

## L'évaluation de l'employé en éducation publique : intégration des rôles, responsabilités et développement

*Perspectives in Practice* est une série de notes d'information afin de promouvoir la discussion sur certaines questions sur l'emploi en cause dans le secteur de l'éducation publique de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année. Chacune finit avec une question pour amorcer la conversation. Laissez-nous savoir ce que vous en pensez au [contact.us@bcpsea.bc.ca](mailto:contact.us@bcpsea.bc.ca).

---

Le but de cet article est de préparer le terrain pour la discussion. Si nous voulons faciliter l'épanouissement et le développement de l'employé, quel rôle joue l'évaluation et quels modèles s'appliquent le mieux dans le milieu de travail en éducation publique de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année?

À la fin d'avril, le ministre de l'Éducation de la Colombie-Britannique, George Abbott, a parlé du besoin d'améliorer le système d'éducation de la province, y compris l'évaluation des enseignants. Il a déclaré : « Je sais que l'évaluation est un point sensible pour la fédération des enseignants et je sais qu'elle a des points de vue par rapport à l'évaluation. Mais le fait demeure que pour nos partenaires en éducation, l'évaluation est une question importante ». <sup>1</sup>

Pourquoi l'évaluation est-elle considérée comme une question délicate? Les employés dans les secteurs privé, public et sans but lucratif sont régulièrement évalués et l'enseignement nécessite une évaluation continue des élèves tant sur une base formative que sommative. Dans certains secteurs du système d'éducation publique, cependant, l'évaluation des enseignants a historiquement été perçue avec méfiance.

L'évaluation des enseignants est considérée comme importante par les partenaires en éducation mentionnés par Abbott, dont les parents, les administrateurs d'école et le grand public, étant donné notre compréhension actuelle de l'impact des enseignants hautement efficaces sur le succès des élèves. Dans le système d'éducation publique, le but de l'évaluation des enseignants est l'amélioration des enseignants. Le principe est que par l'entremise d'une évaluation régulière et continue, les enseignants peuvent améliorer leur exercice professionnel, ce qui mènera au bout du compte à l'amélioration de l'apprentissage et de l'implication des élèves. L'évaluation est aussi une responsabilité professionnelle. Les rétroactions externes, l'évaluation formelle et l'évaluation personnelle devraient être acceptées en tant que pratique appropriée par tout groupe professionnel.

---

<sup>1</sup> Cité dans une entrevue avec la journaliste du *Vancouver Sun* Janet Steffenhagen et affiché sur son blogue le 2 mai 2011 : <http://communities.canada.com/vancouver/blogs/reportcard/archive/2011/05/02/teacher-assessment-final-word-of-the-day.aspx>

## Qu'est-ce que l'évaluation de l'employé et pourquoi l'utilise-t-on?

Il y a plusieurs définitions de l'évaluation de l'employé et de ses pratiques connexes d'évaluation de l'employé, d'évaluation du rendement, d'appréciation de l'employé, de révision du rendement ou de développement de carrière. En termes généraux, l'évaluation de l'employé fait référence à :

- une méthode par laquelle le rendement au travail d'un employé est évalué (généralement en termes de critères identifiées), typiquement par un superviseur ;
- une activité pour guider et gérer le développement de carrière;
- un processus pour obtenir, analyser et consigner des renseignements sur la valeur relative d'un employé pour l'organisation;
- une évaluation des récents succès et échecs, des forces et des faiblesses personnelles d'un employé et son aptitude à la promotion ou à la poursuite de son développement; et
- un jugement du rendement d'un employé à un poste basé sur des considérations autres que seulement la productivité.

Elle peut consister en une gamme d'activités, dont :

- une évaluation annuelle formelle où un superviseur évalue l'employé en utilisant un ensemble de critères prédéfinis;
- une révision complète où l'employé est évalué par un superviseur immédiat ainsi que par ses pairs et ceux qui se rapportent à l'employé;
- des commentaires informels émis par le superviseur ou un collègue sur la façon d'améliorer le rendement;
- un processus qui comprend l'établissement de buts et d'objectifs par l'employé et son superviseur pour l'année qui vient.

