



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

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

### 1. ÉNONCÉ

L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes vise à promouvoir, à favoriser et à maintenir la qualité de l'éducation offerte dans les écoles du Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario (Conseil).

### 2. PRINCIPES DIRECTEURS

- 2.1. Le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est un modèle axé sur la croissance qui vise à cultiver, à soutenir et à maintenir un leadership de haut niveau. Il favorise une démarche basée sur la transparence et un esprit de confiance mutuelle essentiels à la réussite du processus d'évaluation.
- 2.2. Cette démarche vise à :
  - favoriser le développement du leadership;
  - mettre en place le soutien nécessaire à l'atteinte des objectifs;
  - cerner les occasions de croissance professionnelle;
  - soutenir le mentorat des nouveaux leaders scolaires.

### 3. BUTS DE L'ÉVALUATION

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

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

## 4. DÉFINITIONS

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

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

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

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

### 4.3. Jour scolaire ouvrable

Un jour scolaire ouvrable est un jour d'ouverture du Conseil, sauf le samedi, le dimanche, les jours fériés légaux et les autres jours non travaillés et désignés par le Conseil comme étant un congé pour tous les employés.

### 4.4. Le plan annuel de croissance :

- 4.4.1. est complété annuellement par la direction d'école ou la direction adjointe au plus tard le 30 octobre de l'année scolaire;
- 4.4.2. comprend deux à trois objectifs de croissance professionnelle visant l'amélioration des pratiques et compétences en matière de leadership qui promeut une culture de l'école respectant les principes d'équité et des droits de la personne.
- 4.4.3. fait annuellement l'objet de discussion afin d'évaluer l'atteinte des objectifs de croissance professionnelle lors de rencontres individuelles avec la surintendance.
- 4.4.4. appuie, lors d'une année d'évaluation, la mise en œuvre du plan de rendement d'une direction d'école ou une direction adjointe et le plan d'amélioration, le cas échéant.

### 4.5. Le plan de rendement :

- 4.5.1. est complété par la direction d'école ou la direction adjointe, en consultation avec son superviseur, pendant une année d'évaluation au plus tard le 30 octobre;
- 4.5.2. comprend deux à quatre objectifs, des stratégies et des indicateurs de réussite basés des pratiques et des compétences en matière de leadership et axés sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves. Les objectifs doivent respecter les principes d'équité et des droits de la personne afin d'atteindre les priorités du plan d'amélioration de l'école, du Conseil et du ministère de l'Éducation;

#### 4.6. Plan d'apprentissage du mentorat :

- 4.6.1. est complété seulement la première année d'entrée en fonction d'une nouvelle direction d'école ou nouvelle direction adjointe.
- 4.6.2. comprend des activités d'apprentissage qui seront entreprises par la nouvelle direction d'école ou la nouvelle direction adjointe pour bâtir ses habiletés et compétences en matière de leadership.

#### 4.7. Le plan d'amélioration :

- 4.7.1. est élaboré dans le cas d'une évaluation insatisfaisante.
- 4.7.2. précise ce que la personne évaluée n'a pas fait efficacement ou n'a pas réussi à faire ainsi que les pratiques et les compétences énoncées auxquelles la personne évaluée doit porter une attention.
- 4.7.3. est élaboré par la personne évaluée en consultation avec son superviseur pour déterminer les activités de perfectionnement ainsi que tout soutien ou toute ressource pour en appuyer la mise en œuvre.

#### 4.8. Le rapport sommatif :

- 4.8.1. est complété par l'évaluateur;
- 4.8.2. comprend les commentaires de l'évaluateur portant sur les résultats atteints en lien avec les objectifs visés dans le plan de rendement de la personne évaluée.

#### 4.9. L'échelle de notation

Une note globale est attribuée à la fin du processus d'évaluation et est consignée au *rapport sommatif* en fonction de l'échelle de notation qui comprend deux niveaux :

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

### 5. RÔLE ET RESPONSABILITÉS

#### 5.1. La direction d'école

- 5.1.1. participe lors d'une année d'évaluation, au processus d'évaluation du rendement tel que prévu dans la loi et le règlement applicable à la présente directive administrative;
- 5.1.2. élabore ou révisé à chaque année son *plan annuel de croissance* afin de contribuer à son épanouissement professionnel. Avant d'approuver et de signer la version finale du plan, une rencontre d'échange a lieu entre la surintendance et la direction d'école, et ce, au plus tard le 30 octobre.
- 5.1.3. évalue la direction adjointe et l'avise qu'il s'agit d'une année d'évaluation au plus tard vingt (20) jours scolaires ouvrables après le début d'une année scolaire, à moins que le comité d'administration ne décide que l'évaluation sera réalisée par la surintendance.

