

La Commission scolaire de langue française



1596, Route 124, Abram-Village
Île-du-Prince-Édouard, C0B 2E0
téléphone : (902) 854-2975
télécopieur : (902) 854-2981
www.edu.pe.ca/csrf

Secteur : RESSOURCES HUMAINES
Politique : RH-412
Entrée en vigueur : le 13 janvier 2010
Date de révision : le 12 janvier 2010

Référence(s) juridique(s) :

Autre(s) référence(s) :

Évaluation du rendement du personnel

Préambule

La Commission scolaire de langue française de l'Île-du-Prince-Édouard appuie la mise en place, et là où il existe, la mise à jour, d'un programme d'évaluation du rendement du personnel, tant le personnel affecté au bureau de la CSLF que celui qui œuvre dans les écoles de langue française.

La Commission scolaire s'attend à ce qu'un tel programme soit constructif et que son principal objectif soit la croissance, l'amélioration et le développement des personnes qui oeuvrent en milieu scolaire francophone.

La Commission scolaire de langue française reconnaît que le but ultime de la croissance professionnelle est le succès des élèves et la satisfaction du travail accompli. En raison du fait que la croissance professionnelle est l'affaire d'une vie, la Commission scolaire est convaincue que toute personne, quel que soit le métier ou la profession qu'elle exerce, est appelée à développer ses habiletés et à approfondir ses connaissances.

La Commission scolaire considère que l'évaluation ou - si on préfère - l'appréciation du personnel vise un rendement optimal de la part des employés et permet de valider et d'améliorer les compétences de ceux-ci. Parmi les retombées importantes d'un exercice d'évaluation-appréciation du rendement, on retrouve celui d'outiller le personnel pour lui permettre de composer avec les défis qui l'attendent dans l'accomplissement de ses responsabilités quotidiennes.

De façon conséquente, l'exercice d'évaluation du rendement du personnel doit se faire dans un climat de respect mutuel et de confidentialité.

À l'aide d'un processus de communication entre le membre du personnel - dont le rendement fait l'objet d'une évaluation-appréciation - et son superviseur immédiat responsable de lui fournir une rétroaction formelle sur la façon dont il s'acquitte de ses responsabilités, le processus d'évaluation du rendement du personnel permet de/d' :

- valoriser la contribution de la personne évaluée,
- encourager l'excellence, de renforcer les points forts,
- suivre l'évolution des objectifs sur lesquels on aura convenu,
- mesurer les écarts, et
- prévoir les ajustements appropriés en identifiant, s'il y a lieu, les besoins de formation, en consultation avec le principal intéressé, nommément le membre du personnel qui fait l'objet d'une évaluation-appréciation.

gestion des ressources humaines et permet de faire le point entre les gestionnaires et les objectifs stratégiques de la Commission scolaire de langue française.

Lignes directrices :

1. Règle générale, un exercice d'évaluation-appréciation est enclenché selon les besoins :
 - avant la fin du stage probatoire d'un nouvel employé,
 - à la fin de la première année en poste,
 - aux deux ans pour les personnes à la direction d'une école et les gestionnaires au bureau de la CSLF,
 - annuellement pour la direction générale,
 - de façon ponctuelle due à un besoin identifié d'amélioration,
 - à la demande d'un employé,
 - à la demande de la direction générale ou de la direction d'école,
 - au moins tous les deux ans dans le cadre d'un processus continu.
2. Le processus est sensiblement le même pour toutes les catégories d'employés en ce sens que le superviseur et la personne qu'il s'apprête à évaluer déterminent mutuellement les objectifs et les indices d'évaluation, prennent connaissance de l'instrument (ou des instruments) de mesure du rendement, décident des échéanciers et s'entendent sur un plan de développement qu'ils établissent en fonction des besoins identifiés.

À la fin de la période déterminée, le superviseur remplit le formulaire d'évaluation et la personne dont le rendement est évalué est invitée à préparer une auto-évaluation de son rendement en rapport avec les domaines et les résultats sur lesquels elle et son superviseur se sont entendus au début du cycle d'évaluation.

