



The Institute for
Education Leadership
L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

*La collaboration des leaders en Ontario
assure la réussite et le bien-être des
élèves.*

PARTNER ORGANIZATIONS

Association des directions et
directions adjointes des écoles
franco-ontariennes

Association des gestionnaires de
l'éducation franco-ontarienne

Catholic Principals' Council of
Ontario

Council of Senior Business
Officials

Council of Ontario Directors of
Education

Ministry of Education

Ontario Catholic Supervisory
Officers' Association

Ontario Principals' Council

Ontario Public Supervisory
Officials Association

Module cinq : Les conseils scolaires performants et leur leadership *Une utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions*

Contenu du module

Description du module *

Ordre du jour

Exemples de recherches pertinentes

Annexe A : Rainbow District School Board

Annexe B : District School Board of Niagara

Annexe C : Conseil des écoles catholiques du Centre-Est

Annexe C : Hamilton-Wentworth Catholic District School Board

Entrevues avec les groupes de discussion *

Autres réflexions sur ce qui a été appris *

Auto-évaluation

Évaluation du module

*Module trois : Une utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour
orienter les décisions*

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

Description du module *

Toutes les politiques axées sur la reddition de comptes qui ont été mises en œuvre en Ontario et ailleurs au cours des 15 dernières années privilégient l'utilisation de données recueillies de façon systématique dans les processus de prise de décisions des conseils scolaires et des écoles.

Dans ce module, au moyen d'études de cas, des études les plus récentes et de discussions collaboratives, les participantes et participants ont étudié les mesures que les conseils scolaires performants prennent pour favoriser une utilisation efficace des données dans les écoles.

En somme, ils :

- fournissent rapidement aux écoles les données pertinentes et accessibles relatives à leur rendement;
- utilisent efficacement des études existantes pour orienter la planification et l'élaboration des politiques et font une analyse minutieuse des données pertinentes avant de prendre des décisions sur les façons d'améliorer le rendement des élèves;
- aident les écoles à améliorer leur rendement en utilisant des données, notamment au moyen d'occasions fréquentes de formation en cours d'emploi servant à apprendre à utiliser des données de façon productive et de temps réservé à l'interprétation et à l'application des connaissances acquises au cours de ces formations;
- mettent en place des structures et des occasions de travail qui favorisent la collaboration pour l'interprétation et l'utilisation des données dans les écoles;
- font appel à des experts ne faisant pas partie du conseil scolaire pour l'interprétation des données, au besoin;
- mettent en place des systèmes informatisés de gestion de l'information faciles à utiliser pour le personnel des écoles et des conseils scolaires et permettant l'intégration complète ou d'une grande partie de l'information disponible au sein du conseil scolaire;
- utilisent des données pertinentes pour la reddition de comptes auprès des intervenantes et des intervenants.

Ordre du jour

1. Objectif

- Mieux comprendre les types de données nécessaires et comment les utiliser, au niveau du conseil scolaire ou de l'école, pour améliorer les décisions qui influent sur l'apprentissage des élèves.

2. Vue d'ensemble de recherches pertinentes

- [Présentation PowerPoint](#)

3. Discussion de groupe

- Les participantes et participants relèvent d'autres approches prometteuses d'utilisation de données par un conseil scolaire ou une école pour mieux éclairer la prise de décision (et soulignent les aspects similaires ou dissemblables au cas étudié).

4. Annexe A : Étude de cas : Rainbow District School Board

Que nous apprend ce cas sur l'utilisation de données pour orienter les décisions?

- Examen de l'étude de cas écrite (en équipes de quatre ou cinq personnes)
- Compte rendu des apprentissages de chaque équipe
- Synthèse des principales constatations

5. Annexe B: Case Study: District School Board of Niagara

Que nous apprend ce cas sur l'utilisation de données pour orienter les décisions?

- Examen de l'étude de cas écrite (en équipes de quatre ou cinq personnes)
- Compte rendu des apprentissages de chaque équipe
- Synthèse des principales constatations

6. Conseil des écoles catholiques du Centre-Est

Que nous apprend cette étude de cas sur l'utilisation de données pour orienter les décisions?

