



The Institute for  
Education Leadership

L'Institut de leadership  
en éducation

[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)

## ***Une utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions***

### **Hamilton-Wentworth Catholic District School Board**

#### CONTEXTE

Lorsque nous avons étudié la recherche publiée par l'Institut de leadership en juin 2013, *Les conseils scolaires performants et leur leadership*, les discussions entre les membres du personnel du conseil scolaire chargés de vérifier et soumettre l'étude de cas du Hamilton-Wentworth Catholic District School Board (HWCDSB) s'articulaient autour de certains aspects du travail effectué chaque jour au sein du conseil scolaire. Nous avons remarqué que, parmi les neuf caractéristiques citées dans la recherche, deux d'entre elles cadraient parfaitement avec les aspects qui, ces dernières années, étaient au cœur de notre travail de développement du leadership et d'amélioration des écoles. L'équipe a convenu que cette étude de cas serait une excellente occasion d'évaluer les progrès du conseil scolaire en regard de ces aspects et de définir, pour chaque caractéristique, quels aspects connaissent une amélioration et lesquels nécessitent que nous continuions nos efforts. Nous avons sélectionné une utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions et la création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage autour desquelles s'articulera notre étude de cas.

Notre travail préliminaire sur les caractéristiques choisies a révélé que les deux caractéristiques se recoupaient. Il a aussi montré qu'elles nous permettaient de cibler nos efforts et de donner à nos équipes de leadership les moyens de s'approprier l'amélioration du rendement des élèves et de se partager cette responsabilité. Notre travail d'ensemble, fruit du perfectionnement professionnel délibérément offert en lien avec les caractéristiques choisies, nous aide à déléguer certaines de nos tâches aux directions d'école et au personnel enseignant, ce qui influe sur le travail quotidien pour combler les écarts et améliorer le rendement des élèves. Le personnel scolaire a bien compris l'importance de ces tâches, notamment suivre au quotidien le rendement des élèves, faire de la planification en équipe pour cibler les stratégies d'enseignement efficaces qui favorisent les progrès, parfaire le travail quotidien du personnel et offrir une rétroaction riche et instantanée aux élèves. Ces tâches cadrent parfaitement avec l'objectif d'amélioration du rendement des élèves. Dans les écoles, les projets d'enquête collaborative continuent à prendre forme; par voie de conséquence, les occasions de soutenir et de développer les structures scolaires actuelles visant une forme de collaboration régulière et constructive entre les leaders scolaires des différentes écoles et les leaders du

système dans le cadre de la planification de l'amélioration des écoles semblent être les aspects de notre travail qui doivent être améliorés.

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS – Août 2014**

### **DÉMARCHE**

En commençant son étude de cas, l'équipe a noté qu'au cours des dernières années, le conseil scolaire avait été témoin d'importants changements dans ses équipes de leadership de tous les niveaux (surintendance, surintendance adjointe, direction d'école, direction adjointe, stagiaires à la direction d'école et conseillères et conseillers scolaires). Dans ce contexte, l'étude de cas était l'occasion idéale d'étudier notre travail et de repérer les aspects qui fonctionnaient bien et ceux à améliorer. En vue d'obtenir des commentaires qui nous permettraient de mieux comprendre notre situation actuelle, nous avons créé un sondage visant à nous donner une idée de l'utilisation des sept pratiques de leadership spécifiques mentionnées dans l'étude *Les conseils scolaires performants et leur leadership*. Ces pratiques de leadership sont également citées dans le Cadre d'efficacité des conseils scolaires, où sont décrites les stratégies adoptées par les conseils scolaires performants pour favoriser l'utilisation efficace des données. Leithwood déclare que les leaders du système des conseils scolaires performants :

- a) utilisent les données provenant de toutes les sources disponibles pour orienter la prise de décisions par l'administration centrale;
- b) insistent sur l'utilisation des meilleurs résultats de recherche disponibles et d'autres données recueillies systématiquement pour éclairer la prise de décisions;
- c) encouragent la collaboration pour l'interprétation et l'utilisation des données;
- d) bâtissent la capacité et les habiletés du conseil scolaire à utiliser les données recueillies systématiquement pour le plus grand nombre de prises de décisions possibles;
- e) fournissent de la formation aux directions d'école et au personnel scolaire sur l'utilisation de données et de la recherche pour soutenir la prise de décisions;
- f) montrent au personnel scolaire comment prendre des décisions fondées sur des données;
- g) fondent leurs recommandations et avis adressés aux conseillères et conseillers scolaires sur des données probantes.

Le sondage a aussi été l'occasion pour les leaders scolaires et les leaders du système de formuler leurs commentaires sur les pratiques de leadership spécifiques de la caractéristique *La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage* qui traitent des pratiques et structures actuelles du conseil scolaire. Il a permis aux leaders de donner leurs idées sur la planification de l'amélioration

des écoles, le processus d'enquête collaborative et les échéances, les systèmes de rapport actuels et envisagés et le soutien dont ils ont besoin.

Le sondage a été approuvé, puis envoyé à la direction de l'éducation, aux surintendances, aux surintendances adjointes, aux conseillères et conseillers scolaires et aux directions d'école et aux directions adjointes de tout le conseil scolaire, dont les réponses étaient recueillies au moyen d'un outil électronique. On a sélectionné les directions d'école de façon à refléter la répartition géographique des familles d'écoles du conseil scolaire, les tailles des écoles, les données démographiques, l'existence d'un poste de direction adjointe ou de stagiaire à la direction d'école et la date depuis laquelle l'actuelle direction d'école était en fonction. On a jugé que cet échantillon était approprié pour offrir un aperçu satisfaisant et éloquent de l'utilisation des pratiques spécifiques dans notre conseil scolaire. Nous avons utilisé cette méthode de distribution du sondage afin de nous assurer que les réponses des différents groupes de leaders donnaient une vue d'ensemble de l'état des progrès de la mise en œuvre aux divers échelons du conseil scolaire. Les réponses, consignées dans la présente étude de cas, nous aideront à choisir comment souligner nos réussites et à repérer les points qui nécessitent encore un suivi et du soutien.

