

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

LIGNES DIRECTRICES POUR LA MISE EN ŒUVRE DANS LES CONSEILS SCOLAIRES

Version 2, janvier 2009

Le présent document est distribué aux conseils scolaires qui ont volontairement accepté de mettre en place le modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes durant l'année scolaire 2008-2009. Bien que le modèle d'évaluation du rendement présenté dans ce document ne soit qu'un processus suggéré, il y est décrit comme s'il était obligatoire.

Ministère de l'Éducation

**Province de l'Ontario
2008-2009**

ÉNONCÉ DE POSITION

Le progrès et la réussite de tous les élèves du système d'éducation de l'Ontario dépendent de la coopération et du soutien mutuel des leaders scolaires et leaders du système. Afin de répondre aux besoins changeants des apprenantes et des apprenants dans nos écoles, il est primordial d'innover et d'avoir la volonté de travailler ensemble. Il s'agit là du caractère fondamental du système d'évaluation.

L'évaluation répond aux besoins uniques des directions d'école et des directions adjointes dans leur rôle en tant que leaders scolaires et reconnaît l'attention, le soutien et les ressources appropriées nécessaires pour soutenir l'éducation des apprenantes et des apprenants et en assumer la responsabilité.

La collaboration dans un esprit de confiance mutuelle et de coopération est un élément essentiel pour renforcer l'autonomie de tous dans le processus. Les conditions de respect, de valeur et d'affirmation sont des éléments essentiels à la promotion de l'excellence chez nos leaders scolaires.

Le Ministère s'est engagé à veiller à ce que les lignes directrices de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes soient enrichies en fonction des commentaires des groupes d'intervenantes et d'intervenants. Une équipe de travail formée de directions d'école, d'agentes et d'agents de supervision et d'associations de directrices et de directeurs a été mise sur pied pour offrir des conseils continus visant à favoriser le développement du processus d'évaluation et l'élaboration des documents connexes.

ÉQUIPE DE TRAVAIL

Membres	Organisation
Normand Delparte, président Serge Plouffe, directeur général	Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO)
Diane Jamieson, surintendante de l'éducation	Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne (AGÉFO)
Joan Duckitt, présidente Dan Tighe, directeur général par intérim Paul Lacalamita, directeur d'école	Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO)
Charlotte LaForest, directrice du Conseil scolaire catholique de district des Grandes Rivières	Conseil des directions de l'éducation de langue française (CODELF)
Frank Kelly, directeur général Dave Thomas, directeur du Upper Canada DSB Sylvia Terpstra, directrice du Kawartha Pine Ridge DSB	Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODDE)
Paul Toffanello, directeur du Northeastern Catholic DSB Don Drone, directeur du Wellington Catholic DSB	English Catholic Council of Ontario Directors of Education (ECCODE)
Theresa Harris, directrice générale Bruce Rodrigues	Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSSOA)
Laura Hodgins, présidente Mike Benson, directeur général Sarah Colman, avocate Faye Drennan, conseillère spécialisée dans les services de protection	Ontario Principals' Council (OPC)
John Bryant, surintendant au Waterloo DSB	Ontario Public Supervisory Officials' Association (OPSSOA)

TABLE DES MATIÈRES

I INTRODUCTION

- 1.1 Évaluation du rendement des directions d'école et directions adjointes : appuyer la croissance et au perfectionnement
- 1.2 Stratégie ontarienne en matière de leadership
- 1.3 L'objectif ultime

2 ÉLABORATION DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES DIRECTIONS D'ÉCOLE ET DES DIRECTIONS ADJOINTES

- 2.1 Contexte et objectif du document
- 2.2 Mise à l'essai
- 2.3 Consultations
- 2.4 Organisation des lignes directrices

3 APPROCHE RELATIVE AU PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES LEADERS SCOLAIRES

- 3.1 Responsabilisation et croissance
- 3.2 Favoriser un contexte d'évaluation du rendement axé sur la croissance
- 3.3 Le rôle du dialogue professionnel pour appuyer la croissance et le perfectionnement professionnels continus des directions d'école et des directions adjointes
- 3.4 Évaluation axée sur les objectifs

4 MODÈLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES DIRECTIONS D'ÉCOLE ET DES DIRECTIONS ADJOINTES

- 4.1 Élaboration du modèle
- 4.2 Éléments clés du modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes
- 4.3 Calendrier suggéré pour la mise en œuvre des éléments clés du modèle d'évaluation du rendement

5 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- 5.1 Aperçu
- 5.2 Définitions des leaders scolaires nouvellement nommés et chevronnés
- 5.3 Rôle des agentes et agents de supervision
- 5.4 Rôle des directions d'école en tant qu'évaluatrices ou évaluateurs
- 5.5 Rôle des directions d'école et des directions adjointes en tant que personnes évaluées
- 5.6 Rôle des conseils scolaires

6 EXIGENCES EN MATIÈRE DE CALENDRIER

- 6.1 Objet
- 6.2 Exigences
 - 6.2.1 Fréquence
 - 6.2.2 Direction d'école et direction adjointe au service d'un conseil scolaire en emploi continu
 - 6.2.3 Direction d'école et direction adjointe nouvellement nommée à un conseil scolaire
 - 6.2.4 Transition d'une direction d'école ou d'une direction adjointe nouvellement nommée

- 6.2.5 Dispositions lorsqu'une direction d'école ou direction adjointe est en prêt de service auprès d'un autre conseil scolaire
- 6.2.6 Conséquence de certaines absences sur le cycle d'évaluation de la direction d'école ou de la direction adjointe
- 6.2.7 Planification de l'évaluation de la direction d'école ou direction adjointe au retour d'un congé prolongé
- 6.2.8 Délégation des pouvoirs de la direction d'école à l'agente ou à l'agent de supervision
- 6.2.9 Conséquence de l'absence d'une agente ou d'un agent de supervision

7 PLAN DE RENDEMENT

- 7.1 Objet
- 7.2 Exigences
 - 7.2.1 Objectifs
 - 7.2.2 Stratégies
 - 7.2.3 Compétences
 - 7.2.4 Indicateurs
 - 7.2.5 Résultats

8 PLAN ANNUEL DE CROISSANCE

- 8.1 Objet
- 8.2 Exigences
- 8.3 Plan annuel de croissance durant les années sans évaluation
- 8.4 Plan annuel de croissance et plan d'apprentissage élaboré dans le cadre du mentorat

9 RENCONTRES D'ÉVALUATION

- 9.1 Objet
- 9.2 Exigences

10 RAPPORT SOMMATIF

- 10.1 Objet
- 10.2 Exigences

11 ÉCHELLE DE COTATION

- 11.1 Objet
- 11.2 Exigences
 - 11.2.1 Sélection de la cote globale
 - 11.2.2 Commentaires sur les compétences relatives au plan de rendement
 - 11.2.3 Collaboration et croissance
 - 11.2.4 Étapes suivant l'obtention de la cote *satisfaisant*
 - 11.2.5 Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *insatisfaisant*

12 EXIGENCES EN MATIÈRE DE DOCUMENTATION

- 12.1 Objectif
- 12.2 Exigences
 - 12.2.1 Tenue des dossiers
 - 12.2.2 Échange d'information entre les écoles et les conseils scolaires

13 ANNEXES

- ANNEXE A : Cadre de leadership de l'Ontario pour les directions et directions adjointes

- *Partie 1 – indique les compétences tel que les habiletés, les connaissances et les aptitudes d'un leader efficace et les pratiques basées sur la recherche et qui démontrent avoir une incidence positive sur le rendement des élèves.*
 - *Partie 2– décrit les domaines et les indicateurs à l'intention des conseils scolaires afin d'évaluer comment ils appuient leurs directions d'école et leurs directions adjointes.*
- ANNEXE B :** Modèle de plan de rendement
- Le modèle est un document de travail qui montre comment élaborer le plan de rendement et les facteurs dont on devrait tenir compte
- ANNEXE C :** Modèle de plan de rendement – Exemples
- Plusieurs exemples de plan de rendement sont fournis comme ressource. Chaque plan montre l'élaboration à partir de deux exemples d'objectif jusqu'aux résultats possibles.
- ANNEXE D :** Modèle de plan annuel de croissance
- Le modèle est un document de travail qui montre comment élaborer le plan annuel de croissance et les ressources et appuis qui peuvent contribuer au plan
- ANNEXE E :** Modèle de plan annuel de croissance – Exemple
- Un modèle de plan annuel de croissance est montré pour plusieurs éléments de croissance
- ANNEXE F :** Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes
- Ce formulaire doit être rempli par l'évaluatrice ou l'évaluateur en collaboration avec la personne évaluée. Il comprend le plan de rendement et le plan annuel de croissance
- ANNEXE G :** Modèle de plan d'amélioration (ressource)
- Le modèle est un document de travail
- ANNEXE H :** Modèle de plan d'amélioration (ressource) - Exemple
- L'exemple de plan d'amélioration comprend quelques éléments de la section 11.2.1, Sélection de la cote globale
- ANNEXE I :** Autres ressources
- Liste de conseils : conversation axée sur la croissance
 - Liste de conseils : déterminer des objectifs SMART
 - Pratiques efficaces servant à la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes dans les conseils scolaires
 - Stratégie ontarienne en matière de leadership
 - Processus d'évaluation du rendement (schéma)
 - Mise en œuvre du Modèle provincial d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : foire aux questions
 - Stratégie ontarienne en matière de leadership : sommaire de l'évaluation de la mise à l'essai de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes
 - Références

I INTRODUCTION

I.1 Évaluation du rendement des directions d'école et directions adjointes : appuyer la croissance et au perfectionnement

Les directions d'école et les directions adjointes jouent un rôle essentiel dans l'orientation des décisions et des mesures prises par l'école en vue d'améliorer l'apprentissage des élèves; il est donc essentiel qu'ils puissent constamment améliorer leurs aptitudes de leadership.

Les évaluations du rendement et les plans annuels de croissance favorisent le développement du leadership en permettant aux directions d'école et aux directions adjointes de discuter ouvertement de leur rendement avec leur superviseure ou leur superviseur, de mettre en place le soutien nécessaire à l'atteinte de leurs objectifs et de cerner des occasions de croissance professionnelle. Les évaluations soutiennent aussi le mentorat des nouveaux leaders scolaires en déterminant les forces ainsi que les aspects à améliorer et les occasions de perfectionnement, permettant ainsi d'aiguiller les efforts de mentorat et les discussions. Enfin, l'évaluation démontre que les écoles sont dirigées par des professionnels hautement qualifiés et aptes à prendre des décisions.

Le présent manuel contient un modèle de mise en œuvre d'un processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes dans l'ensemble d'un conseil scolaire qui est fondé sur des recherches efficaces et l'expérience pratique. En aidant les directions d'école et les directions adjointes (nouvellement nommées et chevronnées) à réaliser leur plein potentiel en tant que leaders scolaires, le processus d'évaluation du rendement représente l'un des aspects de la Stratégie ontarienne en matière de leadership.

Pour les écoles de langue française, ces lignes directrices ont également tenu compte de la politique d'aménagement linguistique et de son cadre d'imputabilité.

La directrice ou le directeur d'école du futur devra diriger une organisation d'apprentissage complexe en contribuant à l'établissement de nouvelles cultures dans les écoles qui sont axées sur la résolution de problèmes et l'amélioration continue. (Fullan, 2003)

I.2 Stratégie ontarienne en matière de leadership

La Stratégie ontarienne en matière de leadership (octobre 2008) a été élaborée pour encourager un leadership de la meilleure qualité possible dans les écoles et les conseils scolaires de la province (voir l'annexe I pour plus de détails).

Le leadership scolaire est important. Des recherches révèlent que le leadership scolaire vient au second rang (après l'enseignante ou l'enseignant) lorsqu'il s'agit d'influencer l'apprentissage de l'élève. La direction d'école et la direction adjointe jouent un rôle essentiel dans l'orientation des décisions et des mesures prises par l'école en vue d'améliorer l'apprentissage des élèves. Elles déterminent les orientations et établissent des relations, forment le personnel, améliorent l'école, dirigent le programme d'enseignement et assurent la responsabilisation (voir l'annexe A : Cadre de leadership de l'Ontario). Leur efficacité dans leur rôle de leaders scolaires est essentielle au succès et à la durabilité de l'amélioration dans l'ensemble du système, et fait de nos écoles des centres d'excellence.

Au cours des dernières années, les directions d'école et les directions adjointes se sont de plus en plus dirigées vers le leadership pédagogique et la collaboration avec les enseignantes et les enseignants. Cette

orientation découle largement de l'accent mis par la Direction des politiques et des programmes d'éducation en langue française, le Secrétariat de la littératie et de la numératie et les stratégies Réussite des élèves/Apprentissage jusqu'à l'âge de 18 ans, ainsi que de recherches fondées sur des preuves qui appuient le rôle que joue la direction d'école et la direction adjointe dans l'amélioration de l'apprentissage des élèves.

Comme le confirme le profil de compétences en enseignement et en leadership pour les écoles de langue française, les directions d'écoles de langue française et les directions adjointes jouent un rôle essentiel dans l'établissement de la vision et dans le travail en partenariat avec le personnel, les élèves, les parents et la collectivité, afin de créer une culture de collaboration axée sur la réussite des élèves et sur leur bien-être. Ils servent de modèles de rôles et de leaders de la collectivité dans l'établissement et le maintien des relations, ils orientent le personnel vers l'excellence par le biais de la croissance et du perfectionnement professionnels continus, et ils agissent en partenariat avec les parents en vue d'aider les élèves à atteindre leur meilleur rendement.

Puisqu'ils sont confrontés à des dizaines de tâches administratives et à la pression quotidienne, les directions d'école et les directions adjointes ont un besoin accru que l'on simplifie et oriente les efforts, afin de les soutenir dans l'atteinte de leurs objectifs et de leurs buts pratiques. Plusieurs outils, décrits ci-dessous, sont élaborés par et pour les éducatrices et éducateurs de l'Ontario dans le but d'appuyer le développement du leadership, de perfectionner les compétences de la direction d'école et de la direction adjointe et d'appliquer quotidiennement les concepts et techniques sophistiqués en leadership permettant d'atteindre les objectifs éducatifs et des résultats concrets.

Cadre de leadership de l'Ontario

Le Cadre de leadership de l'Ontario détermine les pratiques, les compétences, les habiletés, les connaissances et les attitudes nécessaires à un leadership efficace. Le Cadre de leadership de l'Ontario est fondé sur des recherches effectuées par des experts en leadership reconnus dans le monde entier et sur de vastes consultations avec les éducatrices et éducateurs de partout en Ontario. Le Cadre de leadership de l'Ontario est le fondement de la Stratégie ontarienne en matière de leadership et oriente les activités de développement du leadership partout en province. Le Cadre (voir l'annexe A) est divisé en deux parties. La partie 1 permet d'orienter le dialogue professionnel et le développement du leadership en fonction des pratiques et des compétences de la direction d'école et de la direction adjointe qui influencent le plus le rendement des élèves. La partie 2 énonce les pratiques et les procédures du système que les conseils scolaires devraient mettre en place pour permettre aux directions d'école et aux directions adjointes de devenir des leaders efficaces.

Les leaders des écoles de langue française participent à la mise en œuvre de la Politique d'aménagement linguistique et contribuent ainsi à la vitalité de la communauté de langue française de l'Ontario. Le cadre d'imputabilité de l'éducation de langue française est un outil central de cette mise en œuvre. Les leaders scolaires en milieu minoritaire peuvent se référer au nouveau Profil de compétences en enseignement et en leadership pour les écoles de langue française de l'Ontario. Ce profil fournit neuf champs de compétences permettant de mieux cibler les interventions auprès de la clientèle francophone. Le cadre de leadership fournit cinq domaines de compétences qui appuient les leaders dans leur cheminement professionnel.

Une version du Cadre de leadership de l'Ontario a aussi été élaborée pour les agentes et agents de supervision, en reconnaissance de l'importance du leadership dans l'ensemble du système.

Vous pourrez trouver de plus amples renseignements sur le Cadre de leadership de l'Ontario à l'adresse suivante :

<http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/framework.html>.

Appui aux leaders scolaires nouvellement nommés

Il est essentiel d'appuyer les leaders scolaires nouvellement nommés dans leur transition vers leur nouveau rôle afin d'attirer des candidates et des candidats compétents, en mesure de remplir leurs fonctions et venant de différents milieux qui sont prêts et déterminés à assumer leur fonction de direction d'école ou de direction adjointe, et de s'assurer qu'elles ont l'appui nécessaire pour réussir. L'évaluation du rendement est une façon d'offrir aux directions d'école et aux directions adjointes nouvellement nommées l'orientation nécessaire sur leur rendement et sur les occasions de perfectionnement professionnel. Le mentorat et l'accompagnement sont d'autres exemples de la façon dont le développement du leadership est soutenu par des stratégies mises en place dans l'ensemble du système et destinées aux leaders scolaires nouvellement nommés. De plus amples renseignements portant sur le mentorat sont disponibles à l'adresse suivante : www.ontario.ca/leadershipeneducation

Le défi que doivent relever les organismes d'éducation n'est pas de faire de ces leaders des êtres parfaitement complets en éliminant leurs faiblesses, mais plutôt de créer des équipes complémentaires. Aucun administrateur ne possédera jamais toutes les facettes d'un leader efficace, mais en formant une équipe, il pourra le faire. (Reeves, 2006)

Institut de leadership en éducation

L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario est un partenariat unique entre les associations de directions d'école et de directions adjointes, les associations d'agentes et d'agents de supervision, le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation et du ministère de l'Éducation de l'Ontario. L'Institut croit qu'une approche encourageant les équipes collaboratives est essentielle pour soutenir un leadership efficace, et il fonctionne selon une structure tripartite avec les leaders des écoles, des conseils scolaires et de la province. L'Institut a pour mandat de soutenir un leadership efficace grâce aux occasions d'apprentissage professionnel fondé sur la recherche, la pratique efficace et une politique solide. En définitive, il a pour but d'améliorer le rendement des élèves.

Dans le cadre de son travail qui consiste à transformer la recherche en action, l'Institut a adopté le Cadre de leadership de l'Ontario et a participé à un projet pilote en collaboration avec le Ministère, en plus de lancer l'outil d'autoévaluation du leadership pour aider les conseils scolaires à examiner la façon dont ils appuient les pratiques de leadership dans leurs écoles. L'outil d'autoévaluation du leadership est disponible à l'adresse suivante : <http://www.education-leadership-ontario.ca>

1.3 L'objectif ultime

Les directions d'école et directions adjointes sont essentielles au développement d'un enseignement hors pair et d'écoles excellentes, et ultimement, à l'amélioration du rendement des élèves. Il n'existe aucun cas connu d'une école qui a réussi à changer complètement le rendement de ses élèves en l'absence de leaders talentueux au sein de l'école et du système.

En gardant ce fait à l'esprit, il est essentiel que les leaders scolaires soient bien soutenus dans leur perfectionnement à l'aide de stratégies mises en place dans l'ensemble du système et qui offrent, de façon officielle ou non, la possibilité de recevoir des commentaires et de parfaire continuellement leur apprentissage professionnel. L'évaluation du rendement permet aux directions d'école et aux directions

adjointes de recevoir des commentaires structurés et permet d'influencer les croyances des leaders scolaires sur leur aptitude à gérer l'amélioration scolaire.

En bref, la réflexion force les leaders à descendre de leur perchoir mythologique, d'admettre les faiblesses de la race humaine et de revenir à la réalité. (Reeves, 2006)

Les lignes directrices fournissent un modèle de mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes au sein des conseils scolaires. Bien que le processus ne soit pas encore réglementé et qu'aucune politique ministérielle ne le rende obligatoire, on encourage les conseils scolaires à adopter ce modèle qui, preuves à l'appui, a un effet positif sur le développement du leadership. Les commentaires des conseils scolaires qui utilisent le modèle contribueront aux révisions du modèle et aux prochaines étapes.

2 ÉLABORATION DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES DIRECTIONS D'ÉCOLE ET DES DIRECTIONS ADJOINTES

2.1 Contexte et objectif des lignes directrices

Dans le mini-document de discussion publié par le Ministère et intitulé *Diriger l'éducation : nouveaux mécanismes de soutien aux directions d'école et aux directions adjointes de l'Ontario financées par les deniers publics*, on propose « d'établir une norme de base pour l'évaluation du rendement des directions d'école, ainsi que des directions adjointes, prenant en compte leurs attentes professionnelles communes », dans le cadre de l'objectif d'accroître la sécurité et le respect professionnel inhérents à leurs rôles.

Selon la Stratégie ontarienne en matière de leadership, l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est l'un des éléments servant à atteindre les objectifs suivants :

1. attirer des personnes compétentes aux postes de directions d'école et de directions adjointes;
2. aider les directions d'école et les directions adjointes à devenir de meilleurs leaders pédagogiques.

Les lignes directrices ont pour objectif de :

- décrire les éléments du modèle d'évaluation et la façon d'en faire la mise en œuvre;
- fournir les procédures et les échéances à suivre;
- fournir des conseils sur les pratiques réussies en fonction des réponses obtenues au cours de la mise à l'essai.

2.2 Mise à l'essai

Le Ministère a effectué la mise à l'essai de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes au sein de douze conseils scolaires en 2007-2008. Le Ministère a effectué la mise à l'essai officielle, qui lui a permis d'entrevoir de nouvelles perspectives et de retenir des éléments clés. En fonction des commentaires reçus dans le cadre de l'évaluation, le Ministère a effectué la révision du modèle d'évaluation et du contenu des lignes directrices.

2.3 Consultations

Ce modèle a été élaboré en collaboration avec le Groupe ministériel de référence des directions d'école, des experts en leadership des conseils scolaires et du milieu de l'éducation et les organismes ci-dessous pour établir les paramètres généraux de l'évaluation des directions d'école et des directions adjointes, auxquels on a ajouté les résultats de l'évaluation de la mise à l'essai.

- Association des conseillères et des conseillers des écoles publiques de l'Ontario
- Association des conseils scolaires publics de l'Ontario
- Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes
- Association des élèves conseillers et conseillères de l'Ontario
- Association des enseignantes et des enseignants franco-ontariens
- Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne
- Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques
- Catholic Principals' Council of Ontario
- Conseil ontarien des directions de l'éducation
- Conseil ontarien des directions de l'éducation de langue française
- Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario

- Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario
- Fédération des enseignantes et enseignants de l'Ontario
- Ontario Association of Parents in Catholic Education
- Ontario Catholic School Trustees' Association
- Ontario Catholic Supervisory Officers' Association
- Ontario English Catholic Teachers' Association
- Ontario Federation of Home and School Associations
- Ontario Principals' Council
- Ontario Public Supervisory Officials' Association
- Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario

2.4 Organisation des lignes directrices

Ces lignes directrices ont été conçues pour servir de ressource pour la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes dans les conseils scolaires puisque aucune loi, ni règlement ni politique ministérielle obligatoire ne régit ce domaine. Si les conseils scolaires ont des questions d'ordre juridique concernant l'application de ce modèle d'évaluation, on leur demande de communiquer avec leur conseiller juridique.

La partie 1 situe l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes dans le contexte de la Stratégie ontarienne en matière de leadership et met l'accent sur l'importance du développement du leadership dans l'amélioration de l'apprentissage des élèves.

La partie 2 fournit de l'information de base sur la conception du modèle d'évaluation ainsi qu'une vue d'ensemble de l'organisation des lignes directrices.

La partie 3 met l'accent sur une approche d'évaluation qui encourage l'établissement de relations, la confiance et, ultimement, la croissance et la responsabilisation professionnelle.

La partie 4 fournit une vue d'ensemble des éléments clés du modèle d'évaluation des leaders scolaires.

La partie 5 souligne les rôles et responsabilités proposés à ceux qui jouent un rôle clé dans le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

Les parties 6 à 12 présentent une description des processus et des procédures liés au modèle d'évaluation proposé.

La partie 13 contient les annexes, notamment des exemples de formulaires et des ressources optionnelles permettant de soutenir la mise en œuvre d'un système d'évaluation des leaders scolaires.

« [Le processus d'évaluation] est précis et concentré. Il vous force à réévaluer vos objectifs régulièrement, afin qu'ils ne soient pas "enterrés" sous la paperasse à remplir » – Participant à la mise à l'essai

3 APPROCHE RELATIVE AU PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES LEADERS SCOLAIRES

3.1 Responsabilisation et croissance

Un système d'évaluation prenant en considération à la fois la responsabilisation et la croissance est nécessaire pour améliorer le plus possible le leadership scolaire axé sur l'amélioration des résultats des élèves. Le modèle d'évaluation du rendement devrait être intégré à un contexte plus général d'amélioration des écoles et des conseils scolaires, Il devrait se concentrer sur l'amélioration de l'apprentissage des élèves et encourager un climat axé sur la croissance.

Par conséquent, l'évaluation de la direction n'est pas un concept appliqué uniquement à certains administrateurs; il s'agit plutôt d'un processus qui peut être utilisé dans l'ensemble du système scolaire pour améliorer l'enseignement, l'apprentissage et le leadership à tous les niveaux. (Reeves, 2004)

3.2 Favoriser un contexte d'évaluation du rendement axé sur la croissance

Un processus d'évaluation axé sur la croissance qui met l'accent sur le dialogue professionnel et collaboratif peut contribuer à l'établissement de relations essentielles au développement du leadership. Il est tout particulièrement important de voir le processus d'évaluation comme une façon collaborative et efficace de soutenir les directions d'école et les directions adjointes chevronnées, ainsi que d'aider celles qui sont nouvellement nommées à devenir des leaders scolaires sûrs d'eux et compétents.

Le conseil scolaire, en tant qu'organisme évaluateur, ainsi que les personnes évaluées, ont la responsabilité de réfléchir, d'analyser et d'améliorer. L'organisme prend en considération la façon dont il permet aux directions d'école et aux directions adjointes d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences ainsi que la façon dont il peut les aider à consacrer du temps aux priorités les plus importantes.

Le processus d'évaluation a un effet plus général et plus important sur le développement du leadership lorsque les évaluatrices et évaluateurs non seulement appuient la croissance des personnes évaluées, mais aussi qu'ils cherchent à l'atteindre, personnellement et pour l'organisme en général.

Le Cadre de leadership de l'Ontario peut aider les agentes et agents de supervision à mettre l'accent sur certaines compétences et pratiques lorsqu'ils évaluent les directions d'école et directions adjointes. De plus, la partie deux du Cadre souligne les pratiques du système qui appuient les directions d'école et les directions adjointes. Vous trouverez les caractéristiques détaillées de ces pratiques, ainsi que quelques exemples, dont l'outil d'autoévaluation du leadership, sur le site Web suivant :

www.ontario.ca/leadershipeducation.