- Examen de l'étude de cas écrite (en équipes de quatre ou cinq personnes)
- Compte rendu des apprentissages de chaque équipe
- Synthèse des principales constatations

5. Étude de cas: Hamilton-Wentworth Catholic District School Board

Que nous apprend ce cas sur l'utilisation de données pour orienter les décisions?

- Examen de l'étude de cas écrite (en équipes de quatre ou cinq personnes)
- Compte rendu des apprentissages de chaque équipe
- Synthèse des principales constatations

Exemples de recherches pertinentes

- Anderson, S., Leithwood, K., Strauss, T. (2010). Leading data use in schools : organizational conditions and practices at the school and district levels, *Leadership and Policy in Schools*, 9, 292-327.
- Daly, A. (2012). Data, dyads, and dynamics: exploring data use and social networks in educational improvement, *Teachers College Record*, 114.
- Datnow, A., Park, V., Wohlstetter, P. (2007). Achieving with data: how high performing school systems use data to improve instruction for elementary students. Los Angeles, CA : Center on Educational Governance, Rossier School of Education, University of Southern California.
- Earl, L., Katz, S. (2002). Leading schools in a data-rich world, In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.). *Second International Handbook of Leadership and Administration*, Volume 8, pages 1003-1024. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Finnegan, K., Daly, A., Che, J. (2013). System wide reform in districts under pressure: the role of social networks in defining, acquiring, using and diffusing research evidence, *Journal of Educational Administration*, 51, 4, 476-497.
- Honig, M., Venkateswaran, N. (2012). School–central office relationships in evidence use : understanding evidence use as a systems problem, *American Journal of Education*, 118.
- Leithwood, K. (2011). Caractéristiques des conseils scolaires à hauts niveaux de rendement en Ontario (Volet 1). Toronto (Ontario) : rapport final soumis à l’Institut de leadership en éducation de l’Ontario, 2011.

Annexe A : Rainbow District School Board

Questions d'orientation

1. *Ce conseil scolaire a utilisé les « cycles d'apprentissage » comme véhicule pour l'amélioration des écoles. Qu'est-ce qu'un « cycle d'apprentissage » et en quoi cette approche est-elle comparable à celle utilisée par votre conseil scolaire pour améliorer ses écoles?*
2. *Dans le cadre de son travail relatif aux cycles d'apprentissage, le personnel de ce conseil scolaire a accès à un large éventail de données et ne manque pas de les utiliser. Quelles sont ces données et en quoi sont-elles comparables à celles utilisées dans vos écoles?*
3. *Comment ce conseil scolaire a-t-il aligné ses efforts concernant l'utilisation des données sur les initiatives de perfectionnement professionnel?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe B : District School Board of Niagara

ÉTUDE DE CAS

Annexe C : Conseil des écoles catholiques du Centre-Est

Questions d'orientation

1. *Cette étude de cas retrace l'émergence de la prise de décision basée sur les données à travers une série d'étapes ayant commencé en 1989. Quelles ont été les principales sources de motivation pour augmenter le recours aux données systématiquement recueillies dans votre conseil scolaire?*
2. *En vous comparant à ce conseil scolaire, comment avez-vous essayé d'améliorer l'utilisation de données au niveau de l'école?*
3. *Quels sont les défis actuels liés à la prise de décision basée sur les données probantes par les écoles et comment prévoyez-vous les surmonter?*
- 4.

ÉTUDE DE CAS

Annexe D: Hamilton-Wentworth Catholic District School Board

ÉTUDE DE CAS

Entrevues avec les groupes de discussion *

Ce module identifie et illustre, à l'aide d'une ou deux études de cas, l'une des neuf caractéristiques d'un conseil scolaire fort ou « performant ». Ces neuf caractéristiques se fondent sur des études empiriques menées dans le système scolaire de l'Ontario, ainsi que sur d'autres études réalisées dans des cadres différents.

À titre d'aide-mémoire, vous trouverez dans l'encadré ci-dessous un résumé des conditions se rapportant à la caractéristique clé à l'étude dans ce module.