En résumé, on utilise l'évaluation de l'employé pour :

- évaluer le rendement d'un employé;
- motiver et impliquer un employé en émettant des commentaires et en offrant la possibilité d'établir des buts.
- harmoniser le comportement d'un individu avec les objectifs plus généraux de l'organisation.<sup>2</sup>

L'évaluation de l'employé aborde deux buts généraux. Le premier est axé sur la reddition de compte et le deuxième sur la croissance professionnelle. L'interaction entre la reddition de compte et la croissance professionnelle reflète également la double nature de la gestion du rendement d'une façon tant rétrospective que prospective.

De façon rétrospective, les employés sont évalués pour voir si on a atteint les buts et les objectifs établis auparavant dans le cycle de gestion du rendement. De façon prospective, on encourage les employés à établir des buts, à élaborer un plan fondé sur leurs forces et à identifier les domaines de croissance.

Comme l'a écrit le Conseil RH pour le secteur communautaire : « Historiquement, la gestion du rendement était surtout axée sur le rendement passé de l'employé et ne servait souvent qu'à

---

<sup>2</sup> Résumé du contenu du site Web du Conseil RH pour le secteur communautaire : <http://hrcouncil.ca/info-rh/politiques-exemples.cfm>

prendre des décisions au sujet de sa rémunération. Aujourd'hui, la pratique exemplaire dans le domaine de la gestion du rendement met l'accent sur l'amélioration constante du rendement de l'employé et sur le développement professionnel.<sup>3</sup>

## **Modèles de développement du rendement en pratique**

### **Fonction publique de la Colombie-Britannique**

Le système de gestion du rendement de l'employé de la fonction publique de la Colombie-Britannique a l'objectif principal d'assurer que « les employés comprennent leurs rôles, sachent comment leur travail contribue à l'atteinte des buts du gouvernement, et qu'ils soient concentrés sur les résultats ».<sup>4</sup>

Il est basé sur un processus annuel et cyclique composé de :

- *Planification* : cela comprend l'établissement de buts pour soutenir la réalisation du plan d'affaires ou de services de l'organisation ou du ministère décrivant les buts de travail clés mesurables et les comportements démontrables et pour discuter des buts de carrière et des désirs de développement professionnel de l'employé.
- *Discussion de mi-parcours* : au milieu de l'année, un superviseur révisé le progrès de l'employé dans l'atteinte des buts, émet des commentaires et fait des ajustements.
- *Évaluation du rendement final* : les superviseurs font une évaluation écrite. Si le rendement d'un employé est satisfaisant ou mieux, le superviseur évalue le potentiel de croissance de carrière de l'employé au sein de la fonction publique et identifie les besoins en formation. Si le rendement est moins que satisfaisant, l'employé et le superviseur doivent trouver un plan pour que l'employé acquière les aptitudes, les connaissances et les compétences requises.

### **Service Canada**

Les directives dans le site Web de Service Canada insistent sur le fait que l'évaluation de l'employé dans le secteur public fédéral devrait être « simple, mais assez détaillé pour donner aux employés une indication claire de ce qui est requis d'eux pour leurs emplois. L'accent est sur le dialogue ».<sup>5</sup>

Le cycle de discussion sur la gestion du rendement comprend :

- *L'établissement d'objectifs du rendement individuel* : l'accent est sur les résultats (et non sur les activités) et les aptitudes (compétences et comportements).
- *La fourniture de rétroactions continues* : les superviseurs doivent faire des commentaires précis associés aux compétences et aux résultats afin de favoriser la perspicacité et l'apprentissage.
- *La révision formelle du rendement* : elle consiste en une rencontre individuelle pour réviser le rendement général.

---

<sup>3</sup> Site Web du Conseil RH pour le secteur communautaire : <http://hrcouncil.ca/info-rh/politiques-exemples.cfm>.

