



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***

### **Huron-Perth Catholic District School Board**

#### **Contexte**

Le Huron-Perth Catholic District School Board offre une éducation catholique dans les comtés d'Huron et de Perth depuis 1848. Ce conseil scolaire de petite taille met en valeur le patrimoine rural et la vie urbaine auprès de 4 200 élèves et de 18 écoles du Sud-Ouest de l'Ontario. Son territoire de 6 000 kilomètres carrés longeant le lac Huron s'étend de Goderich à Grand Bend et englobe des collectivités rurales dynamiques comme Listowel et St. Marys et la ville de Stratford. Les comtés de Perth (33 %) et de Huron (60 %) comptent une plus grande proportion de résidents vivant en milieu rural que dans l'ensemble de la province (14 %). Ces comtés abritent 4 700 exploitations agricoles et 9 % des terres agricoles de la province.

Le perfectionnement du personnel est la pierre angulaire de ce conseil scolaire, qui emploie 1 000 personnes et dispose d'un budget annuel de 59 millions de dollars. Ses écoles sont des temples de l'apprentissage, où enfants et jeunes s'épanouissent grâce à un modèle inclusif visant à créer un milieu axé sur le Christ, à offrir des possibilités aux élèves et à favoriser un développement global. Le conseil scolaire souscrit aux principes de leadership partagé et de processus d'amélioration guidés par des stratégies pratiques reposant sur des données probantes.

La présente étude de cas décrit comment le Huron-Perth Catholic District School Board a amélioré deux des neuf caractéristiques des conseils scolaires performants, soit la création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage, et des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation. Ces deux caractéristiques soulignent l'importance cruciale qu'accorde le conseil scolaire à un modèle inclusif visant à favoriser la réussite des élèves et à harmoniser les processus d'amélioration.

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

Les processus d'amélioration axés sur l'apprentissage sont enracinés dans les organisations qui :

- adoptent une approche cohérente en matière d'amélioration qui comprend habituellement un petit nombre d'objectifs clés qui sont poursuivis continuellement, durant une longue période;
- procèdent par étapes faciles à gérer et considèrent ces premières étapes comme des occasions d'apprentissage;
- n'encombrent pas les écoles d'un trop grand nombre d'initiatives;
- déploient des efforts considérables pour que le personnel scolaire dispose de ce dont il a besoin pour réaliser dans les écoles les améliorations prévues;
- encouragent les améliorations à apporter dans les écoles qui s'inspirent de politiques, de pratiques et de cadres de travail clairs et éprouvés, ainsi que des objectifs communs qu'il est possible d'adapter.
- définissent clairement les rôles de toutes les intervenantes et de tous les intervenants quant aux améliorations à apporter dans les écoles;
- intègrent les nouvelles initiatives dans les activités quotidiennes et les pratiques existantes. Les structures et procédures établies sont mises à jour et servent de point de départ. On porte une attention particulière aux valeurs de base pour en assurer la viabilité et la promotion.

### **Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation**

D'après *Les conseils scolaires performants et leur leadership*, le perfectionnement professionnel est optimal dans les conseils scolaires qui :

- consacrent très peu de temps aux questions administratives courantes durant les réunions du personnel enseignant et des directions d'école. La période de temps auparavant réservée pour discuter de ces questions est désormais presque entièrement allouée au perfectionnement professionnel;
- tiennent compte des initiatives d'amélioration du conseil scolaire et de l'école dans l'organisation des occasions de perfectionnement professionnel;
- organisent le perfectionnement professionnel de façon à combler les besoins de chaque école, des directions d'école et des directions adjointes ainsi que du personnel enseignant;
- offrent de nombreuses occasions de perfectionnement des expertises au personnel enseignant et aux leaders;
- consacrent du temps à la collaboration sur les initiatives d'amélioration des pratiques pédagogiques. Pour que les écoles aient du temps à y consacrer, on leur fournit les ressources dont elles ont besoin et les leaders reçoivent une formation sur la meilleure façon de mettre en œuvre ces initiatives;
- financent des initiatives de perfectionnement professionnel qui sont liées aux preuves les plus probantes des méthodes d'apprentissage.

