Kanton Bern
Canton de Berne

Direction de l'instruction publique et de la culture
Office de l'école obligatoire et du conseil

Guide relatif au bilan de situation et à la convention d'objectifs dans le cadre de l'entretien d'évaluation périodique (EEP) de la direction d'école

Guide

Ce guide précise la façon dont se déroule l'entretien d'évaluation périodique (EEP) du directeur ou de la directrice de l'école (désigné ci-après membre de la direction).

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 de l'école obligatoire et du conseil
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 pour le volet consacré au mandat de la direction

L'entretien est mené par une personne représentant l'autorité d'engagement (en règle générale le président ou la présidente de la commission scolaire).

Responsable de l'entretien pour le volet consacré à l'activité d'enseignement du membre de la direction

Voir le Guide relatif au bilan de situation et à la convention d'objectifs se rapportant à l'activité d'enseignement du membre de la direction.

Entretien avec le membre de la direction

L'entretien est mené avec chaque membre de la direction, indépendamment de son degré d'occupation.

Formulaire d'entretien officiel

L'entretien avec le membre de la direction se fonde sur le formulaire de l'Office de l'école obligatoire et du conseil.

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 pas 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. La personne représentant l'autorité d'engagement donne son point de vue et formule des souhaits et des objectifs clairs (pour les différents domaines).

La convention d'objectifs 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 son mandat.

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 réfléchir à l'accomplissement de son mandat
- d'analyser conjointement les points forts et les points faibles
- de déterminer des objectifs et des priorités
- 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

La personne représentant l'autorité d'engagement peut retenir des thèmes de discussion. 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 au moins une fois tous les deux ans.

Organisation

- La personne représentant l'autorité d'engagement convient d'une date d'entretien avec le membre de la direction au plus tard deux semaines avant l'entretien.
- A 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 la personne représentant l'autorité d'engagement et par le membre de la direction.
- La personne représentant l'autorité d'engagement 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.

Compte rendu de la personne représentant l'autorité d'engagement à l'autorité d'engagement dans son ensemble

- La personne représentant l'autorité d'engagement informe l'autorité d'engagement dans son ensemble de la tenue de l'entretien et commente la partie II.

Documentation

- La personne représentant l'autorité d'engagement consigne les résultats dans le formulaire d'entretien.
- L'original du formulaire signé est remis au membre de la direction.
- La personne représentant l'autorité d'engagement conserve une copie de la partie I du formulaire à titre de notes personnelles pendant la durée du rapport de service (du membre de la direction ou de la personne représentant l'autorité d'engagement).
- 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 prévue dans un règlement d'archivage de la commune, 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 tous les membres de l'autorité d'engagement. Le résultat écrit de cet entretien est versé au dossier personnel.

C – Indications relatives au formulaire d'entretien de l'Office de l'école obligatoire et du conseil

1 Etat 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 la personne représentant l'autorité d'engagement.

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 est visible dans les formes de communication et de coopération; elle crée ainsi les conditions nécessaires à l'élaboration d'un profil (orientation stratégique de l'école).
Cette orientation est analysé e régulièrement et adaptée en fonction des changements (développement de l'école, innovation).

Thèmes et questions possibles:

Attitude, style de direction
- Comment percevez-vous votre rôle de direction? Quels en sont, à vos yeux, les aspects importants?
- Quels sont les instruments que vous estimez importants pour vos fonctions de direction?

Esprit d'initiative, capacité d'anticipation
- Quels objectifs et projets souhaitez-vous concrétiser?
- A quoi reconnaît-on que les ressources humaines et financières vous tiennent à cœur?

3 Mandat de la direction

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 l'autorité d'engagement.

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
- Quels sont les critères que vous estimez importants lors du recrutement?
- 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
- Quelles mesures prenez-vous pour encourager le développement professionnel du corps enseignant?
- Comment accompagnez-vous le corps enseignant dans les phases difficiles?
- Quels moyens ou systèmes d'incitation utilisez-vous pour motiver et convaincre le corps enseignant?

