GUIDE D'ÉVALUATION

DES ÉCOLES PRIMAIRES/SECONDAIRES

Préparé pour:

Direction de l'évaluation
Affaires indiennes et du Nord Canada

JUILLET 1990

E96.5
E4414
c.1

ROBERT NIXON AND ASSOCIATES

2086 Tupper, Montréal, Québec, Canada H3H 1N8
Tel: (514) 935-9502 Fax: (514) 935-4654

GUIDE D'ÉVALUATION

DES ÉCOLES PRIMAIRES/SECONDAIRES

LIBRARY
INDIAN AND NORTHERN AFFAIRS
CANADA
DEC 0 6 1995
AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD
CANADA
BIBLIOTHÈQUE

Préparé pour:

Direction de l'évaluation
Affaires indiennes et du Nord Canada

JUILLET 1990

ROBERT NIXON AND ASSOCIATES

2086 Tupper, Montréal, Québec, Canada H3H 1N8
Tel: (514) 935-9502 Fax: (514) 935-4654

TABLE DES MATIÈRES

CAHIER 1	*Comment planifier, gérer et assurer le suivi de l'évaluation d'une école autochtone*
CAHIER 1 - ANNEXES	*Comment planifier, gérer et assurer le suivi de l'évaluation d'une école autochtone*
CAHIER 2	*Guide pour la préparation du profil global d'une école*
CAHIER 3	*Évaluation d'une école autochtone questions envue d'obtenir les perceptions du personnel de l'école, des élèves et des membres de la communauté au sujet de l'école*
CAHIER 4	*Cahier d'information au sujet de l'évaluation d'une école autochtone à l'intention du personnel de l'école*
CAHIER 5	*Cahier d'information au sujet de l'évaluation d'une école autochtone à l'intention des ainés, des parents et des membres de la communauté*
CAHIER 6	*Cahier d'information sur l'évaluation d'une école autochtone à l'intention des élèves*

* * * * * * * * * * * * *

En vue d'établir une approche pour l'évaluation des écoles indiennes: un sommaire d'une revue des pratiques actuelles

COMMENT PLANIFIER, GÉRER ET ASSURER LE SUIVI DE L'ÉVALUATION D'UNE ÉCOLE AUTOCHTONE

Cahier 1

Préparé pour :

Les écoles autochtones fédérales et les écoles contrôlées par les Bandes

Mars 1990

ROBERT NIXON AND ASSOCIATES

2086 Tupper, Montréal, Québec, Canada H3H 1N8
Tel: (514) 935-9502 Fax: (514) 935-4654

Table des Matières

Page

TABLE DES MATIERES ii
LEXIQUE iv

PARTIE 1: INTRODUCTION A L'EVALUATION

OBJECTIFS 1

RECONNAISSANCE PAR LES AUTOCHTONES DE L'IMPORTANCE DES EVALUATIONS 1

DESCRIPTION 2

PRINCIPES DIRECTEURS 3

UTILISATION DES CAHIERS 4

POURQUOI ENTREPRENDRE L'EVALUATION D'UNE ECOLE? 5

EN QUOI CONSISTE L'EVALUATION D'UNE ECOLE? 5

COMMENT L'EVALUATION APPUIE LA PLANIFICATION A LONG TERME DE L'ECOLE 7

L'EVALUATION DE L'ECOLE COMME PARTIE INTEGRANTE DE LA PLANIFICATION COMMUNAUTAIRE 7

QU'EST-CE QU'UNE ECOLE EFFICACE? 8

CARACTERISTIQUES D'UNE ECOLE EFFICACE 8

COMMENT UTILISER LES CARACTERISTIQUES DES ECOLES EFFICACES DANS L'EVALUATION D'UNE ECOLE 14

PARTIE 2: COMMENT MENER L'EVALUATION D'UNE ECOLE

INTRODUCTION 16

ETAPE 1: PLANIFIER L'EVALUATION D'UNE ECOLE

Tâches 1 à 17 19

Table des Matières (suivi)

ETAPE 2: GERER LA MISE EN OEUVRE DE L'EVALUATION

Tâches 18 à 27 32

ETAPE 3: SUIVI DE L'EVALUATION

Tâches 28 à 33 41

LEXIQUE 46

ANNEXES

ANNEXE I EXEMPLE D'ANALYSE JOURS-PERSONNE 51

ANNEXE II TERMES DE REFERENCE 55

ANNEXE III EXEMPLE DE TERMES DE REFERENCE 56

ANNEXE IV RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS UN APPEL D'OFFRES 63

ANNEXE V EXEMPLE D'APPEL D'OFFRES 65

ANNEXE VI EXEMPLE DE FORMULE D'EVALUATION DES PROPOSITIONS 68

ANNEXE VII MODELE DE CONTRAT 70

ANNEXE VIII MATRICE D'EVALUATION 76

ANNEXE IX CALENDRIER DE SUIVI DE L'EVALUATION D'UNE ECOLE 82

LEXIQUE DES TERMES TECHNIQUES

Certains termes techniques sont utilisés dans ce cahier. Il s'agit de termes utilisés en éducation ou de termes désignant les méthodes et techniques d'une évaluation. Pour faciliter votre lecture, un lexique détaillé de ces termes est fourni à partir de la page 46.

PARTIE 1 : INTRODUCTION À L'ÉVALUATION D'UNE ECOLE

OBJECTIFS :

- Une série de cahiers, dont celui-ci, a été conçue pour aider les autorités locales en éducation à effectuer une évaluation d'école. Grâce à ces cahiers, l'autorité locale peut :

  - planifier et gérer une évaluation de l'efficacité de l'école;
  - identifier les points forts et les points faibles de chaque composante de l'école;
  - élaborer un plan d'action pour améliorer l'école;
  - mettre en oeuvre le plan d'action;
  - vérifier si le plan d'action a permis d'apporter des améliorations réelles à l'école.

- Dans ces cahiers, le terme "autorité locale en éducation" désigne le comité ou l'organisation qui est responsable des affaires éducatives de la Bande. Ce terme peut faire référence à tous les comités qui ont le même but mais qui portent des noms différents : comité d'école, conseil d'éducation, autorité en éducation.

- Le terme "école" est employé au singulier tout au long des cahiers du fait que la plupart des Bandes ne gèrent qu'une école. Il peut cependant désigner plusieurs écoles pour les Bandes qui gèrent deux écoles ou plus.

RECONNAISSANCE PAR LES AUTOCHTONES DE L'IMPORTANCE DES EVALUATIONS D'ECOLE

- Les éducateurs autochtones travaillant avec l'Assemblée des premières nations (APN) ont reconnu l'importance des évaluations d'écoles dans un rapport produit en 1988 et intitulé Tradition and Education: Towards a Vision of Our Future. Dans ce rapport, l'APN recommandait que le gouvernement fédéral appuie les Premières nations dans l'élaboration de mécanismes d'évaluation. Le rapport recommandait également que les écoles soient évaluées régulièrement.

o La présente série de cahiers vise à fournir aux Bandes les instruments nécessaires pour évaluer leurs écoles conformément à cette recommandation du rapport de l'APN.

DESCRIPTION

o Cette série comporte six cahiers. Considérez-les comme un ensemble d'instruments qui ont pour but d'aider les autorités locales à réaliser les trois étapes de l'évaluation d'une école, soient la planification, la gestion et le suivi.

o Le cahier 1 comprend deux parties. La première partie décrit:
- ce qu'est (et ce que n'est pas) une évaluation globale d'école;
- comment une évaluation peut contribuer à améliorer l'efficacité d'une école.

o La deuxième partie du cahier 1 décrit:
- les trois étapes d'une évaluation: la planification, la gestion et le suivi;
- chacune des étapes divisée en tâches à accomplir.

o Le cahier 2 est intitulé **"Guide pour la préparation du profil global d'une école autochtone"**. Il présente:
- un format pour recueillir des données quantitatives, ou renseignements, sur l'école. Les données quantitatives sont des renseignements factuels, des nombres ou des quantités sur les différentes composantes de l'école, comme par exemple: les résultats des tests des élèves, le nombre de parents qui participent aux programmes de l'école, la description des programmes d'études. Les renseignements seront ensuite utilisés pour tracer un profil précis et à jour de l'école.

o Le cahier 3 est un **Cahier de questions**. Il est conçu:
- pour aider les autorités locales et les comités d'évaluation d'école à comprendre quels types de questions il est utile de poser au personnel de l'école, aux élèves et aux membres de la communauté afin de recueillir leurs perceptions ou ce qu'ils pensent de l'école. Les données relatives aux perceptions que les gens ont de l'école et de son efficacité sont

appelées données qualitatives. Il peut s'agir par exemple de la perception qu'ont les enseignants du climat de l'école ou de ce que les élèves pensent des règles de discipline de l'école.

o Le cahier 4 est un **Cahier d'Information** à l'intention du personnel de l'école. Il décrit :
- ce qu'est une évaluation d'école;
- comment ils peuvent y participer;
- quels résultats on peut attendre de l'évaluation;
- les sortes de questions qui peuvent leur être posées dans le cadre de l'évaluation.

o Les cahiers 5 et 6 sont également des **cahiers d'information**. Ils sont conçus de la même façon que le cahier 4, mais ils s'adressent à des auditoires différents : le cahier 5 a été conçu pour les chefs et les conseillers de Bandes, les aînés, les parents et les membres de la communauté et le cahier 6 pour les élèves.

PRINCIPES DIRECTEURS

o Un certain nombre de principes de base ont guidé la mise au point des outils d'évaluation contenus dans ces cahiers :

<u>Appuyer la prise en charge de l'éducation par les autochtones:</u>
Les évaluations d'écoles devraient soutenir le principe de la prise en charge de l'éducation des autochtones par les autochtones. Elles devraient permettre aux autorités locales de comprendre le processus d'évaluation et leur fournir l'information nécessaire à la planification et à la gestion des futures évaluations qu'ils décideront d'entreprendre. Les évalutions d'écoles devraient également fournir aux autorités locales l'information dont elles ont besoin pour améliorer leurs écoles et planifier leurs activités futures.

<u>Prises de décisions au niveau local :</u>
La décision d'entreprendre l'évaluation d'une école, puis de la gérer et d'en assurer le suivi devrait être prise par les instances décisionnaires locales, soient l'autorité locale, le comité d'école ou l'équivalent. De plus, l'autorité

locale implique habituellement les parents, les aînés et les membres de la communauté au processus d'évaluation.

Evaluations qui incitent à l'action :
Le processus d'évaluation devrait permettre l'identification des éléments de l'école qui ont besoin d'être améliorés ainsi que la formulation de recommandations d'actions à entreprendre pour apporter ces améliorations. L'évaluation d'une école se veut un exercice utile qui permettra des améliorations concrètes et pratiques. Règle générale, les évaluations se font de façon régulière, à tous les trois ou cinq ans.

Evaluations reliées à la conscience collective et à la participation de la communauté :
Les aînés, les membres de l'autorité locale, les directeurs d'école, les administrateurs, les enseignants, les élèves, les parents et les autres membres de la communauté devraient participer au processus d'évaluation. Leur participation devrait assurer 1) que l'évaluation fournisse des renseignements utiles sur les besoins de l'école et, 2) qu'elle contribue à accroître la compréhension qu'a la communauté de son école, de ses buts, de ses activités et de son rendement.

UTILISATION DES CAHIERS

- Cette série constitue un guide pour les Bandes qui désirent entreprendre une évaluation complète d'une école. Il peut toutefois se produire que l'autorité locale ou le comité directeur décide de mettre l'accent sur certains aspects du fonctionnement de l'école et d'accorder moins d'importance à d'autres aspects. Dans ce cas, il/elle n'aurait qu'à utiliser les parties du cahier qui répondent à ses besoins.

- Il est important de souligner ici que, lors de l'élaboration des cahiers, nous avons également pris pour acquis que l'autorité locale et le comité directeur d'évaluation feraient appel aux services de consultants externes pour réaliser l'évaluation (incluant la cueillette et l'analyse des données ainsi que la rédaction du rapport).

o Ces cahiers fournissent aux autorités locales et aux comités directeurs l'information nécessaire pour bien assumer le contrôle de la planification, de la gestion, de la mise en oeuvre de l'évaluation et de son suivi.

POURQUOI ENTREPRENDRE L'EVALUATION D'UNE ECOLE?

o Il y a plusieurs raisons qui peuvent motiver une Bande à entreprendre une évaluation d'école. Il peut s'agir :
- d'aider la Bande à décider si elle veut prendre l'école en charge;
- d'évaluer une école, après qu'elle ait été dirigée par la Bande pendant un certain temps, pour voir ce qui marche bien et ce qui a besoin d'être amélioré;
- de se conformer à une des exigences du système de transfert de paiements flexibles qui stipule que les écoles doivent être évaluées à tous les cinq ans;
- d'améliorer la gestion de l'école;
- de planifier les changements et les améliorations à apporter à l'école;
- de fournir de l'information aux décisionnaires;
- de confirmer la qualité du rendement de l'école;
- de fournir un système clair et organisé de partage d'information;
- d'informer la communauté au sujet de l'école et de favoriser une compréhension commune des buts de l'école et un esprit de collaboration pour l'atteinte de ces buts.

EN QUOI CONSISTE L'EVALUATION D'UNE ECOLE?

L'évaluation d'une école EST :

- une série coordonnée d'activités d'évaluation conçues pour favoriser la participation de l'ensemble du personnel de l'école et des membres de la communauté à un processus d'évaluation visant l'amélioration de l'école.

- une façon d'examiner toutes les composantes d'une école et la manière dont elles s'articulent. Ces composantes sont notamment les autorités locales, les

aînés, les directeurs et administrateurs, les enseignants, les élèves, les parents et les membres de la communauté.

- basée sur le principe qu'il est nécessaire de tenir compte de toutes les composantes d'une école et de la façon dont elles s'articulent pour comprendre le fonctionnement de l'école et en identifier les points forts et les points faibles.

- une revue du fonctionnement de l'ensemble du personnel de l'école par rapport au projet éducatif et aux buts de l'école.

L'évaluation globale d'une école N'EST PAS :

- une évaluation de rendement des enseignants individuels ou du personnel de l'école. (Ces évaluations portent habituellement sur les réalisations des enseignants par rapport à leurs propres buts et objectifs.) L'évaluation n'identifie pas les points forts et les points faibles d'un enseignant en particulier ou du personnel, mais s'intéresse plutôt à découvrir comment fonctionne le personnel en tant qu'unité et comment il réussit à obtenir des résultats.

- une évaluation de cours spécifiques ou d'éléments particuliers d'un programme d'études. Une telle évaluation requiert un examen plus approfondi du cours ou du programme d'études en question que ne l'exige une évaluation globale. Par exemple, l'examen d'un cours en particulier comprendrait l'évaluation des objectifs propres à ce cours, du matériel du cours, des résultats des tests, etc.

- une analyse détaillée des besoins financiers de l'école, les Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) ayant déjà établi des formules de financement. Une évaluation d'école autochtone peut cependant examiner l'efficacité du système administratif et financier en place à l'école.

- une étude technique de faisabilité dont le but est de décider de la construction d'une nouvelle école ou de l'agrandissement de l'école existante. Les études de faisabilité sont des études techniques qui examinent, par exemple, les

bénéfices de la construction de nouvelles écoles versus les bénéfices de la réparation ou de l'agrandissement des écoles existantes, les sites potentiels pour la construction, les utilisations potentielles des nouvelles constructions, les travaux nécessaires pour s'assurer des services d'électricité, d'eau, d'aqueduc.

COMMENT L'EVALUATION APPUIE LA PLANIFICATION A LONG TERME DE L'ECOLE

- L'évaluation d'une école peut aider les décisionnaires - autorités locales ou directeurs d'écoles - à entreprendre un processus de planification à long terme dans leur école. En fait, l'évaluation d'une école constitue habituellement l'une des premières étapes dans l'élaboration d'un plan à long terme pour l'école.

- L'évaluation d'une école offre l'occasion de recueillir des renseignements ou données sur l'école, d'analyser ces données, d'en tirer des conclusions et de faire des recommandations en vue de l'amélioration de l'école.

- Il y a plusieurs modèles de plans à long terme. Cependant, un plan à long terme comprend habituellement deux parties principales. La première partie identifie les facteurs importants qui touchent l'école et la deuxième partie recommande les stratégies qui permettront de tenir compte de ces facteurs. Par exemple, un plan à long terme peut, en se basant sur l'expérience des cinq dernières années, identifier un accroissement potentiel de la population étudiante pour les cinq prochaines années et élaborer une stratégie pour traiter cette augmentation.

L'EVALUATION DE L'ECOLE COMME PARTIE INTEGRANTE DE LA PLANIFICATION COMMUNAUTAIRE

- Plusieurs Bandes ont procédé à l'élaboration de plans pour leur communauté. Très souvent, ces plans communautaires établissent des priorités pour l'emploi, le développement économique et social, la formation et l'éducation des membres de la Bande. Le plan peut également identifier des buts particuliers

pour l'école (ou les écoles). Dans ce cas, l'évaluation d'une école peut aider le Conseil de Bande à déterminer dans quelle mesure les objectifs éducatifs de la communauté sont atteints.

QU'EST-CE QU'UNE ECOLE EFFICACE?

- Une école efficace, c'est une école qui fonctionne bien et où tous les groupes qui la composent, soient l'autorité locale, l'administration, les enseignants et les élèves travaillent bien ensemble. C'est également une école où les élèves, les enseignants et les autres membres du personnel atteignent des niveaux élevés de rendement.

- Depuis environ dix ans, autant les groupes autochtones que les groupes non autochtones s'inquiètent du fait que leurs écoles ne sont pas aussi efficaces qu'ils le souhaiteraient. Cette préoccupation a poussé un certain nombre de chercheurs et de personnel cadre chargé des programmes scolaires à se demander pourquoi certaines écoles sont plus efficaces que les autres même si elles disposent des mêmes ressources. Leur travail a été nommé: recherche sur les écoles efficaces.

- La recherche sur les écoles efficaces a joué un rôle primordial dans les programmes de réformes scolaires partout dans le monde. La présente série de cahiers s'est inspirée de cette recherche et plus particulièrement de la recherche sur les écoles autochtones efficaces.

CARACTERISTIQUES D'UNE ECOLE EFFICACE

- Les dix caractéristiques d'une école efficace qui suivent ci-dessous représentent un résumé de la recherche dans ce domaine, y compris la recherche sur l'école efficace, les rapports de l'Assemblée des premières nations, les rapports sur l'éducation autochtone et la recherche générale sur l'éducation.

1. **Un projet éducatif et des buts clairs et endossés par la communauté.**

   - Le projet éducatif et les buts sont définis et constituent un document écrit. Ils comprennent les préoccupations académiques, organisationnelles, communautaires et culturelles de l'école.

   - Le projet éducatif et les buts sont équilibrés en termes d'objectifs académiques, organisationnels, communautaires et culturels.

   - Les autorités locales, les directeurs, les enseignants et les parents endossent le projet éducatif et les buts de l'école.

2. **Une autorité locale positive et claire**

   - Les rôles et les responsabilités de l'autorité locale, ou d'une autre structure dirigeante si c'est le cas, sont clairs. L'autorité locale:

     - prend des décisions conformes au projet éducatif et aux buts de l'école;

     - élabore des politiques qui fournissent des lignes directrices claires pour l'action et la prise de décision;

     - revoit ces politiques régulièrement et les modifie au besoin;

     - s'assure que ces politiques sont connues et comprises par tous les membres de l'autorité locale;

     - implique les administrateurs, les parents, les aînés, les enseignants et les membres de la communauté dans la prise de décisions-clés;

     - est perçue comme étant claire et juste dans ses prises de décisions;

     - favorise un milieu de travail où les gens travaillent bien ensemble;

     - tient compte des besoins et des priorités locaux dans les décisions-clés concernant l'école;

     - s'assure que chaque membre de l'autorité locale prend part au processus de prise de décision.

3. **Un leadership administratif solide et positif**

   - Le leadership administratif, c'est-à-dire le conseil d'école ou l'équivalent, le directeur de l'éducation et les directeurs d'école, établissent des critères élevés de rendement pour les élèves et le personnel. Le leadership administratif:

     - élabore des plans et prend des décisions en se basant sur la philosophie et les buts de l'école;

- encourage la participation des parents et de la communauté aux activités scolaires;

- tient les parents et les membres de la communauté au courant des activités de l'école;

- encourage les activités de planification qui impliquent que les gens travaillent ensemble;

- applique les politiques élaborées par l'autorité locale et s'assure que le personnel est au courant de ces politique;

- encourage les enseignants à travailler ensemble à améliorer la performance des élèves;

- établit des buts et des objectifs clairs et mesurables pour l'évaluation du rendement des enseignants et du personnel;

- assure un milieu scolaire sécuritaire et ordonné;

- est toujours au courant du progrès des élèves et des enseignants;

- s'assure que des ressources adéquates sont disponibles pour appuyer le projet éducatif, les buts et les politiques de l'école;

- est respectée dans la communauté.

4. Des programmes d'études planifiés

- L'école a des programmes d'études planifiés pour toute l'école, pour chaque classe et qui sont coordonnés entre les classes.

  - Les enseignants et les membres de l'autorité locale participent à la planification des programmes d'études avec les administrateurs. Les programmes d'études:

  - sont pertinents, utiles, sans parti pris et appropriés pour les élèves;

  - renforcent l'image que les élèves ont d'eux-mêmes;

  - intègrent sous différentes formes un contenu culturel adéquat;

  - établissent des buts et des objectifs clairs et mesurables;

  - comprennent l'enseignement de connaissances et d'habiletés à différents niveaux de difficulté d'apprentissage;

  - comprennent des activités parascolaires qui sont complémentaires et conformes aux programmes d'études établis;

  - tiennent compte des besoins des étudiants spéciaux.

5. Un enseignement de qualité dans la classe

- L'enseignement est basé sur les programmes d'études établis.
- L'enseignement établit des critères élevés de rendement pour les élèves et les leur communique clairement.
- Les enseignants expliquent clairement les objectifs pédagogiques et comment les atteindre.
- Les activités pédagogiques favorisent un climat positif dans la classe.
- L'enseignement tient compte des différentes aptitudes des élèves et des différentes méthodes d'enseignement.
- L'enseignement est sensible à la culture des élèves.
- Une attention adéquate est portée à l'enseignement dans la langue maternelle autochtone.
- Les enseignants utilisent adéquatement les périodes d'enseignement.
- Les enseignants sont encouragés à apprendre sur une base continue de nouvelles notions et de nouvelles techniques d'enseignement.
- Les enseignants comprennent la culture et le système de valeur des élèves.

6. Un haut niveau d'efficacité chez les enseignants et le personnel.

- Les enseignants établissent des critères élevés de performance.
- Les enseignants donnent aux élèves un feed-back utile et constructif.
- Les enseignants traitent les élèves de manière juste et équitable.
- Les enseignants utilisent un large éventail de matériel didactique et de méthodes d'enseignement.
- Les élèves sont fiers de leur école.
- Les enseignants et le personnel encouragent un esprit de collaboration et des relations de travail harmonieuses à l'école.
- Les enseignants et le personnel se fixent des buts précis de développement professionnel continu.
- Il existe un plan de développement professionnel pour tout le personnel de l'école.
- La qualité et l'excellence de l'enseignement sont reconnues.

7. **Une participation école/parents et école/communauté.**

- Les personnes ressources de la communauté, comme par exemple les aînés, sont reconnues comme étant importantes pour l'école et sont utilisées en conséquence.

- L'école a un plan pour favoriser la participation des parents et des membres de la communauté à ses activités et ce plan fonctionne bien.

- Les parents et les membres de la communauté sont perçus comme étant des personnes ressources pour l'école.

- Les parents sont adéquatement informés des progrès de leurs enfants.

- Les parents et les membres de la communauté sont encouragés à visiter l'école et à observer certaines activités pendant les heures de cours.

8. **Un climat positif à l'école et dans la classe.**

- L'école est un lieu sécuritaire pour apprendre et pour enseigner.

- L'école est propre et en ordre.

- L'école valorise hautement l'éducation et l'apprentissage pour tous ses membres.

- Les politiques de l'école encouragent et promouvoient un climat positif à l'école et dans la classe.

- L'excellence dans les résultats et le comportement des élèves est adéquatement encouragée et reconnue.

- L'école favorise les occasions de prises de responsabilité et de participation pour les élèves.

- Les élèves et le personnel considèrent qu'ils sont traités de façon juste et équitable.

- Les conflits au sein de l'école sont résolus de façon équitable.

9. **Des installations adéquates**

- Les installations de l'école sont appropriées, adéquates, sécuritaires et bien entretenues.

- La bibliothèque et les équipements scolaires sont adéquats et utilisés efficacement par les élèves.

10. **Des ressources et des services de soutien adéquats.**

- Les ressources de la communauté sont utilisées par l'école lorsque opportun.

- Les services de soutien de l'école, tels les soins de santé et les services sociaux, sont adéquats.
- Les services de counselling et de psychologie de l'école sont adéquats.
- Les services de transport pour les élèves sont adéquats.
- Les services d'éducation culturelle de l'école sont adéquats.

o Il peut être utile de connaître les notions qui sous-tendent cette recherche, notamment :

- que les écoles efficaces sont celles qui misent sur leurs élèves et leur réussite;
- qu'il y a des raisons logiques et rationnelles expliquant pourquoi certaines écoles obtiennent de meilleurs résultats que d'autres, alors que les ressources disponibles et les antécédents des élèves sont semblables;
- que les tests normatifs ou standardisés constituent un des indicateurs de réussite d'une école le plus fréquemment utilisé mais qu'il existe d'autres indicateurs pour déterminer le degré de réussite d'un élève.

o Deux hypothèses ont guidé l'élaboration de ces cahiers. La première hypothèse est que toute école a pour but de favoriser la réussite de ses élèves et la seconde, que toutes les écoles, y compris les écoles autochtones, peuvent en apprendre plus sur ce qui rend les écoles efficaces. Nous croyons que l'évaluation de la réussite d'une école dépasse les simples résultats de tests.

o En premier lieu, presque toutes les écoles autochtones du Canada ont du mal à définir leur projet éducatif et leurs buts. Cette définition est cependant nécessaire car c'est à partir de celle-ci que seront déterminés les critères de réussite de l'école. Les résultats de tests ne devraient pas constituer la seule forme de mesure du rendement des élèves. Nous croyons que les critères de réussite établis par l'école et la communauté sont les plus importants. En second lieu, ces cahiers proposent un processus de cueillette et d'analyse de données qui demande d'évaluer les réalisations de l'école sur une période donnée plutôt qu'à un seul moment de son histoire. Par exemple, certaines écoles autochtones ont indiqué qu'elles souhaitaient voir leurs élèves obtenir de meilleurs résultats aux tests standards. Grâce aux outils de cueillette de données proposés dans le cahier 2, il sera possible d'examiner les résultats des élèves sur une période couvrant plusieurs années. Ainsi, les données recueillies sont plus révélatrices, plus utiles et plus réalistes.

- Peu importe comment une école définit l'efficacité, il est nécessaire qu'elle établisse des critères à partir desquels elle pourra mesurer sa propre efficacité. Les résultats de tests standardisés sont une forme de critère, mais certaines écoles considèrent qu'ils sont biaisés autant par leur contenu que dans leur application. D'autres écoles élaborent des "tests faisant référence aux critères" ou des tests étroitement liés à leur programme d'études mais, encore ici, certaines communautés considèrent que ces tests sont limités. Selon nous, il n'existe pas une méthode pouvant refléter adéquatement tout ce qu'un élève peut retirer de l'école. Nous croyons plutôt que les écoles autochtones devraient élaborer un éventail d'indicateurs de réussite qu'elles pourraient utiliser sur des périodes données.

COMMENT UTILISER LES CARACTERISTIQUES DES ECOLES EFFICACES DANS L'EVALUATION D'UNE ECOLE

- Les caractéristiques des écoles efficaces ci-haut mentionnées sont à la base du concept des évaluations d'écoles et ce, pour deux raisons importantes.

- En premier lieu, nous avons utilisé les 10 caractéristiques des écoles efficaces pour déterminer quel genre de données (documents, résultats de tests et autres types d'information) devraient être recueillies pour tracer le profil de l'école. Le cahier 2 est un guide permettant aux écoles de recueillir des données quantitatives liées aux 10 caractéristiques des écoles efficaces.