L'objectif de l'évaluation n'est pas tant de changer la personne qui, grâce à la bonne combinaison de conseils et d'avertissements, changera ses façons de faire et deviendra un gestionnaire satisfaisant. L'objectif de l'évaluation est plutôt d'améliorer le rendement de la personne et de l'organisme. Les deux parties (la personne évaluée et l'organisme effectuant l'évaluation) ont la responsabilité de réfléchir, d'analyser et d'améliorer. (Reeves, 2004)

3.3 Le rôle du dialogue professionnel pour appuyer la croissance et le perfectionnement professionnels continus des directions d'école et des directions adjointes

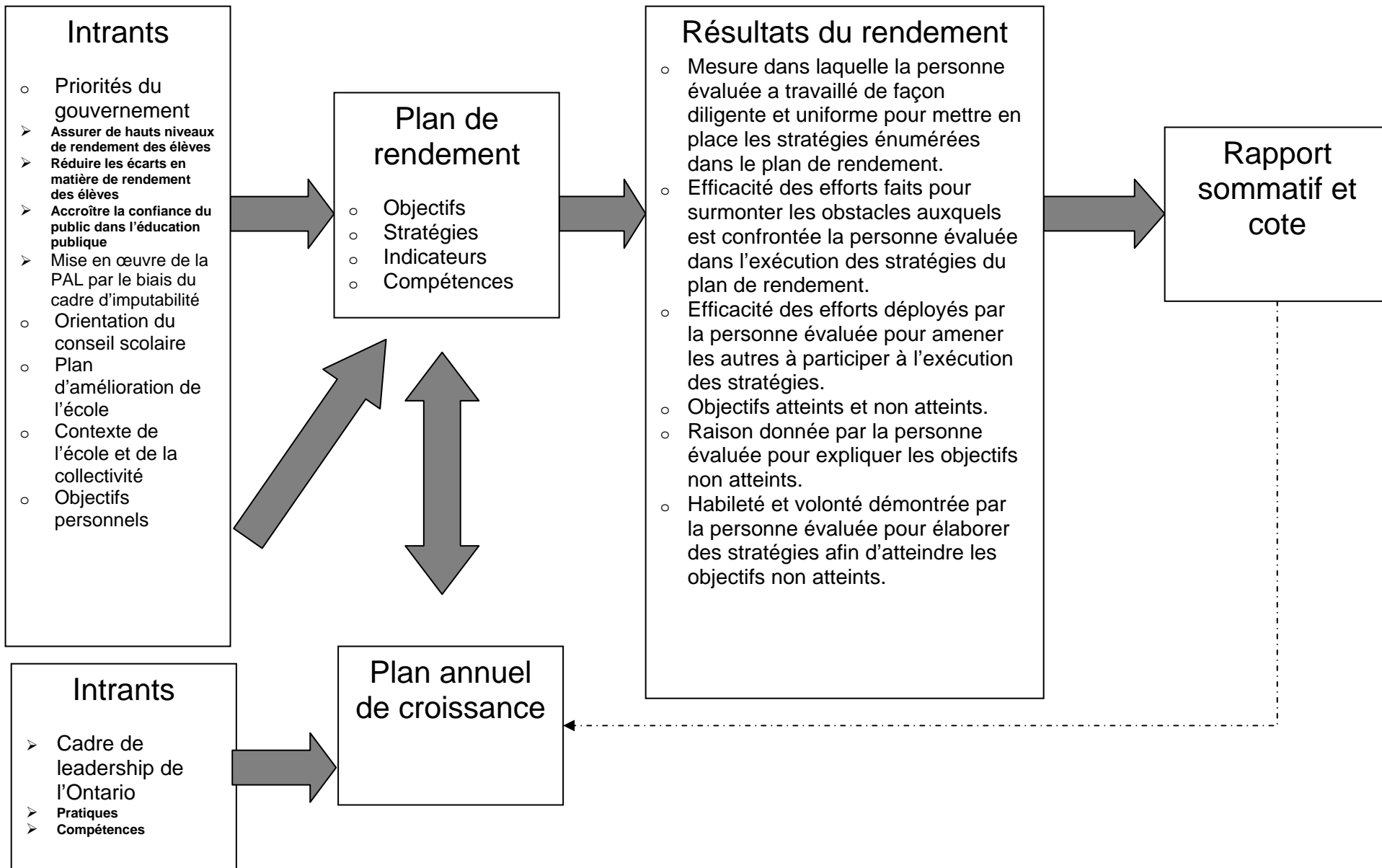
Le dialogue et la collaboration professionnels sont deux éléments essentiels au processus d'évaluation et un élément clé d'une culture saine au sein des écoles et des conseils scolaires. Le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes fournit un modèle d'évaluation du rendement de ces derniers lié à l'atteinte des objectifs qu'ils ont déterminés à l'avance, de façon à refléter leurs besoins en matière de croissance et de perfectionnement, et pour lesquels l'évaluatrice ou l'évaluateur (l'agente ou l'agent de supervision ou la direction d'école) et la personne évaluée (la direction d'école, ou la direction adjointe) jouent un rôle actif. Ce rôle comprend l'engagement des directions d'école et des directions adjointes ainsi que des agentes et des agents de supervision dans un dialogue professionnel qui renforce leur compréhension de ce qu'est un bon leader, comme le décrit le Cadre de leadership de l'Ontario à la partie I (annexe A), qui indique les compétences, connaissances et attitudes d'un leader efficace et de pratiques exemplaires qui, selon les recherches, ont un effet positif sur le rendement des élèves.

« Les conversations directes et bien orientées entre la direction d'école et l'agente ou l'agent de supervision ont favorisé l'autoévaluation et mené à l'amélioration claire des aptitudes et de la confiance. » – participante à la mise à l'essai

3.4 Évaluation axée sur les objectifs

Le modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes proposé dans les lignes directrices (voir le diagramme ci-dessous) est axé sur les objectifs, ce qui respecte l'orientation des objectifs de planification de l'amélioration scolaire. C'est un tel climat qui procure le contexte idéal pour effectuer une évaluation efficace des directions d'école et des directions adjointes de façon à favoriser une approche en matière de leadership ayant une incidence positive sur le rendement des élèves.

Modèle d'évaluation du rendement



4 MODÈLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES DIRECTIONS D'ÉCOLE ET DES DIRECTIONS ADJOINTES

4.1 Élaboration du modèle

Le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes vise à appuyer et à favoriser leur croissance et leur perfectionnement. Lorsque tous les éléments sont mis en œuvre de façon cohérente et qu'un lien est établi avec les objectifs d'amélioration de l'école et l'apprentissage professionnel continu, le processus s'intègre pleinement au travail quotidien des leaders scolaires.

Le modèle suivant a démontré une incidence positive sur le développement du leadership, et il est lié à l'amélioration de l'apprentissage des élèves.

4.2 Éléments clés du modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

Les principaux éléments du modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes sont les suivants :

- Le **plan de rendement** précise les objectifs, stratégies, indicateurs et compétences correspondantes de la personne évaluée (la direction d'école ou la direction adjointe) en collaboration avec l'évaluatrice ou l'évaluateur (l'agente ou l'agent de supervision ou la direction d'école). Ces éléments découlent du plan d'amélioration de l'école, de l'orientation stratégique du conseil scolaire, des priorités du gouvernement et des objectifs personnels de la personne évaluée, tout en tenant compte du contexte de l'école et de la collectivité.
- Le **plan annuel de croissance** permet à la personne évaluée, en collaboration avec l'évaluatrice ou l'évaluateur, de cerner les stratégies de croissance et de perfectionnement reposant sur le Cadre de leadership de l'Ontario, qui définit les compétences et les pratiques liées au leadership efficace. Le plan de croissance appuie l'exécution du plan de rendement et il est utilisé au cours des années entre les évaluations pour soutenir le dialogue et la croissance continus.
- Les **rencontres d'évaluation** favorisent un dialogue professionnel entre la personne évaluée et l'évaluatrice ou l'évaluateur. Ces entretiens offrent des occasions de réflexion et de collaboration favorisant la croissance et l'amélioration.
- Le **rapport sommatif** sert à documenter le processus d'évaluation, qui permet aux directions d'école et aux directions adjointes de réfléchir aux commentaires qu'ils reçoivent et de surveiller leur propre croissance. Le rapport sommatif devrait comprendre le plan de rendement rempli, les commentaires de l'évaluatrice ou de l'évaluateur ainsi que ceux de la personne évaluée et la cote de rendement.
- L'**échelle de cotation** permet d'évaluer le rendement global et d'offrir les commentaires nécessaires au sujet des forces et des aspects à améliorer. Ce modèle fournit un calendrier différencié destiné aux leaders scolaires nouvellement nommés et chevronnés.
- Un **processus dûment établi suivant l'obtention de la cote *insatisfaisant* quant au rendement** qui indique clairement les étapes à suivre lorsque la personne évaluée a reçu la cote *insatisfaisant*.
- Un **processus permettant d'offrir un soutien additionnel**, le cas échéant, qui est distinct pour les nouveaux leaders scolaires et les leaders scolaires chevronnés.

4.3 Calendrier suggéré pour la mise en œuvre des éléments clés du modèle d'évaluation du rendement

Calendrier	Leaders scolaires nouvellement nommés	Leaders scolaires chevronnés durant une année d'évaluation
Septembre	<p>(Période de pré-évaluation) Élaboration du plan de croissance en collaboration avec le mentor et la superviseure ou le superviseur.</p>	<p>(Période de pré-évaluation) Élaboration des plans de rendement et de croissance.</p> <p>Rencontre officielle avec l'évaluatrice ou l'évaluateur pour discuter du plan de rendement, y compris des objectifs pour l'année d'évaluation, en fonction des compétences et du plan de croissance.</p> <p>(Début de la période officielle d'évaluation) Mise en œuvre continue des plans de rendement et de croissance (modifiés, le cas échéant). Discussion continue avec l'évaluatrice ou l'évaluateur concernant le progrès et le soutien.</p>
Décembre/janvier	Mise en œuvre continue du plan de croissance, mentorat, commentaires informels de la superviseure ou du superviseur.	Rencontre officielle avec l'évaluatrice ou l'évaluateur pour discuter du progrès réalisé pour atteindre les objectifs, ainsi que les indicateurs de réussite, les obstacles et le soutien supplémentaire nécessaire.
Janvier – avril	Mise en œuvre continue du plan de croissance, mentorat, commentaires informels de la superviseure ou du superviseur.	Dialogue continu entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée sur le progrès réalisé vers l'atteinte des objectifs (modifiés le cas échéant).
Mai	<p>Élaboration du plan de rendement et mise à jour du plan de croissance.</p> <p>Rencontre officielle avec l'évaluatrice ou l'évaluateur pour discuter du plan de rendement, y compris des objectifs pour l'année d'évaluation et de la mise à jour du plan de croissance.</p>	<p>(La période d'évaluation officielle peut prendre fin)</p> <p>Rencontre officielle avec l'évaluatrice ou l'évaluateur pour évaluer les résultats du rendement, préparer un rapport sommatif et attribuer une cote de rendement, et pour discuter du plan de croissance pour les années à venir entre les années d'évaluation.</p> <p>L'évaluatrice ou l'évaluateur prépare un rapport sommatif et attribue la cote de rendement.</p> <p>Il se peut que des étapes supplémentaires soient nécessaires lorsqu'une évaluation du rendement se solde par la cote <i>insatisfaisant</i>.</p>

Septembre	(Début de la période officielle d'évaluation) Mise en œuvre continue des plans de rendement et de croissance (modifiés le cas échéant). Discussion continue avec l'évaluatrice ou l'évaluateur concernant le progrès et le soutien. <i>Pour le reste du processus, voir le calendrier des leaders scolaires chevronnés.</i>	Il se peut que l'évaluation se poursuive si le rendement au cours de l'année d'évaluation se solde par la cote <i>insatisfaisant</i> . Après une année d'évaluation réussie : mise en œuvre du plan de croissance et dialogue continu avec la superviseure ou le superviseur concernant le rendement et les aspects à améliorer.
------------------	--	---

5 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

5.1 Aperçu

Dans le contexte des écoles et des conseils scolaires en tant que communautés d'apprentissage professionnelles, les agentes et agents de supervision, les directions d'école ainsi que les directions adjointes ont tous un rôle important à jouer dans le processus d'évaluation du rendement. Tout en assumant leurs responsabilités, ils favorisent la collaboration et font preuve d'un respect mutuel et d'un sens des responsabilités. Cette façon de faire permet d'établir un cadre dans lequel les directions d'école et les directions adjointes peuvent exécuter leur travail, atteindre leurs objectifs communs et viser la réussite.

Le défi que représente l'amélioration du rendement... est une occasion. Chaque suggestion d'amélioration en matière d'efficacité n'est pas un exercice de supériorité d'une des parties envers l'autre, mais un engagement commun vers l'amélioration du rendement. (Reeves, 2004)

5.2 Définitions des leaders scolaires nouvellement nommés et chevronnés

Le processus d'évaluation du rendement vise les directions d'école ainsi que les directions adjointes pleinement qualifiées¹ pour les fonctions qui feront l'objet de l'évaluation.

Il est préférable d'utiliser un processus différent pour les leaders scolaires nouvellement nommés et pour ceux qui sont chevronnés. On peut décrire un leader scolaire nouvellement nommé comme suit :

- une direction adjointe qualifiée sans expérience dans ce poste en Ontario ou ailleurs;
- une direction d'école qualifiée sans expérience dans ce poste en Ontario ou ailleurs (une direction d'école est considérée comme nouvellement nommée même si elle a de l'expérience en tant que direction adjointe en Ontario ou ailleurs).

Dans le but de fournir un soutien lors de l'entrée en poste (p. ex., le mentorat et les systèmes d'évaluation différenciés), les conseils scolaires peuvent considérer qu'une direction d'école ou une direction adjointe est « chevronnée » dans ses fonctions après avoir passé deux ans en poste. Cette procédure correspond à la recherche effectuée sur l'initiation des directions d'école et des directions adjointes.

5.3 Rôle des agentes et agents de supervision

Les agentes et agents de supervision effectuent les évaluations du rendement des directions d'école et peuvent aussi effectuer les évaluations du rendement des directions adjointes.

La liste suivante énonce les principales responsabilités des agentes et des agents de supervision dans le contexte de l'évaluation du rendement des directions d'école.

Une agente ou un agent de supervision doit :

- effectuer les évaluations du rendement des directions d'école et des directions adjointes visées par l'évaluation;

¹ « Pleinement qualifié » signifie que la personne possède les qualifications d'une directrice ou d'un directeur d'école en vertu du Règlement de l'Ontario 184/97, qu'elle a un poste permanent de direction d'école ou de direction adjointe et qu'elle n'est plus membre d'une fédération d'enseignantes et d'enseignants.

- rencontrer la personne évaluée en vue de l'élaboration du plan de rendement et du plan de croissance;
- rencontrer la personne évaluée régulièrement tout au long de l'année d'évaluation afin de mesurer les progrès réalisés et de déterminer les mesures de soutien dont cette personne pourrait avoir besoin pour exécuter son plan de rendement;
- discuter avec la personne évaluée des modifications qui pourraient être apportées au plan de rendement ou au plan de croissance au milieu de l'année;
- rencontrer la personne évaluée vers la fin de l'année d'évaluation afin de passer en revue les résultats du plan de rendement, les progrès réalisés en vue de les atteindre, les difficultés rencontrées et les modifications à apporter au plan de croissance pour l'année suivante;
- préparer un rapport sommatif de l'évaluation du rendement, y compris une cote de rendement;
- présenter à la personne évaluée et au conseil scolaire une copie du rapport sommatif d'évaluation signé par les deux parties.

Dans les situations où le processus d'évaluation donne lieu à la cote *insatisfaisant*, l'agente ou l'agent de supervision pourrait avoir d'autres responsabilités (voir la section 1.2.5, « Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *insatisfaisant* »).

5.4 Rôle des directions d'école en tant qu'évaluatrices ou évaluateurs

On s'attend à ce que les directions d'école évaluent les directions adjointes, mais le conseil scolaire peut décider que l'évaluation sera réalisée par une agente ou un agent de supervision si des circonstances particulières se présentent.

La liste suivante énonce les principales responsabilités des directions d'école dans le contexte de l'évaluation du rendement des directions adjointes.

En tant qu'évaluatrice ou évaluateur, une direction d'école doit :

- effectuer les évaluations du rendement des directions adjointes visées par l'évaluation;
- rencontrer la direction adjointe en vue de l'élaboration du plan de rendement et du plan de croissance;
- collaborer avec la direction adjointe pour déterminer la façon de lier son travail au plan d'amélioration de l'école, afin de lui permettre d'assurer ses responsabilités en matière de leadership;
- rencontrer la direction adjointe régulièrement tout au long de l'année d'évaluation afin de mesurer les progrès réalisés et de déterminer les mesures de soutien dont cette personne pourrait avoir besoin pour exécuter son plan de rendement;
- discuter avec la personne évaluée des modifications qui pourraient être apportées au plan de rendement ou au plan de croissance au milieu de l'année;
- rencontrer la direction adjointe vers la fin de l'année d'évaluation afin de passer en revue les résultats du plan de rendement, les progrès réalisés en vue de les atteindre, les difficultés rencontrées et les modifications à apporter au plan de croissance pour l'année suivante;

- préparer un rapport sommatif de l'évaluation du rendement, y compris une cote de rendement;
- présenter à la direction adjointe et à son agente ou à son agent de supervision une copie du rapport sommatif signé par les deux parties.

Dans les situations où le processus d'évaluation donne lieu à la cote *insatisfaisant*, la direction d'école, à titre d'évaluatrice, pourrait avoir d'autres responsabilités (voir la section 11.2.5, « Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *insatisfaisant* »).

« L'occasion d'examiner mon rôle en particulier en tant que directeur superviseur. » – commentaire d'un participant à la mise à l'essai sur l'avantage que lui a procuré le processus d'évaluation

5.5 Rôle des directions d'école et des directions adjointes en tant que personnes évaluées

Les personnes évaluées doivent :

- déterminer les objectifs, stratégies, compétences et indicateurs à inscrire dans le plan de rendement, en collaboration avec l'agente ou l'agent de supervision ou la direction d'école qui fera l'évaluation;
- établir un plan annuel de croissance en collaboration avec l'agente ou l'agent de supervision ou la direction d'école qui fera l'évaluation;
- accepter de rencontrer l'évaluatrice ou l'évaluateur à des moments convenables aux deux parties tout au long de la période d'évaluation afin de discuter des progrès réalisés en rapport avec le plan de rendement et de toute mesure de soutien nécessaire;
- discuter avec l'évaluatrice ou l'évaluateur des modifications qui pourraient être apportées au plan de rendement ou au plan de croissance au milieu de l'année;
- remplir la partie des résultats du plan de rendement, qui permettra à l'évaluatrice ou à l'évaluateur de rédiger le rapport sommatif;
- ajouter des commentaires au rapport sommatif qui tiennent compte de l'autoévaluation du rendement;
- signer le rapport sommatif d'évaluation afin d'en accuser réception.

Dans les situations où le processus d'évaluation donne lieu à la cote *insatisfaisant*, la direction d'école ou la direction adjointe, à titre de personne évaluée, pourrait avoir d'autres responsabilités (voir la section 11.2.5, « Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *insatisfaisant* »).

5.6 Rôle des conseils scolaires

Il est primordial que les conseils scolaires favorisent un climat de partage, de confiance et de soutien en instaurant une culture de planification au niveau du système qui soutient tous les processus de leadership. L'impact de l'évaluation du rendement pourrait être amélioré si les conseils scolaires l'intégraient au plan élargi de développement du leadership.

Un conseil scolaire doit :

- ❑ établir et transmettre les politiques de mise en œuvre d'un processus d'évaluation des directions d'école et des directions adjointes dans l'ensemble du système et assurer la conformité avec les procédures et calendriers établis par le conseil scolaire;
- ❑ transmettre de l'information concernant le processus d'évaluation des directions d'école et des directions adjointes aux directions d'école, aux directions adjointes, aux agentes et aux agents de supervision, aux enseignantes et aux enseignants, aux parents, aux élèves et aux présidentes et aux présidents des comités d'école;
- ❑ fournir la formation et le soutien nécessaires (p. ex., déterminer des objectifs SMART, effectuer des rencontres d'évaluation efficaces) aux agentes et aux agents de supervision, aux directions d'école et aux directions adjointes qui participent au processus d'évaluation;
- ❑ s'assurer qu'une copie des documents d'évaluation des directions d'école ainsi que des directions adjointes qui sont transférés dans une autre école est envoyée à la superviseure ou au superviseur approprié de la nouvelle école afin d'assurer la continuité.

Dans les situations où le processus d'évaluation donne lieu à la cote *insatisfaisant*, le conseil scolaire aura d'autres responsabilités (voir la section 11.2.5, « Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *insatisfaisant* »).

6 EXIGENCES EN MATIÈRE DE CALENDRIER

6.1 Objet

Les exigences en matière de calendrier nécessitent une planification et une organisation minutieuses ainsi qu'une approche selon laquelle chacun doit savoir que l'évaluation est un élément faisant partie de l'amélioration des écoles plutôt qu'un événement unique isolé. La communication ouverte entre la personne évaluée et celle qui effectue l'évaluation est essentielle au processus afin de déterminer les prochaines étapes ainsi que les éléments de soutien nécessaires à l'amélioration continue de la personne évaluée.

6.2 Exigences

L'information ci-dessous est un résumé des exigences concernant le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et directions adjointes.

6.2.1 Fréquence

Chaque conseil scolaire doit s'assurer que l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est effectuée tous les cinq ans. Le rendement des directions d'école et des directions adjointes nouvellement nommées au conseil scolaire doit faire l'objet d'une évaluation durant la première année que la personne est en poste au sein du conseil scolaire. Dans les 20 jours de classe suivant le début de l'année d'évaluation, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit avertir la personne évaluée que son rendement sera évalué durant cette année scolaire. Les conseils scolaires peuvent commencer le cycle des évaluations des directions d'école et des directions adjointes de façon à équilibrer le nombre d'évaluations effectuées chaque année.

Si, à un moment ou à un autre, l'évaluatrice ou l'évaluateur estime que c'est nécessaire, il ou elle peut effectuer une évaluation durant une année qui n'est pas l'année d'évaluation de la personne évaluée. Cette décision aurait pour effet de réinitialiser le cycle de cinq ans de la personne évaluée.

Sauf durant son année d'évaluation, une personne évaluée peut demander qu'une évaluation du rendement soit effectuée en plus de celles déjà exigées. Par exemple, une personne évaluée peut demander à ce qu'une évaluation supplémentaire soit effectuée afin d'obtenir des commentaires sur son rendement durant une année sans évaluation, ou pour appuyer une occasion qu'elle a eue d'être transférée ou promue. On encourage les évaluatrices et évaluateurs à accueillir ces demandes. Là encore, si l'évaluatrice ou l'évaluateur choisit d'effectuer l'évaluation, le cycle de cinq ans sera réinitialisé.

Les exigences de ce modèle d'évaluation ne visent pas à interférer avec le droit discrétionnaire de la superviseure ou du superviseur d'observer le travail de la direction d'école ou de la direction adjointe, de la rencontrer pour discuter de son rendement, de lui faire ses commentaires, ou de soutenir sa croissance et son perfectionnement en tout temps.

Si la direction d'école ou la direction adjointe travaille dans plus d'une école, n'occupe pas un poste dans une école, occupe le poste de direction d'école ou de direction adjointe dans une école en plus d'assumer d'autres tâches, ou change d'école, le conseil scolaire devra déterminer qui effectuera l'évaluation et adaptera le processus d'évaluation à la description de tâches de la personne évaluée.

6.2.2 Direction d'école et direction adjointe employée au service d'un conseil scolaire en emploi continu

Chaque direction d'école et direction adjointe au service d'un conseil scolaire en emploi continu doit avoir une année d'évaluation tous les cinq ans. Aussi longtemps que la direction d'école ou la direction adjointe est

employée par le conseil scolaire, elle doit connaître quatre années sans évaluation avant la prochaine année d'évaluation.

6.2.3 Direction d'école et direction adjointe nouvellement nommée dans un conseil scolaire

Les conseils scolaires doivent s'assurer que chaque direction d'école et direction adjointe nouvellement nommée fait l'objet d'au moins une évaluation du rendement durant sa première année en poste au nouveau conseil scolaire.

Le cycle d'évaluation de cinq ans pour une direction d'école et une direction adjointe commence lorsque cette dernière termine sa première année à l'emploi du conseil scolaire. Le conseil scolaire doit s'assurer que quatre années sans évaluation suivent la première année d'évaluation de la direction d'école ou de la direction adjointe et précèdent sa prochaine année d'évaluation.

6.2.4 Transition d'une direction d'école ou d'une direction adjointe nouvellement nommée

Une direction d'école ou une direction adjointe n'est plus considérée comme nouvellement nommée lorsqu'elle a terminé sa première année en poste.

Une fois que la direction d'école ou la direction adjointe n'est plus considérée comme nouvellement nommée, elle peut demander à être placée sur le cycle d'évaluation des directions d'école et des directions adjointes chevronnées. Une fois que l'année d'évaluation est déterminée, un cycle devrait être établi afin que quatre années sans évaluation précèdent la prochaine année d'évaluation.

6.2.5 Dispositions lorsqu'une direction d'école ou une direction adjointe est en prêt de service auprès d'un autre conseil scolaire

Lorsqu'une direction d'école ou une direction adjointe est en prêt de service à un autre conseil scolaire, son cycle d'évaluation se poursuit. Le conseil scolaire que la direction d'école ou la direction adjointe vient de quitter doit informer le conseil où elle est en prêt de service de l'année où elle est rendue dans son cycle. Le conseil scolaire d'où vient la direction d'école ou la direction adjointe doit s'assurer que toutes les évaluations requises dans le cycle sont effectuées pendant que la direction d'école ou la direction adjointe travaille à l'autre conseil scolaire, sauf dans les cas suivants :

Si l'évaluation du rendement d'une direction d'école ou direction adjointe chevronnée en prêt de service se solde par la cote *insatisfaisant*, les règles suivantes s'appliquent :

- L'entente de prêt de service prend fin.
- L'évaluation du rendement n'a aucune incidence, si ce n'est de mettre fin à l'entente de prêt de service.
- Le cycle de cinq ans de la direction d'école ou direction adjointe recommence lorsque l'entente de prêt de service prend fin, et on évalue le rendement de la direction ou de la direction adjointe au cours de la première année de ce cycle.
- Le conseil scolaire dans lequel retourne une direction d'école ou une direction adjointe doit élaborer un plan de rendement dans les 40 jours de classe suivant le retour de la direction d'école ou de la direction adjointe et doit procéder à une évaluation dans un délai de 120 à 140 jours de classe, même si cette évaluation a lieu l'année scolaire suivante.

6.2.6 Conséquence de certaines absences sur le cycle d'évaluation de la direction d'école ou de la direction adjointe

Lorsque le conseil scolaire planifie l'évaluation de sa direction d'école ou de sa direction adjointe en fonction du processus d'évaluation des directions d'école ou des directions adjointes, les périodes suivantes ne doivent pas être comptées comme faisant partie du cycle :

- une période durant laquelle la direction d'école ou la direction adjointe est en congé prolongé approuvé par le conseil scolaire;
- une période durant laquelle la direction d'école ou la direction adjointe est en prêt de service auprès d'une école ne faisant pas partie du système public d'éducation de l'Ontario, mais remplit les fonctions de direction d'école ou de direction adjointe.

6.2.7 Planification de l'évaluation de la direction d'école ou de la direction adjointe au retour d'un congé prolongé

Si une direction d'école ou une direction adjointe est en congé prolongé durant son cycle d'évaluation complet ou durant une partie de ce dernier, le cycle de cinq ans recommence à son retour au travail, et la première année du cycle correspond à l'année d'évaluation. Un plan de rendement doit être élaboré dans les 40 jours de classe suivant son retour d'un congé prolongé, et une évaluation doit être effectuée entre le 120^e et le 140^e jour de classe, même si l'évaluation est prévue pour l'année scolaire suivante.

6.2.8 Délégation des pouvoirs de la direction d'école à l'agente ou à l'agent de supervision

L'agente ou l'agent de supervision de l'école pour laquelle la direction d'école travaille doit effectuer l'évaluation du rendement. Une agente ou un agent de supervision peut effectuer les évaluations d'une direction adjointe au nom de la direction d'école si cette dernière n'est pas disponible ou si le conseil scolaire en décide ainsi, en raison de circonstances particulières.

6.2.9 Conséquence de l'absence d'une agente ou d'un agent de supervision

Lorsqu'une agente ou un agent de supervision est absent, ses tâches peuvent être effectuées par une autre agente ou un autre agent de supervision travaillant au sein du même conseil scolaire. Peu importe si le rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe est évalué par la même personne ou par des personnes différentes à différents moments du processus d'évaluation, les résultats de chaque évaluation demeurent valides. Toutefois, les conseils scolaires doivent s'assurer que le processus est continu et cohérent.

7 PLAN DE RENDEMENT

7.1 Objet

Le plan de rendement intègre des objectifs stratégiques et des pratiques et des compétences de leadership. Le plan sera utilisé pour effectuer une évaluation complète de la personne évaluée pour mener à une cote de rendement appropriée.

7.2 Exigences

7.2.1 Objectifs

La direction d'école ou la direction adjointe établit des objectifs visant à assurer l'amélioration du rendement des élèves en se fondant sur le plan stratégique du conseil scolaire, le plan d'amélioration de l'école, la communauté scolaire et le contexte local, les priorités du gouvernement et ses objectifs personnels. Le plan d'amélioration de l'école peut être un bon point de départ puisqu'il est déjà conforme aux initiatives du conseil scolaire, de la communauté et du gouvernement. Il est aussi important de souligner le contexte ou les considérations locales d'une école en particulier (p. ex., le profil démographique des élèves) qui peuvent contribuer à déterminer les objectifs importants. De plus, on encourage les personnes évaluées à recueillir les commentaires du personnel (enseignantes et enseignants, aides-enseignantes et aides-enseignants, etc.), de parents et d'élèves qui sont pertinents à leurs objectifs (voir le modèle de plan du rendement à l'annexe B).