<sup>4</sup> Tiré du site Web de BC Public Service Agency : [www.bcpublicserviceagency.gov.bc.ca/policy/HR\\_policy/03\\_Employee\\_Performance\\_Management.htm](http://www.bcpublicserviceagency.gov.bc.ca/policy/HR_policy/03_Employee_Performance_Management.htm)

<sup>5</sup> Tiré du site Web de Service Canada : <http://www.emploisetc.gc.ca/fra/home-accueil.jsp;jsessionid=451E5FD805CA64C5122C4B144868077F.jwtc2?>

## Le Conseil RH pour le secteur communautaire

Le Conseil RH pour le secteur communautaire, une organisation qui offre du soutien au secteur sans but lucratif dans les questions de travail, décrit ce qu'il considère comme des pratiques exemplaires dans la gestion du rendement :

- *Les objectifs de rendement d'un employé sous-tendent les objectifs organisationnels* : les objectifs de rendement comprennent les normes qualitatives et quantitatives associées à chacune des principales tâches.
- *Collaboration entre les superviseurs et les employés* - la gestion du rendement des employés « peut contribuer à l'instauration d'un climat de confiance mutuelle caractérisé par des relations de travail constructives et productives », et est perçue comme le meilleur moyen pour l'établissement des objectifs de rendement et de l'évaluation des résultats.
- *Cycles de la gestion du rendement* : Le cycle devrait être annuel. Il devrait comporter les étapes suivantes :
  - *La planification du rendement* : un travail de collaboration décrivant les résultats attendus et identifiant les activités de formation ou de perfectionnement dont l'employé a besoin pour atteindre ses objectifs de rendement.
  - *Rétroaction sur le rendement* : le superviseur procure à l'employé de façon continue et informelle de la rétroaction sur son rendement.
  - *Gestion du rendement* : Lorsque les employés n'atteignent pas les normes de rendement, les superviseurs devraient les aider en leur donnant un accompagnement (coaching), une formation et d'autres ressources. Si à long terme, un employé ne peut toujours pas atteindre ces normes après avoir obtenu du soutien, il pourra être mis à l'essai, réaffecté à d'autres tâches, discipliné ou congédié.
  - *Évaluation du rendement* : une rencontre individuelle formelle à la fin du cycle.<sup>6</sup>

## Évaluation des enseignants à Singapour

Singapore est souvent montré comme exemple d'un pays ayant un bon rendement dans les tests internationaux de réussite des élèves. Ces résultats sont perçus comme provenant des systèmes de soutien aux éducateurs en vigueur dans le pays.

Le rapport *Teacher and Leader Effectiveness in High-Performing Education Systems* décrit le système de Singapour pour évaluer les enseignants et gérer le rendement, l'Enhanced Performance Management System (Système amélioré de gestion du rendement) (EPMS) :

L'EPMS est un système de gestion du rendement axé sur les compétences qui décrit les connaissances, les aptitudes, les compétences et les attitudes attendues à chaque étape de la carrière et dans chacune des trois voies de carrière : la voie de l'enseignement (qui s'étend au niveau d'enseignant doyen, d'enseignant principal et de maître enseignant); la voie de spécialiste (qui comprend le poste de conseiller en programme d'études, de psychologue scolaire et de conseiller en orientation); et la voie de la direction (qui progresse à travers les postes comme directeur de département à directeur adjoint, directeur, directeur général et chefs et directeurs de division). Ces possibilités rapportent de la reconnaissance,

<sup>6</sup> Résumé du site Web du Conseil RH pour le secteur communautaire : <http://hrcouncil.ca/info-rh/politiques-exemples.cfm>

une rémunération supplémentaire et de nouveaux défis qui gardent l'enseignement excitant.

Les enseignants sont évalués selon leurs contributions au développement global des élèves, c'est-à-dire la qualité de l'apprentissage des élèves, les soins pastoraux et le bien-être des élèves, les activités parascolaires et la collaboration avec les parents. L'évaluation tient compte des deux processus et des résultats tant dans les domaines scolaires que non scolaires. Tous les enseignants sont évalués annuellement en utilisant l'EPMS. Ils doivent avoir un minimum de deux séances individuelles de révision du travail avec le directeur de département, qui est leur superviseur immédiat. L'évaluation finale est révisée et endossée par le directeur de l'école. Les résultats comprennent le succès des élèves en salle de classe, mais les examens externes ont lieu seulement en sixième et en dixième année. Donc, les scores des tests externes ne font généralement pas partie du processus d'évaluation.

