



Guide relatif au bilan de situation et à la convention d'objectifs dans le cadre de l'entretien d'évaluation périodique (EEP) des membres de la direction des écoles du degré secondaire II

Guide Ce guide précise la façon dont se déroule l'entretien d'évaluation périodique (EEP) des membres de la direction des écoles du degré secondaire II. Il est structuré comme suit :

- A – Remarques générales concernant l'EEP du membre de la direction
- B – Indications et prescriptions concernant la préparation et le déroulement de l'entretien
- C – Indications relatives au formulaire d'entretien de l'Office des écoles moyennes et de la formation professionnelle
- D – Personne de contact

Annexe I : Résumé
Annexe II : Bases légales

A – Remarques générales concernant l'EEP du membre de la direction

Responsable de l'entretien L'entretien avec les membres de la direction assumant la responsabilité générale de l'établissement est en principe mené par la cheffe ou le chef de la Section des écoles professionnelles de l'Office des écoles moyennes et de la formation professionnelle (ci-après « supérieur-e hiérarchique »).

L'entretien avec les autres membres de la direction est mené par le/la supérieur-e hiérarchique direct-e du membre concerné selon le règlement de l'école (ci-après « supérieur-e hiérarchique »).

Formulaire d'entretien L'entretien avec le membre de la direction se fonde sur le formulaire d'entretien de l'Office des écoles moyennes et de la formation professionnelle.

Analyse de la période écoulée, bilan de situation et convention d'objectifs L'EEP permet de dresser un bilan de situation et de définir des objectifs. Il s'agit d'un instrument à visée formative et non sommative.

L'EEP comprend les volets suivants:

- Analyse de la période écoulée: bilan, réflexion sur la réalisation des objectifs
- Analyse de la situation présente: bilan de situation
- Projection dans l'avenir: convention d'objectifs et définition de mesures

Le bilan de situation permet d'aborder de manière nuancée le travail du membre de la direction. Le/la supérieur-e hiérarchique donne son point de vue et formule des souhaits et des objectifs clairs (pour les différents domaines).

Les objectifs formulés dans le cadre de la convention d'objectifs doivent se référer aux tâches de direction attribuées au membre de la direction.

La convention d'objectifs personnelle permet au membre de la direction de savoir ce que l'on attend de lui et de définir la marge de manœuvre nécessaire à l'accomplissement de sa tâche.

Fonctions/objectifs L'EEP a pour but:

- de reconnaître, d'encourager et de développer les compétences professionnelles et personnelles du membre de la direction ;
- de renforcer la résilience personnelle afin que le membre de la direction puisse accomplir de manière pérenne sa tâche complexe, exigeante et en constante mutation tout en restant motivé et en bonne santé ;
- de réfléchir à l'accomplissement de son mandat ;
- d'analyser conjointement les points forts et les points faibles ;
- de vérifier la réalisation des objectifs convenus ;
- de prévoir et d'engager des mesures pour le développement de l'école, de dégager des perspectives ;
- de donner un retour d'information sur les activités de direction.

Contenu de l'entretien Le/la supérieur-e hiérarchique peut retenir des thèmes de discussion (sujets principaux). Dans l'idéal, ceux-ci sont fixés au préalable avec le membre de direction. Il n'est pas nécessaire d'aborder tous les thèmes du formulaire d'entretien.

Les chiffres 4 (sauf s'il s'agit du premier entretien), 5 et 9 de la partie C doivent impérativement être traités.

B – Indications et prescriptions concernant la préparation et le déroulement de l'entretien

Fréquence L'entretien a lieu une fois par an.

Organisation Le/la supérieur-e hiérarchique convient d'une date d'entretien avec le membre de la direction au plus tard deux semaines avant l'entretien.

À ce moment-là, le formulaire d'entretien et le guide de préparation à l'entretien sont remis au membre de la direction.

Préparation L'entretien doit être préparé par le/la supérieur-e hiérarchique et par le membre de la direction.

Le/la supérieur-e hiérarchique définit et communique en temps utile au membre de la direction les objectifs de l'entretien et les thèmes prioritaires qui doivent être abordés pendant l'entretien.

Déroulement L'EEP est un entretien individuel.