Grâce à la détermination systématique de pratiques exemplaires et à la mesure minutieuse des résultats des élèves et des mesures de leadership, la responsabilisation dans l'ensemble du système et l'évaluation individuelle peuvent transformer des gestes de bonne et de mauvaise pratique posés au hasard pour en faire le fondement d'une organisation apprenante. (Reeves, 2004)

L'élaboration des objectifs comprendra aussi la collecte de données pertinentes concernant le rendement des élèves et toute autre information qui contribuera à « tracer la voie ». Ces statistiques initiales pourraient servir de points de repère importants à utiliser pour l'analyse de fin d'année.

Les objectifs devraient être des objectifs SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables; réalistes et temporels (voir l'annexe I, liste de conseils : déterminer des objectifs SMART). Il est important que les objectifs soient fondés sur les résultats, mais qu'ils soient mesurables; qu'ils mettent la personne au défi et qu'ils soient réalisables. Le délai d'exécution peut être supérieur à un an, mais il faut prévoir des évaluations provisoires des progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs allant au-delà de la période d'évaluation. Le nombre d'objectifs devrait se situer entre deux et quatre², et les objectifs devraient être variés, c'est-à-dire qu'on doit retrouver un équilibre entre les objectifs quantitatifs et les objectifs qualitatifs.

« Elle (l'évaluation) a été utile parce qu'elle a axé ma conversation avec mon agente ou agent de supervision, a permis une discussion riche et que l'autoréflexion a rendu mes objectifs plus significatifs. » – participant à la mise à l'essai

Le dialogue professionnel entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée orientera la formulation des objectifs dans le plan de rendement. Dans le cas de l'évaluation d'une direction adjointe, la direction d'école déterminera avec cette personne la façon d'établir un lien entre son travail et le plan d'amélioration de l'école,

² Selon les pratiques efficaces, les directions d'écoles devraient limiter le nombre d'objectifs et utiliser leur jugement professionnel pour déterminer ce qui fonctionnera dans des contextes scolaires particuliers.

de façon à lui permettre d'assumer la responsabilité de leadership en rapport avec le plan de l'école (voir l'annexe I, liste de conseils : conversation axée sur la croissance).

Le plan de rendement peut aider les leaders scolaires à se concentrer sur les objectifs essentiels à l'amélioration du rendement des élèves, tout en s'assurant d'avoir le soutien nécessaire de leur agente ou de leur agent de supervision (ou de la direction d'école, en tant qu'évaluatrice ou évaluateur, dans le cas de l'évaluation des directions adjointes).

La partie 4.3 propose un calendrier pour l'élaboration d'un plan de rendement.

7.2.2 Stratégies

Au moment de déterminer les stratégies favorisant l'atteinte de chaque objectif, la direction d'école ou la direction adjointe examinera les compétences et les pratiques énumérées dans le Cadre de leadership de l'Ontario (annexe A). La direction d'école ou la direction adjointe devra déterminer les mesures à prendre pour atteindre les objectifs énoncés. Ces mesures sont en fait des engagements que la personne évaluée devra prendre et dont elle devra rendre compte. Il peut s'agir de la collecte et de l'analyse de données, de stratégies visant l'engagement du personnel à œuvrer en milieu minoritaire, de perfectionnement professionnel à l'intention du personnel enseignant, de modifications aux programmes d'études et à l'enseignement, de stratégies visant la participation des parents ou des membres de la collectivité, de développement du leadership pour le personnel, de mesures en rapport avec la langue et la culture, de plans d'évaluation et d'autres stratégies envisagées par l'évaluatrice ou l'évaluateur ou la personne évaluée.

Bien que le modèle d'évaluation soit axé sur les objectifs, le processus nécessaire à l'atteinte de ces objectifs est tout aussi important. Les discussions concernant le processus aideront la personne évaluée à s'assurer qu'elle est sur la bonne voie, tout en rassurant l'évaluatrice ou l'évaluateur que la personne évaluée a choisi une méthode valable. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit poser des questions comme : « Comment allez-vous amener les membres de votre personnel à participer à l'atteinte de l'objectif et à utiliser la stratégie choisie? » et « Que ferez-vous si certains s'opposent? » pour orienter la réflexion de la personne évaluée. Des renvois au Cadre de leadership de l'Ontario peuvent relever les pratiques fondamentales en leadership et les compétences qui aideront la personne évaluée à traiter ces questions de manière efficace. Par exemple, en rapport avec le domaine intitulé « Mettre au point l'organisme », une pratique pertinente consiste, pour la direction d'école, à « instaurer une culture d'école qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés ».

Le dialogue professionnel entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée aidera à déterminer les stratégies et à veiller à ce que ces dernières aient une chance raisonnable d'être couronnées de succès si elles sont mises en œuvre.

7.2.3 Compétences

On peut trouver des compétences dans le Cadre de leadership de l'Ontario, qui décrit ce qu'est le leadership efficace. Dans le cadre du plan de rendement, la personne évaluée devra sélectionner les deux ou trois compétences clés qui respectent et soutiennent de près les objectifs qu'elle a déterminés. Elle devra utiliser ces compétences pour orienter les mesures qu'elle aura prises. De plus, si la personne évaluée croit qu'elle doit s'améliorer davantage dans ces domaines, elle devrait inclure ces compétences dans le plan annuel de croissance (voir la partie 8, Plan annuel de croissance). Il peut s'avérer utile pour les évaluatrices ou les évaluateurs de discuter du rôle que joue l'amélioration de ces compétences dans l'atteinte des objectifs prédéterminés.

« La plus grande incidence a été l'habileté accrue à lier le Cadre de leadership de l'Ontario à l'évaluation du rendement et aux plans d'amélioration de l'école et du conseil scolaire. » – participante à la mise à l'essai, au sujet de l'incidence de son apprentissage

7.2.4 Indicateurs

Les indicateurs précisent comment on saura si les stratégies sont efficaces. Ils doivent être observables et mesurables. Il peut s'agir de mesures qualitatives ou quantitatives. Les directions d'école et les directions adjointes devront intégrer la collecte de données de base dans les premiers stades de la mise en œuvre des stratégies afin d'établir une référence pour la mesure des indicateurs, une fois qu'une stratégie a été mise en œuvre. Par exemple, dans le cas d'une stratégie visant à améliorer la communication orale des élèves, un indicateur serait fondé sur des données recueillies sur le rendement des élèves en communication orale. Ces données pourraient provenir des résultats des élèves à des stratégies communes de l'école axés sur la communication orale.

Un large éventail d'indicateurs peut être utilisé pour fixer des objectifs dans le plan de rendement. Les participantes et participants à la mise à l'essai ont proposé les exemples suivants :

- Accumulation de crédits
- Taux d'obtention de diplôme
- Taux de réussite
- Effectif des cours
- Sécurité dans les écoles – données sur la suspension et la fréquentation scolaire
- Sondages
- GB Plus
- Bulletins scolaires
- Commentaires ou observations des élèves
- Auto-évaluation
- Pré-examens et post-examens pour vérifier certains objectifs liés au rendement des élèves
- Accent mis sur des sous-groupes (p. ex., les garçons, les élèves de l'enfance en difficulté, etc.)
- Groupe de discussion formé de parents
- Suivi du comportement
- Données concernant le nombre de renvois au bureau de la direction ou de la direction adjointe

Le dialogue professionnel entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée au sujet des indicateurs appropriés aidera cette dernière à utiliser des mesures efficaces. Il est important pour l'évaluatrice ou l'évaluateur de s'assurer que la personne évaluée a réfléchi à l'incidence du changement sur le personnel, car un point de vue positif de la part du personnel enseignant et sa confiance à l'égard des changements proposés à l'enseignement sont importants pour veiller à l'amélioration continue des résultats des élèves. On peut inciter la personne évaluée à inclure des indicateurs servant à recueillir des données sur l'avis du personnel enseignant quant à la réussite d'une mesure et la valeur ajoutée ou perdue au cours du processus. L'évaluatrice ou l'évaluateur peut faire référence à certains éléments du Cadre de leadership de l'Ontario au moment de la discussion sur les compétences nécessaires pour obtenir ces résultats positifs. Par exemple, dans le domaine intitulé « Établir les orientations », une compétence pertinente consiste pour la direction d'école ou la direction adjointe à être en mesure « d'inspirer, d'inviter, de motiver les autres et de leur donner les moyens de réaliser la vision ». Ainsi, l'évaluatrice ou l'évaluateur peut poser les questions suivantes : « Que voulez-vous que le personnel enseignant retienne de ce processus de mise en œuvre de l'objectif? » ou « Comment saurez-vous si les enseignantes et enseignants adoptent la nouvelle méthodologie? ».

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'introspection, d'apprentissage et de changements dans les pratiques. (Earl et Katz, 2005)

7.2.5 Résultats

La personne évaluée doit remplir la partie des résultats du plan de rendement vers la fin de l'année scolaire. Les résultats montrent les réalisations en lien avec les objectifs établis. La personne évaluée est invitée à fournir des éléments additionnels afin d'expliquer pourquoi les objectifs ont été atteints ou non, par exemple les difficultés ou les obstacles rencontrés au cours de la mise en œuvre et ce qui a été fait à ce sujet. Elle peut aussi préciser comment elle pourrait y faire face grâce à une formation additionnelle, à différentes stratégies ou au prolongement du délai d'exécution.

La discussion entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée au sujet des résultats représente un élément important du processus d'évaluation en vue de promouvoir le dialogue professionnel, la réflexion, la collaboration et un environnement axé sur le soutien mutuel.

« 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 ». – participant à la mise à l'essai

8 PLAN ANNUEL DE CROISSANCE

8.1 Objet

Le plan annuel de croissance permet de planifier l'apprentissage professionnel de la direction d'école ou de la direction adjointe au cours de l'année d'évaluation et des années sans évaluation. L'élaboration et la tenue à jour d'un plan de croissance offrent à l'évaluatrice ou à l'évaluateur et à la personne évaluée l'occasion de collaborer et de participer à des discussions au sujet des stratégies de croissance de la personne évaluée. Elles permettent aussi de discuter des mesures de soutien qui pourraient être nécessaires pour mettre en œuvre ces stratégies.

Les leaders du système qui créent des conditions pour soutenir le travail des directrices et des directeurs d'école (p. ex., des occasions importantes de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant et la direction de l'école) permettent à leurs collègues responsables du leadership scolaire de se faire une idée globale et commune de l'authenticité et de la faisabilité de leurs objectifs stratégiques du système. Ces croyances communes permettent de croire à un travail de leadership collaboratif et attentif dans l'ensemble du système grâce aux efforts communs pour améliorer la qualité de l'enseignement et l'apprentissage dans toutes les écoles. (Leithwood, 2008)

8.2 Exigences

Le plan de croissance doit comporter toute activité de perfectionnement qui sera entreprise ainsi que les mesures de soutien nécessaires à la mise en œuvre du plan de rendement. La personne évaluée peut aussi déterminer des domaines plus généraux de croissance intéressants pour la direction d'école ou la direction adjointe (voir l'annexe D, Modèle de plan annuel de croissance).

Le plan de croissance devrait tenir compte du perfectionnement des compétences, des connaissances, des attitudes et des pratiques décrites dans le Cadre de leadership de l'Ontario puisqu'elles sont axées sur les pratiques reconnues pour avoir un résultat positif sur le rendement des élèves. Par exemple, si le plan de rendement comporte une stratégie exigeant la collecte et l'analyse de données concernant le rendement des élèves, le plan de croissance peut mentionner la nécessité d'un soutien favorisant l'acquisition de compétences mentionnées dans le domaine « Diriger le programme d'enseignement », dans le Cadre de leadership de l'Ontario, à savoir « La direction d'école ou la direction adjointe est en mesure d'accéder aux données, de les analyser et de les interpréter ». La personne évaluée pourrait demander d'assister à une séance de formation sur l'analyse des données afin de s'améliorer dans ce domaine pour appliquer la stratégie prévue de façon efficace (l'annexe E présente un exemple de plan de croissance).

Il se peut qu'une personne doive ou souhaite mettre à jour le plan de croissance au cours de l'année d'évaluation en raison du dialogue continu avec l'évaluatrice ou l'évaluateur ou de progrès réalisés à l'aide des stratégies précisées dans le plan de rendement.

Le plan de croissance doit aussi être révisé à l'occasion de la dernière rencontre avec l'évaluatrice ou l'évaluateur, au moment où les résultats sont examinés. Les modifications apportées au plan de croissance à ce stade sont fonction des résultats de cette discussion et elles préparent le terrain pour la poursuite de la croissance de la personne évaluée au cours de l'année scolaire suivante.

L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan annuel de croissance et en conserver une copie.

8.3 Plan annuel de croissance durant les années sans évaluation

On recommande que l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée se rencontrent durant les années sans évaluation pour discuter des progrès de la personne évaluée et pour mettre à jour les activités et les occasions de soutien pour l'année suivante, mais ces rencontres ne sont pas obligatoires. Toutefois, l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan de croissance de la personne évaluée chaque année et en conserver une copie.

8.4 Plan annuel de croissance et plan d'apprentissage élaboré dans le cadre du mentorat

Une direction d'école ou une direction adjointe nouvellement nommée peut choisir d'utiliser le plan d'apprentissage (ou certains éléments de son plan d'apprentissage) élaboré durant son mentorat comme un plan annuel de croissance, ou élaborer deux plans distincts. Seul le plan annuel de croissance devra être transmis à l'évaluatrice ou à l'évaluateur.

9 RENCONTRES D'ÉVALUATION

9.1 Objet

Les rencontres d'évaluation représentent un élément important du processus visant à s'assurer que les attentes sont bien comprises par l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée et que cette dernière a le soutien et l'orientation dont elle a besoin pour favoriser un climat de confiance et de collaboration et réaliser les éléments exigés dans le cadre du processus d'évaluation. Les rencontres d'évaluation doivent être considérées comme un élément du dialogue professionnel continu entre les directions d'école, les directions adjointes et les agentes et agents de supervision.

9.2 Exigences

Les rencontres doivent être fixées d'après un accord commun entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée. Ces rencontres visent à discuter de l'élaboration du plan de rendement, des rapports continus sur le progrès et des mesures de soutien requises, et à passer en revue les résultats du plan de rendement atteints, vers la fin de l'année d'évaluation. Au moins trois rencontres doivent avoir lieu durant le cycle d'évaluation : une première pour discuter de l'élaboration du plan de rendement, une deuxième, vers le milieu de l'année scolaire, pour discuter des progrès réalisés et de la nécessité d'un soutien additionnel, et une troisième, vers la fin de l'année scolaire, pour discuter des résultats. De façon idéale, ces rencontres formelles sont complétées par un dialogue continu entre les directions d'école, les directions adjointes et les agentes et agents de supervision. L'une ou l'autre des parties peut demander des rencontres supplémentaires, et de telles demandes doivent être acceptées, dans la mesure du possible.

10 RAPPORT SOMMATIF

10.1 Objet

Le rapport sommatif permet de consigner les processus et les résultats de l'évaluation, y compris la réalisation du plan de rendement, les commentaires de l'évaluatrice ou de l'évaluateur sur les forces, les aspects à améliorer et le développement de compétences liées au plan de rendement, les commentaires finaux de l'évaluatrice ou de l'évaluateur et les commentaires de la personne évaluée (si cette dernière le désire), ainsi que la cote (voir l'annexe F, Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes).

10.2 Exigences

L'évaluatrice ou l'évaluateur remplit le rapport sommatif après avoir examiné les résultats du plan de rendement. Les commentaires résumés de l'évaluatrice ou de l'évaluateur doivent tenir compte de l'évaluation des résultats atteints et du progrès effectué dans le but d'atteindre les résultats, compte tenu des difficultés rencontrées par la personne évaluée. Cette dernière peut ajouter des commentaires, si elle le désire. L'évaluatrice ou l'évaluateur attribue une cote globale d'évaluation du rendement, soit « *satisfaisant* » ou « *insatisfaisant* », et signe le formulaire. La personne évaluée doit signer le formulaire afin de confirmer la réception du rapport. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit s'assurer qu'une copie du rapport d'évaluation est remise à la personne évaluée dans les dix jours d'école suivant la réception du plan de rendement dûment rempli par cette dernière.

II ÉCHELLE DE COTATION

II.1 Objet

L'échelle de cotation permet d'évaluer de façon globale le rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe en rapport avec son plan de rendement et de déterminer si son plan de croissance doit être maintenu ou si elle doit élaborer un plan d'amélioration.

II.2 Exigences

L'évaluatrice ou l'évaluateur attribue la cote *satisfaisant* ou *insatisfaisant* après avoir examiné l'élaboration et l'exécution du plan de rendement, les résultats qui y sont mentionnés, les compétences clés, ainsi que les explications fournies par la personne évaluée au cours de la discussion portant sur les résultats (voir le modèle d'évaluation du rendement à la page 9).

II.2.1 Sélection de la cote globale

Lorsqu'elle choisit la cote à attribuer, la personne chargée de l'évaluation doit tenir compte des points suivants :

- le degré de sérieux accordé par la personne évaluée à la mise en œuvre des stratégies énoncées dans son plan de rendement;
- l'efficacité des efforts faits pour surmonter les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des stratégies énoncées dans le plan de rendement;
- l'efficacité des efforts déployés par la personne évaluée pour faire participer les autres à l'application des stratégies;
- les objectifs réalisés et les objectifs non réalisés;
- les raisons données par la personne évaluée pour expliquer les objectifs non réalisés;
- la capacité et la volonté manifestées par la personne évaluée pour élaborer des stratégies correctives quant aux objectifs non réalisés.

II.2.2 Commentaires sur les compétences relatives au plan de rendement

Dans le rapport sommatif, l'évaluatrice ou l'évaluateur peut ajouter ses commentaires sur les compétences du Cadre de leadership de l'Ontario qui sont particulièrement pertinentes pour l'atteinte des objectifs du plan de rendement, celles qui ont fortement contribué à la réussite du plan et celles qui pourraient être améliorées pour contribuer à la réussite future. Soulignons que le Cadre de leadership de l'Ontario ne devrait pas servir de « liste de contrôle » aux fins de l'évaluation du rendement.

II.2.3 Collaboration et croissance

Il faut mettre en œuvre le processus suivant à la suite de l'obtention d'une cote, en gardant à l'esprit le respect et la collaboration, et en croyant fermement que la personne évaluée pourra évoluer et s'épanouir sur le plan professionnel.

II.2.4 Étapes suivant l'obtention de la cote *satisfaisant*

L'évaluatrice ou l'évaluateur doit rencontrer la personne évaluée pour discuter avec celle-ci des résultats du processus d'évaluation, après lui avoir remis une copie du rapport sommatif qu'elle ou il aura signée. Au cours de cette rencontre, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit clairement mentionner les forces de la personne évaluée, les domaines possibles de croissance, ainsi que le soutien auquel elle a accès.

L'évaluatrice ou l'évaluateur doit également recommander à la personne évaluée des objectifs et des stratégies visant son épanouissement professionnel afin que cette dernière en tienne compte lors de l'élaboration, de l'examen et de la mise à jour de son plan annuel de croissance (voir la section 8, « Plan annuel de croissance »).

La personne évaluée peut formuler des commentaires et doit signer une copie du rapport sommatif pour en accuser réception. Une copie du document signé par l'évaluatrice ou l'évaluateur ainsi que par la personne évaluée doit être envoyée au conseil scolaire.

11.2.5 Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *insatisfaisant*

Obtention de la cote insatisfaisant pour la première fois

Lorsqu'une personne reçoit la cote *insatisfaisant* dans le cadre d'une évaluation de rendement, on doit prendre les mesures nécessaires pour qu'elle reçoive le soutien et l'orientation nécessaires à l'amélioration de son rendement sur une période donnée, et surveiller ses progrès à cet égard.

Certains conseils scolaires et certaines directions d'école et directions adjointes ont trouvé utile, pendant la discussion sur la cote *insatisfaisant*, d'avoir une conversation fondée sur la collaboration. À ces conversations peuvent participer des représentants des associations des directions d'école et des directions adjointes, qui peuvent offrir soutien et conseils.

Dans les 15 jours de classe suivant une évaluation de rendement menant à la cote *insatisfaisant*, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit :

- rencontrer la personne évaluée après que celle-ci a pris connaissance du rapport sommatif. Au cours de cette rencontre, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit clairement mentionner à la personne évaluée quelles sont ses forces, les améliorations possibles, ainsi que le soutien auquel elle a accès, et lui expliquer ce qui suit :
 - les lacunes qui ont fait diminuer sa cote de rendement;
 - ce que l'on attend d'elle dans les secteurs où l'on a décelé des lacunes.

L'évaluatrice ou l'évaluateur doit également demander à la personne évaluée quelles sont les étapes et les mesures qui l'aideraient à améliorer son rendement.

- remettre à la personne évaluée un avis écrit de la cote *insatisfaisant*, et lui expliquer ce qui a mené à cette cote. Cet avis doit comprendre les détails ressortant de la rencontre avec la personne évaluée (p. ex. les lacunes, les attentes, etc.);
- remettre à la personne évaluée un plan d'amélioration (voir l'annexe G : Modèle de plan d'amélioration) présentant le soutien auquel elle peut accéder, ainsi que les étapes à suivre et les mesures à appliquer pour améliorer son rendement;
- communiquer avec l'agente ou l'agent de supervision ou la direction de l'éducation ou la personne désignée par la direction de l'éducation pour l'informer de la cote *insatisfaisant* obtenue par la direction d'école ou la direction adjointe.

Le plan d'élaboration, créé à la suite de la discussion entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée, et approuvé par l'évaluatrice ou l'évaluateur, présente à la personne évaluée les outils d'apprentissage qui sont à sa disposition. La personne évaluée doit rencontrer l'évaluatrice ou l'évaluateur pour discuter du plan d'amélioration. Il revient à la personne évaluée de suivre les étapes précisées dans le plan, avec le concours actif de l'évaluatrice ou de l'évaluateur.

Date de la deuxième évaluation, après l'obtention de la cote insatisfaisant pour la première fois

L'évaluatrice ou l'évaluateur décide de l'intervalle entre la première évaluation du rendement donnant lieu à la cote *insatisfaisant* et la deuxième évaluation du rendement, mais se doit de respecter les politiques pertinentes

du conseil scolaire. La date de la deuxième évaluation doit être fixée entre 40 et 80 jours de classe à compter du moment où la personne évaluée reçoit l'avis écrit dans lequel l'évaluatrice ou l'évaluateur l'informe qu'elle a obtenu la cote *insatisfaisant*, même si l'évaluation a lieu au cours de l'année scolaire suivante. L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent s'entendre sur une date d'évaluation raisonnable en tenant compte des progrès que la personne évaluée doit réaliser pour combler les attentes précisées dans son plan d'amélioration et du temps qu'il lui faudra pour y parvenir. En fixant la date de la deuxième évaluation, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit équilibrer la nécessité d'accorder du temps à la personne évaluée pour qu'elle atteigne les objectifs et celle d'offrir un enseignement de qualité aux élèves.

L'intervalle entre les évaluations peut être prolongé à la suite d'une entente entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée en fonction de leur perception des répercussions qu'aurait cette prolongation sur l'école et de la nature des progrès que doit réaliser la personne évaluée.

La deuxième évaluation est fondée sur la mesure dans laquelle la personne évaluée applique le plan d'amélioration et atteint les objectifs. Si la personne évaluée obtient la cote *satisfaisant* dans le cadre de sa deuxième évaluation, elle doit, tout comme l'évaluatrice ou l'évaluateur, suivre le processus décrit à la section 11.2.4, « Étapes suivant l'obtention de la cote *satisfaisant* ». Si la personne évaluée obtient de nouveau la cote *insatisfaisant*, il faut prendre les mesures suivantes :

Obtention de la cote insatisfaisant pour la deuxième fois

Lorsqu'une personne reçoit la cote *insatisfaisant* dans le cadre de deux évaluations du rendement consécutives, elle est mise en suivi, et on applique le processus ci-dessous.

L'évaluatrice ou l'évaluateur doit, dans un maximum de 15 jours de classe après avoir attribué la cote *insatisfaisant* à une personne dans le cadre de deux évaluations du rendement consécutives, faire ce qui suit :

- remettre une copie du rapport sommatif, qu'elle ou il aura signée, à la personne évaluée;
- rencontrer la personne évaluée et lui expliquer ce qui suit :
 - les lacunes qui ont fait diminuer sa cote de rendement;
 - ce que l'on attend d'elle dans les secteurs où l'on a décelé des lacunes;
 - les améliorations du rendement, le cas échéant, observées depuis la dernière évaluation;
 L'évaluatrice ou l'évaluateur doit également demander à la personne évaluée quelles sont les étapes et les mesures qui l'aideraient à améliorer son rendement.
- remettre à la personne évaluée un avis écrit de la cote *insatisfaisant*, et lui expliquer ce qui a mené à cette cote. Cet avis doit comprendre les détails ressortant de la rencontre avec la personne évaluée (p. ex. les lacunes, les attentes, etc.);
- entreprendre la mise en suivi de la personne évaluée, et informer cette dernière de ce fait, par écrit;
- remettre à la personne évaluée un plan d'amélioration (voir l'annexe G : Modèle de plan d'amélioration) présentant le soutien auquel elle peut accéder, ainsi que les étapes à suivre et les mesures à appliquer pour améliorer son rendement. Avant de préparer le plan, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit consulter la personne appropriée, soit l'agente ou l'agent de supervision ou la direction de l'éducation ou la personne désignée par la direction de l'éducation si l'évaluation portait sur une direction d'école. Lorsqu'une agente ou un agent de supervision agit à titre de direction d'école dans le cadre de l'évaluation du rendement d'une direction adjointe, aucune consultation n'est requise; la personne évaluée et l'évaluatrice ou l'évaluateur doivent se rencontrer pour discuter du plan d'amélioration.
- communiquer avec l'agente ou l'agent de supervision ou la direction de l'éducation ou la personne désignée par la direction de l'éducation pour l'informer de la cote *insatisfaisant* obtenue par la direction d'école ou la direction adjointe.

Mise en suivi

Une personne est mise en suivi lorsqu'elle a obtenu la cote *insatisfaisant* lors de deux évaluations du rendement consécutives. La personne évaluée, ou encore l'évaluatrice ou l'évaluateur, peut demander à ce qu'une autre évaluatrice ou un autre évaluateur fasse le suivi. À cette étape, certains conseils scolaires considèrent cette pratique comme une pratique efficace. Lorsqu'une évaluatrice ou un évaluateur fait le suivi, elle ou il doit :

- faire un suivi du rendement de la personne évaluée;
- communiquer régulièrement avec l'agente ou l'agent de supervision ou la direction de l'éducation ou la personne désignée par la direction de l'éducation pour discuter du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe et des étapes à suivre pour l'améliorer. Lorsqu'une agente ou un agent de supervision agit à titre de direction d'école dans le cadre de l'évaluation d'une direction adjointe, aucune consultation n'est requise;
- faire part à la personne évaluée des commentaires ou recommandations qui, selon elle ou lui, pourraient aider la personne à améliorer son rendement.

Date de la troisième évaluation, pendant la mise en suivi

L'évaluatrice ou l'évaluateur doit procéder à une autre évaluation du rendement dans les 20 à 60 jours de classe suivant le moment où la personne évaluée est informée de sa mise en suivi.

Si la troisième évaluation du rendement mène à la cote *satisfaisant*, la mise en suivi de la personne évaluée cesse immédiatement. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit informer la personne évaluée de ce fait, par écrit, et accompagner cet avis d'une copie du rapport sommatif qu'elle ou il aura signé. À la demande de l'évaluatrice ou de l'évaluateur, ou encore de la personne évaluée, et après que cette dernière a reçu la copie du rapport sommatif, les deux parties se rencontrent pour discuter de l'évaluation du rendement.

Si le rendement est toujours insatisfaisant lors de la troisième évaluation, conformément aux ententes préalables entre le conseil scolaire et la personne évaluée et/ou aux politiques et aux procédures du conseil scolaire, ce dernier déterminera les prochaines étapes à suivre (p. ex. destitution, réaffectation). Le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes ne doit pas interférer avec les ententes en place des conseils scolaires.

12 EXIGENCES EN MATIÈRE DE DOCUMENTATION

12.1 Objectif

Les exigences en matière de documentation du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes présentées ci-dessous permettent aux personnes évaluées et aux évaluatrices et aux évaluateurs de se reporter à un document écrit lorsqu'elles et ils cherchent à améliorer leur rendement et à faire le suivi de ce rendement, respectivement. Elles facilitent également des communications responsables et en temps opportun sur le statut de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes au sein d'un conseil scolaire, et entre les conseils scolaires de la province.

