenir, en prenant en compte des facteurs contextuels applicables à la discussion. Le plan de rendement devrait aussi comprendre des pratiques et des compétences qui aideront la personne évaluée à atteindre ses objectifs. Consultez la Section 2.7 des lignes directrices, intitulée « Cote de rendement et modalités subséquentes », pour en savoir plus sur la façon dont la cote globale est attribuée.
- Q Comment les directions d'école et les directions adjointes doivent-elles se servir du Cadre de leadership de l'Ontario?**

R Les directions d'école et les directions adjointes doivent se référer au Cadre de leadership de l'Ontario lorsqu'elles élaborent leur plan annuel de croissance et leur plan de rendement. Selon les exigences du rapport sommatif, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit examiner les pratiques et compétences du Cadre de leadership de l'Ontario et sélectionner celles qui ont fortement contribué à la réussite de la direction d'école ou de la direction adjointe en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs définis et celles qui nécessitent une amélioration. Cette façon d'utiliser le cadre permet de formuler un vocabulaire spécifique sur le rendement qui aidera la personne évaluée à comprendre ses réussites et ses domaines de croissance.

Q Les commentaires du personnel enseignant peuvent-ils servir à mesurer les progrès que j'ai accomplis quant à l'atteinte de mes objectifs?

R Oui. Les directions d'école et les directions adjointes peuvent décider d'interroger le personnel enseignant relativement à certaines questions liées à leur plan de rendement et aux résultats. Les résultats de ce sondage peuvent être communiqués à l'évaluatrice ou à l'évaluateur pour témoigner des bons résultats obtenus. Lorsque des indicateurs sont retenus pour les objectifs du plan de rendement, il peut s'avérer approprié d'utiliser des données qualitatives sollicitées auprès du personnel (par exemple des textes rédigés par des élèves) et d'autres personnes. Ces données peuvent ainsi être versées au rapport sommatif.

Q J'entretiens d'excellentes relations avec les parents. Leur opinion peut-elle être prise en compte dans mon évaluation?

R Oui. Les directions d'école et les directions adjointes peuvent décider d'interroger les parents relativement à certaines questions liées à leur plan de rendement et aux résultats. Le résultat de ce sondage peut être communiqué à l'évaluatrice ou à l'évaluateur pour témoigner des bons résultats obtenus. Lorsque des indicateurs sont retenus pour les objectifs du plan de rendement, il peut s'avérer approprié d'utiliser des données qualitatives sollicitées auprès des parents et d'autres personnes. Ces données peuvent ainsi être versées au rapport sommatif. Si le plan de rendement comprend par exemple un objectif visant à accroître l'engagement des parents relativement à l'apprentissage des élèves, un sondage effectué auprès des parents avant et après la mise en œuvre des stratégies relatives à cet objectif permettrait de mesurer les résultats obtenus.

Q Je suis fier(ère) des liens que j'entretiens avec mes élèves. Comment leur opinion peut-elle figurer dans mon évaluation?

R Les directions d'école et les directions adjointes peuvent décider d'interroger les élèves relativement à des questions qui touchent leur plan de rendement. Le résultat de ce sondage peut être communiqué à l'évaluatrice ou à l'évaluateur pour témoigner des bons résultats obtenus. Lorsque des indicateurs sont retenus pour les objectifs du plan de rendement, il peut s'avérer approprié d'utiliser des données qualitatives sollicitées auprès des élèves et d'autres personnes. Ces données peuvent ainsi être versées au rapport sommatif. Si le plan de rendement comporte par exemple un objectif visant à accroître la sécurité des élèves, un sondage effectué auprès des élèves avant et après la mise en œuvre des stratégies relatives à cet objectif permettrait de mesurer les résultats obtenus.

Q **Lorsqu'une direction d'école ou une direction adjointe ne parvient pas à atteindre au moins un des objectifs fixés, obtient-elle automatiquement la cote *Insatisfaisant*?**

R Non. Il est important que l'évaluatrice ou l'évaluateur examine le plan de rendement de façon globale et qu'elle ou il tienne compte des raisons pour lesquelles certains objectifs n'ont pas été atteints. On recommande à la personne évaluée de partager avec l'évaluatrice ou l'évaluateur l'information portant sur les défis auxquels elle a été confrontée dans l'atteinte de ses objectifs, et les mesures qu'elle a prises pour les relever. Pour attribuer une cote, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit tenir compte de plusieurs facteurs, dont les suivants :