État actuel de la caractéristique cadrant avec les pratiques spécifiques mentionnées dans *Les conseils scolaires performants et leur leadership*

- a) Utiliser les données provenant de toutes les sources disponibles pour orienter la prise de décisions par l'administration centrale

Les leaders de tout le conseil scolaire ont répondu aux questions suivantes :

- a. Quelles sortes de données vos équipes chargées d'établir les plans d'amélioration des écoles recueillent-elles et observent-elles?
- b. À quelles autres fins recueillez-vous et utilisez-vous des données permettant d'orienter la prise de décisions? Veuillez préciser.

Les réponses à ces questions ont mis en évidence le fait que les intervenantes et intervenants sont capables d'expliquer clairement la vaste gamme de sources qu'ils utilisent en vue de donner leurs idées sur les différents aspects de l'école.

À tous les niveaux du conseil scolaire, on cite les données tirées des sources suivantes : les évaluations formatives, bulletins scolaires, les tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), les évaluations régulières sur le rendement des élèves, les rapports de Trillium propres à chaque palier, les recensements, l'Instrument de mesure du développement de la petite enfance, les sondages sur la sécurité dans les écoles et sur le climat scolaire, le sondage « Tell Them From Me », le Plan annuel de perfectionnement, l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, l'évaluation du rendement du personnel enseignant et du Programme d'insertion professionnelle du nouveau

personnel enseignant, ainsi qu'une longue liste de sources de données perceptives et basées sur l'observation, notamment des données à la fois quantitatives et qualitatives. Certaines personnes sont vraiment entrées dans les détails en expliquant pourquoi elles utilisaient certaines sources à certaines fins, ce qui démontre une connaissance solide des sources en question, tandis que d'autres ont dressé une liste des sources sans expliquer dans quel but elles les utilisaient.

Le rôle des données dans l'établissement des plans d'amélioration des écoles et les processus d'enquête collaborative revient régulièrement dans les résultats du sondage : l'utilisation actuelle des données confirme la croyance selon laquelle, au niveau des écoles, le personnel s'approprie l'apprentissage et son processus avec le soutien des leaders scolaires et des leaders du système. L'intensité et l'uniformité de ce travail d'appropriation décrit par les répondantes et répondants variaient d'un échelon du conseil scolaire à l'autre, laissant entrevoir la nécessité de rehausser les attentes du conseil scolaire en matière de collaboration à tous les niveaux pour garantir une plus grande uniformité entre les groupes de leaders. En outre, les différentes attentes mentionnées par les leaders du système en regard de leur travail avec les leaders scolaires dans les réponses des deux niveaux indiquent qu'un travail semblable de collaboration devrait être envisagé entre ces partenaires afin de garantir une meilleure uniformité et une plus grande précision dans les attentes communiquées par l'équipe de cadres supérieurs aux leaders scolaires (et vice-versa) parmi les différentes familles d'écoles. Les résultats du sondage montrent un progrès en ce sens, et plus particulièrement sur le plan de l'uniformité.

- b) Insister sur l'utilisation des meilleurs résultats de recherche disponibles et d'autres données recueillies systématiquement pour éclairer la prise de décisions

On a demandé aux leaders du conseil scolaire de répondre à la question suivante : sur quels résultats de recherche vous et votre équipe vous basez-vous pour recueillir et utiliser systématiquement des données vous permettant de prendre vos décisions?

Les leaders de tous les niveaux du conseil scolaire ont indiqué avoir besoin de comprendre parfaitement la vision du conseil scolaire, selon laquelle les leaders catholiques doivent être cultivés, bien informés, compétents et savoir expliquer les choses. Les directions d'écoles catholiques, et par extension, les surintendances catholiques, doivent cultiver une mentalité de perfectionnement et gagner la confiance de leurs équipes en montrant leurs connaissances et leur confiance en leurs propres capacités. Les intervenantes et intervenants ont cité des ressources personnelles en leadership du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) : l'intégrité, le savoir, la conscience de son rôle de leader et une intelligence émotionnelle développée. Ce sont des qualités que doivent posséder tous les leaders. Ils sont aussi chargés d'encourager, de soutenir et d'appuyer le leadership des autres, y compris

des élèves, et les inciter à prendre des risques et à essayer de nouvelles choses tout en adoptant un style de leadership visionnaire, mais en n'omettant pas de prendre du recul sur leurs pratiques. Les répondantes et répondants attribuent les progrès de leur équipe d'amélioration de l'école et le travail d'enquête collaborative à un petit nombre de chercheurs en éducation, à savoir Donohoo, Katz et Searle, qui ont été invités à venir parler de leur travail aux leaders scolaires et aux leaders du système pour leur expliquer comment entreprendre un tel projet d'amélioration dans leur école. Les répondantes et répondants ont cité les travaux d'autres chercheurs, parmi lesquels Leithwood, Hargreaves, Marzano, Hattie, Dweck et Fullan, travaux qu'ils ont découverts au fil de leurs lectures personnelles, à l'occasion d'activités de perfectionnement professionnel ou de conférences provinciales ou parce que ces chercheurs font partie du paysage actuel de l'éducation en Ontario. Ces personnes ont été citées comme ressources supplémentaires pour les équipes d'amélioration des écoles dans le cadre de leurs divers projets d'amélioration. De nombreuses réponses soulignent le fait que le travail effectué au sein des communautés d'apprentissage professionnel est plus efficace quand les leaders sont en mesure de créer un milieu riche en expertise, propice aux discussions professionnelles et dans lequel les leaders et le personnel collaborent avec intérêt au travail des équipes d'amélioration des écoles. Ce mode de fonctionnement et cet état d'esprit sont essentiels pour que l'équipe crée un environnement favorable à l'apprentissage authentique, au leadership du personnel enseignant et à l'appropriation du plan d'amélioration de l'école.