Les conseils scolaires performants :

- fournissent rapidement aux écoles les données pertinentes et accessibles relatives à leur rendement;
- utilisent efficacement des études existantes pour orienter la planification et l'élaboration des politiques et font une analyse minutieuse des données pertinentes avant de prendre des décisions sur les façons d'améliorer le rendement des élèves;
- aident les écoles à améliorer leur rendement en utilisant des données, notamment au moyen d'occasions fréquentes de formation en cours d'emploi servant à apprendre à utiliser des données de façon productive et de temps réservé à l'interprétation et à l'application des connaissances acquises au cours de ces formations;
- mettent en place des structures et des occasions de travail qui favorisent la collaboration pour l'interprétation et l'utilisation des données dans les écoles;
- font appel à des experts ne faisant pas partie du conseil scolaire pour l'interprétation des données, au besoin;
- mettent en place des systèmes informatisés de gestion de l'information faciles à utiliser pour le personnel des écoles et des conseils scolaires et permettant l'intégration complète ou d'une grande partie de l'information disponible au sein du conseil scolaire;
- utilisent des données pertinentes pour la reddition de comptes auprès des intervenantes et intervenants.

Questions

1. Votre conseil scolaire peut faire selon vous du bon travail, ou non, dans ce domaine. Lorsqu'il le fait (ou s'il le faisait), comment misez-vous sur ses efforts à cet égard ou comment en tirez-vous parti?
2. Y a-t-il des *mesures en particulier* que prend (ou pourrait prendre) votre conseil scolaire à cet égard qui vous sont (ou qui pourraient vous être) particulièrement utiles? Si oui, quelles sont-elles et en quoi sont-elles importantes?
3. Y a-t-il des *mesures en particulier* que prend (ou pourrait prendre) votre conseil scolaire à cet égard qui nuisent (ou nuiraient) aux efforts de leadership de votre école? Si oui, quelles sont-elles et en quoi sont-elles importantes?

Pratiques de leadership dans les conseils scolaires

Les données montrent qu'il est plus facile pour les leaders des conseils scolaires de faire une utilisation consciente et systématique de données à grande échelle dans leur conseil scolaire s'ils appliquent les sept pratiques de leadership présentées dans l'encadré suivant.

- Utiliser les données provenant de toutes les sources disponibles pour orienter la prise de décisions par l'administration centrale.
- Insister sur l'utilisation des meilleurs résultats de recherche disponibles et d'autres données recueillies systématiquement pour éclairer la prise de décisions.
- Encourager la collaboration pour l'interprétation et l'utilisation des données.
- Bâtir 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.
- Fournir de la formation aux directions d'école et au personnel sur l'utilisation des données et de la recherche pour soutenir la prise de décisions.
- Montrer au personnel scolaire comment prendre des décisions fondées sur des données.
- Fonder ses recommandations et avis adressés aux conseillères et conseillers scolaires sur des données probantes.

Questions

1. Pourriez-vous ajouter à cette liste d'autres pratiques de leadership à l'échelle du conseil scolaire que vous trouvez particulièrement utiles dans l'établissement d'une utilisation consciente et systématique de données à grande échelle? Si oui, lesquelles, et en quoi sont-elles importantes?
2. Y a-t-il dans cette liste des pratiques de leadership qui vous paraissent cruciales? Si oui, lesquelles, et en quoi sont-elles cruciales?

Autres réflexions sur ce qui a été appris par M. Kenneth Leithwood

Il ressort clairement des discussions entre les équipes des conseils scolaires que bon nombre des types et sources de données nécessaires pour guider les initiatives d'amélioration des conseils scolaires ne sont pas les données quantitatives et recueillies de manière systématique privilégiées par les responsables des politiques et les experts en évaluation. En fait, la prédominance de ces types de données, tout particulièrement le rendement des élèves, réduit le champ d'attention au détriment de nombreuses initiatives des conseils scolaires. Ces données sont incontestablement nécessaires, mais en aucun cas suffisantes. Vous aurez beau examiner *ad nauseam* vos données sur le rendement, elles ne vous diront pas quoi faire.

Rappelons que l'appui sur des données fait partie intégrante du choix d'adopter une approche d'amélioration fondée sur les données et non sur l'expertise. Ces deux façons de faire ne s'excluent pas mutuellement, mais, en les nommant, nous pouvons commencer à reconnaître que notre personnel n'a pas toujours besoin de données externes pour déterminer ce qu'il faut améliorer et comment procéder. Dans la mesure où le personnel est déjà bien formé, l'expertise et l'expérience qu'il apporte dans les salles de classe et les écoles fournissent des indications importantes sur les mesures à prendre. C'est particulièrement vrai pour les membres du personnel qui s'efforcent constamment de faire mieux pour leurs élèves. Sachant quand les choses ne tournent pas rond – car ils observent les réactions d'une journée ou d'un moment à l'autre des élèves –, beaucoup de membres du personnel trouveront un moyen de progresser qui est au moins aussi solide que les idées pouvant être mises au point de façon plus systématique. Autrement dit, il faut faire des compromis pour utiliser des données recueillies de manière plus ou moins structurée, des compromis, par exemple, entre la fiabilité et la sensibilité.

