

SOUTENIR LA STRATÉGIE ONTARIENNE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

Si nous constatons une hausse de l'adoption de pratiques exemplaires et que nos études de cas confirment à maintes reprises une amélioration du rendement des élèves à long terme, nous pouvons alors être certains de l'efficacité des pratiques de leadership. C'est le leadership qui fait toute la différence en Ontario, personne ne peut le nier : nous pouvons suivre ses répercussions, les sentir et les voir.

Michael Fullan, Colloque ontarien en matière de leadership, avril 2012 (traduction libre)

Qu'est-ce que l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes?

L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ERDEDA), réalisée à l'échelle de la province, est une exigence du Règlement de l'Ontario 234/10 qui a été mise en œuvre en septembre 2010. Ce processus d'évaluation, qui fait partie de la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL), se fonde sur des recherches et des commentaires exhaustifs venant d'associations représentant les directions d'école et les directions adjointes, les agentes et agents de supervision et les directions de l'éducation. Il constitue un modèle axé sur la croissance qui vise à aider les directions d'école et les directions adjointes – nouvellement nommées ou chevronnées – à réaliser leur plein potentiel en tant que leaders scolaires. Pendant le processus d'évaluation, la direction d'école ou la direction adjointe établit un ou plusieurs objectifs professionnels qui favorisent l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves en tenant compte du plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves, du plan d'amélioration de l'école ainsi que des priorités provinciales en matière d'éducation. Les objectifs peuvent également être basés sur les contextes scolaire et communautaire ainsi que sur les objectifs de perfectionnement professionnel de la direction d'école ou de la direction adjointe évaluée.

Pourquoi effectue-t-on une ERDEDA?

Cette évaluation vise à appuyer les leaders scolaires dans leur croissance et leur perfectionnement professionnel. Elle leur donne l'occasion de recevoir une rétroaction et d'entretenir un dialogue constructif avec leur superviseure ou superviseur dans le cadre de rencontres formelles ou informelles, et de définir précisément les soutiens dont ils ont besoin pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés concernant les élèves. Ce processus permet aux directions d'école et aux directions adjointes d'orienter leurs efforts sur les domaines prioritaires qu'elles ont approuvés de concert avec l'évaluatrice ou l'évaluateur. Il vise à aider les conseils scolaires à former des leaders compétents et confiants qui auront une influence positive sur le rendement et le bien-être des élèves en fournissant aux directions d'école et aux directions adjointes des ressources et du soutien adaptés aux priorités du conseil scolaire et de l'école.

Les objectifs de l'ERDEDA

L'évaluation du rendement aide les directions d'école et les directions adjointes à établir et à atteindre les objectifs suivants :

- renforcer leurs pratiques de leadership en ciblant l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves;
- cibler la croissance du leadership et assurer l'imputabilité professionnelle fondée sur l'engagement envers l'amélioration des écoles et des conseils scolaires.

L'ERDEDA et la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL)

Lancée en 2008, la SOL est un plan d'action complet destiné à appuyer le rendement et le bien-être des élèves grâce à une approche coordonnée et stratégique en matière de développement du leadership. La SOL s'appuie sur une théorie selon laquelle des progrès considérables peuvent être réalisés vers l'atteinte des trois priorités fondamentales de la province en améliorant directement la qualité du leadership à l'échelle des écoles et des conseils scolaires, en appuyant le développement du leadership et en travaillant de concert avec les autres divisions du Ministère dans le but d'améliorer les conditions d'enseignement et d'apprentissage dans les écoles et les salles de classe.

L'ERDEDA et le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)

Le CLO fournit les bases du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et détermine les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership nécessaires à un leadership efficace. Le CLO est fondé sur des recherches effectuées par des experts en leadership reconnus dans le monde entier et sur de vastes consultations menées auprès des représentantes et représentants du milieu de l'éducation à l'échelle de la province. L'Institut de leadership en éducation (ILE) a adopté le CLO à l'échelle de la province et offre des sessions de perfectionnement professionnel sur celui-ci aux conseils scolaires.