- En deuxième lieu, les 10 caractéristiques déterminent le type de données à recueillir auprès de chacun des groupes impliqués dans l'école, soient les membres de l'autorité locale, les éducateurs et les membres du personnel de l'école, les élèves, les parents, les aînés et les membres de la communauté. Le cahier 3 est un guide permettant aux écoles de recueillir des données qualitatives auprès de tous ces groupes sur les 10 caractéristiques des écoles efficaces.

- En résumé, ces cahiers ont été conçus de façon à ce que les écoles puissent examiner toutes les composantes importantes d'une école à la lumière des

données recueillies auprès de tous les groupes ou personnes-clés dont la participation est essentielle à l'évaluation.

- Tel que mentionné plus tôt, les écoles efficaces fonctionnent bien en tant qu'unité et les élèves, les enseignants et le personnel atteignent des niveaux de performance élevés. Est considérée comme efficace toute école dont les composantes, notamment l'autorité locale en éducation, l'administration, le personnel et les élèves, travaillent bien ensemble.

PARTIE 2: COMMENT MENER L'ÉVALUATION D'UNE ÉCOLE

INTRODUCTION

- L'évaluation d'une école exige la participation et la collaboration des membres de l'autorité locale, du Conseil de Bande, des administrateurs de l'école, des enseignants, des parents, des élèves, des aînés et des membres de la communauté. Le succès de l'évaluation dépendra de leur bonne volonté et des nombreuses heures de bénévolat qu'ils consacreront à ce projet.

- L'évaluation d'une école comporte trois étapes principales : la planification, la gestion et le suivi. Chaque étape a ses caractéristiques propres et comporte un ensemble de tâches.

- Au début de chacune des étapes, un résumé d'une page identifie les tâches à accomplir et les participants qui seront impliqués dans cette étape.

- Il est possible que les Conseils de Bandes désirent participer à certaines des tâches ou des décisions qui, dans les pages qui suivent, sont identifiées comme relevant de la responsabilité de l'autorité locale en éducation. Quand le terme "autorité locale" est utilisé dans les cahiers, il faut comprendre que le Conseil de Bande peut être associé à cette tâche ou à cette décision.

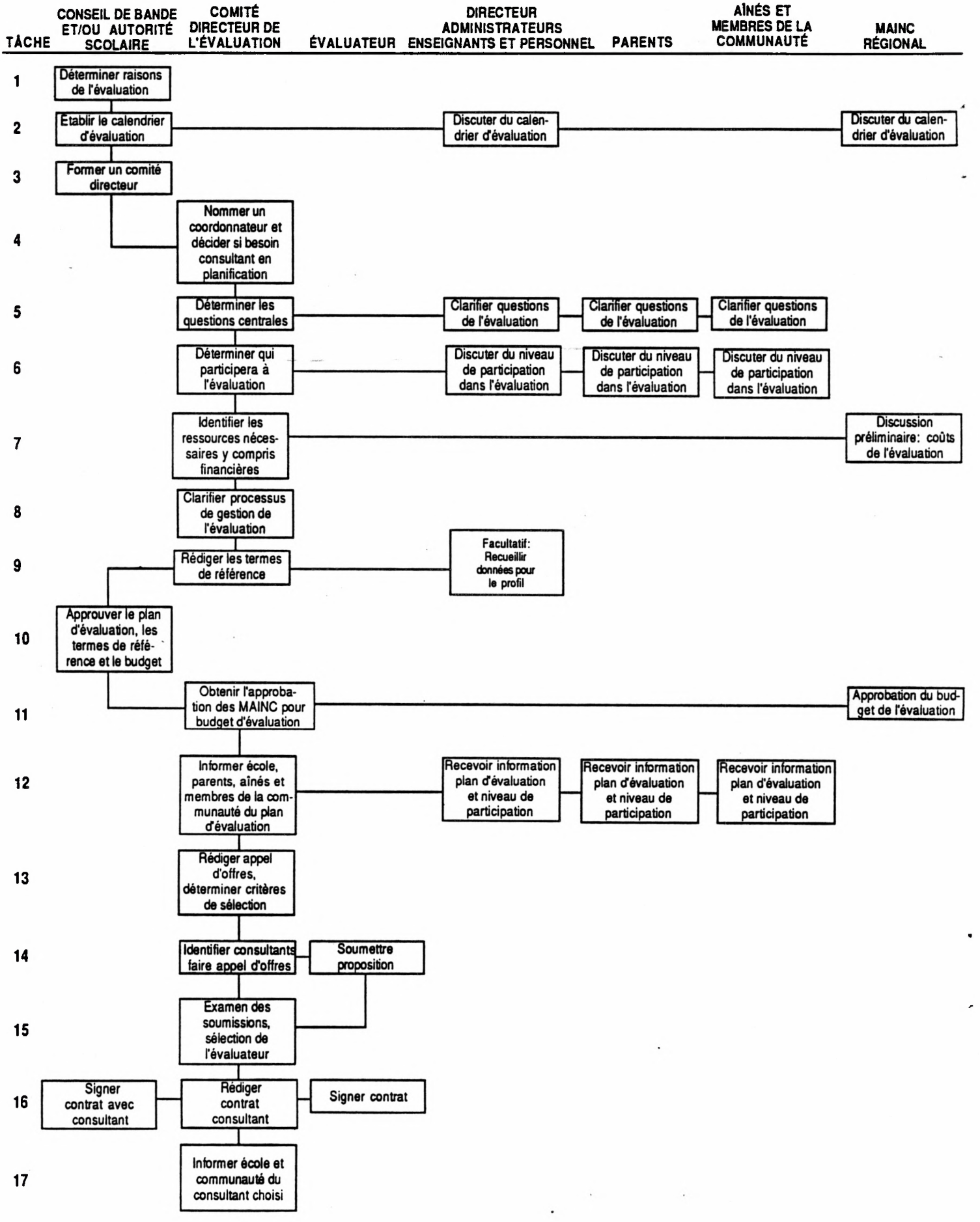
- Le but et le processus impliqué par chacune des tâches à accomplir est expliqué et les rôles des différents participants sont décrits.

- Ce cahier décrit un cycle complet d'évaluation d'école. Soulignons que les évaluations d'école sont menées à tous les trois ou cinq ans. Un cycle typique d'évaluation d'école est décrit ci-dessous.

An 1:	L'évaluation de l'école est planifiée et réalisée. Le rapport d'évaluation est étudié et approuvé par l'autorité locale et la Bande. Un plan d'action et de suivi pour l'amélioration de l'école est élaboré à partir des recommandations de l'évaluation.
An 2	On procède à la mise en oeuvre des améliorations suggérées.

An 3 ou 4:	Une évaluation intérimaire ou mini-évaluation est menée en vue de déterminer dans quelle mesure les objectifs d'amélioration ont été atteints.
An 5:	On commence à faire la planification de la prochaine évaluation de l'école.

ETAPE 1: PLANIFIER L'EVALUATION DE L'ECOLE



ETAPE 1 : PLANIFIER L'ÉVALUATION D'UNE ÉCOLE

o C'est le moment de se poser des questions difficiles, comme par exemple, pourquoi on veut entreprendre une évaluation et qu'est-ce qu'on espère en tirer. C'est également le moment où il faut décider du budget de l'évaluation, identifier les ressources humaines requises, préparer le calendrier d'exécution pour tout le processus et identifier qui recevra le rapport final.

Tâche 1 Déterminer les raisons motivant l'évaluation de l'école

o L'autorité locale dresse d'abord la liste des raisons pour lesquelles elle veut faire une évaluation. On devrait également demander aux autres groupes impliqués dans l'école pourquoi ils veulent une évaluation (les aînés, le directeur d'école, les administrateurs et peut-être, si la Bande le désire, les représentants régionaux du MAINC). Il est important que l'évaluation réponde aussi à leurs besoins, et le fait de les consulter dès le début peut aider à s'assurer de leur collaboration.

o Suite à ce travail de réflexion et de consultation, l'autorité locale est en mesure de faire la liste des raisons pour lesquelles on entreprend une évaluation. A ce moment-ci du processus, les raisons peuvent être de nature assez générale. Le tableau 1 fournit quelques exemples de raisons que nous avons tirées d'évaluations d'écoles précédemment entreprises par des communautés.

o Finalement, il faut décider qui recevra copie du rapport final - l'autorité locale, le Conseil de Bande, les éducateurs professionnels, d'autres groupes. Règle générale, le MAINC demandera de recevoir copie du rapport en vertu des conditions du système de transfert de paiements flexibles.

Tableau 1 Raisons qui motivent l'évaluation d'une école

- Fournir à la communauté de l'information sur l'école et obtenir un consensus sur les buts de l'école.
- Aider la Bande à décider si elle veut prendre l'école en charge.
- Se conformer à une des exigences du système de transfert de paiements flexibles qui stipule que les écoles doivent être évaluées à tous les cinq ans.
- Améliorer la gestion de l'école.
- Planifier les changements et les améliorations à apporter à l'école.
- Fournir aux décisionnaires de l'information de première importance.
- Confirmer la qualité de la performance de l'école.
- Fournir un moyen clair et systématique de partager de l'information au sujet de l'école.

Tâche 2 Etablir le calendrier d'évaluation

o Règle générale, une évaluation globale a lieu dans chaque école à tous les cinq ans environ et, dépendant de son niveau de complexité, elle s'échelonne sur une période de trois à six mois.

o Nous vous suggérons de discuter du calendrier de l'évaluation avec le directeur de l'école et les fonctionnaires régionaux du MAINC afin de déterminer quel serait, pour les participants - enseignants, directeurs, aînés et membres de la communauté - le moment le plus propice pour effectuer l'évaluation.

o L'expérience a démontré qu'il est souvent préférable de commencer l'évaluation au début de l'automne de façon à ce que le processus d'évaluation puisse avoir lieu durant l'année scolaire. Certaines écoles ont cependant entrepris le processus d'évaluation en janvier et ont réussi à le compléter avant la fin des classes en juin.

Tâche 3 Former un comité directeur

o L'autorité locale devrait former un comité directeur pour gérer la planification, la mise en oeuvre et le suivi de l'évaluation. Chaque école décide du nombre de membres que comportera son comité directeur. L'expérience démontre cependant que les comités formés de plus de cinq à neuf personnes ont souvent de la difficulté à fonctionner efficacement.

o Idéalement, les membres du comité directeur devraient avoir une bonne compréhension des questions liées au domaine de l'éducation et une certaine expérience dans ce domaine. Les membres du comité sont habituellement choisis parmi les groupes suivants:

- Conseil de Bande
- Autorité locale
- Administration de l'école (ex. directeur de l'éducation, directeur d'école ou autres)
- Enseignants
- Elèves
- Parents
- Aînés
- Personnel oeuvrant au sein de la communauté (ex. coordonnateur d'un comité parents-école, conseiller en développement social, etc.)
- fonctionnaires régionaux du MAINC familiers avec l'école (si la Bande le désire)
- Ministère de l'Education
- Directeur d'une autre école

o Il est important que les membres acceptent de siéger au comité pour toute la durée du processus d'évaluation.

o L'autorité locale devrait présenter par écrit au comité directeur un mandat et un rôle clairs afin que celui-ci puisse bien assumer ses responsabilités.

o L'autorité locale ou le comité directeur désigne habituellement le président ou la présidente du comité.

Tâche 4 Nommer un coordonnateur d'évaluation

o Les comités directeurs d'une évaluation ont souvent besoin d'aide lorsqu'il s'agit de convoquer des réunions, de rédiger des comptes rendus ou de prendre des notes, de faire le suivi des réunions ou d'organiser le matériel et les documents du comité. Nous encourageons le comité directeur à désigner une personne responsable de ces tâches qui agira comme coordonnateur (trice) de l'évaluation. Le comité peut confier cette responsabilité au directeur de l'école ou à un membre du personnel administratif.

Tâche 5 Déterminer les questions centrales de l'évaluation

o Les raisons générales qui motivent l'évaluation ont déjà été identifiées. Il s'agit maintenant de décider, en consultation avec la communauté, quelles sont les questions centrales auxquelles l'évaluation doit répondre. Il est particulièrement important d'en discuter avec le directeur de l'école ou l'administrateur puisque leur participation à cette étape du processus est essentielle pour assurer le succès de l'évaluation.

o Il est ensuite important de discuter des questions centrales de l'évaluation avec les autres groupes dont les opinions sur l'école et les attitudes envers celle-ci influencent le fonctionnement de l'école. Ces groupes incluent les membres du Conseil de Bande, l'autorité locale en éducation, les aînés, le personnel administratif et enseignant de l'école, les membres de la communauté en contact avec l'école, comme par exemple les travailleurs en santé communautaire ou les travailleurs sociaux. L'évaluation devrait tenir compte de leurs préoccupations et de leurs besoins.

o Dans le processus d'identification des questions centrales de l'évaluation, il est souvent utile de passer en revue les documents existants tels les anciens rapports d'évaluation, les procès-verbaux de l'autorité locale ou autres, pour mieux comprendre les aspects qui ont déjà fait l'objet d'évaluations.

o Le tableau 2 donne des exemples de questions centrales d'évaluations d'écoles. Une revue d'évaluations d'écoles déjà entreprises a fait ressortir que les six points décrits à ce tableau sont très souvent identifiés comme étant des questions centrales.

Tableau 2 Questions centrales types pour l'évaluation d'une école

1. La philosophie, les buts, le projet éducatif et les activités de notre école sont-ils compatibles avec les buts de notre Bande?
2. Notre école offre-elle à nos enfants un enseignement qui les aide à obtenir des niveaux élevés de rendement?
3. L'administration gère-t-elle les ressources dont dispose notre école de manière efficace?
4. L'école utilise-elle suffisamment les ressources de la communauté? Par exemple, les aînés, les parents, les membres de la communauté.
5. L'école offre-t-elle à notre communauté et à nos enfants le type d'éducation qui leur permettra de trouver du travail au sein de leur propre communauté ou à l'extérieur de celle-ci?
6. Les politiques de l'école sont-elles clairement définies et sont-elles comprises?

Tâche 6 Déterminer les participants au processus d'évaluation

o Une fois que les questions centrales de l'évaluation ont été formulées, en consultation avec les individus ou les groupes intéressés, le comité directeur doit décider dans quelle mesure, et comment, ces différents groupes seront appelés à participer au reste du processus d'évaluation. L'expérience démontre que plus ces groupes comprennent le processus d'évaluation et y participent, meilleures sont les chances de réussir à mettre en oeuvre les recommandations de l'évaluation.

o Plusieurs groupes ou individus peuvent prendre part à l'évaluation, et ce de diverses manières :

- Ils peuvent être mis au courant de l'évaluation au tout début du processus afin de se familiariser avec les objectifs et la méthode de l'évaluation.

- Ils peuvent être informés, à intervalles réguliers, du progrès de l'évaluation.
- Ils peuvent participer à la cueillette des données en répondant à des questionnaires ou en participant à des entrevues.
- Ils peuvent s'impliquer dans l'analyse des données en faisant part de leurs commentaires.
- Il peuvent participer à l'analyse des recommandations de l'évaluation et donner leur avis sur la façon d'y donner suite.

Tâche 7 Identifier les ressources nécessaires

o Il n'y a pas de réponse facile à la question "Quelles sont les ressources humaines et financières dont nous avons besoin pour mener à bien l'évaluation de notre école?". Tout dépend des questions centrales que vous voulez traiter, de la dimension de votre école, du type de données que vous voulez recueillir, des données disponibles, etc.

o Certaines régions du MAINC ont mis au point une formule de financement précisant le montant maximum disponible pour les évaluations d'écoles tenant compte, par exemple, de la taille de l'école et de son éloignement des centres. Vous devriez discuter des coûts de l'évaluation avec la personne responsable au bureau régional du MAINC.

o Commencez par passer en revue les autres étapes du processus d'évaluation et les tâches qui y sont associées. Vous pouvez avoir une bonne idée de ce qu'elles comportent en regardant le tableau-résumé fourni au début de chaque étape. Parlez ensuite avec des personnes qui ont déjà fait des évaluations du même genre et demandez-leur de quelles ressources elles ont eu besoin. Demandez-leur en particulier comment elles ont utilisé le consultant en évaluation et quels ont été les coûts de ses services. La section Education du MAINC devrait être en mesure de conseiller le comité à ce sujet.

o Il s'agit ensuite de préparer un premier budget pour l'évaluation. Identifiez d'abord quelles tâches peuvent être accomplies par des bénévoles puis déterminez les coûts de chacune des tâches qui restent.

- L'annexe I fournit un exemple d'analyse jours-personne qui permet au comité directeur de voir toutes les tâches que le consultant aura à accomplir. Vous devrez décider du temps qui devrait être alloué à chacune des tâches. L'expérience d'autres Bandes qui ont déjà fait une évaluation ou les conseillers des bureaux du MAINC peuvent vous être utiles à ce point-ci. Vous devrez ensuite calculer le coût quotidien moyen des services du consultant en vous basant, encore une fois, sur l'expérience d'autres Bandes ou du MAINC. Calculez les frais de déplacement et les autres coûts, comme les frais de téléphone, secrétariat, impression, etc.

- Enfin, demandez-vous si les ressources financières disponibles couvrent les coûts prévus. Si tel n'est pas le cas, il faudra réduire l'ampleur de l'évaluation. Le budget final de l'évaluation devrait être établi en consultation avec les représentants de la section Education du MAINC puisque ce sont eux qui auront à approuver ce budget.

Tâche 8 Clarifier la façon dont l'évaluation de l'école sera gérée

- Le comité directeur doit maintenant revoir quels seront ses rôles et ses responsabilités dans le reste du processus d'évaluation et déterminer quelles seront les responsabilités du consultant en évaluation. Il est important de s'assurer que les responsabilités de chacun soient claires et bien comprises par tous. Ces responsabilités devraient ensuite être mises par écrit et ce document devrait être distribué à tous les membres du comité.

- Le comité directeur doit également déterminer quel moyen il prendra pour rester en contact avec l'école et les groupes intéressés tout au long de l'évaluation.

Tâche 9 Rédiger les termes de référence du consultant en évaluation

- Il s'agit maintenant d'enclencher le processus d'embauche d'un consultant en évaluation. Cette personne devrait être familière avec le processus d'évaluation et avoir déjà travaillé avec des autorités locales en éducation et/ou des Conseils de Bandes. Cette personne doit avoir une bonne

compréhension du contexte communautaire. Le consultant devrait également avoir les habiletés requises pour planifier l'évaluation, recueillir et analyser les données, rédiger et présenter un rapport d'évaluation ainsi qu'aider l'autorité locale à élaborer un plan d'action pour le suivi de l'évaluation. Le tableau 3 fournit un profil des aptitudes que devrait avoir un consultant en évaluation.

- Le comité directeur doit d'abord rédiger les termes de référence du consultant.

- Les termes de référence serviront à définir ce que l'on attend des personnes qui mèneront l'évaluation de l'école. Chaque évaluation différera selon les questions centrales, les ressources disponibles et le moment de l'évaluation. Par conséquent, il est nécessaire d'établir des termes de référence spécifiques pour chaque évaluation. L'annexe 2 décrit le genre d'information qui doit se trouver dans les termes de référence. L'annexe 3 donne un exemple de termes de référence pour l'évaluation d'une école.

- La première étape de la rédaction des termes de référence consiste à finaliser les raisons de l'évaluation, ses questions centrales et ses utilisateurs, et à déterminer les aptitudes que vous aimeriez retrouver chez la personne qui aura la charge d'effectuer l'évaluation. Si vous rédigez une première ébauche de vos termes de référence selon le modèle que nous vous proposons, vous serez en mesure de clarifier davantage les attentes des personnes et des groupes face à l'activité d'évaluation. Il est possible que vous trouviez nécessaire d'embaucher un consultant en planification pour rédiger cette première ébauche.

- Tel que déjà mentionné, le processus qui mène à l'obtention d'un consensus est primordial. Vous jugerez peut-être à propos de demander l'avis de personnes comme le directeur, les enseignants, les aînés, etc. sur les termes de référence préliminaires. Une fois ces commentaires recueillis vous devrez vous assurer que les ressources disponibles sont suffisantes pour permettre de répondre aux attentes exposées dans les termes de référence.

- Finalisez les termes de référence.

- Après avoir finalisé les termes de référence, le comité directeur peut décider de demander au directeur ou à l'administrateur de l'école de recueillir toutes les données ou une partie des données nécessaires à l'élaboration du profil de l'école. Ou alors, le comité directeur peut décider d'attendre que le consultant ait été engagé de façon à ce que le directeur ou l'administrateur et le consultant réalisent ensemble la cueillette des données. La tâche 18 fournit une description plus détaillé du processus de cueillette de données nécessaire à la complétion du profil.

Tableau 3 Profil des principales aptitudes requises pour mener à bien l'évaluation d'une école autochtone

- Capacité de travailler efficacement dans une école et une communauté autochtones

- Capacité de travailler avec l'autorité locale en éducation et/ou le comité directeur pour :
  - aider à clarifier les buts et les questions centrales de l'évaluation
  - développer une bonne relation de travail

- Capacité d'élaborer un plan de travail d'évaluation, y compris:
  - identifier des questions liées aux questions centrales de l'évaluation
  - identifier des indicateurs de réussite de l'école
  - identifier les sources de données et s'entendre sur ces sources avec le comité directeur
  - élaborer des questionnaires et/ou des protocoles d'entrevue
  - élaborer des techniques d'échantillonnage

- Capacité de procéder efficacement à la cueillette de données, y compris :
  - utiliser les questionnaires
  - mener des entrevues
  - s'assurer de recueillir des données fiables et valides
  - recueillir les documents, les rapports et les autres données nécessaires

- Capacité d'analyser les données, y compris :
  - procéder à l'analyse de contenu des documents et rapports
  - analyser les données qualitatives et quantitatives
  - analyser les structures et processus organisationnels de l'école
  - faire des analyses statistiques
  - analyser les systèmes financiers de l'école

- Capacité de rédiger et de présenter des rapports, y compris :
  - analyser, comprendre et interpréter les données recueillies
  - formuler des recommandations pertinentes
  - identifier et analyser les leçons tirées de l'évaluation
  - rédiger des rapports clairs et facilement compréhensibles par les membres de la Bande
  - faire une présentation verbale à divers auditoires

- Capacité d'aider l'autorité locale à élaborer un plan d'action pour le suivi de l'évaluation, y compris:
  - établir l'ordre de priorité des recommandations
  - établir des objectifs basés sur les priorités
  - élaborer un plan d'action pour la mise en oeuvre des recommandations

- Formation appropriée dans un domaine lié à:
  - l'administration de l'éducation
  - l'évaluation d'écoles
  - les méthodes de recherche

- Expérience pertinente en évaluation d'écoles

Tâche 10 Soumettre les termes de référence à l'approbation de l'autorité locale

- Dans certains cas, l'autorité locale peut déléguer au comité directeur le pouvoir de déterminer ses propres termes de référence et son budget.

- Si tel n'est pas le cas ou si le comité directeur désire informer l'autorité locale de ses progrès, il peut lui présenter les termes de référence et le budget de l'évaluation pour approbation.

Tâche 11 Soumettre le budget et les termes de référence à l'approbation du MAINC

- Le comité directeur devrait soumettre les termes de référence et le budget de l'évaluation au bureau régional du MAINC pour approbation.

Tâche 12 Informer l'école et la communauté du plan final de l'évaluation

- Pour s'assurer que l'école et la communauté soient au courant de l'évaluation et en comprennent les grandes lignes, il est utile de présenter un résumé du plan d'évaluation, tel qu'exposé dans les termes de référence, à toutes ou à quelques-unes des personnes suivantes: le directeur, les enseignants, les élèves, les parents, les aînés et les autres membres intéressés de la communauté.

Tâche 13 Rédiger l'appel d'offres et déterminer les critères de sélection pour l'embauche d'un consultant

- Après avoir défini précisément en quoi consistera le travail du consultant, le comité doit trouver un consultant qui réponde à ses besoins. Le comité directeur va donc demander à des consultants de lui soumettre des propositions, c'est-à-dire qu'il va procéder à un appel d'offres. Le comité évaluera ensuite les propositions, ou soumissions, reçues et choisira le meilleure candidat (ou la meilleure firme). L'annexe 4 décrit ce que contient

habituellement un appel d'offres, et l'annexe 5 propose un exemple d'appel d'offres.

- A cette étape du processus d'évaluation, le comité directeur devrait établir les critères qui lui permettront d'analyser d'une manière logique et systématique les soumissions et de sélectionner un consultant.

- Règle générale, un système de pointage est établi pour chaque partie de la soumission. Au fur et à mesure que les soumissions sont reçues, elles sont donc analysées selon le même système de pointage. Vous trouverez un exemple d'un système de pointage ou de critères à l'Annexe 6.

Tâche 14 Identifier les consultants potentiels et procéder à l'appel d'offre

- La section Education du bureau régional du MAINC ou l'Assemblée des premières nations peut fournir au comité directeur une liste de consultants ayant déjà mené avec succès des évaluations d'écoles autochtones et/ou fédérales.

Tâche 15 Analyser les soumissions et sélectionner le consultant

- Les soumissions reçues par le comité directeur peuvent être analysées selon les critères de sélection et le système de pointage décrits à la tâche 13.

- Le processus de prise de décisions employé par le comité directeur peut varier. Par exemple:

  - le comité directeur peut analyser et évaluer les soumissions en groupe;
  - chaque membre du comité directeur peut évaluer individuellement les soumissions et le comité peut ensuite convenir d'un pointage et d'une décision commune;
  - le comité directeur peut demander à l'un ou à plusieurs de ses membres d'évaluer les soumissions et de lui faire des recommandations.

- Une fois que le comité a pris sa décision, le consultant choisi est avisé par lettre et habituellement aussi par téléphone.

- Lorsque le consultant sélectionné a confirmé au comité de direction son intérêt à prendre part à l'évaluation, les consultants qui n'ont pas été choisis sont avisés par lettre.

Tâche 16 Rédiger et signer un contrat avec le consultant

- Le contrat est habituellement passé entre l'autorité locale et le consultant. Dans certains cas, le Conseil de Bande peut décider d'agir à titre d'employeur. Le contrat doit spécifier quel travail (extrants) le consultant devra accomplir et quelles parties de la soumission du consultant le comité directeur veut voir réalisées.

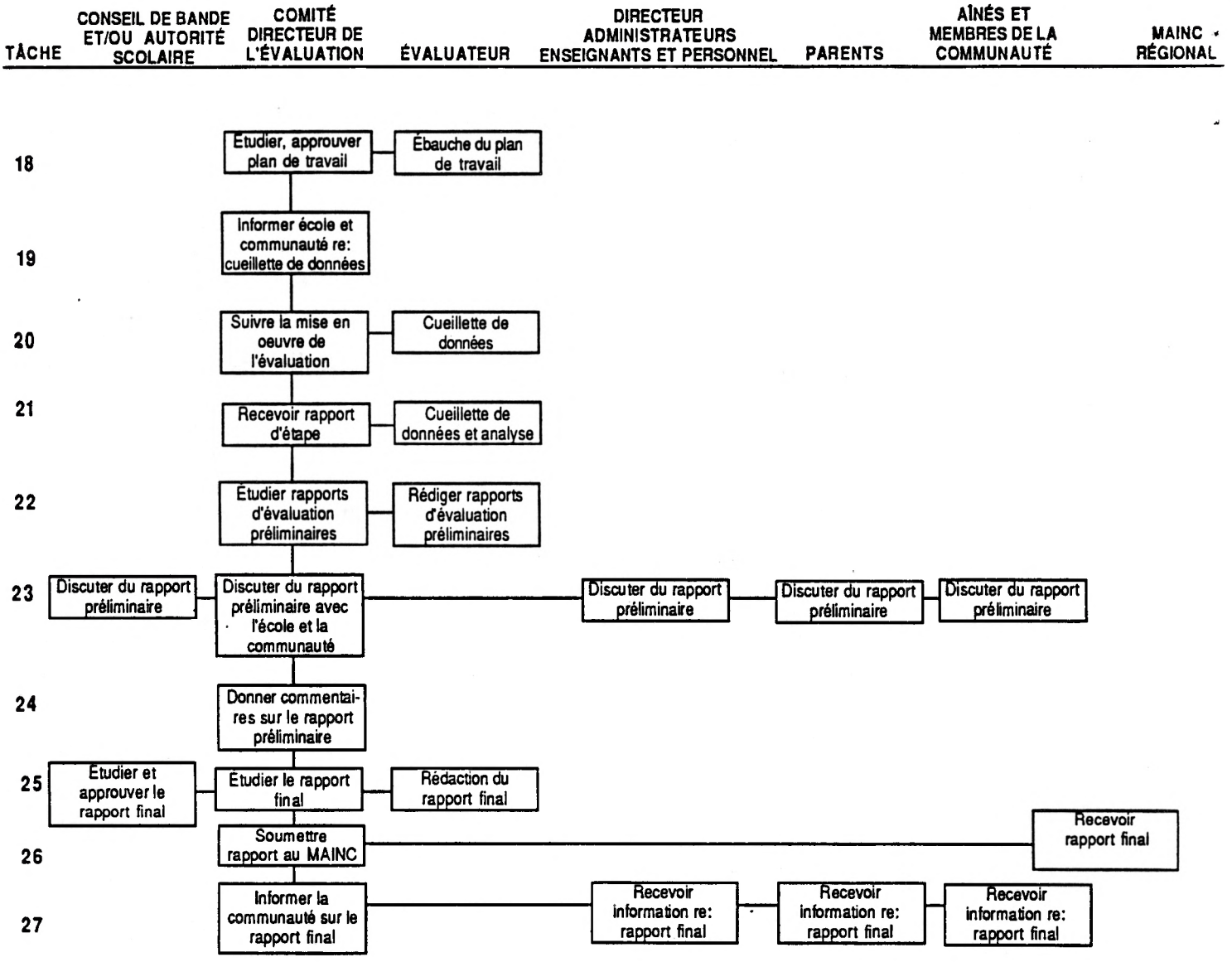
- Le contrat spécifie normalement la durée de l'évaluation, les dates d'échéances des rapports d'étape et du rapport final, et le calendrier des paiements.