- le degré de soin et de constance accordé par la personne évaluée à la mise en œuvre des stratégies énoncées dans son plan de rendement;
- l'efficacité des efforts déployés pour surmonter les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des mesures énoncées dans son plan de rendement;
- les efforts déployés par la personne évaluée pour faire participer les enseignantes et les enseignants et les autres membres du personnel à l'élaboration des objectifs et à la mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan de rendement;
- les objectifs actuels, qu'ils aient été atteints ou non;
- les raisons données par la personne évaluée pour expliquer les objectifs non atteints;
- la capacité et la volonté de prendre des mesures correctives quant aux objectifs non atteints.

Les évaluatrices et évaluateurs feront preuve de jugement lors de la sélection de la cote. La section 2.7 des lignes directrices, intitulée « Échelle de cotation », décrit les facteurs d'évaluation dont doit tenir compte l'évaluatrice ou l'évaluateur pour sélectionner la cote *Satisfaisant* ou *Insatisfaisant*.

Q **Que se passe-t-il après l'obtention de la cote *Insatisfaisant*?**

R Lorsqu'une personne reçoit la cote *Insatisfaisant* dans le cadre d'une évaluation de rendement, on doit prendre les mesures nécessaires pour qu'elle reçoive le soutien et l'orientation nécessaires à l'amélioration de son rendement sur une période donnée, et surveiller ses progrès à cet égard (voir la section 2.7.2.3 du *Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes*, intitulée « Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *Insatisfaisant* », pour connaître les étapes détaillées).

Q **Qu'arrive-t-il si le temps qui m'est alloué entre mon évaluation cotée *Insatisfaisant* et ma prochaine évaluation ne me permet pas de faire des progrès quant aux objectifs de mon plan d'amélioration? Dois-je tout de même être évalué(e) selon les échéances prévues?**

R L'intervalle entre les évaluations peut être prolongé à la suite d'une entente entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit trouver un équilibre entre le temps dont la personne évaluée a besoin pour améliorer son rendement et les meilleurs intérêts de l'école.

Q Si une direction d'école ou une direction adjointe obtient d'abord la cote *Insatisfaisant*, puis obtient la cote *Satisfaisant* lors de son évaluation de suivi, devrait-elle être évaluée plus souvent? Une attente de quatre ans ne garantit pas qu'elle recevra le soutien nécessaire à son amélioration.

R Lorsqu'une direction d'école ou une direction adjointe obtient la cote *Satisfaisant*, il doit y avoir quatre années sans évaluation avant sa prochaine évaluation. Comme exemple de pratique efficace, l'évaluatrice ou l'évaluateur pourrait surveiller le rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe et effectuer des suivis avec elle dans le but d'offrir un soutien constant.

Les exigences de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes ne visent pas à interférer avec le droit discrétionnaire de l'évaluatrice ou de l'évaluateur d'observer le travail de la direction d'école ou de la direction adjointe, de la rencontrer pour discuter de son rendement, de lui faire ses commentaires, ou de soutenir sa croissance et son perfectionnement en tout temps.

D'autres évaluations peuvent être effectuées par une évaluatrice ou un évaluateur si elle ou il les juge utiles compte tenu de circonstances liées au rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe. Une évaluatrice ou un évaluateur aura également l'occasion d'examiner le plan annuel de croissance d'une personne évaluée afin de déterminer la nécessité d'offrir un soutien supplémentaire.

Q : La direction d'école ou direction adjointe s'étant vu attribuer la cote *Insatisfaisant* peut-elle faire appel de la mesure de réaffectation ou de rétrogradation qui s'ensuit?

R : Les conseils scolaires doivent se conformer à toutes les politiques et les procédures énoncées dans les conditions générales d'emploi des postes de direction d'école et de direction adjointe au sein du conseil scolaire, ce qui inclut les procédures de réaffectation et de rétrogradation énoncées dans la note Politique/Programmes n° 152 (NPP), intitulée Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints.

Dans le cas d'un congédiement, le conseil scolaire doit donner à la direction d'école ou à la direction adjointe des motifs raisonnables expliquant la décision, ainsi que la possibilité de lui présenter des observations, et ce, conformément au Règlement de l'Ontario 234/10 qui porte sur l'ÉRDDA.

