



Guide relatif au bilan de situation et à la convention d'objectifs dans le cadre de l'entretien d'évaluation périodique (EEP) des membres des directions des écoles à journée continue (EJC)



Sommaire

1. Remarques générales
2. Indications concernant la préparation et le déroulement de l'entretien
3. Indications concernant le formulaire d'entretien

État d'esprit

Examen du mandat

Vérification de la réalisation des objectifs

Définition de nouveaux objectifs

Retours, perspectives, clôture

Table des matières

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Remarques générales | 3 |
| 2. | Indications concernant la préparation et le déroulement de l'entretien..... | 3 |
| 3. | Indications concernant le formulaire d'entretien | 4 |
| 1) | État d'esprit | 4 |
| 2) | Examen du mandat figurant dans le descriptif de poste | 4 |
| 2.1 | Indications concernant le domaine "conduite"..... | 5 |
| 2.2 | Indications concernant le domaine "personnel"..... | 5 |
| 2.3 | Indications concernant le domaine "direction pédagogique"..... | 6 |
| 2.4 | Indications concernant le domaine "collaboration"..... | 7 |
| 2.5 | Indications concernant le domaine "développement et évaluation de la qualité"..... | 8 |
| 2.6 | Indications concernant le domaine "organisation et administration"..... | 8 |
| 2.7 | Indications concernant le domaine "travail d'information et de relations publiques"..... | 9 |
| 2.8 | Indications concernant le domaine "Encadrement : encourager, éduquer, conseiller, accompagner, guider"..... | 9 |
| 2.9 | Indications concernant le domaine "créer des conditions propices à l'apprentissage et à l'organisation de la vie quotidienne"..... | 10 |
| 3) | Vérification de la réalisation des objectifs et des indicateurs convenus..... | 10 |
| 4) | Nouveaux objectifs et indicateurs | 11 |
| 5) | Retour sur le travail de l'autorité d'engagement, perspectives et clôture..... | 11 |

1. Remarques générales

Responsable de l'entretien

L'entretien est mené par l'autorité d'engagement. Il a lieu avec chaque membre de la direction de l'EJC, indépendamment de son degré d'occupation.

Fonctions / Objectifs

L'EEP a une visée formative ; il permet de dresser un bilan de situation et de définir des objectifs. Il n'y a donc pas d'évaluation des performances.

L'entretien contient les volets suivants :

a) Analyse de la situation présente

bilan de situation (état d'esprit, réflexion commune sur l'accomplissement du mandat figurant dans le descriptif de poste avec prise en compte des compétences professionnelles et personnelles du membre de la direction), retour d'information sur l'activité de direction de l'autorité supérieure.

b) Analyse de la période écoulée

bilan, vérification de la réalisation des objectifs convenus.

c) Projection dans l'avenir

convention des objectifs et définition des priorités, planification et engagement des mesures visant à assurer le développement de l'école à journée continue, définition de perspectives.

Rémunération

Le formulaire d'entretien ne contient aucune composante salariale. Un report des résultats de l'entretien sur un formulaire de l'autorité d'engagement comprenant une telle composante est à la rigueur possible.

Contenu de l'entretien

L'autorité d'engagement peut retenir des thèmes de discussion. Il n'est pas nécessaire d'aborder tous les thèmes du formulaire. Les chiffres 3, 4 et 5 doivent impérativement être traités.

2. Indications concernant la préparation et le déroulement de l'entretien

Organisation

- L'EEP a lieu une fois par an.
- L'EEP est un entretien individuel.
- 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 relatif à la préparation de l'entretien sont remis au membre de la direction.

Préparation de l'entretien

- L'EEP est préparé par l'autorité d'engagement et par le membre de la direction.
- 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.

Compte-rendu à l'autorité d'engagement dans son ensemble

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

Documentation

- L'autorité d'engagement consigne les résultats de la partie II dans le formulaire.
- L'original signé du formulaire d'entretien est remis au membre de la direction.
- Une copie de la partie II est ajoutée au dossier personnel.
- En cas de résiliation des rapports de travail, le dossier personnel n'est pas transmis. Sauf disposition spéciale (réglementation communale en matière d'archivage), il est détruit au bout de cinq ans.

Révision des résultats

- 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 ajouté au dossier personnel.

3. Indications concernant le formulaire d'entretien

Entrée en matière

1) État d'esprit

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.

Volets du mandat figurant dans le descriptif de poste

2) Examen du mandat figurant dans le descriptif de poste

Cette partie porte sur l'examen de l'accomplissement du mandat figurant dans le descriptif de poste. 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 plan d'exploitation, le projet d'établissement et les autres instruments de pilotage.