- Des exemples de contrats peuvent être obtenus auprès de la section education du bureau régional du MAINC. Vous en trouverez un exemple à l'Annexe 7.

Tâche 17 Informer l'école et les membres de la communauté de la sélection du consultant et du plan d'évaluation

- Le comité directeur informera le personnel de l'école (comprenant le directeur, les enseignants, les élèves), les aînés, les parents, et les membres de la communauté du choix du consultant et de la date prévue pour le début de l'évaluation. Le comité directeur voudra peut-être également informer les membres de la communauté des changements qui ont été apportés au plan d'évaluation suite aux suggestions du consultant.

ETAPE 2: GERER LA MISE EN OEUVRE DE L'EVALUATION



ETAPE 2: GÉRER LA MISE EN OEUVRE DE L'ÉVALUATION

o L'étape 2 de l'évaluation consiste à s'assurer que le processus est bien géré. Cette étape a été divisée en neuf tâches qui sont décrites dans le tableau-résumé de la page précédente.

Tâche 18 Analyser et approuver le plan de travail

o Le consultant doit maintenant élaborer un plan de travail pour l'évaluation. Pour ce faire, il devra recueillir de l'information de base et parler aux représentants de l'école et de la communauté. C'est le rôle du comité directeur de fournir l'information nécessaire au consultant et de présenter ce dernier aux personnes qui peuvent lui fournir des renseignements utiles à l'élaboration de son plan de travail.

o Il est important de se rappeler qu'il n'existe pas une bonne façon de concevoir la mise en oeuvre d'une évaluation. Le "comment" de l'évaluation dépendra beaucoup des gens impliqués dans le processus. Cependant, le plan de travail doit clairement couvrir tous les aspects des termes de référence.

o Le tableau 5 fournit un modèle de plan de travail. Une fois que le consultant aura établi son plan de travail, le comité directeur devra en faire l'examen. Le comité directeur peut également désirer que l'ébauche du plan de travail soit révisée par des représentants de l'école et de la communauté.

o Le comité directeur doit également examiner les méthodes proposées dans le plan de travail pour mener l'évaluation à bien:

- les questions centrales sur lesquelles portera l'évaluation;
- les composantes du profil de l'école à développer;
- les questions pertinentes à poser;
- les indicateurs qui seront utilisés;
- les sources de données à consulter; et
- la méthode d'analyse qui sera utilisée.

Tableau 5 Modèle d'un plan de travail pour l'évaluation

1. <u>Introduction au plan de travail</u>

   o contient des données de base sur l'école, son mandat et ses activités.

   o contient un bref résumé des objectifs du plan de travail.

2. <u>Questions centrales de l'évaluation</u>

   o définit les questions centrales de l'évaluation

   o contient les changements apportés par l'évaluateur aux termes de référence originaux.

3. <u>Méthodologie</u>

   o explique comment l'évaluateur traitera chaque question centrale de l'évaluation. Ceci inclut les questions à poser, les indicateurs et les sources de données.

   o définit les principales sources de données (personnes, documents)

   o décrit les outils d'évaluation pour la cueillette de données (questionnaires, protocoles d'entrevues)

   o spécifie la stratégie d'échantillonnage (le cas échéant)

4. <u>Table des matières préliminaire</u>

   o propose une table des matières préliminaire pour le rapport d'évaluation

5. <u>Gestion du projet</u>

   o contient de l'information sur les rôles et les responsabilités de l'évaluateur et du comité directeur (le cas échéant)

   o contient l'analyse du temps requis pour chaque activité (l'analyse des jours-personnes)

   o contient une grille horaire (identifie les activités à effectuer au cours d'une période donnée et indique les dates prévues pour la fin des activités)

   o contient le budget de l'évaluation

6. <u>Annexes</u>

   o contient les curriculum vitae du personnel du projet

   o contient les protocoles d'entrevues et les questionnaires

- La façon dont s'y prendra le consultant pour élaborer une série de questions et d'indicateurs et identifier les sources de données, à partir des questions centrales déterminées par le comité directeur, constitue un élément important du plan de travail. Ces éléments d'évaluation sont souvent présentés ensemble dans un tableau ou une matrice. Vous trouverez à l'Annexe 8 un exemple de matrice couvrant les aspects habituellement examinés lors d'une évaluation d'école.

- Le consultant devra déterminer, avec le comité directeur, les types de personnes ou de groupes auprès desquels seront recueillies les données. Il devra ensuite décider de l'ampleur des données à recueillir, c'est-à-dire combien de personnes seront interrogées. Enfin, le consultant devra décider s'il recueillera les données à l'aide de questionnaires (que les répondants doivent remplir eux-mêmes) ou par des entrevues personnelles. Il arrive souvent que la cueillette de données combine ces méthodes.

- Le cahier 2, intitulé Guide pour la préparation du profil global d'une école autochtone, aidera le consultant à recueillir de l'information sur les buts de l'école, ses politiques et sa structure administrative, la performance des élèves et des enseignants, le programme d'études, l'implication des parents, le climat de l'école, ses installations et ses services. Le comité directeur peut demander que tout le profil soit complété ou seulement des parties de celui-ci par le directeur d'école ou le directeur et le consultant. Il est important que le directeur d'école participe à cette cueillette de données puisque c'est lui que sait où trouver la plupart de ces données. Par ailleurs, il voudra peut-être continuer à tenir le profil à jour après l'évaluation.

- Le cahier de questions 3 fournit une série détaillée de questions pouvant être posées à chacun des groupes prenant part à l'évaluation. Les questions de ces cahiers ont été conçues dans le but d'obtenir les perceptions des gens sur la performance de l'école en fonction des dix caractéristiques des écoles efficaces. Ces questions se veulent un guide pour le comité directeur et le consultant qui voudront probablement y apporter des modifications. Elles peuvent être utilisées comme parties d'un questionnaire ou reformulées pour élaborer des protocoles d'entrevues. Le consultant fera des ajustements, des mises au point et des ajouts à ces questions en fonction des questions centrales de l'évaluation.

- Soulignons ici l'importance de poser le même genre de questions à différents groupes (comme le personnel, les élèves et les membres de la communauté). Ainsi, si une des questions centrales de l'évaluation porte sur les relations entre l'école et la communauté, il est nécessaire de poser le même genre de question à ce sujet à tous les groupes impliqués. C'est de cette façon qu'on s'assure d'obtenir des données fiables et valides.

- Par ailleurs, il est tout aussi important de recueillir différentes données qualitatives et quantitatives qui peuvent ensuite être comparées ou entre lesquelles on peut faire des liens. Les données quantitatives sur le rendement des élèves aux tests peuvent, par exemple, être comparées à la perception qu'ont les enseignants, les élèves et les parents du rendement des élèves.

- En résumé, le comité directeur et le consultant doivent décider quelle méthode de cueillette de données est la plus appropriée compte tenu des buts de leur évaluation. Il n'est pas nécessaire que toute l'information recueillie soit de première source. Cependant, il est important d'obtenir les meilleurs renseignements possibles avec le budget disponible.

- Les données recueillies doivent être fiables et refléter adéquatement les vues des membres de l'école et de la communauté que vous aurez consultés. Par exemple, il pourrait être préférable, dans certains cas, d'embaucher des membres de la communauté pour recueillir les données.

- Enfin, le plan de travail devrait comporter un calendrier des activités indiquant les dates de cueillette de données, de visites sur le terrain, d'analyse et de rédaction, ainsi que le calendrier des remises de rapports d'étape, préliminaire et final.

- Une fois que tous ces points auront été clarifiés et que les modifications auront été apportées et discutées avec l'évaluateur, on peut procéder à l'approbation du plan de travail et à la mise à jour du calendrier des activités.

- Il est important que le comité directeur comprenne que les données recueillies par le consultant, ainsi que le rapport final, sont la propriété du comité, de l'autorité locale et du Conseil de Bande si celui-ci décide de s'impliquer dans

le processus d'évaluation. Ceci implique que ce sont le comité, l'autorité locale et le Conseil de Bande qui décideront de la diffusion du rapport.

Tâche 19 Informer l'école et la communauté de la cueillette de données

o Le comité directeur doit informer les groupes qui seront impliqués dans l'évaluation sur la méthode de cueillette de données choisie et l'horaire qui a été établi. Leur collaboration à la cueillette des données est importante pour le succès de l'évaluation.

Tâche 20 Contrôler la conduite de l'évaluation

o Le comité directeur devra décider jusqu'à quel point il désire suivre les activités de cueillette de données de l'évaluateur dans la communauté. Le consultant devrait fournir au comité directeur des rapports d'étapes verbaux ou écrits à intervalles réguliers. Le comité directeur voudra peut-être aussi tenir des réunions périodiques avec le directeur de l'école afin de vérifier l'efficacité de la cueillette de données du point de vue de l'école.

o Dans certains cas, il sera important pour le comité directeur d'aider le consultant à contacter les parents, les aînés ou les membres de la communauté.

Tâche 21 Recevoir les rapports d'étape

o Le comité directeur rencontrera le consultant afin d'examiner les rapports d'étapes sur la conduite de l'évaluation. Ces rencontres serviront également à répondre aux questions, aux inquiétudes ou aux problèmes que pourraient soulever le consultant ou un membre du comité directeur.

Tâche 22 Examen du rapport d'évaluation préliminaire

o Le comité va demander au consultant de soumettre un rapport d'évaluation préliminaire avant la production du rapport final. Ceci permet au comité de

s'assurer que le rapport et les recommandations sont précis, objectifs, clairs et utiles. Vous trouverez au tableau 6 un modèle de rapport d'évaluation.

Tableau 6 Modèle de rapport

1. Résumé administratif
2. Objectifs, questions centrales et méthodologie
3. Renseignements sur l'école
   a. Historique de l'école
   b. Profil de l'école
4. Discussion des résultats concernant les questions centrales de l'évaluation
5. Conclusions à tirer des résultats
6. Recommandations

Annexes:

Détails techniques sur la méthodologie
Outils de cueillette de données
Tableaux et résumés
Termes de référence
Bibliographie
Autres données non incluses dans le rapport

o Après réception du rapport préliminaire, le comité directeur doit déterminer dans quelle mesure les exigences de l'évaluation, telles que décrites dans les termes de référence et le plan de travail, ont été respectées. Il doit ensuite déterminer si les recommandations et les observations sont clairement et adéquatement exposées. Le comité directeur demande habituellement au consultant de formuler des recommandations qui indiquent clairement l'action à entreprendre ou le changement à apporter. L'annexe 9 fournit un exemple de calendrier de suivi de l'évaluation dont le consultant peut s'inspirer. Si le rapport d'évaluation est trop technique ou trop difficile à comprendre, vous devrez peut-être avoir recours à d'autres méthodes pour communiquer les résultats de l'évaluation.

Tâche 23 Discuter du rapport préliminaire

o Le comité directeur voudra peut-être obtenir les réactions et les commentaires du personnel de l'école, des parents, aînés et membres de la communauté.

Tâche 24 Transmettre à l'évaluateur les commentaires sur le rapport préliminaire

o Le comité directeur transmettra à l'évaluateur ses commentaires et ceux des représentants de l'école et de la communauté sur le rapport préliminaire. Ces commentaires peuvent être de nature diverse et porter sur la compréhension et l'interprétation des données par le consultant ou les conclusions qu'il en tire, les recommandations qu'il fait à partir des résultats ou des conclusions. C'est habituellement dans le cadre d'une réunion que ces commentaires sont transmis.

Tâche 25 Examen du rapport final et obtention de l'approbation de l'autorité locale

o Après réception du rapport final, le comité directeur procédera à son examen pour vérifier si tous les commentaires du comité ont été pris en considération. Le comité directeur soumettra ensuite le rapport à l'autorité locale et/ou au Conseil de Bande pour approbation.

Tâche 26 Soumettre le rapport final au MAINC

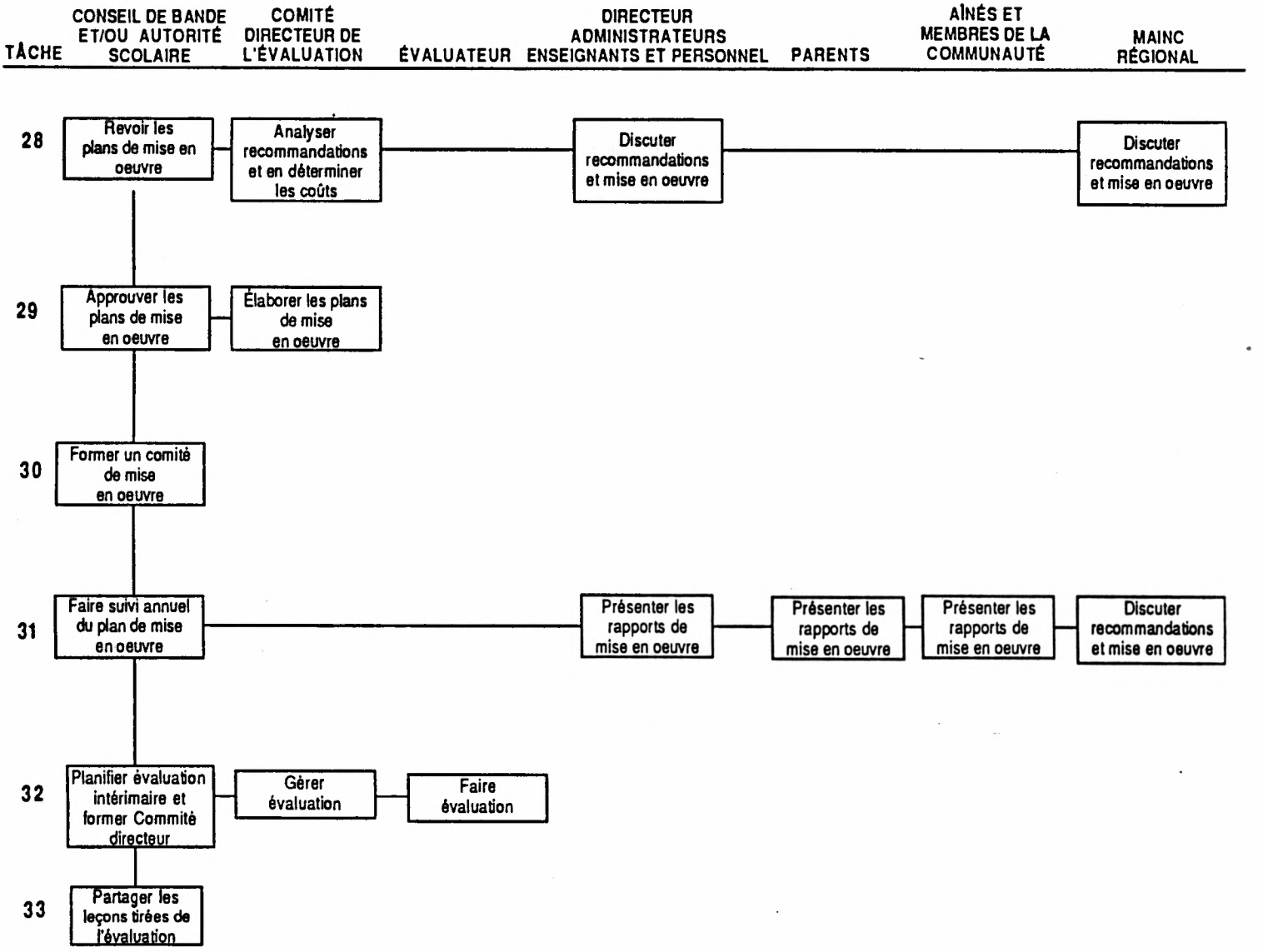
o L'autorité locale et le Conseil de Bande soumettront le rapport final au MAINC après qu'ils l'aient approuvé.

Tâche 27 Informer l'école et la communauté du rapport d'évaluation final

o Le comité directeur voudra peut-être informer le personnel de l'école, les élèves, les parents, les aînés et les membres de la communauté des résultats de

l'évaluation de l'école et des recommandations qui en découlent.

ETAPE 3: LE SUIVI DE L'EVALUATION



ETAPE 3 SUIVI DE L'ÉVALUATION

- L'amélioration de l'école constitue, en général, la raison première qui motive la menée d'une évaluation. Il est nécessaire, pour s'assurer que cette amélioration se produise, d'établir un plan de suivi clair et bien articulé pour la mise en application des recommandations du rapport.

- En effectuant les six tâches décrites ci-dessous, le comité directeur s'assurera d'un suivi adéquat. Le suivi implique la mise en oeuvre des recommandations du rapport d'évaluation, la réalisation d'une évaluation intérimaire et le partage des leçons tirées de l'évaluation. La liste de ces tâches est fournie au tableau-résumé de la page précédente.

- Les évaluations intérimaires sont particulièrement importantes puisque ce sont elles qui permettent à l'autorité locale de déterminer dans quelle mesure les recommandations du rapport d'évaluation ont résulté en améliorations réelles de l'école.

Tâche 28 Analyser les recommandations et déterminer les coûts

- Le travail du comité directeur n'est pas encore terminé! Il doit maintenant procéder à l'analyse des recommandations du rapport final et élaborer un plan de mise en oeuvre de ces recommandations. Il est clair que l'autorité locale, le Conseil de Bande et le personnel de l'école ont un rôle important à jouer dans cette étape finale du processus. Sans leur appui, il peut être difficile, voire même impossible, de mettre en oeuvre les recommandations. Si vous avez consulté ces groupes au cours des étapes précédentes, ils seront plus enclins à apporter leur appui à cette étape-ci.

- Les rapports d'évaluation contiennent habituellement plusieurs recommandations. Il n'est pas toujours possible ou approprié de toutes les mettre en application. Certaines recommandations ne sont applicables que dans un contexte idéal où il ne manque pas de ressources et où il n'existe aucune contrainte d'ordre pratique. Par conséquent, il est nécessaire pour le comité directeur, l'autorité locale en éducation et l'école de procéder à

l'examen des recommandations afin de déterminer celles qui sont réalistes, pertinentes et prioritaires.

o Lors de l'analyse des recommandations, il est important de déterminer les coûts qu'entraîneront leur mise en oeuvre. Le rapport du consultant fera un estimé de ces coûts mais, si ce n'est pas le cas, il est utile de faire cet exercice avant de décider des priorités de mise en oeuvre.

Tâche 29 Elaborer un plan de mise en oeuvre

o Le comité directeur et l'autorité locale devraient élaborer un plan de mise en oeuvre basé sur l'analyse des recommandations. Un plan de mise en oeuvre comprend:

- une brève description des recommandations;
- un résumé des actions précises à entreprendre;
- une description des objectifs et des activités de mise en oeuvre et un aperçu du personnel responsable de la mise en oeuvre;
- un calendrier de dates cibles pour chaque activité de mise en oeuvre; et
- les coûts ou le budget requis pour mettre en oeuvre les recommandations.

o Un exemple de plan de mise en oeuvre et de suivi apparaît à l'annexe 9. Il est important que le plan définisse des objectifs dont l'atteinte peut être mesurée périodiquement.

o Le Chef et le Conseil procéderont à la révision et à l'approbation du plan.

Tâche 30 Créer un comité de mise en oeuvre

o Il arrive souvent que les autorités locales et les Conseils de Bandes décident de créer un comité de mise en oeuvre de façon à ce qu'un groupe particulier de personnes soit responsable de voir à ce que le plan de mise en oeuvre élaboré à la tâche 29 soit réalisé. Ce comité recevra du Conseil de Bande et de l'autorité locale un document écrit précisant son mandat ou ses objectifs.

- Le comité de mise en oeuvre est composé du directeur de l'éducation, du directeur d'école, et de représentants du Conseil de Bande, si celui-ci le désire. Les Bandes peuvent également décider d'inclure dans le comité un représentant du secteur Education du bureau régional du MAINC.

- Le comité de mise en oeuvre se donne un plan de suivi qui comporte, entre autres, la menée d'une mini-évaluation ou évaluation intérimaire.

Tâche 31 Faire le suivi annuel du plan de mise en oeuvre et le modifier si nécessaire

- L'autorité locale et le comité de mise en oeuvre devraient faire un suivi annuel du plan de mise en oeuvre afin d'identifier dans quelle mesure le plan a été réalisé. En procédant à l'examen du plan de mise en oeuvre, l'autorité locale ou les membres du comité voudront peut-être le modifier afin de tenir compte de nouveaux problèmes, de nouvelles préoccupations ou de nouvelles considérations. Le plan de mise en oeuvre de l'annexe 9 contient un plan de contrôle pouvant servir aux autorités locales et aux comités de mise en oeuvre.

Tâche 32 Planifier et gérer une mini-évaluation ou évaluation intérimaire après deux à quatre ans

- Règle générale, les autorités locales entreprennent des évaluations d'écoles à tous les cinq ans. En plus du suivi annuel ou plan de mise en oeuvre des recommandations de l'évaluation, les Conseils de Bandes et/ou les autorités locales peuvent décider de conduire une mini-évaluation ou évaluation intérimaire. Le but de cette évaluation serait de déterminer quels ont été les résultats ou les impacts produits par la mise en oeuvre des recommandations de l'évaluation. L'évaluation intérimaire se fait habituellement de deux à quatre ans après l'évaluation globale. Le comité de mise en oeuvre agit comme comité directeur pour l'évaluation intérimaire.

- L'évaluation intérimaire peut se faire de deux façons. Si les changements à apporter suite à l'évaluation de l'école étaient nombreux et/ou complexes, l'évaluation intérimaire sera confiée à un consultant externe. (L'autorité

locale voudra peut être engager à nouveau le consultant qui a fait la première évaluation.) Dans ce cas, l'autorité locale reprendra le processus décrit aux tâches 1 à 18. Par contre, si peu de changements ou des changements simples étaient à apporter suite à l'évaluation, le comité de mise en oeuvre peut demander au directeur d'école ou à l'administrateur de recueillir les données nécessaires et de lui faire rapport.

- La principale différence entre ce type d'évaluation et l'évaluation précédente est que l'évaluation intérimaire examine moins d'aspects et ne demande pas une cueillette de données aussi élaborée. L'évaluation intérimaire se penchera seulement sur les aspects du fonctionnement de l'école qui ont été identifiés comme étant problématiques dans l'évaluation globale et pour lesquels un plan de mise en oeuvre des recommandations a été établi.

Tâche 33 Partager les leçons tirées de l'évaluation avec d'autres écoles

- Un autre volet du processus d'évaluation consiste à partager avec d'autres écoles, Conseils de Bandes, ou autorités locales les leçons tirées de l'évaluation d'une école.

- Les évaluations d'écoles sont importantes en ce sens qu'elles aident les écoles à mieux comprendre et à mieux contrôler le processus d'éducation. Elles peuvent également motiver les écoles et les éducateurs à améliorer la qualité de l'éducation qu'ils dispensent.

- L'autorité locale voudra peut-être rédiger un court sommaire de l'évaluation pour le distribuer aux écoles, éducateurs et groupes de la communauté qui seraient intéressés. Les autorités locales pourraient aussi partager les leçons qu'elles ont tirées de l'évaluation au moyen de séminaires ou de présentations à d'autres écoles, Conseils de Bandes, directeurs d'écoles et représentants du MAINC.

LEXIQUE

1. **APN**

Assemblée des Premières Nations.

2. **Autorité locale en éducation**

L'autorité locale en éducation est le comité ou le groupe à qui le chef et le Conseil de Bande ont confié la responsabilité des questions touchant l'éducation au sein de la Bande. Dans les cahiers, le terme "autorité locale en éducation" sert également à désigner ce que certaines Bandes appellent le comité d'école, le conseil d'éducation ou l'autorité en éducation.

3. **Comité directeur d'évaluation de l'école**

Le comité directeur d'évaluation de l'école est un comité créé par l'autorité locale en éducation ou le chef et le Conseil de Bande et qui a pour responsabilité de planifier l'évaluation de l'école, de la gérer et d'en faire le suivi. Le comité directeur reçoit habituellement par écrit la description de son mandat et de son rôle.

4. **Evaluation d'école**

Une évaluation d'école est une méthode pour évaluer toutes les composantes d'une école et la façon dont elles s'articulent. Ceci implique l'évaluation d'aspects comme le projet éducatif et les buts de l'école, l'administration, les programmes d'études, l'enseignement, l'implication des parents et de la communauté, les installations, l'équipement et les services de l'école. Une évaluation d'école vise à aider les décisionnaires de l'école à comprendre les forces et les faiblesses de leur école et à leur permettre d'identifier ce qui peut être amélioré. Enfin, l'évaluation d'une école fait habituellement appel à la participation des personnes suivantes: les membres de l'autorité locale en éducation, le directeur d'école, les enseignants, les élèves, les parents, les aînés et d'autres membres de la communauté.

5. **Indicateur d'évaluation**

Un indicateur d'évaluation décrit la façon dont l'évaluateur s'y prendra pour mesurer les différents types d'information ou de données qu'il recueillera de façon à parvenir à dégager des conclusions. Ainsi par exemple, l'évaluateur qui veut savoir si une école a un projet éducatif et des buts demandera s'il existe un document écrit à ce sujet. Le document écrit est un indicateur. Si l'évaluateur veut connaître le niveau de rendement des élèves, il examinera les tests et les dossiers des élèves.

6. **Information ou données fiables et valides**

Toute évaluation, que ce soit une évaluation d'école ou tout autre type d'évaluation, doit s'assurer, dans la mesure du possible, que les données

recueillies sont à la fois fiables et valides. La fiabilité est ici liée aux méthodes utilisées pour mesurer les données. Les données seront fiables si différentes personnes ont recueilli les mêmes données en utilisant des méthodes similaires. La validité des données indique que ces données sont exactes et vraies. Les évaluateurs cherchent à obtenir des données fiables et valides en s'assurant que différentes sources de données mènent aux mêmes conclusions.

7. Matrice d'évaluation

Une matrice d'évaluation est un document que l'évaluateur prépare et qui fait partie de son plan d'évaluation. Cette matrice rassemble et fait le lien entre différentes composantes de l'évaluation. Elle décrit les questions centrales de l'évaluation et, pour chacune d'entre elles, elle fournit la liste des sous-questions qui permettront de recueillir l'information nécessaire pour répondre aux questions centrales. Elle précise ensuite quels seront les indicateurs pour chacune des sous-questions ainsi que les sources de données.

8. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie de l'évaluation décrit la façon dont sera menée l'évaluation. Habituellement, la méthodologie d'une évaluation d'école explique comment l'évaluation va traiter les questions centrales de l'évaluation, quelles questions seront posées, quels indicateurs et quelles sources de données seront utilisés, quels outils d'évaluation seront élaborés et enfin, quelles personnes seront interrogées.

9. Personnel éducatif

Le personnel éducatif comprend tous les gens de l'école dont le travail est directement lié à l'élaboration de matériel ou aux services éducatifs. Ceci inclut les enseignants, les directeurs d'école, les directeurs de l'éducation, les consultants en programmes d'études, les psychologues et les conseillers rattachés à l'école.

10. Personnel éducatif de l'école

Dans les cahiers, le "personnel éducatif de l'école" fait référence au personnel de l'école, soit le directeur, les enseignants et le personnel administratif.