12.2 Exigences

12.2.1 Tenue des dossiers

Chaque conseil scolaire doit conserver les documents utilisés dans le cadre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes au moins six ans après leur production, tel qu'il est indiqué sur le Formulaire de rapport sommatif. Une copie du plan annuel de croissance de la direction d'école ou de la direction adjointe doit être versée au dossier d'évaluation au cours de l'année d'évaluation de ces dernières, et être conservée par le conseil.

12.2.2 Échange d'information entre les écoles et les conseils scolaires

Un conseil scolaire qui songe à employer une direction d'école ou une direction adjointe doit communiquer avec le dernier conseil scolaire ayant employé cette direction d'école ou direction adjointe pour demander les documents suivants :

- une copie de tout document ayant trait à la destitution ou à une recommandation de destitution de la direction d'école ou de la direction adjointe en possession du conseil scolaire et qui, selon ce conseil, pourrait éclairer la décision du conseil qui en fait la demande;
- une copie de tout document ayant trait à la démission de la direction d'école ou de la direction adjointe pendant une mise en suivi qui est en possession du conseil scolaire et qui, selon ce conseil, pourrait éclairer la décision du conseil qui en fait la demande.

Un conseil scolaire qui reçoit, de la part d'un autre conseil scolaire, une demande de documents ayant trait à la destitution ou à la démission d'une direction d'école ou d'une direction adjointe pendant une mise en suivi doit rapidement répondre à cette demande en indiquant s'il possède de tels documents ou non, et transmettre ces documents au conseil qui a fait la demande, le cas échéant.

ANNEXES

Cadre de leadership de l'Ontario pour les directions et directions adjointes des écoles de langue française

<http://www.ontario.ca/leadershipeducation>

ÉTABLIR LES ORIENTATIONS	NOUER LES RELATIONS ET DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES GENS	METTRE AU POINT L'ORGANISME
<p>La direction d'école de langue française élabore une vision partagée axée sur la langue et la culture, favorise l'acceptation des objectifs collectifs et établit et communique des attentes élevées en matière de rendement.</p> <p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> veille à ce que la vision de l'école de langue française soit clairement énoncée, partagée, comprise et mise en œuvre par tous; travaille au sein de la communauté scolaire pour traduire cette vision dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus qui favorisent l'amélioration de l'école de langue française ; oriente et instaure la vision et les valeurs dans ses pratiques et son travail quotidiens; motive les autres et travaille avec eux pour créer une culture de partage et un climat positif au sein de la communauté d'apprentissage professionnelle de l'école de langue française; assure la créativité, l'innovation et l'utilisation de technologies appropriées pour atteindre l'excellence; veille à ce que la planification stratégique tienne compte de la diversité, des valeurs et de l'expérience de l'école et de la communauté scolaire francophone ; établit une communication continue et efficace avec la communauté scolaire francophone. <p>Compétences : Habilités <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> de penser de façon stratégique, d'élaborer et de communiquer une vision cohérente en utilisant une variété de stratégies dynamiques; d'inspirer, d'inviter, de motiver les autres et de leur donner les moyens d'actualiser la vision; de modeler les valeurs et la vision du conseil de langue française; d'engager activement la communauté diverse, pour nouer les relations et les alliances. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> le mandat de l'école de langue française en milieu minoritaire; les tendances locales, nationales et mondiales; les moyens d'élaborer, de communiquer et de mettre en œuvre une vision partagée; les processus de planification stratégique; les moyens de communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'école de langue française; les nouvelles technologies, leur utilisation et leur impact; le changement, la créativité et l'innovation de premier ordre. <p>Attitudes <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> démontre son engagement à établir des objectifs qui sont non seulement ambitieux et audacieux, mais également réalistes et atteignables; est persuadée que tous les élèves sont capables d'apprendre; est déterminée à instaurer une culture scolaire inclusive, respectueuse et équitable. 	<p>La direction d'école s'applique à établir des relations de confiance avec les élèves, le personnel, les familles et les collectivités, qui reposent sur le respect mutuel. La direction d'école donne aux autres les moyens de travailler dans le meilleur intérêt de tous les élèves. La direction de langue française avec son personnel et les élèves s'engage à maintenir et à augmenter l'effectif scolaire afin de contribuer par des interventions ciblées et planifiées, au développement durable de la communauté scolaire de langue française de l'Ontario.</p> <p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture scolaire positive; crée et soutient une culture francophone élabore des stratégies efficaces pour le personnel débutant, l'apprentissage professionnel et l'évaluation du rendement en tenant compte du milieu minoritaire; engage le personnel dans l'apprentissage professionnel élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement du leadership pour œuvrer en milieu minoritaire; utilise la délégation de façon efficace pour donner aux membres du personnel la possibilité de se réaliser ; reconnait et célèbre les réalisations des individus et des équipes; encourage ses collègues à prendre des risques intellectuels; dirige par l'exemple, et applique les valeurs fondamentales qui s'appliquent aux écoles de langue française dans un milieu minoritaire; démontre une prise de décisions transparente et la cohérence entre la parole et l'action; maintient une visibilité élevée dans l'école associée à des interactions de qualité avec le personnel et les élèves. <p>Compétences : Habilités <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> d'instaurer une culture ouverte, juste et équitable; de former, d'appuyer et d'autonomiser les gens et les équipes; de formuler et de recevoir des commentaires; d'inviter, d'influencer et de motiver les autres à réaliser des objectifs ambitieux; de communiquer efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias; de gérer les conflits efficacement; d'écouter avec empathie et attention; d'instaurer des principes et des pratiques non discriminatoires. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> l'importance des relations interpersonnelles, de la formation des adultes et des modèles de perfectionnement professionnel durable; des stratégies pour promouvoir le perfectionnement des individus et des équipes; la relation entre la gestion du rendement et l'amélioration de l'école; l'incidence du changement sur les organismes et les gens. <p>Attitudes <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> est déterminée à instaurer des relations de travail efficaces; est déterminée à instaurer un leadership partagé dans un contexte d'école en milieu minoritaire; est déterminée à instaurer un travail d'équipe efficace; fait preuve de confiance, d'optimisme, d'espoir et de résilience; fait preuve d'intégrité. 	<p>La direction d'école de langue française contribue au développement durable de la communauté scolaire en facilitant une culture de collaboration, en structurant l'organisme pour favoriser la réussite, et en établissant des liens entre les écoles et la communauté francophone.</p> <p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> bâtit une culture de collaboration axée sur l'apprentissage au sein de l'école; collabore avec d'autres écoles pour mettre en œuvre des communautés d'apprentissage efficaces; reconnait et promeut la diversité au sein du personnel de l'école; donne à tous les mêmes possibilités de réussir et d'avancer; supervise le personnel efficacement; se sert de l'évaluation du rendement pour encourager la croissance professionnelle; encourage le personnel à faire preuve de réflexion et à se perfectionner afin de développer la pratique professionnelle en tant qu'enseignantes et enseignants œuvrant en milieu minoritaire; instaure une culture d'école qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés. <p>Compétences : Habilités <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> de mettre en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles; d'entretenir et de consolider les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'école; de percevoir la richesse et la diversité des communautés scolaires; de promouvoir une culture de changement; d'engager le dialogue propice à la création de partenariats communautaires francophones; d'écouter les commentaires des membres de la collectivité et d'y donner suite; d'engager les parents et les élèves. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> comment instaurer et entretenir une communauté d'apprentissage professionnel dans un milieu minoritaire de langue française; les stratégies de gestion; les modèles de partenariat efficace; les stratégies pour encourager la participation des parents; les politiques et procédures ministérielles; les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité. <p>Attitudes <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> accepte la responsabilité du climat scolaire et des résultats des élèves; fait preuve d'éthique.

DIRIGER LE PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT	ASSURER L'IMPUTABILITÉ
<p>La direction d'école de langue française établit des attentes élevées en matière d'apprentissage et surveille l'efficacité de l'enseignement en milieu minoritaire. La direction d'école gère l'organisation de l'école efficacement afin que toutes et tous puissent se concentrer sur l'enseignement et l'apprentissage; assure un espace francophone qui maximise l'apprentissage et la construction identitaire de l'élève et du personnel de l'école, afin de développer leurs capacités à œuvrer en milieu minoritaire.</p> <p>Pratiques : <i>La direction d'école:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> fait en sorte que toute l'école met l'accent sur le rendement des élèves et utilise des données pour suivre les progrès; veille à ce que l'apprentissage et la construction identitaire soient au centre de la planification et de la gestion des ressources; met en place les communautés d'apprentissage professionnelles pour appuyer l'amélioration de l'école de langue française; participe au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste du personnel ayant l'intérêt et la capacité de poursuivre les objectifs du conseil scolaire; fournit les ressources nécessaires à l'enseignement du curriculum dans les écoles de langue française; protège le personnel des distractions qui diminuent le rendement des élèves; met en œuvre des stratégies afin d'instaurer des normes élevées en matière de comportement et d'assiduité des élèves; instaure l'engagement collectif à l'équité des résultats afin de combler les écarts au niveau du rendement des élèves. <p>Compétences : Habiletés <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> de démontrer des principes et des méthodes efficaces d'enseignement et d'apprentissage; d'accéder aux données, de les analyser et de les interpréter; de prendre les mesures nécessaires pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage par la recherche. d'établir et d'entretenir des structures et systèmes pour une gestion efficace de l'école; de prendre des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés; de gérer son emploi du temps avec efficacité; d'appuyer des stratégies pour développer le caractère auprès des élèves. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> les stratégies visant à améliorer le rendement; les nouvelles technologies pour appuyer l'enseignement et l'apprentissage; les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité; les stratégies facilitant l'inclusion, la diversité et l'accès; le curriculum et sait le gérer; les outils de collecte et d'analyse des données; les outils d'autoévaluation de l'école; les stratégies efficaces de l'apprentissage professionnel du personnel enseignant; la planification stratégique pour la mise en œuvre de projets et de changements qui respectent les visés de la Politique d'aménagement linguistique; les questions juridiques; l'importance de respecter le cheminement culturel de l'élève fondé sur le processus de construction identitaire. <p>Attitudes <i>La direction d'école s'engage à :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> rehausser les normes pour tous; l'équité des résultats pour tous les élèves et à combler les écarts au niveau des résultats; répondre aux besoins de tous les élèves; instaurer un environnement scolaire sûr, sécurisant et sain; protéger les droits de la personne. 	<p>Tel que stipulé dans le cadre d'imputabilité proposé pour l'Éducation en langue française, la direction d'école est responsable de mettre en place les conditions de succès de tous les élèves. Elle est responsable auprès des élèves, des parents, de la communauté, des superviseurs et du conseil de s'assurer que les élèves bénéficient d'une éducation de qualité. La direction d'école doit veiller à la réalisation des objectifs établis dans les plans d'amélioration de l'école.</p> <p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse; mesure et gère l'efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen des résultats des élèves; fait correspondre les objectifs de l'école aux objectifs du conseil; collabore avec le conseil d'école pour fournir l'information et le soutien nécessaires afin qu'il puisse assumer activement et pleinement son rôle d'organisme consultatif; élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école à une gamme d'auditoires (Ministère, conseil, conseil d'école, parents, communauté); reconnait son apport personnel au rendement de l'école et tient compte des commentaires des autres; participe activement à une évaluation externe personnelle et apporte des changements pour mieux répondre aux attentes et pour réaliser les objectifs; crée une structure d'organisation qui tient compte des valeurs de l'école de langue française et veille à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus fonctionnent efficacement conformément aux exigences légales; établit des liens avec les objectifs du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration des écoles; élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées à l'égard des objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration de l'école. <p>Compétences : Habiletés <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> de faire participer la communauté scolaire à l'évaluation rigoureuse et systématique de l'école; de recueillir et d'utiliser un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles de l'école; d'associer les résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> les cadres de responsabilité y compris l'autoévaluation, le cadre d'imputabilité et le tableau de bord; le rôle de l'éducation dans l'élaboration, la promotion et le maintien d'une société juste et équitable; l'utilisation d'une gamme de données probantes pour appuyer, évaluer et améliorer les aspects du rendement de l'école; les principes et les pratiques de gestion du rendement. <p>Attitudes <i>La direction d'école fait preuve d'engagement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> à l'égard de la responsabilité de chacun, de l'équipe et de l'école toute entière en ce qui a trait aux résultats des élèves; envers les principes et les pratiques d'autoévaluation de l'école; envers l'autoévaluation personnelle et la réflexion; aux valeurs reliées aux écoles de langue française en milieu minoritaire et leur mise en œuvre.

Cadre de leadership pour les directions et directions adjointes des écoles catholiques de langue française

<http://www.ontario.ca/leadershipeducation>

CULTURE, COMMUNAUTÉ ET FOI CATHOLIQUES	ÉTABLIR LES ORIENTATIONS	NOUER LES RELATIONS ET DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DES GENS
<p>PRATIQUES <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> crée et maintient une communauté d'apprentissage professionnel catholique, basée sur la collaboration et qui promeut un sens collectif des responsabilités dont répondent et sont dignes de tous les membres de la communauté; participe à des liturgies et à des prières qui nourrissent la culture scolaire catholique et le développement de la foi; fournit un service de pastorale aux personnes dans le besoin ou si la situation le requiert; promeut les programmes, règlements et procédures scolaires empruntés des concepts fondamentaux de dignité humaine, de justice sociale et de respect de l'environnement; établit de façon systématique, par le programme, des liens pour tous, qui soutiennent l'école, la paroisse et les familles. <p>COMPÉTENCES Habiletés <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> de faciliter les prières et les liturgies quotidiennes célébrant la vie catholique et soutenant la formation à la foi; de voir à quelles personnes ou à quelles situations conviendrait un service de pastorale; d'aider à la création de liens entre parents, paroisse et communauté scolaire pour soutenir le développement de la foi et les programmes pédagogiques. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> les enseignements qu'apporte l'Église dans l'éducation et la culture, et le lien entre foi et culture; le rôle d'administrateur que demande le modelage d'une culture catholique dans les écoles; tout le rôle que la dignité humaine, la justice sociale et le respect de l'environnement jouent dans la formation à la foi qui est dispensée aux élèves et au personnel; la manière d'aller chercher les ressources pour fournir un service de pastorale; les personnes (leurs forces, leurs styles et leurs stratégies), ce qui lui permet d'approfondir les liens et de consolider les réseaux. <p>Attitudes <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> participe au développement de la foi en tenant le rôle de modèle, de facilitateur et de mentor; fait montre d'une foi solide, authentique et active, en lien avec les valeurs de l'Évangile; intervient dans la promotion d'une culture scolaire catholique; montre de l'empathie envers les autres qui expriment leurs sentiments et leur foi; participe à l'excellence et s'engage à servir dans un esprit de compassion. 	<p>La direction d'école catholique de langue française élabore une vision partagée axée sur la langue, la foi et la culture, favorise l'acceptation des objectifs collectifs et établit et communique des attentes élevées en matière de rendement et de la foi catholique.</p> <p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> veille à ce que la vision de l'école catholique de langue française soit clairement énoncée, partagée, comprise et mise en œuvre par tous; travaille au sein de la communauté scolaire pour traduire la mission de l'école catholique de langue française dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus qui favorisent l'amélioration de l'école catholique de langue française ; oriente et instaure la vision et les valeurs dans ses pratiques et son travail quotidiens; motive les autres et travaille avec eux pour créer une culture de partage et un climat positif au sein de la communauté d'apprentissage professionnelle de l'école catholique de langue française; assure la créativité, l'innovation et l'utilisation de technologies appropriées pour atteindre l'excellence; veille à ce que la planification stratégique tienne compte de la diversité, des valeurs et de l'expérience de l'école et de la communauté scolaire francophone ; établit une communication continue et efficace avec la communauté scolaire francophone. <p>Compétences : Habiletés <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> de penser de façon stratégique, d'élaborer et de communiquer une vision cohérente en utilisant une variété de stratégies dynamiques; d'inspirer, d'inviter, de motiver les autres et de leur donner les moyens d'actualiser la vision; de modeler les valeurs et la vision du conseil catholique de langue française; d'engager activement la communauté diverse, pour nouer les relations et les alliances. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> le mandat de l'école catholique de langue française en milieu minoritaire; la tradition de la foi catholique les tendances locales, nationales et mondiales; les moyens d'élaborer, de communiquer et de mettre en œuvre une vision partagée; les processus de planification stratégique; les moyens de communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'école catholique de langue française; les nouvelles technologies, leur utilisation et leur impact; le changement, la créativité et l'innovation de premier ordre. <p>Attitudes <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> démontre son engagement à établir des objectifs qui sont non seulement ambitieux et audacieux, mais également réalistes et atteignables; montre sa conviction que tous les élèves sont créés à l'image de Dieu; est persuadée que tous les élèves sont capables d'apprendre; s'engage à développer une culture scolaire inclusive, respectueuse, compatissante et équitable, basée sur l'Évangile. 	<p>La direction d'école s'applique à établir des relations de confiance avec les élèves, le personnel, les familles et les collectivités, qui reposent sur le respect mutuel. La direction d'école donne aux autres les moyens de travailler dans le meilleur intérêt de tous les élèves. La direction d'école catholique de langue française avec son personnel et les élèves s'engage à maintenir et à augmenter l'effectif scolaire afin de contribuer par des interventions ciblées et planifiées, au développement durable de la communauté scolaire de langue française de l'Ontario.</p> <p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture scolaire positive; crée et soutient une culture francophone élabore des stratégies efficaces pour le personnel débutant, l'apprentissage professionnel, la formation à la foi et l'évaluation du rendement en tenant compte du milieu minoritaire; engage le personnel dans l'apprentissage professionnel élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement du leadership pour œuvrer en milieu minoritaire; utilise la délégation de façon efficace pour donner aux membres du personnel la possibilité de se réaliser ; reconnait et célèbre les réalisations des individus et des équipes; encourage ses collègues à prendre des risques intellectuels; dirige par l'exemple, et applique les valeurs fondamentales qui s'appliquent aux écoles catholiques de langue française dans un milieu minoritaire; démontre une prise de décisions transparente et la cohérence entre la parole et l'action; dirige par l'exemple, par la modélisation des valeurs de l'Évangile; maintient une visibilité élevée dans l'école associée à des interactions de qualité avec le personnel et les élèves. <p>Compétences : Habiletés <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> d'instaurer une culture ouverte, juste et équitable; de former, d'appuyer et d'autonomiser les gens et les équipes; d'inviter, d'influencer et de motiver les autres à agir en disciples et selon un leadership obligeant; de formuler et de recevoir des commentaires; d'inviter, d'influencer et de motiver les autres à réaliser des objectifs ambitieux; de communiquer efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias; de gérer les conflits efficacement; d'écouter avec empathie et attention; d'instaurer des principes et des pratiques non discriminatoires. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> l'importance des relations interpersonnelles, de la formation des adultes et des modèles de perfectionnement professionnel durable; des stratégies pour promouvoir le perfectionnement des individus et des équipes et à la formation des adultes à la foi; la relation entre la gestion du rendement et l'amélioration de l'école; l'incidence du changement sur les organismes et les gens. <p>Attitudes <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> est déterminée à instaurer des relations de travail efficaces; est déterminée à instaurer un leadership partagé dans un contexte d'école en milieu minoritaire; est déterminée à instaurer un travail d'équipe efficace; fait preuve de confiance, d'optimisme, d'espoir et de résilience; fait preuve d'intégrité.

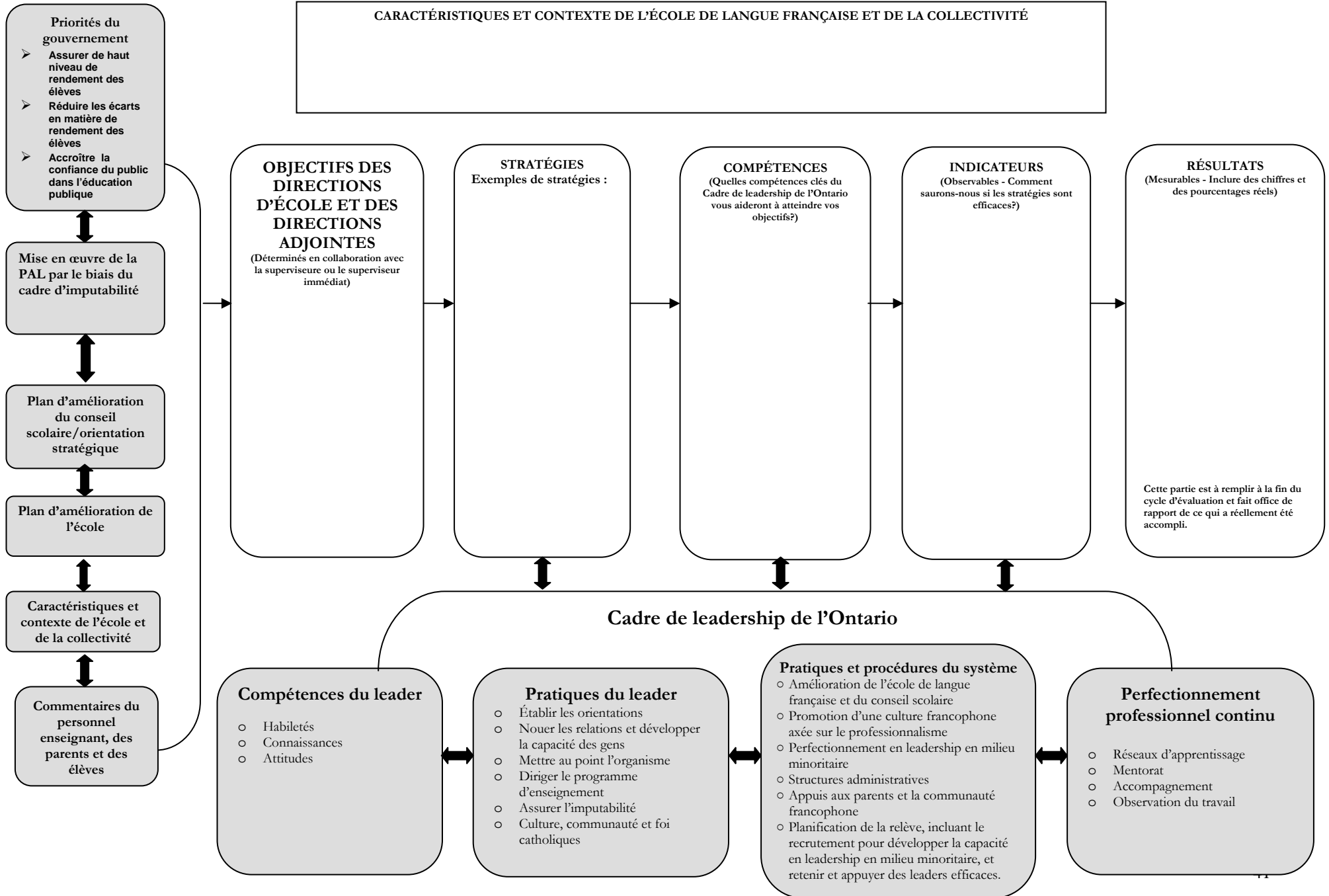
METTRE AU POINT L'ORGANISME	DIRIGER LE PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT	ASSURER L'IMPUTABILITÉ
<p>La direction d'école catholique de langue française contribue au développement durable de la communauté scolaire en facilitant une culture de collaboration, en structurant l'organisme pour favoriser la réussite, et en établissant des liens entre les écoles et la communauté francophone.</p> <p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • bâtit une culture de collaboration axée sur l'apprentissage au sein de l'école; • collabore avec d'autres écoles pour mettre en œuvre des communautés d'apprentissage efficaces; • reconnaît et promeut la diversité au sein du personnel de l'école; • donne à tous les mêmes possibilités de réussir et d'avancer; • supervise le personnel efficacement; • se sert de l'évaluation du rendement pour encourager la croissance professionnelle; • encourage le personnel à faire preuve de réflexion et à se perfectionner afin de développer la pratique professionnelle en tant qu'enseignantes et enseignants œuvrant en milieu minoritaire; • instaure une culture d'école qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés; • crée une communauté harmonieuse qui travaille, réfléchit et prie à l'unisson. <p>Compétences : Habilités <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • de mettre en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles; • d'entretenir et de consolider les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'école; • de percevoir la richesse et la diversité des communautés scolaires; • de promouvoir une culture de changement; • d'engager le dialogue propice à la création de partenariats communautaires francophones; • d'écouter les commentaires des membres de la collectivité et d'y donner suite; • d'engager les parents et les élèves. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • comment instaurer et entretenir une communauté d'apprentissage professionnel dans un milieu minoritaire de langue française; • les stratégies de gestion; • les modèles de partenariat efficace; • les stratégies pour encourager la participation des parents; • les politiques et procédures ministérielles; • les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité. <p>Attitudes <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • accepte la responsabilité du climat scolaire et des résultats des élèves; • fait preuve d'éthique; • agit en disciple et montre son tempérament catholique. 	<p>La direction d'école catholique de langue française établit des attentes élevées en matière d'apprentissage et surveille l'efficacité de l'enseignement en milieu minoritaire. La direction d'école gère l'organisation de l'école efficacement afin que toutes et tous puissent se concentrer sur l'enseignement et l'apprentissage; assure un espace francophone qui maximise l'apprentissage et la construction identitaire de l'élève et du personnel de l'école, afin de développer leurs capacités à œuvrer en milieu minoritaire.</p> <p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fait en sorte que toute l'école met l'accent sur le rendement des élèves et utilise des données pour suivre les progrès; • veille à ce que l'apprentissage et la construction identitaire soient au centre de la planification et de la gestion des ressources; • met en place les communautés d'apprentissage professionnelles pour appuyer l'amélioration de l'école catholique de langue française; • participe au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste du personnel ayant l'intérêt et la capacité de poursuivre les objectifs du conseil scolaire; • fournit les ressources nécessaires à l'enseignement du curriculum, de l'enseignement différencié et à la foi catholique dans les écoles catholiques de langue française; • protège le personnel des distractions qui diminuent le rendement des élèves; • met en œuvre des stratégies afin d'instaurer des normes élevées en matière de comportement et d'assiduité des élèves; • instaure l'engagement collectif à l'équité des résultats afin de combler les écarts au niveau du rendement des élèves. <p>Compétences : Habilités <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • de démontrer des principes et des méthodes efficaces d'enseignement et d'apprentissage; • d'accéder aux données, de les analyser et de les interpréter; • de prendre les mesures nécessaires pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage par la recherche. • d'établir et d'entretenir des structures et systèmes pour une gestion efficace de l'école; • de prendre des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés; • de gérer son emploi du temps avec efficacité; • d'appuyer des stratégies pour développer le caractère auprès des élèves. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • les stratégies visant à améliorer le rendement; • les nouvelles technologies pour appuyer l'enseignement et l'apprentissage; • les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité; • les stratégies facilitant l'inclusion, la diversité et l'accès; • le curriculum et sait le gérer; • les outils de collecte et d'analyse des données; • les outils d'autoévaluation de l'école; • les stratégies efficaces de l'apprentissage professionnel du personnel enseignant; • la planification stratégique pour la mise en œuvre de projets et de changements qui respectent les visés de la Politique d'aménagement linguistique; • les questions juridiques; • l'importance de respecter le cheminement culturel de l'élève fondé sur le processus de construction identitaire; • l'exemplarité d'éducateurs catholiques et leurs systèmes d'éducation; • l'année liturgique et les manières appropriées d'en célébrer les saisons et les fêtes principales avec la communauté scolaire. <p>Attitudes <i>La direction d'école s'engage à :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • relever les normes pour tous; • l'équité des résultats pour tous les élèves et à combler les écarts au niveau des résultats; • répondre aux besoins de tous les élèves • instaurer un environnement scolaire sûr, sécurisant et sain; • protéger les droits de la personne. 	<p>Tel que stipulé dans le cadre d'imputabilité proposé pour l'Éducation en langue française, la direction d'école est responsable de mettre en place les conditions de succès de tous les élèves. Elle est responsable auprès des élèves, des parents, de la communauté, des superviseurs et du conseil de s'assurer que les élèves bénéficient d'une éducation de qualité. La direction d'école doit veiller à la réalisation des objectifs établis dans les plans d'amélioration de l'école.</p> <p>Pratiques : <i>La direction d'école :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse; • mesure et gère l'efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen des résultats des élèves; • fait correspondre les objectifs de l'école aux objectifs du conseil scolaire; • collabore avec le conseil d'école pour fournir l'information et le soutien nécessaires afin qu'il puisse assumer activement et pleinement son rôle d'organisme consultatif; • élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école à une gamme d'auditoires (Ministère, conseil, conseil d'école, parents, communauté); • reconnaît son apport personnel au rendement de l'école et tient compte des commentaires des autres; • participe activement à une évaluation externe personnelle et apporte des changements pour mieux répondre aux attentes et pour réaliser les objectifs; • crée une structure d'organisation qui tient compte des valeurs de l'école catholique de langue française et veille à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus fonctionnent efficacement conformément aux exigences légales; • établit des liens avec les objectifs du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration des écoles; • élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées à l'égard des objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration de l'école. <p>Compétences : Habilités <i>La direction d'école est en mesure :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • de faire participer la communauté scolaire à l'évaluation rigoureuse et systématique de l'école; • de recueillir et d'utiliser un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles de l'école; • d'associer les résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école. <p>Connaissances <i>La direction d'école connaît et comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • les cadres de responsabilité y compris l'autoévaluation, le cadre d'imputabilité et le tableau de bord; • le rôle de l'éducation dans l'élaboration, la promotion et le maintien d'une société juste et équitable; • l'utilisation d'une gamme de données probantes pour appuyer, évaluer et améliorer les aspects du rendement de l'école; • les principes et les pratiques de gestion du rendement. <p>Attitudes <i>La direction d'école fait preuve d'engagement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • à l'égard de la responsabilité de chacun, de l'équipe et de l'école toute entière en ce qui a trait aux résultats des élèves; • envers les principes et les pratiques d'autoévaluation de l'école; • envers l'autoévaluation personnelle et la réflexion; • aux valeurs reliées aux écoles catholiques de langue française en milieu minoritaire et leur mise en œuvre; • envers les valeurs catholiques et leur mise en pratique.