Les évaluations annuelles sont utilisées pour établir une prime de rendement établie par le directeur pour chaque enseignant ainsi que pour identifier les enseignants ayant des difficultés pour qu'ils obtiennent de l'aide supplémentaire ou pour possiblement les congédier (un très petit nombre) et pour identifier les enseignants qui réussissent pour possiblement obtenir des promotions. En considérant les enseignants pour une promotion ou la progression le long de chacune des trois voies de carrière, on tient compte de leurs évaluations de rendement au cours des trois dernières années. Il y a une flexibilité de mouvement latéral dans les trois voies de carrières.<sup>7</sup>

### **Éléments communs dans les pratiques d'évaluation**

Ces exemples d'évaluation de l'employé dans les secteurs public et sans but lucratif partagent un cadre commun. La gestion du rendement est un cycle qui comprend :

1. La définition des résultats du rendement (y compris les résultats qui sont propres à l'employé et ceux qui sont liés aux buts de l'organisation).
2. Le développement de buts et de stratégies et la prise de mesures pour obtenir les résultats.
3. L'offre de soutien (formation, ressources, outils, information, rétroactions, etc.)
4. L'évaluation du rendement.
5. La fourniture de conséquences logiques pour les résultats du rendement (positifs et négatifs)
6. Apporter des améliorations.
7. Recommencer de nouveau.<sup>8</sup>

Les exemples ci-dessus partagent aussi la présomption qu'un employeur a – et devrait avoir – un intérêt à soutenir la croissance d'un employé et qu'un employé a la responsabilité de contribuer aux buts généraux de l'organisation.

---

<sup>7</sup> Tan Lay Choo et Linda Darling-Hammond, "Creating Effective Teachers and Leaders in Singapore," dans *Teacher and Leader Effectiveness in High-Performing Education Systems*, publié par l'Alliance for Excellent Education et Stanford Center for Opportunity Policy in Education (2011), p. 37-38.

<sup>8</sup> Tiré de Jeffrey Russell et Linda Russell, "Talk me through it: The next level of performance management," *T + D*, Avril 2010, 48.

Comme nous le verrons dans la section suivante, c'est très différent de la façon dont les enseignants sont actuellement évalués dans les districts scolaires de la Colombie-Britannique et des présomptions qui guident ces pratiques d'évaluation.

### **Comment les enseignants sont évalués en Colombie-Britannique**

Il y a une importante distinction à faire entre l'appréciation des enseignants (teacher evaluation) et l'évaluation des enseignants (teacher assessment).

L'appréciation des enseignants est une révision cyclique formelle effectuée par le directeur ou le directeur adjoint. La convention collective comprend des procédures bien définies pour effectuer une appréciation. Dans le cycle de gestion du rendement défini ci-dessus, l'appréciation des enseignants correspond à l'étape quatre (évaluation du rendement) et elle donne un aperçu du rendement d'un employé à un moment donné dans le temps. Ce modèle est de nature rétrospective.

L'évaluation des enseignants est un processus plus collaboratif qui peut comprendre l'autoévaluation, l'établissement de buts et la planification ainsi que les rétroactions externes. Dans le cycle de gestion du rendement défini ci-dessus, l'évaluation des enseignants comprendrait des éléments de toutes les étapes, avec plus ou moins de poids assigné à chaque étape selon le contexte. L'évaluation des enseignants correspond à la pratique de salle de classe « d'évaluation pour l'apprentissage », où les enseignants se voient comme des accompagnateurs plutôt que des juges alors qu'ils soutiennent les élèves dans leur apprentissage et leur croissance. Le terme « supervision pour l'apprentissage » a été utilisée pour décrire ce modèle pour la relation enseignant-administrateur, dont l'intention est « de promouvoir la réflexion et l'apprentissage pour l'enseignant pour que les élèves apprennent davantage ».<sup>9</sup>

### **L'évaluation des enseignants telle que définie dans la convention collective**

L'évaluation des enseignants est un processus d'évaluation formel défini dans la convention collective. Avec les changements législatifs de 1988, ce cadre a été aboli et la loi stipulait qu'un conseil scolaire pouvait congédier un enseignant si le conseil considérait que la situation d'apprentissage était moins que satisfaisante.