Les réponses nous permettent de constater si tous les leaders du conseil scolaire connaissent l'importance de recueillir et d'utiliser les données pour éclairer la prise de décisions. À l'instar de la première pratique spécifique énoncée au point a), la pratique spécifique du point b) aurait de meilleures chances d'être mise en place si les leaders du système avaient continuellement la possibilité de faire connaître, sans être évalués, leur travail aux leaders des différents échelons dans le cadre des activités continues de perfectionnement professionnel en cours d'emploi et d'acquisition des connaissances liées à l'enquête, faciles à offrir dans le cadre de réunions. Selon Steven Katz, le jugement professionnel éclairé est la nouvelle méthode d'utilisation de données probantes que doivent adopter les conseils scolaires, et les résultats du sondage appuient cette théorie.

c) Encourager la collaboration pour l'interprétation et l'utilisation des données

On a demandé aux leaders du conseil scolaire de répondre à la question suivante : comment aidez-vous le personnel à recueillir et à interpréter les données et à concevoir un plan d'action en fonction de celles-ci?

Le monitoring efficace est l'une des attentes du conseil scolaire; avoir une petite discussion sur nos progrès ne suffit pas. Toutes les réunions avec les directions

d'école, et par extension, avec les surintendances par voie de sondage, doivent être ciblées. Le plan d'amélioration de l'école doit servir à orienter la discussion au moment des visites d'inspection des salles de classe ou des écoles. Les données sur les progrès doivent être sans cesse recueillies et étudiées, tout comme la nécessité de mettre en place de nouvelles initiatives doit être évaluée en continu. Les résultats doivent être mesurés en fonction des objectifs établis et vérifiés au moyen d'une analyse des données. Il est essentiel que les leaders scolaires et leaders du système du conseil scolaire fassent un suivi régulier et constructif. Les directions d'école sont responsables de la façon dont elles mènent leur plan à bien et devraient, au besoin, solliciter l'aide du personnel de cadres supérieurs afin de bien comprendre les processus d'enseignement et d'évaluation et leurs subtilités. Les données concrètes sur le rendement des élèves permettront de décider si l'on doit continuer l'enquête collaborative ou s'il faut repérer un autre besoin en matière d'apprentissage et entreprendre un nouveau processus d'enquête.

Les résultats du sondage indiquent que les directions d'école utilisent les données (notamment celles recueillies en classe) avec leur équipe d'amélioration de l'école en vue d'établir des marches à suivre. Pouvoir présenter à une école, avec l'aide d'un leader du système, le travail préliminaire pour cibler un besoin en matière d'apprentissage et les critères de réussite permettrait de relever le niveau de responsabilité des intervenantes et intervenants et de renforcer le réseau de leaders concernés par le plan d'amélioration de l'école, soit tous ceux qui sont responsables, à divers degrés, du rendement des élèves. À tous les échelons du conseil scolaire, les réponses du sondage indiquent que peu de décisions sont prises sans que des données les justifient : que ce soit pour harmoniser des budgets avec les priorités des écoles et du conseil scolaire ou suivre les progrès des élèves en vue de prouver que leur rendement s'améliore, les données sont toujours à la base de ces initiatives.

Pour mettre en œuvre cette pratique spécifique, des structures et échéanciers divers ont été proposés. Pour l'heure, le conseil scolaire a établi des gabarits et a proposé un calendrier pour savoir quand et comment vont se dérouler les différentes étapes de la planification de l'amélioration des écoles.

La présentation du plan à des personnes extérieures à l'école est habituellement une tâche ponctuelle. Les répondantes et répondants ont indiqué qu'il était nécessaire d'intégrer la collecte, la diffusion et l'analyse des données au processus pour que les leaders scolaires et les leaders du système surveillent ces éléments à différents moments dans l'année. Pour présenter le plan, on peut utiliser un gabarit général et des questions préparatoires afin d'amorcer la discussion entre les intervenantes et intervenants et de transformer cette tâche ponctuelle en un travail de libre communication sur le processus et sur l'apprentissage généré par le travail d'enquête du personnel.

- d) Bâtir la capacité et les habiletés du conseil scolaire à utiliser les données recueillies systématiquement pour le plus grand nombre de prises de décisions possibles

On a demandé aux leaders du conseil scolaire de répondre à la question suivante : Y a-t-il dans l'année des moments où le personnel devrait utiliser des données spécifiques? Si oui, lesquelles? Comment devraient-elles être utilisées? Qui prend part à ce travail, et comment?