- 5.1.4. au début d'un cycle d'évaluation, l'évaluateur peut, par entente mutuelle avec la direction adjointe, discuter de l'ajout d'outils tels questionnaires, sondages, autoévaluation et autres ressources;
- 5.1.5. remet promptement à la surintendance, à la fin du processus d'évaluation, une copie des documents officiels d'évaluation du rendement de la direction adjointe qui sont déposés dans son dossier.

## 5.2. La direction adjointe

- 5.2.1. participe lors d'une année d'évaluation au processus d'évaluation du rendement tel que prévu dans la loi et le règlement applicable, à la présente directive administrative;
- 5.2.2. élabore ou révisé à chaque année son *plan annuel de croissance* afin de contribuer à son épanouissement professionnel. Avant d'approuver et de signer la version finale du *plan annuel de croissance*, une rencontre d'échange a lieu entre la direction d'école et la direction adjointe, et ce, au plus tard le 30 octobre.

## 5.3. La surintendance

- 5.3.1. évalue le rendement de la direction d'école et peut aussi évaluer celui d'une direction adjointe selon le processus d'évaluation prévu à l'annexe [ADM 1.7.1 Vue d'ensemble du processus d'évaluation des directions d'école et des directions adjointes](#);
- 5.3.2. effectue les évaluations du rendement des directions d'école et les suivis qui s'imposent, tel que prévu dans la loi et le règlement applicable, à la présente directive administrative, et ce, selon l'échéancier prévu;
- 5.3.3. au début d'un cycle d'évaluation, l'évaluateur peut, par entente mutuelle avec la direction d'école, discuter de l'ajout d'outils tels questionnaires, sondages, autoévaluation et autres ressources;
- 5.3.4. remet promptement à la direction de l'éducation, à la fin du processus d'évaluation, une copie des documents officiels d'évaluation du rendement qui sont déposés dans le dossier de la direction d'école ou de la direction adjointe;
- 5.3.5. avise la direction d'école qu'il s'agit d'une année d'évaluation au plus tard vingt (20) jours scolaires ouvrables après le début d'une année scolaire;
- 5.3.6. s'assure, dans le cas d'une troisième évaluation insatisfaisante et en attente d'une décision en matière de cessation d'emploi, que la surintendance suspend la direction d'école avec rémunération ou l'affecte à d'autres fonctions qui, à son avis, sont appropriées dans les circonstances.

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

- 5.4.1. fixe le calendrier des cycles d'évaluation pour toutes les directions d'école et les directions adjointes et en fait la mise à jour;
- 5.4.2. rend accessible à la surintendance avant le début de l'année scolaire, par le biais du Coffre, la liste des membres à la direction d'école qui doivent être évalués durant l'année scolaire;

- 5.4.3. rend accessible aux directions d'école avant le début de l'année scolaire, par le biais du Coffre, la liste des membres à la direction adjointe, qui doivent être évalués durant l'année scolaire;
- 5.4.4. dépose au dossier de la direction d'école ou de la direction adjointe une copie des documents officiels d'évaluation du rendement et procède à la mise à jour de ses bases de données aux fins de suivis ultérieurs. Les pièces susmentionnées sont conservées dans le dossier de la direction d'école ou direction adjointe pour une période minimale de six (6) ans à compter de la date à laquelle le rapport d'évaluation de rendement se rapporte;
- 5.4.5. assure selon les directives de la direction de l'éducation une communication étroite avec l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario lorsque tenue de le faire selon la loi;
- 5.4.6. dépose une plainte auprès de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario si une direction d'école ou une direction adjointe employée par le Conseil démissionne pendant qu'il fait l'objet d'un suivi ou si le Conseil décide de mettre fin à l'emploi de cette dernière.

