

La direction d'école s'informe

Bulletin destiné à la direction d'école, centré sur les défis pratiques rencontrés dans les écoles. Tirés de ressources existantes, les conseils donnés dans ce bulletin visent à appuyer les leaders pédagogiques dans l'exercice de leurs fonctions.

Numéro 10, septembre 2011

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

La question :

« Mon évaluation du rendement aura lieu l'an prochain, et je voudrais quelques conseils pour en faire une réussite. Pouvez-vous m'aider? » (une direction d'école). [Remarque : ce bulletin a été rédigé à l'intention des directions d'école, mais certains conseils pourraient aussi être utiles aux directions adjointes.]

La réponse :

Oui. La recette du succès, en cinq étapes :

1. Collaborez avec l'évaluatrice ou l'évaluateur.
2. Choisissez bien vos objectifs en matière de rendement.
3. Utilisez votre plan annuel de croissance efficacement.
4. Assurez-vous d'avoir un bon système de collecte de données pour établir des indicateurs de réussite.
5. Soyez ouvert à l'apprentissage.

1. COLLABOREZ AVEC L'ÉVALUATRICE OU L'ÉVALUATEUR

Considérez l'évaluatrice ou l'évaluateur comme un ami objectif. Cherchez à établir une relation de confiance et de respect mutuels. Soyez à l'affût d'occasions pour faire participer l'évaluatrice ou l'évaluateur aux activités d'amélioration de votre école et comprenez bien le rôle que vous jouez dans cette amélioration.

Avant de préparer vos plans d'évaluation, passez en revue le rôle de l'évaluatrice ou de l'évaluateur et celui de la personne évaluée dans le *Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes*. Lors de la première rencontre d'évaluation, apportez une ébauche de votre plan de rendement et de votre plan annuel de croissance et examinez-les avec l'évaluatrice ou l'évaluateur.

- Recueillez des données liées à vos objectifs afin de les présenter.
- Participez à un dialogue régulier avec l'évaluatrice ou l'évaluateur au sujet des méthodes et des activités que vous et votre personnel avez mises en place pour atteindre vos objectifs.
- Soyez proactif en ce qui concerne les rencontres d'évaluation afin qu'elles aient lieu au moment opportun et qu'elles soient productives.
- Obtenez l'aide de l'évaluatrice ou de l'évaluateur afin de soutenir votre plan de croissance. Réfléchissez à l'appui que cette personne et le conseil pourraient vous apporter.

« Il incombe tant à vous, la personne évaluée, qu'à l'agente ou l'agent de supervision qui vous évaluera de faire en sorte que l'évaluation du rendement serve à des fins positives. La meilleure chose à faire est de prendre les devants pour faire de cette évaluation une ressource précieuse en appui à votre leadership et aux efforts d'améliorations de votre école. » Leithwood (2008)

2. CHOISISSEZ BIEN VOS OBJECTIFS EN MATIÈRE DE RENDEMENT

L'établissement d'objectifs est l'un des éléments les plus importants d'un bon processus d'évaluation du rendement. Les objectifs doivent tenir compte du plan d'amélioration de l'école, du plan d'amélioration du conseil scolaire et des priorités du ministère en matière d'éducation. Consultez l'évaluatrice ou l'évaluateur et œuvrez de concert avec cette personne pour élaborer des objectifs axés sur l'amélioration du rendement et le bien-être des élèves. Choisissez des objectifs dont l'atteinte peut être mesurée au cours de l'année d'évaluation.

Vous pouvez communiquer les objectifs de votre plan de rendement aux membres-clés du personnel et faire appel à ces derniers pour les réaliser dans le cadre du plan d'amélioration de l'école.

(Consultez le document [Liste de conseils : Fixer des objectifs - Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes](#).)

« Les objectifs doivent être rédigés selon le modèle SMART, c'est-à-dire des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels. Il est important qu'ils soient fondés sur les résultats, qu'ils soient mesurables, qu'ils présentent un défi et qu'ils soient réalisables. Le délai d'atteinte des objectifs peut être supérieur à un an, mais il faut prévoir des évaluations provisoires de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints allant au-delà de la période d'évaluation. »

Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (2010)

3. UTILISEZ VOTRE PLAN ANNUEL DE CROISSANCE EFFICACEMENT

Au cours de l'année d'évaluation, utilisez votre plan annuel de croissance pour guider votre apprentissage professionnel et vous aider à atteindre les objectifs de votre plan de rendement. Servez-vous du Cadre de leadership de l'Ontario pour repérer les possibilités de croissance et de perfectionnement personnels.