11. Plan d'évaluation ou plan de travail pour l'évaluation

Le plan d'évaluation, rédigé par le consultant, décrit ce qui sera évalué, comment l'évaluation sera menée, quelles étapes seront suivies, qui sera responsable de chaque étape, qui participera à l'évaluation et de quelle façon, et enfin ce que contiendra la rapport final.

12. Planification stratégique ou à long terme

Le plan stratégique d'une école est un plan à long terme (habituellement de 1 à 5 ans) que les leaders de l'école élaborent en vue d'identifier ce qu'ils désirent changer ou améliorer dans le fonctionnement de l'école. L'élaboration du plan stratégique ou à long terme d'une école implique habituellement les étapes suivantes:

- identification des forces et des faiblesses de l'école
- identification des politiques provinciales ou du MAINC qui peuvent avoir un impact sur l'école dans le futur
- identification des facteurs, au sein de la communauté, qui peuvent avoir un impact sur l'école dans le futur
- identification des buts et des valeurs de l'école
- élaboration et rédaction du projet éducatif de l'école
- identification des défis que l'école devra relever
- élaboration d'un plan stratégique pour faire face à ces défis
- identification des moyens de mise en oeuvre de la stratégie

13. Portée ou ampleur de l'évaluation

La portée ou l'ampleur de l'évaluation décrit les aspects de l'école qui seront évalués. Elle indique dans quelle mesure ces aspects seront évalués et à quelles questions centrales l'évaluation devra répondre.

14. Produits de l'évaluation ou extrants

Les produits de l'évaluation désignent ce que l'évaluateur devra fournir au cours du processus d'évaluation. Ceci inclut, par exemple, des rapports d'entrevues, des rapports d'étape verbaux ou écrits, le rapport préliminaire et le rapport final d'évaluation.

15. Programmes d'études

Les programmes d'études désignent l'ensemble des cours ou sujets d'études offerts par l'école. Ils comportent un plan, une série d'objectifs pour chaque cours, comment se fera l'enseignement, les méthodes pour mesurer les progrès et les résultats des élèves, les façons de répondre aux besoins individuels, de groupe et aux besoins culturels. En général, on retrouve deux types de programmes d'études: des programmes formels tel que décrit ci-haut et un programme non-formel ou programme d'activités parascolaires qui décrit les activités d'apprentissage comme les sports, les activités sociales, culturelles ou communautaires.

16. Projet éducatif de l'école

Le projet éducatif de l'école décrit ce que l'école cherche à accomplir, qui est impliqué dans l'atteinte des résultats prévus et quelles valeurs sous-tendent les résultats à atteindre.

17. Recherche sur les écoles efficaces

La recherche sur les écoles efficaces a été menée dans toute l'Amérique du Nord ainsi qu'ailleurs dans le monde. Cette recherche s'est penchée sur les caractéristiques des écoles dont les élèves réussissent bien. Elle a démontré qu'il est important que toutes les composantes de l'école travaillent bien ensemble et que les individus (comme les enseignants, les administrateurs) aient un bon rendement.

18. Termes de référence pour l'évaluation d'une école

Les termes de référence pour l'évaluation d'une école décrivent les tâches à accomplir pour mener à bien l'évaluation. Ils sont en général rédigés dans le but de fournir des lignes directrices au consultant en évaluation qui travaillera de concert avec le comité directeur.

19. Tests faisant référence à des critères

Ces tests sont basés sur des objectifs. Ils mesurent si oui ou non un élève a maîtrisé les habiletés et atteint les objectifs d'une unité d'enseignement ou d'un cours. L'élève doit réussir au test avant de passer à l'unité suivante. Le principal avantage d'un test faisant référence aux critères réside dans le fait qu'il mesure les changements qui sont produits chez l'élève par le programme de l'école.

20. Tests normatifs

Il s'agit de tests portant sur le rendement académique général. Ils visent à comparer le rendement d'un élève dans un sujet particulier à celui des autres élèves, au Canada ou au Canada et aux Etats-Unis. Si, dans le cadre d'une évaluation d'école, on désire comparer le rendement des élèves de l'école avec le rendement des élèves canadiens en général, il sera nécessaire d'utiliser des tests normatifs.

L'utilisation des tests normatifs dans le cadre d'une évaluation d'école présente un problème important du fait que ces tests sont souvent culturellement biaisés. Dans bien des cas, le groupe "normatif" n'est pas comparable aux élèves autochtones. C'est en particulier le cas pour les élèves autochtones vivant dans des réserves non-urbaines et isolées.

De plus, les tests normatifs sont souvent élaborés pour des élèves de langue maternelle anglaise. Ceci constitue évidemment un désavantage pour un grand nombre d'élèves autochtones.

Enfin, un troisième problème peut se présenter si le contenu des tests ne correspond pas au contenu des programmes d'études de l'école. Dans un pareil cas, les résultats des tests ne refléteraient pas la juste mesure des habiletés des éleves.

Malgré ces contraintes, il faut cependant reconnaître que des tests normatifs *sélectionnés avec grand soin* peuvent être utiles dans le cadre d'une évaluation d'école. Ainsi par exemple si des élèves autochtones quittent la réserve pour

fréquenter des écoles secondaires provinciales ou des universités, ou pour se chercher un emploi, ils auront besoin des habiletés mesurées par ces tests.

COMMENT PLANIFIER, GÉRER ET ASSURER LE SUIVI DE L'ÉVALUATION D'UNE ÉCOLE AUTOCHTONE

Cahier 1

ANNEXES

Préparé pour:

Les écoles autochtones fédérales et
les écoles contrôlées par les Bandes

Mars 1990

ROBERT NIXON AND ASSOCIATES

2086 Tupper, Montréal, Québec, Canada H3H 1N8
Tel: (514) 935-9502 Fax: (514) 935-4654

ANNEXE I

EXEMPLE D'ANALYSE JOURS-PERSONNE

Table des Matières

ANNEXES

ANNEXE I	EXEMPLE D'ANALYSE JOURS-PERSONNE	51
ANNEXE II	TERMES DE REFERENCE	55
ANNEXE III	EXEMPLE DE TERMES DE REFERENCE	56
ANNEXE IV	RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS UN APPEL D'OFFRES	63
ANNEXE V	EXEMPLE D'APPEL D'OFFRES	65
ANNEXE VI	EXEMPLE DE FORMULE D'EVALUATION DES PROPOSITIONS	68
ANNEXE VII	MODELE DE CONTRAT	70
ANNEXE VIII	MATRICE D'EVALUATION	76
ANNEXE IX	CALENDRIER DE SUIVI DE L'EVALUATION D'UNE ECOLE	82

EXEMPLE D'ANALYSE JOURS-PERSONNE

EVALUATION D'UNE ECOLE AUTOCHTONE

ECOLE "X"

Tâches	Jours-Personne	Echéancier
1.0 PREMIER CONTACT DU CONSULTANT AVEC LE COMITE DIRECTEUR D'EVALUATON		
1.1 Rencontre du consultant avec le comité directeur pour discussion et décision sur le but, les questions centrales et le processus d'évaluation.		
1.2 Premiers contacts entre le consultant et des personnes-clés de l'école et de la Bande.		
2.0 ELABORATION D'UN PLAN DE TRAVAIL PAR LE CONSULTANT		
2.1 Elaboration d'un plan de travail par le consultant incluant la méthodologie, le profil de l'école, les questionnaires et protocoles d'entrevue.		
2.2 Discussion du consultant et du comité directeur sur le plan de travail et approbation du plan par le comité.		
3.0 CUEILLETTE DE DONNEES		
3.1 Cueillette de données quantitatives pour le profil de l'école réalisée par le consultant avec l'aide du directeur ou de l'administrateur de l'école.		

EXEMPLE D'ANALYSE JOURS-PERSONNE

EVALUATION D'UNE ECOLE AUTOCHTONE

ECOLE "X" (Suite)

Tâches	Jours-Personne	Echéancier
3.2 Cueillette de données qualitatives auprès du personnel de l'école, des élèves et des membres de la communauté, réalisée par le consultant à l'aide de questionnaires ou d'entrevues.		
3.3 Rapport d'étape du consultant au comité directeur.		
4.0 ANALYSE DES DONNEES		
4.1 Revue et analyse par le consultant des données recueillies.		
5.0 REDACTION ET PRESENTATION DU RAPPORT		
5.1 Rédaction par le consultant du rapport préliminaire.		
5.2 Présentation par le consultant du rapport préliminaire au comité directeur pour discussion et commentaires.		
5.3 Présentation par le consultant du rapport préliminaire au personnel de l'école et aux membres de la communauté, pour commentaires.		
5.4 Révision du rapport, si nécessaire, par le consultant.		
5.5 Soumission du rapport final au comité directeur pour revue et approbation.		

ANNEXE II

TERMES DE RÉFÉRENCE

ANNEX II

RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LES TERMES DE RÉFÉRENCE POUR L'ÉVALUATION D'UNE ÉCOLE

Contexte et but de l'étude

- information sur l'école incluant la population scolaire, le nombre de classes, la composition du personnel, la description des installations et la structure de direction.
- la raison d'être et les objectifs de l'évaluation tels qu'élaborés à la tâche 1.

Documents disponibles

- fournit la liste des documents auxquels le consultant aura accès.

Clients de l'évaluation

- indique qui est le principal client de l'évaluation. Il s'agit normalement de l'autorité locale et du comité directeur.
- indique les clients secondaires, i.e. le Conseil de Bande, le MAINC, etc.

Portée de l'évaluation

- expose les questions centrales sur lesquelles portera l'évaluation.
- dresse la liste des composantes de l'école ou des programmes d'études qui seront évalués.

Activités et produits de l'évaluation

- indique toutes les activités qui seront effectuées par l'évaluateur. Celles-ci peuvent comprendre : la préparation d'un plan d'évaluation et d'une matrice; l'élaboration d'instruments de cueillette de données; la cueillette de données pour préparer les questionnaires et les grilles d'entrevues, et l'examen des documents; l'analyse des données; la transmission de rapports d'étape au comité directeur et/ou à la communauté; la présentation d'un rapport final avec conclusions et recommandations.
- fait la liste des produits que doit fournir le consultant pendant l'évaluation et à sa complétion comme par exemple les rapports d'étape, les rapports préliminaires et le rapport final.

Echéances et rapports

- indique les dates du début et de la fin de l'évaluation.
- définit le rôle du comité directeur et les rapports que lui soumettra le consultant.

Coût de l'évaluation

- indique le montant maximum qui a été affecté à l'évaluation.

Contraintes de l'évaluation

- expose les contraintes auxquelles pourrait se buter le consultant au cours du processus d'évaluation, comme par exemple un manque de documentation, l'absence de certains membres du personnel, etc.

ANNEXE III

EXEMPLE DE TERMES DE REFERENCE

- procédures pour les réunions du personnel

4.7 Relations école/communauté

- niveau de satisfaction de la communauté face à l'école
- programme de relations publiques écoles/communauté
- programme de visites à domicile des enseignants
- attentes de la communauté face à la nouvelle école

4.8 Gestion des installations de l'école

- utilisation de l'espace
- utilisation de l'école par la communauté
- mouvement des élèves dans l'école
- gestion des fournitures et de l'équipement scolaires
- mesures de sécurité pour les élèves
- services de conciergerie (y compris nombre d'employés, matériel et équipement disponibles)
- limites des installations compte tenu des programmes à offrir
- surveillance à l'heure du dîner et durant les récréations

4.9 Programmes d'activités des élèves

- assemblées étudiantes
- activités parascolaires
- activités complémentaires au programme d'études
- congé prolongé à Pâques pour favoriser les activités culturelles autochtones
- activités de levée de fonds

4.10 Secrétariat de l'école et services de transport

- procédure de classement des relevés et rapports
- procédure d'archivage
- procédure pour l'utilisation des services du secrétariat
- distribution du courier et des avis
- méthodes d'évaluation du secrétariat
- mesures de sécurité pour le transport des élèves
- système de transport par autobus scolaire
- mesures de sécurité en cas d'incendie

4.11 Recommandations à l'intention de l'autorité en éducation

- rôle et responsabilité de l'autorité en éducation
- modèles alternatifs d'autorité en éducation
- relations et interaction avec
  - la Bande et le Conseil de Bande
  - le directeur et le personnel de l'école
- besoins en formation pour les membres de l'autorité

5.0 ACTIVITES PREVUES

Le consultant devra:

- rencontrer le comité directeur pour lui faire des rapports d'étape;

- méthodes d'enseignement
- matériel pédagogique
- programmes d'apprentissage à l'étude
- politiques sur les travaux à la maison
- méthodes d'évaluation des élèves
- ratio élèves/enseignant
- contenu et format des bulletins
- implication des parents
- politiques de promotion des élèves
- services d'orientation
- programmes pour la petite enfance
- services de santé, incluant programmes de sensibilisation sur les drogues et l'alcool, services en sexualité.
- adaptation des programmes d'études à la culture autochtone
- programmes de langue et de culture autochtones

4.3 Services éducatifs spéciaux

- services diagnostics
- programmes pour les élèves en difficulté
- programmes pour les élèves doués
- collaboration avec d'autres organisations communautaires
- matériel pédagogique pour les services éducatifs spéciaux

4.4 Climat et structure de l'école et de la classe

- climat organisationnel de l'école
- moral des enseignants et des élèves
- perceptions des élèves sur le climat de l'école
- perceptions des enseignants et de l'administration
- règlements disciplinaires et discipline des élèves
- guide des politiques de l'école
- code d'éthique, règles à suivre en cas de conflit d'intérêts
- surveillance dans l'autobus scolaire

4.5 Enseignants et enseignement

- examen des méthodes de supervision et d'évaluation des enseignants
- programmes de développement professionnel
- scolarité, expérience et domaines d'expertise des enseignants
- différences entre les enseignants autochtones et non-autochtones
- taux de roulement du personnel enseignant
- gestion du temps des enseignants
- méthodes d'enseignement/méthodes d'apprentissage
- activités de planification des programmes et des cours
- temps de préparation

4.6 Leadership pédagogique et administratif

- buts et activités du leadership pédagogique
- efficacité de l'observation en classe et des pratiques de supervision du directeur de l'école
- méthodes pour la supervision et l'évaluation du directeur d'école
- visibilité du leadership dans l'école et dans la communauté
- niveaux de communication avec les enseignants, le personnel de l'école et les organisations en relation avec l'école

o L'accent devra d'avantage être mis sur la planification des programmes d'études et sur l'utilisation des nouvelles installations de l'école que sur les problèmes créés par les installations actuelles de l'école, qui sont déjà jugées inadéquates.

o L'évaluation devra également comporter des recommandations visant à aider le Conseil scolaire à assumer ses nouvelles responsabilités de contrôle de l'éducation locale.

o L'évaluation devra porter une attention spéciale à l'enseignement de la langue autochtone ainsi qu'aux cours portant sur la culture autochtone.

o La liste des composantes de l'école à évaluer qui apparaît à la section 4 constitue une exigence minimale. La communauté désire en effet tirer le maximum de l'expertise des consultants. Les consultants devraient inclure dans leur soumission, tout ajout et/ou modification qu'ils désirent apporter à cette liste.

2. DOCUMENTS SUPPLEMENTAIRES

o Les documents suivants sont disponibles pour consultation:

1) une carte de la communauté;
2) les documents de planification de la communauté;
3) des statistiques démographiques et les statistiques de l'école;
4) un plan et une description de la nouvelle école;
5) la dernière évaluation de l'école.

o Ces documents peuvent être consultés durant les heures d'ouverture du bureau. Veuillez communiquer avec pour prendre rendez-vous.

Nom de la personne-contact
Adresse
No. de téléphone

3. CLIENTS DE L'EVALUATION

o C'est l'autorité locale en éducation qui est le principal client de l'évaluation. Celle-ci déléguera la responsabilité de l'évaluation à un comité directeur d'évaluation. Le consultant fera rapport au comité directeur.

4. PORTEE DE L'EVALUATION: COMPOSANTES DE L'ECOLE A EVALUER

4.1 Rendement des élèves

- taux d'abandon scolaire
- progression des élèves par âge et par classe
- diplômés du secondaire V
- taux d'absentéisme au cours des trois dernières années
- rendement des élèves aux tests standards au cours des trois dernières années

4.2 Programmes d'études et matérlel pédagoglque au primaire et au secondaire

- programmes d'enseignement existants
- répartition du temps d'enseignement par sujet

EVALUATION D'ECOLE

EXEMPLE DE TERMES DE REFERENCE

1. CONTEXTE ET BUT DE L'EVALUATION

o En septembre prochain, une nouvelle école ouvrira ses portes dans notre réserve. Il y a plusieurs années, l'école a été détruite par un incendie et, depuis lors, les classes se font dans des roulottes.

o Le but général de l'évaluation est de favoriser le renforcement et l'amélioration des programmes et services en éducation offerts dans la réserve. Nous accordons beaucoup d'importance aux recommandations pratiques qui résulteront de l'évaluation et qui devraient permettre de rehausser la qualité de l'éducation dans notre communauté.

o L'école est présentement administrée par _____. Quand la nouvelle école ouvrira ses portes, c'est la Bande qui assurera l'autorité locale en éducation.

o Un des objectifs de l'évaluation est de comparer la qualité de l'éducation dispensée par notre école avec:

- l'étude qui en a été faite il y a cinq ans;
- des communautés semblables dans le Nord;
- la qualité de l'éducation dispensée dans une banlieue typique de classe moyenne dans la région.

o L'école compte environ 400 élèves, de la maternelle au secondaire V. Les élèves désirant poursuivre leurs études doivent fréquenter une école hors de la réserve.

o La nouvelle école devrait être une installation importante pour la communauté. Elle a été conçue de façon à être multi-usage et l'intégration de l'école dans la communauté a constitué un critère de conception de première importance.

o L'évaluation devra:

1) décrire les conditions, les pratiques et les programmes existants;

2) évaluer les forces et les faiblesses des pratiques et programmes existants et déterminer s'ils sont adéquats;

3) faire des recommandations sur le maintien, la modification ou le changement des programmes et des pratiques;

4) examiner dans quelle mesure l'école adhère aux principes découlant de la recherche sur les écoles efficaces;

5) faire des recommandations sur les améliorations à apporter à l'école (tout en tenant compte du fait que la construction de l'école sera déjà commencée quand cette évaluation sera teminée);

6) fournir un guide pratique pour la mise en oeuvre des changements et recommandations contenus dans le rapport.

ANNEXE IV

RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS UN APPEL D'OFFRES

- élaborer un plan d'évaluation détaillé;
- élaborer et utiliser des outils de cueillette de données;
- consulter les documents, rapports et dossiers de l'école;
- analyser toutes les données;
- rédiger et présenter un rapport d'évaluation contenant des conclusions, des recommandations et un plan de suivi.

6.0 ECHEANCIER ET RAPPORTS

o L'évaluation devra commencer au plus tard le (date) et être terminée le (date).

o Les documents suivants devront être préparés:

- plan d'évaluation détaillé
- rapport d'évaluation préliminaire
- rapport d'évaluation final

o Chacun des rapports devra être approuvé par le comité directeur d'évaluation. Le comité directeur peut également demander au consultant de faire une présentation des rapports au comité, à l'autorité locale, au Conseil de Bande ou à d'autres groupes.

7.0 COUT DE L'EVALUATION

o Le coût de l'évaluation ne devra pas dépasser la somme de $ _____ .

ANNEXE IV

RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS UN APPEL D'OFFRES

Un appel d'offres comprend quatre sections:

La section 1 fournit les termes de références de l'évaluation.

La section 2 indique quels renseignements le consultant doit fournir, comme par exemple:

- un aperçu de l'expérience du consultant ou de la firme de consultants;
- un aperçu de l'expérience des personnes assignées au projet d'évaluation;
- l'approche du consultant face à l'évaluation;
- la méthodologie que compte utiliser le consultant incluant la description des activités et des étapes à compléter, ainsi que le calendrier d'exécution;
- l'analyse des jours-personnes prévus pour le projet et leur échéancier;
- la gestion et le contrôle du projet;
- la liaison avec le comité directeur;
- la description des extrants de l'évaluation;
- la date limite pour remettre la soumission et le nom et l'adresse de la personne à qui l'envoyer. Un délai minimum de trois à cinq semaines est souvent accordé pour permettre aux consultants de préparer leur soumission.

La section 3 fournit habituellement aux consultants le format de présentation des honoraires et des autres coûts de l'évaluation.

Les honoraires comprennent normalement :

- les jours-personnes proposés pour chaque activité et pour le projet en entier;
- le coût par jour-personne et le coût total des honoraires.

Les autres dépenses incluent:

- les frais de voyage, dont le transport, l'hébergement et les repas aux tarifs fixés par le Conseil du trésor fédéral;
- les frais de communication, dont le téléphone, le télécopieur, le service de messagerie, les frais postaux; et
- le secrétariat, dont le traitement de texte, la photocopie, l'imprimerie, etc.

ANNEXE IV (suite)

La section 4 comprend normalement les renseignements suivants :

- les critères qui seront utilisés pour évaluer les soumissions et sélectionner le candidat;

- le nom et le numéro de téléphone de la personne à contacter si les consultants désirent des renseignements supplémentaires.

On demande habituellement aux consultants de faire part de leur intérêt à soumettre une offre dans un délai de deux à trois semaines suivant la réception de l'appel d'offres.

ANNEXE V

EXEMPLE D'APPEL D'OFFRES

EXEMPLE D'APPEL D'OFFRES

1. TERMES DE REFERENCE

(Voir Annexe III)

2. SPECIFICATIONS

o Quatre (4) copies de la proposition devront être soumises à:

Nom
Adresse

avant midi, le ____(date)____

o Le travail devra commencer au plus tard _____ semaines après la signature du contrat et être terminé le _____ .

o Les curriculum vitae des membres de l'équipe d'évaluation doivent être joints à la proposition, ainsi qu'une description de l'expérience du consultant proposé ou de la firme dans des évaluations similaires.

o La proposition doit décrire l'approche qu'adoptera l'équipe d'évaluation pour la gestion et le contrôle du projet.

o La proposition doit décrire l'approche méthodologique qui sera utilisée pour l'évaluation, y compris les méthodes de cueillette de données. Elle doit également décrire la façon dont seront recueillies les données sur les élèves qui fréquentent l'école secondaire à l'extérieur de la réserve.

o Un calendrier d'exécution détaillé doit être fourni. Il doit préciser les dates de complétion des différentes étapes, les dates de réunion, les jours-personne, la date de remise du rapport final.

o Des réunions avec le comité directeur auront lieu au moins une fois par mois. La proposition doit décrire comment l'équipe d'évaluation entend travailler avec le comité directeur.

o Vingt-cinq copies du rapport final devront être produites.

3. COUT DES TRAVAUX

o La proposition doit faire état du coût total des travaux et préciser le montant de tous les honoraires, les coûts de transport, logement, communications, traitement de texte, photocopie, etc. Les coûts de logement et de transport devront être conformes aux normes établies par le Conseil du trésor fédéral.

o La proposition doit détailler les jours de consultation pour chaque activité et fournir le total des jours. Le frais d'honoraires quotidiens doivent être indiqués ainsi que le montant total des honoraires.

o Mode de paiement (à préciser).

o Note: Il n'y a ni restaurant ni logement commercial dans la communauté. Le consultant aura la responsibilité d'organiser son logement et ses repas.

4. EVALUATION DES PROPOSITIONS, RENSEIGNEMENTS

o Les propositions seront évaluées de la façon suivante:

1.	Expérience et qualifications de l'équipe de consultants ou de la firme.	_____ %
2.	Expérience des membres de l'équipe ou de la firme.	_____ %
3.	Calendrier d'exécution	_____ %
4.	Méthodologie et approche	_____ %
5.	Coût	_____ %
6.	Autres critères retenus par le comité directeur	_____ %

o L'offre la plus basse ne sera pas nécessairement acceptée.

RENSEIGNEMENTS

o Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec _____ au ____(no. de téléphone)____ .

o Le consultant devra faire connaître par écrit son intention de présenter une proposition pour l'évaluation de l'école avant le _____. Les communications par télécopieur seront acceptées.

ANNEXE VI

EXEMPLE DE FORMULE

D'EVALUATION DES PROPOSITIONS

EXEMPLE DE FORMULE D'EVALUATION DES PROPOSITIONS

Echelle:

1 = Faible
2 = Assez bon
3 = Bon
4 = Excellent
5 = Exceptionnel

Consultant	Qualifications Expérience	Expérience des Membres de l'équipe	Calendrier d'exécution	Méthologie	Coût	Autres	Total

ANNEXE VII

MODELE DE CONTRAT

ANNEX VII

MODELE DE CONTRAT

Cher, Chère (consultant(e)),

Re: Contrat pour l'évaluation de l'école _____

La présente a pour but de définir les clauses et les conditions du contrat pour l'évaluation de l'école _____ que votre firme a accepté d'entreprendre.

1.0 Portée du travail

La réalisation de l'évaluation de l'école _____ constitue le travail à entreprendre faisant l'objet de ce contrat. Le rapport final devra:

1. décrire les conditions, les pratiques et les programmes existants;
2. identifier les forces et les faiblesses des pratiques et programmes existants et déterminer dans quelle mesure ils sont adéquats;
3. formuler des recommandations sur le maintien, la modification ou le changement des programmes et pratiques;
4. examiner dans quelle mesure l'école adhère aux principes découlant de la recherche sur les écoles efficaces;
5. formuler des recommandations sur les modifications à apporter à la nouvelle école (en tenant compte du fait que la construction de l'école sera déjà commencée au moment de la remise du rapport;
6. fournir un guide pratique de mise en oeuvre des changements et recommandations proposées dans le rapport.

Le rapport d'évaluation portera sur les composantes de l'école identifiées dans les termes de référence de l'appel d'offres. L'examen de ces composantes constitue une exigence minimale.

2.0 Produits à fournir

L'équipe d'évaluation s'engage à fournir les produits suivants:

- un plan d'évaluation détaillé décrivant l'approche à l'évaluation, les procédures, méthodes de cueillette de données et méthodes d'analyse prévues;
- un rapport d'étape après la complétion de la cueillette de données;
- une ébauche du rapport final (ou rapport préliminaire);
- un rapport final.

3.0 Responsabilités du comité directeur d'évaluation

Le comité directeur d'évaluation guidera l'équipe de consultants dans son travail. L'équipe de consultants informera le comité directeur, à intervalles réguliers, des progrès de l'évaluation. Le comité directeur procédera à la révision et à l'approbation du plan d'évaluation, du rapport d'étape, du rapport préliminaire et du rapport final.

4.0 Durée du contrat

Ce contrat prend effet le _____.

L'évaluation devra être complétée et les rapports soumis au comité directeur aux dates suivantes:

- rapport préliminaire _____
- rapport final _____ jours après réception des commentaires du comité directeur.

Le consultant s'engage à respecter l'échéancier d'exécution. Tout changement aux dates prévues devra être approuvé, à l'avance, par le comité directeur.

5.0 Rémunération

Sous réserve des modalités du contrat, la Bande paiera au consultant, à l'égard de l'exécution des travaux, la somme de _____ ($).

Ce montant est une somme globale qui couvre tous les honoraires professionnels ainsi que les frais de déplacement et d'hébergement, les coûts de traitement de texte, de photocopie, de secrétariat, d'appels interurbains et de recherche.

5.1 Conditions de paiement

La Bande paiera le consultant selon les modalités suivantes:

5.1.1 Un montant fixe pour l'exécution des travaux d'évaluation. Le calcul des frais est basé sur des honoraires quotidiens de $_____ pour chaque jour consacré à l'exécution des travaux.

5.1.2 Les frais de déplacement, d'hébergement, de repas et les faux frais seront remboursés selon les normes du Conseil du trésor fédéral.

5.1.3 Les coûts de billets d'avion, selon le trajet le plus direct, seront remboursés selon les normes du Conseil du trésor fédéral.

5.1.4 Toutes dépenses raisonnables et justifiables découlant de l'exécution des travaux telles que appels interurbains, telex, télécopieur, impression de rapports.

5.2 **Modalités de paiement**

La Bande _____ paiera le consultant selon les modalités décrites au calendrier de paiement attaché à la présente entente.

Chaque demande de paiement devra être accompagnée d'une facture en trois copies.

6.0 **Confidentialité**

Le consultant s'engage à ne divulguer aucune information de nature confidentielle ou secrète, dont il pourrait prendre connaissance alors qu'il exerce ses fonctions en vertu du contrat.

