

La direction d'école s'informe

Bulletin destiné à la direction d'école, centré sur les défis pratiques rencontrés dans les écoles. Tirés de ressources existantes, les conseils donnés dans ce bulletin visent à appuyer les leaders pédagogiques dans l'exercice de leurs fonctions.

Numéro 18, Avril 2012

Utiliser des données

La question :

« Je sais que l'utilisation efficace des données est essentiel pour l'élaboration du plan d'amélioration de mon école, mais je ne suis pas expert en analyse de données. En tant que direction d'école, quel est mon rôle en matière d'utilisation des données? »

La réponse :

Voici la recette du succès, en cinq étapes :

1. Définir l'objectif de l'utilisation des données.
2. Mettre en place des structures pour soutenir et promouvoir l'utilisation des données.
3. Favoriser l'apprentissage professionnel du personnel en matière d'utilisation des données.
4. Bâtir une culture d'enquête.
5. Saisir les occasions de développer vos propres compétences et d'accroître votre confiance.

1. DÉFINIR L'OBJECTIF DE L'UTILISATION DES DONNÉES

Les enseignantes et enseignants savent qu'ils sont redevables en ce qui concerne le rendement des élèves, afin de rapporter aux parents les progrès de leurs jeunes et de démontrer qu'ils atteignent les objectifs généraux en matière d'éducation. Or, une obligation de rendre des comptes motivée par ces seuls facteurs externes ne suffit pas à inspirer tous les membres du personnel enseignant à s'engager pleinement dans la collecte et l'analyse de données.

Toutefois, lorsque les données recueillies proviennent de sources variées (p. ex., données sur le rendement des élèves, échantillons de travaux d'élèves, dossiers anecdotiques basés sur des observations) et qu'elles sont directement liées à leurs tâches quotidiennes, les enseignantes et enseignants sont plus enclins à s'engager pleinement. Les objectifs suivants le démontrent bien :

- Définir les besoins d'apprentissage des élèves afin d'orienter la pratique pédagogique.
- Évaluer l'efficacité des pratiques actuelles afin de cibler des changements susceptibles d'apporter les résultats voulus.

« Les enseignantes et les enseignants pavent la voie à la génération de connaissances lorsque des collègues, de petits groupes ou l'ensemble du personnel enseignant d'un établissement se servent des données de façon intentionnelle et délibérée comme source pour analyser le progrès et planifier l'amélioration de façon proactive. »

Wellman et Lipton, 2004, cité dans
Passer des idées à l'action : Utiliser des données

2. METTRE EN PLACE DES STRUCTURES POUR SOUTENIR ET PROMOUVOIR L'UTILISATION DES DONNÉES

Voici des exemples de structures de soutien :

- Tenir des conversations axées sur l'amélioration des pratiques pédagogiques pour lesquelles le recours aux données est essentiel. Celles-ci peuvent se dérouler entre des [communautés d'apprentissage professionnel](#) à l'échelle de l'école, ou en de plus petits groupes s'intéressant à des problèmes d'apprentissage donnés. Un calendrier de planification commun pour les petits groupes d'une même matière ou d'un même niveau d'études peut faciliter la tenue de ces conversations.
- Offrir des occasions de réaliser des enquêtes collaboratives (p. ex., le [Cycle d'apprentissage professionnel](#) ou le [Parcours fondamental d'enseignement et d'apprentissage](#)) axées sur l'évolution continue des pratiques d'enseignement visant à répondre aux besoins des élèves en matière d'apprentissage.
- Donner au personnel enseignant des occasions de discuter des indicateurs de réussite des élèves et des tendances observées afin de déterminer les points à travailler.

« La mise en œuvre d'une prise de décision basée sur les données ne peut se concrétiser sans leadership et conditions favorables, par exemple des outils permettant de produire des données sur lesquelles agir, du perfectionnement professionnel et un soutien technique pour l'interprétation des données, ainsi que du temps réservé à l'analyse et à l'interprétation des données. »

Means, Padilla, Deparger et Bakia, cité dans
Passer des idées à l'action : Utiliser des données

3. FAVORISER L'APPRENTISSAGE PROFESSIONNEL DU PERSONNEL EN MATIÈRE D'UTILISATION DES DONNÉES

La direction d'école peut faciliter l'accès des enseignantes et enseignants à une formation officielle, comme à des sessions de perfectionnement professionnelle au sein d'un conseil scolaire ou à des programmes de formation externes.