## 5.5. La direction de l'éducation

- 5.5.1. assigne à une surintendance de l'éducation la responsabilité générale du dossier d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes;
- 5.5.2. s'assure de confier, en cours d'année, cette responsabilité à une autre surintendance de l'éducation autorisée lorsqu'elle est d'avis que la surintendance de l'éducation à qui la responsabilité à qui elle avait été initialement confiée n'est plus en mesure de s'acquitter de cette fonction de façon opportune;
- 5.5.3. appuie les surintendances de l'éducation dans le cadre d'évaluation non satisfaisante;
- 5.5.4. affiche sur son site Web la présente directive administrative afin qu'elle soit accessible aux membres du personnel, aux conseils d'écoles catholiques (CÉC) et aux parents;
- 5.5.5. veille à la mise à œuvre de la présente directive administrative, et ce, dans le but d'assurer un processus d'évaluation équitable.

## 6. PROCESSUS D'ÉVALUATION

Aux fins de faire preuve d'équité systémique, l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est appliquée de façon uniforme selon les procédures et les outils spécifiques suivants :

### 6.1. Avis d'évaluation

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

## 6.2. Les rencontres d'évaluation

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

- 6.2.1. une première rencontre, vers le début de l'année scolaire, entre l'évaluateur et la personne évaluée pour élaborer le *plan de rendement*;
- 6.2.2. une deuxième rencontre, vers le milieu de l'année scolaire, entre l'évaluateur et la personne évaluée pour discuter des progrès et des mesures de soutien en lien avec le *plan de rendement*;
- 6.2.3. une troisième rencontre, vers la fin de l'année scolaire, entre l'évaluateur et la personne évaluée pour examiner les résultats du *plan de rendement*.

## 6.3. Rapport sommatif

- 6.3.1. L'évaluateur complète le *rapport sommatif* après comparaison des résultats atteints avec les objectifs visés dans le *Plan de rendement*.
- 6.3.2. L'évaluateur doit joindre au *Rapport sommatif* :
  - une copie du *plan de rendement*
  - une copie du *plan annuel de croissance*
  - les commentaires de l'évaluateur et de la personne évaluée
- 6.3.3. L'évaluateur détermine la note de rendement (**Satisfaisant** ou **Insatisfaisant**) puis signe le formulaire.
- 6.3.4. Une copie du *rapport sommatif* signé par l'évaluateur doit être envoyée à la personne évaluée dans les quinze (15) jours scolaires ouvrables suivant l'examen du *Plan de rendement*. La personne évaluée devra signer le *Rapport sommatif* pour en accuser réception.
- 6.3.5. La personne évaluée a cinq (5) jours scolaires ouvrables pour apporter ses commentaires au *rapport sommatif*, à partir du moment où elle le reçoit.

## 7. CYCLE D'ÉVALUATION

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

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

- 8.1. Les objectifs et l'encadrement du programme de mentorat sont précisés dans le *Guide à l'intention des mentors et mentorés* disponible dans le Coffre.
- 8.2. Le programme de mentorat fournit du soutien complémentaire au processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes nouvellement nommées au cours de ses deux (2) premières années en fonction.
- 8.3. Les forces et les domaines de croissance et de développement professionnels identifiés au cours du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et en particulier, celles qui ont été identifiées dans le *plan d'apprentissage du mentorat* (année 1) et du *plan annuel de croissance* (année 2), peuvent orienter le processus du mentorat.
- 8.4. Les personnes évaluées utilisent le *plan d'apprentissage du mentorat* élaboré dans le cadre du programme pour orienter leur *plan annuel de croissance*.
- 8.5. Le *plan d'apprentissage du mentorat*, dans le contexte du programme de mentorat, demeure confidentiel entre le mentor et la personne évaluée et n'est pas signé par l'évaluateur.
- 8.6. Dans le cadre du programme de mentorat, une direction d'école ou une direction adjointe nouvellement nommée, cette dernière élabore un *plan d'apprentissage du mentorat* avec l'aide de son mentor au cours de sa première année en poste.
- 8.7. Le *plan d'apprentissage du mentorat* tient compte des besoins d'apprentissage de la personne évaluée et oriente le travail du mentor et de celle-ci.
- 8.8. La direction d'école ou la direction adjointe nouvellement nommée n'élabore pas un *plan annuel de croissance* au cours de sa première année d'entrée en fonction.