Bien qu'il ne soit plus nécessaire (comme ce l'était avec le régime juridique) pour l'enseignant de recevoir trois rapports moins que satisfaisants pour être congédié, ces questions sont devenues le sujet de la négociation collective entre les enseignants et les écoles publiques en tant qu'employeurs au niveau local. Un modèle de conformité de langage contractuel a émergé. Toutes les conventions partagent encore le « test insatisfaisant » du statut de prénégociation, même s'il y a des variations de processus dans les conventions.

Les éléments des directives pour l'évaluation comprennent :

1. Les évaluations devront avoir lieu :
    - À la demande de l'enseignant (T)
    - Lorsqu'elles sont entreprises par l'administrateur (A)
- 

<sup>9</sup> Mike McAvoy et Jacquie Taylor, "Increasing Student Learning: Building the Skills of "Those Who Matter Most" (Un document de discussion élaboré par le ministère de l'Éducation de la C.-B.), Mars 2011, p. 2

- À une heure mutuellement convenable (M)
2. L'enseignant devra avoir la possibilité de choisir X des temps d'observation.
  3. Au moins X jours avant l'évaluation, l'enseignant et l'évaluateur se rencontreront et discuteront des critères d'évaluation, des délais, etc.
  4. Un minimum de X observations et un maximum de Y observations auront lieu.
  5. Les rapports devront mettre l'accent sur le champ d'expertise principal de l'enseignant.
  6. L'enseignant recevra un brouillon du rapport et aura la possibilité de proposer des changements avant la soumission du rapport final.
  7. L'enseignant aura la possibilité de soumettre des commentaires écrits sur le rapport final, qui seront soumis avec tous les exemplaires du rapport final.

	1	2	3	4	5	6	7
Nombre de contrats avec un langage se rapportant à la classification:	T=32 A=32 M=5	35	49	56	27	53	56
Pourcentage de contrats avec un langage se rapportant à la classification:	T=53% A=53% M=8%	58%	82%	93%	45%	88%	93%

Le contrat de la convention collective pour Nanaimo-Ladysmith donne un exemple du langage utilisé pour décrire les buts de l'évaluation d'un enseignant et les critères à utiliser. Il énonce que le « but de l'évaluation est de promouvoir et de renforcer l'environnement d'apprentissage optimal pour les élèves. Le processus d'enseignement est complexe et l'évaluation de ce processus est une fonction difficile et technique ». <sup>10</sup> Les enseignants peuvent être évalués selon des critères qui comprennent :

- La connaissance du sujet et du développement de l'enfant
- La préparation et la planification
- Les techniques d'enseignement
- La gestion de la salle de classe et les relations professionnelles
- La réussite des élèves et la gestion des dossiers.

Le processus d'évaluation défini dans la convention collective est formel et rétrospectif – ce qui n'est pas surprenant étant donné que le processus tire son origine dans la loi définissant les motifs de congédiement. Le résultat final est un rapport rédigé par l'administrateur et qui comprend un classement du rendement qui est soit « satisfaisant » ou « insatisfaisant »,

La plupart des contrats précisent que tous les enseignants devraient être formellement évalués par un directeur ou un directeur adjoint tous les trois ans. La fréquence varie d'un district à l'autre.