## **Pourquoi ces caractéristiques?**

Le conseil scolaire a évolué en fonction de la nécessité d'adopter une orientation de mise en œuvre rigoureuse des stratégies d'enseignement et d'apprentissage. Les changements induits ne s'inscrivent pas dans un processus linéaire où chacune des étapes s'enchaîne, mais plutôt au sein d'une transformation itérative. Nous avons modifié les processus d'amélioration décousus du conseil scolaire et des écoles pour les harmoniser, les fonder sur des données probantes et les axer sur la collaboration. Il était évident que le conseil scolaire devait modifier ses façons de faire pour assurer la réussite des élèves, et ce besoin de changement s'est traduit en un renouvellement des objectifs d'excellence en matière d'enseignement et d'apprentissage. Plus précisément, comme les résultats en littératie des élèves laissaient à désirer ces derniers temps, le conseil scolaire se devait de renouveler son engagement à offrir un enseignement de qualité, un suivi et des conversations cruciales pour appuyer le perfectionnement professionnel.

Pour favoriser un apprentissage efficace, nos processus d'amélioration devaient cadrer avec nos données empiriques sur la réussite et avec le besoin accessoire d'occasions de perfectionnement professionnel pertinentes. Tout au long de la transformation, nous avons axé nos efforts sur des processus de qualité, fondés sur la recherche et visant sciemment à établir des normes réalistes pour tous les membres des communautés scolaires.

## **État initial des caractéristiques**

À l'origine, le processus d'amélioration du conseil scolaire était un mécanisme en vase clos : une petite équipe du personnel de cadres supérieurs se réunissait pour passer en revue les données de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) et fixer les objectifs annuels. Le plan connexe établi, qui était transmis aux conseillères et conseillers scolaires et dûment soumis au Ministère de l'éducation, consistait surtout en une très longue liste de choses à faire par les membres de l'équipe, et n'était pas toujours communiqué aux directions d'écoles pour guider leur processus d'amélioration de l'école. À la fin de l'année scolaire, la même équipe évaluait dans quelle mesure les objectifs avaient été atteints, et les écoles faisaient de même de leur côté. Par exemple, les directions d'école mettaient sur pied une petite équipe pour étudier les données de l'OQRE et élaborer une liste d'objectifs; mis à part le Ministère, peu d'intervenantes et d'intervenants recevaient le plan connexe préparé. Ce processus était davantage considéré comme une obligation que comme un mécanisme important guidant les décisions et les pratiques des écoles et du conseil scolaire.

## **Mesures prises pour améliorer la situation**

Le leadership et l'aide du ministère de l'Éducation nous ont donné une occasion en or de revoir nos objectifs en matière d'amélioration de l'enseignement. En premier lieu, le conseil scolaire s'est penché sur les écoles les moins performantes. Grâce au

soutien de la Stratégie de redressement des écoles dans le cadre du PICO du Ministère, un évaluateur externe a passé en revue les données des écoles, examiné les pratiques des écoles et produit un rapport. Beaucoup de membres du personnel ont vu cette évaluation d'un mauvais œil, car ils croyaient que les pratiques qu'ils tentaient de mettre en place étaient balayées du revers de la main. D'autres personnes, quant à elles, ont adhéré aux conclusions du rapport et se sont efforcées de modifier les pratiques. Le Ministère a accordé du financement au conseil scolaire pour qu'il ne manque pas de ressources et a fourni de l'aide supplémentaire en embauchant une enseignante ou un enseignant-ressource en littératie.

Comme nos initiatives initiales ont permis d'améliorer les pratiques pédagogiques du personnel enseignant, nous avons ensuite entrepris d'instaurer le processus dans d'autres écoles à faible rendement. Nous nous sommes vite rendu compte que la modification des pratiques pédagogiques n'était pas sans contrecoups : en effet, le personnel enseignant modifiait ses méthodes parce qu'il s'y sentait obligé, et non en vue de répondre aux besoins des élèves. Nous avons ainsi constaté qu'il était difficile d'assurer une application continue des pratiques, et la motivation du personnel a considérablement baissé.

Le conseil scolaire a changé son fusil d'épaule et cherché à concevoir un processus qui non seulement inciterait le personnel à prendre conscience de la nécessité de changer les pratiques dans l'immédiat, mais aussi valoriserait le travail de tous les employés en leur qualité de professionnels. Nous estimons que la création du Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12) (CEE) a joué un rôle déterminant dans le renouvellement de notre orientation axée sur la planification de l'amélioration du conseil scolaire. À la suite de la mise en œuvre du CEE, les indicateurs communiqués à l'échelle du conseil scolaire ont servi d'outil de soutien à la croissance. Ces derniers ont été utilisés dans le cadre de nos processus d'examen des écoles et ont appuyé les initiatives déjà en place. De plus, le CEE, en tant que sujet de discussion, nous a permis d'engendrer des changements pertinents et de les optimiser grâce à une culture de dialogue respectueux et de coaching.