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

- 9.1. Après une note **Satisfaisant**, la période d'évaluation est officiellement terminée et l'évaluateur fait des recommandations à la personne évaluée quant aux objectifs et stratégies visant son épanouissement professionnel afin que la personne évaluée puisse en tenir compte lors de l'élaboration du prochain *plan de croissance*.
- 9.2. Après une note **Insatisfaisant**, l'évaluateur doit dans les quinze (15) jours scolaires ouvrables qui suivent :
  - 9.2.1. rencontrer la personne évaluée et lui expliquer ses lacunes et les attentes, et lui demander quelles seraient les mesures qui l'aideraient à améliorer son rendement;
  - 9.2.2. remettre à la personne évaluée un avis écrit comportant le motif de l'attribution de cette note, les lacunes et les attentes;
  - 9.2.3. discuter du *plan d'amélioration* avec la personne évaluée;
  - 9.2.4. remettre le plan d'amélioration à la personne évaluée;
  - 9.2.5. avertir la surintendance dans le cas où la direction adjointe est évaluée par la direction de l'école.
- 9.3. Une **deuxième évaluation** aura lieu entre quarante (40) et quatre-vingt (80) jours scolaires ouvrables après la remise de l'avis écrit informant de la note **Insatisfaisant**.



- 9.4. Si une deuxième évaluation donne lieu à une note **Satisfaisant** : le processus d'évaluation est terminé. L'évaluateur fait des recommandations à la personne évaluée quant aux objectifs et stratégies visant son épanouissement professionnel afin d'en tenir compte lors de l'élaboration du prochain *plan de croissance*.
- 9.5. Si la deuxième évaluation donne lieu à une note **Insatisfaisant**, la personne évaluée est mise en suivi et l'évaluateur doit dans les quinze (15) jours scolaires ouvrables qui suivent :
- la direction de l'éducation (ou une personne désignée) doit être avisée de la note **Insatisfaisant**;
  - remettre une copie du *rapport sommatif* signé;
  - rencontrer la personne évaluée et lui expliquer ses lacunes, les attentes et les changements qui ont été observés depuis la dernière évaluation et lui demander quelles seraient les mesures qui l'aideraient à améliorer son rendement;
  - remettre à la personne évaluée un avis écrit comportant le motif de l'attribution de cette note, les lacunes et les attentes;
  - entreprendre la mise en suivi de la personne évaluée et informer cette dernière par écrit;
  - rencontrer la personne évaluée pour discuter du *plan d'amélioration*;
  - remettre le *plan d'amélioration* à la personne évaluée.
  - avertir la surintendance dans le cas où la direction adjointe est évaluée par la direction d'école.
- 9.6. Une **troisième évaluation** aura lieu entre vingt (20) et soixante (60) jours scolaires ouvrables suivants le moment où la personne évaluée a été informée de sa mise en suivi.
- 9.7. Si la troisième évaluation donne lieu à une note **Satisfaisant**, le processus d'évaluation est terminé et l'évaluateur fait des recommandations à la personne évaluée quant aux objectifs et stratégies visant son épanouissement professionnel afin d'en tenir compte lors de l'élaboration du *plan de croissance*. L'évaluateur doit informer par écrit la personne évaluée que le processus d'évaluation prend fin et accompagne cet avis d'une copie du *rapport sommatif* qu'elle aura signé, précisant la note de son dernier résultat d'évaluation.
- 9.8. Si la troisième évaluation donne lieu à une note **Insatisfaisant**, l'évaluateur recommande au comité d'administration une cessation d'emploi qui par la suite, en ferait la recommandation au Conseil.

## 10. EXIGENCES EN MATIÈRE DE DOCUMENTS

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



- Une copie de tout document ayant trait à la démission de la direction d'école ou de la direction adjointe pendant une mise en suivi qui est en possession du conseil scolaire et qui, selon ce conseil, pourrait éclairer la décision du Conseil.

## 11. RÉFÉRENCES

- 11.1. [Guide des exigences et des modalités d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes de la stratégie ontarienne en matière du leadership, 2010](#) ;
- 11.2. [Règlement de l'Ont 234/10](#).
- 11.3. Guide disponible dans le Coffre.