---

<sup>10</sup> Tiré de la convention locale pour le district scolaire 68, accédé sur le site Web de la BCTF au : <http://www.bctf.ca/uploadedfiles/Public/BargainingContracts/Agreements/Local/68-Nanaimo.pdf>

## **Un modèle complémentaire : les plans de croissance professionnelle**

Une minorité de districts scolaires de la Colombie-Britannique utilisent un modèle de plan de croissance professionnelle dans leur processus d'évaluation. Dans les situations où le directeur reconnaît que l'enseignant a obtenu un rendement satisfaisant, le directeur peut demander à l'enseignant s'il veut compléter un plan de croissance professionnelle plutôt que de participer au processus formel d'évaluation.

Si l'enseignant accepte, l'enseignant et l'administrateur travaillent en collaboration sur le plan de croissance afin d'identifier les domaines de points forts et les domaines de perfectionnement professionnel. Le plan de croissance est conçu pour être en harmonie avec les activités de développement professionnel ainsi qu'avec les buts précis de l'école ou du district.

Cependant, ce processus et l'utilisation d'un modèle de plan de croissance ne sont pas appuyés par la BCTF. Parce que les plans de croissance sont conçus en consultation avec le directeur et parce qu'ils peuvent être liés aux buts de l'école ou du district, ils sont perçus comme empiétant sur l'autonomie professionnelle d'un enseignant.

Les politiques et les procédures décrites dans le *Members' Guide to the BCTF* (Guide du membre) insiste sur l'importance d'appuyer les efforts pour éliminer les évaluations cycliques de l'enseignant du langage des contrats et pour encourager les enseignants à éviter les plans de croissance professionnelle « exigés par l'administrateur » (plutôt « qu'autodirigé ») :

1. Que la BCTF encourage les syndicats locaux et les enseignants à utiliser les plans de développement professionnel volontaires et autodirigés;
2. Que les syndicats locaux qui cherchent à éliminer les évaluations cycliques de l'enseignant :
  - a. Négocient des modifications de mi-contrat qui éliminent la référence aux évaluations cycliques de leurs conventions collectives;
  - b. n'utilisent pas les plans d'épanouissement personnel comme solution de rechange.
3. Que les membres soient avisés des écueils potentiels inhérents à leur engagement dans des plans de croissance exigés par l'administrateur.<sup>11</sup>

De façon similaire, dans l'article 46.05 de la politique Compétences de l'enseignant, les syndicats ont reçu la directive de « travailler pour s'assurer que les questions du rendement et des compétences de l'enseignant soient abordées par l'entremise des procédures d'évaluation de l'enseignant dans la convention collective et que les syndicats locaux résistent aux pratiques qui ne reconnaissent pas les membres comme professionnels autodirigés ».

## **Les points de vue de la BCTF sur l'évaluation des employés**

La BCTF résiste au modèle d'évaluation du plan d'épanouissement personnel, préférant que les questions de rendement et de compétences soient abordées dans les procédures décrites dans la convention collective.

---

<sup>11</sup> "Procedure 30.A.22-Professional Growth Plans," *Members' Guide to the BC Teachers' Federation*, p.131.



Même ici, cependant, l'évaluation n'est pas perçue comme une possibilité pour réfléchir et croître, mais comme un empiètement potentiel sur les compétences professionnelles d'un enseignant. L'article 45.B.03 de la politique dans le Guide du membre, par exemple, affirme que « l'évaluation des membres devrait être basée sur la présomption de compétence professionnelle et donc, l'évaluation formelle ne devrait pas avoir lieu sauf si la présomption est remise en question ou si le membre demande une évaluation formelle ».

La méfiance du syndicat par rapport à l'évaluation de l'enseignant provient en partie de la préoccupation que les enseignants seront évalués seulement selon un seul critère : la réussite des élèves. Comme l'a écrit Andrea English dans *Teacher Magazine* : « Le problème central est que ces méthodes d'évaluation laissent complètement de côté ce qui se passe dans la salle de classe tous les jours – elles laissent de côté la façon dont l'enseignant enseigne réellement ».<sup>12</sup>

Il y a aussi un autre problème. La vision étroite de l'évaluation de l'enseignant laisse de côté l'autre élément critique de la gestion du rendement : le développement professionnel.

