

# ÉVALUATION DES DIRECTIONS D'ÉCOLE ET L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

*Les êtres à qui l'on donne du pouvoir  
finissent par se sentir profondément  
responsables...*

*Claude Béland\*\**

## INTRODUCTION

L'évaluation formelle et l'accompagnement professionnel des directions d'école s'inscrivent dans une volonté du Conseil scolaire francophone (CSF) de soutenir ses membres dans l'exercice de leurs multiples fonctions. Le plan stratégique du CSF ainsi que le contrat de responsabilité de ce dernier avec le ministère de l'Éducation de la Colombie-Britannique renvoient aux écoles d'importantes responsabilités d'ordre pédagogique, de croissance et organisationnel. La tâche de la direction de l'école se définit donc dans le sens d'un accroissement des exigences : imputabilité accrue, multiplicité des intervenants à coordonner, changements pédagogiques, technologiques et administratifs à piloter.

Avec l'intention première de faire de chacune des écoles francophones le lieu principal de la réussite éducative et culturelle de ses élèves, le CSF a le devoir et la responsabilité de fournir à ses principaux leaders l'appui nécessaire à la réalisation de son projet collectif.

C'est dans cette optique que le présent document prend toute sa signification.

## PRINCIPES DIRECTEURS

Les fondements de l'évaluation et de l'approche d'accompagnement professionnel reposent sur les principes directeurs suivants :

- Amélioration de la gestion et du leadership pédagogique des directions d'école.
- Démarche réflexive d'autoévaluation qui vise à l'épanouissement de la direction d'école sur le plan professionnel et pouvant mener à la formation continue.
- Engagement et participation personnelle des directions d'école dans la démarche.
- Approche inscrite dans le cadre des notions de responsabilisation et d'imputabilité.
- Principe d'une relation d'aide individuelle apportée par le supérieur immédiat dans un climat de respect et de confiance.

## OBJECTIFS

1. Mettre en place une démarche d'évaluation et d'accompagnement professionnel permettant à la direction d'école de poser un regard sur sa gestion administrative et pédagogique afin d'en analyser les points forts et de cibler les défis à relever dans le but d'apporter des améliorations.
2. Permettre à chacune des directions d'école de s'ouvrir sur des actions concrètes et créatrices qui auront un impact sur la réussite des élèves.
3. Contribuer à accroître la qualité de l'enseignement par l'entremise d'un leadership pédagogique solide.
4. Valider et parfaire les compétences professionnelles des directions d'école.
5. Valoriser les réalisations des directions d'école.

---

\* Ex président des Caisses populaires Desjardins

6. Démontrer l'importance de la responsabilisation et de la reddition de compte autour d'un plan de réussite d'école.

#### CADRE PROFESSIONNEL : PROFIL DES COMPÉTENCES ATTENDUES

Dans ce domaine comme ailleurs, il n'y a pas de gestion ni d'amélioration possible s'il n'y a pas, au point de départ, une vision claire du rôle, des compétences et de ses manifestations.

Le CSF propose donc à ses membres un cadre référentiel de la pratique professionnelle regroupé autour de six (6) compétences attendues d'une direction d'école oeuvrant en son sein.

Tableau du profil de compétences

Compétences	Manifestations
(1) Avoir une vision large de l'éducation et de la gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la mission d'éducation du CSF</li> <li>• Adhérer aux valeurs du CSF</li> <li>• Valoriser la langue et la culture francophones</li> <li>• Contribuer au développement des orientations stratégiques du CSF</li> <li>• Développer un plan de réussite scolaire cohérent avec les orientations stratégiques du CSF</li> <li>• Transmettre des valeurs éducatives aux jeunes</li> <li>• Se donner des orientations éducatives basées sur des principes du milieu</li> </ul>
(2) Accompagner et mobiliser le personnel sous sa responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifester des attitudes positives et d'ouverture d'esprit face aux idées des autres</li> <li>• Faire preuve de leadership dans la prise de décision être habile à animer</li> <li>• Identifier les besoins du personnel et mettre en place une pratique d'accompagnement</li> <li>• Promouvoir la formation continue</li> <li>• Soutenir les projets les réalisations</li> <li>• Manifester des capacités à mobiliser, à rallier et à gérer les personnes autour du travail d'équipe</li> <li>• Afficher un comportement empreint d'éthique professionnelle et exiger de même du personnel</li> <li>• Assurer une participation du personnel dans les dossiers liés au plan de réussite scolaire de l'école</li> </ul>
(3) Soutenir l'apprentissage et animer la pédagogie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer auprès des élèves les gestes éducatifs de base</li> <li>• Créer un environnement éducatif adapté aux besoins des élèves</li> <li>• Connaître les programmes d'étude et assurer l'implantation</li> <li>• Promouvoir de nouvelles stratégies d'enseignement</li> <li>• Superviser et encadrer l'enseignement</li> <li>• Valoriser la réussite des élèves</li> <li>• Connaître et utiliser les mécanismes d'évaluation des apprentissages dans la prise de décision</li> <li>• Valoriser les projets pédagogiques novateurs</li> <li>• S'assurer du lien cohérent entre les activités</li> </ul>

