



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***

### **Rainbow District School Board**

#### **Mise en situation**

Le Rainbow District School Board couvre plus de 14 757 km<sup>2</sup> au cœur de Rainbow Country. Le conseil scolaire offre des programmes d'éducation et de développement du caractère de qualité à des élèves de Sudbury, d'Española, de Manitoulin et de Shining Tree dans 35 écoles élémentaires et 10 écoles secondaires. Il propose aussi des programmes éducatifs au Ruth MacMillan Centre, à l'école Frank Flowers et à l'école secondaire Cecil Facer.

Notre vision : *Être des leaders de l'apprentissage qui inspirent le succès pour tous les élèves au niveau du cœur et de l'esprit.* Notre mission : *Donner vie à l'apprentissage et offrir aux élèves les outils qui leur permettront de satisfaire leurs aspirations.*

Cette étude de cas souligne comment le conseil scolaire a su renforcer deux des neuf caractéristiques d'un conseil scolaire performant : une utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions et des occasions de perfectionnement professionnels en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation.

#### **Pourquoi ces caractéristiques?**

Les orientations stratégiques 2011-2015 du conseil scolaire ont été établies en automne 2011. Ces orientations devront bientôt être renouvelées, et nous voulons continuer de mettre l'accent sur l'importance de nos directions d'école et de nos directions adjointes en tant que « leaders de l'apprentissage » dans leurs écoles. Le nombre d'élèves du Rainbow District School Board ayant atteint le niveau trois des tests de lecture et d'écriture de l'OQRE a augmenté progressivement au cours des cinq dernières années, à un rythme légèrement supérieur à la moyenne de la province. Les taux de réussite ont eux aussi augmenté. Nous souhaitons continuer d'améliorer les occasions d'apprentissage des élèves en lecture, en écriture et dans les autres domaines du curriculum.

#### **Ce que nous avons fait**

Au cours des sept dernières années, nous avons octroyé des fonds venant du Ministère et du conseil scolaire à toutes les écoles élémentaires et secondaires pour qu'elles mettent sur pied des « cycles d'apprentissage ». Ces cycles donnent aux enseignantes et enseignants, au personnel cadre et au personnel des programmes la

chance de se rencontrer au niveau de l'école pour travailler à l'amélioration des occasions d'apprentissages des élèves. Le travail du conseil scolaire en lien avec les cycles d'apprentissage est la cause la plus probable du progrès du rendement des élèves, mentionné précédemment.

Dans l'étude de cas qui nous concerne, nous avons concentré nos efforts sur les cycles d'apprentissage dans quatre écoles en ayant deux buts en tête : d'abord, améliorer les taux de réussite et les résultats des élèves aux tests de l'OQRE. Ensuite, renforcer les fonctions de nos directions d'école et de nos directions adjointes en tant que leaders de l'apprentissage tout en encourageant le personnel enseignant à jouer lui aussi un rôle plus important dans cette même optique.

Pour atteindre ces deux objectifs, l'équipe de cadres supérieurs du conseil scolaire a mis en action certaines des pratiques faisant partie des caractéristiques une utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions et des occasions de perfectionnement professionnels en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation décrites dans *Les conseils scolaires performants et leur leadership*. Selon la première caractéristique, les cadres supérieurs doivent renforcer la capacité et l'engagement du personnel du conseil scolaire et des écoles à rechercher et à utiliser des données provenant de sources multiples pour orienter les décisions en :

- utilisant les données provenant de toutes les sources disponibles pour orienter la prise de décisions par l'administration centrale;
- insistant sur l'utilisation, autant que possible, des meilleurs résultats de recherche disponibles et d'autres données recueillies systématiquement pour éclairer la prise de décisions;
- encourageant la collaboration pour l'interprétation et l'utilisation des données;
- bâtissant la capacité et développer les habiletés du conseil scolaire à utiliser les données recueillies systématiquement pour le plus grand nombre de prises de décisions possibles;
- donnant 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;
- montrant au personnel scolaire comment prendre des décisions fondées sur des données.

Dans les quatre écoles, la littératie était l'objectif premier des cycles d'apprentissage. Le bureau central et l'OQRE ont fourni des données pour orienter les décisions. Le coordonnateur de littératie au secondaire s'est assuré que le personnel avait accès aux meilleures recherches disponibles pour améliorer les occasions de littératie des élèves. Dans les quatre écoles, le personnel est devenu habile à interpréter les données sur les élèves et les travaux des élèves pour rendre les décisions en matière d'enseignement encore plus solides.