Cependant, des récents commentaires par la présidente de la BCTF Susan Lambert suggèrent que l'organisation ne considère pas le développement professionnel comme un élément de l'évaluation. Comme rapporté par la journaliste du *Vancouver Sun* Janet Steffenhagen, Lambert « a dit que le syndicat avait parlé au ministre à propos du développement professionnel et du développement en cours d'emploi '*mais c'est quelque chose de complètement différent*'. La question de l'évaluation de l'employé a été intentionnellement mise de côté, parce que c'est couvert dans les contrats ».<sup>13</sup> [le texte en italique était dans le texte original]

La méfiance du syndicat par rapport à l'évaluation de l'enseignant est énoncée dans un article de *Teacher Magazine* demandant aux éducateurs de réfléchir pour voir s'ils sont supervisés ou évalués. Même si les administrateurs sont reconnus comme « ayant l'autorité de superviser », c'est complètement différent du processus d'évaluation plus formel et moins fréquent. De plus, on encourage les enseignants à être préoccupés s'ils reçoivent des lettres ou des notes demandant des détails sur « la façon dont ils atteignent les buts de l'école par l'entremise de l'enseignement et de faire des liens à la reddition de compte et au langage du contrat ».<sup>14</sup>

Tel que nous l'avons exploré dans l'aperçu de la gestion du rendement dans les autres secteurs d'emploi, un superviseur demandant aux employés de lier leur travail quotidien aux buts de l'organisation serait retenu comme un modèle des pratiques exemplaires. Ici, c'est une cause de préoccupation qui requiert de communiquer avec le bureau local de la BCTF.

### **Le besoin d'une approche cohérente**

Pour le secteur de l'éducation, la gestion du rendement est importante parce que les enjeux sont élevés : « notre plus grande influence pour améliorer la réussite scolaire de tous les élèves demeure dans le développement constant des compétences de nos enseignants et de nos directeurs ».<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup>Andrea English, "Should teachers think? Autonomy, accountability, and philosophy of education," *Teacher Newsmagazine*, 23.5 (Mars 2011).

<sup>13</sup><http://communities.canada.com/vancouver/blogs/reportcard/archive/2011/05/02/bctf-prez-susan-lambert-on-teacher-assessment.aspx>

<sup>14</sup> Peter McCue, "Is this supervision or is it evaluation?", *Teacher NewsMagazine*, 17.3 (novembre/décembre 2004). Accédé en ligne au : <http://bctf.ca/publications/NewsmagArticle.aspx?id=7866>.

<sup>15</sup> McAvoy et Taylor, p. 2.

Le « développement constant des compétences » reflète l'élément de développement professionnel du cycle de gestion du rendement. Le meilleur développement professionnel survient quand il est motivé par un désir d'améliorer un domaine d'exercice particulier avec le but ultime d'améliorer l'apprentissage de l'élève.

Le processus d'identification des domaines où des améliorations peuvent être apportées provient de l'évaluation, qui peut comprendre l'autoévaluation, l'évaluation par les pairs ou l'évaluation par un superviseur ou un administrateur d'école. Cela reflète l'élément reddition de compte du cycle de gestion du rendement.

Les pratiques efficaces d'appréciation de l'employé rassemblent donc le développement professionnel et la reddition de compte dans un système cohérent.

L'environnement dans lequel tout cela survient est important. Une révision de 800 méta-analyses sur les réussites des élèves a conclu que les meilleurs résultats surviennent quand les dirigeants de l'école « font la promotion de buts stimulants et puis établissent des environnements sécuritaires pour que les enseignants critiquent, questionnent et soutiennent d'autres enseignants pour atteindre ces buts ensemble ». <sup>16</sup>

Ce qui ressort ici est l'accent sur les environnements sécuritaires, l'établissement de buts et l'importance de la collaboration et du soutien des pairs. Les éducateurs conviendraient généralement que ce sont les meilleures conditions dans une salle de classe pour appuyer les élèves dans leur apprentissage. Il n'est pas surprenant que ce sont les éléments d'un système qui soutient aussi les enseignants qui veulent réussir.