Q En cas de réaffectation ou de renvoi, certaines possibilités (c.-à.-d l'arbitrage par un tiers) me sont offertes dans le cadre de mes conditions générales d'emploi. Puis-je encore me prévaloir de ces mesures après avoir reçu la cote *Insatisfaisant* lors de trois évaluations consécutives?

R Oui, le conseil scolaire, dans sa décision, doit se plier à toutes les politiques et procédures énoncées dans les conditions d'emploi des postes de direction d'école et de direction adjointe au sein du conseil scolaire.

Q : Quel serait un exemple d'une « réaffectation » d'une direction d'école ou d'une direction adjointe?

R : La réaffectation d'une direction d'école ou d'une direction adjointe peut se traduire par un transfert d'un milieu scolaire à un autre, comme d'une école de taille importante à une plus petite école. Pour toute réaffectation, il faut tenir compte de la situation particulière de chaque direction d'école ou direction adjointe.

Q : Le règlement sur l'ÉRDDA exclut-il le conseil d'administration (les conseillères et les conseillers scolaires) du processus décisionnel lorsqu'il est question du congédiement d'une direction d'école ou d'une direction adjointe?

R : Non. Les recommandations qui portent sur le congédiement d'une direction d'école ou d'une direction adjointe doivent être approuvées par le conseil d'administration.

IX. Ressources humaines

Q Nous avons au sein de notre conseil scolaire des enseignantes et des enseignants qui occupent le poste de « direction d'école par intérim ». Devrait-on les évaluer selon le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes?

R Tant et aussi longtemps qu'une enseignante ou un enseignant est considéré(e) comme étant membre d'une fédération d'enseignantes et d'enseignants, elle ou il n'est pas évalué(e) dans le cadre du modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Par contre, ces personnes sont soumises au processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant en ce qui a trait à leurs tâches d'enseignement.

Q Si une directrice ou un directeur d'école est affecté(e) à une école et a des tâches d'enseignement, est-ce que cette personne devra se soumettre au processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant?

R Les directions d'école ne sont pas considérées comme des enseignantes ou des enseignants pour les besoins de l'évaluation du rendement et n'ont donc pas à passer par le processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant. Le conseil scolaire décidera de la façon dont l'évaluation du rendement de la direction d'école sera menée selon les tâches confiées à cette personne.

Q Si l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes mène directement au renvoi d'une direction d'école ou d'une direction adjointe, le conseil scolaire doit-il en aviser l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario?

R Non. Toutefois, l'article 43.2 de la *Loi de 1996 sur l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario* impose aux employeurs de remettre un rapport écrit à l'Ordre dans le cas de personnes qui sont démisées de leurs fonctions ou dont les responsabilités sont limitées du fait d'une « faute professionnelle », tel qu'énoncé dans

le Règlement de l'Ontario 437/97. Cette disposition s'applique toujours en cas de faute de la part d'une direction d'école ou d'une direction adjointe.

Q Que se passe-t-il si une faute professionnelle est constatée lors du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes?

R La partie IX.1 de la *Loi de 1996 sur l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario*, intitulée « Rapports à déposer concernant les fautes professionnelles » s'appliquerait en cas de constatation d'une faute lors du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Tout dépendant des circonstances, le conseil scolaire aura à remettre un rapport à l'Ordre, conformément à la partie IX.1 de la *Loi de 1996 sur l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario*.

Q Le Règlement sur l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes interfère-t-il avec la capacité du public de déposer une plainte auprès de l'Ordre concernant la conduite et la compétence d'une direction d'école ou d'une direction adjointe, ainsi que ses capacités à exercer ses fonctions?

R Le Règlement ne limite d'aucune façon la capacité du public de déposer une plainte auprès de l'Ordre en vertu de l'article 26 de la *Loi de 1996 sur l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario*.

Q Dans l'éventualité d'une enquête sur la faute, le manque de compétence ou l'incapacité d'une direction d'école ou d'une direction adjointe, est-ce que l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario aura accès aux documents relatifs à ses évaluations du rendement?

R Oui. La partie VIII de la *Loi de 1996 sur l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario*, intitulée « Pouvoirs d'enquête du registraire », confère à l'Ordre le pouvoir d'accéder à des documents pendant une enquête. L'article 47 de la *Loi* donne à l'Ordre un pouvoir plus général d'obtenir des renseignements, y compris des documents relatifs à des évaluations du rendement, qui sont en possession d'un conseil scolaire.