Parmi tous les groupes de leaders du Hamilton-Wentworth Catholic District School Board, tout le monde est convaincu que les données des plans d'amélioration des écoles devraient être étudiées en début d'année. Les données des bulletins scolaires et de l'OQRE doivent être revues par les équipes d'amélioration des écoles avant de servir à créer le plan en début d'année et à préparer les visites pour l'amélioration du rendement des élèves dans les écoles catholiques et les tâches connexes à faire pendant et après les visites. Les données doivent être revues régulièrement et avant les visites en salle de classe et dans les écoles et les périodes de communication avec les parents d'élèves.

Dans le cadre des visites, les directions d'école doivent présenter leur plan d'amélioration de l'école et les documents à l'appui. Les écoles secondaires qui font l'objet de visites pour la réussite des élèves doivent aussi préparer des rapports en vue de communiquer leurs données. L'assiduité est un point à surveiller; certains cadres supérieurs ont indiqué qu'il faudrait peut-être mettre en place un processus plus strict et transparent. La révision du plan d'amélioration des écoles pour le rendement des élèves (PAE) améliorerait également la transparence, et faciliterait l'harmonisation avec le plan d'amélioration des conseils scolaires pour le rendement des élèves (PAC). Un gabarit de collecte des données a été proposé pour aider les leaders et les équipes de planification de l'amélioration des écoles à faire des suivis réguliers et permettre aux équipes de mettre en relief les tendances qui se dégagent de ces données. La transparence entre les leaders scolaires et les leaders du système facilite le processus en faisant intervenir ces derniers aux diverses étapes de préparation, de mise en œuvre et de révision du plan d'amélioration des écoles et de son cycle de monitoring.

Les leaders scolaires soulignent l'importance du processus d'enquête collaborative et indiquent que la réussite est au rendez-vous quand le personnel s'investit et profite de cette occasion pour guider le travail des élèves, cibler leurs principaux besoins en matière d'apprentissage et collaborer pour mettre au point la question de l'enquête et un plan visant à mettre en œuvre les stratégies d'enseignement et à repérer les sources de données utiles qui permettront de répondre à ces besoins. Les réunions ont lieu à divers moments dans différentes écoles, mais le personnel se réunit à l'occasion de rencontres mensuelles afin de faire le suivi du projet. Au cours de ces rencontres, l'équipe étudie la question de l'enquête collaborative, le plan

d'action et le gabarit de collecte des données en vue de définir le type de données à recueillir pour la prochaine rencontre et les aspects du plan d'action à mettre à jour afin que celui-ci continue de cadrer avec la question de l'enquête. Les enseignantes et enseignants apportent aux rencontres de planification des travaux d'élèves afin de prendre part à une séance d'évaluation harmonisée et d'aider leurs collègues à parfaire leurs méthodes d'évaluation et de leur offrir, à la manière d'une formation en cours d'emploi, un aperçu structuré du besoin ciblé pour les différentes années. Tout le monde est invité à donner ses idées sur la prochaine enquête et sur le type de données à recueillir. Le personnel enseignant peut dire si les données permettent de déterminer si les besoins des élèves en matière d'apprentissage ont été comblés. Cette méthode de renforcement des capacités est fructueuse, car le personnel enseignant comprend l'importance de faire sa planification en fonction des besoins des élèves et d'échanger entre collègues sur le travail d'enseignement et d'évaluation au sein d'un réseau d'entraide soudé dans lequel tout le monde vise le même objectif.

- e) Fournir de la formation aux directions d'école et au personnel scolaire sur l'utilisation de données et de la recherche pour soutenir la prise de décisions

On a demandé aux leaders du conseil scolaire de répondre à l'une des trois questions ci-dessous, en fonction de leur rôle. Les questions ont été rédigées de façon à correspondre à leurs responsabilités au sein de l'école ou du conseil scolaire.

Direction de l'éducation : Quelle formation est offerte aux leaders du conseil scolaire sur l'utilisation des données et de la recherche en vue de prendre des décisions?

Surintendance : Comment les familles d'écoles intègrent-elles des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi à leurs réunions pour offrir aux directions d'école une formation sur la collecte et l'utilisation des données?

Direction d'école ou direction adjointe : Comment aidez-vous votre personnel à recueillir les données appropriées et à bien les utiliser pour éclairer ses décisions? Vous basez-vous sur des recherches? Veuillez préciser.

Le conseil scolaire a offert une formation sur la collecte et l'utilisation de données quantitatives et qualitatives dans le cadre de séances de perfectionnement professionnel lors d'assemblées générales de directions d'école et de réunions de familles d'écoles. Ces séances visaient à répondre à un besoin ciblé par notre équipe de surintendances adjointes et à plusieurs demandes d'aide de la part de directions d'école. On a offert des séances ciblées sur des outils de collecte de données (Scopus, Trillium, outil de l'OQRE, etc.) et des ressources servant à leur analyse pour expliquer leur fonctionnement et apprendre aux participantes et participants à trouver les données de l'OQRE qui sont pertinentes à leur contexte et à les utiliser. Les cadres supérieurs ont organisé des séances à l'intention des directions d'école



faisant partie de réseaux d'apprentissage et des séances de coaching par les pairs. Ces rencontres et activités devraient être plus fréquentes, à date fixe ou au besoin. En plus de la formation et du soutien aux leaders officiels, tous les programmes de leadership proposés dans le cadre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) doivent cadrer avec le PAC, et, par conséquent, doivent offrir aux leaders officiels des occasions de formation et un soutien similaire, par l'intermédiaire des mentors de direction d'école ou à l'occasion de leurs rencontres mensuelles. Quelle que soit la façon dont les plans de l'école et les efforts seront mis en place, c'est grâce au réseautage entre les candidates et candidats au leadership des écoles catholiques que se fera le renforcement des capacités.