Documentation Le/la supérieur-e hiérarchique consigne les résultats dans le formulaire d'entretien. L'original du formulaire signé est remis au membre de la direction.

Le/la supérieur-e hiérarchique conserve une copie de la partie I du formulaire à titre de notes personnelles pendant la durée du rapport de service des deux personnes participant à la discussion. Une copie de la partie II du formulaire est versée au dossier personnel.

En cas de résiliation du rapport de service, le dossier personnel n'est pas transmis. Sauf disposition spéciale, il est détruit au bout de cinq ans.

Si le membre de la direction considère que les résultats de l'entretien sont inexacts ou incorrects, il peut, dans un délai de dix jours à compter de l'entretien, exiger un entretien avec une personne supérieure à son/sa supérieur-e hiérarchique. Le résultat écrit de cet entretien est versé au dossier personnel.

C – Indications relatives au formulaire d’entretien

1) État d’esprit

Entrée en matière L’état d’esprit dans lequel se trouve le membre de la direction permet d’entrer en matière. Celui-ci peut s’exprimer librement sur sa situation personnelle, sur la gestion des ressources personnelles et sur la façon dont il perçoit le climat de travail sans être jugé par son/sa supérieur-e hiérarchique.

2) Conduite de l’école

Principe de conduite de l’école La conduite d’une école exige des membres de la direction qu’ils aient une approche visionnaire du développement de leur établissement. Ils doivent être capables de garantir une structure scolaire (organisation) opérationnelle. Ils veillent à développer une culture fondée sur la confiance et l’engagement. Celle-ci se reflète dans les formes de communication et de coopération. Les membres de la direction créent ainsi les conditions nécessaires à l’élaboration d’un profil (orientation stratégique de l’école). Cette orientation est analysée régulièrement et adaptée en fonction des changements (développement de l’école, innovation).

Thèmes et questions possibles :

- Attitude, style de direction
 - o Comment percevez-vous votre rôle de direction ? Quels en sont, à vos yeux, les aspects importants ?
 - o Quels sont les instruments que vous estimez importants pour vos fonctions de direction ?
- Esprit d’initiative, capacité d’anticipation
 - o Quels objectifs et projets souhaitez-vous concrétiser ?
 - o Comment mettez-vous en pratique votre esprit d’initiative et votre capacité d’anticipation au quotidien ?

3) Mandat de la direction selon le descriptif du poste

Volets du mandat de la direction Cette rubrique porte sur l’examen de l’accomplissement du mandat de la direction. L’autoévaluation du membre de la direction occupe une place centrale dans cette partie de l’entretien. La discussion se fonde en particulier sur le projet d’établissement, le programme de l’école ainsi que sur tout autre instrument de pilotage.

Les différents volets du mandat sont précisés dans le formulaire. Il n’est pas nécessaire de tous les commenter de manière exhaustive. Le membre de la direction peut évoquer des avis exprimés par des tiers (par ex. par les autorités, les représentants légaux, le corps enseignant, les élèves). Ceux-ci doivent être pris en compte par le/la supérieur-e hiérarchique.

De manière générale, il convient de s’interroger :

- sur la manière dont ont été accomplis les différents volets du mandat de la direction,
- sur la manière dont le membre de la direction a progressé dans les différents volets de son mandat,
- sur ses priorités et les raisons de ses choix.

Indications concernant le domaine « conduite du personnel »

Définition et objectifs de la conduite du personnel

La conduite du personnel constitue un des aspects essentiels du mandat de la direction. Le membre de la direction encourage les personnes et stimule leur potentiel. Il entretient et développe la motivation, la satisfaction et l'engagement du corps enseignant. La conduite du personnel comprend la planification, le recrutement, l'encadrement et le développement ainsi que le licenciement.

Instruments de conduite du personnel

Pour assurer la conduite du personnel, le membre de la direction dispose d'instruments divers (par ex. systèmes d'incitation, principes de conduite, valeurs communes) qui doivent être pris en compte dans la stratégie du personnel de l'école. Ces instruments doivent être adaptés aux besoins spécifiques et aux conditions de l'école. Ils doivent constamment tenir compte des changements.