Départ / licenciement
- Quelles mesures prenez-vous lors d'un départ (par ex. entretien de départ, remise du matériel)?
- Comment préparez-vous un licenciement (par ex. entretien, offres de placement)?

Culture / climat
- Comment associez-vous le corps enseignant aux processus de décision et dans quelles proportions?
- Quelles mesures prenez-vous pour maintenir et améliorer le climat de travail?
- Que faites-vous pour garantir une bonne collaboration entre les membres du corps enseignant?

Indications concernant le domaine «direction pédagogique»

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

L'objectif fondamental de la direction pédagogique est de créer des conditions cadre permettant de dispenser ou de développer un enseignement de qualité. Le membre de la direction fixe des priorités à long terme. Le programme de l'école est un instrument qui permet d'impliquer les personnes concernées dans un processus de développement. Celles-ci atteignent un consensus grâce à une collaboration effective et efficace.

Questions possibles:

Projet d'établissement / programme de l'école
- Où en êtes-vous dans leur mise en œuvre?
- Comment conseillez-vous les membres du corps enseignant sur les plans professionnel et pédagogique?

Prescriptions et projets cantonaux
- Comment intégrez-vous les prescriptions cantonales dans la planification en cours et la conduite de l'école?

Formation continue interne
- Quelle est l'importance de la formation continue interne? Dans quels domaines?

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 la qualité des structures, des processus et des résultats de l'école, de chercher à améliorer celle-ci 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:

- Où en êtes-vous dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité?

Mise en œuvre
- Arrivez-vous à mettre sur pied et à réaliser des projets de développement de la qualité dans votre école?
- Comment motivez-vous le corps enseignant et l'incitez-vous à participer?

Evaluations internes et externes
- Comment évaluez-vous périodiquement les objectifs convenus et les projets réalisés?

Indications concernant le domaine «organisation et administration»

Organisation et administration

Le membre de la direction assume des tâches d'organisation scolaire et d'administration (planification des programmes d'enseignement, organisation des classes, comptabilité).

Thèmes et questions possibles:

Organisation de l'école / tâches administratives
- Comment et à quel moment établissez-vous une planification annuelle ou pluriannuelle pour l'organisation de l'école et comment contrôlez-vous son application?
- De quelle manière tenez-vous compte des besoins des élèves (grille horaire, organisation de la classe, participation)?
- 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?

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 vis-à-vis des autorités, des services administratifs compétents et des représentants légaux. Il réalise un travail actif d'information et de relations publiques.

Thèmes et questions possibles:

Communication / processus d'information
- Comment informez-vous vos partenaires de manière ciblée de la vie de l'école?
- Quels sont les canaux d'information dont vous disposez dans les situations difficiles?
- Comment l'école est-elle perçue par le public?

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. La personne représentant l'autorité d'engagement 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

La personne représentant l'autorité d'engagement 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.
La personne représentant l'autorité d'engagement 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 l'autorité d'engagement de le soutenir dans la réalisation des objectifs et énoncer les difficultés qui risquent d'être rencontrées.
Des objectifs bien formulés décrivent de manière succincte, claire et concrète un état final. Leur formulation peut s'inspirer du principe SMART+.
Les objectifs sont:

s spécifiques
m mesurables et vérifiables
a attractifs et motivants
r réalistes
t limités dans le temps
+ formulés de manière positive

Exemple de convention d'objectifs:
– Objectif: Les tâches, compétences et domaines de responsabilité du membre de la direction et de la commission scolaire en matière de conduite du personnel sont clarifiés.
– Résultat attendu: Un concept sur la conduite du personnel est rédigé.
– Mesures décidées: «Le membre de la direction suit un cours portant sur la conduite du personnel» ou «Les compétences et les responsabilités entre la commission scolaire et la direction d'école sont discutées et protocolées».