Une rencontre est prévue entre le superviseur et la personne évaluée afin d'échanger leurs vues respectives sur la contribution de cette dernière pour la période sur laquelle porte l'évaluation et sur les objectifs, résultats, échéanciers et mesures de développement à mettre en œuvre pour la période subséquente.

Le formulaire d'évaluation une fois rempli et dûment signé est porté au dossier personnel de l'employé concerné.

3. Lors d'une année où on ne prévoit pas faire l'appréciation formelle de telle ou telle personne, il est fortement recommandé de prévoir au minimum une rencontre de suivi ou de mise au point, ou à toute autre fréquence, selon la situation.
4. Dans le cas où le rendement d'un employé est jugé insatisfaisant, l'exercice d'évaluation-appréciation qui fait l'objet de la présente politique servira à identifier :
 - les attentes ou objectifs non rencontrés,
 - les besoins d'amélioration identifiés par le superviseur immédiat,
 - les nouvelles attentes ou nouveaux objectifs,
 - les mesures de redressement à apporter,
 - le support accordé par l'employeur, incluant la formation et le suivi auxquels aura accès l'employé, de même que les conséquences en cas d'amélioration insatisfaisante.

Une lettre formelle expliquant les attentes du superviseur accompagnera le formulaire d'évaluation. À ce stade, le processus est essentiellement mené par le superviseur et ne prévoit pas de consultation avec l'employé concerné quant à la détermination des attentes, objectifs et échéanciers à rencontrer.

Les domaines qui doivent faire l'objet d'une évaluation-appréciation pour le personnel cadre et les directions d'école de la Commission scolaire de langue française comprennent, mais ne se limitent pas à :

- la gestion,
- la pédagogie, lorsque cela s'applique,
- la communication, et
- le comportement.

À titre indicatif seulement, ces domaines peuvent recouvrir les éléments suivants :

- a) gestion : administration scolaire, gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion du temps, gestion des conflits, gestion du changement, planification, priorisation et prise de décision, suivi des dossiers, respect des politiques et directives, etc.
- b) pédagogie : préoccupation vis-à-vis des besoins spéciaux, encadrement professionnel offert au personnel, appui, respect du curriculum, animation du personnel, innovation pédagogique, respect du temps d'enseignement, leadership pédagogique, etc.
- c) communication : fréquence, qualité des contacts et des liens avec la communauté et le conseil d'école, interaction avec les parents, les élèves, le personnel, les collègues, les superviseurs, les divers organismes, etc.
- d) comportement : leadership, jugement, loyauté, persévérance, engagement, transparence, niveau d'expertise démontré, travail d'équipe, diplomatie, tact, rigueur et discipline, professionnalisme, flexibilité, ouverture d'esprit, attitude positive, promotion au quotidien des valeurs et de la mission de la CSLF, etc.

Eu égard aux domaines évalués chez le personnel enseignant

L'enseignement est un acte complexe. Les éléments qui suivent ne doivent pas être perçus comme une liste exhaustive des indices pertinents à la profession d'enseignant. Il s'agit plutôt d'un guide sur lequel le directeur et l'enseignant évalué peuvent s'appuyer pour établir des points de discussion par rapport au rendement de l'enseignant.

Pour évaluer le rendement et la compétence professionnelle, il y a lieu d'identifier les connaissances, les attitudes et les comportements associés aux diverses composantes du processus d'enseignement/apprentissage. Bon nombre d'auteurs sont d'accord que les composantes du processus d'enseignement/apprentissage sont regroupées dans les catégories que voici :

- apprentissage en salle de classe,
- gestion de la salle de classe,
- contribution apportée au milieu scolaire global,
- processus d'enseignement,
- relations interpersonnelles,
- évaluation des apprentissages.

À titre indicatif seulement, les catégories mentionnées ci-haut peuvent comprendre les descripteurs suivants :

- a) apprentissage en salle de classe :
 - l'enseignant crée un milieu sécuritaire qui favorise la créativité et qui permet à l'élève de vivre des expériences enrichissantes,
 - l'enseignant utilise l'espace efficacement et dispose les meubles pour faciliter l'apprentissage,
 - l'enseignant met les ressources appropriées à la disposition des élèves (ressources pédagogiques qui permettent de respecter les styles et rythmes d'apprentissage, le développement des habiletés d'ordre supérieur, un choix de ressources qui reflètent la diversité et l'égalité et qui sont exemptes de stéréotypes et de préjugés) et il veille à ce que le décor du local soit à jour, pertinent et attrayant.