Les différents volets du mandat sont précisés dans le formulaire d'entretien. Il n'est pas nécessaire de les commenter tous en détail. Le membre de la direction peut évoquer durant l'entretien des avis exprimés par des tiers (p. ex. collaborateurs, représentants légaux, autorités, corps enseignant, enfants et adolescents). Ceux-ci doivent être pris en compte par l'autorité d'engagement.

De manière générale, il s'agit de se poser les questions suivantes:

- Comment accomplissez-vous les diverses tâches faisant partie de votre mandat ?
- Quels progrès avez-vous effectués dans les diverses tâches faisant partie de votre mandat par rapport à ce qui figure dans le descriptif de poste ?
- Dans quels domaines avez-vous fixé des priorités et pourquoi ?

La conduite comme outil de direction, de conception et de développement

2.1 Indications concernant le domaine "conduite"

Les écoles à journée continue doivent être dirigées par des personnes ayant pour objectif de développer l'établissement. Elles doivent être capables de mettre en place une structure fonctionnelle sur le plan de l'organisation de veiller à instaurer une culture favorisant la confiance et la motivation au moyen des deux outils que sont la communication et la coopération. C'est ainsi que les membres de la direction créent aussi les conditions nécessaires à la constitution d'un profil (orientation stratégique de l'école à journée continue). La constitution du profil est un objectif permanent qui est adapté régulièrement aux nouvelles conditions (évolutions des écoles à journée continue, innovation).

Thèmes et questions possibles :

- Style et comportement de conduite :
 - Comment percevez-vous votre rôle de direction ? Quels sont, à vos yeux, les aspects importants ?
 - Quels sont les instruments que vous estimez importants pour vos fonctions de direction ?
- Esprit d'initiative, idées :
 - Quels projets et idées souhaitez-vous concrétiser pour l'école à journée continue ?
 - A quoi reconnaît-on que vous avez utilisé les ressources financières et humaines avec rigueur ?

Personnel

2.2 Indications concernant le domaine "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 des collaborateurs et collaboratrices.

La conduite du personnel comprend la planification, le recrutement, l'encadrement et le développement ainsi que le licenciement. Pour assurer la conduite du personnel, le membre de la direction dispose de divers instruments (par ex. systèmes d'incitation, principes de gestion, valeurs communes) qui doivent être pris en compte dans la stratégie du personnel de l'école à journée continue.

Thèmes et questions possibles :

- Planification et recrutement du personnel :
 - Quels sont les critères que vous estimez importants lors du recrutement de nouveaux collaborateurs et collaboratrices ?
 - Selon quels principes les plans de travail sont-ils établis ?
 - Comment gérez-vous les modifications des degrés d'occupation qui interviennent à court et à moyen terme ?

- Encadrement, développement et gestion du personnel :
 - Quelles mesures prenez-vous pour encourager le développement professionnel des collaborateurs et collaboratrices ?
 - Comment accompagnez-vous les collaborateurs et collaboratrices dans les phases difficiles ?
 - Quels moyens ou systèmes d'incitation utilisez-vous pour motiver et convaincre les collaborateurs et collaboratrices ?

- Départ et licenciement :
 - Quelles mesures prenez-vous lors du départ d'un collaborateur ou d'une collaboratrice (p. ex. entretien de sortie, restitution de matériel) ?
 - Comment préparez-vous un licenciement (p. ex. entretien, offres de placement, encadrement de l'équipe après le départ de la personne) ?

- Culture et climat de travail :
 - Comment associez-vous les collaborateurs et collaboratrices aux processus de décision et dans quelles proportions ?
 - Quelles mesures prenez-vous pour préserver et améliorer le climat de travail ?
 - Que faites-vous pour garantir une bonne collaboration entre les divers collaborateurs et collaboratrices ?

**Direction pédagogique :
création de conditions
garantissant un encadrement
et une stimulation de qualité**

2.3 Indications concernant le domaine "direction pédagogique"

L'objectif fondamental de la direction pédagogique est de créer les conditions nécessaires à un encadrement et une stimulation de qualité. Le membre de la direction fixe par conséquent des priorités à long terme. Il utilise le programme annuel pour faire adhérer les personnes concernées à un processus de développement et crée un consensus par une collaboration effective et efficace.

La collaboration comme aspect important du quotidien professionnel

Thèmes et questions possibles :

- **Projet d'établissement et principes directeurs :**
 - Où en êtes-vous dans la mise en œuvre ?
 - Comment conseillez-vous les collaborateurs et collaboratrices sur les plans professionnel et pédagogique ?