De plus, le personnel scolaire compte souvent ses propres spécialistes des données, qui sont en mesure de transmettre leur savoir-faire lors de réunions en petits groupes ou un à un. Il revient à la direction d'école de faire profiter tous les membres du personnel enseignant de cette expertise en organisant des discussions portant sur leurs intérêts et passions, ou lors de conversations dans le cadre de réunions pour discuter le plan annuel de perfectionnement.

L'apprentissage passe en majeure partie par la pratique : en travaillant ensemble à l'analyse des données, les enseignantes et enseignants seront plus à même de définir le soutien dont ils ont besoin lorsque la tâche se complique. Soyez prêts à adapter les ressources offertes en fonction des besoins qui feront surface.

4. BÂTIR UNE CULTURE D'ENQUÊTE

La présence d'un milieu d'apprentissage collaboratif est l'une des conditions favorables à la culture d'enquête. (Voir [La direction d'école s'informe – Passer à la pratique publique](#), [Passer des idées à l'action – Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif](#) et le [Continuum sur l'enquête collaborative](#).)

En effet, la confiance et le respect sont essentiels : les enseignantes et enseignants doivent savoir que lorsque l'analyse des données révèle certaines failles sur le plan de l'enseignement, ceci ne sera pas utilisé par la direction d'école ou par leurs pairs pour blâmer des collègues, ni pour évaluer la qualité de l'enseignement. L'objectif est de résoudre des problèmes, non pas de chercher des coupables.

Voici quelques conseils pour entretenir une culture d'enquête :

- Accorder de l'importance à une compréhension approfondie, ce qui permet d'obtenir un éventail de résultats et de viser une meilleure compréhension et une plus grande clarté.
- En cours de processus, ne pas émettre de jugement et tolérer l'ambiguïté.
- Poser des questions de plus en plus précises.
- Encourager le personnel à mettre en doute les interprétations des données qui ne correspondent pas à leur façon de penser ou à leur expérience (adapté de *Passer des idées à l'action : Utiliser des données*).

Faites preuve de persévérance : abordez le thème des enquêtes et de l'analyse de données lors de tous les forums

où l'on discute, ou devrait discuter, du rendement des élèves.

« Il est important d'adopter de façon intentionnelle la recherche comme habitude de la pensée – l'habitude de se servir d'enquêtes – afin de réfléchir selon des données probantes à la situation actuelle, à la situation idéale, à la façon de combler l'écart et aux progrès réalisés. »

Katz, Earl et Ben Jaafar, 2009, dans *Passer des idées à l'action : Utiliser des données*

5. SAISIR LES OCCASIONS DE DÉVELOPPER VOS PROPRES COMPÉTENCES ET D'ACCROÎTRE VOTRE CONFIANCE

Si vos compétences en matière de recherche et d'analyse de données sont limitées, la meilleure chose à faire est de vous mettre dans la peau d'une apprenante ou d'un apprenant en vous joignant aux membres de votre personnel qui sont dans la même situation que vous. Saisissez les occasions de perfectionnement professionnel qui sont offertes au personnel enseignant; des études ont démontré qu'il s'agit là d'une des pratiques des directions d'école les plus efficaces.

« De toutes les pratiques relevées, c'est la participation active d'un enseignant-chef à l'apprentissage et au perfectionnement professionnels, et son leadership à cet égard, qui a le plus de répercussions sur les résultats des élèves. » [Traduction]

Robinson, Hohepa et Lloyd, 2009, dans *Passer des idées à l'action : Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif*

Inspirez-vous du [Plan annuel de croissance de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes](#) afin de cibler les points nécessitant une collecte de données plus exhaustive, et sollicitez l'appui de votre surintendance pour trouver des occasions d'obtenir ces données. Vous pouvez également demander à un collègue plus expérimenté dans la gestion de données d'agir comme votre conseiller. Si vous êtes une nouvelle direction d'école, l'utilisation des données peut être un élément de travail à prioriser avec votre mentor.

Rappelez-vous que ces cinq conseils sont un bon point de départ pour utiliser efficacement des données. Vous pouvez en apprendre beaucoup plus en consultant [Passer des idées à l'action : Utiliser des données](#), ainsi que la source originale citée ci-dessous. Faites-nous part de vos idées en vous inscrivant au réseau Leaders en éducation de l'Ontario à l'adresse <http://leaderseneducationontario.ning.com>

BIBLIOGRAPHIE

EARL, L. et S. KATZ. *Leading schools in a data-rich world*, Thousand Oaks, CA, Corwin Press, 2006.