<http://www.ontario.ca/leadershipeducation>

<p>Amélioration de l'école de langue française et du conseil scolaire</p> <p>Engagement dont le conseil scolaire de langue française fait preuve envers l'amélioration du rendement des élèves et la réduction des écarts de ce rendement, le traitement éthique des personnes et la responsabilisation du personnel enseignant en milieu minoritaire à l'échelle du district afin de développer les capacités du système.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le conseil scolaire de langue française soutient l'établissement d'une vision et d'une mission commune pour l'école de langue française en accord avec la Politique d'aménagement linguistique (PAL) de l'Ontario. • Tous les membres du système scolaire (conseillères et conseillers scolaires, gestionnaires, personnel, élèves, membres des conseils d'école) collaborent pour assumer la responsabilité de l'apprentissage de tous les élèves. • Le conseil scolaire de langue française reconnaît l'importance des communautés d'apprentissage professionnelles et des pratiques pour soutenir l'amélioration du rendement des écoles, en accord avec la Politique d'aménagement linguistique (PAL). • Le conseil scolaire de langue française soutient le développement de la capacité en leadership comme moyen d'améliorer le rendement des élèves. • Le conseil scolaire de langue française fait preuve d'une culture favorable à l'innovation au niveau de l'école en accord avec la vision commune du conseil. • Le conseil scolaire de langue française offre des ressources financières pour soutenir la planification de l'amélioration du rendement des écoles. 	<p>Promotion d'une culture francophone axée sur le professionnalisme</p> <p>Procédures appliquées par le conseil scolaire de langue française pour garantir des relations de travail constructives avec ses gestionnaires des écoles, pour que les directions et directions adjointes se sentent respectées et soient perçues en tant que leaders dans le système, et que leur point de vue soit sollicité et pris en compte.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le conseil scolaire de langue française s'est doté de politiques et procédures qui stimulent des relations de travail constructives. • Le conseil scolaire de langue française soutient l'établissement d'un climat de travail constructif et solidaire dans les écoles. • Le conseil scolaire de langue française reconnaît l'excellence à chaque niveau de l'organisation. • Des structures flexibles à tous les niveaux de l'organisation diffusent une culture de respect. 	<p>Perfectionnement en leadership en milieu minoritaire</p> <p>Démarches et activités mises en place par le conseil scolaire de langue française pour offrir aux directions et aux directions adjointes la formation et les occasions nécessaires pour développer leur capacité à être des leaders pédagogiques visionnaires en milieu minoritaire et des gestionnaires d'une culture de changement au sein de leur école.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le modèle de perfectionnement en leadership en milieu minoritaire du conseil scolaire de langue française repose sur une définition et une interprétation communes de la notion de leadership efficace découlant de la recherche reconnues en la matière. • Le plan de perfectionnement en leadership en milieu minoritaire, qui est fondé sur les pratiques efficaces établies et réussies en la matière, est institutionnalisé et communiqué à tout le personnel. • Les procédés liés au perfectionnement en leadership en milieu minoritaire reflètent les interprétations contemporaines du leadership et du perfectionnement professionnel. • Le plan du conseil scolaire de langue française en matière de leadership en milieu minoritaire est évalué régulièrement. • Le perfectionnement en leadership en milieu minoritaire est axé sur la Politique d'aménagement linguistique (PAL) pour les écoles de langue française en Ontario.
---	--	---

<p>Structures administratives</p> <p>Procédures appliquées par le conseil scolaire de langue française et structures administratives en place afin de rationaliser et de filtrer les demandes internes et externes (courrier, courriel et demandes de renseignements), ainsi que pour offrir du soutien à partir du bureau central, au niveau des ressources technologiques notamment; ceci, afin de réduire le fardeau administratif des directions et des directions adjointes.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le conseil scolaire de langue française a un mécanisme en place pour coordonner les obligations imposées aux écoles de langue française et pour filtrer les demandes externes qui leur sont adressées. • Le conseil scolaire de langue française soutient les directions et les directions adjointes dans la mise en œuvre des politiques et des procédures. • Le conseil scolaire de langue française fournit du soutien technique pour l'utilisation de la technologie dans les écoles de langue française et la prise de décision fondée sur des données. • Le conseil scolaire de langue française s'est doté de voies de communication claires pour faciliter une variété de fonctions des directions et des directions adjointes. • Le conseil scolaire de langue française fournit des ressources humaines pour appuyer les directions et les directions adjointes dans leur rôle de leaders pédagogiques en milieu minoritaire. 	<p>Appuis aux parents et à la communauté francophone</p> <p>Procédures en place au sein du conseil scolaire de langue française pour aider et inciter les écoles à faire participer les parents et la communauté francophone aux activités et à la vie de l'école.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le conseil scolaire de langue française offre de la formation pour les présidents et présidentes de conseils d'école. • Le conseil scolaire de langue française a établi avec les organismes communautaires (santé publique, services municipaux, police communautaire, etc.) des protocoles pour la liaison avec les écoles de langue française. • Le conseil scolaire de langue française offre de l'expertise pour communiquer avec le public (lettres aux parents, communiqués sur des événements ou des situations d'urgence). • Des protocoles de communications sont en place entre le conseil scolaire de langue française et les directions et directions adjointes sur les préoccupations et les plaintes de parents. • Le conseil scolaire de langue française soutient le recours à des bénévoles dans les écoles de langue française. 	<p>Planification de la relève, incluant le recrutement pour développer la capacité en leadership en milieu minoritaire, et retenir et appuyer des leaders efficaces</p> <p>Procédures en place au conseil scolaire de langue française pour que des candidates et candidats de haut calibre soient prêts et disposés à assumer des rôles de leadership scolaire en milieu minoritaire et pour qu'une attention toute particulière soit accordée à tous les aspects de la transition lors d'une relève.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le conseil scolaire de langue française a des pratiques inclusives d'accueil, de recrutement et de rétention bien établies et clairement communiquées. • Le conseil scolaire de langue française offre des activités de formation et de perfectionnement aux leaders potentiels. • Le conseil scolaire de langue française a recours à des méthodes de sélection systématiques, transparentes et inclusives. • Des appuis sont en place pour les gestionnaires nouvellement nommés. • Les processus du conseil scolaire de langue française pour le transfert et l'affectation des directions et directions adjointes comportent des appuis pour en assurer le rendement.
--	--	---

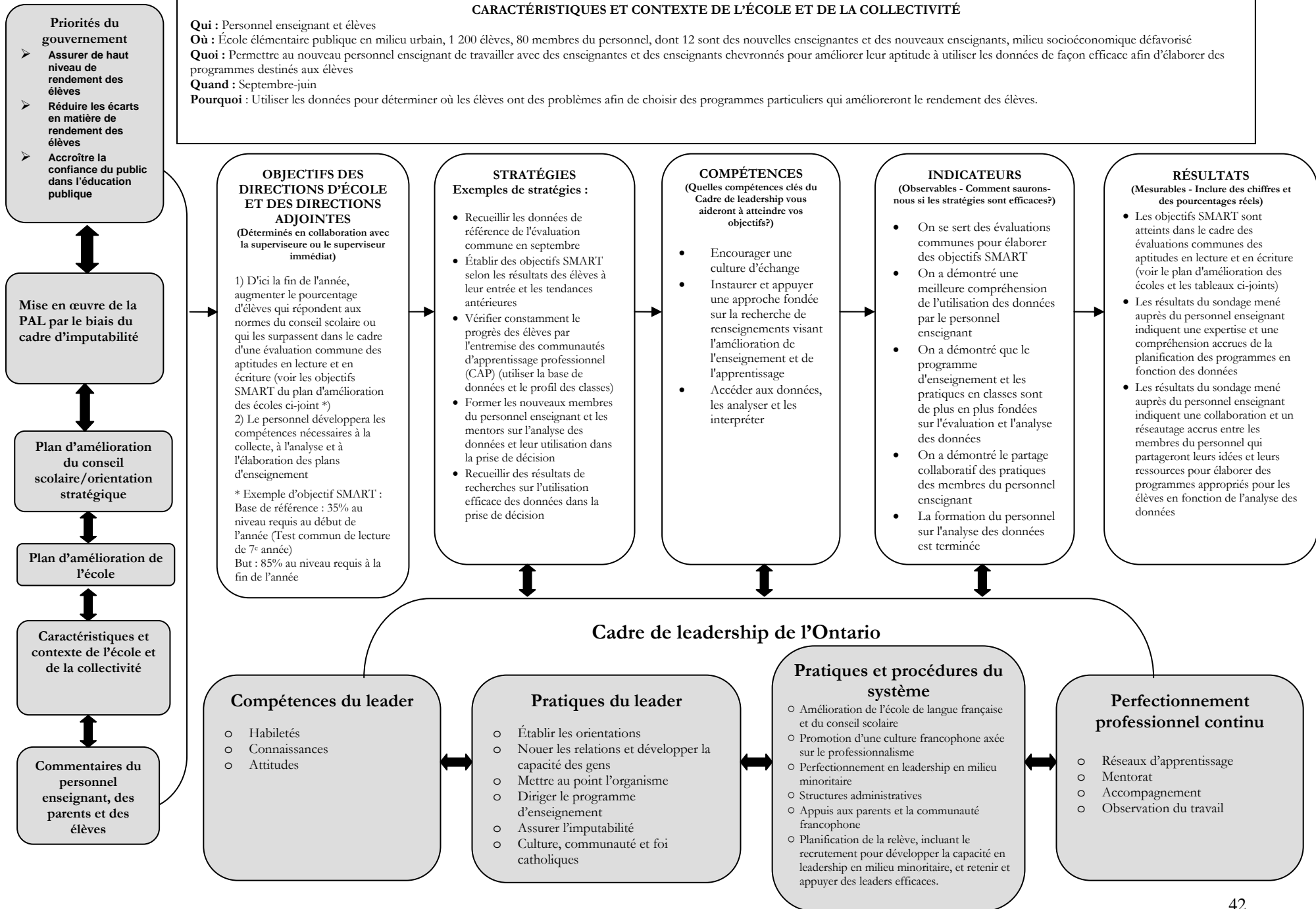
Modèle de plan de rendement



Modèle de plan de rendement – Exemple 1

CARACTÉRISTIQUES ET CONTEXTE DE L'ÉCOLE ET DE LA COLLECTIVITÉ

Qui : Personnel enseignant et élèves
Où : École élémentaire publique en milieu urbain, 1 200 élèves, 80 membres du personnel, dont 12 sont des nouvelles enseignantes et des nouveaux enseignants, milieu socioéconomique défavorisé
Quoi : Permettre au nouveau personnel enseignant de travailler avec des enseignantes et des enseignants chevronnés pour améliorer leur aptitude à utiliser les données de façon efficace afin d'élaborer des programmes destinés aux élèves
Quand : Septembre-juin
Pourquoi : Utiliser les données pour déterminer où les élèves ont des problèmes afin de choisir des programmes particuliers qui amélioreront le rendement des élèves.



Modèle de plan de rendement – Exemple 2

CARACTÉRISTIQUES ET CONTEXTE DE L'ÉCOLE ET DE LA COLLECTIVITÉ
Qui : Personnel enseignant et élèves de 9^e année à risque de ne pas réussir en mathématiques appliquées
Où : École secondaire urbaine, 1 600 élèves, 100 membres du personnel, petit pourcentage d'élèves se dirigeant vers des études postsecondaires
Quoi : Une augmentation du nombre d'élèves réussissant les mathématiques appliquées de 9^e année
Quand : Mai (année scolaire précédente) à juin (année scolaire en cours)
Pourquoi : Il est important pour les élèves d'être engagés et intéressés par les matières obligatoires et d'être en mesure de démontrer leurs connaissances et compétences de diverses façons.

Priorités du gouvernement

- Assurer de haut niveau de rendement des élèves
- Réduire les écarts en matière de rendement des élèves
- Accroître la confiance du public dans l'éducation publique

Mise en œuvre de la PAL par le biais du cadre d'imputabilité

Plan d'amélioration du conseil scolaire/orientation stratégique

Plan d'amélioration de l'école

Caractéristiques et contexte de l'école et de la collectivité

Commentaires du personnel enseignant, des parents et des élèves

OBJECTIFS DES DIRECTIONS D'ÉCOLE ET DES DIRECTIONS ADJOINTES
 (Déterminés en collaboration avec la superviseure ou le superviseur immédiat)

- 1) Augmenter le pourcentage d'élèves réussissant les mathématiques appliquées de 9^e année (objectif SMART : augmentation de 12 % par rapport à l'année précédente)
- 2) Le personnel utilise les plans de leçon du programme TIPS et intègre des approches pédagogiques efficaces pour favoriser un plus grand engagement des élèves et un meilleur taux de réussite

STRATÉGIES
 Exemples de stratégies :

- Organiser une rencontre pour le personnel enseignant de 8^e et 9^e année afin de discuter des élèves qui commenceront la 9^e année, en se concentrant sur les forces, les besoins, les stratégies pédagogiques et les mesures de soutien
- Aider le personnel enseignant de 8^e et de 9^e année à examiner les évaluations scolaires, les données des bulletins scolaires et les résultats des évaluations provinciales pour déterminer et coordonner des approches pédagogiques efficaces
- Aider les CAP à travailler avec les échantillons d'élèves et les données d'évaluation liées aux leçons du programme TIPS
- Offrir des occasions de planification conjointe, d'enseignement coopératif et d'observation

COMPÉTENCES
 (Quelles compétences clés du Cadre de leadership vous aideront à atteindre vos objectifs?)

- Mettre en place et appuyer une approche fondée sur la recherche de renseignements pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage
- Utiliser un éventail de preuves pour soutenir, contrôler, évaluer et améliorer le rendement scolaire
- Favoriser le développement et l'habilitation des personnes et les équipes, et les soutenir

INDICATEURS
 (Observables - Comment saurons-nous si les stratégies sont efficaces?)

- Les visites de salles de classe et les discussions avec l'équipe d'amélioration scolaire démontrent l'application de pratiques pédagogiques efficaces
- Stratégies examinées avec le personnel enseignant de 9^e année pour déterminer le perfectionnement professionnel et les ressources nécessaires
- Les élèves sont activement engagés dans les cours de mathématiques appliquées
- Élèves de 9^e année rencontrés pour déterminer leur perception
- Le personnel enseignant participe activement au CAP
- Les ressources du programme TIPS sont partagées et utilisées par le personnel

RÉSULTATS
 (Mesurables - Inclure des chiffres et des pourcentages réels)

- Hausse de 14 % du taux de réussite en mathématiques appliquées de 9^e année (34 % sur 4 ans)
- Augmentation importante du nombre d'élèves indiquant qu'ils sont d'accord ou très d'accord avec les énoncés « J'aime les mathématiques » et « Je réussis bien en mathématiques » dans l'évaluation des mathématiques de 9^e année de l'OQRE
- Augmentation importante du nombre d'élèves indiquant être en désaccord ou très en désaccord avec l'énoncé « Les mathématiques sont ennuyantes » dans l'évaluation des mathématiques de 9^e année de l'OQRE

Cadre de leadership de l'Ontario

Compétences du leader

- Habiletés
- Connaissances
- Attitudes

Pratiques du leader

- Établir les orientations
- Nouer les relations et développer la capacité des gens
- Mettre au point l'organisme
- Diriger le programme d'enseignement
- Assurer l'imputabilité
- Culture, communauté et foi catholiques

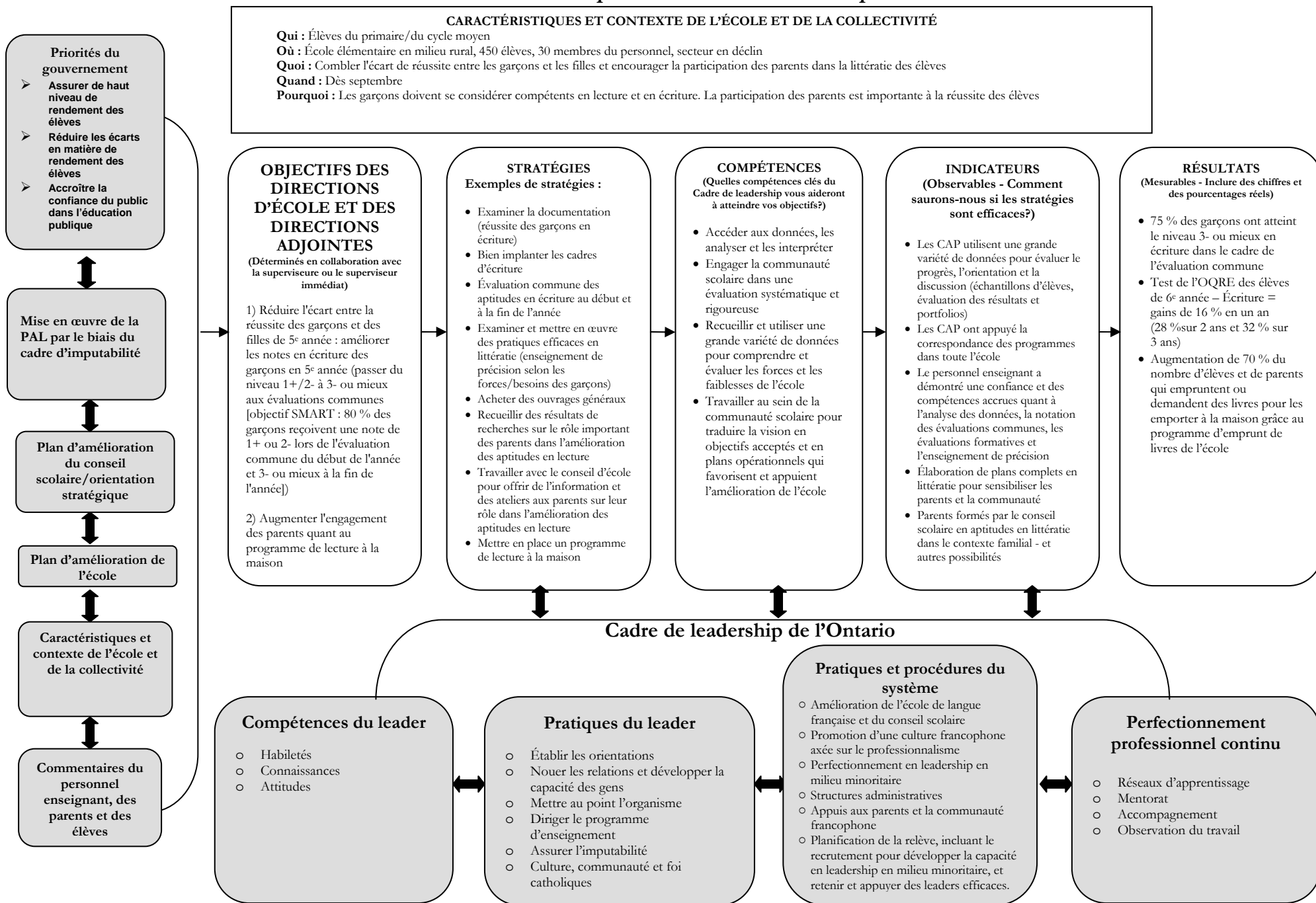
Pratiques et procédures du système

- Amélioration de l'école de langue française et du conseil scolaire
- Promotion d'une culture francophone axée sur le professionnalisme
- Perfectionnement en leadership en milieu minoritaire
- Structures administratives
- Appuis aux parents et la communauté francophone
- Planification de la relève, incluant le recrutement pour développer la capacité en leadership en milieu minoritaire, et retenir et appuyer des leaders efficaces.

Perfectionnement professionnel continu

- Réseaux d'apprentissage
- Mentorat
- Accompagnement
- Observation du travail

Modèle de plan de rendement – Exemple 3



Modèle de plan de rendement – Exemple 4

CARACTÉRISTIQUES ET CONTEXTE DE L'ÉCOLE ET DE LA COLLECTIVITÉ

Qui : Élèves de 10^e année
Où : École publique catholique en milieu urbain, 1 200 élèves, 80 membres du personnel, secteur défavorisé
Quoi : Offrir l'occasion aux membres du personnel enseignant d'améliorer leur habileté à utiliser efficacement les données pour planifier les programmes destinés aux élèves, déterminer quels sont les élèves à risque et mettre en place des mesures de soutien
Quand : Septembre à juin
Pourquoi : L'école s'inquiète du nombre croissant d'élèves de 10^e année qui ne réussissent pas tous leurs cours, ce qui a mené à l'augmentation des taux de décrochage des élèves

Priorités du gouvernement

- Assurer de haut niveau de rendement des élèves
- Réduire les écarts en matière de rendement des élèves
- Accroître la confiance du public dans l'éducation publique

Mise en œuvre de la PAL par le biais du cadre d'imputabilité

Plan d'amélioration du conseil scolaire/orientation stratégique

Plan d'amélioration de l'école

Caractéristiques et contexte de l'école et de la collectivité

Commentaires du personnel enseignant, des parents et des élèves

OBJECTIFS DES DIRECTIONS D'ÉCOLE ET DES DIRECTIONS ADJOINTES
 (Déterminés en collaboration avec la superviseure ou le superviseur immédiat)

1) 90 % des élèves de 10^e année réussissent tous leurs cours (cohorte de 10^e année : 80 % des élèves ont réussi tous leurs cours en 9^e année)

2) Les équipes pour la réussite des élèves appuient les équipes d'apprentissage professionnel – accent mis sur les élèves à risque d'échouer un cours en 10^e année

STRATÉGIES

Exemple de stratégies :

- L'équipe pour la réussite des élèves fournit toutes les données sur les taux de réussite et d'échec provenant de la base de données sur les élèves au personnel
- Déterminer des stratégies d'enseignement et de soutien adaptées aux besoins des élèves à risque en se fondant sur une analyse des données
- Surveiller la mise en œuvre et l'efficacité des stratégies tous les mois
- Élaborer un ensemble de mesures provisoires de réussite pour chaque trimestre et année
- Élaborer et appliquer des modules et des ressources de formation afin d'appuyer le personnel et les CAP
- Appuyer des stratégies axées sur l'utilisation de preuves et sur le développement des compétences en littératie dans toutes les matières

COMPÉTENCES
 (Quelles compétences clés du Cadre de leadership vous aideront à atteindre vos objectifs?)

- Accéder aux données, les analyser et les interpréter
- Recueillir et utiliser une grande variété de données pour comprendre et évaluer les forces et les faiblesses de l'école
- Engager la communauté scolaire dans une évaluation systématique et rigoureuse

INDICATEURS
 (Observables - Comment saurons-nous si les stratégies sont efficaces?)

- Plan exhaustif élaboré et communiqué à l'ensemble du personnel
- L'analyse des données est terminée et résumée
- Les modules de formation ont été donnés au personnel
- Les stratégies d'enseignement en classe reflètent la formation reçue et le personnel enseignant se sent responsable de la réussite des élèves à risque
- Perception positive du personnel enseignant de l'incidence des nouvelles méthodes pédagogiques
- Données recueillies et analysées pendant la première année sur le nombre d'échecs parmi les élèves de 9^e année
- L'équipe responsable a modifié le plan de la 2^e année selon la rétroaction reçue sur la 1^e année

RÉSULTATS
 (Mesurables - Inclure des chiffres et des pourcentages réels)

- Hausse de 5 % du nombre d'élèves de 10^e année qui réussissent à la fin des premier et deuxième trimestres (taux de réussite de 92 %)
- Hausse de 15 % du taux d'assiduité parmi les élèves de 10^e année
- Le sondage auprès du personnel enseignant indique que les enseignants perçoivent un engagement accru et un meilleur comportement de la part des élèves en raison de nouvelles méthodologies
- Le sondage auprès des élèves et des parents indique que ceux-ci se sentent plus engagés, le taux d'assiduité s'est amélioré, et les taux de réussite ont augmenté

Cadre de leadership de l'Ontario

Compétences du leader

- Habiletés
- Connaissances
- Attitudes

Pratiques du leader

- Établir les orientations
- Nouer les relations et développer la capacité des gens
- Mettre au point l'organisme
- Diriger le programme d'enseignement
- Assurer l'imputabilité
- Culture, communauté et foi catholiques

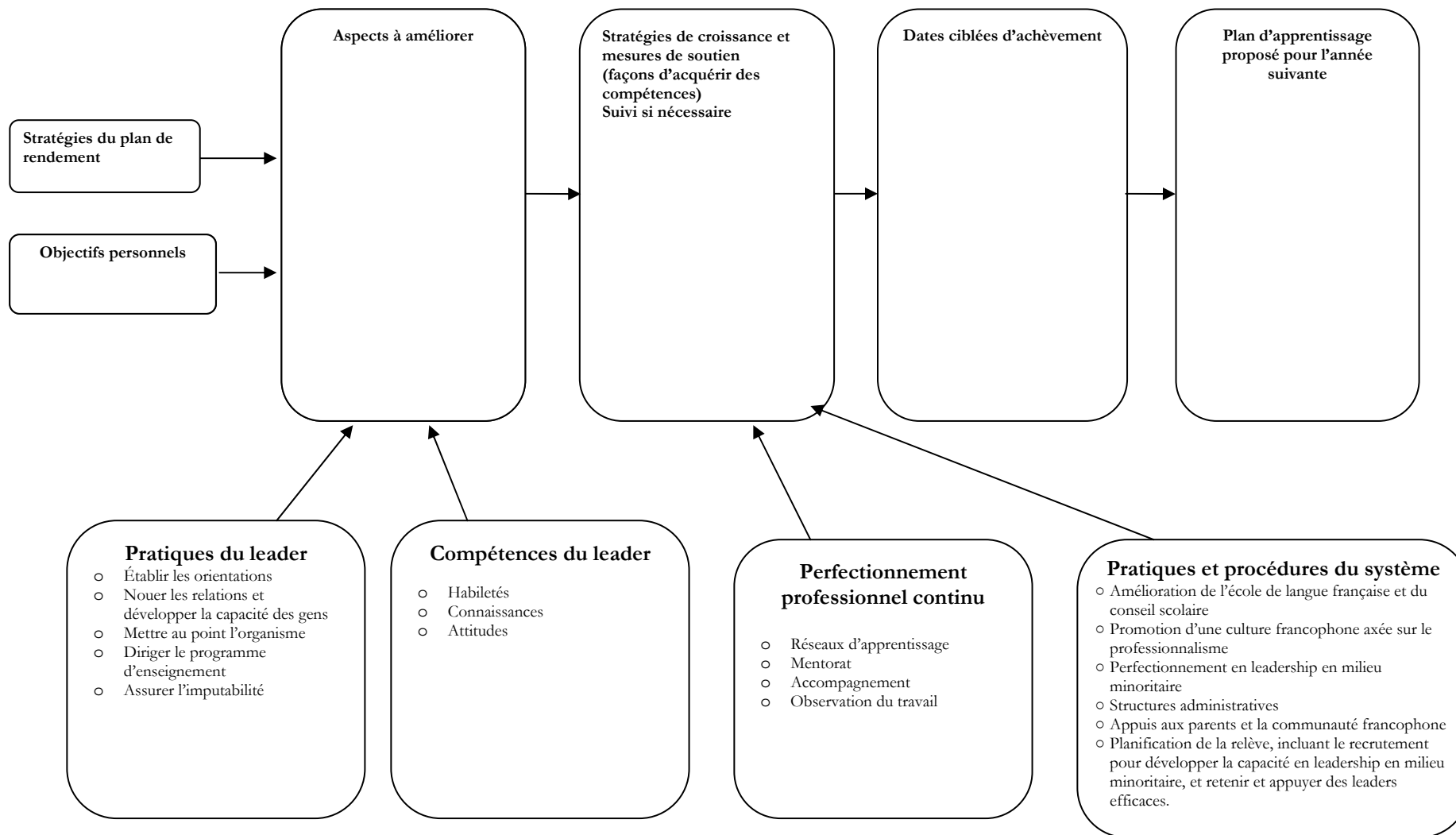
Pratiques et procédures du système

- Amélioration de l'école de langue française et du conseil scolaire
- Promotion d'une culture francophone axée sur le professionnalisme
- Perfectionnement en leadership en milieu minoritaire
- Structures administratives
- Appuis aux parents et la communauté francophone
- Planification de la relève, incluant le recrutement pour développer la capacité en leadership en milieu minoritaire, et retenir et appuyer des leaders efficaces.

