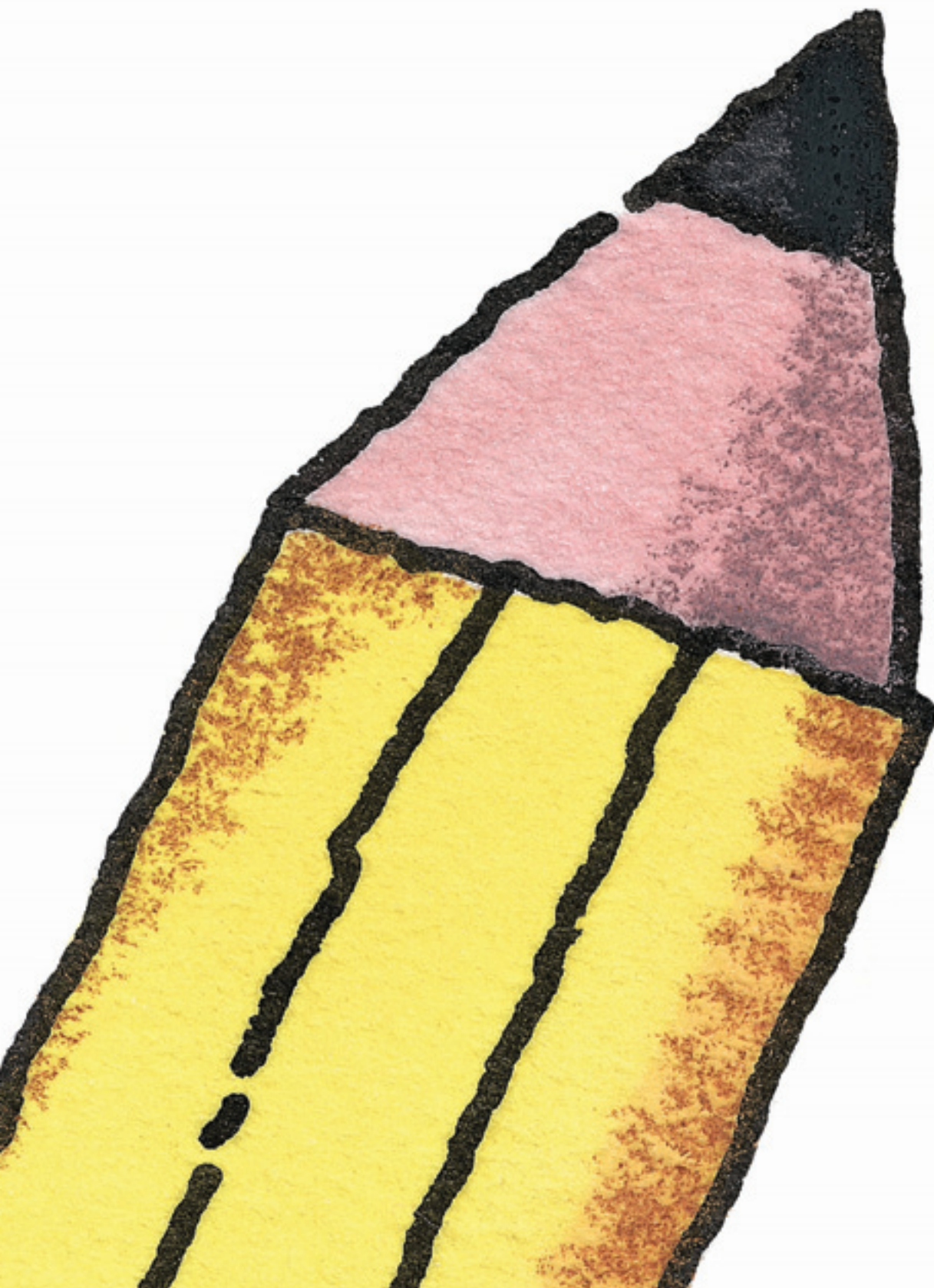


# Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires

À l'intention des leaders des écoles et des conseils scolaires



# **Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires**

À l'intention des leaders des écoles et des conseils scolaires

## **Office de la qualité et de la responsabilité en éducation**

2, rue Carlton, bureau 1200

Toronto (Ontario) M5B 2M9

Dernière mise à jour : mars 2005

ISBN : 0-7794-7842-8

# Table des matières

## **1 INTRODUCTION**

*But du guide*

*À qui s'adresse le guide*

*Utiliser au mieux le guide*

*Aidez-nous à parfaire le guide*

## **2 PLANIFICATION DE L'AMÉLIORATION : SURVOL**

*Rôles et responsabilités*

## **4 UNE PLANIFICATION DE L'AMÉLIORATION EFFICACE EN CINQ ÉTAPES**

**5** *Étape 1 : Engagement*

**6** *Étape 2 : Compréhension et focalisation*

**13** *Étape 3 : Responsabilité*

**15** *Étape 4 : Planification de l'amélioration*

**21** *Étape 5 : Suivi*

## **23 TROUSSE DE RESSOURCES POUR LA PLANIFICATION DE L'AMÉLIORATION**

**24** *Références et ressources*

**25** *Analyse des données : modèle d'analyse*

**28** *L'équipe-école : comprendre les données*

**30** *Autoévaluation : liste de contrôle des pratiques exemplaires*

**33** *Gabarit de planification de l'amélioration*

## **34 FORMULAIRE DE COMMENTAIRES À L'INTENTION DES LECTRICES ET LECTEURS**

# Introduction

*Bienvenue au Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires. Ce guide contient des directives détaillées, des conseils et des techniques qui vous permettront d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'amélioration pour les écoles et les conseils scolaires d'une manière efficace et compétente.*

## But du guide

Ce guide propose un cadre pour la planification de l'amélioration. Il :

- expose les caractéristiques d'une planification de l'amélioration réussie;
- décrit en détail un processus de planification en cinq étapes;
- présente des suggestions et des ressources pour gérer et analyser les données, ainsi que planifier et communiquer efficacement;
- contient une « Trousse de ressources pour la planification de l'amélioration » qui contient des outils et des gabarits pratiques que vous pourrez utiliser pendant la planification et la mise en œuvre.

## À qui s'adresse le guide

Le présent guide s'adresse aux spécialistes de l'éducation, en particulier aux personnes responsables de ou impliquées dans l'élaboration des plans d'amélioration des écoles et des conseils scolaires.