- l'enseignant a ses élèves et leur apprentissage à cœur,
- l'enseignant fait régner un climat positif, propice à l'apprentissage dans sa salle de classe (élabore les règlements avec les élèves, appuie les politiques de l'école et de la CSLF en matière de comportement, utilise efficacement le temps de classe, règle les problèmes de discipline de façon équitable, conséquente et sensible),
- l'enseignant accorde beaucoup d'importance à l'estime de soi, traite les élèves avec respect, encourage, louange et remercie les élèves le plus souvent possible.

c) contribution apportée au milieu scolaire global :

- l'enseignant contribue à sa communauté d'apprenants,
- l'enseignant établit des partenariats avec les parents et les membres de la communauté,
- l'enseignant collabore avec ses collègues (participe aux activités de perfectionnement, aide et appuie les nouveaux enseignants, reconnaît et appuie le travail de ses collègues),
- l'enseignant contribue au bon fonctionnement de l'école (assure le maintien de l'ordre et le respect des règlements, assume des tâches de surveillance, favorise un esprit de collaboration entre les élèves et le personnel, collabore à la mise en œuvre de changements).

d) processus d'enseignement :

- l'enseignant a une bonne maîtrise de la langue française orale et écrite,
- l'enseignant s'assure de respecter les programmes d'études,
- l'enseignant comprend l'apprenant et tient compte de ses besoins, de sa façon d'apprendre, de ses intérêts et de ses habiletés, etc.,
- l'enseignant emploie des stratégies pédagogiques équitables et inclusives,
- l'enseignant emploie toute une gamme de stratégies pédagogiques et favorise la pensée critique, est conscient de l'enseignement de la langue par le biais de toutes les matières.

e) relations interpersonnelles :

- l'enseignant travaille en collaboration avec les élèves, les collègues et les parents, et
- l'enseignant écoute les élèves et s'intéresse à leur vie; il entretient des liens positifs avec les parents et la communauté.

f) évaluation des apprentissages :

- l'enseignant gère l'évaluation des élèves et utilise les données qui en découlent pour revoir ses stratégies d'enseignement,
- l'enseignant met en œuvre des stratégies d'évaluation en tant que processus continu, lequel est à la fois sommaire et formateur,
- l'enseignant évalue les élèves en utilisant une gamme diversifiée de méthodes, nommément : épreuves écrites, entretiens, auto-évaluation, mesures externes, évaluation par les pairs, etc.

Eu égard aux domaines évalués chez le personnel de soutien

L'évaluation du rendement des conducteurs d'autobus, des assistants à l'enseignement, du personnel de secrétariat et de celui de conciergerie portera sur les responsabilités et compétences reliées à l'accomplissement des tâches et fonctions du membre du personnel concerné, établies entre autres, à partir des tâches qui relèvent du poste en question. L'évaluation portera également sur les comportements pertinents à l'exercice des fonctions du membre du personnel en cause et sur les besoins de formation en rapport avec les compétences et comportements requis pour assumer les responsabilités du poste qu'occupe celui-ci.

En guise de conclusion, il y a lieu de souligner que toute personne a le droit d'être supervisée et évaluée. Par ailleurs, le programme d'évaluation-appréciation qui fait l'objet de la présente politique, et dont le but est de contribuer à la croissance, à l'amélioration et au développement du système d'éducation et des personnes qui y travaillent, ne doit pas viser uniquement les personnes, mais l'ensemble des activités qui affectent le fonctionnement de l'école. L'encadré que l'on retrouve à la page suivante précise les principaux objectifs attribués à un programme d'évaluation-appréciation qui – au départ - se veut un outil de responsabilisation des divers intervenants.