L'équipe de cadres supérieurs a indiqué dans le sondage qu'elle contribue généralement à former les directions d'école sur la collecte et l'utilisation des données pendant les réunions des familles d'écoles et les visites d'inspection dans les écoles. C'est souvent à ces occasions que les directions d'école présentent les données du plan d'amélioration de leur école et leur travail d'enquête. Les réponses du sondage ne décrivaient pas clairement l'ampleur des discussions et de la planification collective qui en résultent chez les directions d'école; même si elles indiquaient qu'un échange avait lieu, elles ne faisaient pas état d'un cadre structuré. Les surintendances adjointes ont déclaré que les données permettent de déterminer le type de perfectionnement professionnel requis et demandé par les directions d'école et que ces deux dernières années, on avait collaboré avec ces dernières à la collecte des données (outil en ligne de l'OQRE, Scopus et Gemini). Le conseil scolaire a invité des conférenciers qui ont expliqué l'importance de la collecte de données quantitatives (Katz et Donahoo) et qualitatives (Searle). Il ressort du sondage qu'il faut continuellement aider les directions d'école à repérer les indicateurs clés qui leur permettent d'orienter leur travail. Si l'on tient compte des diverses approches adoptées par les cadres supérieurs selon leurs préférences personnelles, les résultats du sondage montrent que les mentors n'aident pas tous les directions d'école de la même façon. À la lumière de telles différences, il serait judicieux de créer un cadre de perfectionnement professionnel commun, qui pourrait prendre la forme d'un gabarit de communication des données pour le personnel enseignant, les directions d'école et les surintendances et fournir à ceux-ci des exemples de questions pour les aider à amorcer la discussion sur les progrès réalisés relativement au plan d'amélioration de l'école et qui cadrent avec le plan d'amélioration du conseil scolaire.

Au niveau des écoles, les directions d'école et directions adjointes ont indiqué qu'elles étaient la seule source de données pour le personnel enseignant, à l'exception des données sur le rendement des élèves, que les enseignantes et enseignants recueillent eux-mêmes chaque jour. Cette utilisation des données est fréquente dans les écoles; ce que le sondage ne dit pas par contre, c'est quels

moyens donne-t-on au personnel pour l'aider à trouver des sources de données ou à se familiariser avec les pratiques de recherche dans les études, à l'exception de la recherche leur étant présentée lors d'activités de perfectionnement professionnel offertes par l'administration centrale. Dans la plupart des cas, les directions d'école indiquent bien comment elles mettent en pratique les connaissances acquises dans le cadre du perfectionnement professionnel (dont celui offert par l'administration centrale) pour appliquer le plan d'amélioration de leur école, mais elles ont cependant tendance à ne pas préciser comment ces données sont utilisées de façon à cadrer avec le plan d'amélioration du conseil scolaire. Cette différence dans les réponses indique aussi qu'un cadre de communication uniforme pour tout le conseil scolaire devrait être envisagé.

f) Montrer au personnel scolaire comment prendre des décisions fondées sur des données

On a demandé aux leaders du conseil scolaire de répondre à la question suivante : de quelle façon montrez-vous au personnel scolaire comment prendre des décisions fondées sur des données? Comment votre équipe le montre-t-elle au reste du personnel?

Notre directrice de l'éducation a répondu à cette question en disant entretenir une étroite relation de travail avec les surintendances et les surintendances adjointes afin que les pratiques exemplaires les plus récentes soient étudiées, comprises et communiquées à toute l'équipe de cadres supérieurs. Par ailleurs, elle a indiqué qu'elle se tenait bien au fait des nouveautés sur l'amélioration du rendement des élèves et qu'elle accordait une grande importance à cet objectif de premier plan du conseil scolaire. Afin de donner l'exemple à son personnel, elle s'assure que les données des rapports de monitoring remis aux conseillères et conseillers scolaires sont bien utilisées. Par ailleurs, l'utilisation des données au niveau du conseil scolaire est une composante clé des réunions avec les agentes et agents du rendement des élèves afin que nous puissions fournir des preuves de nos progrès et repérer les éléments à améliorer.

Quant aux surintendances et surintendances adjointes, leurs réponses au sondage révèlent qu'elles utilisent aussi des données pour étayer leurs rapports au conseil scolaire et leur travail avec les directions d'école pendant leurs visites. Certains membres de l'équipe de cadres supérieurs ont déclaré prendre le temps de discuter avec les enseignantes et enseignants pendant les visites d'inspection pour les aider à faire leur travail. D'autres surintendances ont indiqué que le travail qui entourait les visites pour l'amélioration du rendement des élèves dans les écoles catholiques était un bon moyen d'entamer une discussion franche sur les décisions fondées sur des données en vue de souligner les pratiques exemplaires au cours des visites. Cette conclusion laisse entendre que des discussions semblables ont lieu dans les écoles qui ne bénéficient pas officiellement de ces visites, bien que cela n'ait pas été

mentionné dans les réponses du sondage. Les surintendances adjointes ont révélé comment elles se basaient sur les données dans tous les aspects de leur travail auprès du personnel. Les réponses du sondage indiquent que les surintendances adjointes ont offert aux leaders du système des séances de perfectionnement professionnel pour leur permettre d'appliquer les pratiques et nouvelles connaissances des dernières recherches. En outre, les surintendances adjointes ont déclaré que les leaders scolaires qui participaient aux visites pour l'amélioration du rendement des élèves dans les écoles catholiques avaient été témoins de l'importance d'utiliser des indicateurs de données clés pour cibler les besoins urgents des élèves en matière d'apprentissage. Les équipes d'amélioration des écoles ont commencé ce nouveau processus cette année et se sont rendu compte que ce travail n'était pas si simple et qu'il demandait du temps. Dans l'ensemble, les répondantes et répondants pensent que les équipes d'amélioration mettent de côté la détermination des « prochaines étapes » pour plutôt entreprendre des enquêtes collaboratives fondées sur les besoins urgents des élèves en matière d'apprentissage, que l'on cible en étudiant et en interprétant les données.