Bien que ce guide puisse intéresser certaines personnes ne travaillant pas dans le domaine de l'éducation, il exige certaines connaissances du système éducatif de l'Ontario, des indicateurs de rendement des élèves, des pratiques administratives des écoles et des conseils scolaires ainsi que des principes efficaces d'enseignement et d'évaluation.

## Utiliser au mieux le guide

Nous avons inclus des outils d'information qui vous serviront tout au long du document.

**CONSEILS** : à utiliser lors du processus de planification.

**PRATIQUES EXEMPLAIRES** : mises au point par les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario.

**RESSOURCES** : viennent compléter l'information présentée dans ce guide.

Nous recommandons que tout le personnel des écoles et des conseils scolaires impliqué dans le processus de planification reçoive un exemplaire de ce guide ou puisse le consulter dans le site Web, et soit encouragé à s'en servir.

## Aidez-nous à parfaire le guide

Faites-nous part de vos commentaires à l'aide du « Formulaire de commentaires à l'intention des lectrices et lecteurs » qui se trouve à la page 34.

# Planification de l'amélioration : survol

*Les recherches révèlent que même si des facteurs comme la situation socioéconomique et la préparation à l'apprentissage ont un effet sur le rendement des élèves, les écoles ont une influence importante sur le développement de ces derniers.*

*La planification de l'amélioration est un processus méthodique qui permet aux collectivités scolaires et aux conseils scolaires de réfléchir aux données pertinentes qui se rapportent au contexte et au rendement, et de définir des stratégies pour améliorer les domaines sur lesquels ils peuvent exercer une influence positive.*

*La planification de l'amélioration est réussie quand la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'amélioration entraînent un changement positif dans le rendement et le développement des élèves au fil du temps.*

## Rôles et responsabilités

Le processus de planification de l'amélioration est une initiative locale et provinciale qui implique des partenaires en éducation à tous les niveaux du système éducatif :

- les équipes des écoles qui élaborent les plans d'amélioration de l'école en collaboration avec les comités de parents;
- les conseils scolaires qui élaborent des plans à l'échelle des conseils scolaires;
- l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) qui fournit aux écoles et aux conseils scolaires des renseignements sur le rendement des élèves et qui fait des recommandations aux membres de la collectivité scolaire, en vue d'améliorer l'apprentissage et l'enseignement;
- le ministère de l'Éducation qui établit la politique provinciale et fournit une variété d'outils visant à améliorer l'enseignement et l'apprentissage.