7.0 **Arrêt des travaux**

La Bande peut, en donnant un avis écrit au consultant, arrêter ou suspendre l'exécution de la totalité ou de n'importe quelle partie ou parties des travaux.

Tout travail terminé par le consultant et jugé satisfaisant par la Bande avant l'envoi d'un tel avis est payé par elle conformément aux dispositions du contrat; pour tout travail non terminé au moment où cet avis est donné, la Bande paie au consultant les coûts pertinents, déterminés de la façon précisée dans le contrat; elle paie, en plus, une somme représentant une indemnité raisonnable à l'égard du travail effectué.

8.0 **Indemnisation**

Le consultant accepte que la Bande de _____ ne soit pas tenue responsable pour les blessures, ou dommages (incluant le décès), causés au consultant ou à la personne d'un officier, employé ou agent du consultant ou pour les dommages et pertes causés à la propriété du consultant ou à ses officiers, employés ou agents que ce soit découlant, occasionné par, ou en tout autre mot attibuable à l'exécution desdits services à moins qu'une telle blessure, perte ou dommage soit causé par la négligence d'un officer, employé ou agent de la Bande de _____, alors qu'elle ou il agissait dans le cadre de ses fonctions.

Le consultant doit en tout temps indemniser la Bande de _____ et ses officers, employés ou agents, des réclamations de quelque nature qu'elles soient en regard de toutes blessures, pertes ou dommages résultant de l'exécution ou la non-exécution de cette entente, à moins que la blessure, perte ou les dommages soient causés par la négligence d'un officer, employé ou agent de la Bande de _____ alors qu'il ou elle agit dans le cadre de ses fonctions.

9.0 **Cession du contrat**

Le consultant ne cédera ni la totalité ni une partie du contrat sans le consentement écrit de la Bande.

10.0 Avis

1) Tout avis ou autre communication à la Bande relatif à la présente entente doit être adressé à:

_____

_____

_____

2) Tout avis ou autre communication au consultant relatif à la présente entente doit être adressé à:

_____

_____

_____

11.0 Lois pertinentes

La présente entente est régie et interprétée selon les lois en vigueur dans la province de _____.

Si vous acceptez les clause et conditions du présent contrat, veuillez signer ci-dessous et retourner les deux copies signées à notre bureau.

_____	_____
Mandataire autorisé par la Bande	Madataire autorisé par le consultant
_____	_____
Témoin	Témoin
_____	_____
Date	Date

CALENDRIER DE PAIEMENT

Paiement	Date	Montant	Produit à fournir
1			
2			
3			
4			

ANNEXE VIII

MATRICE D'EVALUATION

MATRICE D'EVALUATION

QUESTION CENTRALE	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNEES
1.0 Le projet éducatif et les buts de l'école sont-ils compatibles avec les buts de notre Bande?	1.1 L'école a-t-elle mis par écrit son projet éducatif et ses buts?	- document écrit sur le projet éducatif et les buts.	- dossiers/procès verbaux.
	1.2 S'il n'existe pas de document écrit, comment le Conseil de Bande, l'autorité locale en éducation et le directeur d'école (et les autres administrateurs) définissent-ils le projet éducatif et les buts de l'école?	- perceptions des leaders de l'école.	- entrevues avec les leaders.
	1.3 La Bande a-t-elle mis ses buts par écrit?	- document écrit sur les buts de la Bande.	- procès-verbaux et décisions de la Bande, rapports de planification.
	1.4 S'il n'existe pas de document écrit, comment le chef et le Conseil de Bande définissent-ils les buts de la Bande?	- perceptions du chef et du Conseil.	- entrevues avec le chef et le Conseil.
	1.5 En quoi le projet éducatif et les buts de l'école (écrits ou perçus) sont-ils compatibles avec les buts de la Bande?	- compatibilité des buts de l'école et de la Bande.	- documents écrits et/ou entrevues avec les leaders de l'école et de la Bande.

MATRICE D'EVALUATION (Suite)

QUESTION CENTRALE	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNEES
2.0 L'école fournit-elle aux élèves une éducation qui leur permet d'atteindre des niveaux élevés de rendement?	2.1 Quel a été, au cours des trois dernières années, le rendement des élèves (de tous les niveaux) aux tests standards?	- résultats des tests standards.	- documents de l'école et de la classe.
	2.2 Quel a été, au cours des trois dernières années, le rendement des élèves aux tests de l'école?	- résultats des tests de l'école.	- documents de l'école et de la classe.
	2.3 Au cours des trois dernières années, quel est le pourcentage des élèves qui ont réussi leur année et monté à la classe suivante?	- pourcentage des élèves qui ont monté de classe.	- documents de l'école et de la classe.
	2.4 Au cours des trois dernières années, quel est le pourcentage de diplômés du secondaire qui ont obtenu des notes suffisantes pour entrer au collégial?	- comparaison entre les notes des diplômes des élèves et les critères d'admission des collèges ou écoles techniques.	- documents de l'école - critères d'admission des institutions post-secondaires.
	2.5 Au cours des trois dernières années, quel est le pourcentage de diplômés du secondaire qui se sont trouvé un emploi?	- nombre de diplômés ayant occupé un emploi pendant plus de six mois.	- entrevues avec le directeur d'école et des membres de la communauté.

MATRICE D'EVALUATION (Suite)

QUESTION CENTRALE	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNEES
	2.6 Au cours des trois dernières années, quel a été le niveau de participation des élèves aux activités para-scolaires?	- pourcentage de participation.	- documents de l'école.
3.0 L'école gère-t-elle ses ressources de manière efficiente?	3.1 Les rôles et les responsabilités des membres de l'autorité locale et du personnel de l'école sont-ils clairs?	- organigramme de l'école - perceptions des membres de l'autorité locale et du personnel de l'école.	- documents de l'école - entrevues avec le personnel et l'autorité.
	3.2 Y a-t-il une bonne coordination entre l'autorité locale et l'administration, et entre l'administration et le personnel?	- jugement de l'évaluateur.	- entrevues avec l'autorité locale et le personnel de l'école.
	3.3 Les ressources humaines dont dispose l'école sont-elles adéquates?	- perceptions du personnel et de l'autorité locale. - jugement de l'évaluateur.	- entrevues avec l'autorité locale et le personnel de l'école.
	3.4 Les systèmes administratifs et financiers de l'école sont-ils adéquats?	- jugement de l'évaluateur - des systèmes standardisés existent, les procédures sont écrites. - les systèmes suivent les principes comptables généralement acceptés.	- documents de l'école - entrevues avec le directeur de l'école et le directeur des finances.

MATRICE D'EVALUATION (Suite)

QUESTION CENTRALE	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNEES
	3.5 L'école a-t-elle mis en place un système adéquat pour planifier ses programmes d'études et ses autres activités?	- jugement de l'évaluateur	- documents de planification de l'école - entrevues avec le personnel de l'école et l'autorité locale.
	3.6 L'école a-t-elle mis en place un système adéquat pour sélectionner, faire le suivi et évaluer ses ressources humaines?	- perceptions du personnel - comparaison avec les règles administratives standards. - taux de roulement du personnel.	- documents de l'école sur la gestion des ressources humaines. - entrevues avec le personnel de l'école.
	3.7 L'école a-t-elle mis en place un système adéquat pour offrir du développement professionnel à son personnel?	- liste des activités de développement professionnel. - plans de développement professionnel. - jugement de l'évaluateur.	- documents de l'école - entrevues avec le personnel de l'école.
	3.8 L'école a-t-elle mis en place un système adéquat pour faire le suivi de ses activités?	- jugement de l'évaluateur.	- documents de l'école - entrevues avec le personnel de l'école.
	3.9 L'école a-t-elle mis en place un système adéquat pour évaluer ses activités?	- jugement de l'évaluateur.	- documents de l'école - entrevues avec le personnel de l'école.

MATRICE D'EVALUATION (Suite)

QUESTION CENTRALE	SOUS-QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNEES
4.0 L'éducation fournie par l'école prépare-t-elle les élèves à se trouver un emploi dans la communauté?	4.1 Au cours des trois à cinq dernières années, quel a été le pourcentage de diplômés du secondaire qui se sont cherché un emploi?	- comparaison entre nombre d'élèves qui ont cherché et le nombre d'élèves qui n'ont pas cherché d'emploi.	- entrevues avec les diplômés.
	4.2 Au cours des trois à cinq dernières années, quel pourcentage d'élèves qui se cherchaient un emploi ont réussi à en trouver un et à l'occuper au moins six mois?	- comparaison entre le nombre d'élèves qui cherchaient un emploi et le nombre d'élèves qui en ont trouvé un.	- entrevues avec les diplômés.
	4.3 Quelles sont les habiletés ou connaissances apprises à l'école qui ont été les plus utiles pour obtenir un emploi?	- jugement de l'évaluateur.	- entrevues avec les anciens élèves.

ANNEXE IX

CALENDRIER DE SUIVI DE L'ÉVALUATION D'UNE ÉCOLE

ANNEXE 9

CALENDRIER DE SUIVI DE L'ÉVALUATION D'UNE ÉCOLE

Nom de l'école évaluée: _____

Date du rapport final: _____

Evaluateur: _____

Recommandation selon le rapport d'évaluation	Mesures à prendre	Personnes responsable(s) des mesures à prendre	Date de contrôle du suivi des mesures à prendre	Résultats du suivi	Suggestions pour un suivi prolongé si nécessaire

GUIDE POUR LA PRÉPARATION DU PROFIL GLOBAL D'UNE ÉCOLE

Cahier 2

Préparé pour :

Les écoles autochtones fédérales et les écoles contrôlées par les Bandes

Mars 1990

ROBERT NIXON AND ASSOCIATES

2086 Tupper, Montréal, Québec, Canada H3H 1N8
Tel: (514) 935-9502 Fax: (514) 935-4654

Table des Matières

Page

TABLE DES MATIERES ii

OBJECTIFS ET DESCRIPTION DU PROFIL D'UNE ECOLE 1

COMMENT UTILISER CE CAHIER 3

1.0 Le projet éducatif et les buts 5

2.0 L'autorité locale en éducation 6

3.0 La structure administrative de l'école 10

4.0 Les programmes d'études 14

5.0 Les résultats des élèves 20

6.0 Les enseignants et les membres du personnel 25

7.0 La participation des parents et de la communauté 28

8.0 La communauté 30

9.0 Le climat scolaire 33

10.0 Les installations scolaires 34

11.0 Les services de soutien 37

OBJECTIFS ET DESCRIPTION DU PROFIL D'UNE ECOLE

o La préparation du profil d'une école consiste à décrire les buts, la performance, le fonctionnement, le contexte organisationnel et les installations de l'école. Ce guide a été conçu selon le principe voulant que l'évaluation d'une école doit être globale, c'est-à-dire tenir compte de toutes les composantes-clés du fonctionnement de l'école.

o L'objectif du profil de l'école est de fournir des renseignements écrits ou documentés sur la situation présente et passée de l'école. Par exemple, le profil de l'école décrit la performance présente et passée des élèves, les politiques de l'école, les programmes d'études, l'expérience du personnel enseignant, le rapport entre l'école et la communauté, ainsi que la nature et la condition des équipements et des installations scolaires.

o Le profil global d'une école comporte 10 catégories principales de données. Ces 10 catégories correspondent aux 10 caractéristiques des écoles efficaces telles que décrites au cahier 1. En voici la liste:

1. Un project éducatif et des buts clairs et approuvés
2. Une autorité locale en éducation claire et positive
3. Un leadership administratif fort et positif
4. Des programmes d'études planifiés
5. Un enseignement de qualité
6. Un haut niveau d'efficacité chez les enseignants et le personnel
7. Une participation des parents et de la communauté dans l'école
8. Un climat positif à l'école et dans la salle de classe
9. Des installations adéquates
10. Des ressources de soutien adéquates

o Ce cahier, le Guide du profil de l'école, est complémentaire aux autres cahiers de cette série. Le cahier 1 introduit le concept de l'évaluation d'une école et expose les 10 caractéristiques principales de l'école efficace. Il décrit également 33 tâches nécessaires à la planification, à la gestion et au suivi de l'évaluation d'une école. Le cahier 2 utilise les mêmes caractéristiques de l'école efficace que le cahier 1 et a pour fonction de vous guider dans la cueillette de données écrites ou documentées sur votre école. Le cahier 3 vise à aider les comités directeurs d'évaluation à choisir les questions qui seront posées au cours de l'évaluation. Ce cahier utilise, lui aussi, les 10 caractéristiques des écoles efficaces. Ainsi, lorsque les données de tous les cahiers sont rassemblées et compilées, le consultant peut comparer les

perceptions (données qualitatives) du personnel de l'école, des parents et des membres de la communauté avec les renseignements écrits et documentés sur l'école (données quantitatives). Ceci permet au consultant d'établir les bases d'une évaluation globale et complète de l'école.

- Il faut être réaliste quant à la quantité de données qu'il sera possible de recueillir pour préparer le profil de l'école. Le présent cahier propose plusieurs catégories et types de données. Pour certaines écoles, la cueillette de toutes ces données demanderait beaucoup de temps et d'énergie puisque cela impliquerait la cueillette et la production de nouvelles données. Par contre, ce sera plus facile pour d'autres écoles où ces données sont déjà disponibles sous une forme ou sous une autre. (Le fait que les données soient déjà disponibles est en soi une indication de l'efficacité de l'école.)

- Les besoins en évaluation et les questions centrales de l'évaluation tels qu'établis par l'école détermineront la quantité et le type de données requis. Si les aspects sur lesquels portera l'évaluation de votre école ne concernent que trois des 10 catégories de données exposées dans ce cahier, vous pouvez vous en tenir exclusivement à ces types de renseignements.

- Ce guide du profil d'une école comporte un grand nombre de catégories et de types de renseignements. Les écoles ont ainsi le choix de recueillir seulement une partie ou l'ensemble des renseignements, selon leurs besoins. L'espace prévu dans le cahier pour l'inscription des données est probablement insuffisant et il faudra sans doute utiliser des feuilles supplémentaires.

- Cependant, si toutes les données de toutes les catégories contenues dans ce livret étaient recueillies, l'école se verrait dotée d'une base de données à laquelle elle pourrait se référer pour éclairer ses décisions. Par exemple, les données contenues dans ce profil identifient les variations de performance, les domaines potentiellement propices au changement, la croissance de la population scolaire ou encore les domaines qui requièrent une prise de décision quelconque.

- Dans certaines sections du guide, il est suggéré de recueillir des données couvrant les trois dernières années. Soulignons qu'il ne s'agit là que d'une suggestion. Certaines écoles pourront le faire avec facilité, d'autres non. Des

données couvrant les trois dernières années du fonctionnement de l'école permettraient cependant à l'évaluateur de comprendre quelles sont les tendances dans l'évolution de l'école, alors que des données ne couvrant qu'un an ne lui fourniront qu'un "polaroid" de l'école. Somme toute, nous encourageons les écoles à essayer de recueillir des données couvrant les trois dernières années lorsque c'est possible, sinon nous leur suggérons de recueillir le plus de données possible.

- Le format de ce cahier peut aussi servir de guide aux écoles qui, sur une base continue, désirent recueillir certains types de renseignements pour créer un système de données ou d'informations portant sur l'école.

COMMENT UTILISER CE CAHIER

- Dès que la décision d'entreprendre l'évaluation de l'école a été prise, le comité directeur peut demander que le travail de préparation du profil de l'école commence. Il peut aussi choisir d'attendre que le consultant ait été engagé.

- Il y a deux types généraux de données à recueillir pour créer le profil global d'une école: les données portant sur l'école et les données concernant la démographie et l'aspect socio-économique de la communauté.

- Pour compiler les données portant sur l'école, le directeur d'école travaille habituellement avec un ou deux membres du personnel cadre de l'école (un administrateur ou d'autres personnes). Ces derniers sont familiers avec les archives de l'école, les documents, les dossiers, les politiques, etc., et sont en mesure d'aider le directeur à compiler les renseignements rapidement et efficacement.

- Le rôle du consultant consiste à aider le directeur de l'école, lorsque nécessaire, à recueillir les données, à s'assurer qu'elles sont exactes et à en faire l'analyse.

- En ce qui a trait aux données portant sur la communauté, le consultant peut, si l'école ne possède pas ce type de renseignements, travailler avec un employé du Conseil de Bande, qui souvent est aussi l'agent en développement

économique, ou un préposé à la compilation des données démographiques et socio-économiques. Si, et c'est parfois le cas, la Bande ne peut fournir ce type de renseignements, le consultant en évaluation peut contacter le bureau régional du MAINC qui, habituellement, compile les données démographiques et socio-économiques pour chaque Bande de la région.

1.0 LE PROJET EDUCATIF ET LES BUTS

o Le project éducatif et les buts de l'école reflètent les valeurs, la vision et les priorités de l'école et tracent les lignes directrices de son fonctionnement. Il est d'usage pour une autorité locale en éducation de passer en revue le projet éducatif de l'école tous les deux ou trois ans; les buts de l'école font, quant à eux, l'objet d'une révision sur une base annuelle.

1.1 Le projet éducatif de l'école est:

_____

_____

_____

_____

1.2 Les buts de l'école sont:

_____

_____

_____

_____

1.3 Le projet éducatif et les buts de l'école ont-ils fait l'objet d'une révision au cours des trois dernières années?

_____

_____

_____

_____

1.4 Quand la prochaine révision du projet éducatif et des buts de l'école est-elle prévue?

_____

_____

_____

2.0 L'AUTORITE LOCALE EN EDUCATION

o Une bonne autorité locale en éducation identifie clairement les rôles et les reponsabilités de chacun et met sur pied de bons systèmes de gestion. Elle encourage la formation continue de ses membres. Une autorité locale efficace crée des liens utiles avec les autres groupes et agences présents dans la communauté et avec les gouvernements fédéral et provincial.

2.1 L'autorité responsable des prises de décisions et des politiques de l'école est:

L'autorité locale en éducation _____

Le Conseil de Bande _____

Autre _____

2.2 Décrivez le rôle de l'autorité locale et ses liens avec l'école et la communauté:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

2.3 Les relations entre le Conseil de Bande et l'autorité locale sont: (Veuillez décrire le mandat ou les directives que le Conseil a donnés à l'autorité locale.)

_____

_____

_____

_____

_____

_____

2.4 Existe-t-il sur papier un plan de formation pour les membres de l'autorité locale?

_____ oui _____ non

Si oui, quand a-t-il été écrit?

_____

_____

2.5 Quels sont les activités et les buts de formation décrits dans le plan de formation pour les membres de l'autorité locale?

_____

_____

_____

_____

_____

2.6 Au cours des trois dernières années, l'autorité locale et l'école ont consulté le MAINC relativement aux sujets suivants:

_____

_____

_____

_____

_____

2.7 Veuillez décrire les relations qu'entretient l'autorité locale en éducation avec les organisations, les groupes et les départements gouvernementaux suivants:

- Conseil tribal (s'il existe): _____

_____

_____

_____

- Groupe ou association régional d'éducation indienne: _____

_____

_____

_____

- Groupe ou association national d'éducation indienne: _____

_____

_____

_____

- Bureau régional ou de district du MAINC: _____

_____

_____

_____

- Ministère provincial de l'Education: _____

_____

_____

_____

- Autres conseils d'éducation locaux: _____

_____

_____

_____

2.8 Quelles sont les politiques ou les procédures que l'autorité locale en éducation a adoptées ou révisées au cours des trois dernières années?

_____

_____

_____

_____

_____

2.9 L'école a une politique du personnel écrite

____ oui ____ non

2.10 La tenue des livres de comptes de l'école relève de la responsabilité de (nom du poste):

_____

2.11 L'école produit régulièrement des états financiers indiquant les variations entre les coûts prévus et les dépenses réelles, ainsi que les totaux escomptés à la fin de l'exercice financier.

____ oui ____ non

3.0 LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE L'ECOLE

o Les écoles efficaces sont dotées d'une administration compétente. Nous entendons par là une administration qui promouvoie un processus de communication ouvert et franc, qui mise de manière constante et claire sur le projet éducatif et les buts de l'école, ainsi que sur un effectif enseignant solide. Les rôles et les responsabilités sont clairs et les processus de prises de décisions sont compris par tous les membres du personnel de l'école.

3.1 Le nombre d'inscriptions à l'école est de:

_____ élèves

3.2 L'école comprend les classes suivantes:

De la ___ année à la ___ année

3.3 La structure adminstrative comprend:

_____ directeur(s)

_____ directeur(s) adjoint(s)

_____ enseignants

_____ chef(s) de département

_____ assistant(s)

_____ autre(s)

Veuillez préciser: _____

_____

_____

3.4 Le personnel administratf de soutien comprend:

_____ secrétaire(s)

_____ autre(s)

Veuillez préciser: _____

_____

_____

3.5 Le processus de sélection du personnel consiste à: (veuillez décrire)

Administrateurs:

_____

_____

_____

_____

Enseignants:

_____

_____

_____

_____

Soutien administratif et secrétariat:

_____

_____

_____

_____

3.6 Il existe une description de tâches écrite et officielle pour les fonctions suivantes:

Membres de l'administration (directeur, directeur adjoint, etc.)	____ oui	____ non
Membres du personnel enseignant	____ oui	____ non
Membres du personnel de soutien	____ oui	____ non

3.7 Les dernières descriptions de tâches pour les fonctions suivantes ont été révisées en:

	Année
Membres du personnel administratif	_____
Membres du personnel enseignant	_____
Membres du personnel de soutien	_____

3.8 L'école a un organigramme

_____ oui _____ non

Si oui, veuillez en joindre une copie au profil.

3.9 Quelles sont les politiques et procédures utilisées à l'école (joindre copies) et de quelle année date leur dernière révision?

Ex.:
1. Politique de promotion des élèves
2. Politique sur les devoirs à la maison
3. Politique sur la langue autochtone
4. Code de conduite des élèves
5. Politiques et procédures pour le personnel
6. Règles et procédures administratives et financières
7. Autres

3.10 Existe-t-il un processus d'évaluation du personnel? Y a-t-il des dossiers confidentiels sur ces évaluations?

_____

_____

_____

_____

3.11 Existe-t-il des dossiers confidentiels sur les élèves?

_____

_____

_____

_____

3.12 A-t-on mis sur pied un système pour les rencontres/discussions parents/enseignants?

_____

_____

_____

_____

4.0 LES PROGRAMMES D'ETUDES

- Les programmes d'études comprennent tous les sujets et les cours offerts par l'école. De plus, ils définissent en termes généraux ce qui est enseigné aux élèves, comment les progrès et les accomplissements des élèves sont mesurés, et ils décrivent la méthode utilisée pour répondre aux besoins des individus et des groupes en tenant compte du contexte culturel.

- Les programmes d'études comportent deux volets : l'un formel, faisant référence au paragraphe ci-dessus, et l'autre non formel. Les activités non formelles ou parascolaires comprennent notamment les sports, les activités sociales ainsi que les activités culturelles et communautaires.

- C'est par l'entremise des programmes d'études que l'école remplit son projet éducatif et atteint ses buts.

- Les conditions attachées au système de transfert de paiments flexibles stipulent que le directeur de l'école doit certifier que les programmes d'études pour tous les niveaux rencontrent les exigences provinciales de base.

4.1 Décrivez les programmes d'études suivants:

Les programmes d'études réguliers à l'élémentaire (cours obligatoires)

Niveau	Sujets	Langue d'enseignement	% du temps d'enseignement	a des buts/ objectifs basés sur les directives provinciales

Les ajouts aux programmes d'études à l'élémentaire (ex.: heures d'enseignement supplémentaires en français, cours d'histoire régionale, etc.)

Niveau	Sujets	Langue d'enseignement	% du temps d'enseignement	a des buts/ objectifs basés sur les directives provinciales

Activités parascolaires à l'élémentaire

_____

_____

_____

_____

4.2 Décrivez les programmes d'études suivants:

Les programmes d'études réguliers au secondaire (cours obligatoires)

Niveau	Sujets	Langue d'enseignement	% du temps d'enseignement	est accrédité par le provincial

Les ajouts aux programmes d'études au secondaire (ex.: heures d'enseignement supplémentaires en français, cours d'histoire régionale, etc.)

Niveau	Sujets	Langue d'enseignement	% du temps d'enseignement	est accrédité par le provincial

Le programme de formation professionnelle au secondaire

Niveau	Sujets	Langue d'enseignement	% du temps d'enseignement	est accrédité par le provincial

Les activités parascolaires au secondaire

_____

_____

_____

_____

4.3 L'école a un programme spécial pour:

1. Les élèves ayant des difficultés d'apprentissage _____ oui _____ non

Si oui, veuillez décrire _____

_____

_____

_____

2. Les élèves doués _____ oui _____ non

Si oui, veuillez décrire _____

_____

_____

_____

3. Autres élèves ayant des besoins spéciaux _____ oui _____ non

Si oui, veuillez décrire _____

_____

_____

_____

4.4 Les programmes d'études tiennent compte de la langue et de la culture autochtones de la façon suivante:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

4.5 **Le personnel de l'école et/ou les consultants préposés aux programmes d'études ont élaboré le matériel didactique suivant:**

_____

_____

_____

_____

_____

4.6 **Les aînés ont participé à l'élaboration des éléments suivants des programmes d'études:**

_____

_____

_____

_____

_____

4.7 **Les parents ont participé à l'élaboration des éléments suivants des programmes d'études:**

_____

_____

_____

_____

_____

4.8 **Le personnel de l'école et/ou les consultants préposés aux programmes d'études prévoient élaborer les éléments suivants:**

_____

_____

_____

_____

4.9 Est-ce que l'école a un plan pluri-annuel de développement des programmes d'études? Quand ce plan a-t-il été révisé pour la dernière fois?

_____

_____

_____

_____

_____

4.10 Les plans des programmes d'études sont-ils disponibles pour consultation par les parents?

_____

_____

_____

_____

_____

4.11 Est-ce que les objectifs pédagogiques des enseignants sont formulés à tous les ans? Sont-ils revus/approuvés par le directeur?

_____

_____

_____

_____

_____

5.0 LES RESULTATS DES ELEVES

- Les élèves qui fréquentent une école où règne l'ordre obtiennent de meilleurs résultats. En effet, les meilleurs résultats on été associés aux écoles ayant un sens juste et logique de l'ordre, qui encouragent les élèves à prendre des responsabilités et qui promouvoient des critères élevés de performance.

- Tel que déjà mentionné, il serait préférable de recueillir les renseignements au sujet des trois dernières années.

5.1 Au cours des trois dernières années, au cours des trois prochaines années et pour l'année en cours l'effectif scolaire réel et prévu par niveau est de:

Niveau	Effectif réel			Année en cours	Effectif prévu		
	A-3	A-2	A-1		A+1	A+2	A+3
M							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

5.2 **Au cours des trois dernières années, le taux mensuel des présences par classe en pourcentage du taux maximum possible de présence a été de:**

Niveau an	Sept. 1 2 3	Oct. 1 2 3	Nov. 1 2 3	Déc. 1 2 3	Jan. 1 2 3	Fév. 1 2 3	Mar. 1 2 3	Avr. 1 2 3	Mai 1 2 3	Juin 1 2 3
M										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										

Note: Diviser le total mensuel réel de jours de présence par le total mensuel possible de jours de présence. Par exemple, une classe de 20 élèves a accumulé 360 jours de présence dans un mois de 20 jours scolaires. Le total possible de jours de présence est donc de 20 jours x 20 élèves = 400. 360/400 = 90%.