Les écoles ont reçu des fonds pour libérer le personnel afin qu'il participe aux auto-évaluations des écoles. Le Huron-Perth Catholic District School Board emploie un modèle intitulé « Pause and Réflexion » (Pause and Reflect) vers la fin de l'année pour évaluer son rendement en fonction des indicateurs du CEE. Tous les membres du personnel enseignant sont alors libérés une demi-journée pour examiner les indicateurs du CEE qui ont orienté leurs initiatives d'amélioration. À cette occasion, les directions d'école dirigent les discussions afin de passer en revue les données probantes qui montrent le degré de connaissance et de mise en œuvre des indicateurs tout au long de l'année.

Les membres du personnel déterminent en commun si un indicateur est viable au sein de l'école et peut être intégré à leurs pratiques exemplaires, si un nouvel indicateur peut être sélectionné, ou bien si des efforts supplémentaires sont

nécessaires pour atteindre la viabilité. D'un côté on souligne les réussites, et de l'autre on analyse et revoit les éléments nécessitant une attention en continu. Tout le personnel enseignant fournit des commentaires sur la manière dont il applique les pratiques reposant sur la recherche pour améliorer l'apprentissage des élèves. L'équipe d'amélioration de l'école élabore ensuite la version suivante du plan d'amélioration de l'école pour le rendement des élèves en s'inspirant de ces discussions.

### **Réaction du personnel aux travaux du conseil scolaire**

Notre orientation initiale sur l'amélioration des écoles a donné une bonne occasion aux cadres supérieurs de réfléchir au moyen d'assurer l'efficacité des écoles. Nous estimons que nos premiers efforts ont permis de rehausser non seulement le processus d'amélioration des écoles, mais aussi celui du conseil scolaire. En effet, au lieu de préparer le Plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves (PAC) en vase clos, nous l'avons basé sur les plans des écoles, qui ont joué sur les objectifs du conseil scolaire. Ainsi, nous avons pu réduire le nombre d'objectifs et rendre ceux-ci plus faciles à gérer et à atteindre. Nous avons constaté que les objectifs d'amélioration ne changeaient pas beaucoup d'une année à l'autre et n'ouvraient pas la voie à des efforts soutenus dans les domaines cibles. Le processus était encore plutôt lourd, et il était difficile de voir ses effets directs sur le rendement annuel.

Au fur et à mesure que le processus évoluait, nous comptions de moins en moins sur les données de suivi de l'OQRE et utilisions davantage des données plus récentes (p. ex., les bulletins, les objectifs des plans d'enseignement individualisé [PEI], les résultats des évaluations en lecture et les évaluations formatives). Grâce à des espaces de stockage informatisés, nous pouvions recueillir et organiser ces données de façon à ce que les écoles puissent les associer à leurs objectifs et évaluer rapidement l'efficacité des initiatives. Les analyses ont très clairement fait ressortir l'importance de l'information obtenue en salle de classe, comme les observations du personnel enseignant, les résultats des évaluations en lecture et l'évaluation continue. Nous avons compris que nous pouvions créer un processus permettant de déterminer le niveau de soutien requis fondé sur les résultats des évaluations de lecture réalisées en début d'année et à intervalles réguliers. Finalement, en adaptant le perfectionnement professionnel, nous avons pu en outre utiliser des données qualitatives pour évaluer l'incidence des changements en matière d'enseignement sur l'attitude, les perceptions et la réussite des élèves. Tous ces renseignements servent maintenant à orienter notre processus de planification de l'amélioration.

### **Étape décisive**

#### *Leadership*

Nous savions que nos objectifs d'amélioration des écoles impliquaient de modifier le processus d'amélioration du leadership pédagogique de nos directions d'école et de nos directions adjointes. L'importance de cette question ne saurait être sous-

estimée. Nous avons donc mobilisé des ressources considérables pour aider nos directions d'école à faire la transition entre leur statut de gestionnaire et de leader pédagogique. L'une de nos premières initiatives visait à modifier la teneur et la formule des réunions mensuelles des directions d'école pour délaissé les questions administratives. Ainsi, nous avons plutôt communiqué l'information de gestion par courriel, ce qui nous a permis de transformer les réunions mensuelles des directions d'école en occasions de perfectionnement professionnel.