Michael Fullan soutient que l'évaluation de l'enseignant en tant que stratégie pour améliorer le rendement des élèves réussira seulement si l'évaluation est ancrée dans une « culture qui soutient l'apprentissage ». Les éléments qui définissent un tel environnement doivent :

- Favoriser la motivation intrinsèque des enseignants et des élèves.
- Impliquer les éducateurs et les élèves dans une amélioration continue de l'instruction et de l'apprentissage.
- Inspirer le travail en collaboration ou en équipe, et
- Toucher 100 % des enseignants et des élèves. <sup>17</sup>

Fullan a écrit :

Si vous voulez que le lien de pratique d'enseignement à implication et réussites des élèves soit le centre d'attention, faites deux choses : nommez-le le centre d'attention et utilisez le groupe pour en obtenir davantage. La quête de la qualité de l'enseignant est seulement un substitut de l'enseignement efficace. Si on s'attarde sur l'instruction, le système complet peut être mobilisé à cette fin. Ce ne sont pas la reddition de compte, l'appréciation de l'enseignant, les prix et les incitatifs et les choses de ce genre qui font bouger les gros systèmes. Des mouvements de cette ampleur peuvent seulement être réalisés par l'entremise d'améliorations concrètes dans les pratiques d'enseignement. Les dernières, comme je l'ai dit, sont étroitement liées à la motivation intrinsèque des enseignants et de leurs pairs à bien faire leur travail. Les politiques qui mettent l'accent sur le capital humain et social et qui le font avec transparence dans la pratique et les résultats créeront toute la pression et tout le soutien requis pour avoir une reddition de compte efficace. <sup>18</sup>

<sup>16</sup> McAvoy and Taylor, p. 1.

<sup>17</sup> Michael Fullan, "Choosing the wrong drivers for whole system reform," publié par le Centre for Strategic Education, Seminar Series Paper no. 204, (Mai 2011), p. 3.

<sup>18</sup> Fullan, p. 15.

Après avoir révisé les pratiques exemplaires dans l'évaluation de l'employé dans les secteurs public et communautaire et après les avoir comparés aux pratiques dans le système d'éducation publique de la Colombie-Britannique, il en ressort des qualités chaotiques et incohérentes de notre approche envers l'évaluation de l'enseignant. Le système actuel éprouve des difficultés à cause du poids de son origine législative qui a strictement défini seulement un aspect de l'évaluation (l'évaluation menant au congédiement) et des dispositions dans les conventions collectives qui n'appuient pas un modèle de réflexion et de croissance professionnelles enraciné dans la reddition de compte.

La situation est compliquée davantage par la collision de deux visions très distinctes du rôle de l'évaluation. D'une part, la BCTF prend généralement la position que les enseignants sont des professionnels autonomes qui ont les connaissances et l'expertise pour agir indépendamment des buts de l'école ou du district. Les enseignants sont des professionnels qui peuvent autoévaluer leurs forces et leurs faiblesses, et les évaluations formelles sont simplement perçues comme une exigence d'emploi. D'autre part, les groupes de partenaires en éducation croient qu'il est très justifiable pour l'employeur (y compris les administrateurs d'école et le district) d'avoir intérêt à évaluer les enseignants, à identifier les domaines d'épanouissement individuel qui sont en harmonie avec les buts généraux de l'école ou du district, et de vérifier à une date convenue le rendement général.

Si nous sommes intéressés dans la réforme et la croissance du système, nous avons besoin d'un modèle d'évaluation de l'employé cohérent. Des poches de pratiques exemplaires ici et là ne font rien pour aborder le quatrième point de Fullan : que la réforme durable et significative du système peut seulement survenir si le changement proposé touche tous les enseignants et tous les élèves.

## **Pour réflexion et discussion**

À quoi peut ressembler une approche intégrée, systématique et moderne de l'évaluation de l'enseignant? Quelles pratiques pourraient être incorporées à l'échelle de la province qui sont collaboratives, qui respectent les besoins de l'enseignant en tant que professionnel (ainsi que le plus grand contexte des buts de l'école et du district) et qui sont en harmonie avec un cycle d'amélioration continue de l'éducation?