De nombreux leaders scolaires ont mentionné la notion de transparence. Que ce soit au moment de recueillir les données, de les interpréter, de prendre des décisions ou de les mettre en pratique, les leaders mentionnent leur collaboration avec le personnel à chaque étape de l'établissement du plan d'amélioration de l'école. Ils ont aussi révélé qu'une collaboration étroite avec l'équipe d'amélioration de l'école, entre autres pour analyser les données actuelles en vue de dégager les tendances et les besoins les plus criants des élèves en matière d'apprentissage, était une étape incontournable de la planification. Étant chargés de mener à bien ce travail à l'aide de l'enquête collaborative, les leaders scolaires doivent être en mesure de poser les questions qui guideront le personnel vers les données appropriées. Au fil du temps, le personnel doit maîtriser le travail d'enquête étant donné qu'il joue un rôle de plus en plus actif dans le processus et dans l'analyse des données. L'équipe d'amélioration de l'école lui présente tout ce qu'elle a appris à l'occasion des réunions des équipes de différents cycles ou du personnel. On fournit à tout le personnel scolaire un exemplaire du plan d'amélioration de l'école pour qu'il se l'approprie et comprenne qu'il est responsable de sa création et de sa mise en œuvre. La structure de l'équipe et la stratégie de communication du plan varient légèrement d'une école à l'autre et entre les paliers élémentaires et secondaires. Le processus de décision fondé sur des données est amélioré et est présenté au personnel enseignant dans le cadre de son travail régulier et des pratiques d'harmonisation. Ces séances se fondent sur le travail réel des élèves; la discussion qui s'ensuit est donc basée sur des exemples concrets de ce qui a été fait aux différents niveaux scolaires et s'appuie sur la connaissance des pratiques exemplaires; les prochaines étapes reflètent cette connaissance. Les décisions sont basées sur des faits, et non sur les croyances du personnel enseignant. Les réponses au sondage ont indiqué que changer la composition de l'équipe d'amélioration de

l'école en cours d'année et présenter les méthodes d'apprentissage lors de réunions des différents cycles ou du personnel permettrait de mieux mettre en place ce processus.

Les réponses au sondage relatives à cette pratique spécifique montrent qu'à tous les niveaux, les leaders comprennent l'importance de prendre des décisions fondées sur des données probantes et la nécessité de rester à l'affût des dernières technologies pour leur collecte et, par-dessus tout, de recueillir les bonnes données et de les utiliser adéquatement en vue d'orienter le travail d'amélioration de l'école.

g) Fonder ses recommandations et avis adressés aux conseillères et conseillers scolaires sur des données probantes

On a demandé aux leaders du conseil scolaire comment elles et ils utilisent les données probantes dans leurs interactions avec les surintendances et dans la production de rapports à l'intention des intervenantes et intervenants de leur collectivité (parents, surintendances, conseillères et conseillers scolaires, directions de l'éducation).

Les résultats du sondage mené à l'échelle des conseils scolaires sur cette pratique spécifique concordent avec les réponses décrites dans la section précédente du rapport : les conclusions et les mesures recommandées sont toujours appuyées sur les bonnes données et ce, à tous les échelons du leadership. Dans cette partie du sondage, une conseillère ou un conseiller scolaire a indiqué que les rapports remis au Conseil sont complets, remis en temps et orientent la prise de décisions. Ces données servent également à évaluer les forces et les faiblesses de certaines initiatives, plus particulièrement celles touchant l'égalité des chances, qui visent les apprenantes et apprenants ayant les plus grands besoins.

Les leaders des écoles ont donné des réponses similaires, et plusieurs ont mentionné que les données de l'OQRE et des bulletins scolaires orientent la prise de décisions. Ils ont parlé peu du rendement quotidien des élèves, bien qu'on sache très bien que ce facteur joue un rôle important dans les décisions qui sont prises dans les écoles. Par contre, les résultats indiquent une forte tendance des cadres supérieurs à utiliser les données pour dresser un meilleur portrait de leurs besoins auprès des surintendances. Ce résultat synthétise bien les commentaires reçus et représente le caractère unique des besoins à l'échelle des conseils scolaires. Les données servent à prouver l'existence de ces besoins afin de justifier les demandes de ressources et de personnel de soutien et, surtout, à exposer la nécessité du concours du personnel enseignant pour combler le besoin d'apprentissage relevé. Dans certains cas, ce partage actif n'a pu avoir lieu en raison de la nature des visites de suivi des surintendances ou d'autres détracteurs qui ont empêché ce riche échange instructif.

Le milieu scolaire étant ce qu'il est, la possibilité qu'une visite de suivi soit interrompue est bien réelle. Toutefois, tous les efforts doivent être déployés pour

fixer une nouvelle date de visite et ainsi continuer de mettre au premier plan l'importance de notre rôle dans l'atteinte de notre principal objectif : l'amélioration du rendement des élèves.