- **Prescriptions et projets cantonaux :**
 - Comment intégrez-vous les prescriptions cantonales dans la planification en cours et l'exploitation de l'école à journée continue ?

- **Formations continues internes et externes :**
 - Quelle est l'ampleur des formations continues internes et externes ?
 - Dans quels domaines ?

2.4 Indications concernant le domaine "collaboration"

La tâche principale de l'EJC consiste à participer à l'accomplissement de la mission de l'école obligatoire. La collaboration avec la direction d'école revêt donc une importance essentielle. La direction de l'EJC crée les conditions garantissant une bonne collaboration entre les collaborateurs et collaboratrices de l'EJC et les membres du corps enseignant.

La collaboration entre la direction de l'EJC et les représentants légaux découle de la responsabilité commune envers les enfants. L'EJC collabore aussi avec les services qui soutiennent les enfants et adolescents, les représentants légaux et le corps enseignant (p. ex. personnel du travail social en milieu scolaire, services psychologiques pour enfants et adolescents et service de pédopsychiatrie, orientation personnelle et professionnelle, service médical scolaire, établissements de formation continue, inspections scolaires).

Questions possibles :

- Collaborez-vous avec la direction d'école et comment harmonisez-vous le programme annuel de l'EJC avec les programmes scolaires ? De quelle façon ?
- La continuité des voies d'apprentissage des divers enfants et adolescents est-elle assurée par des concertations et des échanges d'expériences ? Comment ?
- Menez-vous avec les membres de votre équipe une réflexion sur le travail pédagogique commun ? De quelle façon ?
- Échangez-vous régulièrement des informations et des points de vue et réussissez-vous ainsi à clarifier les objectifs d'éducation et de formation ? De quelle façon ?
- Les membres de votre équipe collaborent-ils avec les membres du corps enseignant ? De quelle façon ?
- Les services spécialisés et les autorités sont-ils informés et consultés en temps utile ? Quand et pourquoi ?
- Collaborez-vous avec la commune ? De quelle façon ? Les processus fonctionnent-ils ?

Gestion de la qualité

2.5 Indications concernant le domaine "développement et évaluation 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 à journée continue et de chercher à améliorer celle-ci afin de permettre à l'EJC de répondre aux exigences attendues. Cela nécessite une procédure systématique (évaluations p.ex.) visant à assurer, développer et améliorer la qualité.

Thèmes et questions possibles :

- Objectifs :
 - 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 réaliser des projets de développement de la qualité dans votre EJC ?
 - Comment incitez-vous les collaborateurs et collaboratrices à participer à ces projets ?
- Évaluations internes et externes :
 - Comment évaluez-vous périodiquement les objectifs convenus et la réalisation des projets ?

Organisation et administration

2.6 Indications concernant le domaine "organisation et administration"

Le membre de la direction assume des tâches organisationnelles et administratives (p. ex. planification des programmes d'enseignement, du travail et des horaires de travail, statistiques de fréquentation en statistiques comptables, budget, etc.). Il veille à assurer une gestion efficace et rigoureuse des ressources.

Thèmes et questions possibles :

- Organisation de l'école à journée continue et tâches administratives :
 - Comment et à quel moment établissez-vous une planification annuelle ou pluriannuelle pour l'organisation de l'EJC et comment contrôlez-vous son application ?
 - De quelle manière tenez-vous compte des besoins des collaborateurs et collaboratrices, parents, enfants et adolescents dans la planification ?
 - Comment répondez-vous aux exigences pédagogiques et économiques ?
 - Dans quels domaines pensez-vous qu'il est nécessaire d'agir en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières, matérielles et humaines et comment ?

Travail d'information et de relations publiques

2.7 Indications concernant le domaine "travail d'information et de relations publiques"

Le membre de la direction agit en tant qu'interlocuteur vis-à-vis des représentants légaux ainsi que des autorités et services administratifs compétents. Il réalise un travail actif d'information et de relations publiques.

Thèmes et questions possibles :

- Communication et processus d'information :
- Comment informez-vous le public de façon ciblée de la vie de l'école à journée continue ?
- Quels sont les canaux d'information dont vous disposez dans les situations difficiles et en cas d'urgence ?
- Comment votre EJC est-elle perçue par le public ?

Encadrement

2.8 Indications concernant le domaine "Encadrement : encourager, éduquer, conseiller, accompagner, guider"

En plus de ce qui est réalisé au sein de la famille et à l'école, l'encadrement prodigué au sein de l'EJC doit avoir un impact positif sur les compétences sociales, personnelles, scolaires, langagières et courantes des enfants et adolescents.