Les écoles et les conseils scolaires ne travaillent pas seuls. La planification de l'amélioration réussit mieux quand :

- les plans et les initiatives élaborés pour les écoles et les salles de classe s'apparentent étroitement à ceux des conseils scolaires;
- les plans des écoles et des conseils scolaires s'apparentent aux politiques, aux initiatives et aux objectifs de rendement de la province.



## Le rôle de l'OQRE

L'OQRE est un organisme indépendant qui a été créé en 1996 par le gouvernement provincial afin d'aider à améliorer la responsabilité et la qualité du système d'éducation financé par les deniers publics de l'Ontario. Pour remplir ce mandat, l'OQRE :

- élabore et met en œuvre un programme exhaustif d'évaluations du rendement des élèves, en fonction des attentes du curriculum établies par le gouvernement;
- utilise les résultats des évaluations provinciales pour mesurer la qualité de l'éducation en Ontario;
- rend compte au ministre de l'Éducation, à la collectivité scolaire et au public;
- conseille le ministre de l'Éducation sur la politique d'évaluation;
- guide la participation de l'Ontario à des évaluations nationales et internationales;
- favorise la recherche sur les pratiques exemplaires en matière d'évaluation et de responsabilité;
- mène des enquêtes sur la qualité en collaboration avec les conseils scolaires.

## Programme d'évaluations

Le programme d'évaluations actuel élaboré et administré par l'OQRE est le suivant :

- les Tests en lecture, écriture et mathématiques, 3<sup>e</sup> année et 6<sup>e</sup> année;
- le Test de mathématiques, 9<sup>e</sup> année;
- le Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) administré aux élèves admissibles à partir de la 10<sup>e</sup> année.

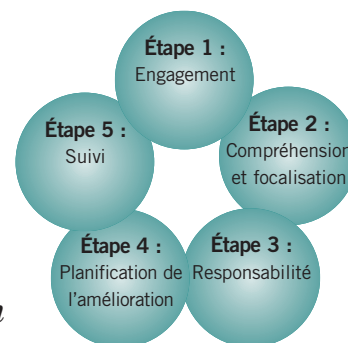
L'OQRE guide aussi la participation de l'Ontario à des évaluations nationales et internationales.

## Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation

En plus de recueillir des données à l'aide des évaluations qu'il administre, l'OQRE collecte des données sur les facteurs contextuels qui, d'après les recherches, influent sur le rendement des élèves. L'OQRE collecte régulièrement des données et produit des rapports sur les indicateurs au palier élémentaire et au palier secondaire. Pour plus de renseignements sur le « Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation », consultez le site Web de l'OQRE ([www.oqre.on.ca](http://www.oqre.on.ca)).

# Une planification de l'amélioration efficace en cinq étapes

*La planification de l'amélioration est un processus d'analyse, de planification et de mise en œuvre continu et cyclique, élaboré dans le but d'améliorer le rendement des élèves au fil des ans. Le processus de planification présenté dans ce document offre aux écoles et aux conseils scolaires un modèle clair, simple et cohérent qui les aidera à avoir une approche efficace et compétente de ce processus. Vous êtes bien sûr libres de modifier ce modèle en fonction de vos propres besoins.*

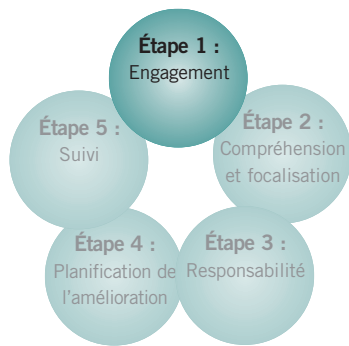


## CONSEIL

Alors que l'OQRE vous fournit des données sur le rendement des élèves aux évaluations à grande échelle, nous vous recommandons de les analyser à la lumière d'autres données qui sont disponibles, telles que les renseignements démographiques, les évaluations du travail fait en salle de classe, les bulletins scolaires et les sondages portant sur l'attitude des élèves, afin d'identifier les domaines à améliorer.

Les recommandations proposées dans les rapports sur les résultats provinciaux de l'OQRE peuvent aussi vous servir de références très utiles.

## Étape 1 : Engagement



### **Encourager l'engagement des partenaires en éducation**

Faire participer les personnes de tous les secteurs du système et de la collectivité, y compris :

- les membres du conseil d'école;
- les directrices et directeurs, directrices adjointes et directeurs adjoints;
- les enseignantes et enseignants;
- les parents;
- les élèves;
- les agentes et agents de supervision;
- le personnel-ressource affecté au bureau central;
- les membres de la collectivité.

La responsabilité et les prises de décision partagées sont les pierres angulaires d'une planification réussie.