5.3 **Au cours des trois dernières années, le nombre d'élèves suspendus de l'école a été de:**

	A-3	A-2	A-1		A-3	A-2	A-1
Sept.	____	____	____	Fév.	____	____	____
Oct.	____	____	____	Mar.	____	____	____
Nov.	____	____	____	Avr.	____	____	____
Déc.	____	____	____	Mai	____	____	____
Jan.	____	____	____	Juin	____	____	____

5.4 **Au cours des trois dernières années, le nombre de rapports disciplinaires envoyés à l'administration par les enseignants, les orienteurs ou autres a été de:**

Total des rapports disciplinaires A-3 ____ A-2 ____ A-1 ____

5.5 **Au cours des trois dernières années, le nombre d'élèves ayant quitté l'école avant l'âge de 16 ans a été de:**

	A-3	A-2	A-1		A-3	A-2	A-1
Sept.	____	____	____	Fév.	____	____	____
Oct.	____	____	____	Mar.	____	____	____
Nov.	____	____	____	Avr.	____	____	____
Déc.	____	____	____	Mai	____	____	____
Jan.	____	____	____	Juin	____	____	____

Total des retraits A-3 ____ A-2 ____ A-1 ____

5.6 **Au cours des trois dernières années, le nombre d'élèves ayant quitté l'école dès qu'ils ont atteint 16 ans a été de:**

	A-3	A-2	A-1		A-3	A-2	A-1
Sept.	____	____	____	Fév.	____	____	____
Oct.	____	____	____	Mar.	____	____	____
Nov.	____	____	____	Avr.	____	____	____
Déc.	____	____	____	Mai	____	____	____
Jan.	____	____	____	Juin	____	____	____

Total des retraits A-3 ____ A-2 ____ A-1 ____

5.7 **Au cours des trois dernières années, le nombre d'élèves de plus de 16 ans ayant quitté l'école a été de:**

	A-3	A-2	A-1		A-3	A-2	A-1
Sept.	____	____	____	Fév.	____	____	____
Oct.	____	____	____	Mar.	____	____	____
Nov.	____	____	____	Avr.	____	____	____
Déc.	____	____	____	Mai	____	____	____
Jan.	____	____	____	Juin	____	____	____

Total des retraits A-3 ____ A-2 ____ A-1 ____

5.8 **Au cours des trois dernières années, le pourcentage d'élèves de la classe des finissants ayant obtenu leur diplôme a été de:**

		No. d'élèves			% de diplômes		
Niveau	Classe	A-3	A-2	A-1	A-3	A-2	A-1
Finissants de l'élémentaire							
Finissants du secondaire							

5.9 **Au cours des trois dernières années, le nombre de diplômés de la classe des finissants ayant poursuivi les activités suivantes a été de:**

	No. d'élèves					
Classe des finissants de l'élémentaire	A-3	%	A-2	%	A-1	
Sont allés à l'école secondaire						
Ont fait autre chose						
Ne sais pas						

	No. d'élèves					
Classe des finissants du secondaire	A-3	%	A-2	%	A-1	
Sont allés à l'université						
Sont allés au collège/CEGEP						
On entreprise d'autres études post. sec.						
Se sont trouvé un emploi						
Ont fait autre chose						
Ne sais pas						

5.10 Au cours des trois dernières années, l'école a fait passer les tests suivants:

	Cochez le(s) test(s) utilisé(s)			Niveau de la classe		
Nom du tests	A-3	A-2	A-1	A-3	A-2	A-1
Tests du ministère de l'Education						
Tests des commissions scolaires						
Banque d'instruments de mesure						

5.11 Au cours des trois dernières années, les résultats des tests normatifs ont été:

		Résultats (moyenne)				
Nom du test	Niveau testé	A-3	%	A-2	%	A-1
a.						
b.						
c.						
d.						
e.						
f.						
g.						
h.						

6.0 LES ENSEIGNANTS ET LES MEMBRES DU PERSONNEL

o Les écoles efficaces sont dotées d'enseignants bien formés et dévoués. Nous entendons par ceci des enseignants qui connaissent et comprennent les élèves et leur milieu et qui établissent des objectifs précis qu'ils communiquent clairement. En outre, ces enseignants s'intéressent au développement professionnel sur une base continue et aux révisions et modifications des programmes d'études.

6.1 Enseignants

Type d'enseignement	Nombre				
	Certificat d'enseignement	Diplôme d'enseignement	Baccalauréat	Maîtrise	Doctorat
Enseignants réguliers					
Enseignants spécialisés					
- langue, autochtone					
- langue, anglais					
- langue, français					
- langue, autre					
- art					
- musique					
- éducation physique					
- orthopédagogie					
- informatique					
- formation personnelle & sociale					
- initiation à la technologie					
- sciences					
- sciences humaines (histoire, géographie, sciences sociales, etc.)					
- etc.					
Enseignants en formation professionnelle					
- Education des affaires					
- Education industrielle/ technique					
- Education en services sociaux					
- etc.					
Enseignants auxiliaires					
- langues					
- art/musique					
- sciences					
- sciences humaines					
- autres					
- etc.					
TOTAUX					

6.2 Au cours des trois dernières années, le nombre d'enseignants ayant quitté l'école et le nombre d'enseignants nouvellement arrivés à l'école a été de:

	A1	A2	A3
Enseignants ayant quitté l'école			
Enseignants nouvellement arrivés à l'école			

6.3 Au cours des trois dernières années, le nombre de jours d'enseignement perdus pour cause de maladie ou autre a été de:

	A1	A2	A3
Nombre de jours perdus pour maladie			
Nombre de jours perdus pour autre raison			
Total des jours d'enseignement perdus			

6.4 Au cours des trois dernières années, le nombre d'enseignants ayant participé à des conférences ou ateliers pédagogiques, et le nombre de jours qui y ont été consacrés a été de:

	A1	A2	A3
Nombre d'enseignants ayant participé à des conférences ou ateliers			
Nombre de jours-enseignants			

6.5 L'excellence de l'enseignement est reconnue de la façon suivante:

_____

_____

_____

_____

6.6 Le personnel enseignant possède les années d'expériences suivantes:

Années d'expérience	Nombre d'enseignants
1	
2 à 4	
5 à 9	
10 à 14	
15 à 19	
20 à 34	
35 ou plus	

6.7 L'école a-t-elle établi un plan pluri-annuel de développement professionnel?

____ oui ____ non

6.8 A quelle fréquence le plan pluri-annuel de développement professionnel est-il révisé?

_____

6.9 Chaque enseignant, assistant et administrateur a-t-il un plan de développement professionnel?

____ oui ____ non

Si non, spécifiez ceux qui n'en ont pas :

_____

_____

_____

6.10 A quelle fréquence les plans de développement professionnel sont-ils révisés?

_____

7.0 LA PARTICIPATION DES PARENTS ET DE LA COMMUNAUTE

o Une école fait partie intégrante de la communauté dans la mesure où les parents et les membres de la communauté participent à son fonctionnement. La participation de la communauté peut se manifester d'une multitude de façons s'échelonnant d'une présentation à l'autorité locale au bénévolat des parents responsables des activités parascolaires. Les écoles efficaces jouissent habituellement d'une grande participation de la communauté qui, en retour, se montre très satisfaite de la performance de l'école.

7.1 Les aînés participent au fonctionnement de l'école de la façon suivante (veuillez décrire):

_____

_____

_____

_____

7.2 Les parents participent au fonctionnement de l'école de la façon suivante (veuillez décrire):

_____

_____

_____

_____

7.3 Les membres de la communauté participent au fonctionnement de l'école de la façon suivante (veuillez décrire):

_____

_____

_____

_____

7.4 Comment et à quelle fréquence l'école communique-t-elle avec les parents? Avec les membres de la communauté?

_____

_____

_____

_____

8.0 LA COMMUNAUTÉ

o Les écoles constituent l'une des plus importantes institutions d'une communauté. Les communautés diffèrent entre elles et sont toujours en changement. Il est important pour l'école de comprendre sa communauté.

8.1 La population totale de la bande est de :

Sur la réserve: _____
Hors de la réserve: _____

8.2 La population de la bande selon le groupe d'âge est de :

0-5	_____	35-44	_____
6-13	_____	45-54	_____
13-17	_____	55-64	_____
25-35	_____	64 +	_____

8.3 Le taux d'emploi est de:

Sur la réserve: _____
Hors de la réserve: _____

8.4 Le taux de participation à la main-d'oeuvre est de:

Sur la réserve: _____
Hors de la réserve: _____

8.5 Le niveau d'éducation selon le groupe d'âge est:

Groupe	Ecole élém.	Ecole sec.	CEGEP	Université	Etudes sup.
15-24					
25-34					
35-44					
45-54					
55 +					

Note: Il peut être difficile d'obtenir l'information pour les groupes de 35 ans et plus.

8.6 Le taux d'assistés sociaux de la réserve selon le groupe d'âge est de:

15-24 _____
25-34 _____
35-44 _____
45-54 _____
55 + _____

8.7 Le volume et le type d'emplois pour les membres de la Bande de la réserve sont:

	Sur la réserve	
Type	occupés par des autochtones	occupés par des non-autochtones
1. Professionnel		
2. Cadre		
3. Technique		
4. Para-professionnel		
5. Affaires		
6. Travail de bureau		
7. Autre		

8.8 Les buts et les objectifs à long terme en ce qui a trait au développement économique de la Bande sont:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

8.9 Comment le projet éducatif et les buts de l'école favorisent-ils l'atteinte des objectifs de développement économique à long terme de la Bande?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

8.10 Les nouveaux types de compétences que les membres de la Bande doivent acquérir pour bénéficier des projets de développement économique à long terme sont :

_____

_____

_____

_____

_____

8.11 L'étendue et la description du milieu géographique desservi par l'école sont:

Etendue: _____

Description: _____

8.12 Le Comité directeur et le consultant peuvent décider de recueillir d'autres données à caractère social ayant un impact sur l'école, comme par exemple:

- l'abus de drogues et d'alcool et les méthodes de prévention utilisées dans la communauté;
- la violence familiale dans la communauté

9.0 LE CLIMAT SCOLAIRE

o Les écoles efficaces accordent une grande valeur à l'apprentissage et à l'éducation ainsi qu'à la reconnaissance et à l'appui des différents niveaux d'aptitude des élèves. Les écoles efficaces sont sécuritaires et ordonnées et constituent des institutions auxquelles personnel et élèves sont fiers d'appartenir. L'excellence dans les résultats et le comportement des élèves est encouragée et reconnue.

9.1 Au cours des trois dernières années, le nombre de parents ou de tuteurs ayant été convoqués à des entrevues spéciales concernant la conduite ou la performance d'un élève a été de :

	A-3	A-2	A-1		A-3	A-2	A-1
Sept.	_____	_____	_____	Fév.	_____	_____	_____
Oct.	_____	_____	_____	Mars	_____	_____	_____
Nov.	_____	_____	_____	Avril	_____	_____	_____
Déc.	_____	_____	_____	Mai	_____	_____	_____
Jan.	_____	_____	_____	Juin	_____	_____	_____

Total des entrevues spéciales : A-3 ___ A-2 ___ A-1 ___

9.2 Au cours des trois dernières années, la participation des élèves aux activités parascolaires (sports, danses, etc.) a été de:

	A-3	A-2	A-1
0 - 20% des élèves	_____	_____	_____
21 - 40% des élèves	_____	_____	_____
41 - 60% des élèves	_____	_____	_____
61 - 80% des élèves	_____	_____	_____
81 - 100% des élèves	_____	_____	_____

9.3 Le montant d'argent recueilli chaque année par les élèves par l'entremise d'événements qu'ils ont eux-même organisés est de:

Argent recueilli par les élèves : A-1 $_____ A-2 $_____ A-3 $_____

10.0 LES INSTALLATIONS SCOLAIRES

o Les installations scolaires sont importantes car elles procurent un endroit et un climat propices au travail des enseignants et à l'apprentissage des enfants. Des installations bien utilisées et bien entretenues favorisent l'apprentissage, tandis que des installations mal utilisées nuisent à l'apprentissage.

10.1 L'école a été construite en:

Année de la construction _____

Les ajouts, le cas échéant, datent de ____ et ____

10.2 A l'heure actuelle, la capacité et l'utilisation de l'école sont de:

Capacité/places pour les élèves: _____

Utilisation (inscriptions): _____

% d'utilisation (inscriptions divisées par la capacité): _____

10.3 En général, la condition de l'école est :

1. Salles de classes: _____
2. Corridors/escaliers: _____
3. Bureaux: _____
4. Gymnase/installations sportives: _____
5. Bibliothèque: _____
6. Autres: _____

10.4 En général, la condition du terrain de l'école est :

_____

_____

_____

_____

10.5 Les équipements scolaires comprennent :

Type d'équipement	Nombre	Condition	Espace en Pieds carrés
Bureau(x) de l'administration			
Salle des professeurs			
Salle du conseil			
Bureau(x) services de soutien (santé, orientation, etc.)			
Salles de classe			
Laboratoire(s) scientifique(s)			
Laboratoire(s) informatique(s)			
Cafétéria			
Salle à manger			
Gymnase			
Auditorium			
Atelier d'art			
Atelier de musique			
Bibliothèque			
Atelier des arts industriels			
Salle polyvalente			
Autres locaux de l'enseignement professionnel			
Etc.			

Autres locaux (veuillez spécifier): _____

_____

_____

10.6 L'école utilise les installations et les ressources communautaires suivantes: (ex. Centre éducatif et culturel, installations sportives, centres pour alcooliques et toxicomanes, etc.)

_____

_____

_____

_____

10.7 L'école a été utilisée en tant que ressource communautaire de la façon suivante :

_____

_____

_____

_____

_____

11.0 LES SERVICES DE SOUTIEN

o Les écoles efficaces sont dotées de soins de santé, de services sociaux et de services de counselling adéquats et offrent un service de transport sécuritaire et fiable.

11.1 L'école a reçu des services sociaux, de soins de santé, de psychologie et d'éducation des institutions communautaires suivantes :

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

11.2 L'école reçoit les services suivants du MAINC:

Services du MAINC

1.
2.
3.
4.

11.3 L'école offre un service de transport à ses élèves :

____ Oui ____ Non

Si oui:

Le nombre d'autobus desservant l'école est: _____

Le nombre d'élèves utilisant le service de transport est: _____

Les élèves sont dans l'autobus pour une période maximale de: _____

Le nombre de jours d'école perdus en raison du service de transport a été de: _____

Au cours des trois dernières années : A3 ____ A2 ____ A1 ____

11.4 Accessibilité à l'école:

1. No. d'élèves qui n'ont pas besoin de prendre l'autobus: _____

2. No. d'élèves dont le trajet simple en autobus est de 20 minutes ou moins: _____

3. No. d'élèves dont le trajet simple en autobus est de 20 à 40 minutes: _____

4. No. d'élèves dont le trajet simple en autobus est de 40 minutes ou plus: _____

EVALUATION D'UNE ECOLE AUTOCHTONE QUESTIONS EN VUE D'OBTENIR LES PERCEPTIONS DU PERSONNEL DE L'ECOLE, DES ELEVES ET DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTE AU SUJET DE L'ECOLE

Cahier 3

Préparé pour:
les écoles autochtones fédérales et
les écoles contrôlées par les Bandes

Mars 1990

ROBERT NIXON AND ASSOCIATES

2086 Tupper, Montréal, Québec, Canada H3H 1N8
Tel: (514) 935-9502 Fax: (514) 935-4654

Table des Matières

Page

TABLE DES MATIERES ii

PARTIE 1: INTRODUCTION A L'EVALUATION

OBJECTIFS 1

DESCRIPTION 2

COMMENT UTILISER CE CAHIER 3

FORMAT DES QUESTIONS 4

TYPES DE GROUPES POUVANT REPONDRE AUX QUESTIONS 6

CONFIDENTIALITE 6

PARTIE 2: QUESTIONS EN VUE D'OBTENIR LES PERCEPTIONS DES GENS

1.0 PROJET EDUCATIF DE L'ECOLE 7

2.0 AUTORITE LOCALE EN EDUCATION 9

3.0 LEADERSHIP ADMINISTRATIF 12

4.0 PROGRAMMES D'ETUDES 16

5.0 ENSEIGNEMENT 20

6.0 EFFICACITE DES ENSEIGNANTS ET DU PERSONNEL 23

7.0 RELATIONS ECOLE/PARENTS ET COMMUNAUTE 26

8.0 CLIMAT A L'ECOLE ET DANS LA CLASSE 28

9.0 INSTALLATIONS SCOLAIRES 30

10.0 SERVICES DE SOUTIEN DE L'ECOLE 31

PREMIERE PARTIE: INTRODUCTION

OBJECTIFS

- Ce cahier a été conçu à l'intention du consultant en évaluation, du comité directeur de l'évaluation et/ou de l'autorité locale en éducation. Il a pour but de les aider à déterminer quelle information sur l'école ils désirent recueillir auprès du personnel de l'école, des élèves, des parents et des membres de la communauté. Ce cahier fournit donc un grand nombre de questions liées à chacune des dix caractéristiques des écoles efficaces. Le consultant et le comité directeur peuvent choisir de poser toutes ces questions ou de n'en poser que quelques-unes.

- Les questions de ce cahier se veulent des guides. Le comité directeur et le consultant peuvent décider de les reformuler.

- Les étapes à suivre pour décider quelles questions poser à quels groupes sont décrites à la tâche 18 du cahier 1. Le choix des questions devra être fait en fonction des questions centrales de l'évaluation que le comité directeur aura déjà identifiées.

- Ce cahier a aussi été conçu pour susciter des discussions entre le comité directeur et le consultant afin de leur permettre de se familiariser avec l'éventail des questions possibles et d'en arriver à une décision commune sur le choix des questions.

- Les données qui seront recueillies grâce à ce cahier sont étroitement liées aux données du cahier 2 sur le profil de l'école. Dans une évaluation d'école, il est nécessaire de recueillir à la fois des données qualitatives sur la perception qu'ont les gens de l'école, et des données quantitatives, c'est-à-dire des renseignements écrits ou documentés. Ces deux sortes de données sont ensuite comparées et analysées. Cela permet une compréhension fiable et valide de l'efficacité de l'école.

DESCRIPTION

o Le cahier 3 a été élaboré à partir des principes-clés des évaluations des écoles et des écoles efficaces décrits dans le cahier 1. Ces principes-clés sont les suivants:

- L'évaluation d'une école consiste à en examiner toutes les composantes importantes et la façon dont elles s'articulent.
- Une école efficace est une école qui fonctionne en tant qu'unité et dont les élèves, les enseignants et le personnel atteignent des niveaux de rendement élevés.
- Les résultats de recherches approfondies, menées au cours des quinze dernières années dans le domaine de l'éducation, sont à la base des évaluation des écoles. Selon ces recherches, certaines caractéristiques, que nous avons regroupées dans 10 catégories principales, sont propres aux écoles efficaces. Prises dans leur ensemble, ces catégories touchent à tous les aspects qui constituent une école bien établie:

  1. Un projet éducatif et des buts clairs et endossés par la communauté
  2. Une autorité locale en éducation positive et claire
  3. Un leadership administratif solide et positif
  4. Des programmes d'études planifiés
  5. Un enseignement de qualité
  6. Un haut niveau d'efficacité chez les enseignants et le personnel
  7. Une participation des parents et de la communauté dans l'école
  8. Un climat positif à l'école et dans la classe
  9. Des installations adéquates
  10. Des services de soutien adéquats

o La deuxième partie de ce cahier a été divisée en dix sections correspondant aux dix caractéristiques énumérées ci-dessus. Chacune de ces sections comporte une série de questions. Des recherches approfondies portant sur les écoles efficaces ont servi de base à l'élaboration de ces questions. Les questions sur les programmes d'études, par exemple, sont basées sur la recherche consacrée aux caractéristiques propres aux programmes d'études efficaces.

COMMENT UTILISER CE CAHIER

- Tel que mentionné plus tôt, ce cahier a été mis au point à l'intention des consultants en évaluation et des comités directeurs.

- Il est important, dans la mesure du possible, de poser les mêmes questions à tous les groupes de façon à s'assurer de la fiabilité des données. Il est également important de chercher à connaître les perceptions qu'ont les gens des aspects de l'école sur lesquels on possède déjà des données quantitatives dans le profil de l'école.

- Les questions contenues dans chacune des sections touchent à tous les domaines que les chercheurs ont jugés pertinents. Cependant, différentes options sont offertes au consultant et au comité directeur pour l'utilisation ou la formulation de ces questions.

- **Option 1: Questionnaire: D'accord/Pas d'accord**
  Utilisez les questions telles qu'elles apparaissent dans ce cahier pour préparer un questionnaire de type "objectif" auquel les gens répondent par écrit. Les questions contenues dans ce cahier sont formulées de façon à savoir dans quelle mesure les personnes interrogées sont en accord ou en désaccord avec un énoncé.

- **Option 2: Questionnaire: Réponses détaillées**
  Le comité directeur et le consultant peuvent reformuler les questions afin de permettre aux répondants de donner des réponses plus longues et plus détaillées.

- **Option 3: Entrevue individuelle**
  Le comité directeur et le consultant peuvent décider de recueillir une partie ou l'ensemble des données par le biais d'entrevues individuelles. Le consultant peut alors élaborer les protocoles d'entrevue à partir des questions de ce cahier.

o **Option 4: Entrevues en petits groupes**

Le comité directeur et le consultant peuvent choisir de procéder à des entrevues en petits groupes. (Les évaluateurs nomment ce type de cueillette de données "entrevues de groupes-témoins".) Là encore, les protocoles d'entrevue peuvent être élaborés à partir des questions de ce cahier. Ces protocoles seront très semblables aux protocoles d'entrevue individuelle.

FORMAT DES QUESTIONS

o Selon l'option choisie, le format des questions variera. Des exemples de questions pour chacune des options sont présentés ci-dessous.

Option 1: Questionnaire: D'accord/pas d'accord

o Tel que mentionné plus haut, la plupart des questions de ce cahier ont été formulées de façon à ce que les répondants puissent indiquer dans quelle mesure ils sont en accord ou en désaccord avec un énoncé simple et précis.

	APA	PA	PO	A	EA
Il existe un document écrit spécifiant le projet éducatif de l'école		☐	☐	☐	☐

Légende: APA: Absolument pas d'accord; PA: pas d'accord; PO: pas d'opinion; A: d'accord; EA: entièrement d'accord.

Option 2: Questionnaire: Réponses détaillées

o On demande ici aux répondants de fournir des réponses plus détaillées aux questions.

Les aspects suivants du projet éducatif de l'école me préoccupent: (veuillez préciser)

_____

_____

_____

Option 3: Entrevue individuelle

o Ce format de question cherche à obtenir le même genre de réponse que l'option 2, mais dans le cadre d'une entrevue.
Avez-vous des préoccupations au sujet du projet éducatif de l'école?

Option 4: Entrevues en petits groupes

o Les questions utilisées pour cette option sont très semblables à celles de l'option 3. Cependant, on pose habituellement moins de questions lors d'entrevues en petits groupes puisqu'on y obtiendra généralement un plus grand nombre et une plus grande variété de réponses.

Avez-vous des préoccupations au sujet du projet éducatif de l'école?

o La deuxieme partie de ce cahier fournit également, pour chacune des questions, le type de personnes à qui elles devraient être posées (éducateurs, élèves, parents, membres de la communauté). Il peut être utile de poser certaines questions à tout le monde alors que d'autres questions ne peuvent être posées qu'à certains groupes de personnes. Ainsi par exemple, les questions portant sur des aspects bien précis de l'enseignement ne peuvent s'adresser qu'aux enseignants puisqu'ils sont les seuls qui possèdent une connaissance et une compréhension suffisantes de ce domaine pour être en mesure de mesure de répondre aux questions s'y rapportant.

TYPES DE GROUPES POUVANT REPONDRE AUX QUESTIONS

o Enfin, nous avons regroupé les personnes à qui s'adressent les questions de ce cahier en quatre blocs:

1.	**Membres de l'autorité locale**	
2.	**Educateurs et personnel de l'école**	incluant les directeurs de l'éducation les directeurs d'école, les directeurs adjoints, les enseignants, les enseignants auxiliaires, le personnel de l'école.
3.	**Elèves**	incluant les élèves du primaire et du secondaire.
4.	**Parents et membres de la communauté**	incluant le chef de Bande et les conseillers, les aînés, les parents d'élèves et les membres de la communauté.

CONFIDENTIALITE

Il est important de bien communiquer aux personnes qu'on interrogera, par questionnaire ou par entrevue, que leurs réponses demeureront confidentielles et qu'elles ne seront pas citées ou nommées dans le rapport d'évaluation.

DEUXIEME PARTIE: QUESTIONS EN VUE D'OBTENIR LES PERCEPTIONS DES GENS

1.0 PROJET EDUCATIF DE L'ECOLE

o Le projet éducatif d'une école reflète les valeurs, la vision et les priorités de l'école et sert de ligne directrice pour son fonctionnement général. Dans les écoles efficaces, les membres de l'autorité locale, les administrateurs, les parents et les membres intéressés de la communauté appuient le projet éducatif de leur école.

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
CLARTE DU PROJET EDUCATIF				
1. Il existe un document écrit spécifiant le projet éducatif de l'école	x	x		x
2. Le document écrit portant sur le projet éducatif a été distribué aux enseignants, aux parents, aux aînés et aux membres intéressés de la communauté.	x	x		x
3. Les enseignants, les parents, les aînés et les membres intéressés de la communauté ont pris connaissance du projet éducatif de l'école.	x	x		x
4. Le projet éducatif de l'école est équilibré en termes d'objectifs académiques, culturels et communautaires.	x	x		x
5. Les enseignants, les parents, les aînés et les membres intéressés de la communauté sont généralement en accord avec le projet éducatif de l'école.	x	x		x
6. Je suis en accord avec le projet éducatif de l'école.	x	x		x
7. Les aspects suivants du projet éducatif de l'école me préoccupent (veuillez préciser):				

_____

_____

_____

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
8. Il existe un processus formel pour procéder à la révision du projet éducatif de l'école.	x	x		
9. Le projet éducatif de l'école a été révisé au cours des trois dernières années.	x	x		
10. Le projet éducatif de l'école devrait faire l'objet d'une révision sous peu.	x	x		
ATTEINTE DES BUTS				
11. En général, les administrateurs, les enseignants, les parents, et les membres intéressés de la communauté estiment que le projet éducatif de l'école s'accomplit.	x	x		x
12. Selon moi, le projet éducatif de l'école s'accomplit.	x	x		x
13. Si vous n'êtes pas d'accord avec la question 12, veuillez expliquer pourquoi le projet éducatif de l'école ne s'accomplit pas.	x	x		x

_____

_____

_____

2.0 AUTORITE LOCALE EN EDUCATION

o Une autorité locale en éducation positive identifie clairement les rôles et les responsabilités de chacun et favorise un milieu de travail où la collaboration entre les différents groupes de l'école est valorisée. Les écoles efficaces sont dotées de politiques justes qui appuient leur projet éducatif et leurs buts. Les autorités locales efficaces établissent des liens avec d'autres groupes et agences de la communauté et avec les ministères provinciaux ou fédéraux.

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
PROJET EDUCATIF DE L'ECOLE				
1. Les membres de l'autorité locale peuvent clairement expliquer le projet éducatif de l'école en termes concrets.	x	x		
ROLES ET RESPONSABILITES				
2. Les rôles et les responsabilités de l'autorité locale par rapport au Conseil de Bande sont clairs.	x	x		
3. Les rôles et les responsabilités de l'autorité locale par rapport au directeur et à l'école sont clairs.	x	x		
4. Les rôles et les responsabilités de l'autorité locale par rapport à la communauté sont clairs.	x	x		x
PLANIFICATION				
5. Les décisions de l'autorité locale respectent le projet éducatif de l'école.	x	x		
6. L'autorité locale voit à ce que le contenu culturel du programme d'études soit basé sur les priorités de la Bande.	x	x		x

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
7. L'autorité locale demande l'avis du directeur et des enseignants lorsqu'ils s'agit de prendre des décisions pouvant affecter leur travail.	x	x		
8. L'autorité locale consulte suffisamment les aînés lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.	x	x		x
9. L'autorité locale consulte suffisamment les parents lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.	x	x		x
10. L'autorité locale consulte suffisamment les membres de la communauté lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.	x	x		x
POLITIQUES SCOLAIRES				
11. L'autorité locale élabore des politiques qui favorisent l'efficacité de l'école.	x	x		
12. Le personnel de l'école, les parents et les membres de la communauté considèrent que le processus d'élaboration de politiques de l'éducation locale est juste.		x		x
13. L'autorité locale favorise la collaboration en milieu de travail.	x	x		
RESSOURCES DE L'ECOLE				
14. L'autorité locale tente d'obtenir les ressources adéquates pour accomplir le projet éducatif de l'école.	x	x		
15. L'autorité locale a un processus de sélection adéquat pour choisir le directeur et le personnel de l'école.	x	x		x

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
RELATIONS EXTERIEURES				
16. L'autorité locale coordonne adéquatement ses programmes et ses activités avec ceux du Conseil de Bande (ex. centres culturels, programmes pour alcooliques et toxicomanes, etc.)	x	x		x
17. L'autorité locale entretient des relations adéquates avec les fonctionnaires du MAINC	x	x		
18. L'autorité locale entretient des relations adéquates avec les fonctionnaires du ministère provincial de l'Education (le cas échéant).	x	x		
SUIVI DE L'ADMINISTRATION				
19. L'autorité locale est dotée d'un système pour contrôler la gestion financière de l'école.	x	x		
20. L'autorité locale a mis en place des systèmes adéquats pour contrôler l'administration et la gestion de l'école.	x	x		
POLITIQUES ET PROCEDURES				
21. L'autorité locale a élaboré des politiques et des procédures qui fournissent des lignes d'action claires.	x	x		x
22. L'autorité locale s'assure que les politiques et les procédures sont claires et bien comprises par les membres de l'autorité locale et par le personnel.	x	x		x

3.0 LEADERSHIP ADMINISTRATIF

o Dans les écoles efficaces, des leaders dynamiques, compétents et positifs établissent des critères élevés de rendement pour le personnel et pour les élèves dont ils évaluent régulièrement les progrès. De plus, ils assurent un milieu d'apprentissage sécuritaire et ordonné. Les leaders des écoles efficaces s'entendent bien avec tous les groupes qui composent l'école et encouragent les enseignants et le personnel à s'appuyer mutuellement dans leur travail. De plus, ils invitent les parents à participer aux activités de l'école.