Thèmes et questions possibles :

- Planification et recrutement du personnel
 - o Quels sont les critères que vous estimez importants lors du recrutement de nouveaux membres du corps enseignant et collaborateurs-trices ?
 - o Comment gérez-vous les modifications de programme d'enseignement qui interviennent à court et à moyen terme ?
- Encadrement et développement du personnel / instruments de gestion du personnel
 - o Quelles mesures prenez-vous pour encourager le développement professionnel du corps enseignant et des collaborateurs-trices ?
 - o Comment accompagnez-vous le corps enseignant dans les phases difficiles ?
 - o Quels moyens ou systèmes d'incitation utilisez-vous pour motiver et convaincre le corps enseignant et les collaborateurs-trices ?
- Départ / licenciement
 - o Quelles mesures prenez-vous lors d'un départ (par ex. entretien de départ) ?
 - o Comment préparez-vous un licenciement (par ex. entretien, offres de placement) ?
- Culture / climat
 - o Comment associez-vous le corps enseignant et les collaborateurs-trices aux processus de décision et dans quelles proportions ?
 - o Quelles mesures prenez-vous pour maintenir et améliorer le climat de travail ?
 - o Que faites-vous pour garantir une bonne collaboration entre les membres du corps enseignant et les collaborateurs-trices ?
 - o Comment gérez-vous les résistances ?

Indications concernant le domaine « direction pédagogique »

Direction pédagogique : création de conditions cadres garantissant un enseignement de qualité

L'objectif fondamental de la direction pédagogique est de créer des conditions cadres permettant de dispenser ou de développer un enseignement de qualité. Le membre de la direction fixe des priorités à long terme. Ils impliquent les personnes concernées dans les processus de développement et atteignent un consensus grâce à une collaboration effective et efficace ainsi que grâce à la collaboration avec des groupes de spécialistes ou d'autres groupes de travail.

Questions possibles :

- Comment assurez-vous à long terme le développement et le contrôle des attitudes pédagogiques au sein de votre école ?
- Sur quels thèmes, stratégies et modèles pédagogiques vous appuyez-vous dans le cadre de la direction pédagogique de votre école ?
- Êtes-vous confronté-e à des obstacles ?
- Comment favorisez-vous des attitudes et des développements pédagogiques communs ?

Indications concernant le domaine « développement et évaluation de la qualité »

Gestion de la qualité

La gestion de la qualité (développement et évaluation) est un processus de conduite essentiel. Elle a pour objectif d'apprécier en continu et de développer la qualité des structures, des processus et des résultats de l'école afin de permettre à l'école de répondre aux exigences attendues. Cela nécessite une procédure systématique (évaluations par ex.) visant à assurer, développer et améliorer la qualité.

Thèmes et questions possibles :

- Objectifs
 - o Où en êtes-vous dans la mise en œuvre des recommandations issues de la stratégie de gestion de la qualité de votre école ?
 - o Où en êtes-vous dans le développement de la stratégie de gestion de la qualité de votre école ?
- Mise en œuvre
 - o Arrivez-vous à mettre sur pied et à réaliser des projets de développement de la qualité dans votre école ?
 - o Comment incitez-vous les enseignant-e-s et les collaborateurs-trices à participer ?

Indications concernant le domaine « organisation et administration »

Organisation et administration

Le membre de la direction assume des tâches d'organisation scolaire et d'administration (adaptations dans l'organisation fonctionnelle et structurelle des domaines administratif et informatique, procédures, planification des programmes d'enseignement, organisation des classes, etc.).

Thèmes et questions possibles :

- Organisation de l'école / tâches administratives
 - o Comment contribuez-vous, dans votre fonction, au développement à long terme de votre école en ce qui concerne l'organisation, l'administration et l'informatique ?
 - o Que faites-vous pour assurer une organisation fonctionnelle et structurelle optimale de l'administration scolaire ?
 - o Comment conciliez-vous les tâches administratives et les besoins du corps enseignant dans votre école ?
 - o De quelle manière tenez-vous compte des besoins des élèves (grille horaire, organisation de la classe, participation) ?
 - o Où pensez-vous qu'il est nécessaire d'agir en matière de ressources (besoins et utilisation des ressources en personnel, des ressources financières, des ressources matérielles) et pourquoi ?
 - o Comment assurez-vous le processus d'amélioration continue (PAC*) ?
*amélioration continue de la qualité des produits, des procédures et des services grâce à des optimisations indépendantes et régulières effectuées par les collaborateurs-trices dans leurs domaines de responsabilité.