6 Regard de la direction sur le travail de l'autorité d'engagement et de la personne représentant l'autorité d'engagement

Point de vue de la direction

La personne représentant l'autorité d'engagement a besoin d'avoir un retour direct sur son travail de conduite. Il est important pour elle de savoir dans quelle mesure son comportement favorise ou entrave l'accomplissement du mandat de la direction. Cette partie de l'entretien doit être abordée dans un esprit d'ouverture et de confiance.

Thèmes possibles:
– Collaboration avec l'autorité d'engagement
– Répartition claire des tâches, compétences et responsabilités entre l'autorité d'engagement et la direction
– Style de conduite (avantages ou inconvénients)
– Reconnaissance et changements souhaités
– Satisfaction au travail

7 Propositions à l'autorité d'engagement

Propositions

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

Thèmes possibles:
– Conditions cadre
– Ressources

8 Attentes de l'autorité d'engagement à l'égard du directeur ou de la directrice

Attentes

La personne représentant l'autorité d'engagement peut exprimer ses attentes ou celles de l'autorité d'engagement dans son ensemble 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 l'autorité d'engagement sont discutées.

Thèmes possibles:
– Degré d'occupation consacré aux fonctions de direction et d'enseignement
– Planification éventuelle d'un congé, la 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.

11 Signatures

La personne représentant l'autorité d'engagement et le membre de la direction peuvent ici formuler des remarques concernant l'entretien. Ils attestent par leur signature que l'entretien a eu lieu.

D – Personne de contact

Les questions relatives au formulaire d'entretien et au guide peuvent être transmises à l'Office de l'école obligatoire et du conseil à l'adresse suivante:

oeco.inc@be.ch

Un groupe d'experts se réunira régulièrement pour étudier les questions soulevées au sujet de l'EEP du corps enseignant et de la direction d'école. Il publiera ses réponses sur le site Internet de la Direction de l'instruction publique et de la culture. Le cas échéant, il adaptera les documents (formulaire d'entretien et guide).

Annexe I

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

Préparation de l'entretien	– La date de l'entretien est convenue au moins deux semaines avant l'entretien par la personne représentant l'autorité d'engagement – Les documents de préparation sont le formulaire d'entretien, le guide et tout autre document estimé utile – Le membre de la direction et la personne représentant l'autorité d'engagement se préparent de manière individuelle – La personne représentant l'autorité d'engagement 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	– Etat d'esprit – Conduite de l'école – Mandat de la direction d'école – Vérification des objectifs et des mesures convenus lors de la période écoulée – Nouveaux objectifs et nouvelles mesures – Regard de la direction sur le travail de l'autorité d'engagement et de la personne représentant l'autorité d'engagement – Propositions à l'autorité d'engagement – Attentes de l'autorité d'engagement à l'égard du directeur ou de la directrice – Perspectives à moyen et long termes – Remarques – Signatures
Documentation	– Le membre de la direction reçoit l'original du formulaire d'entretien signé – La personne représentant l'autorité d'engagement conserve une copie de la partie I à titre de notes personnelles pendant la durée du rapport de service (du membre de la direction ou de la personne représentant l'autorité d'engagement) – Une copie de la partie II du formulaire est versée au dossier personnel

Annexe II

Bases légales

Ordonnance sur le statut du personnel enseignant

En vertu de l'article 63, alinéa 2 de l'ordonnance du 28 mars 2007 sur le statut du corps enseignant (OSE), l'autorité d'engagement procède à un bilan de situation périodique sous la forme d'un EEP avec les directions d'école. Les points essentiels de l'EEP sont précisés dans l'article 64, alinéa 3 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 *[1] L'entretien d'évaluation périodique est un instrument de direction et de développement de la qualité.*
[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.

Art 89 *[1] La direction d'école est responsable de la direction de l'école ou du jardin d'enfants. 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.