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
COMMUNICATION DU PROJET EDUCATIF DE L'ECOLE				
1. Le directeur de l'école comprend bien le projet éducatif de l'école.	x	x		
2. Le directeur de l'école peut communiquer le projet éducatif de l'école clairement et concrètement.	x	x	x	x
RENDEMENT DES ELEVES ET DES ENSEIGNANTS				
3. Le directeur de l'école établit des critères élevés de rendement pour les élèves.	x	x	x	x
4. Le directeur de l'école établit des critères élevés de rendement pour le personnel enseignant et administratif.	x	x		x
5. Le directeur encourage les activités pédagogiques qui améliorent le rendement des élèves.	x	x		x
6. Le directeur passe régulièrement en revue, avec les enseignants, le progrès des élèves.	x	x		

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
7. Le directeur établit des buts clairs et mesurables pour le personnel enseignant et administratif.	x	x		
TRAVAIL D'EQUIPE AU SEIN DU PERSONNEL				
8. Le directeur réussit à former une bonne équipe de travail à l'école.	x	x		x
9. Le directeur encourage les enseignants à planifier leurs activités ensemble.	x	x		
CLIMAT A L'ECOLE				
10. Le directeur s'efforce de fournir un milieu d'apprentissage sécuritaire et ordonné.	x	x		
11. Le directeur essaie de garder l'école sécuritaire et de maintenir une bonne discipline.				x
12. Le directeur s'assure que les périodes d'enseignement se déroulent avec un minimum d'interruptions.	x	x	x	x
13. Le directeur encourage la discipline chez les élèves.	x	x		
14. Le directeur est juste avec les élèves.			x	
15. Le directeur prend des décisions logiques et justes.	x	x		
RESSOURCES DE L'ECOLE				
16. L'autorité locale et le directeur s'efforcent d'obtenir les ressources adéquates pour accomplir le projet éducatif de l'école.	x	x		x

		Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
17.	Le budget de l'école est bien planifié.	x	x		
18.	Le budget de l'école est bien contrôlé.	x	x		
RELATIONS AVEC LES PARENTS ET LA COMMUNAUTE					
19.	L'école informe adéquatement les parents du rendement de leurs enfants.	x	x		x
20.	L'école informe adéquatement les parents des activités de l'école.	x	x		x
21.	L'école réussit à faire participer les parents aux activités de l'école.	x	x		x
22.	L'école informe adéquatement les aînés et les membres de la communauté des activités de l'école.	x	x		x
23.	L'école réussit à faire participer les membres de la communauté aux activités de l'école.	x	x		x
24.	En général, le directeur s'attire le respect des membres de la communauté.	x	x		x
ADMINISTRATION					
25.	L'administration de l'école s'assure que les politiques et les procédures établies par l'autorité locale sont appliquées.	x	x		x
26.	L'administration de l'école élabore des plans et prend des décisions en se basant sur la philosophie et les buts de l'école.	x	x		x

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
27. L'administration de l'école a mis en place des systèmes de gestion qui permettent de prendre des décisions en temps opportun.	x	x		x
28. L'administration de l'école établit des buts clairs et mesurables pour le personnel de l'école.	x	x		x

4.0 PROGRAMMES D'ETUDES

o Les écoles efficaces sont dotées de programmes d'études bien planifiés, détaillés et complets qui comportent un contenu culturel adéquat. Les programmes d'études des écoles efficaces sont utiles pour les élèves et comportent des activités parascolaires. De plus, les programmes d'études des écoles efficaces sont équilibrés, répondent aux besoins de tous les élèves, y compris les élèves spéciaux, et sont régulièrement évalués.

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
PLANIFICATION DES PROGRAMMES D'ETUDES				
1. Les décisions importantes concernant les programmes d'études sont approuvées par l'autorité locale.	x	x		
2. Le directeur et les enseignants participent de manière significative à la planification et à l'adaptation des programmes d'études.	x	x		
3. Les aînés participent de manière adéquate à la planification des programmes d'études.	x	x		x
4. Les programmes d'études sont coordonnés dans le cadre de chacune des classes ainsi qu'entre les différentes classes.	x	x		
5. Le matériel pédagogique des programmes d'études est utile pour préparer les élèves à obtenir un emploi.	x	x	x	x
6. Les programmes d'études comportent un bon contenu d'éléments culturels autochtones.	x	x	x	x
7. Les programmes d'études devraient comporter les contenus de cours supplémentaires suivants:	x	x	x	x

_____

_____

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
BUTS				
8. Chaque cours a des buts et objectives clairs et mesurables.	x	x		
9. Les cours que je suis ont des objectifs clairs.				x
10. Les programmes d'études voient à ce que l'enseignement des notions de base soit adéquat.	x	x		x
11. Les cours que je suis m'apprennent des notions de base que je comprends.				x
12. Les programmes d'études voient à ce que l'enseignement des habiletés avancées soit adéquat.	x	x		
13. Les devoirs à la maison font partie intégrante des programmes d'études.	x	x	x	x
14. L'école aide les élèves à faire des choix quant à leur carrière et à la poursuite de leurs études et à prendre des décisions.	x	x		x
15. L'école m'aide à décider quelle sorte d'emploi j'aimerais avoir plus tard, ou quelles études je voudrais poursuivre.				x

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
ACTIVITES PARASCOLAIRES				
16. Les activités parascolaires comme les sports, les clubs complètent bien les programmes d'études.	x	x		x
17. J'apprends des choses dans les activités parascolaires (comme les sports, les clubs) qui m'aident en classe.			x	
BESOINS PARTICULIERS				
18. L'école répond adéquatement aux besoins des élèves ayant des difficultés d'apprentissage.	x	x		x
19. L'école répond adéquatement aux besoins des élèves doués.	x	x		x
RESSOURCES DE L'ECOLE				
20. Il y a suffisamment de manuels, de matériel et de fournitures pour favoriser l'apprentissage des élèves.	x	x		
21. L'école fournit assez de matériel.			x	x
22. Il y a suffisamment de matériel didactique pour aider les enseignants à planifier les cours.	x	x		
REVISION				
23. Le processus d'évaluation des programmes d'études déjà en place est adéquat.		x		x

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
INFORMATION				
24. Les enseignants sont au courant des priorités des programmes d'études.	x	x		
25. Les parents sont au courant des priorités des programmes d'études.	x	x		x
26. Les aînés sont au courant des priorités des programmes d'études.	x	x		x
27. Les membres de la communauté sont au courant des priorités des programmes d'études.	x	x		x

5.0 ENSEIGNEMENT

o Dans les écoles efficaces, un enseignement de qualité comprend des critères de rendement élevés pour les élèves, des objectifs et des méthodes clairs ainsi que différentes méthodes pour évaluer les élèves. Un enseignement de qualité implique des enseignants qui gèrent bien leurs classes, une collaboration entre enseignants et élèves et un éventail d'alternatives didactiques. Un enseignement de qualité comprend également des activités utiles à faire à la maison et une bonne compréhension de la part des enseignants de la culture et du milieu de vie des élèves.

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
PLANIFICATION/ATTENTES				
1. Les cours suivent des programmes d'études planifiés.	x	x		
2. Les enseignants expliquent clairement leurs objectifs pédagogiques pour chacun des cours.	x	x		
3. Les enseignants expliquent bien leurs objectifs pour chaque cours.			x	
4. Les enseignants établissent des critères élevés de rendement pour les élèves.	x	x	x	
CLIMAT DE LA CLASSE				
5. Un climat positif règne dans les classes.	x	x		
6. Il y a un bon climat dans ma classe.			x	
7. Les élèves sont encouragés à collaborer dans leurs activités d'apprentissage.	x	x		
8. Les élèves sont encouragés à s'aider dans la classe.			x	

	Autorité locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
SERVICES DES TRAVAILLEURS COMMUNAUTAIRES				
12. Les travailleurs communautaires de l'école offrent des services adéquats.	x	x		x
13. J'ai fait appel aux services du travailleur communautaire.			x	
14. Le travailleur communautaire de l'école m'aide quand j'en ai besoin.			x	
SERVICES D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE				
15. Les services d'orientation professionnelle offerts par l'école satisfont les besoins des élèves.	x	x		x
16. J'ai fait appel aux services des orienteurs.			x	
17. Les conseillers du service d'orientation professionnelle me sont utiles quand je vais les voir.			x	
SERVICES DE CONSULTATION DU MAINC				
18. Le bureau régional du MAINC offre aux écoles un service de soutien adéquat.	x	x		
19. L'école utilise adéquatement les services de consultation du MAINC.	x	x		
SERVICES DE TRANSPORT				
20. Le service de transport par autobus est sécuritaire.	x	x	x	x
21. Le service de transport par autobus est fiable.	x	x	x	x

10.0 SERVICES DE SOUTIEN DE L'ECOLE

o Les écoles efficaces sont dotées de soins de santé, de services sociaux, de services d'orientation et d'autres services de soutien adéquats. Elles offrent également un service de transport sécuritaire et fiable.

	Autorité locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
SERVICES SOCIAUX ET SOINS DE SANTE				
1. Les travailleurs en santé de l'école offrent des services adéquats aux élèves.	x	x		x
2. Je reçois de bons services de santé à l'école.			x	
3. J'ai fait appel aux services du travailleur en santé.	x	x	x	
4. Les travailleurs sociaux de l'école offrent des services adéquats aux élèves.	x	x		x
5. J'ai fait appel aux services du travailleur social.			x	
6. Les travailleurs sociaux de l'école m'aident quand j'en ai besoin.			x	
SERVICES PSYCHOLOGIQUES				
7. Le conseiller psychologique de l'école offre des services adéquats.	x	x		x
8. J'ai fait appel aux services du conseiller psychologique.			x	
9. Le conseiller psychologique de l'école m'aide quand j'en ai besoin.			x	
SERVICES D'ELABORATION DES PROGRAMMES D'ETUDES				
10. J'ai fait appel aux services du consultant en programmes d'études.		x		
11. Le/les consultant(s) préposé(s) à l'élaboration des programmes d'études aide(nt) adéquatement les enseignants.	x	x		

9.0 INSTALLATIONS SCOLAIRES

o Les installations des écoles efficaces sont adéquates, sécuritaires et bien entretenues. Entre autres, la bibliothèque est bien garnie et les élèves l'utilisent souvent. Les écoles efficaces utilisent les ressources de la communauté lorsqu'elles en ont besoin.

	Autorité locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
INSTALLATIONS SCOLAIRES				
1. Les installations scolaires sont adéquates compte tenu du nombre d'élèves.	x	x		x
2. Les installations scolaires sont bien entretenues.	x	x	x	x
3. Les installations scolaires sont utilisées de façon créative par le personnel.	x	x	x	x
RESSOURCES ET EQUIPEMENTS SCOLAIRES				
4. Les équipements du laboratoire scientifique de l'école sont adéquats.	x	x	x	x
5. Les équipements sportifs de l'école sont adéquats.	x	x	x	x
6. Les élèves utilisent suffisamment les équipements sportifs.	x	x	x	x
7. Les ressources de la bibliothèque sont adéquates.	x	x	x	x
8. Les élèves utilisent suffisamment la bibliothèque.	x	x	x	x
RESSOURCES DE LA COMMUNAUTE				
9. L'école utilise les installations de la communauté de manière adéquate (veuillez donner des exemples).	x	x		x
10. La communauté utilise bien les installations scolaires.	x	x		x

	Autorité locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
RENDEMENT DES ELEVES				
11. L'école récompense de manière adéquate les résultats des élèves.	x	x	x	x
12. L'école encourage les élèves à travailler fort.	x	x	x	x
PARTICIPATION DES ELEVES				
13. L'école encourage la participation des élèves aux activités parascolaires.	x	x	x	x
14. L'école encourage les élèves à organiser des activités parascolaires adéquates.	x	x	x	x
COLLABORATION				
15. L'école encourage le personnel et les élèves à travailler ensemble.	x	x	x	x
CONFLIT				
16. Le directeur règle les conflits entre le personnel et les élèves de manière juste.	x	x	x	x
17. Les enseignants règlent les conflits qu'ils ont avec les élèves de manière juste.	x	x	x	x
18. Le directeur règle les conflits entre les membres du personnel de manière juste.	x	x		
ABUS DE DROGUES ET D'ALCOOL				
19. L'abus de drogues est un problème pour les élèves de l'école.	x	x	x	x
20. L'abus d'alcool est un problème pour les élèves de l'école.	x	x	x	x

8.0 CLIMAT A L'ECOLE ET DANS LA CLASSE

o Les écoles efficaces attachent beaucoup d'importance à l'apprentissage et à l'éducation. Elles valorisent la reconnaissance et l'appui des différents degrés d'aptitudes des élèves. Les écoles efficaces sont des écoles sécuritaires et ordonnées dont le personnel et les élèves sont fiers. L'excellence dans le comportement et les résultats des élèves est encouragée et reconnue.

	Autorité locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
INSTALLATIONS SCOLAIRES				
1. L'école est un endroit sécuritaire pour apprendre et enseigner.	x	x	x	x
2. L'école est propre et en ordre.	x	x	x	x
POLITIQUES SCOLAIRES				
3. Les politiques scolaires favorisent un climat positif à l'école.	x	x		
4. Les politiques scolaires favorisent un climat positif dans la classe.	x	x		
CLIMAT SCOLAIRE				
5. Le personnel est fier de l'école.	x	x		x
6. Il y a un haut niveau de confiance entre les membres du personnel.	x	x		
7. L'école essaie de faire participer tous les élèves aux principales activités scolaires, y compris ceux qui ont des besoins spéciaux.	x	x	x	x
8. L'école encourage tous ses membres à accepter les différents types d'élèves dotés de différentes aptitudes.	x	x	x	x
IMPORTANCE DE L'APPRENTISSAGE				
9. L'école accorde une grande importance à l'apprentissage des élèves.	x	x	x	x
10. L'école accorde une grande importance à l'apprentissage des enseignants.	x	x		x

	Autorité locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
12. Les parents sont suffisamment impliqués dans les activités parascolaires.	x	x	x	x
13. Les parents encouragent leurs enfants à aller à l'école.	x	x	x	x
14. Les parents considèrent qu'il est important pour leurs enfants d'aller à l'école.	x	x	x	x
15. Les parents encouragent leurs enfants à arriver à l'école à l'heure.	x	x	x	x
ACTIVITES DE LA COMMUNAUTE				
16. L'école encourage les membres de la communauté à visiter l'école et à voir les activités qui s'y déroulent.	x	x	x	x
17. L'école encourage les organismes communautaires à participer aux activités parascolaires.	x	x	x	x
INFORMATION				
18. L'école donne suffisamment d'information aux parents sur le rendement de leurs enfants.	x	x		x
19. L'école donne suffisamment d'occasions aux parents de rencontrer les enseignants et de discuter des progrès de leurs enfants.	x	x		x
20. Les parents sont suffisamment informés des projets et des activités de l'école.	x	x		x
21. Les membres de la communauté son suffisamment informés des projets et des activités de l'école.	x	x		x
RESSOURCES DE L'ECOLE				
22. L'école est perçue par les membres de la Bande comme une ressource qu'ils peuvent utiliser.	x	x		x
23. Le directeur et les enseignants considèrent que les parents sont une ressource pour l'école.	x	x		x
24. Le directeur et les enseignants considèrent que les membres de la communauté sont une ressource pour l'école.	x	x		x

7.0 RELATIONS ECOLE/PARENTS ET COMMUNAUTE

o Dans les écoles efficaces, les aînés, les parents et les membres de la communauté participent à toute une gamme d'activités scolaires et sont considérés comme étant des personnes ressources pour l'école. Les écoles efficaces évoluent dans des communautés dont les membres connaissent bien les activités de l'école et sont satisfaits du rendement de l'école.

	Autorité locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
PROJET EDUCATIF DE L'ECOLE				
1. Les parents comprennent le projet éducatif de l'école.	x	x		x
2. Les membres de la communauté comprennent le projet éducatif de l'école.	x	x		x
PLANIFICATION				
3. L'école a un plan pour favoriser la participation des aînés aux activités de l'école.	x	x		x
4. L'école a un plan pour favoriser la participation des parents aux activités de l'école.	x	x		x
5. L'école a un plan pour favoriser la participation des membres de la communauté aux activités de l'école.	x	x		x
UTILISATION DES AINES				
6. L'école implique les aînés de façon utile dans l'élaboration du projet éducatif et des programmes d'études de l'école.	x	x	x	x
7. L'école implique les aînés de façon utile dans l'enseignement de la culture et de la langue traditionnelles.	x	x	x	x
ACTIVITES DES PARENTS				
8. L'école encourage les parents à aider leurs enfants dans leurs matières scolaires.	x	x		x
9. Les parents appuient les activités d'apprentissage enseignées à l'école.	x	x		x
10. Les parents aident de manière adéquate les enseignants dans la classe.	x	x		x
11. L'école encourage les parents à visiter l'école et à observer les activités qui s'y déroulent.	x	x		x

	Autorité locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
23. Les enseignants utilisent des activités spéciales d'apprentissage pour compléter leurs programmes d'études. (Ex. excursions, débats, etc.)	x	x	x	x
24. Les enseignants font une utilisation judicieuse des équipements et des installations scolaires.	x	x	x	
RECONNAISSANCE DE L'EXCELLENCE				
25. L'excellence de l'enseignement est adéquatement reconnue.	x	x		
FORMATION PROFESSIONNELLE				
26. Les enseignants ont des projets de formation professionnelle avec objectifs précis.	x	x		
27. Les enseignants prennent part aux activités de formation professionnelle sur une base continue.	x	x		

	Autorité locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
COMMUNICATION AVEC LES ELEVES				
12. Les enseignants communiquent clairement leurs attentes aux élèves.	x	x		
13. Les enseignants attendent beaucoup des élèves.	x	x	x	x
14. Les enseignants donnent du feedback constructif aux élèves.	x	x		
15. Les enseignants font des commentaires utiles aux élèves.			x	
16. Les enseignants félicitent les élèves.			x	
17. Les enseignants ont une bonne compréhension de la culture des élèves et de leur communauté.	x	x	x	x
PERFORMANCE DES ELEVES				
18. Les enseignants ont une bonne connaissance du progrès fait par chacun de leurs élèves.	x	x		x
19. Les professeurs de chacun des cours savent quels progrès les élèves font.		x		
PERSONNEL				
20. Il y a un équilibre adéquat entre le nombre d'enseignants autochtones et non autochtones à l'école.	x	x		x
ENSEIGNEMENT				
21. Les enseignants ne se contentent pas de faire du "bourrage de crânes". Ils veulent que les élèves comprennent les notions qui leur sont enseignées et sachent les mettre en application.	x	x		x
22. Mes professeurs ne font pas du "bourrage de crânes". Ils me demandent de comprendre et d'être capable de me servir de ce qu'ils m'enseignent.			x	

6.0 EFFICACITE DES ENSEIGNANTS ET DU PERSONNEL

o Les enseignants et le personnel des écoles efficaces établissent des critères élevés de rendement pour les élèves, leur donnent du feedback constructif et pertinent et traitent les élèves de manière juste et équitable. Les enseignants et le personnel forment une équipe de travail efficace, participent de manière continue à leur formation professionnelle et utilisent une variété de matériel didactique et de méthodes d'enseignement. Dans les écoles efficaces, l'excellence de l'enseignement est reconnue.

	Autorité locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
COLLABORATION AU SEIN DU PERSONNEL				
1. Les relations de travail entre les enseignants sont positives et il existe un climat de collaboration.	x	x		
2. Les enseignants travaillent bien ensemble.			x	x
3. Les relations de travail entre les enseignants et le personnel sont positives et il existe un climat de collaboration.	x	x		
4. Les enseignants et le personnel de l'école travaillent bien ensemble.			x	x
5. Les enseignants échangent des idées et s'entraident dans leurs démarches de formation professionnelle.	x	x		
6. Les enseignants sont ouverts aux suggestions des autres enseignants et membres du personnel pour améliorer leur travail.	x	x		
CLIMAT DE L'ECOLE				
7. Les enseignants sont fiers de leur école.	x	x	x	x
8. Le directeur et le personnel administratif sont fiers de leur école.	x	x		x
9. Les élèves sont fiers de leur école.	x	x	x	x
10. Les enseignants sont justes envers les élèves.	x	x	x	
11. Les enseignants sont conséquents dans leur façon de traiter les élèves.	x	x	x	

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
GESTION DE LA CLASSE				
16. La gestion efficace de la classe est un objectif appuyé par le directeur et tout le personnel enseignant.	x	x		
17. Les périodes d'enseignement sont bien utilisées.	x	x		
18. Les enseignants donnent des devoirs utiles à faire à la maison.	x	x	x	x
METHODES D'APPRENTISSAGE/ DE FORMATION				
19. Les enseignants tiennent compte des différentes façons dont leurs élèves apprennent.	x	x	x	x
20. Les enseignants continuent d'apprendre comment améliorer leurs méthodes d'enseignement.	x	x		

	Autorité Locale	Educateurs	Elèves	Parents/ Communauté
SENSIBILITE CULTURELLE				
9. Les enseignants comprennent la culture et le système de valeurs des élèves.	x	x	x	x
10. Le matériel didactique tient compte des différences culturelles des élèves.	x	x	x	x
11. Les cours fournissent aux élèves des moyens de comprendre leur culture et leurs traditions.	x	x	x	x
12. L'enseignement dans la langue maternelle autochtone des élèves est adéquat.	x	x	x	x
EVALUATION				
13. Le progrès des élèves est évalué par l'entremise des méthodes suivants:	x	x		
SUPERVISION				
14. Le directeur passe régulièrement en revue les objectifs pédagogiques.	x	x		
15. Les enseignants sont responsables d'atteindre les objectifs pédagogiques.	x	x		

CAHIER D'INFORMATION

AU SUJET DE

L'EVALUATION D'UNE ECOLE AUTOCHTONE

A L'INTENTION

DU PERSONNEL DE L'ECOLE

Préparé pour :

Les écoles autochtones fédérales
les écoles contrôlées par les Bandes

Mars 1990

Cahier 4

ROBERT NIXON AND ASSOCIATES

2086 Tupper, Montréal, Québec, Canada H3H 1N8
Tel. (514) 935-9502 Fax. (514) 935-4654

Table des Matières

	Page
TABLE DES MATIERES	ii
OBJECTIF DU CAHIER	1
L'EVALUATION D'UNE ECOLE EST	1
L'EVALUATION D'UNE ECOLE N'EST PAS	2
POURQUOI FAIRE L'EVALUATION D'UNE ECOLE?	2
COMMENT SE FAIT L'EVALUATION D'UNE ECOLE?	3
COMMENT LE CONCEPT D'ECOLE EFFICACE EST-IL LIE A L'EVALUATION D'UNE ECOLE?	4
L'EVALUATION D'UNE ECOLE IMPLIQUE LA CUEILLETTE DE DEUX SORTES DE DONNEES	6
QUI PARTICIPE A L'EVALUATION DE L'ECOLE?	6
A QUELLES SORTES DE QUESTIONS S'ATTENDRE LORS DE L'ETAPE DE CUEILLETTE DES DONNEES?	7
LES RESULTATS QU'ON PEUT ATTENDRE DE L'EVALUATION D'UNE ECOLE	8
CONFIDENTIALITE	9

OBJECTIF DU CAHIER

o Ce cahier a pour but de familiariser le personnel de l'école avec le concept d'évaluation d'une école. Par personnel de l'école, nous entendons ici les directions d'écoles, les enseignants, les enseignants auxiliaires, les conseillers, les travailleurs en santé, le personnel clérical, administratif et le personnel d'entretien. Il vise à répondre aux questions suivantes :

1. En quoi consiste l'évaluation d'une école?
2. Comment se fait l'évaluation d'une école?
3. Qui participe à une telle évaluation et quelle peut être l'implication du personnel de l'école?
4. Comment sera recueillie l'information nécessaire pour mener à bien l'évaluation?
5. Quels résultats peut-on attendre de l'évaluation d'une école?

L'EVALUATION D'UNE ECOLE <u>EST</u>

o conçue pour favoriser la participation de l'ensemble du personnel de l'école et des membres de la communauté à un processus d'évaluation visant l'amélioration de l'école;

o une façon d'examiner toutes les composantes d'une école et la manière dont elles s'articulent. Ces composantes sont notamment les autorités locales, les aînés, les directeurs et administrateurs, les enseignants, les élèves, les parents et les membres de la communauté;

o basée sur le principe qu'il est nécessaire de tenir compte de toutes les composantes d'une école et de la façon dont elles s'articulent pour comprendre le fonctionnement de l'école et en identifier les points forts et les points faibles;

o une revue du fonctionnement de l'ensemble du personnel de l'école par rapport au projet éducatif et aux buts de l'école.

L'EVALUATION D'UNE ECOLE N'EST PAS

o une évaluation de rendement des enseignants individuels ou du personnel de l'école. (Ces évaluations portent habituellement sur les réalisations des enseignants par rapport à leurs propres buts et objectifs). L'évaluation n'identifie pas les points forts et les points faibles d'un enseignant en particulier ou du personnel, mais s'intéresse plutôt à découvrir comment fonctionne le personnel en tant qu'unité et comment il réussit à obtenir des résultats.

o une évaluation de cours spécifiques ou d'éléments particuliers d'un programme d'études. Une telle évaluation requiert un examen plus approfondi du cours ou du programme d'études en question que ne l'exige une évaluation. Par exemple, l'examen d'un cours en particulier comprendrait l'évaluation des objectifs propres à ce cours, du matériel du cours, des résultats des tests, etc.

o une analyse détaillée des besoins financiers de l'école, les Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) ayant déjà établi des formules de financement. Une évaluation d'école autochtone peut cependant examiner l'efficacité du système administratif et financier en place à l'école.

POURQUOI FAIRE L'EVALUATION D'UNE ECOLE?

o Il y a plusieurs raisons qui peuvent motiver une Bande à entreprendre une évaluation d'école. Il peut s'agir:

- d'aider la Bande à décider si elle veut prendre l'école en charge;
- d'examiner l'école, après qu'elle ait été dirigée par la Bande pendant un certain temps, pour voir ce qui marche bien et ce qui a besoin d'être amélioré;
- de se conformer à une des exigences du système de transfert de paiements flexibles qui stipule que les écoles doivent être évaluées à tous les cinq ans;
- d'améliorer la gestion de l'école;
- de planifier les changements et les améliorations à apporter à l'école;

- de fournir de l'information aux décisionnaires;
- de fournir un système clair et organisé de partage d'information;
- d'informer la communauté au sujet de l'école, de favoriser une compréhension commune des buts de l'école et un esprit de collaboration pour l'atteinte de ces buts.

o Les éducateurs autochtones travaillant avec l'Assemblée des premières nations (APN) ont reconnu l'importance des évaluations d'écoles dans un rapport publié en 1988 et intitulé Tradition and Education Towards a Vision of Our Future. Ce rapport recommandait que le gouvernement fédéral appuie les Premières nations dans l'élaboration de mécanismes d'évaluation. Le rapport recommandait également que les écoles soient évaluées régulièrement.

COMMENT SE FAIT L'EVALUATION D'UNE ECOLE?

o L'évaluation de l'école est conçue de façon à être planifiée et gérée par l'autorité locale en éducation de la Bande ou par un comité directeur d'évaluation, spécialement créé par l'autorité locale ou le Conseil de Bande. Le comité directeur est habituellement composé de représentants de tous les groupes suivants, ou de certains de ces groupes : autorité locale en éducation, Conseil de Bande, administration de l'école, enseignants, parents, aînés, membres de la communauté et personnel en éducation du MAINC familier avec l'école.

o Il faut compter de trois à six mois pour compléter les trois phases du processus d'évaluation:

1. La phase de planification qui implique:

   - de décider des questions centrales sur lesquelles l'évaluation se penchera;
   - de s'assurer de ressources financières suffisantes pour mener à bien l'évaluation;
   - de rédiger les termes de référence de l'évaluation;
   - d'engager un consultant qui fera l'évaluation.