Indications concernant le domaine « travail d'information et de relations publiques »

Travail d'information et de relations publiques

Le membre de la direction agit en qualité d'interlocuteur-trice vis-à-vis des autorités, des services administratifs compétents, des élèves, des représentants légaux et des entreprises formatrices. Il réalise un travail actif d'information et de relations publiques.

Thèmes et questions possibles :

- Communication / processus d'information
 - o Comment informez-vous vos partenaires de manière ciblée sur la vie de l'école ?
 - o Quels sont les canaux de communication internes et externes dont vous êtes responsable en tant que membre de la direction ?
 - o Avez-vous suivi une formation dans le domaine de la communication de crise ? Vous sentez-vous suffisamment sûr-e pour pouvoir communiquer avec le grand public en cas de crise ?
 - o Selon vous, comment l'école est-elle perçue par le public et par les collaborateurs-trices ? Qu'est-ce qui fonctionne bien ?

4) Vérification des objectifs et des mesures convenus

Convention d'objectifs

Cette rubrique vise à vérifier dans quelle mesure les objectifs définis pour la période écoulée ont été réalisés. Elle se fonde sur la période d'évaluation écoulée. Le/la supérieur-e hiérarchique et le membre de la direction comparent les objectifs convenus et les résultats obtenus (quantité, qualité et circonstances)

Ils précisent également de quelle manière les mesures convenues, en particulier les mesures de formation continue, d'encouragement et de soutien, ont été réalisées et quels en ont été les effets.

Thèmes et questions possibles :

- Degré de réalisation des objectifs
- Mesures, facteurs de réussite, entraves et obstacles à la réalisation des objectifs

5) Nouveaux objectifs et nouvelles mesures

Convention d'objectifs à visée formative et mesures correspondantes

Le/la supérieur-e hiérarchique et le membre de la direction conviennent d'objectifs pour la nouvelle période d'évaluation. Ils définissent également les critères qui permettent d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs. Le/la supérieur-e hiérarchique et le membre de la direction conviennent de mesures qui permettront d'atteindre les objectifs. Ces mesures sont consignées par écrit.

Le membre de la direction peut demander à son/a supérieur-e hiérarchique ou à l'autorité d'engagement de le soutenir dans la réalisation des objectifs et énoncer les difficultés qui risquent d'être rencontrées.

Les objectifs fixés pour la période d'évaluation à venir doivent être formulés de manière concrète et de manière à pouvoir être évalués à l'aide de critères de mesure. Ils doivent obéir à des délais et si nécessaire à un ordre de priorités. Le principe « SMART+ » peut faciliter une formulation réussie des objectifs :

Spécifique, concret, précis, univoque

Mesurable, observable

Acceptable, atteignable

Réaliste, pertinent, lié à l'activité

Temporellement défini

+ formulés de manière positive

Outre les objectifs spécifiques au mandat professionnel, il est aussi possible de définir des objectifs portant sur les comportements constituant des facteurs de réussite déterminants. À cet effet, une comparaison avec les compétences clés nécessaires et d'autres bases en la matière, comme la charte cantonale, peut s'avérer utile.

Il est recommandé de définir uniquement des objectifs principaux.

6) Regard du membre de la direction sur le travail du/de la supérieur-e hiérarchique ou de l'autorité d'engagement

Point de vue du membre de la direction Le/la supérieur-e hiérarchique a besoin d'avoir un retour direct sur son travail de conduite. Il est important pour lui/elle de savoir dans quelle mesure son comportement favorise ou entrave l'accomplissement du mandat du membre de la direction. Cette partie de l'entretien doit être abordée dans un esprit d'ouverture et de confiance.

Thèmes possibles :

- Collaboration avec le/la supérieur-e hiérarchique
- Répartition claire des tâches, compétences et responsabilités entre le/la supérieur-e et le membre de la direction
- Style de conduite (avantages ou inconvénients)
- Reconnaissance et changements souhaités
- Satisfaction au travail

7) Propositions au/à la supérieur-e hiérarchique

Propositions Cette rubrique permet au membre de la direction de formuler des propositions et d'exprimer les changements souhaités.