Lorsque les membres du personnel des conseils scolaires et des écoles élaborent leurs plans d'amélioration en collaboration avec les porte-parole de leurs collectivités scolaires et de leurs conseils d'école, ils ont plus de chance de susciter chez ces derniers un sentiment de responsabilité partagée et une volonté commune d'apporter les changements qui s'imposent.

### **RESSOURCES**

Le document *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école*, publié par la Commission d'amélioration de l'éducation (CAE), contient des renseignements qui peuvent aider à identifier les processus qui assureront une participation et un apport équitables de tous les membres du comité de planification de l'amélioration.

L'ouvrage *Leadership Capacity for Lasting School Improvement* de Linda Lambert (Association for Supervision and Curriculum Development, 2003) décrit aussi en détail le rôle primordial que joue la directrice ou le directeur d'école dans la promotion de la culture d'amélioration constante.

L'élaboration d'un plan exemplaire nécessite la participation de tous les partenaires en éducation en :

- s'assurant que la participation de divers partenaires est une priorité;
- incluant les écoles élémentaires et secondaires;
- précisant quelle est l'implication des participantes et participants (intervenantes, intervenants, éducatrices, éducateurs et parents) et quel rôle ils doivent jouer dans les cinq étapes du plan.

**PRATIQUES EXEMPLAIRES**

### **Une culture d'amélioration continue**

Il est primordial d'établir une culture d'amélioration continue au niveau des écoles et des conseils scolaires. Cependant, promouvoir cette culture dans un groupe diversifié de porte-parole (provenant de la collectivité scolaire et du conseil scolaire) exige un leadership compétent.

### **Encourager la participation**

Tous les parents et tous les membres de la collectivité scolaire contribuent de manière importante à l'apprentissage des élèves. Leur participation est de fait essentielle au processus de planification.

En encourageant leur participation, les conseils scolaires et les écoles devraient s'efforcer d'obtenir une large représentation et un soutien volontaire.

### **Gestion du temps**

Il peut s'avérer difficile de trouver le temps de s'engager sérieusement dans le processus de planification de l'amélioration du rendement, surtout au niveau des écoles.

Les directrices et directeurs d'école devraient discuter avec l'équipe d'amélioration de leur école des diverses options, y compris :

- faire appel aux services de suppléance;
- former des groupes flexibles d'élèves ou comprenant différentes années d'études;
- maximiser le temps de réunion de personnel, de section ou de cycle;
- former des groupes de travail ad hoc;
- prévoir des déjeuners-causeries et des réunions après les heures de classe.

De même, les conseils scolaires devraient allouer le temps nécessaire aux équipes des écoles pour qu'elles puissent entamer le processus d'amélioration dans le cadre de séances centralisées, durant lesquelles elles peuvent profiter d'une formation et d'un soutien provenant d'une équipe centrale de spécialistes.

## Étape 2 : Compréhension et focalisation



### **Collecter, évaluer et interpréter les données**

- examiner les résultats des tests de l'OQRE de la province, du conseil scolaire et de l'école;
- examiner les données recueillies à l'école telles que les résultats des évaluations du conseil scolaire et les bulletins scolaires;
- examiner l'information contextuelle telle que celle décrite dans le Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation;
- élaborer les profils de l'école et du conseil scolaire;
- associer les résultats des évaluations de l'OQRE aux données provenant des questionnaires et des sondages de l'OQRE, des initiatives de recherche locales et des commentaires des membres du personnel des conseils scolaires, des directrices et directeurs d'école, des enseignantes et enseignants, des conseils d'école, des parents et des élèves.

### **Phase I : collecte de données**

Les écoles et les conseils scolaires disposent – et devraient utiliser – une variété de données pour appuyer le processus de planification de l'amélioration.

**Données des écoles et des conseils scolaires :** elles peuvent comprendre les données relatives au bulletin scolaire, à l'assiduité, aux suspensions, aux incidents de comportement ainsi que d'autres données pertinentes. Des données collectées au niveau de l'école, telles que les données sur les devoirs complétés ou sur le nombre de livres lus, peuvent également être utiles au personnel de l'école dans le cadre du processus de planification.

**Données sur le rendement :** en plus des données collectées au niveau de l'école, les conseils scolaires

De nombreuses sources de données sont indiquées dans les publications de la CAE intitulées *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école* et *La voie de l'avenir – IV, Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité*.

**RESSOURCES**

et les écoles ont accès à des données sur le rendement par l'entremise des évaluations de l'OQRE. Le rendement dans les programmes-cadres de français et de mathématiques est évalué dans le cadre des évaluations de l'OQRE.