Afin de renforcer le bien-fondé de ces visites et de contribuer aux progrès du conseil scolaire, on a recommandé la mise en place d'un gabarit électronique de plan d'amélioration des écoles qui serait accessible sur tout le réseau du conseil scolaire aux fins de révision et de discussion. Une telle transparence augmenterait le niveau de responsabilisation et permettrait de combler le plus grand besoin d'apprentissage des élèves au moyen de mesures toujours actuelles, tout en évitant aux cadres supérieurs de consacrer du temps à la préparation des visites, puisque le plan et les données correspondantes pourraient être mis à jour en temps réel. De plus, si des mécanismes comme le regroupement des données sur les élèves, sur le personnel et sur les écoles sont mis en œuvre, les données seraient toujours à portée de main. Ces recommandations ont été inspirées des expériences passées et de certaines réponses au sondage qui suggéraient l'échange à plus grande échelle sur les pratiques exemplaires dans le réseau scolaire. Une initiative fructueuse dans une école pourrait être bénéfique pour une autre école, mais encore faut-il rendre cet échange possible en élargissant les possibilités de réseautage pour les leaders scolaires (direction d'école, direction adjointe, et stagiaires à la direction) de façon officielle.

En ce qui a trait à l'utilisation des données, il est ressorti dans une égale mesure que la variété des sources est très importante pour orienter la prise des décisions et que les élèves devraient pouvoir démontrer leur apprentissage de plusieurs façons. La mise en œuvre de méthodes d'évaluation différenciée rendrait ceci possible, tout en tenant compte des différentes techniques d'enseignement qui correspondent aux modes de démonstration privilégiés par chaque élève. Tout le monde s'entend pour dire que les données sur les écoles devraient être claires et facilement et rapidement accessibles.

Tout obstacle à l'accès et à l'interprétation des données devrait être éliminé dès qu'il est constaté. L'obstacle nommé le plus fréquemment par les répondantes et répondants au sondage est la notion d'utilisation du jugement professionnel par le personnel enseignant dans le cadre des évaluations, laquelle suppose, dans certains cas, un écart entre les efforts déployés par les directions d'école et directions adjointes pour fournir une plus grande variété de sources et la liberté du personnel enseignant d'utiliser leur jugement pour mettre de côté les sources qu'il juge non pertinentes. Ce problème, qui découle des décisions politiques et syndicales, devra être réglé rapidement à l'échelle provinciale. Les plans d'amélioration donnent de bons résultats là où tous les intervenantes et intervenants travaillent conjointement et où le personnel enseignant accomplit son rôle avec enthousiasme dans l'intérêt des apprenantes et apprenants.

## CONCLUSIONS

En tant que conseil scolaire, nous sommes constamment en quête d'amélioration. Nous reconnaissons l'importance d'établir des objectifs et des mesures visant l'amélioration du rendement des élèves, et nous savons que pour évaluer l'efficacité de notre Plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves (PAC), il faut avoir les bonnes données. Ces dernières années, pendant que nous peaufinions, révisions et évaluons notre PAC, nous nous sommes interrogés sur la façon dont nous en mesurons la réussite : Quelles données utilisons-nous? Sont-elles fiables? S'agit-il des bonnes données? Devrions-nous consulter d'autres sources? Nos leaders connaissent-ils toutes les sources de données qui pourraient leur servir à évaluer les plans d'amélioration? Nous avons donc entrepris de visualiser les prochaines étapes de la progression du PAC et d'aider les leaders scolaires à comprendre la nécessité de recueillir les bonnes données dans le cadre de leur Plan d'amélioration de l'école pour le rendement des élèves.

Les cadres supérieurs et les directions d'école ont travaillé à mieux promouvoir l'importance de l'utilisation des données lors des réunions des familles d'écoles et des séances de perfectionnement professionnel afin de faire connaître les différents outils disponibles et les façons d'utiliser les données pour relever les besoins d'apprentissage de nos élèves. Les leaders scolaires ont assisté à des conférences qui leur ont permis de découvrir des approches permettant d'appuyer les plans d'amélioration des écoles. Nous avons déjà mentionné les séances de perfectionnement professionnel à l'échelle du conseil scolaire sous forme d'ateliers pratiques sur le suivi des données : des outils Web de l'OQRE, des séances sur Scopus et un webinaire sur le sondage Tell them from me étaient au programme. Naturellement, il y a encore du chemin à faire avant que les leaders à tous les échelons maîtrisent l'utilisation efficace des données; il s'agit d'un travail continu qui devra être encadré par tous les leaders, sans toutefois négliger de reconnaître nos propres besoins. Tous les leaders sont mis à contribution en tant qu'apprenantes et apprenants, et cette ouverture à l'apprentissage sera profitable à notre travail collectif.

Un élément qui est ressorti à maintes reprises dans cette étude de cas est le fait que nos efforts consacrés à l'amélioration de ces deux caractéristiques décrits dans l'étude *Les conseils scolaires performants et leur leadership* pour notre conseil scolaire découleront de l'acceptation, de la part des cadres supérieurs, qu'une utilisation des données accrue et plus efficace est nécessaire pour évaluer l'efficacité des plans à l'échelle des écoles et du conseil scolaire. Cette quête continue d'exactitude nous aidera à atteindre le cœur de ce qui est essentiel en matière d'amélioration du rendement des élèves. Le travail accompli dans le cadre des visites pour l'amélioration du rendement des élèves dans les écoles catholiques a été mentionné dans le sondage comme étant une initiative qui favorise les échanges professionnels. De plus, l'apprentissage qui découle des visites pour la

réussite des élèves est également considéré comme étant attribuable à notre réussite. Les écoles ayant participé à l'initiative estiment qu'elle les a aidés à progresser, à offrir au personnel plus de possibilités d'échanges professionnels et à prendre le temps de mettre en place des processus collaboratifs que le personnel a pu faire sien. Les résultats de ces deux types de visites ont démontré que les écoles ne maximisaient pas le potentiel des données utilisées. Les directions d'école ont également noté la nécessité d'une analyse plus approfondie des données afin de déterminer les enquêtes collaboratives pertinentes et de favoriser le développement et la mise en œuvre plus précis de plans d'action qui donnent de bons résultats. C'est dans cet esprit que les leaders commencent à mieux guider le travail brut des élèves et les données qui en ressortent.