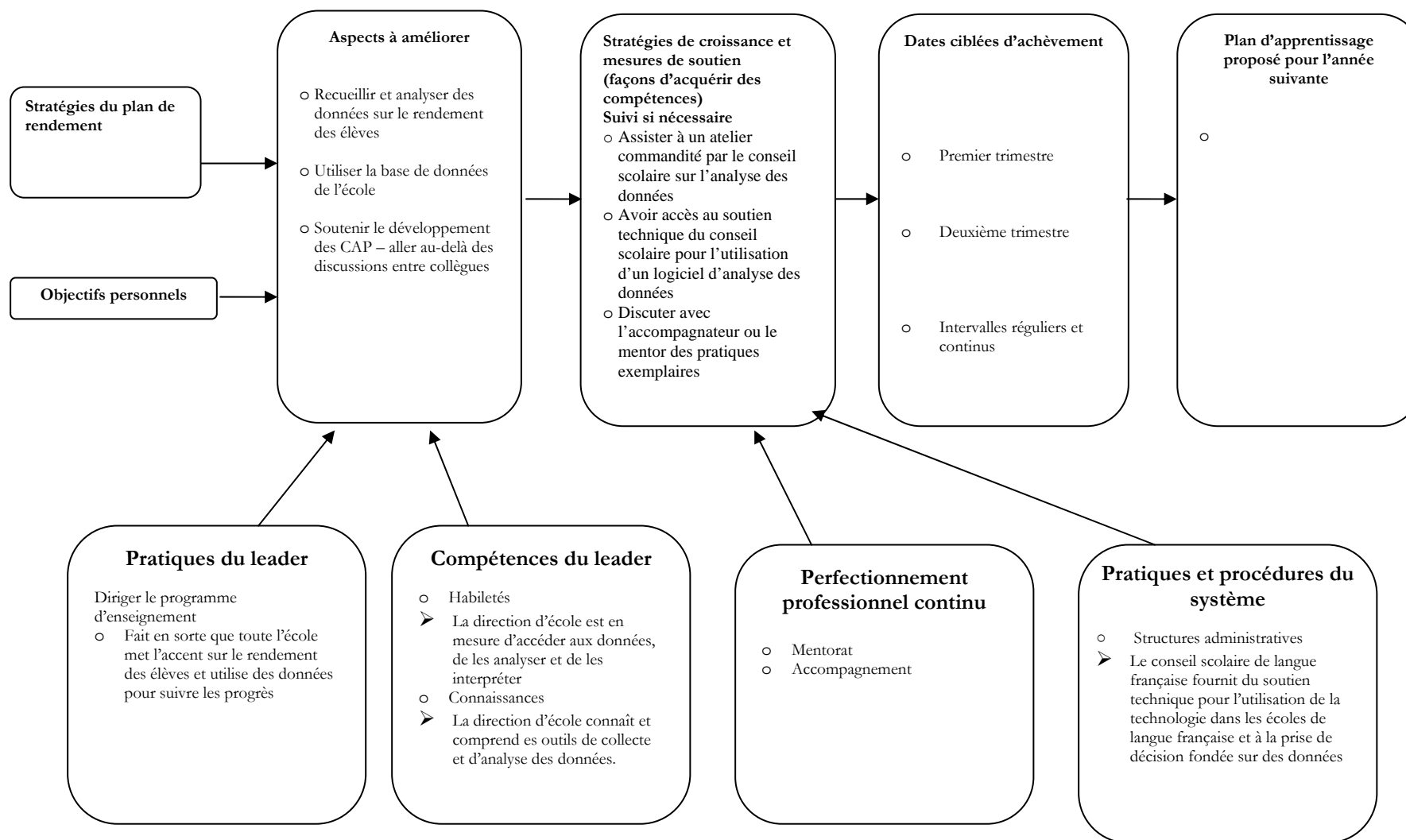
Perfectionnement professionnel continu

- Réseaux d'apprentissage
- Mentorat
- Accompagnement
- Observation du travail

Modèle de plan annuel de croissance



Modèle de plan annuel de croissance – Exemple



Formulaire de rapport sommatif pour les directions d'école et les directions adjointes

Nom de famille de la personne évaluée
(direction d'école/direction adjointe)

Prénom de la personne évaluée

--	--

Nom de famille de l'évaluatrice/évaluateur
(agente/agent de supervision ou direction d'école)

Prénom de l'évaluatrice/évaluateur

--	--

Nom de l'école

Nom du conseil scolaire

--	--

Année d'évaluation

--

Directives destinées à la direction d'école ou à la direction adjointe (personne évaluée)

- Au début de l'année scolaire, la personne évaluée doit déterminer les objectifs, les stratégies, les indicateurs et les compétences connexes du *plan de rendement*, en collaboration avec l'évaluatrice ou l'évaluateur.
- La personne évaluée doit aussi élaborer un *plan annuel de croissance* qui appuie le perfectionnement des compétences et pratiques connues pour améliorer le rendement des élèves et qui soutient la mise en œuvre du *plan de rendement*.
- À la fin de l'année scolaire, la direction d'école ou la direction adjointe détermine les résultats atteints en rapport avec les objectifs déterminés dans le *plan de rendement*.

Directives destinées à l'agente ou à l'agent de supervision ou à la direction d'école (évaluatrice ou évaluateur)

- Au début de l'année scolaire, l'évaluatrice ou l'évaluateur discute des objectifs, des stratégies, des compétences et des indicateurs du *plan de rendement*, que la personne évaluée doit approuver.
- L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent s'entendre sur le *plan annuel de croissance*.
- À la fin de l'année scolaire, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit examiner, avec la personne évaluée, les résultats atteints en rapport avec les objectifs déterminés dans le *plan de rendement*.
- L'évaluatrice ou l'évaluateur remplit le *rapport sommatif* une fois qu'elle ou il a examiné le *plan de rendement*, y compris les résultats atteints.
- Une copie du *rapport sommatif* signé par l'évaluatrice ou l'évaluateur doit être envoyée à la personne évaluée dans les 10 jours de classe suivant l'examen du *plan de rendement*.
- La personne évaluée doit signer pour indiquer qu'elle a bien reçu le *rapport sommatif*.

Directives pour élaborer le plan de rendement

- ♦ Les cinq premières parties (caractéristiques et contexte de l'école et de la collectivité, objectifs, stratégies, compétences et indicateurs) du *plan de rendement* doivent être remplies au début de l'année par la personne évaluée, en collaboration avec l'évaluatrice ou l'évaluateur.
- ♦ La sixième partie, les résultats, devra être remplie à la fin de l'année.

Objectifs

- ♦ La personne évaluée doit déterminer des objectifs qui contribuent à améliorer le rendement des élèves et qui respectent le plan stratégique du conseil scolaire, le plan d'amélioration de l'école, le contexte de la communauté scolaire et le contexte local, les priorités du gouvernement et les objectifs personnels.
- ♦ Les objectifs doivent être axés sur les résultats et mesurables.
- ♦ Le calendrier peut être réparti sur plus d'une année.
- ♦ Le nombre d'objectifs devrait se situer entre deux et quatre.
- ♦ Les objectifs devraient être variés, c'est-à-dire qu'il devrait y avoir un équilibre entre les objectifs personnels et ceux liés directement à l'amélioration de l'école ou du conseil scolaire, et entre les objectifs quantitatifs et les objectifs qualitatifs.

Stratégies soutenant les objectifs

- ♦ Les stratégies sont des mesures prises par la personne évaluée pour atteindre les objectifs déterminés. Ces mesures sont des engagements pris par l'évaluatrice ou l'évaluateur et pour lesquels la personne évaluée a l'obligation de rendre des comptes.
- ♦ Les stratégies devraient être structurées et appliquées durant l'année d'évaluation.
- ♦ Pour déterminer les stratégies, la personne évaluée devra tenir compte des compétences en leadership nécessaires à une direction d'école ou à une direction adjointe efficace ainsi que des pratiques en leadership qui ont un effet positif connu sur le rendement des élèves comme l'indique le Cadre de leadership de l'Ontario.

Compétences

- ♦ La personne évaluée sélectionne les compétences du Cadre de leadership de l'Ontario qui s'harmonisent de près aux objectifs et qui les appuient.

Indicateurs

- ♦ Les indicateurs de succès décrivent comment une personne peut savoir que la stratégie a été un succès.
- ♦ Les indicateurs doivent être observables et mesurables et peuvent être de nature quantitative ou qualitative.

Résultats

- ♦ La partie des résultats sert à consigner ce qui s'est réellement passé en rapport avec les objectifs déterminés.
- ♦ La partie des résultats permet d'insérer des notes explicatives.
- ♦ La partie des résultats aidera à orienter les objectifs et les stratégies à venir, et à déterminer les besoins en matière de croissance professionnelle pour l'année suivante.

Directives pour remplir le *plan annuel de croissance*

- ♦ Le *plan annuel de croissance* de la direction d'école ou de la direction adjointe comprend toute activité de perfectionnement entreprise par la direction d'école ou la direction adjointe, ainsi que tout soutien et toute ressource servant à appuyer l'exécution du *plan de rendement*.
- ♦ Le plan annuel de croissance est axé sur le perfectionnement des compétences (habiletés, connaissances, et attitudes) et des pratiques (mesures, comportements et tâches) connues pour améliorer le rendement des élèves, comme l'indique le Cadre de leadership de l'Ontario, et qui visent à appuyer l'exécution du *plan de rendement*.
- ♦ Il devrait comprendre les possibilités de perfectionnement pour le poste occupé actuellement ainsi que les aspects à améliorer.
- ♦ Les aspects à améliorer, les stratégies et le soutien à la croissance, ainsi que les dates ciblées seront harmonisés avec les parties des objectifs et des stratégies du *plan de rendement*.
- ♦ Le plan de croissance proposé pour l'année suivante sera rempli en même temps que la partie des résultats du *plan de rendement*.

Plan de rendement pour les directions d'école ou les directions adjointes

CARACTÉRISTIQUES ET CONTEXTE DE L'ÉCOLE ET DE LA COLLECTIVITÉ
(p. ex., milieu minoritaire, milieu rural, profil démographique des élèves, partenariats avec la collectivité, etc.)

OBJECTIFS	STRATÉGIES	COMPÉTENCES	INDICATEURS	RÉSULTATS ATTEINTS

Signature de la direction d'école ou
de la direction adjointe

Signature de l'agente/agent de
supervision ou de la direction d'école

Date

Plan de croissance de la direction d'école ou de la direction adjointe

Aspects à améliorer	Stratégies de croissance et mesures de soutien (façons d'acquérir des compétences) Suivi si nécessaire	Date butoir d'achèvement	Plan d'apprentissage proposé pour l'année suivante

La direction d'école et l'agente ou l'agent de supervision ou la direction adjointe et la direction d'école acceptent le *plan annuel de croissance*

Signature de la direction d'école ou
de la direction adjointe

Signature de l'agente/agent de
supervision ou de la direction d'école

Date

Lorsque vous pensez à vos observations sur le rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe et au dialogue professionnel que vous avez eu avec la direction d'école ou la direction adjointe au cours de l'année d'évaluation, quelles sont les pratiques et les compétences de son plan de rendement qui, selon vous, ont grandement contribué à son rendement global et à l'atteinte de ses objectifs?

Lorsque vous pensez à vos observations sur le rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe et au dialogue professionnel que vous avez eu avec la direction d'école ou la direction adjointe au cours de l'année d'évaluation, quelles sont les pratiques et les compétences de son plan de rendement qui, selon vous, pourraient être renforcées et ainsi contribuer à son perfectionnement et à sa croissance?

Cote globale et déclaration sommative de rendement

L'agente ou l'agent de supervision ou la direction d'école fourniront une cote globale et une déclaration sommative de rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe en fonction des résultats atteints à la fin de l'année selon les stratégies déterminées dans le plan de rendement pour l'année d'évaluation.

Résumé des commentaires de l'agente/agent de supervision ou de la direction d'école sur l'évaluation

La direction d'école ou la direction adjointe voudra peut-être commenter l'évaluation.

Commentaires de la direction d'école ou de la direction adjointe (facultatif)

Cote globale

Cochez la case appropriée :

- Rendement satisfaisant
- Rendement insatisfaisant

Signature de l'agente/agent de supervision

Date

La signature de la direction d'école ou de la direction adjointe atteste que cette dernière a bien reçu le *rapport sommatif*.

Signature de la direction d'école ou de la
direction adjointe

Date

Modèle de plan d'amélioration

Nom de famille de la personne évaluée
(direction d'école ou direction adjointe)

Prénom de la personne évaluée

--	--

Nom de famille de l'évaluatrice/évaluateur
(agente/agent de supervision ou direction
d'école)

Prénom de l'évaluatrice/évaluateur

--	--

Nom de l'école

Nom du conseil scolaire

--	--

Année d'évaluation

--

Directives pour élaborer le plan d'amélioration (voir le tableau ci-dessous)

Directives destinées à l'agente ou à l'agent de supervision ou à la direction d'école (évaluatrice ou évaluateur)

- ♦ L'évaluatrice ou l'évaluateur précisera, pour chaque aspect du plan de rendement (voir la section 11.2.1, Sélection de la cote globale), ce que la personne évaluée n'a pas fait efficacement ou n'a pas réussi à faire et qui lui a valu la cote *insatisfaisant*. L'évaluatrice ou évaluateur peut inscrire « sans objet » pour les aspects qui n'ont pas contribué à cette cote. L'évaluatrice ou l'évaluateur indiquera également les compétences du plan de rendement auxquelles la personne évaluée doit porter attention (voir l'annexe A, Cadre de leadership de l'Ontario).
- ♦ L'évaluatrice ou l'évaluateur rencontrera la personne évaluée pour déterminer à quelles dates cette dernière devra avoir pris les mesures appropriées. Lorsqu'elle ou il fixe ces dates, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit accorder un délai raisonnable en fonction des mesures à prendre et des indicateurs prévus.
- ♦ L'évaluatrice ou l'évaluateur consultera la personne évaluée pour établir les activités de perfectionnement auxquelles devra participer la direction d'école ou la direction adjointe, ainsi que tout soutien ou toute ressource dont les parties ont convenu pour appuyer la mise en œuvre du plan d'amélioration (p. ex. l'offre d'apprentissage professionnel, l'accès à des services de counselling, la visite d'autres écoles).

¹ Définition des termes traduite et adaptée de *The Fifth Discipline Fieldwork: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* par Peter Senge *et al.*, 1990

² Tiré et traduit de *Fierce Conversations: Achieving Success at Work and In Life, One Conversation at a Time* par Susan Scott, 2004

Directives destinées à la direction d'école ou à la direction adjointe (personne évaluée)

- ♦ La personne évaluée consultera l'évaluatrice ou l'évaluateur pour déterminer les mesures qu'elle doit prendre afin de régler les problèmes soulevés et les résultats qui signifieront qu'elle y est parvenue.

Éléments ayant servi à la sélection de la cote (selon les critères de la section 11.2.1, Sélection de la cote globale)	Explication de la préoccupation	Compétences devant être améliorées (selon le Cadre de leadership de l'Ontario)	Mesures à prendre (établies par la personne évaluée, en collaboration avec l'évaluatrice/évaluateur)	Indicateurs de réussite (établies par la personne évaluée, en collaboration avec l'évaluatrice/évaluateur)	Date d'échéance
Le degré de soin et de constance accordé par la personne évaluée à la mise en œuvre des stratégies énoncées dans son plan de rendement					
L'efficacité des efforts faits pour surmonter les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des stratégies énoncées dans le plan de rendement					
L'efficacité des efforts déployés par la personne évaluée visant à faire appliquer les stratégies par d'autres personnes					
Les résultats atteints et les objectifs non atteints					
Les raisons données par la personne évaluée pour expliquer les objectifs non atteints					
La capacité et la volonté manifestées par la personne évaluée pour élaborer des stratégies correctives quant aux objectifs non atteints					

Besoins en matière d'apprentissage de la personne évaluée afin que celle-ci applique les stratégies du plan d'amélioration : (la personne évaluée élabore ces stratégies en collaboration avec l'évaluatrice/évaluateur)

Besoin	Stratégie et soutien offert
•	•
•	•

Signature de l'agente/agent de supervision ou
de la direction d'école

Date

La signature de la direction d'école ou de la direction adjointe atteste que cette dernière a bien reçu le plan d'amélioration.

Signature de la direction d'école ou de
la direction adjointe

Date

Modèle de plan d'amélioration – Exemple**Nom de famille de la personne évaluée**
(direction d'école/direction adjointe)**Prénom de la personne évaluée**

--	--

Nom de famille de l'évaluatrice/évaluateur
(agente/agent de supervision ou direction
d'école)**Prénom de l'évaluatrice/évaluateur**

--	--

Nom de l'école**Nom du conseil scolaire**

--	--

Année d'évaluation

--

Annexe H

Éléments ayant servi à la sélection de la cote (selon les critères de la section 11.2.1, Sélection de la cote globale)	Explication de la préoccupation	Compétences devant être améliorées (selon le Cadre de leadership de l'Ontario)	Mesures à prendre (établies par la personne évaluée, en collaboration avec l'évaluatrice/évaluateur)	Indicateurs de réussite (établies par la personne évaluée, en collaboration avec l'évaluatrice/évaluateur)	Date d'échéance
Le degré de soin et de constance accordé par la personne évaluée à la mise en œuvre des stratégies énoncées dans son plan de rendement	<i>Exemples de commentaires :* Aucune indication que la direction d'école a pris des mesures concrètes pour mettre les stratégies en œuvre</i>	<i>Exemples de commentaires :* Établir et maintenir les systèmes et les structures appropriés à la gestion efficace de l'école</i>	<i>Exemples de commentaires :* Mettre sur pied une équipe de mise en œuvre composée de membres du personnel, dirigée par la direction d'école, qui appliquera les stratégies</i>	<i>Exemples de commentaires :* L'équipe de mise en œuvre est formée et a élaboré un plan d'action</i>	<i>Exemples de commentaires :* Dans les 30 jours suivant la réception de ce plan</i>
L'efficacité des efforts faits pour surmonter les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des stratégies énoncées dans le plan de rendement	La direction d'école s'est heurtée à la résistance du personnel face au changement et n'a pas surmonté cet obstacle	Connaissance des stratégies de gestion du changement	Participer à un atelier sur la gestion du changement offert par le conseil scolaire; se documenter sur la gestion du changement	Indication de stratégies de gestion du changement en place - partage des objectifs, engagement du personnel, plus grande participation du personnel	Date de l'atelier : xx 200X Participation du personnel dans les 45 jours** suivant l'atelier.
L'efficacité des efforts déployés par la personne évaluée visant à faire appliquer les stratégies par d'autres personnes	Aucune indication que la direction d'école a réussi à engager le personnel quant à l'atteinte des objectifs	Inspirer et motiver le personnel et donner à d'autres l'occasion de faire progresser la vision	Élaborer une stratégie d'engagement à l'intention du personnel; partager les objectifs clés, créer des forums de discussion et débattre des stratégies; obtenir le soutien du personnel à l'égard de la mise en œuvre	Le personnel se sent informé et inclus dans les plans. Le personnel s'est joint à l'équipe de mise en œuvre.	Dans les 45 jours** suivant la réception du plan
Les résultats atteints et les objectifs non atteints	Les objectifs n'ont pas été atteints	Connaitre plusieurs initiatives visant à appuyer, à surveiller, à évaluer et à améliorer le rendement de l'école	Travailler sur les stratégies de mise en œuvre ci-dessus	Voir ci-dessus	Sans objet
Les raisons données par la personne évaluée pour expliquer les objectifs non atteints	Aucune raison donnée				
La capacité et la volonté manifestées par la personne évaluée pour élaborer des stratégies correctives quant aux objectifs non atteints	Sans objet pour l'instant				

Besoins en matière d'apprentissage de la personne évaluée afin que celle-ci applique les stratégies du plan d'amélioration : (la personne évaluée élabore ces stratégies en collaboration avec l'évaluatrice ou l'évaluateur)	
Besoin	Stratégie et soutien offert
<ul style="list-style-type: none"> Stratégies de gestion du changement 	<ul style="list-style-type: none"> Atelier du conseil scolaire le XX (date) (la personne évaluée doit s'y inscrire) Documentation sur le sujet : (dresser une liste des sources ou consulter la bibliothèque professionnelle) (personne évaluée)
<ul style="list-style-type: none"> Stratégies d'engagement du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Discuter avec l'aidante ou l'aidant (personne choisie par l'évaluatrice/évaluateur) (la personne évaluée communique avec l'aidante ou l'aidant et prend un rendez-vous)
<ul style="list-style-type: none"> Connaissances sur la collecte et l'examen des données afin d'appuyer les objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Consulter la documentation fournie par le conseil scolaire, en discuter avec l'aidante/aidant

* Commentaires à titre indicatif. D'autres éléments peuvent être ajoutés s'ils sont pertinents.

** Les échéanciers sont fixés par l'évaluatrice/évaluateur en collaboration avec la personne évaluée et doivent être raisonnables en fonction de la mesure à prendre.

Signature de l'agente/agent de supervision ou de la direction d'école

Date

La signature de la direction d'école ou de la direction adjointe atteste que cette dernière a bien reçu le plan d'amélioration.

Signature de la direction d'école ou de la direction adjointe

Date

Évaluation du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe

LISTE DE CONSEILS : CONVERSATION AXÉE SUR LA CROISSANCE

DEUX TYPES DE CONVERSATION¹

- Converser signifie s'entretenir avec une autre personne, échanger de l'information, des idées, des opinions ou des impressions.
- Lorsque la conversation commence à prendre une tournure plus organisée, c'est-à-dire que deux personnes ou plus doivent alors parfaire leur compréhension ou prendre une décision, l'orientation se transforme pour devenir l'un des deux types de conversations : le *dialogue* et la *discussion*.

Le *dialogue* est un processus d'apprentissage et de réflexion durant lequel deux personnes ou plus cherchent à comprendre les points de vue et les suppositions bien ancrées de l'autre. Il s'agit d'une conversation durant laquelle tout ce que disent et entendent les parties a vraiment une signification. Le dialogue permet une nouvelle compréhension partagée. Le dialogue est un outil d'exploration collective de la signification, et non pas une quête vers la vérité, ou vers la meilleure ou la pire solution.

La *discussion* est une conversation durant laquelle deux personnes ou plus ont l'intention d'en venir à une sorte de conclusion, en prenant une décision, en s'entendant ou en déterminant des priorités. La discussion comprend des pensées convergentes orientées vers les tâches. Deux personnes ou plus construisent une signification plus poussée au cours de la conversation, mais le véritable objectif est de trouver un point central où les esprits se rencontrent pour en venir à une certaine entente.

CONVERSATIONS ENFLAMMÉES²

- Lorsque vous pensez à « enflammé », pensez à la passion, à l'intégrité, à l'authenticité et à la collaboration. Pensez au changement culturel. Pensez au leadership.

Les sept principes de la conversation enflammée :

1. **Ayez le courage de questionner la réalité.** Qu'est-ce qui a changé, est-ce que le plan tient encore la route? Sinon, que dois-je faire? Qu'est-ce que les autres doivent faire?
2. **Sortez de votre zone de confort et ramenez la conversation sur le plan du réel.** Personne n'est obligé de changer, mais chacun doit participer à la conversation. Lorsque la conversation se passe sur le plan du réel, le changement s'effectue avant que la conversation ne soit terminée.
3. **Soyez présent, préparé et nulle part ailleurs.** Parlez et écoutez comme si cette conversation était la plus importante que vous aurez avec cette personne.
4. **Affrontez votre plus gros obstacle aujourd'hui.** Un problème étiqueté est un problème réglé. Toute confrontation est une quête de la vérité. Des relations saines comprennent la confrontation, mais aussi l'appréciation.
5. **Fiez-vous à votre instinct.** Durant chaque conversation, écoutez au-delà du contenu. Écoutez aussi les émotions et les intentions. Fiez-vous à votre instinct et ne l'ignorez pas par peur d'avoir tort ou d'offenser quelqu'un.
6. **Assumez la responsabilité de votre éveil émotionnel.** Pour un leader, aucun commentaire n'est banal. La conversation ne concerne pas la relation; la conversation *fait* toute la relation. Apprenez à transmettre votre message sans vous embarrasser de tout son poids; vous pourrez ainsi parler clairement, avec conviction et compassion.
7. **Laissez le silence s'occuper des lourdeurs.** Parlez avec les gens et non *aux* gens. Les conversations dont on se rappelle le plus sont celles où on a le temps de respirer. Ralentissez le rythme de la conversation pour permettre de penser durant les pauses entre les phrases.

1 Définition des termes traduite et adaptée de *The Fifth Discipline Fieldwork: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* par Peter Senge et al., 1990

2 Tiré et traduit de *Fierce Conversations: Achieving Success at Work and In Life, One Conversation at a Time* par Susan Scott, 2004

SIX ASPECTS DES QUESTIONS EFFICACES³

Les questions efficaces sont :	Elles ressemblent à ceci :	Elles ne ressemblent pas à ceci :
Ouvertes	Parlez-moi de votre expérience en enseignement. Que pensez-vous de...?	Où avez-vous enseigné? Croyez-vous en...?
Invitantes	J'aimerais vous entendre me parler de... Que pourriez-vous envisager de ...?	Pour quelle folle raison feriez-vous...? Pourquoi ne feriez-vous pas...?
Précises	Combien de fois fait-elle...? Quelle impression avez-vous quand...?	Est-ce qu'elle... beaucoup? Qu'arrivera-t-il si...?
Évocatrices	Qu'est-ce que ça pourrait vouloir dire? Spéculons sur...	Qu'est-ce que ça signifie? Qu'arrivera-t-il si...?
Positives ou neutres	Que pensez-vous apprendre de ça? Dites-moi ce que vous en pensez.	Qu'arrive-t-il avec...? Que pensiez-vous qu'il allait arriver?
Remettent les évaluations en question	Quelle preuve avez-vous concernant...? Comment pourrait-on interpréter... différemment?	Quel est le problème avec...? Que pensez-vous de...?

Des questions pour établir l'orientation

Qu'est-ce qui a été clarifié depuis notre dernière rencontre? De quoi devrions-nous parler pour optimiser cette conversation? Sur quoi devriez-vous vous concentrer? Quel sujet espérez-vous que je n'aborde pas?

Des questions pour découvrir des possibilités

Quels résultats désirez-vous atteindre? Quelle est la meilleure chose qui pourrait arriver? Si vous étiez certain de réussir, que feriez-vous? Qu'avez-vous observé chez les autres et qui fonctionne? Y a-t-il un aspect que vous pourriez améliorer maintenant et qui aurait l'effet le plus important sur l'apprentissage des élèves? Que vous est-il actuellement impossible de faire et qui, si c'était possible, changerait tout? Quelle est la plus importante décision que vous avez à prendre? Qu'est-ce qui vous empêche de la prendre?

Des questions pour planifier les mesures

De toutes les options, laquelle est la plus intéressante? Qu'essaieriez-vous d'accomplir au cours des trois prochains mois? Que devez-vous faire en premier?

Des questions pour faire tomber les barrières

Qui ou que devez-vous inclure pour réussir? De quelle façon ces mesures vous aideront-elles à atteindre votre objectif? Qu'est-ce qui peut vous empêcher de réussir? Que vous manque-t-il? À quels obstacles vous attendez-vous, ou lesquels connaissez-vous?