- Votre plan annuel de croissance vous offre une occasion de collaborer avec la personne qui vous supervise et d'avoir avec elle des discussions de fond sur les priorités et les objectifs de croissance. Profitez-en pour discuter des mesures de soutien qui pourraient être nécessaires pour atteindre les objectifs énoncés.
- Rencontrez les membres-clés du personnel pour obtenir leur soutien et leurs conseils pour l'atteinte des objectifs.
- Examinez et révisez votre plan annuel de croissance régulièrement afin qu'il corresponde à vos besoins actuels en matière de croissance, d'apprentissage et de perfectionnement.

« L'information devient connaissance lorsqu'on la façonne et l'organise, et qu'on l'insère dans un contexte qui lui donne un sens et la met en relation. Il y a là une grande matière à réflexion pour les leaders. » Earl et Katz (2006)

4. ASSUREZ-VOUS D'AVOIR UN BON SYSTÈME DE COLLECTE DE DONNÉES POUR ÉTABLIR DES INDICATEURS DE RÉUSSITE

Examinez les réalisations des dernières années et les données qui indiquent le niveau de rendement. Celles-ci constituent vos données de base. Si elles sont insuffisantes, la collecte de ces données constituera la première étape de la détermination de vos objectifs et de vos stratégies.

- Examinez les données des années précédentes et repérez les lacunes potentielles.
- Déterminez les méthodes de collecte de données que vous utiliserez et les indicateurs de réussite.
- Utilisez un large éventail de méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives pour mesurer l'atteinte des objectifs.

« L'utilisation des données n'est pas distincte de la planification et des décisions régulières prises par les écoles. Les données sont plutôt une partie essentielle d'un processus continu d'analyse, d'inspection, d'apprentissage et de changements dans les pratiques. » Earl (2005), cité dans le Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (2010)

5. SOYEZ OUVERT À L'APPRENTISSAGE

Le processus d'évaluation constitue une bonne occasion de faire preuve d'« ouverture à l'apprentissage » lors des discussions, ce qui est une attitude bénéfique. Il peut être stressant de subir l'évaluation, mais essayez néanmoins de mettre l'accent sur les apprentissages que vous pourrez tirer de

cette expérience. Voici quelques idées pour mener la conversation de façon efficace :

- Appliquez-vous à écouter et à comprendre les commentaires, et demandez des clarifications s'il y a lieu.
- Soyez prêt à bien écouter, surtout lorsque les opinions diffèrent des vôtres.
- Soyez conscient de vos réponses non verbales. Le fait d'être attentif montre que vous accordez de l'importance à ce que dit l'évaluatrice ou l'évaluateur.
- Fournissez des exemples et illustrez vos opinions.
- Réfléchissez à vos pratiques au regard des commentaires que vous avez reçus.
- Impliquez l'évaluatrice ou l'évaluateur dans les mesures d'amélioration relatives aux suggestions comprises dans les commentaires.

« Pour prendre part à des conversations ouvertes à l'apprentissage, les leaders ont besoin de compétences et de valeurs qui leur permettront de livrer et de recevoir des messages difficiles de façon respectueuse, ce qui est une partie inévitable du processus d'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage. » Robinson, Hohepa et Lloyd (2009)

RESSOURCES ET MATÉRIEL D'APPUIS

Vous trouverez le *Guide des exigences et des modalités de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes* et d'autres ressources de soutien sur le site Web du ministère en consultant [les lignes directrices et les ressources pour l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes](#).

Consultez aussi le nouveau DVD intitulé *Conversations courageuses*. « *Conversations ouvertes à l'apprentissage* », qui a été envoyé aux bureaux des conseils (directions et responsables du leadership) en juillet 2011.

Trois webémissions peuvent être visionnées sur le [site Web](#) de l'Ontario Principals' Council (OPC) :

- Plans de rendement
- Conversations courageuses et maintenir le cap : rétroactions continues
- Rapport sommatif et appuis aux directions d'écoles et directions adjointes ayant une cote insatisfaisante

Ces webémissions ont été produites par l'OPC et le Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO) en collaboration avec le ministère.

BIBLIOGRAPHIE

EARL, L. et S. KATZ. *Leading schools in a data-rich world*, Thousand Oaks, CA, Corwin Press, 2006

ROBINSON, V., M. HOHEPA et C. LLOYD. *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why – Best Evidence Synthesis Iteration (BES)*, Nouvelle-Zélande : ministère de l'Éducation, 2009

LEITHWOOD, K. « Making sense of it all: Seven questions at the heart of principals' leadership », *Principal Connections*, vol. 12, n° 1, p. 12-15



The Institute for Education Leadership • L'Institut de leadership en éducation