Les objectifs du programme d'évaluation-appréciation de la CSLF comprennent mais ne se limitent pas à ceux que l'on retrouve dans l'encadré que voici :

- améliorer l'apprentissage des élèves par le biais de la prise de conscience du personnel par rapport à son rôle au chapitre de la qualité des services,
- maintenir et améliorer la qualité des services (toutes catégories confondues),
- souligner la dignité et la valeur de toutes les personnes,
- communiquer aux membres du personnel, les attentes à leur égard,
- faciliter le maintien d'un climat positif en milieu de travail,
- encourager le travail en collaboration et faciliter la bonne marche de l'école,
- reconnaître les succès du personnel,
- identifier les forces du personnel, les priorités du système et les tâches majeures à accomplir,
- recommander des outils de perfectionnement à l'endroit de l'ensemble du personnel,
- venir en aide aux personnes qui vivent des difficultés et qui veulent s'améliorer,
- assurer une bonne relation employé/employeur,
- servir de base à toute décision relative à la permanence, à la promotion, aux transferts, etc.

Quant aux outils à utiliser pour procéder à l'évaluation-appréciation d'un employé en particulier, la présente politique ne saurait prescrire quel outil doit être utilisé pour quel groupe. Le but de la politique est plutôt de présenter l'esprit dans lequel doit se dérouler l'exercice d'évaluation-appréciation et de faire un survol des domaines sur lesquels il doit porter. Il y a lieu d'insister cependant sur le fait qu'il doit y avoir un outil, que celui-ci doit être uniforme pour tous les membres d'un même groupe d'employés et doit refléter les tâches qu'il incombe aux membres dudit groupe d'accomplir.

À part l'outil présenté à l'annexe A et présentement à l'essai au sein des écoles de la Commission scolaire de langue française, il semble qu'il n'existe pas d'outils à la CSLF qui permettraient de mettre la présente politique en application. Il faudra donc en premier lieu - dans la mise en place d'une politique juste et équitable d'évaluation du rendement de tous les membres du personnel - procéder à l'élaboration des outils nécessaires et appropriés.

À titre d'exemples, quelques outils utilisés ailleurs au pays, et dont le titre apparaît au tableau en montre à la page suivante, ont été remis à la direction générale de la CSLF. Ceux-ci pourraient peut-être servir de point de départ vers l'élaboration d'outils qui respecteraient les besoins de la CSLF et qui seraient à la hauteur de ses ambitions?

Tableau 2

Lesdits outils sont présentés sans ordre de priorité et leur lieu d'origine est dûment identifié :

Annexe A	- appréciation du personnel enseignant	CSLF, Î.-P.-É.
Annexe B	- appréciation du personnel de soutien	CSAP, N.-É.
Annexe C	- appréciation du personnel administratif et direction d'école (évaluation formative et sommative et auto-évaluation)	CSAP, N.-É.
Annexe D	- appréciation des directeurs de secteurs	CSAP, N.-É.
Annexe E	- évaluation de la directrice ou du directeur d'école	CSCN-O, ON
Annexe F	- outil de rendement – personnel de bureau	CSCN-O, ON
Annexe G	- outil de rendement – éducatrice et éducateur	CSCN-O, ON
Annexe H	- évaluation du rendement du personnel d'entretien	CSDCSO, ON
Annexe I	- rapport de rendement de la direction d'école	DS 11, N.-B.
Annexe J	- programme d'appréciation du rendement des concierges	DS 01, N.-B.
Annexe K	- formulaire d'appréciation du rendement – aide-enseignante/aide-enseignant	DS 01, N.-B.
Annexe L	- auto-évaluation du rendement, secrétaires I et II, commis d'école	DS 01, N.-B.
Annexe M	- évaluation du rendement, secrétaires I et II, commis d'école	DS 01, N.-B.
Annexe N	- auto-évaluation du rendement, chauffeur d'autobus	DS 01, N.-B.
Annexe O	- évaluation du rendement, chauffeur d'autobus	DS 01, N.-B.
Annexe P	- programme d'évaluation du personnel enseignant	MENB
Annexe Q	- programme d'évaluation du personnel enseignant en littératie	DS 01, N.-B.
Annexe R	- programme d'évaluation du personnel enseignant en adaptation scolaire	DS 01, N.-B.
Annexe S	- programme d'évaluation des conseillers en orientation	DS 01, N.-B.
Annexe T	- appréciation du rendement de l'employé(e)	MENB