La contribution à cet égard de l'EJC peut être mesurée à l'aide des questions suivantes :

Compétences scolaires :

- Comment arrivez-vous à soutenir les enfants et adolescents et à les motiver à effectuer leurs devoirs de manière satisfaisante ?
- Comment savez-vous si les résultats de l'encadrement des devoirs correspondent aux exigences des représentants légaux et des membres du corps enseignant ?

Compétences sociales :

- Comment apprenez-vous aux enfants et adolescents à gérer les conflits ?
- Comment tenez-vous compte dans le groupe des besoins des différents élèves et adolescents ?
- Comment gérez-vous les forces et les faiblesses des différents enfants et adolescents ?

Compétences personnelles :

- Comment encouragez-vous les enfants et adolescents à identifier leurs propres besoins et à les communiquer au sein du groupe ou à les repousser ?
- Comment encouragez-vous l'autonomie des enfants et adolescents (p. ex. dans la gestion du temps libre) ?

Compétences langagières :

- Comment contribuez-vous à ce que tout le monde se comprenne ?
- Comment améliorez-vous les compétences langagières des enfants et adolescents ?

Compétences quotidiennes :

- Quelles compétences quotidiennes pouvez-vous transmettre dans le cadre des activités proposées à l'école à journée continue ?
- Où voyez-vous des domaines d'apprentissage déjà explorés ou inexplorés dans lesquels les compétences quotidiennes des enfants et adolescents pourraient être améliorées ?

Conditions propices**2.9 Indications concernant le domaine "créer des conditions propices à l'apprentissage et à l'organisation de la vie quotidienne"**

La mise en place des conditions peut influencer indirectement la situation d'apprentissage des enfants et adolescents.

Questions possibles :

- Comment arrivez-vous à établir des relations avec les enfants et adolescents de manière à les motiver à apprendre ?
- Comment arrivez-vous à promouvoir l'intégration et à créer une atmosphère dans laquelle la différence et l'altérité sont vues comme un enrichissement ?
- Parvenez-vous à rythmer et structurer le déroulement des journées, semaines et années, de façon à donner aux enfants et adolescents un sentiment de sécurité et un cadre adéquat ? Comment ?
- Que pouvez-vous faire pour contribuer à ce que les enfants et adolescents gèrent leur temps libre de façon judicieuse ?
- Comment contribuez-vous à la santé des enfants et adolescents ?
- Quelles sont les possibilités d'aménagement des locaux permettant de tenir compte des divers besoins des enfants et adolescents ?

Vérification de la réalisation des objectifs et des indicateurs convenus**3) Vérification de la réalisation des objectifs et des indicateurs convenus**

Cette rubrique vise à vérifier dans quelle mesure les objectifs définis pour la période écoulée ont été réalisés. Cette vérification se fonde sur la période d'évaluation écoulée. L'autorité d'engagement et le membre de la direction comparent les objectifs convenus et les résultats obtenus (quantité, qualité et circonstances).

Ils examinent 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 possibles :

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

Définition de nouveaux objectifs et indicateurs

4) Nouveaux objectifs et indicateurs

L'autorité d'engagement et le membre de la direction conviennent d'objectifs pour la nouvelle période d'évaluation.

Ils définissent également les indicateurs permettant d'évaluer le degré de réalisation des objectifs.

L'autorité d'engagement et le membre de la direction conviennent de mesures qui permettront d'atteindre les objectifs.

Le membre de la direction peut demander à l'autorité d'engagement de le soutenir dans la réalisation des objectifs.

Point de vue du membre de la direction

5) Retour sur le travail de l'autorité d'engagement, perspectives et clôture

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 de conduite 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 des tâches, compétences et responsabilités entre l'autorité d'engagement et le membre de la direction
- Style de conduite (avantages ou inconvénients)
- Reconnaissance et changements souhaités
- Satisfaction au travail

Propositions

Propositions à l'autorité d'engagement

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

Thèmes possibles :

- Conditions générales
- Ressources

Attentes

Attentes de l'autorité d'engagement à l'égard du membre de la direction de l'EJC

L'autorité d'engagement peut exprimer ses attentes à l'égard du membre de la direction.

Perspectives

Perspectives à moyen et long terme

Lors de l'EEP, les perspectives professionnelles entrevues par le membre de la direction et par l'autorité d'engagement sont discutées.

Thèmes possibles :

- Degré d'occupation futur
- Formations continues
- Planification éventuelle d'un congé, préparation à la retraite ou tout autre projet personnel
- Planification de la carrière professionnelle

Remarques complémentaires

Remarques

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

Clôture et signatures

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