Concernant les craintes à l'échelle de la province au sujet de la baisse des résultats en mathématiques, rappelons que les mauvais résultats dans les écoles peuvent avoir de nombreuses causes. Ce fait est particulièrement bien expliqué dans les études sur le redressement des écoles : les mauvais résultats peuvent découler de changements dans l'effectif des élèves, d'un roulement excessif des directions d'école, de l'instabilité dans la famille, du manque de soutien des conseils scolaires pour l'interprétation des données sur le rendement des élèves, de la mauvaise qualité de l'enseignement, de faibles attentes en matière d'apprentissage des élèves, etc. Bref, l'explication prédominante, retenue par la

Module trois : Une utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions

** indique des informations supplémentaires depuis 2016*

plupart des conseils scolaires, est que le problème réside dans la mauvaise qualité de l'enseignement ou, à tout le moins, dans le fait que l'enseignement n'est pas à la hauteur.

Cependant, la source du problème ne peut pas être la même dans tous les conseils scolaires, comme on semble le présumer actuellement. L'idée qu'une seule cause soit à l'origine d'un problème présent dans toute la province ne tient tout simplement pas la route. Pourtant, durant nos discussions d'aujourd'hui, pratiquement personne n'a parlé de vraiment chercher les causes du problème dans son propre conseil scolaire.

Mis à part la nécessité d'établir minutieusement la cause du problème, un conseil scolaire a signalé une amélioration de la qualité de l'enseignement des mathématiques et du rendement des élèves dans cette matière à la suite d'une initiative, à l'échelle du conseil scolaire, visant à faire suivre des cours menant à des qualifications additionnelles par la plupart des membres du personnel enseignant en mathématiques. Ce conseil scolaire nous rappelle ainsi que le plus puissant moteur d'amélioration de l'enseignement des mathématiques est une meilleure connaissance du contenu pédagogique par le personnel qui enseigne cette matière.

Nous savons que les leaders des conseils scolaires, prêchant par l'exemple, incitent les écoles à utiliser les meilleures données disponibles dans leurs décisions. Cette démonstration d'une bonne utilisation des données, ou habitude de l'évaluation, a été bien décrite dans le témoignage d'une surintendance du District School Board of Niagara concernant le déroulement des réunions hebdomadaires des cadres supérieurs. En réponse à des explications autrement convaincantes sur des mesures qui semblent bien fonctionner dans les écoles, la direction de l'éducation dit souvent : « C'est bien beau, mais quelles données avez-vous? »

Auto-évaluation

En vous servant de l'échelle ci-bas, veuillez indiquer dans quelle mesure votre participation à ce module a amélioré votre capacité à franchir les étapes suivantes – ou vous a sensibilisé au besoin de le faire – liées à l'utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions dans votre conseil scolaire :

(Échelle : 1 = pas du tout, 2 = un peu, 3 = beaucoup, 4 = énormément)

1. offrir aux écoles des données qui reflètent leur performance;
2. aider les écoles à utiliser des données pour améliorer leur performance;
3. mettre en place des structures et des processus collaboratifs d'interprétation des données dans les écoles;
4. utiliser des données pertinentes pour la reddition de compte auprès des intervenantes et intervenants;
5. utiliser efficacement des études existantes pour orienter la planification et l'élaboration des politiques.

Évaluation du module

1. Si vous envisagez apporter certains changements dans votre conseil scolaire à la suite de votre participation au module, veuillez les décrire.
2. Quels changements pourrait-on apporter au module pour améliorer l'apprentissage des participantes et des participants?
3. Comment pourrait-on faire un usage optimal de ce module dans l'avenir?

L'Institut de leadership de l'Ontario vous invite à partager vos réponses et suggestions avec la coordonnatrice de l'ILE à communication@education-leadership-ontario.ca.