Éléments clés de l'ERDEDA

L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes a lieu tous les cinq ans et comprend un plan annuel de croissance et un plan de rendement élaborés au cours de la cinquième année. Les composantes de cette évaluation visent l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves :

- Le **plan annuel de croissance** permet à la personne évaluée, en collaboration avec l'évaluatrice ou l'évaluateur, de cerner les domaines de croissance et de perfectionnement reposant sur les pratiques de leadership et les ressources personnelles en leadership tirées du CLO (*Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : Guide des exigences et des modalités* [2013], annexe A).
- Le **plan de rendement** permet aux directions d'école ou directions adjointes d'orienter leurs efforts sur les objectifs qui correspondent au plan d'amélioration de l'école, au plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves et aux priorités du Ministère concernant le rendement et le bien-être des élèves.
- Les **rencontres d'évaluation** ont lieu au moins à trois reprises durant le processus d'évaluation et visent à favoriser un dialogue professionnel entre la personne évaluée et l'évaluatrice ou l'évaluateur.
- Le **rapport sommatif** sert à consigner les résultats du processus d'évaluation. Il s'agit également d'un outil d'aide pour les personnes évaluées qui veulent réfléchir sur les commentaires reçus afin de faire le suivi de leur propre croissance.
- Une **cote Satisfaisant** ou **Insatisfaisant** est attribuée en fonction des résultats à l'évaluation du rendement.

Selon les directions d'école...

« Le processus vous aide à vous concentrer sur les priorités liées à votre poste et à déterminer les points sur lesquels vous devez travailler. C'est une occasion de planifier et de penser à la façon dont vous accomplirez les choses. »

« Selon moi, faire concorder les objectifs de rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe avec le plan d'amélioration du conseil scolaire, celui de l'école et les initiatives du Ministère ne peut être que bénéfique. »

« Il permet d'améliorer la responsabilisation. »

Réalizations à ce jour

- Ce sont les commentaires de groupes d'intervenantes et d'intervenants qui ont, à l'origine, orienté le processus d'évaluation.
- Un modèle d'évaluation cohérent, transparent et équitable destiné aux directions d'école et aux directions adjointes est appliqué à l'échelle de la province, lequel comprend une procédure établie concernant le rendement insatisfaisant.
- Une équipe de travail formée de représentantes et représentants d'associations de directions d'école et de directions adjointes, d'agentes et agents de supervision et de directions de l'éducation ont offert des conseils continus visant à poursuivre le développement et la mise en œuvre du modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes à l'échelle de la province.
- Actuellement, environ 7500 directions d'école et directions adjointes sont évaluées dans le cadre du processus.
- Le document *Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : Guide des exigences et des modalités* (2013) reflète la version actuelle du CLO.
- Le Ministère et les associations de direction d'école et de directions adjointes, dans le cadre d'un partenariat, élaborent

des ressources de façon continue visant à faciliter la mise en œuvre de l'évaluation.

Prochaines étapes

Au cours de l'exercice 2013-2014, nous consoliderons les efforts déployés dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL) et de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) en vue d'élargir et de peaufiner la mise en œuvre de l'évaluation du rendement, de resserrer les liens et de créer une synergie entre le développement du leadership et les initiatives qui favorisent le rendement et le bien-être des élèves, et ce, en prenant les mesures suivantes :

- créer des occasions d'harmoniser l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes avec d'autres initiatives de la SOL;
- créer des occasions de mieux faire connaître les pratiques et les ressources personnelles en matière de leadership qui sont essentielles à l'application efficace de pratiques de leadership au niveau des écoles et des conseils scolaires;
- continuer de miser sur l'évaluation du rendement pour que les directions d'école et les directions adjointes se concentrent sur les domaines prioritaires et répartissent les ressources en fonction des priorités;
- continuer de faire la promotion des outils d'autoréflexion de l'Institut de leadership en éducation (ILE) pour les directions d'école, les directions adjointes et les leaders potentiels;
- soutenir les conseils scolaires dans la mise en œuvre de l'évaluation du rendement;
- s'assurer de l'efficacité de l'évaluation du rendement.

Partenariats (en anglais seulement)

L'Ontario Principals' Council (OPC) s'allie au Catholic Principals' Council of Ontario et au ministère de l'Éducation pour offrir trois webémissions en soutien à l'évaluation :

1. « *Performance Plan* » (Plan de rendement)
2. « *Courageous Conversations & Maintaining the Momentum: Ongoing Feedback* » (Conversations courageuses et maintien de l'élan : commentaires en continu)
3. « *The Summative Report & Supporting a Principal/Vice-Principal with an Unsatisfactory Rating* » (Le rapport sommatif et le soutien apporté aux directions d'école et directions adjointes recevant la cote Insatisfaisant)

Ces webémissions sont disponibles sur www.principals.ca.

Ressources et soutien

- *Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : Guide des exigences et des modalités* (2013)
- *Exemples de formulaires remplis* (2010) (plan de rendement, plan annuel de croissance et plan d'amélioration)
- Listes de conseils : *Conversations courageuses*, *Recevoir et donner une rétroaction efficace* et *Fixer des objectifs*
- Publications : *En conversation* et *Passer des idées à l'action*
- DVD : *Conversations courageuses et ouvertes à l'apprentissage*
- Webémissions

POUR EN SAVOIR PLUS

www.ontario.ca/leadershipeducation