**Données contextuelles :** la collecte de données contextuelles est importante pour comprendre et interpréter les résultats des évaluations. Par cadre contextuel, on entend le « profil » des écoles et des conseils scolaires. La publication de la CAE intitulée *La voie de l'avenir – IV*, décrit un processus d'établissement de profils d'écoles et de conseils scolaires.

De nombreux facteurs influencent l'apprentissage des élèves et certains d'entre eux échappent au contrôle de l'école. Le rendement des élèves dépend entre autres des antécédents linguistiques des élèves et des facteurs socioéconomiques de la collectivité. Des facteurs influents tels que ceux-ci doivent non seulement être identifiés et mesurés, mais doivent aussi être présentés dans le cadre de programmes éducatifs, conçus pour maximiser ou atténuer leur influence.

Pour comprendre les particularités d'une école ou d'un conseil scolaire, il est nécessaire de saisir les caractéristiques qui lui sont propres ainsi que celles de sa collectivité. L'analyse des nombreuses composantes est nécessaire pour évaluer le système éducatif en contexte et pour déterminer quelles politiques et quels programmes doivent être élaborés pour améliorer l'apprentissage des élèves.

Les profils d'écoles et de conseils scolaires créés à l'aide d'un modèle approprié (tel que le Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation de l'OQRE), sont des moyens efficaces pour organiser ces composantes.

## Le Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation

On peut faire appel au Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation de l'OQRE pour explorer les facteurs liés à une école ou à un conseil scolaire qui reflètent et influencent l'apprentissage des élèves, y compris :

- **le contexte** : éléments externes tels que les tendances démographiques, sociales et économiques;
- **les intrants** : ressources dont dispose le système

éducatif telles que le financement, la participation des familles et de la collectivité, les caractéristiques de l'école (installations, matériel et personnel) et le milieu scolaire;

- **le processus** : comment se font les choses dans le système éducatif, par exemple, les méthodes d'enseignement et d'évaluation;
- **les résultats** : effets du système éducatif tels que les résultats de rendement des élèves, l'attitude des élèves et le taux d'obtention de diplôme.



## Sources des données en un coup d'œil

Les recherches ont montré qu'il existe une relation entre les facteurs présentés dans le Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation et le rendement des élèves. Il est important d'examiner tous les facteurs (contexte, intrants, processus et résultats) au lieu de se concentrer sur un seul

facteur, lors de l'établissement du profil d'une école ou d'un conseil scolaire. Le tableau ci-dessous dresse une liste d'indicateurs en éducation et des sources de renseignements possibles.

### Contexte

Type de donnée	Source possible
Inscriptions	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire Système de gestion de l'information des élèves
Contexte socioéconomique	Statistique Canada OQRE (présentement en collaboration avec le ministère de l'Éducation)
Pays d'origine et antécédents linguistiques	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire Système de gestion de l'information des élèves
Catégories des besoins particuliers	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire Système de gestion de l'information des élèves
Mobilité des élèves	Base de données du conseil scolaire Système de gestion de l'information des élèves
Expérience préscolaire	Base de données du conseil scolaire
Préparation à l'apprentissage	Base de données du conseil scolaire

## Intrants

<i>Type de donnée</i>	<i>Source possible</i>
Assiduité des élèves	Base de données du conseil scolaire Système de gestion de l'information des élèves
Personnel de soutien	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire Questionnaire à l'intention de la direction de l'école
Types de programmes à l'intention de l'enfance en difficulté	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire
Organisation et taille des classes	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire
Qualifications et expérience du personnel enseignant	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire Questionnaire à l'intention du personnel enseignant, OQRE
Disponibilité et utilisation du matériel pédagogique	Sondages auprès du conseil scolaire Questionnaire à l'intention du personnel enseignant, OQRE
Disponibilité et utilisation du matériel d'évaluation	Sondages auprès du conseil scolaire Questionnaire à l'intention du personnel enseignant, OQRE
Utilisation des ordinateurs	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire Questionnaire à l'intention de l'élève, OQRE Questionnaire à l'intention du personnel enseignant, OQRE
Rapports entre la collectivité et l'école	Sondages auprès du conseil scolaire
Financement de l'éducation	Ministère de l'Éducation
Installations physiques	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire

## Processus

<i>Type de donnée</i>	<i>Source possible</i>
Perfectionnement professionnel, planification et collaboration du personnel enseignant	Sondages auprès du conseil scolaire Questionnaire à l'intention du personnel enseignant, OQRE
Stratégies d'enseignement et d'évaluation	Observations faites en salle de classe
Climat concernant le leadership, la planification et la prise de décisions dans les écoles	Sondages auprès du conseil scolaire
Climat et sécurité à l'école	Sondages auprès du conseil scolaire
Participation des parents	Sondages auprès du conseil scolaire

## Résultats

<i>Type de donnée</i>	<i>Source possible</i>
Tests standardisés disponibles dans le commerce	Rapports sur les résultats de l'école et du conseil scolaire
Évaluations effectuées en salle de classe	Rapports de l'école et de la salle de classe, données qualitatives et quantitatives
Distribution des résultats des bulletins scolaires	Base de données de l'école ou du conseil scolaire, outils de gestion de données (p. ex., Fathom)
Résultats provinciaux sur le rendement	Tests en lecture, écriture et mathématiques, 3 <sup>e</sup> année et 6 <sup>e</sup> année, OQRE Test de mathématiques, 9 <sup>e</sup> année, OQRE Test provincial de compétences linguistiques (TPCL), OQRE
Résultats nationaux et internationaux sur le rendement – Programme d'indicateurs du rendement scolaire, Tendances de l'enquête internationale sur les mathématiques et les sciences, Programme international pour le suivi des acquis des élèves	OQRE Conseil des ministres de l'Éducation du Canada
Suspensions	Base de données de l'école ou du conseil scolaire
Perception de l'éducation et le niveau de satisfaction du grand public, des parents, des élèves et du personnel enseignant	Sondage bisannuel de l'IEPO Ministère de l'Éducation Sondages auprès du conseil scolaire
Attitudes des élèves	Questionnaire à l'intention de l'élève, OQRE Autres questionnaires à l'intention de l'élève
Orientation des décrocheurs	Base de données du conseil scolaire Ministère de l'Éducation
Pourcentage des élèves qui terminent leurs études	Ministère de l'Éducation Statistique Canada Base de données du conseil scolaire
Pourcentage de crédits accumulés	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire

## Phase II : examen des données

Une fois que les données sont collectées, elles doivent être évaluées et examinées dans le but d'identifier des schémas, des tendances et des domaines pertinents à améliorer.

Pour analyser les **données contextuelles** de manière approfondie, il faut répondre aux questions suivantes :

- Y a-t-il quelque chose que vous ne comprenez pas dans les données contextuelles? Le cas échéant, qu'est-ce que vous aimeriez clarifier?
- Quelles tendances ressortent des données de l'école ou du conseil scolaire? Par exemple, les données du conseil pour certains indicateurs ou facteurs sont-elles particulièrement élevées ou basses par rapport à celles de la province?
- Les données de cette année sont-elles comparables à celles des années précédentes (p. ex., effectif des élèves ou information sur les élèves ayant des besoins particuliers)? Semble-t-il y avoir des tendances dans les données?
- Y a-t-il un rapport entre les données actuelles et les données contextuelles antérieures pour la même cohorte d'élèves?
- Êtes-vous étonné de certains éléments de l'information? S'il existe des contradictions dans les données, comment peut-on les expliquer?
- Compte tenu du lien qui existe entre chacun des indicateurs ou facteurs et le rendement des élèves, avez-vous certaines inquiétudes? Que dit-on dans la documentation sur le rapport entre cet indicateur et le rendement des élèves?
- Dans quelle mesure les données contextuelles correspondent-elles aux autres données que vous avez recueillies sur le profil de l'école ou du conseil scolaire?
- Certaines données font-elles ressortir le besoin d'examiner ou de réévaluer les décisions, les politiques ou les procédures?

- En se basant sur les données contextuelles, quels sont les deux ou trois éléments du profil de l'école ou du conseil scolaire que l'on devrait examiner avec une attention particulière au moment de l'élaboration du plan d'amélioration?

Les **données sur le rendement** doivent être examinées au niveau de la salle de classe, de l'école, du conseil scolaire et de la province (OQRE).

### Analyse des données



La « Trousse de ressources pour la planification de l'amélioration » (à partir de la page 23) contient des exemples de données qui permettent de clarifier le processus d'analyse des données.

L'équipe de planification peut utiliser une série de questions pour orienter son analyse des données :

- Y a-t-il quelque chose que vous ne comprenez pas dans les données? Le cas échéant, qu'est-ce que vous aimeriez clarifier?
- Quel est le rapport qui existe entre le bulletin scolaire préparé en fonction des évaluations effectuées en classe et les données de l'OQRE? Les résultats sont-ils semblables ou différents? Comment expliquez-vous les différences notées?
- Certains éléments de l'information vous ont-ils étonné? Avez-vous certaines préoccupations?
- Dans quelle mesure les données correspondent-elles à l'impression que vous aviez du rendement des élèves de cette école ou de ce conseil scolaire?
- Les élèves réussissent-ils aussi bien que vous vous y attendiez?