Nous avons ensuite entrepris de renseigner les directions d'école sur le processus de changement, les théories pédagogiques, les stratégies d'enseignement et l'importance de leur rôle. Elles ont assumé des rôles de leadership pour s'entraider dans leur apprentissage et s'efforcent de s'améliorer en continu. Nos coordonnatrices et coordonnateurs de l'apprentissage ont donné de l'information et offert des consultations au sujet des études sur la littératie, la numératie, la technologie et les compétences associées au 21<sup>e</sup> siècle qui concordent grandement avec les objectifs définis dans les plans d'amélioration du conseil scolaire et des écoles. Nous nous sommes aperçus que les directions d'école avaient commencé à se considérer comme des coapprenantes et coapprenants et à devenir plus ouvertes à l'apprentissage au sein de leurs écoles et d'un établissement à l'autre.

### **Vision et planification stratégique**

Pendant ces changements, l'équipe de leadership du conseil scolaire a reconnu qu'il y avait lieu de renouveler la manière d'aborder la planification stratégique. Comme de nouvelles approches et structures étaient requises dans les écoles, le conseil scolaire devait lui aussi revoir ses façons de faire pour laisser place au changement. C'est pourquoi il a établi un plan stratégique d'une page pour présenter ses stratégies de base en matière de littératie et de numératie et montrer que ses travaux convergeaient tous vers l'amélioration du rendement des élèves. Parmi les catalyseurs de cette initiative, citons la formation sur la foi catholique, le document *Profil des finissants et finissantes des écoles catholiques de l'Ontario - Attentes*, la littératie de base et l'évaluation continue.

Dans chacun des processus fondamentaux du conseil scolaire, il était important de faire reposer les décisions en matière d'enseignement sur des données. Notre plan stratégique ressemblait dorénavant plus à une présentation des processus à suivre qu'à une liste de choses à faire. Nous avons tablé sur nos ressources pour mettre ces processus en place. La vision et la stratégie ont été largement diffusées, et ce, à de nombreuses reprises, pour que toutes les intervenantes et tous les intervenants sachent ce qu'ils avaient à faire.

### **Perfectionnement professionnel du personnel enseignant**

En parallèle, nous avons réorienté le perfectionnement professionnel du personnel enseignant. Comme nous nous sommes rendu compte que l'apprentissage

professionnel fondé sur le modèle « formation des formateurs » n'était pas efficace, nous l'avons plutôt axé sur les communautés d'apprentissage professionnel (CAP) en tirant parti de diverses subventions fournies par le ministère de l'Éducation. Nous avons été en mesure de financer du perfectionnement professionnel en cours d'emploi dans les écoles, d'appuyer l'élaboration des plans d'amélioration des écoles et d'engendrer des changements de pratiques. En même temps, les enseignantes et enseignants-ressources en littératie ont encadré le personnel enseignant du cycle primaire durant la transition vers un modèle équilibré en matière de littératie et ont soutenu l'apprentissage des directions d'école sur les pratiques efficaces en classe.

Le perfectionnement professionnel dans le cadre des CAP s'est développé graduellement, au fur et à mesure que les directions d'école adoptaient cette façon de faire. Ces dernières ont bénéficié de l'aide du personnel de l'administration centrale dans le cadre d'un plan de mise en œuvre progressive dans les écoles. Les résultats ont été encore meilleurs grâce au modèle d'apprentissage structuré du Parcours fondamental d'enseignement et d'apprentissage (PFEA), qui, comme nous avons pu le constater, donnait aux directions d'école la structure dont elles avaient besoin pour guider le personnel enseignant dans un processus de collaboration axé sur les objectifs de l'école. Ce modèle nous a également aidés à modifier rapidement notre vision du perfectionnement du personnel enseignant pour que cet apprentissage ne soit plus séparé de celui des élèves. Nous avons réussi à faire concorder le perfectionnement des enseignantes et enseignants avec les besoins en apprentissage connus des élèves.

Nous avons toutefois constaté les limites de cette approche structurée : les objectifs de l'ensemble de l'école, souvent, ne cadraient pas avec ceux des salles de classes. Certains membres du personnel enseignant ont commencé à remettre en question leur participation à un processus qui ne répondait pas à leurs besoins en salle de classe, et nous nous sommes aperçus que leur désengagement commençait à miner certains acquis. Notre orientation visant à faire reposer le perfectionnement professionnel sur les besoins des élèves, par conséquent, a renouvelé l'accent mis sur l'enquête collaborative dans certaines écoles.

Nous considérons que le processus d'enquête collaborative avait de bonnes chances de réussir, car il respectait l'autonomie des enseignantes et enseignants, permettait de différencier les salles de classe et cadrait bien avec les objectifs des plans d'amélioration des écoles. Comme les projets pilotes ont été couronnés de succès, nous avons instauré ce processus dans chaque établissement, et les directions d'école ont été formées pour savoir le diriger. Nous sommes fiers du leadership dont toutes nos directions d'école ont fait preuve depuis qu'elles sont les principales organisatrices des occasions de perfectionnement professionnel du personnel enseignant.