	pédagogiques et les objectifs du plan de réussite annuel.
(4) Développer des relations humaines constructives	<p><i>Au niveau du personnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être cohérent et transparent</li> <li>• Communiquer efficacement ses idées, ses opinions autant à l'oral qu'à l'écrit</li> <li>• Créer un climat propice aux échanges</li> <li>• Se soucier du développement personnel et professionnel du personnel</li> <li>• Manifester de la flexibilité et de l'adaptation</li> <li>• Rechercher le compromis et les consensus dans la prise de décision</li> <li>• Favoriser l'initiative, la responsabilisation, la délégation et la participation du personnel</li> </ul> <p><i>Au niveau des élèves</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des communications chaleureuses et respectueuses</li> <li>• Établir un code de vie pour les élèves en lien avec les valeurs du milieu (comportement, assiduité)</li> <li>• Porter une attention au bien-être des élèves (sécurité, propreté, politesse, santé, etc.)</li> <li>• Offrir aux élèves des activités parascolaires motivantes</li> <li>• Offrir aux élèves les services appropriés pour répondre à leurs besoins physiques, émotifs et psychologiques.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
(5) Créer des liens avec les différents partenaires et la communauté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les besoins des personnes du milieu et des associations</li> <li>• Faire connaître et valoriser l'école francophone dans son milieu</li> <li>• Connaître et utiliser les différentes ressources du milieu</li> <li>• Créer des alliances positives avec les parents en les informant sur les objectifs de l'école et en leur ouvrant l'école</li> <li>• Démontrer une grande capacité de concertation</li> <li>• Faire preuve d'ouverture envers les besoins exprimés par les parents et les associations</li> <li>• Impliquer les parents des élèves dans les activités scolaires et parascolaires (bénévolat)</li> <li>• Proposer des projets conjoints : école-communauté</li> </ul>
(6) Gérer l'école	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumer la gestion courante en conformité avec les politiques, règlements et conventions en vigueur.</li> <li>• Utiliser judicieusement les biens publics</li> <li>• Gérer et assumer le processus décisionnel</li> <li>• Assurer une saine utilisation des fonds budgétaires</li> </ul>

	<p>en lien avec les objectifs du plan de réussite scolaire de l'école</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'autonomie dans l'affectation et l'embauche du personnel</li> <li>• Prévenir et gérer les situations problématiques et conflictuelles</li> <li>• Rendre compte de son administration aux supérieurs immédiats</li> </ul>
--	---

## PROCESSUS

Le processus mis en place pour réaliser cette approche se veut un processus continu au fil des années durant lesquelles la direction d'école est en poste. Ce processus s'articule autour d'un cycle de cinq (5) ans. L'évaluation et l'accompagnement professionnel se feront par la direction générale ou la direction générale adjointe qui en a reçu le mandat.

Les modalités de fonctionnement en vue de réaliser le cycle de cinq (5) ans pourront s'ajuster à l'intérieur du cadre établi par le CSF.

### L'ÉVALUATION FORMELLE

La direction de l'école est évaluée à partir du profil de compétences attendues après la première année de service dans une école.

Si l'évaluation s'avère positive, la direction de l'école prépare son plan de croissance et le présente à son supérieur immédiat. La direction est alors en accompagnement professionnel pour les quatre (4) prochaines années.

Si l'évaluation s'avère négative, la direction de l'école aura alors une période probatoire d'un an afin de rectifier la situation selon les écrits du contrat des directions d'école.

Toute évaluation formelle peut faire l'objet d'une demande provenant soit de la direction générale, soit de la direction d'école elle-même.

L'évaluation formelle consiste à utiliser les données recueillies par l'auto-analyse de la direction d'école concernée, par l'analyse des données provenant du supérieur immédiat, des parents, du personnel de l'école afin de faire un bilan et de porter un jugement. Cette dernière étape se fera selon une échelle d'appréciation du rendement.

### ÉCHÉANCIER

Le groupe visé par cette évaluation formelle est composé des directions et directions adjointes des écoles n'ayant jamais eu d'évaluation depuis qu'elles sont en poste.