Les enseignantes et enseignants ont appris à mieux déterminer les tâches qui permettraient à l'équipe de planification de mieux évaluer l'incidence des initiatives d'amélioration sur le rendement des élèves. Ainsi, nos efforts consacrés au développement d'enquêtes collaboratives nous ont amenés à mieux comprendre l'importance de l'utilisation des données et à changer la façon dont nous recueillons et utilisons ces données.

Nous en sommes toujours à développer cet aspect.

Notre examen continu de la planification et des enquêtes à l'échelle du conseil scolaire nous a également amenés récemment à revoir notre PAC, car des données précises devront être recueillies et surveillées. Pour notre conseil scolaire, il s'agit d'un tournant : nous pourrions maintenant évaluer le progrès de notre plan avec plus de précision.

Comme nous pouvons le constater avec les changements qui s'opèrent à l'échelle du conseil scolaire dans les domaines de la collecte et de l'utilisation des données, l'importance des données, leur collecte, leur utilisation et leur fonction globale dans le cadre de notre travail sont bien mieux reconnues. Nous avons donc été en mesure d'augmenter nos propres niveaux de responsabilisation en ce qui a trait à au monitoring et à la recherche de stratégies et de pratiques exemplaires en matière de mise en œuvre. Chaque année, on remarque de plus en plus l'utilisation de données tout à fait pertinentes dans les plans d'action. Les attentes élevées en ce qui a trait à l'utilisation et à l'analyse des données et l'importance accordée à ces deux aspects se concrétiseront dans le cadre de cycles de perfectionnement professionnel au moment de réviser le Plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves et les plans d'amélioration des écoles pour le rendement des élèves, demeureront au centre des visites de suivi faites par les directions d'écoles (et leurs équipes responsables des plans d'amélioration des écoles), et seront mises en œuvre efficacement par les surintendances.

## SUGGESTIONS ET APPRENTISSAGES CLÉS

À la base, il faut comprendre que la compréhension et l'analyse de ces caractéristiques dans le conseil scolaire nécessitent du temps. Notre conseil scolaire, à l'instar de bien d'autres, a travaillé sans relâche sur ces caractéristiques pendant plusieurs années, mais a récemment redirigé ses efforts vers le renforcement de l'expertise et, du même souffle, vers l'utilisation la plus efficace des outils. Le tout prendra du temps, mais avec une bonne planification, nous en arriverons à une utilisation habile des données pour tout ce qui touche à l'amélioration des écoles.

Notre processus d'amélioration de l'utilisation des données a passé le test des changements culturels, et nous pouvons affirmer avec certitude que les écoles et le conseil scolaire voient l'analyse des sources de données du même œil. Nous en sommes à en peaufiner l'utilisation au quotidien.

Pour réussir à faire progresser le conseil scolaire à cet égard et à imposer le changement, les intervenantes et intervenants doivent collaborer, faire le suivi des résultats et assumer la responsabilité mutuelle des données utilisées. Nous devons comprendre qu'en assumant les responsabilités de suivi, nous jouons tous un rôle clé dans la mise en œuvre du changement et, surtout, que nous devons adopter ces changements dans nos propres pratiques, au besoin.

## LEÇONS TIRÉES ET IDÉES POUR NOTRE CONSEIL SCOLAIRE

La liste ci-dessous présente les stratégies à envisager à la lumière des leçons tirées pendant la préparation de la présente étude de cas. Pour que les réponses au sondage portent leurs fruits, les cadres supérieurs devraient envisager de prendre les mesures suivantes :

- 1) Réviser la version électronique du modèle du PAE pour qu'il cadre avec la version révisée du PAC et créer un modèle de collecte des données pour le personnel enseignant et les directions d'école;
- 2) Rédiger des questions d'orientation pour les leaders scolaires et les leaders du système afin de guider la discussion pendant les visites dans le conseil scolaire, les écoles et les classes;
- 3) Communiquer les résultats aux cadres supérieurs pour leur séance d'établissement d'une vision du mois d'août;
- 4) Communiquer les résultats de la recherche Les conseils scolaires performants et leur leadership à l'équipe de recherche;



- 5) Communiquer les résultats aux animateurs des groupes de leadership, puis aux participantes et participants, ce qui leur permettra d'arriver aux réunions mensuelles avec pleins de choses à dire sur leur participation aux divers aspects du PAE et de l'enquête collaborative et sur le rôle de leader qu'ils ont joué dans ces projets au cours des derniers mois;
- 6) Organiser des activités de réseautage pour les leaders scolaires et les leaders du système comme partenaires dans le cadre du travail d'amélioration des écoles;
- 7) Utiliser des classeurs ou portfolios pour consigner les données sur les élèves, les salles de classe et les écoles en vue de faire le suivi des progrès en nous inspirant des modèles de certaines écoles du conseil scolaire;
- 8) Amorcer les discussions des cadres supérieurs sur les sept autres caractéristiques du Cadre d'efficacité au niveau des conseils scolaires du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), et sur leur stade de développement dans notre propre conseil scolaire afin d'en avoir une meilleure vue d'ensemble.