Des questions pour faire la révision ou une récapitulation

Dites-moi ce que vous allez faire et d'ici quelle date. Qu'est-ce que vous reprenez de cette conversation?

LE SUPERVISEUR EN TANT QU' Aidant DANS LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

- Toute forme d'accompagnement est axée sur l'amélioration de l'habileté de la direction d'école ou de la direction adjointe à *déterminer des objectifs* de façon efficace, à prendre les *mesures* pour atteindre ces objectifs et à *réfléchir* à ces mesures et à leurs effets.
- Rien de tout cela n'est possible sans l'établissement et le maintien par l'aidante ou l'aidant d'une relation fondée sur la confiance et l'harmonie.

La base du coaching transformationnel⁴

Commencez avec les éléments du problème. Comme Michael Fullan⁵ nous le rappelle, « les problèmes sont nos amis ». Chaque conflit, échec à atteindre un objectif ou crise de pouvoir est une occasion d'apprendre. Lorsqu'une direction d'école ou une direction adjointe reconnaît un problème, elle crée une ouverture au pouvoir de l'accompagnement.

Écoutez les histoires de la direction d'école ou de la direction adjointe et mettez-les à l'épreuve. Par définition, les interprétations sont subjectives. Le point central du coaching transformationnel est l'action d'aider une direction d'école ou une direction adjointe à reconnaître les interprétations et à explorer les mesures et les comportements de rechange.

Utilisez les données pour faire changer la perspective de la direction d'école ou de la direction adjointe. Les données peuvent être les propres observations de l'aidante ou de l'aidant ou encore les résultats d'un sondage.

Élaborez et mettez à l'essai les interprétations et les stratégies qui pourraient aider la direction d'école ou la direction adjointe à bien s'occuper des éléments du problème. Que fait actuellement la direction d'école ou la direction adjointe et qui l'empêche d'avancer? Quelle est l'évaluation que la direction d'école ou la direction adjointe fait de la situation et qui l'empêche de prendre des mesures efficaces? Quelles sont les interprétations que fait la direction d'école ou la direction adjointe et qui limite les possibilités, et de quelle façon ces interprétations peuvent-elles être changées?

Aidez la direction d'école ou la direction adjointe à faire de nouvelles interprétations, de nouvelles histoires qui ouvrent les possibilités aux mesures efficaces. Utilisez les questions de médiation⁶ pour guider la direction d'école ou la direction adjointe vers l'exploration de nouvelles possibilités cognitives. Voici certains exemples de questions de médiation : De quelle autre façon pourriez-vous...? Quelle impression auriez-vous si...? Comment pourrait-elle réagir si...? Quelle pourrait être la raison de...?

Utilisez des situations hypothétiques et les simulations pour aider la direction d'école ou la direction adjointe à pratiquer de nouvelles façons d'être. Dans une situation protégée créée par la relation d'accompagnement, la direction d'école ou la direction adjointe pourra pratiquer de nouvelles façons d'être.

³ De *Blended Coaching: Skills and Strategies to Support Principal Development* par Gary Bloom et al., 2005

⁴ De *Blended Coaching: Skills and Strategies to Support Principal Development* par Gary Bloom et al., 2005

⁵ De *Change Forces* par Michael Fullan, 1993

⁶ Pour obtenir de plus amples renseignements à propos des questions de médiation, consultez *Cognitive Coaching* par COSTA, A. L. et J. GARMSTON, 2002

Évaluation du rendement de la direction d'école ou de la direction adjointe

LISTE DE CONSEILS : DÉTERMINER DES OBJECTIFS SMART

Objectif spécifique – Un objectif spécifique a beaucoup plus de chances d'être atteint qu'un objectif général.

Pour déterminer un objectif spécifique, vous devez répondre aux questions suivantes :

- Qui : qui sont les personnes impliquées?
- Quoi : qu'est-ce que je désire accomplir?
- Où : précisez un endroit.
- Quand : établissez une échéance
- Comment : déterminez les exigences et les contraintes.
- Pourquoi : raisons particulières, but ou avantages précis de la réalisation de l'objectif. Un objectif général pourrait être « améliorer mes pratiques d'évaluation », mais un objectif spécifique serait « Lire *Évaluation institutionnelle – Quoi évaluer? Comment s'y prendre?* publié chez Guérin et préparer un plan pour mettre en œuvre de nouvelles stratégies d'évaluation ».

Objectif mesurable – Établir des critères concrets pour mesurer les progrès accomplis en vue d'atteindre chacun de vos objectifs. Lorsque vous évaluez vos progrès, vous maintenez le cap, vous respectez votre échéancier et vous ressentez l'exaltation du travail accompli qui vous incite à continuer à fournir les efforts nécessaires pour réaliser votre objectif.

Pour déterminer si votre objectif est mesurable, posez-vous des questions telles que : Combien d'efforts dois-je fournir? Combien d'étapes dois-je franchir? Comment saurai-je que j'ai atteint mon objectif? « Je connaîtrai et adopterai au moins deux nouvelles stratégies d'évaluation. »

Objectif atteignable – Lorsque vous fixez des objectifs qui sont importants pour vous, vous commencez à trouver des moyens de les réaliser. Vous adoptez les attitudes et vous développez les habiletés et les compétences nécessaires pour les atteindre. Vous commencez à entrevoir des possibilités que vous aviez négligées et qui peuvent vous aider à atteindre vos objectifs.

Vous pouvez atteindre la plupart de vos objectifs en planifiant judicieusement chaque étape et en établissant un échéancier pour les franchir. Des objectifs qui peuvent vous avoir semblé difficiles à atteindre vous paraîtront éventuellement plus réels et réalisables, et ce n'est pas parce qu'ils sont moins importants, mais parce que vous avez progressé et que vous vous êtes perfectionné pour pouvoir les atteindre. Lorsque vous établissez une liste d'objectifs, vous renforcez votre image de vous-même. Vous vous voyez capable d'atteindre ces objectifs et vous développez les caractéristiques et la personnalité qui vous permettent de les atteindre.

Objectif réaliste – Pour être réaliste, un objectif doit représenter un but que vous *voulez* et que vous *pouvez* atteindre. Un objectif peut être à la fois ambitieux et réaliste; vous êtes la seule personne qui peut décider du degré de réalisation de votre objectif. Toutefois, assurez-vous que chaque objectif représente un progrès important. Un objectif ambitieux est souvent plus facile à atteindre qu'un objectif modeste parce que ce dernier ne produit pas un sentiment de motivation fort. Certaines des tâches les plus ardues que vous ayez accomplies vous ont en réalité semblé faciles uniquement parce que c'était quelque chose que vous aimiez.

Votre objectif est probablement réaliste si vous croyez *sincèrement* que vous pouvez l'atteindre. Pour savoir si votre objectif est réaliste, vous pouvez également vous demander si vous avez accompli quelque chose de semblable auparavant ou quelles seraient les conditions nécessaires pour que vous puissiez atteindre cet objectif.

Objectif temporel – Un objectif devrait s'inscrire à l'intérieur d'une échéance. Sans échéance, il n'y a pas d'urgence. Si vous désirez perdre cinq kilos, vous devez décider quand vous voulez les avoir perdus. Si vous répondez « un de ces jours », cela ne vous mènera nulle part, mais si vous dites « d'ici le 1^{er} mai » alors vous avez inconsciemment mis votre esprit au travail pour atteindre cet objectif. « J'aurai lu le livre d'ici le 1^{er} janvier, élaboré un plan de mise en œuvre d'ici le 1^{er} février et mis en œuvre au moins deux nouvelles stratégies d'évaluation avant la semaine de relâche. »

T peut également signifier **Tangible** - Un objectif est tangible lorsqu'on peut en faire l'expérience en utilisant un de nos cinq sens, soit le goût, le toucher, l'odorat, la vue ou l'ouïe. En établissant un objectif tangible, vous avez plus de chances qu'il soit clair et mesurable, donc atteignable. « Je vais observer un changement visible dans mes habitudes de consignation de données liées au rendement de mes élèves ».

Établir des objectifs SMART, adapté de <http://www.topachievement.com/smart.html>, consulté le 06/13/07.

PRATIQUES EFFICACES SERVANT À LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES DIRECTIONS D'ÉCOLE ET DES DIRECTIONS ADJOINTES DANS LES CONSEILS SCOLAIRES

Une confiance et une coopération mutuelles sont le fondement d'un processus d'évaluation du rendement réussi. Il est essentiel de promouvoir une culture qui repose sur la croyance que toutes les parties doivent appuyer la croissance et le perfectionnement de leurs leaders à tous les niveaux et qu'elles doivent adopter un modèle de collaboration. Pour que la mise en œuvre soit réussie, la direction de l'éducation, la surintendance et les directions d'école et directions adjointes doivent bien comprendre le lien entre le plan de rendement, les objectifs de l'école et les objectifs du système.

PRATIQUES EFFICACES

Le tableau suivant présente des pratiques efficaces, en reconnaissant que les conseils scolaires/administrations scolaires peuvent en être à une étape différente de la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions et des directions adjointes.

1. Mettre sur pied un comité de mise en œuvre pour évaluer les besoins du conseil scolaire et trouver les ressources et les outils pouvant appuyer le modèle d'évaluation. Engager toutes les parties, y compris les représentants du personnel enseignant.
2. Offrir une formation et une orientation sur le modèle d'évaluation du rendement à tous les leaders du système et des écoles, en soulignant que le modèle vise la croissance et le perfectionnement : <ol style="list-style-type: none"> a) Offrir une formation à toutes les évaluatrices et à tous les évaluateurs sur la façon d'effectuer une évaluation du rendement et d'avoir une rencontre efficace avec la personne évaluée, notamment sur la rétroaction efficace et les conversations difficiles (voir la liste de conseils ci-jointe); b) Offrir une formation aux personnes évaluées sur les attentes liées aux plans de rendement, y compris sur les modèles permettant de fixer des objectifs SMART.
3. Bâtir et entretenir des relations productives axées sur la collaboration, le travail d'équipe, la confiance et la communauté professionnelle.
4. Créer une culture de planification dans le conseil scolaire/l'administration scolaire de façon à ce qu'il soit clair que le système est axé sur le rendement des élèves, les priorités, les objectifs et les stratégies pour atteindre ces objectifs, et que l'on puisse le constater facilement.
5. Veiller à clarifier les liens entre le plan d'amélioration du conseil scolaire, le plan de l'école et les plans de rendement des différentes personnes.
6. Veiller à ce que les politiques, les programmes et les pratiques connexes concordent avec les initiatives du Ministère, du conseil scolaire et de l'école, comme la Stratégie ontarienne en matière de leadership, le Cadre pour l'efficacité des écoles et toutes les initiatives du Ministère, des districts et des écoles visant à améliorer le rendement des élèves.
7. Offrir un perfectionnement professionnel intégré au travail à tous les leaders du conseil scolaire en mettant l'accent sur la réussite des élèves, le leadership pédagogique et l'établissement de liens avec le Cadre de leadership de l'Ontario.
8. Veiller à ce qu'on procède régulièrement et en temps opportun à la surveillance et à l'évaluation des pratiques d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes au sein du conseil scolaire.

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

« Mon plan de croissance personnel et le plan de l'école et du conseil scolaire concordaient tout à fait. J'ai donc établi un lien entre ces trois plans et vérifié que l'objectif était le même, et j'ai obtenu du soutien de tous les niveaux. »

Personnes évaluées de conseils scolaires ayant participé à la mise à l'essai des évaluations du rendement des directions d'école et des directions adjointes du Ministère en 2007-2008

EN BREF

Stratégie ontarienne en matière de leadership

La Stratégie ontarienne en matière de leadership a été élaborée pour favoriser le meilleur leadership possible dans les écoles et les conseils scolaires de la province.

Pourquoi une stratégie en matière de leadership?

Les leaders scolaires ont un impact profond sur le rendement des élèves, qui vient tout de suite après celui des enseignantes et enseignants parmi les facteurs liés à l'école et ils jouent un rôle crucial dans l'atteinte de nos priorités en matière d'éducation : améliorer le rendement des élèves, réduire les écarts en matière de rendement des élèves et accroître la confiance du public dans nos écoles financées par les fonds publics. Les leaders du système ont également un rôle essentiel à jouer dans la création des conditions nécessaires à la réussite des directions d'école et des directions adjointes. Ils offrent le leadership requis pour favoriser la croissance professionnelle, promouvoir l'excellence et soutenir le rôle important des directions d'école et des directions adjointes.

En quoi consiste cette Stratégie?

La Stratégie ontarienne en matière de leadership est un plan d'action complet conçu de façon à appuyer le rendement et le bien-être des élèves en attirant et en formant des leaders scolaires et des leaders du système passionnés et compétents.

Elle incorpore une approche collaborative qui permet aux écoles, aux conseils scolaires, aux partenaires en éducation et au Ministère de travailler en partenariat pour avoir une incidence sur le système. L'engagement envers l'élaboration d'une stratégie complète en matière de leadership est souligné dans le document *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario (2008)*.

Quels en sont les bénéficiaires?

- Les leaders scolaires en bénéficient en obtenant les mesures de soutien nécessaires pour réussir dans un rôle complexe et difficile
- Les leaders du système en bénéficient par le biais de mesures de soutien qui leur permettent de favoriser un leadership scolaire fructueux
- Les conseils scolaires bénéficient de conseils, d'outils et de mesures de soutien qui les aident à planifier la relève et à élaborer des stratégies en matière de leadership
- Les élèves en bénéficient puisqu'elles et ils sont appuyés afin d'atteindre leur plein potentiel

Qui sont les partenaires clés?

L'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie se déroulent selon un processus collaboratif à l'échelle du système. Fondée sur une recherche approfondie et sur des consultations étendues qui ont eu lieu au printemps de 2008, la Stratégie implique un vaste éventail de partenaires, dont les suivants :

- Les conseils scolaires qui offrent une orientation et un soutien au leadership
- Les associations représentant les directions d'école et les directions adjointes, les agentes et agents de supervision et les directions de l'éducation qui établissent des partenariats pour mettre en œuvre la Stratégie et élaborer des ressources offrent un soutien à leurs membres et collaborent avec les conseils pour créer les conditions nécessaires à la réussite
- L'Institut de leadership en éducation, qui s'inspire d'un modèle tripartite, commande/diffuse la recherche sur le leadership, élabore des ressources, promeut l'uniformité des initiatives et la participation du secteur et offre des conseils à cet égard
- Les associations d'enseignantes et enseignants qui offrent des conseils sur le recrutement et sur la façon d'attirer des enseignants vers la direction d'école et la direction adjointe et qui appuient le partage des possibilités de leadership
- Les spécialistes universitaires, qui proposent des théories d'action, stimulent la réflexion et élèvent le niveau du discours en matière de leadership
- Le ministère de l'Éducation, qui offre une orientation et un soutien à la Stratégie ontarienne en matière de leadership, maintient des liens internes au sein du Ministère et avec d'autres ministères et secteurs intéressés à en apprendre davantage sur le leadership.

VISION

Appuyer le rendement et le bien-être des élèves en attirant et en formant des leaders passionnés et compétents au sein de nos écoles et de nos conseils scolaires grâce à une stratégie complète en matière de leadership

OBJECTIFS

1. Attirer des personnes compétentes vers la direction d'école et la direction adjointe
2. Aider les directions d'école et les directions adjointes à devenir les meilleurs leaders pédagogiques possibles

Comment la Stratégie est-elle mise en œuvre?

La Stratégie s'articulera autour d'une recherche continue et de consultations avec les partenaires clés. Sa mise en œuvre s'effectuera en plusieurs phases sur trois ans, les différentes initiatives s'échelonnant ainsi :

Année 1 : 2008-2009

- Lancement de la Stratégie ontarienne en matière de leadership et de l'initiative Leader à Leader du premier ministre par l'intermédiaire du Groupe ministériel de référence des directions d'école et lors des dix sessions régionales tripartites organisées dans l'ensemble de la province qui mettront entre autres l'accent sur la mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et sur l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes
- Séance d'ouverture du Colloque du sous-ministre et des directions d'école et des directions adjointes et poursuite des réunions avec le Groupe ministériel de référence des directions d'école
- Poursuite de la collaboration tripartite par l'intermédiaire de l'Institut de leadership en éducation et par le biais de la promotion du Cadre de leadership et de l'outil d'auto-évaluation du leadership afin de guider le perfectionnement et le soutien des leaders
- Diffusion de la recherche sur la planification de la relève et des outils de planification nécessaires pour attirer les personnes qui aspirent à devenir des leaders
- Cadre pour des pratiques efficaces sur les conditions d'emploi qui pourraient être adoptées dans l'ensemble de la province
- Mesures de soutien du perfectionnement des cadres pour les agentes et agents de supervision et les directions de l'éducation
- Élargissement des mises à l'essai du mentorat pour les directions de l'éducation et les agentes et agents de supervision nouvellement nommés

Année 2 : 2009-2010

- Mise en place d'un plan de relève dans chaque conseil scolaire
- Élaboration et mise en commun d'études de cas sur des pratiques de leadership réussies au sein des écoles et des conseils
- Organisation d'Instituts d'été pour rationaliser et cibler le perfectionnement professionnel offert par le Ministère
- Poursuite de la mise en œuvre des initiatives de l'Année 1, notamment de l'initiative Leader à Leader du premier ministre, du Colloque du sous-ministre et des directions d'école et des directions adjointes, du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes
- Soutien continu des leaders scolaires et des leaders du système par l'intermédiaire des conseils, des associations et de l'Institut de leadership en éducation

Année 3 : 2010-2011

- Mise en place d'une stratégie en matière de développement du leadership dans chaque conseil scolaire
- Poursuite de la mise en œuvre des initiatives de l'Année 1 et de l'Année 2, notamment de l'initiative Leader à Leader du premier ministre, du Colloque du sous-ministre et des directions d'école et des directions adjointes, du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes
- Soutien continu des leaders scolaires et des leaders du système par l'intermédiaire des conseils, des associations et de l'Institut de leadership en éducation

PRINCIPES DIRECTEURS

Partenariat

Renforcer les pratiques efficaces et les réseaux existants

Perfectionnement individuel et développement organisationnel

Promouvoir le perfectionnement professionnel des leaders scolaires et les leaders du système

Alignement

Faire en sorte que tous les partenaires apprennent en communiquant entre eux et qu'ils partagent des pratiques efficaces et un langage commun, et veiller à l'alignement des initiatives du Ministère

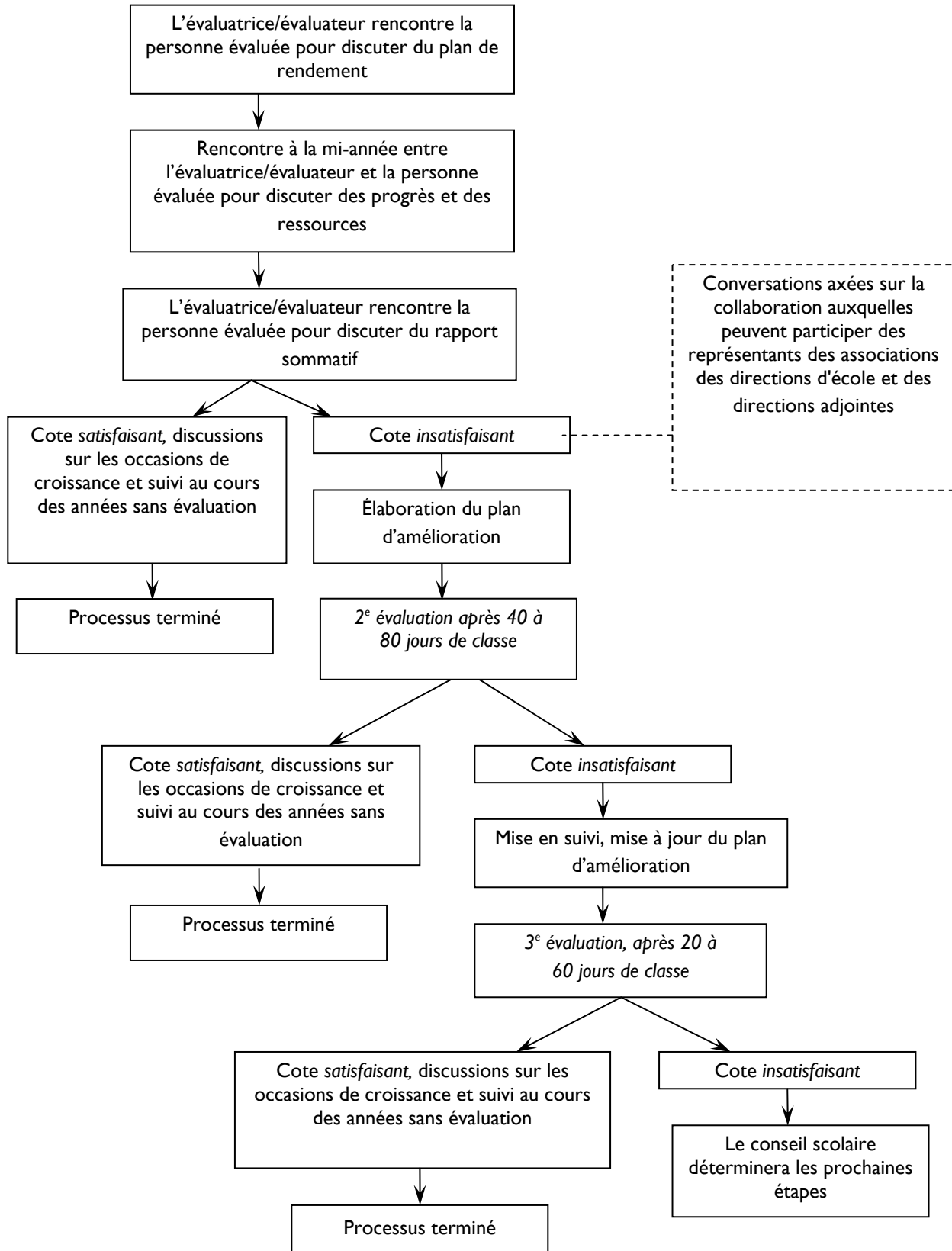
Communication

Participer à un dialogue et communiquer un message clair qui appuie des pratiques efficaces

POUR EN SAVOIR PLUS

Communiquez avec votre bureau régional ou avec la Direction du développement du leadership au 416 325-2623. Pour vous tenir au courant des initiatives en matière de développement du leadership du Ministère, consultez le site Web www.ontario.ca/leadershipeneducation.

Processus d'évaluation du rendement (schéma)



**Mise en œuvre du Modèle provincial d'évaluation du
rendement des directions d'école et des directions adjointes
Foire aux questions**

La foire aux questions a été divisée selon les sujets suivants :

- Modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes
- Mise en œuvre
- Nouvelles directions d'école/directions adjointes
- Plan de rendement
- Objectifs
- Indicateurs
- Déterminer la cote d'une direction d'école/direction adjointe
- Ressources humaines

Modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

Q1. Pourquoi le Ministère met-il en œuvre l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes?

R1. Le modèle d'évaluation du rendement fournit aux directions d'école et aux directions adjointes des processus et des procédures qui permettront d'améliorer les compétences de ces dernières en matière de leadership et, par voie de conséquence, les résultats des élèves. La mise en œuvre d'un processus d'évaluation juste et cohérent reflétant des attentes professionnelles communes permettra d'accroître la sécurité des directions d'école et les directions adjointes et de faire en sorte qu'elles soient mieux respectées.

Q2. Pour devenir directrice ou directeur d'école dans mon conseil scolaire, j'ai dû prouver que j'étais une excellente enseignante/un excellent enseignant et que j'avais d'excellentes capacités en matière de leadership. Cela fait des années que je suis directrice ou directeur d'école et que j'excelle à ce poste. Pourquoi le Ministère estime-t-il que mon rendement doit être évalué à ce stade de ma carrière?

R2. L'épanouissement professionnel est important à tous les stades d'une carrière, quelle qu'elle soit. Le poste de directrice ou de directeur d'école n'y fait pas exception. Lors de la mise à l'essai, c'est le dialogue que les personnes supervisées avaient eu avec leur superviseur(e) qui a été retenu comme étant l'élément le plus positif du processus d'évaluation. Le système d'évaluation comprend une mesure de l'imputabilité. Cela vient appuyer l'objectif du Ministère qui consiste à accroître la confiance du public.

Q3. Tous les conseils scolaires doivent-ils mettre en œuvre le nouveau modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes?

R.3 Les conseils scolaires sont invités à mettre en œuvre le modèle d'évaluation, mais ils ne sont pas obligés de le faire pour l'instant.

Q4. Pourquoi le modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes n'est-il pas similaire au modèle d'évaluation du personnel enseignant?

- R4. Le modèle d'évaluation tient compte du fait que les directions d'école et les directions adjointes sont des gestionnaires et des leaders dont les responsabilités professionnelles sont différentes de celles du personnel enseignant. Les leaders scolaires doivent démontrer qu'ils sont en mesure de définir des objectifs scolaires et de donner des indications au personnel afin qu'il atteigne ces objectifs. Il existe des similitudes entre les deux modèles. L'accent est notamment mis sur l'épanouissement professionnel. Il comprend également un plan annuel de croissance ou d'apprentissage, un dialogue efficace avec l'évaluatrice ou l'évaluateur, le recours à une échelle de cotation en deux points et un cycle de cinq ans.
- Q5. Notre conseil scolaire dispose d'ores et déjà d'un modèle efficace d'évaluation du rendement des directrices et directeurs d'école. Devons-nous le modifier pour adopter le modèle du Ministère?**
- A5. L'un des principaux objectifs du modèle d'évaluation est de fournir un processus d'évaluation des directions d'école et des directions adjointes qui soit le même partout dans la province. Le fait d'avoir un système provincial commun permettra de rassurer tout le monde quant au fait que nous avons des attentes cohérentes vis-à-vis des directions d'école et des directions adjointes dans toute la province. Il permettra aux directions d'école et aux directions adjointes de constater qu'un processus cohérent et juste est mis en œuvre dans les différents conseils scolaires. Pour toutes ces raisons, les conseils scolaires sont encouragés à mettre en œuvre tous les volets du modèle.
- Q6. Est-il encore possible de suggérer des modifications à apporter au modèle?**
- R6. Oui. Lors de la période de mise en œuvre du modèle d'évaluation, les conseils scolaires peuvent faire part de leurs rétroactions au Ministère. Des renseignements relatifs au mode de collecte des rétroactions seront communiqués prochainement.
- Q7. Ce modèle sera-t-il réglementé à l'avenir?**
- R7. Nous ne savons pas à l'heure actuelle si le gouvernement compte réglementer le processus d'évaluation. Les conseils scolaires et les intervenants seront tenus informés des décisions prises.

Mise en œuvre

- Q8. Quel financement le Ministère allouera-t-il au titre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes?**
- R8. Bien que le Ministère n'ait mis en place aucun financement destiné spécifiquement à l'évaluation des directions d'école et des directions adjointes, les conseils scolaires sont encouragés à tirer parti d'autres financements au titre du perfectionnement professionnel et de ressources disponibles dans les conseils scolaires pour appuyer les aptitudes nécessaires à une évaluation efficace; par exemple, le financement au titre de l'évaluation du rendement du personnel enseignant, la formation des mentors et la détermination d'objectifs SMART.
- Q9. Quelle formation recevrai-je en tant qu'évaluatrice ou évaluateur?**
- R9. Les conseils scolaires sont chargés d'assurer la formation des évaluatrices ou des évaluateurs, le cas échéant. Il est important que les évaluatrices ou les évaluateurs soient qualifiés pour offrir des conseils relativement à l'élaboration d'objectifs SMART et pour engager un dialogue professionnel efficace avec les personnes évaluées.

Q10. De quels soutiens bénéficieront les conseils scolaires mettant en œuvre l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes?

R10. La version révisée des lignes directrices de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est un document détaillé qui explique le processus et les échéances de l'évaluation, qui donne des conseils et qui suggère certaines approches. Des téléconférences régionales se tiendront tout au long de l'année pour répondre aux questions et partager des pratiques efficaces. Des séances régionales de mentorat et d'évaluation ont été tenues à l'automne 2008. Les dirigeants des conseils scolaires ont eu la possibilité de se rencontrer et de rencontrer des représentants du Ministère lors de ces séances. Au moins un conseil scolaire de chaque région a participé à la mise à l'essai de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes au cours de l'année 2007-2008. Il est possible de communiquer avec ces conseils scolaires pour obtenir des conseils.