Pour bien comprendre les données, il est souvent recommandé d'en examiner les tendances. Voici une série de questions qui vous permettront d'identifier les tendances importantes :

- Dans quels domaines les résultats sont-ils les mêmes et dans quels domaines y a-t-il eu des changements?
- Dans quels domaines notez-vous une amélioration?
- Dans quels domaines les résultats ont-ils enregistré une baisse?
- Êtes-vous étonné(e) de certains résultats?
- Quelles sont les causes possibles de ces changements?

### **Phase III : rapports qui existent entre les données contextuelles et les données sur le rendement**

Maintenant que l'équipe de planification a examiné les données isolément, elle est prête à explorer les rapports qui existent entre le profil contextuel et les données sur le rendement et à cerner les forces et les faiblesses des élèves afin de commencer à établir des priorités.

Les résultats sur le rendement peuvent être liés à des données contextuelles provenant des sources suivantes :

- le Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation de l'OQRE;
- les évaluations nationales et internationales;
- les évaluations du conseil scolaire;
- les initiatives de recherche locales;
- la documentation en matière de recherche en éducation;
- les données provenant de Statistique Canada;
- les commentaires fournis par le personnel du conseil scolaire et de l'école : les directrices et directeurs d'école, le personnel enseignant, les conseils d'école, les parents et les élèves.

Les résultats de l'école et du conseil scolaire peuvent aussi être comparés à ceux d'autres écoles et d'autres conseils scolaires qui présentent des données démographiques et d'autres facteurs semblables.

Les questions ci-dessous vous aideront à explorer le rapport qui existe entre les données contextuelles et les données sur le rendement :

- Dans quelle mesure les données du profil du conseil scolaire ou de l'école et d'autres renseignements contextuels correspondent-ils aux résultats obtenus aux tests de l'OQRE?
- De quelle façon les résultats du conseil scolaire ou de l'école aux tests peuvent-ils avoir été influencés par :
  - les politiques du conseil scolaire;
  - les plans d'amélioration;
  - l'importance accordé aux différents éléments du programme;
  - les programmes de perfectionnement professionnel du personnel;
  - les ressources;
  - l'affectation du personnel?
- Quels rapports existe-t-il entre les forces et les faiblesses constatées dans les résultats obtenus aux tests et les divers facteurs contextuels précités?
- Compte tenu des rapports qui existent entre chacun des indicateurs ou des facteurs et le rendement des élèves, éprouvez-vous certaines inquiétudes? Que dit-on dans la documentation sur le rapport entre cet indicateur et le rendement des élèves?
- Quelles seront les conséquences des plans du conseil scolaire et de l'école pour le personnel enseignant et les parents?

L'accumulation de données pertinentes constitue la première étape d'un processus de planification efficace. On peut se servir des données pour brosser un tableau du conseil scolaire, de l'école et des élèves.

Réussir à comprendre ces données de façon approfondie est la prochaine étape critique.

La publication de la CAE intitulée *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école* décrit un processus que les équipes de planification peuvent suivre pour faciliter leur compréhension de tous les types de données susceptibles d'être utilisés. En outre, des outils de gestion de données comme Fathom ou Excel peuvent aider à organiser ces données de manière à en faciliter l'analyse et l'interprétation.



Un plan exemplaire permet d'analyser et d'interpréter les résultats des tests de la province, des écoles et des conseils scolaires qui ont été administrés aux niveaux élémentaire et secondaire. Le plan exemplaire :

- tient compte du contexte local (basé sur des données démographiques telles que ALF/PDF et la situation socioéconomique);
- met l'accent sur la corrélation qui existe entre l'objectif fixé et les résultats;
- considère les tendances d'une année à l'autre.