Thèmes possibles:

- Conditions cadres
- Ressources

8) Attentes du/de la supérieur-e hiérarchique à l'égard du membre de la direction

Attentes Le/la supérieur-e hiérarchique peut exprimer ses attentes à l'égard du membre de la direction.

9) Perspectives à moyen et long termes

Perspectives Lors de l'entretien, les perspectives professionnelles entrevues par le membre de la direction et par le/la supérieur-e hiérarchique sont discutées.

Thèmes possibles :

- Degré d'occupation consacré aux fonctions de direction et d'enseignement
- Formation continue
- Planification éventuelle d'un congé, préparation de la retraite ou de tout autre projet
- Planification de la carrière professionnelle

10) Remarques

Autres Dans cette rubrique peuvent être consignées les remarques et les divergences de vue.

D – Personne de contact

Les questions relatives au formulaire d'entretien et au guide peuvent être transmises à l'Office des écoles moyennes et de la formation professionnelle à l'adresse suivante : abs.mba@be.ch.

Annexe I

Procédure pour le bilan de situation et la convention d'objectifs dans le cadre d'un entretien d'évaluation périodique (EEP) des membres de la direction d'école.

- Préparation de l'entretien**
- La date de l'entretien est convenue au moins deux semaines avant l'entretien par le/la supérieur-e hiérarchique
 - Les documents de préparation sont le formulaire d'entretien, le guide et tout autre document estimé utile
 - Le membre de la direction et le/la supérieur-e hiérarchique se préparent de manière individuelle
 - Le/la supérieur-e hiérarchique définit et communique en temps utile au membre de la direction les objectifs de l'entretien et les thèmes qui doivent être abordés pendant l'entretien
- Déroulement de l'entretien**
- Entretien individuel
- Contenu de l'entretien**
- État d'esprit
 - Conduite de l'école
 - Mandat du membre de la direction
 - Vérification des objectifs et des mesures convenus lors de la période écoulée
 - Nouveaux objectifs et nouvelles mesures
 - Regard du membre de la direction sur le travail du/de la supérieur-e hiérarchique ou de l'OMP
 - Propositions au/à la supérieur-e hiérarchique ou à l'OMP
 - Attentes du/de la supérieur-e hiérarchique à l'égard du membre de la direction
 - Perspectives à moyen et long termes
 - Remarques
 - Signatures
- Documentation**
- Le membre de la direction reçoit l'original du formulaire d'entretien signé
 - Le/la supérieur-e hiérarchique conserve une copie à titre de notes personnelles pendant la durée du rapport de service (du membre de la direction et du/de la supérieur-e hiérarchique)
 - Une copie du formulaire est versée au dossier personnel auprès de l'OMP

Annexe II

Bases légales Ordonnance du 28 mars 2007 sur le statut du corps enseignant (OSE)

Principe Art. 63

² Le service désigné par l'autorité d'engagement procède avec les directions d'école à un bilan sous la forme d'un entretien d'évaluation périodique.

Contenu de l'entretien Art. 64

Contenu de l'entretien

¹ L'entretien d'évaluation périodique est un instrument de pilotage, de promotion de la qualité et de développement.

² Il porte notamment sur les points essentiels suivants :

- a examen et appréciation de l'accomplissement du mandat du corps enseignant,
- b satisfaction au travail et utilisation des ressources personnelles,
- c détermination d'objectifs et mesures de formation continue,
- d futur degré d'occupation, planification éventuelle des congés et de la retraite,,
- e conditions et climat de travail à l'école.

³ L'entretien d'évaluation périodique avec les directions d'école porte essentiellement sur l'accomplissement des tâches visées à l'article 89 et sur les points visés à l'alinéa 2.

Points principaux de l'EEP avec les membres de la direction d'école Art. 89

¹ La direction d'école est responsable de la direction de l'école ou de l'école enfantine. Elle accomplit notamment les tâches suivantes :

- a la conduite du personnel,,
- b la direction pédagogique,
- c le développement et l'évaluation de la qualité,
- d l'organisation et l'administration,
- e le travail d'information et de relations publiques.

² Les autres tâches et compétences des directions d'école font l'objet de dispositions de la législation spéciale.