Q11. Que puis-je attendre de mon agente ou agent de supervision lors du processus d'évaluation du rendement?

R11. La section 5.3 - Rôle des agentes et agents de supervision des lignes directrices relatives au rendement des directions d'école et des directions adjointes définit leur rôle. Vous pouvez vous attendre à recevoir le soutien et les conseils de votre agente ou agent de supervision dans son rôle d'évaluatrice ou d'évaluateur. Vous pouvez également escompter un dialogue professionnel continu concernant les progrès que vous enregistrez.

Nouvelles directions d'école/directions adjointes

Q12. Une directrice/un directeur d'école ou une directrice adjointe/un directeur adjoint est-elle ou il considéré(e) comme étant « une nouvelle/un nouveau » s'il passe de la direction d'une école élémentaire à celle d'une école secondaire?

R12. Non, une directrice/un directeur d'école ou une directrice adjointe/un directeur adjoint est toujours considéré(e) comme étant expérimenté(e) tant qu'elle/il occupe ce poste depuis au moins un an.

Q.13 Je suis une nouvelle directrice/un nouveau directeur d'école/une nouvelle directrice adjointe/un nouveau directeur adjoint. Dois-je avoir un plan de rendement lors de ma première année à ce poste?

R13. Non. Seul le plan de croissance est requis lors de la première année. Vers la fin de la première année (en mai), il sera demandé au titulaire du poste d'élaborer un plan de rendement pour l'année suivante.

Q14. Pourquoi les nouvelles directions d'école et directions adjointes ne sont-elles évaluées que lors de leur deuxième année à ce poste alors que les nouvelles enseignantes/nouveaux enseignants sont évalués/évaluées lors de leur première année?

R14. Le rôle de directrice/directeur d'école ou de directrice adjointe/directeur adjoint est différent du rôle d'enseignante/enseignant et requiert des compétences différentes que les nouveaux leaders scolaires vont devoir acquérir au cours de leur première année. Une directrice/un directeur d'école ou une directrice adjointe/un directeur adjoint doit respecter les objectifs qui lui ont été fixés en travaillant en partenariat avec le personnel. Lors de la première année, elle ou il aura besoin de temps pour nouer des liens et mettre en place des structures qui l'aideront à atteindre ses objectifs lors de la deuxième année.

Plan de rendement**Q15. Quelle est la différence entre le plan de rendement et le plan de croissance?**

R15. Le plan de rendement est utilisé par la direction d'école ou la direction adjointe pour définir les objectifs clés qui permettront d'améliorer la réussite des élèves ainsi que les stratégies qui seront employées pour atteindre ces objectifs.

Le plan de croissance définit les compétences individuelles tirées du Cadre de leadership de l'Ontario sur lesquelles la direction d'école ou la direction adjointe aimerait mettre l'accent pendant l'année, en vue d'appuyer la mise en œuvre de stratégies dans le plan de rendement, et les mesures qu'elle prendra pour mettre en valeur ces compétences.

Q16. Je suis une nouvelle directrice/un nouveau directeur d'école et j'ai un mentor. Quelle est la différence entre le plan de croissance de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et le plan d'apprentissage élaboré dans le cadre du mentorat?

R16. Le plan d'apprentissage est élaboré en consultation avec votre mentor, tandis que le plan de croissance est élaboré en consultation avec votre superviseur(e). Un(e) mentoré(e) peut verser son plan d'apprentissage dans son plan de croissance ou peut choisir de s'en servir également comme d'un plan de croissance. Le (la) superviseur(e) n'examine et n'approuve que le plan de croissance. Le plan d'apprentissage, qui est élaboré dans le cadre du mentorat, est confidentiel et ne peut être consulté que par le mentor et le/la mentoré(e).

Q17. En quoi le plan de rendement diffère-t-il du plan d'amélioration de l'école?

R17. Chaque conseil scolaire détermine les exigences qu'il a vis-à-vis des plans d'amélioration de l'école. Ces derniers peuvent varier d'un conseil scolaire à un autre. Le modèle d'évaluation fournit un modèle de plan de rendement provincial commun qui identifie son mode d'élaboration et son contenu, et ce, pour toutes les directions d'école et toutes les directions adjointes. Il est probable qu'il y aura des similitudes entre les deux plans, puisque les directions d'école sont chargées de mettre en œuvre les deux, l'objectif principal étant l'amélioration des résultats des élèves. Il est possible que certains objectifs élaborés pour améliorer l'école figurent également dans le plan de rendement si ces derniers sont les objectifs que l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée ont retenus d'un commun accord pour l'évaluation.

Q18. Dois-je partager mon plan de rendement avec mon personnel enseignant?

R18. Non. Ceci étant, il sera utile, pour que le personnel soit au courant des objectifs importants définis dans le plan, de lui indiquer quelles priorités ont été fixées pour l'année en cours et comment vous allez travailler ensemble pour atteindre ces objectifs.

Objectifs**Q19. Le plan de mon école comporte cinq domaines que nous devons achever. Suis-je tenue/tenu d'avoir cinq domaines, et les mêmes objectifs, pour mon plan de rendement?**

R19. Non, le plan de rendement ne requiert que trois ou quatre objectifs et ne doit pas nécessairement être identique au plan de l'école. Ceci étant, il convient de prendre en considération le plan de l'école lors de l'élaboration des objectifs.

- Q20. Si je ne retiens, pour mon plan de rendement, que trois objectifs par rapport auxquels je serai évalué(e), un grand nombre d'autres tâches que je réalise chaque jour pour faire en sorte que mon école fonctionne efficacement ne seront pas prises en compte. Comment mon/ma superviseur(e) peut-elle ou il prendre en compte toutes ces autres tâches lorsqu'elle ou il procède à mon évaluation?**
- R20. La sélection de quelques objectifs pour le plan de rendement donne la possibilité à la direction d'école ou à la direction adjointe de mettre l'accent, lors de l'évaluation, sur les éléments que la direction d'école ou la direction adjointe a retenus comme étant prioritaires cette année. Il est entendu que le rôle de la direction de l'école ou de la direction adjointe comprend une gamme élargie de responsabilités et d'activités qui doivent être entreprises chaque année et pour lesquelles la direction d'école ou la direction adjointe est redevable devant le/la superviseur(e). Un grand nombre de ces activités permet indirectement d'atteindre certains des objectifs du plan de rendement. Les objectifs sur lesquels le plan met l'accent permettent de réaliser une mise en œuvre plus poussée dans les domaines prioritaires.
- Q21. Ma surintendante ou mon surintendant peut-elle ou il insister pour que je choisisse certains objectifs qui l'intéressent?**
- R21. L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent discuter et se mettre d'accord quant aux objectifs. Ceux-ci doivent coïncider avec les exigences du processus d'évaluation - difficiles et atteignables, SMART, et influencés par le contexte scolaire et par les objectifs du conseil scolaire et du Ministère. Lorsqu'il s'agit de conclure le plan de rendement, l'évaluatrice ou l'évaluateur a le dernier mot.
- Q22. Comment puis-je être évalué(e) en fonction des objectifs liés à la réussite des élèves alors que je n'exerce aucun contrôle sur les résultats de ces derniers?**
- R22. Les directions d'école et les directions adjointes devraient s'efforcer de définir des objectifs à la fois réalistes et atteignables. La nature du leadership de la direction d'école est telle que celle-ci doit travailler en partenariat avec le personnel de manière à atteindre ensemble les objectifs fixés, comme cela est expliqué dans le Cadre de leadership de l'Ontario dans le deuxième domaine, « Nouer les relations et développer la capacité des gens ».
- Il est parfois difficile d'obtenir les résultats attendus du fait de certains facteurs qui voient le jour. Le processus de sélection de la cote globale, tel qu'il est décrit à la section 11.2.1 des lignes directrices, explique comment l'évaluatrice ou l'évaluateur peut prendre en compte ces facteurs lorsqu'elle ou il décide de la cote globale.
- Q23. Que dois-je faire si mes enseignantes et mes enseignants ne sont pas prêts à s'efforcer d'atteindre les objectifs en matière de réussite des élèves que j'ai fait figurer dans mon plan de rendement?**
- R23. Dans un cadre scolaire, la direction et le personnel enseignant ont tous deux l'obligation d'atteindre les objectifs qui ont été fixés en matière d'amélioration des résultats. Puisque le plan de rendement va refléter les objectifs de l'école, on s'attend à ce que la direction et le personnel enseignant collaborent pour faire en sorte que tous les élèves progressent. Comme cela est décrit dans le Cadre de leadership de l'Ontario, il est important que les directions d'école et les directions adjointes encouragent les enseignantes et les enseignants à adopter la vision et les objectifs de l'école et qu'ils nouent des relations avec le personnel pour mettre en œuvre ces objectifs. Une directrice/un directeur d'école ou une directrice adjointe/un directeur adjoint nouvellement nommé(e) peut également vouloir discuter des stratégies de gestion du changement avec son mentor. Une directrice/un directeur d'école ou une directrice adjointe/un directeur adjoint plus expérimenté(e) peut discuter de ces questions avec son

évaluatrice ou son évaluateur, ce qui pourrait conduire à un soutien en matière de possibilités d'apprentissage professionnel tournant autour de la gestion du changement. Ces possibilités peuvent l'aider à atteindre les objectifs fixés, et ce, avec la collaboration du personnel.

Q24. Que se passera-t-il si des circonstances imprévues m'empêchent d'atteindre mes objectifs?

R24. Comme cela est indiqué à la section 11.2.1 des lignes directrices, il existe des dispositions qui permettent à l'évaluatrice ou à l'évaluateur de prendre en considération ces circonstances imprévues. Il est important que l'évaluatrice ou l'évaluateur discute avec la personne évaluée afin de savoir quelles ont été les mesures prises par celle-ci en réaction à ces circonstances imprévues.

Q25. Je suis une directrice adjointe ou un directeur adjoint. Ce n'est pas moi qui fixe les objectifs de l'école. Dès lors, comment mon plan de rendement peut-il être lié à l'amélioration des résultats de l'école?

R25. La section 5.4 des lignes directrices donne à la directrice ou au directeur d'école la responsabilité de travailler en partenariat avec la directrice adjointe ou le directeur adjoint pour veiller à ce que cette dernière ou ce dernier participe aux activités d'amélioration des résultats de l'école, et qu'elle ou il puisse choisir des objectifs importants pour le plan de rendement. Ces objectifs seront parfois partagés avec la directrice ou le directeur d'école, chacun ayant des responsabilités différentes. Mais il est également possible que certains objectifs soient du ressort exclusif de la directrice adjointe ou du directeur adjoint, laquelle ou lequel devra alors travailler en partenariat avec le personnel pour les atteindre.

Indicateurs

Q26. Les résultats de l'OQRE sont-ils les seuls indicateurs des objectifs fixés en matière de réussite des élèves?

R26. Un large éventail d'indicateurs peut être utilisé pour fixer des objectifs dans le plan de rendement. Les participantes et participants à la mise à l'essai ont proposé les exemples suivants :

- Accumulation de crédits
- Taux d'obtention de diplôme
- Taux de réussite
- Effectif des cours
- Sécurité dans les écoles – données sur l'exclusion temporaire et la fréquentation scolaire
- Sondages
- GB Plus
- DRA
- CASI
- EDI
- Bulletins scolaires
- Commentaires ou observations des élèves
- Auto-évaluation
- Pré-examens et post-examens pour vérifier certains objectifs liés au rendement des élèves
- Accent mis sur des sous-groupes (p. ex., les garçons, les élèves de l'enfance en difficulté, etc.)
- Groupe de discussion formé de parents
- Suivi du comportement
- Données concernant le nombre de renvois au bureau de la direction ou de la direction adjointe.

Les lignes directrices fournissent également un certain nombre d'exemples d'objectifs et de plans qui proposent différentes manières de mesurer la réussite des élèves.

Déterminer la cote d'une direction d'école/direction adjointe

Q27. Le Cadre de leadership de l'Ontario comprend un grand nombre de compétences. Serai-je évalué(e) sur l'ensemble de ces compétences?

R27. Non. L'objectif du plan de rendement est de définir des objectifs et de les mettre en œuvre, pas d'évaluer des compétences. Le rapport sommatif impose à l'évaluatrice ou à l'évaluateur d'examiner les compétences du cadre et de sélectionner celles qui ont fortement contribué à la réussite de la directrice/du directeur d'école/de la directrice adjointe/du directeur adjoint en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs définis et, éventuellement, celles qui nécessitent une croissance et des progrès accrus. Cette façon d'utiliser le cadre permet de formuler un vocabulaire spécifique sur le rendement qui aidera la personne évaluée à comprendre ses réussites et ses marges de progression. L'évaluation d'une directrice/d'un directeur d'école/d'une directrice adjointe/d'un directeur adjoint reposera sur sa capacité d'atteindre des objectifs ou de progresser de manière significative pour y parvenir, en prenant en compte des facteurs contextuels applicables à la discussion. Consulter la section 11.2.1, Sélection de la cote globale, dans les lignes directrices pour obtenir de plus amples détails concernant la façon dont la cote globale doit être décidée.

Q28. L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est effectuée tous les cinq ans, mais il est possible que nos directions changent d'école tous les trois ans. Les directions adjointes peuvent même être amenées à changer d'école encore plus fréquemment. Comment une évaluatrice ou un évaluateur peut-elle ou il évaluer les objectifs de rendement de la personne évaluée lorsque celle-ci a travaillé dans des écoles différentes au cours de ces cinq années?

R28. Une directrice/un directeur d'école ou une directrice adjointe/un directeur adjoint est évalué sur une période d'un an. Il est possible que l'échéance fixée pour les objectifs qui ont été définis soit supérieure à un an, mais il devrait être possible d'effectuer des mesures intermédiaires des progrès enregistrés vers l'atteinte des objectifs dont l'échéance dépasse l'année au cours de laquelle l'évaluation est effectuée.

Q29. Les conseils scolaires qui utilisent des renseignements provenant de tierces personnes (p. ex., questionnaires, entrevues, évaluations tous azimuts) seront-ils en mesure de continuer cette pratique dans le cadre de ce nouveau processus d'évaluation?

R29. Les conseils scolaires qui choisissent d'autres moyens de recueillir des renseignements peuvent utiliser ces processus comme outils pour l'épanouissement des directions d'école et des directions adjointes. Ceci étant dit, les résultats de ces outils ne devraient pas servir à déterminer la cote d'une directrice/d'un directeur d'école ou d'une directrice adjointe/d'un directeur adjoint.

Q30. Je pense que mes enseignantes et mes enseignants sont les meilleurs juges de mon rendement en tant que directrice ou directeur d'école. Leur opinion peut-elle être prise en compte?

R30. Les directions d'école et les directions adjointes peuvent décider d'interroger le personnel enseignant relativement à certaines questions liées à leur plan de rendement et aux résultats. Le résultat de ce sondage peut être communiqué à l'évaluatrice ou à l'évaluateur pour témoigner des bons résultats obtenus. Lorsque des indicateurs sont retenus pour les objectifs du plan de rendement, il peut s'avérer approprié d'utiliser des données qualitatives sollicitées auprès du personnel et d'autres personnes. Ces données peuvent ainsi être versées au rapport sommatif.

Q31. J'entretiens d'excellentes relations avec les parents. Ils ont une bonne idée de la façon dont je joue mon rôle de directrice ou de directeur d'école. Leur opinion peut-elle être prise en compte dans mon évaluation?

- R31. Les directions d'école et les directions adjointes peuvent décider d'interroger les parents relativement à certaines questions liées à leur plan de rendement et aux résultats. Le résultat de ce sondage peut être communiqué à l'évaluatrice ou à l'évaluateur pour témoigner des bons résultats obtenus. Lorsque des indicateurs sont retenus pour les objectifs du plan de rendement, il peut s'avérer approprié d'utiliser des données qualitatives sollicitées auprès des parents et d'autres personnes. Ces données peuvent ainsi être versées au rapport sommatif. Si le plan de rendement comprend par exemple un objectif visant à accroître l'engagement des parents relativement à l'apprentissage des élèves, un sondage effectué auprès des parents avant et après la mise en œuvre des stratégies relatives à cet objectif permettrait de mesurer les résultats obtenus.
- Q32. Je suis fière/fier des liens que j'entretiens avec mes élèves. Comment leur opinion peut-elle figurer dans mon évaluation?**
- R32. Les directions d'école et les directions adjointes peuvent décider d'interroger les élèves relativement à des questions qui touchent leur plan de rendement. Le résultat de ce sondage peut être communiqué à l'évaluatrice ou à l'évaluateur pour témoigner des bons résultats obtenus. Lorsque des indicateurs sont retenus pour les objectifs du plan de rendement, il peut s'avérer approprié d'utiliser des données qualitatives sollicitées auprès des élèves et d'autres personnes. Ces données peuvent ainsi être versées au rapport sommatif. Si le plan de rendement comporte par exemple un objectif visant à accroître la sécurité des élèves, un sondage effectué auprès des élèves avant et après la mise en œuvre des stratégies relatives à cet objectif permettrait de mesurer les résultats obtenus.
- Q33. Lorsqu'une direction d'école ou une direction adjointe ne parvient à atteindre que deux des trois objectifs fixés, obtient-elle automatiquement la cote *insatisfaisant*?**
- R33. La section 11.2.1 des lignes directrices décrit les facteurs d'évaluation dont doit tenir compte l'évaluatrice ou l'évaluateur pour sélectionner la cote. Il est important que l'évaluatrice ou l'évaluateur examine le plan de rendement de façon globale et qu'elle ou il tienne compte des raisons pour lesquelles certains objectifs n'ont pas été atteints. On recommande à la personne évaluée de partager avec l'évaluatrice ou l'évaluateur l'information portant sur les défis auxquels elle a été confrontée dans l'atteinte de ses objectifs, et les mesures qu'elle a prises pour les relever. Les évaluatrices et évaluateurs feront preuve de jugement lors de la sélection de la cote.
- Q34. Que se passe-t-il après l'obtention de la cote *insatisfaisant*?**
- R34. Lorsqu'une personne reçoit la cote *insatisfaisant* dans le cadre d'une évaluation de rendement, on doit prendre les mesures nécessaires pour qu'elle reçoive le soutien et l'orientation nécessaires à l'amélioration de son rendement sur une période donnée, et surveiller ses progrès à cet égard (voir la section 11.2.5 des lignes directrices, qui présente les étapes détaillées).
- Q35. Qu'arrive-t-il si le temps qui m'est alloué ne me permet pas de faire des progrès quant aux objectifs de mon plan d'amélioration? Dois-je tout de même être évalué(e) selon les échéances prévues?**
- R35. L'intervalle entre les évaluations peut être prolongé à la suite d'une entente entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée en fonction de leur perception des répercussions qu'aurait cette prolongation sur l'école et de la nature des progrès que doit réaliser la personne évaluée.
- Q36. Si une direction d'école/direction adjointe reçoit la cote *insatisfaisant* en 2008-2009, alors qu'elle participe volontairement, que se passe-t-il?**

- R36. Puisque la participation n'est pas obligatoire, les conseils scolaires peuvent choisir ou non d'accepter les résultats de l'évaluation des directions d'école et des directions adjointes. Cette décision des conseils scolaires n'est actuellement régie par aucune loi ni politique.
- Q37. Selon mon contrat avec le conseil scolaire, je ne peux être démis de mes fonctions sans « motif valable » et, si je suis démis de mes fonctions, je peux recourir à l'arbitrage par un tiers. L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes aura-t-elle une incidence sur ces clauses de mon contrat?**
- R37. Non. L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes établit les procédures que doit suivre un conseil scolaire lorsqu'il procède à une évaluation. Lorsqu'une personne reçoit la cote *insatisfaisant* à trois évaluations consécutives, il revient au conseil scolaire de prendre une décision en fonction des contrats en place. Si ces contrats comprennent la résolution des différends par arbitrage, l'option demeure.

Ressources humaines

- Q38. Nous avons au sein de notre conseil scolaire des enseignantes et des enseignants qui occupent le poste de « directrice ou directeur d'école par intérim ». Devrait-on les évaluer?**
- R38. Tant et aussi longtemps qu'une enseignante ou un enseignant est considéré(e) comme étant membre d'une fédération d'enseignantes et d'enseignants, elle ou il n'est pas évalué(e) dans le cadre du modèle d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.
- Q39. Si une directrice/un directeur d'école ou une directrice adjointe/un directeur adjoint est réaffecté(e), rétrogradé(e) ou démis(e) de ses fonctions, le conseil doit-il notifier l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario?**
- R39. Non. La *Loi de 1996 sur l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario* impose aux conseils scolaires de remettre un rapport écrit à l'Ordre, seulement dans le cas de personnes qui sont démisées de leurs fonctions ou dont les responsabilités sont limitées du fait d'une faute professionnelle, tel que cela est défini dans le Règlement de l'Ontario 437/97.

Stratégie ontarienne en matière de leadership : sommaire de l'évaluation de la mise à l'essai de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est un élément clé de la Stratégie ontarienne en matière de leadership. La stratégie est conçue de façon à ce que le système d'éducation de l'Ontario attire et forme des leaders des plus compétents et elle reconnaît le rôle essentiel que ces leaders jouent dans le bien-être et la réussite des élèves. La présente section résume les résultats de la mise à l'essai de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, qui a préparé le terrain dans toute la province pour l'introduction de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes à l'automne 2008.

Contexte

Au cours de l'année scolaire 2007-2008, le Ministère a mis à l'essai l'évaluation des directions d'école et des directions adjointes en partenariat avec des associations et des conseils scolaires qu'il avait sélectionnés. Au total, 255 personnes de 12 conseils scolaires ont participé à la mise à l'essai.

- Avon Maitland District School Board
- Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien
- Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario
- Durham Catholic District School Board
- Huron-Superior Catholic District School Board
- Kenora Catholic District School Board
- Ottawa-Carleton District School Board
- Rainbow District School Board
- Renfrew County District School Board
- Simcoe Muskoka Catholic District School Board
- Toronto District School Board
- Wellington Catholic District School Board

Le modèle d'évaluation du rendement utilisé lors de la mise à l'essai comportait quatre volets : un cycle d'évaluation, des rencontres d'évaluation, un plan de rendement et un plan annuel de croissance.

Le Ministère a retenu les services de Parker Management Consulting, Inc., qui devait procéder à une évaluation formative du modèle, et fournir des recommandations visant à améliorer la mise en œuvre.

Les commentaires des participants ont été recueillis par l'entremise de groupes de discussion et de sondages. Deux séances provinciales ont été tenues à l'intention des directions d'école et des directions adjointes, auxquelles ont été invités des représentants de l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO), de l'Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne (AGÉFO), du Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO), de l'Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSOA), de l'Ontario Principals' Council (OPC) et de l'Ontario Public Supervisory Officials' Association (OPSOA), qui se sont fait présenter l'expérience de mise à l'essai au sein des conseils scolaires. Le Ministère a également organisé trois rencontres, auxquelles ont participé les associations des directions d'école et des directions adjointes, les fédérations d'enseignantes et d'enseignants et le groupe de référence des directions d'école, pour recevoir leurs commentaires.

Le modèle est toujours en cours d'examen. Le Ministère a également invité les conseils scolaires à mettre en œuvre l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes pour l'année scolaire 2008-2009. Au cours de l'année, le Ministère demandera auprès des conseils scolaires si ceux-ci ont des commentaires afin d'améliorer le modèle pour 2009-2010.

Sommaire des résultats

Les résultats de l'évaluation ont confirmé le rôle essentiel que jouent les conseils scolaires quant à la mise en œuvre du modèle d'évaluation. Par exemple, les participants ont affirmé être d'opinion qu'il fallait s'attarder aux questions organisationnelles de nature pratique comme les échéances et l'apprentissage professionnel pour bien réussir la mise en œuvre.

De plus, les résultats soulignent l'importance d'avoir une culture de planification dans les conseils scolaires qui établit des liens entre les plans d'amélioration des écoles/conseils scolaires et dans le cadre de laquelle on offre de la formation et un apprentissage professionnel à tous les participants.

Les résultats indiquent également que les conseils scolaires doivent appuyer le modèle d'évaluation et en clarifier l'objectif pour tous les membres du personnel, y compris les administratrices et administrateurs, les leaders scolaires et le personnel enseignant. Les conseils scolaires doivent également aider la personne évaluée à apprendre à établir des objectifs et à choisir des mesures réalistes quant à l'atteinte de ces objectifs, et offrir les ressources nécessaires aux évaluatrices et aux évaluateurs pour qu'elles et ils sachent comment tenir des rencontres d'évaluation et donner une rétroaction constructive.

Plusieurs pratiques efficaces pour les conseils scolaires et les administrations scolaires ont ressorti des résultats de l'évaluation. Elles peuvent être appliquées à différentes étapes de la mise en œuvre de l'évaluation des directions d'école et des directions adjointes, comme le montre le tableau suivant.

Facteurs	Pratiques efficaces
Développement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un sentiment de croissance dans l'ensemble du district; établir et entretenir des relations productives; axer le processus sur le travail d'équipe et la communauté professionnelle. • Offrir un soutien et une formation continus. • Utiliser des preuves provenant de plusieurs sources pour planifier l'apprentissage et la responsabilité organisationnels.
Évaluation du rendement individuelle et développement du leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter de l'évaluation du rendement dans le cadre de l'orientation des nouveaux leaders scolaires pour que ceux-ci comprennent mieux leur rôle, leurs responsabilités et les attentes. • Prévoir des séances régulières et structurées afin de d'échanger avec la personne évaluée et de surveiller son progrès pour réorienter le tir, le cas échéant.
Planification et formation	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une culture de planification dans le conseil scolaire/l'administration scolaire de façon à ce qu'il soit clair que le système est axé sur le rendement des élèves, les priorités, les objectifs et les stratégies pour atteindre ces objectifs, et que l'on puisse le constater facilement. • Expliquer à tous les leaders scolaires que l'évaluation du rendement a pour objectif de promouvoir l'épanouissement et la responsabilisation. • Préciser que le processus est axé sur l'amélioration du rendement des élèves. • Établir clairement des liens entre le plan d'amélioration du conseil scolaire, les plans des écoles et les plans des membres du personnel. • Offrir une formation aux directions d'école, aux directions adjointes, aux évaluatrices et aux évaluateurs sur l'élaboration d'objectifs SMART, de stratégies et d'indicateurs de réussite. • Offrir aux évaluatrices et aux évaluateurs une formation sur la façon de mener une évaluation du rendement et de tenir des rencontres d'évaluation efficaces. • Investir dans le leadership pédagogique et établir des liens avec le Cadre de leadership de l'Ontario. • Fournir aux leaders et au personnel enseignant de l'ensemble du district un apprentissage professionnel intégré.
Politiques, programmes et pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les politiques, les programmes et les pratiques connexes coïncident avec les initiatives du Ministère, du conseil scolaire et de l'école, comme la Stratégie ontarienne en matière de leadership, le Cadre pour l'efficacité des écoles et toutes les initiatives du Ministère, du district et des écoles visant à améliorer le rendement des élèves.
Surveillance et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à une surveillance et à une évaluation régulières dans l'organisation. • Déterminer la meilleure méthode de collecte systématique d'information sur l'atteinte des objectifs. • Se servir des conversations professionnelles pour augmenter la portée de l'évaluation en examinant les données sur l'atteinte des objectifs et en élaborant des plans d'action concrets.

Références

EARL, L. et S. KATZ. *From accounting to accountability: Harnessing data for school improvement*. Thousand Oaks, Californie : Corwin. 2005

EARL, Lorna. *From Accounting to Accountability: Harnessing Data for School Improvement*. Institut d'études pédagogiques de l'Ontario, Université de Toronto, Canada. Présenté à la conférence du Australian Council for Educational Research (ACER). 2005

FULLAN, M. *The Moral Imperative of School Leadership*. Thousand Oaks, Californie : Corwin Press. 2003

FULLAN, M. *Leadership & Sustainability: System thinkers in Action*. Thousand Oaks, Californie : Corwin Press. 2005

FULLAN, M. *School Leadership's Unfinished Agenda: Integrating Individual and Organizational Development*. *Education Week*. Vol. 27, n° 32, 2008, p. 36 et 28.

LEITHWOOD, K. *Leader Efficacy: What It Is, Why It Matters, and How It Develops, Changing Perspectives*, février 2008.

REEVES, D. B. *Assessing Educational Leaders*. Thousand Oaks, Californie : Corwin Press. National Association of Secondary School Principals. 2004

REEVES, D. B. *The Learning Leader: How to Focus School Improvement for Better Results*. Alexandria, Virginie : Association for Supervision and Curriculum Development. 2006