2. La phase de réalisation de l'évaluation qui comprend:

   - l'approbation du plan de travail du consultant;
   - le suivi de la cueillette de données;
   - l'examen des rapports d'étape du consultant;
   - l'examen et l'approbation du rapport final d'évaluation.

3. La phase de suivi et de mise en oeuvre des recommandations qui comporte:

   - l'élaboration d'un plan de mise en oeuvre pour s'assurer que les améliorations suggérées sont bien apportées à l'école;
   - le suivi annuel du plan de mise en oeuvre;
   - la réalisation d'une évaluation intérimaire, ou mini-évaluation, pour mesurer les progrès accomplis.

o L'autorité locale ou le comité directeur d'évaluation retiendront les services d'un consultant ou d'une équipe de consultants pour mener à bien la phase 2, soit la réalisation de l'évaluation. De plus, l'autorité locale ou le comité peut décider d'engager un consultant en planification pour l'aider à planifier l'évaluation.

COMMENT LE CONCEPT D'ECOLE EFFICACE EST-IL LIE A L'EVALUATION D'UNE ECOLE?

o L'évaluation d'une école cherche à déterminer dans quelle mesure l'école est efficace et fonctionne bien.

o L'évaluation d'une école examine toutes les composantes de l'école et la façon dont elles s'articulent.

o Les écoles efficaces sont définies comme étant des écoles qui fonctionnent bien en tant qu'unité et dont les élèves, les enseignants et le personnel administratif atteignent des niveaux élevés de rendement.

o L'idée d'évaluation d'une école est basée sur les résultats de recherches approfondies en éducation, menées à travers le monde au cours des 15

dernières années. Cette recherche a démontré que les écoles efficaces possèdent des caractéristiques spécifiques. Pour les besoins de cette série de cahiers, ces caractéristiques ont été regroupées en dix grandes catégories. Dans leur ensemble, ces dix caractéristiques couvrent tous les aspects d'une école qui fonctionne bien.

- Les dix caractéristiques des écoles efficaces qui sont décrites au cahier 1 sont les suivantes:

  1. un projet éducatif et des buts clairs et endossés par la communauté;
  2. une autorité locale claire et positive;
  3. un leadership administratif fort et positif;
  4. des programmes d'études planifiés;
  5. un enseignement de qualité;
  6. un haut niveau d'efficacité des enseignants et du personnel;
  7. l'implication des parents et de la communauté dans l'école;
  8. un climat positif à l'école et dans la classe;
  9. des installations adéquates;
  10. des services de soutien adéquats.

- L'évaluation de l'école est conçue de façon à examiner chacune de ces caractéristiques dans l'école.

L'EVALUATION D'UNE ECOLE IMPLIQUE LA CUEILLETTE DE DEUX SORTES DE DONNEES

- L'évaluation d'une école implique la cueillette de deux sortes de données. Tout d'abord, on recueille de l'information sur les perceptions qu'ont les gens de l'école, de ses activités et de son efficacité. Ces données sont qualitatives. Par ailleurs, des données sont extraites des divers documents et registres pour tracer le profil de l'école. Ce sont alors des données quantitatives. Il peut s'agir, par exemple, des résultats des élèves aux tests.

- Il est important de recueillir ces deux types de données de façon à pouvoir les comparer et en faire l'analyse.

QUI PARTICIPE A L'EVALUATION DE L'ECOLE?

- Un des aspects importants des évaluations d'écoles c'est qu'elles font appel à la participation d'un large éventail de personnes intéressées par l'école. Ainsi, la plupart d'entre elles impliqueront, à un moment ou à un autre et de différentes façons, les administrateurs de l'école, les enseignants et le personnel de l'école, les aînés, les élèves, les parents et les membres de la communauté.

- De façon générale, c'est l'autorité locale ou le comité directeur d'évaluation qui décidera de la façon dont les gens seront impliqués dans l'évaluation. Ainsi, par exemple, le personnel de l'école, les parents, les aînés, les membres de la communauté (et le personnel du MAINC, si la Bande le souhaite) peuvent être consultés durant la phase de planification au sujet des questions centrales sur lesquelles l'évaluation devrait se pencher. Un peu plus tard dans la phase de planification, les groupes de l'école et de la communauté devraient être informés des détails du plan d'évaluation final.

- Au moment de la cueillette des données, le consultant demande habituellement à tous les membres du personnel de l'école, ou à la plupart d'entre eux, de participer à une entrevue ou de remplir un questionnaire. Il en sera de même pour un échantillon d'aînés, de conseillers de Bande, de

membres de l'autorité locale, de parents, de membres de la communauté et d'élèves.

- Une fois en possession de l'ébauche du rapport final du consultant, l'autorité locale ou le comité directeur fait habituellement appel à des représentants du Conseil de Bande, du personnel de l'école, des parents et de la communauté pour procéder à l'examen du rapport et le commenter. Enfin, après approbation du rapport final, l'autorité locale ou le Conseil de Bande présente habituellement les recommandations de l'évaluation aux membres de l'école et de la communauté.

- En résumé, le personnel de l'école, qui inclut les administrateurs, les enseignants, les enseignants auxiliaires et les autres membres, peut être appelé à s'impliquer à l'étape de planification, lors de l'étape de cueillette de données ou dans l'examen de l'ébauche du rapport et du rapport final.

A QUELLES SORTES DE QUESTIONS S'ATTENDRE LORS DE L'ETAPE DE CUEILLETTE DES DONNEES?

- Le consultant en évaluation vous posera une série de questions, que ce soit en entrevue individuelle ou sous forme de questionnaire à remplir. Il est également possible que certains consultants décident de mener des entrevues en petits groupes.

- On vous posera des questions en vue de connaître vos perceptions sur l'école. Règle générale, il y a dix catégories de questions qui correspondent aux dix caractéristiques des écoles efficaces. Les trois questions qui suivent sont des exemples de ce qu'on pourrait vous demander dans un questionnaire écrit.

	APA	PA	PO	A	EA
Le directeur d'école établit des critères élevés de rendement pour le personnel enseignant et administratif.	☐	☐	☐	☐	☐
Les programmes d'études ont des buts et des objectives clairs et mesurables.	☐	☐	☐	☐	☐
Les enseignants sont fiers de leur école.	☐	☐	☐	☐	☐

Légende:
APA: absolument pas d'accord
PA: pas d'accord
PO: pas d'opinion
A: d'accord
EA: entièrement d'accord

o On peut également vous poser des questions en entrevue. En voici trois exemples:

- Comment le directeur d'école encourage-t-il les enseignants à travailler ensemble?
- Comment les aînés sont-ils impliqués dans la planification des programmes d'études?
- De quelle façon les enseignants communiquent-ils leurs attentes aux élèves?

LES RESULTATS QU'ON PEUT ATTENDRE DE L'EVALUATION D'UNE ECOLE

o Les évaluations d'école sont conçues de façon à fournir une analyse des forces et des faiblesses de l'école et à faire des recommandations permettant d'apporter des améliorations spécifiques et pratiques à l'école.

o Les évaluations d'école peuvent aider ceux qui s'impliquent dans le processus (personnel de l'école, élèves, membres de la communauté) à acquérir une meilleure connaissance des buts de l'école, de ses activités et de son rendement.

- Enfin, les évaluations d'école appuient le principe de la prise en charge de l'éducation autochtone par les autochtones en permettant aux autorités locales et aux leaders des écoles d'acquérir la compréhension et les habiletés requises pour examiner, évaluer et améliorer leurs écoles.

CONFIDENTIALITE

- Toute information transmise au consultant en évaluation, que ce soit au cours d'une entrevue ou par questionnaire, demeurera totalement confidentielle.

CAHIER D'INFORMATION AU SUJET DE L'EVALUATION D'UNE ECOLE AUTOCHTONE A L'INTENTION DES AINES, DES PARENTS ET DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTE

Préparé pour :

Les écoles autochtones fédérales
les écoles contrôlées par les Bandes

Mars 1990

Cahier 5

ROBERT NIXON AND ASSOCIATES

2086 Tupper, Montréal, Québec, Canada H3H 1N8
Tel: (514) 935-9502 Fax: (514) 935-4654

Table des Matières

	Page
TABLE DES MATIERES	ii
OBJECTIF DU CAHIER	1
L'EVALUATION D'UNE ECOLE EST	1
L'EVALUATION D'UNE ECOLE N'EST PAS	1
POURQUOI FAIRE L'EVALUATION D'UNE ECOLE?	2
COMMENT SE FAIT L'EVALUATION D'UNE ECOLE?	3
L'EVALUATION D'UNE ECOLE IMPLIQUE LA CUEILLETTE DE DEUX SORTES DE DONNEES	4
COMMENT MESURER L'EFFICACITE DE VOTRE ECOLE?	4
QUI PARTICIPE A L'EVALUATION DE L'ECOLE?	5
A QUELLES SORTES DE QUESTIONS S'ATTENDRE?	6
LES RESULTATS QU'ON PEUT ATTENDRE DE L'EVALUATION D'UNE ECOLE	7
CONFIDENTIALITE	8

OBJECTIF DU CAHIER

o Ce cahier a pour but de vous familiariser avec ce qu'est l'évaluation d'une école. Il vise à répondre aux questions suivantes :

1. En quoi consiste l'évaluation d'une école?
2. Comment se fait l'évaluation d'une école?
3. Qui participe à cette évaluation et quelle peut être votre implication?
4. Comment sera recueillie l'information nécessaire pour mener à bien l'évaluation?
5. Quels résultats peut-on attendre de l'évaluation d'une école?

L'EVALUATION D'UNE ECOLE EST

o Une évaluation qui implique le personnel de l'école et certains des membres de la communauté dans un processus d'évaluation visant l'amélioration de l'école;

o une façon d'étudier toutes les composantes d'une école et comment elles s'articulent. Ces composantes sont notamment les autorités locales, les aînés, les directeurs et administrateurs, les enseignants, les élèves, les parents et les membres de la communauté;

o basée sur le principe qu'il est nécessaire d'étudier toutes les composantes d'une école pour comprendre toutes les forces et les faiblesses de l'école;

o une revue du fonctionnement de l'école par rapport au projet éducatif et aux buts de l'école.

L'EVALUATION D'UNE ECOLE N'EST PAS

o une évaluation de rendement des enseignants individuels ou du personnel de l'école. L'évaluation n'identifie pas les points forts et les points faibles d'un enseignant en particulier ou du personnel, mais s'intéresse plutôt à découvrir

comment fonctionne le personnel en tant qu'unité et comment il réussit à obtenir des résultats.

o une évaluation de cours spécifiques des programmes d'études. Une telle évaluation requiert un examen plus approfondi que ne l'exige une évaluation.

o une analyse détaillée des besoins financiers de l'école, les Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) ayant déjà établi des formules de financement. Une évaluation d'école autochtone peut cependant examiner l'efficacité du système administratif et financier en place à l'école.

POURQUOI FAIRE L'EVALUATION D'UNE ECOLE?

o Il y a plusieurs raisons qui peuvent motiver une Bande à entreprendre une évaluation d'école. Il peut s'agir :

- d'aider la Bande à décider si elle veut prendre l'école en charge;
- d'examiner l'école, après qu'elle ait été dirigée par la Bande pendant un certain temps, pour voir ce qui marche bien et ce qui a besoin d'être amélioré;
- de se conformer à une des exigences du système de transfert de paiements flexibles qui stipule que les écoles doivent être évaluées à tous les cinq ans;
- d'améliorer la gestion de l'école;
- de planifier les changements et les améliorations à apporter à l'école;
- de fournir de l'information aux décisionnaires;
- de fournir un système clair et organisé de partage d'information;
- d'informer la communauté au sujet de l'école, de favoriser une compréhension commune des buts de l'école et un esprit de collaboration pour l'atteinte de ces buts.

o Les éducateurs autochtones travaillant avec l'Assemblée des premières nations (APN) ont reconnu l'importance des évaluations d'écoles dans un rapport publié en 1988 et intitulé <u>Tradition and Education Towards a Vision of Our Future</u>. Ce rapport recommandait que le gouvernement fédéral appuie les

Premières nations dans l'élaboration de mécanismes d'évaluation. Le rapport recommandait également que les écoles soient évaluées régulièrement.

COMMENT SE FAIT L'EVALUATION D'UNE ECOLE?

o L'évaluation de l'école est conçue de façon à être planifiée et gérée par l'autorité locale en éducation de la Bande ou par un comité directeur d'évaluation, spécialement créé par l'autorité locale ou le Conseil de Bande. Le comité directeur est habituellement composé de représentants de tous les groupes suivants, ou de certains de ces groupes : autorité locale en éducation, Conseil de Bande, administration de l'école, enseignants, parents, aînés, membres de la communauté et personnel en éducation du MAINC familier avec l'école.

o Il faut compter de trois à six mois pour compléter les trois phases du processus d'évaluation :

1. La phase de planification qui implique:

   - de décider des questions centrales sur lesquelles l'évaluation se penchera;
   - de s'assurer de ressources financières suffisantes pour mener à bien l'évaluation;
   - de rédiger les objectifs de l'évaluation;
   - d'engager un consultant qui fera l'évaluation.

2. La phase de réalisation de l'évaluation qui comprend:

   - l'approbation du plan de travail du consultant;
   - la cueillette d'information (données);
   - l'examen des rapports d'étape du consultant;
   - l'examen et l'approbation du rapport final d'évaluation.

3. La phase de suivi et de mise en oeuvre des recommandations qui comporte :

- l'élaboration d'un plan pour s'assurer que les améliorations suggérées dans le rapport sont bien apportées à l'école;
- le suivi annuel du plan de mise en oeuvre.

o L'autorité locale ou le comité directeur d'évaluation retiendront les services d'un consultant ou d'une équipe de consultants pour mener à bien la phase 2, soit la réalisation de l'évaluation. De plus, l'autorité locale ou le comité peut décider d'engager un consultant en planification pour l'aider à planifier l'évaluation.

L'EVALUATION D'UNE ECOLE IMPLIQUE LA CUEILLETTE DE DEUX SORTES DE DONNEES

o L'évaluation d'une école implique la cueillette de deux sortes de données. Tout d'abord, on recueille de l'information sur les perceptions qu'ont les gens de l'école, de ses activités et de son efficacité. Ces données sont qualitatives. Par ailleurs, des données sont extraites des divers documents et registres pour tracer le profil de l'école. Ce sont alors des données quantitatives. Il peut s'agir, par exemple, des résultats des élèves aux tests.

o Il est important de recueillir ces deux types de données de façon à pouvoir les comparer et en faire l'analyse.

COMMENT MESURER L'EFFICACITE DE VOTRE ECOLE?

o L'évaluation d'une école cherche à mesurer à quel point l'école est efficace.

o L'évaluation d'une école examine toutes les composantes de l'école et la façon dont elles travaillent ensemble.

o Les écoles efficaces sont définies comme étant des écoles qui fonctionnent bien en tant qu'unité et dont les élèves, les enseignants et le personnel administratif atteignent des niveaux élevés de rendement.

o L'idée d'évaluation d'une école est basée sur les résultats de recherches en éducation, qui ont été menées à travers le monde. Cette recherche a démontré que les écoles efficaces ont dix caractéristiques :

1. un projet éducatif et des buts clairs et endossés par la communauté;
2. une autorité locale claire et positive;
3. un leadership administratif fort et positif;
4. des programmes d'études planifiés;
5. un excellent enseignement;
6. des enseignants et du personnel qui travaillent bien ensemble;
7. l'implication des parents et de la communauté dans l'école;
8. un climat positif à l'école et dans la classe;
9. des installations adéquates;
10. des services de soutien adéquats.

o L'évaluation de l'école est conçue de façon à examiner chacune de ces caractéristiques dans l'école.

QUI PARTICIPE A L'EVALUATION DE L'ECOLE?

o Un des aspects importants des évaluations d'écoles c'est qu'elles font appel à la participation d'un large éventail de personnes intéressées par l'école. Ainsi, la plupart d'entre elles impliqueront, à un moment ou à un autre et de différentes façons, les administrateurs de l'école, les enseignants et le personnel de l'école, les aînés, les élèves, les parents et les membres de la communauté.

o De façon générale, c'est l'autorité locale ou le comité directeur d'évaluation qui décidera de la façon dont les gens seront impliqués dans l'évaluation. Ainsi, par exemple, le personnel de l'école, les parents, les aînés, les membres de la communauté (et le personnel du MAINC, si la Bande le souhaite) peuvent être consultés durant la phase de planification au sujet des questions centrales sur lesquelles l'évaluation devrait se pencher. Un peu plus tard dans la phase de planification, les groupes de l'école et de la communauté devraient être informés des détails du plan d'évaluation final.

- Au moment de la cueillette de l'information, le consultant demande habituellement à un certain nombre d'aînés, de conseillers de Bande, de membres de l'autorité locale, de parents, de membres de la communauté et d'élèves de participer à une entrevue ou de remplir un questionnaire.

- Une fois en possession de l'ébauche du rapport final du consultant, l'autorité locale ou le comité directeur fait habituellement appel à des représentants du Conseil de Bande, du personnel de l'école, des parents et de la communauté pour lire et commenter le rapport. Enfin, après approbation du rapport final, l'autorité locale ou le Conseil de Bande présente habituellement les recommandations de l'évaluation aux membres de l'école et de la communauté.

- En résumé, les aînés, les parents et les membres de la communauté peuvent être appelés à participer à toutes les étapes de l'évaluation.

A QUELLES SORTES DE QUESTIONS S'ATTENDRE?

- Le consultant en évaluation vous posera une série de questions, que ce soit en entrevue individuelle ou sous forme de questionnaire à remplir. Il est également possible que certains consultants décident de mener des entrevues en petits groupes.

- On vous posera des questions en vue de connaître vos perceptions sur l'école. Règle générale, il y a dix catégories de questions qui correspondent aux dix caractéristiques des écoles efficaces. Voici quelques exemples de ce qu'on pourrait vous demander dans un questionnaire écrit.

	APA	PA	PO	A	EA
Les parents sont au courant des priorités des programmes d'études.	☐	☐	☐	☐	☐
Les élèves sont fiers de leur école.	☐	☐	☐	☐	☐
L'école encourage les parents à visiter l'école et à observer les activités qui s'y déroulent.	☐	☐	☐	☐	☐

Légende:
APA: absolument pas d'accord
PA: pas d'accord
PO: pas d'opinion
A: d'accord
EA: entièrement d'accord

o On peut également vous poser des questions en entrevue. En voici trois exemples:

- Est-ce que l'école vous tient suffisamment au courant des progrès de votre enfant?
- Est-ce que l'école aide votre enfant à faire un choix de carrière?
- Est-ce que l'école implique suffisamment les aînés dans les activités de l'école?

LES RESULTATS QU'ON PEUT ATTENDRE DE L'EVALUATION D'UNE ECOLE

o Les évaluations d'école sont conçues de façon à identifier les forces et les faiblesses de l'école. Elles font aussi des recommandations permettant d'apporter des améliorations pratiques à l'école.

o Les évaluations d'école peuvent aider ceux qui s'impliquent dans le processus (personnel de l'école, élèves, membres de la communauté) à acquérir une

meilleure connaissance des buts de l'école, de ses activités et de son rendement.

- Enfin, les évaluations d'école appuient le principe de la prise en charge de l'éducation autochtone par les autochtones en permettant aux autorités locales et aux leaders des écoles de comprendre quels aspects de l'école ont besoin d'être améliorés.

CONFIDENTIALITE

- Toute information transmise au consultant en évaluation, que ce soit au cours d'une entrevue ou par questionnaire, demeurera totalement confidentielle.

CAHIER D'INFORMATION SUR L'EVALUATION D'UNE ECOLE AUTOCHTONE A L'INTENTION DES ELEVES

Préparé pour :

Les écoles autochtones fédérales
les écoles contrôlées par les Bandes

Mars 1990

Cahier 6

ROBERT NIXON AND ASSOCIATES

2086 Tupper, Montréal, Québec, Canada H3H 1N8
Tel: (514) 935-9502 Fax: (514) 935-4654

Table des Matières

Page

TABLE DES MATIERES ii

QU'EST-CE QUE C'EST UNE EVALUATION D'ECOLE? 1

POURQUOI ON FAIT UNE EVALUATION? 1

COMMENT VOUS ALLEZ PARTICIPER A L'EVALUATION? 1

QU'EST-CE QUI ARRIVE A L'INFORMATION
QUI EST RECUEILLIE? 2

QU'EST-CE QUE C'EST UNE EVALUATION D'ECOLE?

o Quand on évalue quelque chose, ça veut dire qu'on l'étudie. Quand on évalue une école, on étudie chacune de ses parties et comment elles fonctionnent. C'est une façon de recueillir de l'information sur l'école.

POURQUOI ON FAIT UNE EVALUATION?

o Les écoles, comme toute chose d'ailleurs, ont des forces et des faiblesses. C'est une bonne idée de regarder ces forces et ces faiblesses de temps en temps pour essayer de trouver des moyens d'améliorer l'école. C'est ce qu'une évaluation fait : elle regarde comment est l'école et suggère des façons de la rendre meilleure.

o Pour cette évaluation, on demande votre participation, comme on demande celle du directeur et du personnel de l'école, du Conseil de Bande et d'autres membres de la communauté. La personne qui fait l'évaluation, et qu'on appelle le consultant, va peut-être vouloir vous demander ce que vous pensez de l'école. Elle va aussi demander à d'autres membres de la communauté ce qu'ils en pensent.

o C'est important que les enfants autochtones réussissent bien à l'école, qu'ils aient le goût d'y aller et qu'ils aient le goût d'apprendre. Ça veut dire qu'il faut que l'école leur donne la meilleure éducation possible. Il faut que l'école soit une <u>bonne</u> place pour apprendre. Pour être sûr que ça se produise, il faut que l'école ait une évaluation spéciale de temps en temps.

COMMENT VOUS ALLEZ PARTICIPER A L'EVALUATION?

o Il y a trois grandes étapes dans une évaluation. On va peut-être vous demander de participer à la deuxième étape, quand l'information sur l'école est recueillie.

o Il se peut qu'on vous demande de répondre à des questions sur votre école. On peut vous remettre des questions et vous demander d'y répondre par écrit.

Il se peut aussi que ce soit une personne qui vous interviewe ou que vous fassiez partie d'une discussion de groupe.

o Voici des exemples de questions auxquelles ont peut vous demander de répondre par écrit:

	APA	PA	PO	A	EA
Les enseignants expliquent clairement les objectifs de chaque cours.	☐	☐	☐	☐	☐
L'école encourage les élèves à travailler fort.	☐	☐	☐	☐	☐

Légende:
- **APA:** absolument pas d'accord
- **PA:** pas d'accord
- **PO:** pas d'opinion
- **A:** d'accord
- **EA:** entièrement d'accord

o On peut aussi vous poser des questions en entrevue. En voici deux exemples:

- Est-ce que l'autobus scolaire dans lequel vous voyagez est sécuritaire?
- Est-ce qu'on vous encourage à travailler avec les autres étudiants dans la classe?

o Vos opinions sont confidentielles et seules les personnes qui sont en charge de l'étude vont les utiliser. Rappelez-vous que certains parents, enseignants, aînés et d'autres vont aussi répondre à des questions. L'information que vous pouvez donner et que les autres peuvent donner est importante. Sans cette information, il se peut que l'évaluation ne soit pas un succès.

QU'EST-CE QUI ARRIVE A L'INFORMATION QUI EST RECUEILLIE?

o L'information recueillie sera utilisée pour écrire le rapport d'évaluation qui va faire des suggestions sur la façon d'améliorer l'école. Ce sera ensuite au

Conseil de Bande et à l'autorité locale en éducation de s'assurer que les recommandations sont appliquées.

CE QUE VOUS PENSEZ DE VOTRE ECOLE EST IMPORTANT.

EN VUE D'ÉTABLIR UNE APPROCHE POUR L'ÉVALUATION DES ÉCOLES INDIENNES:

UN SOMMAIRE D'UNE REVUE DES PRATIQUES ACTUELLES

Préparé pour:

la Direction de l'évaluation
Affaires indiennes et du Nord Canada

Octobre 1988

Préparé par

Judi Stevenson

OBJECTIF

Ce rapport s'inscrit dans le cadre d'un projet d'évaluation visant à concevoir des moyens d'évaluation des écoles élémentaires et secondaires pour les enfants indiens. On y trouve les constatations d'une enquête sur les pratiques actuelles d'évaluation scolaire. Le rapport présente des recommandations portant sur la prochaine étape de ce projet d'évaluation.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

1. À l'heure actuelle, les activités d'évaluation varient sensiblement d'une région à l'autre. Parmi les activités en cours dans diverses régions, mentionnons la collecte de données administratives, l'inspection traditionnelle des écoles et l'accréditation des enseignants, les évaluations ponctuelles, l'agrément provincial des écoles ou des programmes et certains programmes d'entraide ou d'évaluation globale réalisés par des spécialistes de l'extérieur. Il est difficile de comparer les résultats d'une région à l'autre; les activités d'évaluation actuelles ne permettent pas d'obtenir un portrait global de l'efficacité du programme d'enseignement.

2. Les sommes actuellement consacrées à l'évaluation des écoles varient énormément: un montant minime dans certaines régions et plusieurs centaines de milliers de dollars par année dans d'autres. Pour les activités à caractère d'évaluation, les dispositions spéciales de financement actuelles ne suffiront pas dans le cas des évaluations régulières et cycliques envisagées dans ce rapport.

3. Il est important que les initiatives d'évaluation soient conçues et mises en oeuvre conformément à l'engagement de longue date du gouvernement du Canada envers le principe de la maîtrise indienne de l'éducation indienne. À cette fin, les éducateurs et les chefs indiens devraient être consultés; ils devraient participer à toutes les étapes des activités d'évaluation de l'éducation.

CONCLUSIONS

Il faut procéder à plusieurs types d'évaluation afin d'obtenir les renseignements nécessaires pour garantir l'efficacité des écoles, l'amélioration des programmes et la responsabilité publique. Les évaluations des écoles locales et celles des éléments de programmes et du programme national d'enseignement élémentaire et secondaire sont toutes nécessaires, le fonctionnement de chacune des composantes ayant des répercussions sur celui des autres.

Des évaluations bien conçues des écoles locales peuvent favoriser l'amélioration de l'éducation des enfants indiens, en plus de favoriser et d'étendre la politique de maîtrise locale des écoles indiennes. Ces évaluations peuvent constituer un outil dynamique de changement, en plus de permettre aux progrès éducatifs réalisés sur le plan local de passer plus facilement de la salle de classe à la collectivité. En facilitant l'amélioration des écoles grâce à l'évaluation, il est possible de contribuer au succès du processus de transfert de la maîtrise au niveau local.

Le mouvement en faveur de l'efficacité en éducation a procuré des exemples de moyens d'aider les écoles et les réseaux scolaires locaux à réaliser des évaluations valables. Les évaluations les plus utiles sont celles qui portent sur l'enseignement et les activités d'apprentissage; les programmes d'études; le rendement des élèves; l'administration, l'organisation et les installations scolaires; et la satisfaction de la collectivité. (C'est ce qu'on appelle des évaluations "globales" dans le présent rapport.)

RECOMMANDATIONS

1. La phase II de cette étude devrait permettre:
   - la conception de livrets pour soutenir et orienter les évaluations globales (sous maîtrise locale) des écoles de bande et des écoles fédérales;
   - la planification d'essais pilotes des livrets d'évaluation;

- la planification de matériel de soutien audio-visuel pour la formation des bandes à l'utilisation des livrets d'évaluation;
- la définition de diverses options pour la réalisation d'évaluations cycliques et globales des écoles de chacune des régions, ainsi que l'estimation des resources à affecter par le Ministère et les bandes.

2. Il convient d'élaborer un plan en vue de l'exécution des dispositions d'évaluation des ententes-cadres sur les frais de scolarité.

3. Il convient d'élaborer un plan pour une série d'évaluations d'éléments de programmes dans les domaines déterminés par les éducateurs/ administrateurs de la Direction de l'éducation et les éducateurs indiens.

4. Il convient d'élaborer un plan pour l'évaluation périodique du programme national d'enseignement élémentaire et secondaire.