## **Situation actuelle**

Nous estimons qu'un suivi est un bon moyen de faire respecter la mise en œuvre et de guider les prochaines initiatives visant à améliorer les possibilités pour les élèves. Nous nous sommes rendu compte qu'une dimension importante de nos objectifs d'harmonisation consistait à assurer un suivi. La mise en place du processus d'amélioration ne s'est pas faite sans heurts, car les sections locales de l'Ontario English Catholic Teachers' Association contestaient les visites dans les salles de classes. Nous nous sommes fait un point d'honneur de faire connaître les différences entre des stratégies d'évaluation et celles de suivi. Nous avons demandé aux directions d'école de visiter les salles de classes chaque jour pour veiller à ce que les efforts soient axés sur les besoins en apprentissage des élèves.

Nous posons les questions suivantes : « Que peut-on observer chez les élèves? De quoi ont-ils besoin? » Au fur et à mesure que les directions d'école apprenaient à connaître les élèves et leurs besoins, elles se sont mises à prendre des décisions visant davantage à répondre à ces besoins. Nous avons ensuite établi des budgets et les avons harmonisés pour nous concentrer sur les besoins des élèves. Les réunions d'équipe sont devenues plus constructives, les programmes de l'éducation de l'enfance en difficulté ont gagné en efficacité, et les ressources ont été employées de manière plus efficace et ciblée.

Dans le cadre du cycle de suivi, les agentes et agents de supervision ont commencé à visiter régulièrement les écoles. Chaque visite s'axait sciemment sur des observations en salle de classe et sur des discussions avec les directions d'école concernant les données et les initiatives d'amélioration de l'établissement. Pendant que les agentes et agents de supervision se familiarisaient avec les besoins des élèves et de chaque école, le conseil scolaire a pris des décisions en vue d'appuyer ces besoins plus facilement. Par ailleurs, trois fois par an, ces agentes et agents présentent un rapport sur les progrès du conseil scolaire aux conseillères et conseillers scolaires du Huron-Perth Catholic District School Board pour communiquer de manière transparente notre engagement envers la réussite des élèves et la planification de l'amélioration.

## **Nos conseils**

Nous croyons humblement qu'il est possible d'opérer des changements positifs en instaurant une orientation commune qui accorde de l'importance aux commentaires de tous les membres de la communauté scolaire. Les besoins affectifs des élèves, du personnel et des parents doivent être traités avec ouverture et inclusion, et chacun de ces groupes doit pouvoir s'exprimer. Nous recommandons de tenir fréquemment des discussions et des activités de suivi pour que tous sachent que les engagements du conseil scolaire sont valorisés et respectés.

De plus, nous estimons que les changements, pour être couronnés de succès, doivent s'inspirer d'un examen exhaustif qui permet de fonder les décisions sur des objectifs

clairs en matière de rendement des élèves. À notre avis, tous les processus d'amélioration doivent au final reposer sur ce qui est bon pour les élèves, le bien-être et l'inclusion. Il est important d'être à l'écoute, de se renseigner et d'ensuite diriger en communiquant de façon claire et en fonction d'objectifs gérables. Il est impératif de mettre en place une approche structurée pour monitorer non seulement la mise en œuvre, mais aussi l'incidence des objectifs de rendement et des besoins de perfectionnement professionnel connexes. Chaque membre de la communauté scolaire doit être capable de nommer les objectifs du conseil scolaire et de décrire son rôle dans l'offre de possibilités positives aux élèves.

Au fil du temps, nous avons réussi à modifier considérablement la manière dont nous utilisons les données probantes pour guider la planification de l'amélioration des écoles et du conseil scolaire et harmoniser nos processus. En outre, nos décisions visent dorénavant à mettre les ressources humaines, les aides financières et le perfectionnement professionnel au profit des besoins connus des élèves. Nous avons par ailleurs rehaussé de façon soutenue les résultats en littératie des élèves. Notre objectif actuel consiste à diffuser ce que nous avons appris grâce à nos processus d'amélioration de la numératie, des résultats en mathématiques, de l'apprentissage hybride et de l'innovation axée sur la pensée critique. Nous estimons que notre planification de l'amélioration est maintenant un processus éclairé qui permet à l'ensemble du conseil scolaire de soutenir les objectifs du ministère de l'Éducation. Nous savons que nos processus influent grandement sur le rendement des élèves et leur fournissent de bonnes possibilités de croissance.