Les cycles d'apprentissage ont offert de merveilleuses occasions d'orienter les décisions en fonction de données; les enseignantes et les enseignants échangeaient les uns avec les autres ainsi qu'avec les cadres et participaient ensemble à l'orientation des décisions portant sur l'apprentissage des élèves.

Pour bien refléter la caractéristique des occasions de perfectionnement professionnels en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation, les cadres supérieurs doivent offrir « des activités de perfectionnement professionnel en cours d'emploi pour tous les membres » en :

- fournissant de nombreuses occasions de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant et les leaders scolaires, principalement sous forme de communautés d'apprentissage ou de formation en cours d'emploi;
- utilisant les réseaux internes du conseil scolaire pour coordonner les occasions de perfectionnement professionnel des leaders scolaires;
- s'assurant que le contenu des activités de perfectionnement professionnel cadre avec les capacités requises pour l'amélioration du conseil scolaire et des écoles;
- exigeant que les plans individuels de croissance professionnelle cadrent avec les priorités du conseil scolaire et de l'école en matière d'amélioration;
- exigeant du personnel qu'il applique ses nouvelles capacités en faisant un suivi de la mise en œuvre des plans d'amélioration des écoles.

Les cycles d'apprentissage des quatre écoles n'étaient pas fondés seulement sur des données, mais aussi sur de l'apprentissage professionnel en cours d'emploi. Des équipes se sont réunies entre six et huit demi-journées pour étudier davantage de stratégies de littératie touchant une variété de matières d'enseignement. Le personnel enseignant, les directions d'école et les directions adjointes ont conçu leurs plans d'apprentissage et de croissance annuels en fonction de stratégies d'enseignement et d'évaluation de littératie.

## **Résultats**

Des enseignantes et enseignants et des directions d'école se sont rencontrés pour parler de l'importance des bibliothèques de salle de classe et de leur importance pour le rendement en lecture. Ils ont observé à quelle fréquence les élèves utilisaient la bibliothèque de salle de classe et ont déterminé avec le reste du personnel les attributs d'une bibliothèque de salle de classe de qualité. Les membres du personnel concernés par les cycles d'apprentissage ont choisi des livres de la bibliothèque scolaire qui correspondaient aux objectifs de leur cycle et les ont ajoutés à leur bibliothèque de salle de classe.

Ces livres ont été classés par genre et par domaine du curriculum; ceux jugés accrocheurs ont été rassemblés dans le but d'attirer les non-lecteurs. Les attentes du curriculum pour chaque année d'étude ont été inscrites sur les bacs de livres, et la bibliothèque scolaire a été réorganisée afin de devenir plus facile à utiliser pour les enseignantes et les enseignants.

Les cadres et les enseignantes et enseignants ayant participé aux cycles d'apprentissage ont tous salué l'occasion de travailler en collaboration à l'atteinte d'un objectif bien ciblé.

### **État actuel**

Le Rainbow District School Board continue de financer les cycles d'apprentissage dans les écoles. Auparavant, seules certaines écoles élémentaires recevaient du soutien aux programmes, contrairement aux écoles secondaires qui, elles, en recevaient toutes. Notre approche de distribution de ce soutien (p. ex., une conseillère ou un conseiller rattaché aux cycles d'apprentissage) est maintenant plus stratégique; le soutien offert aux écoles, élémentaires comme secondaires, dépend dorénavant des besoins des élèves et des enseignantes et enseignants ainsi que des objectifs respectifs des écoles. Par exemple, nous offrons à nos 22 écoles élémentaires dont le centre d'intérêt est les mathématiques, l'accès à une conseillère ou un conseiller en programmes qui appuie leurs cycles d'apprentissage internes; pour chaque école, cet appui a notamment compris des cours de mathématique en co-enseignement.

### **Conseils**

Voici nos conseils, issus de notre expérience : a) balayez les obstacles pour que votre direction d'école et votre direction adjointe s'investissent dans des occasions d'apprentissage professionnel au sein même de l'établissement et b) répondez aux besoins spécifiques des écoles en offrant à chacune un soutien personnalisé (p. ex., en matière de financement ou de personnel).