Année	Étapes
2011-2012	Évaluation formelle
2012-2014	Plan de croissance en accompagnement professionnel (2 ans) Bilan / 2010
2014-2016	2 <sup>e</sup> plan de croissance en accompagnement professionnel (2 ans) Bilan / 2010
2016-2017	Évaluation formelle

### L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

L'accompagnement professionnel se fera sous la forme d'entretiens, de rencontres, d'échanges de courriers électroniques ainsi que par l'utilisation du portfolio, en lien avec les différents aspects du plan de croissance de la direction d'école. Ce plan de croissance précise la ou les compétences et ses manifestations sur lesquelles la direction de l'école concentrera ses efforts dans le but de s'améliorer.

### ÉCHÉANCIER

Le groupe visé au départ par l'accompagnement professionnel est celui formé des directions et des directions adjointes des écoles ayant déjà eu une évaluation formelle depuis qu'elles sont en poste.

<b>Année</b>	<b>Étapes</b>
20011-2013	Plan de croissance sur deux ans
2013-2014	Évaluation formelle

## ANNEXE A

### LEXIQUE

Autoévaluation	Procédé par lequel une personne analyse sa performance au travail et fait son autocritique en vue de relever ses points forts et ceux qui présentent un défi.
Cadre professionnel	Cadre référentiel qui constitue la base des compétences attendues et des manifestations qui en découlent.
Rencontre	Forme d'entrevue entre la direction d'école et la direction générale adjointe qui peut prendre la forme d'une rencontre de planification, de soutien, ou encore d'établissement d'un plan d'objectifs d'amélioration et de formation professionnelle.
Objectifs d'amélioration	Objectifs d'amélioration qui visent à relever des défis que la direction de l'école et la direction générale adjointe ont cernés selon un ou des éléments de cadre professionnel.
Évaluation formelle	Évaluation qui vise à porter un jugement critique sur le rendement de la direction d'école selon les six (6) compétences attendues. Ce jugement conduit à une prise de décision. Par la suite, les décisions se concrétisent par la préparation et la mise en œuvre d'un plan de croissance sur quatre (4) ans réajusté aux deux (2) ans.
Accompagnement professionnel	Approche qui vise avant tout l'amélioration des pratiques administratives et pédagogiques de la direction d'école. L'accompagnement se veut une relation d'aide entre la direction générale et la direction d'école et ce, dans un esprit de collaboration.

## ANNEXE B

### PORTFOLIO

Le portfolio représente un outil de collecte de données sous forme d'échantillons, de travaux qui permettent de documenter le cheminement effectué selon une ou plusieurs compétences attendues.

Le portfolio sert à recueillir des renseignements sur ses croyances, ses connaissances, ses habiletés, ses compétences afin de documenter son cheminement.

L'objectif premier est de développer une plus grande conscience de sa pratique, de l'analyser et de prendre des décisions éclairées par la suite.

Le portfolio professionnel peut contenir :

- Des réflexions sur des articles de revues en lien avec la profession
- Des objectifs poursuivis et réflexions
- Des pistes d'amélioration
- Des rétroactions provenant de partenaires du milieu (parents, enseignants, professionnels, soutien, associations, etc.)
- Des indicateurs de progrès
- Une bibliographie
- Des résumés de lecture et réflexions
- Des activités reliées à la maîtrise des compétences attendues
- Etc.

## ANNEXE C

### OUTILS DE TRAVAIL

- Canevas de base pour l'autoévaluation et une rétroaction
- Grille des compétences attendues et manifestations
- Instrument de collecte de données : parents
- Instrument de collecte de données : personnel de l'école
- Rapport d'évaluation formelle

### DOCUMENTATION

- Bradley Norm, Royal Roads University, article Coaching educational leaders, 5 pages.
- Commission scolaire Des Patriotes, Québec, Écrits de gestion : L'accompagnement professionnel, 1998.
- D.I.S.C.A.S. article : Les nouveaux besoins de perfectionnement des directions d'école : la mission pédagogique, Québec, 2005, 5 pages.
- D.I.S.C.A.S. article : Les nouveaux besoins de perfectionnement des directions d'école : la gestion de soi-même, Québec, 2005, 6 pages.
- E.N.A.P. article : Accompagnement professionnel en gestion, Québec, 2005, 2 pages.
- Ministère de l'Éducation du Nouveau-Brunswick, Direction de la mesure et de l'évaluation, document ISBN : 1-55396-490-X, Nouveau-Brunswick, 52 pages.
- BC Principals & vice-principals Association, B.C.
- Green James E. : Evaluating principals, issues and practices, Bloomington, USA, 2004, 71 pages.
- Contrat des directions d'école: 5.1.5.2; 6.1; 6.2; 6.3; 6.4.
- Politiques du CSF : Recrutement des directions d'école



