



The Institute for  
Education Leadership

L'Institut de leadership  
en éducation

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

## ***La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage***

### **Ottawa Catholic District School Board**

#### **Problème lié à la pratique**

Comment l'équipe de cadres supérieurs du conseil scolaire peut-elle soutenir un processus organisationnel axé sur l'amélioration de l'apprentissage touchant 4 000 membres du personnel sur 82 sites et contribuant à la réussite des élèves?

#### **Étude préliminaire**

Il est ressorti des discussions préliminaires du conseil exécutif (surintendances de l'éducation, surintendances en administration des affaires scolaires, direction associée de l'éducation et direction de l'éducation) qu'il nous fallait élargir nos réseaux si nous voulions parvenir à transformer le conseil scolaire. Les données de l'OQRE, couplées aux données quantitatives (indicateurs) et qualitatives témoignaient de la nécessité de mener des actions stratégiques pour opérer un changement.

#### **Situation initiale**

Les priorités du conseil scolaire étaient définies centralement depuis de nombreuses années. La création du plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves (PAC) relevait d'une équipe centrale élargie et celle des plans d'amélioration des écoles pour le rendement des élèves (PAE) dépendait des directions d'école et de petites équipes responsables de la réussite des élèves dans les écoles. Les secteurs clés qui pouvaient aider le personnel du conseil scolaire à

concentrer ses initiatives étaient principalement exploités séparément, comme des ajouts au bon travail accompli au sein du conseil scolaire.

### **Conditions de la réussite**

Les priorités du conseil scolaires sont précises et ciblées. La réussite des élèves, le rendement du personnel et la gestion des ressources sont devenus les trois grandes priorités sur lesquelles reposaient toutes les séances de réflexion et les séances de planification stratégique majeures. Les priorités du conseil scolaire sont désormais révisées annuellement à l'occasion de la séance de réflexion des conseillères et conseillers scolaires, de celle de l'équipe de cadres supérieurs et de la grande conférence des leaders catholiques de l'apprentissage, où sont rassemblés la Catholic School Parent's Association, les directions d'école ainsi que les gestionnaires et coordonnatrices et coordonnateurs. C'est Google Documents qui a permis à tous de collaborer et de formuler des commentaires. Grâce au processus de révision, notre budget, nos efforts et nos initiatives sont toujours en phase avec les trois priorités du conseil scolaire.

### **Plans d'amélioration des écoles pour le rendement des élèves (PAE)**

Les PAE sont aujourd'hui en constante évolution et reflètent le cycle d'apprentissage professionnel des conseils scolaires catholiques (planifier/prévoir, agir/semer, observer et recueillir/favoriser le développement, réfléchir/distinguer). Le personnel des écoles a droit à des congés professionnels pour travailler sur ces plans. Les équipes scolaires sont regroupées afin de pouvoir discuter des stratégies utilisées et s'inspirer de celles des autres. Toutes les journées pédagogiques réservent un moment à la révision et à la modification du PAE, pour qu'il demeure un document évolutif. Le plan est créé au moyen de Google Documents et rendu accessible à la surintendance de chaque famille d'écoles. Les outils comme Google Hangouts permettent le réseautage et la collaboration d'un bout à l'autre du conseil scolaire, sans qu'il soit nécessaire d'organiser des rencontres en personne. Les équipes responsables de la réussite des élèves passent en revue les 82 PAE et les

classent en fonction de leur orientation principale, créant ainsi un réseau naturel d'écoles qui peuvent travailler ensemble et échanger des pratiques. Ce classement contribue également au plan d'amélioration du conseil scolaire.

### **Plan d'amélioration des conseils scolaires pour le rendement des élèves (PAC)**

Le PAC est divisé en quatre volets principaux, dont une surintendance a la responsabilité. Une équipe interservices est créée pour veiller à ce que chaque volet soit en harmonie avec les grandes initiatives ministérielles et reflète les conclusions du classement des PAE. La date des réunions collectives est prévue une année à l'avance afin que la priorité soit donnée au monitoring et à la modification du PAC. Est assigné à chaque volet un chercheur ou une chercheuse dont la tâche est de vérifier que des décisions éclairées mènent à des actions concrètes. Le PAC, également créé au moyen de Google Documents, peut être modifié en continu. Il est révisé par les directions d'école, les gestionnaires et les coordonnatrices et coordonnateurs; il est soumis aux conseillères et conseillers scolaires lors de leurs réunions et séances de réflexion pour de nouvelles modifications. Grâce à ce processus cyclique, il y a une responsabilisation suffisante pour que les plans ne soient plus tablettés et consultés une seule fois par année.

### **Réseaux d'apprentissage**

Les PAE, le PAC et les priorités du conseil scolaire sont essentiels à la réussite de chacun de nos réseaux d'apprentissage. Les directions d'école rencontrent la surintendance responsable de leur famille d'écoles à des occasions prédéterminées durant l'année pour étudier les pratiques inspirées de la recherche qui conviennent à leur PAE. En plus d'appartenir à une famille d'écoles, chaque direction d'école appartient à un plus petit groupe d'écoles, généralement formé sur la base du classement des PAE ou en fonction de la proximité des écoles, où elles peuvent discuter des aspects similaires de leurs plans. La technologie sert à faciliter la diffusion de l'information; le personnel des écoles a droit à des congés professionnels pour les réunions de leur famille ou de leur groupe d'écoles.

## **Moments décisifs**

Un facteur important de la réussite de notre structure réside dans la planification des réunions un an à l'avance. Cette simple précaution a fait disparaître la plupart des conflits d'horaire des années précédentes. En dotant le personnel d'un outil comme Google Documents, nous avons favorisé une meilleure collaboration et fait en sorte que les PAE soient en constante évolution. En libérant du temps pour les rencontres des directions d'écoles, nous avons permis à ces dernières de revoir et de modifier leur plan avec l'aide de collègues au regard critique qui poursuivaient un objectif semblable. Avec les trois priorités ciblées du conseil scolaire, tous les membres du personnel ont pu comprendre le rôle important qu'ils ont à jouer dans une organisation axée sur l'apprentissage.

## **Organisation axée sur l'apprentissage**

Les structures mises en place nous ont permis de passer d'un conseil scolaire axé sur le rendement à un conseil scolaire axé sur l'apprentissage, comme le montre l'augmentation de la participation des membres du personnel aux réseaux d'apprentissage, les témoignages recueillis dans le cadre des visites des équipes responsables de la réussite des élèves et du processus de soutien du conseil scolaire, les données globales de l'OQRE et les données liées aux indicateurs de la réussite des élèves.

## **Conclusion**

Une culture axée sur l'apprentissage exige un engagement de tous les membres du personnel, indépendamment de leur rôle dans le conseil scolaire. En offrant au personnel des occasions de faire preuve de leadership dans tous les domaines, le conseil scolaire démocratise le leadership et reconnaît à tous la capacité d'être un leader non officiel. Les membres du personnel qui ont la chance d'occuper un poste officiel de leader doivent faire en sorte que les autres puissent exprimer leurs talents et leurs idées. La technologie peut fournir des outils précieux pour faciliter la collaboration, si un climat de confiance est établi. L'innovation et le changement

sont plus susceptibles de se produire dans un réseau d'apprentissage où le personnel est conscient de son rôle dans la réussite de l'organisation.