## CONSEIL

### Formation et ressources

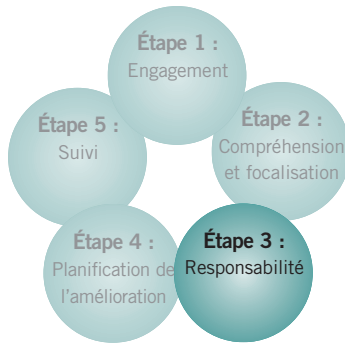
Il est recommandé d'offrir une formation en interprétation des données et en planification stratégique aux personnes suivantes :

- le personnel du conseil scolaire
- les directrices et directeurs d'école
- les équipes des écoles/le personnel enseignant
- les parents

Ces personnes devraient acquérir les compétences suivantes :

- interprétation des données
- communication des résultats obtenus aux tests
- élaboration du plan de l'école
- communication du plan aux parents et au public

## Étape 3 : Responsabilité



### *Communication des résultats à la collectivité*

- Réviser les résultats en fonction des plans d'amélioration antérieurs de l'école ou du conseil scolaire;
- Communiquer l'information et les résultats à la collectivité et à l'ensemble du système;
- Établir un contexte et initier une discussion sur l'analyse et l'interprétation des données et sur les prochaines mesures à prendre.

Communiquer efficacement avec les parents et les autres membres de la collectivité est un élément essentiel de la planification de l'amélioration des écoles et des conseils scolaires et un indicateur de la responsabilité des écoles et des conseils scolaires. De même, une communication efficace au sein du conseil scolaire permettra aux membres de son personnel d'être au courant du processus de planification et de bien le comprendre.

Les communications externes ont pour but de rendre compte à la collectivité, de façon claire et appropriée, du rendement des élèves et de la relation qui existe entre ce dernier et la planification de l'amélioration des écoles et des conseils scolaires.

Le but des communications internes est de fournir des directives et de fixer des attentes au personnel enseignant et aux administratrices et administrateurs afin d'orienter la mise en œuvre des plans des écoles.

### **Communication des résultats de l'OQRE**

Les résultats de l'OQRE sont publiés chaque année sous forme de rapports individuels de l'élève, de l'école et du conseil scolaire ainsi que de rapports provinciaux.

Il importe d'aider les parents à comprendre ces résultats et leurs conséquences afin d'établir un partenariat efficace entre la collectivité, son conseil scolaire et ses écoles.

Les **conseils scolaires** devraient inclure les renseignements suivants dans leurs communications :

- renseignements de base concernant le rôle de l'OQRE et de ses évaluations;
- la raison d'être des évaluations de l'OQRE en Ontario;
- l'importance d'utiliser plus d'une source de données sur le rendement;
- l'engagement du conseil scolaire envers l'amélioration du rendement des élèves.

En communiquant à la collectivité ses idées sur sa mission et sa vision, le conseil scolaire établit un contexte pour la publication des résultats d'évaluation. La communication de renseignements sur les évaluations de l'OQRE et d'autres types d'évaluations permet ensuite au conseil scolaire de faire son propre compte rendu du rendement de ses élèves et de fournir des preuves à l'appui. Elle lui permet également de faire ressortir les problèmes auxquels il a pu faire face pendant l'année (p. ex., une croissance extrême de la population) ainsi que les possibilités de réalisations futures.

Les **écoles** doivent également publier leurs résultats de l'OQRE en tenant compte des lectrices et lecteurs distincts suivants :

- les élèves;
- les parents;
- le personnel des écoles;
- les conseillères et conseillers scolaires;
- les membres du conseil d'école;
- les membres de la collectivité;
- les leaders responsables de l'initiative à l'échelle du conseil scolaire.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES

Un plan exemplaire présente une stratégie de communication et fait appel aux divers outils de communication suivants :

- bulletins d'information;
- appels téléphoniques aux parents;
- sites Web;
- procès-verbaux du conseil d'école;
- présentations à l'intention des membres du personnel et du conseil d'école;
- médias;
- dépliants ou prospectus insérés dans les bulletins scolaires;
- ateliers ou soirées pédagogiques à l'intention des parents.

## Participation de la collectivité

Une fois que le conseil scolaire et l'école ont informé les partenaires de la collectivité des résultats de l'OQRE et d'autres renseignements contenus dans le profil, ils devraient inviter les parents à participer à l'élaboration des plans d'amélioration.

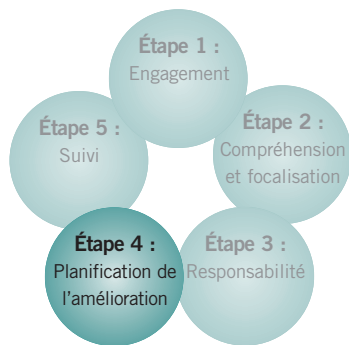
Le fait d'inclure les parents dans l'analyse critique des données leur donne les outils dont ils ont besoin pour faire des suggestions valables au moment de l'élaboration du plan.

De même, il est crucial de mettre toute la collectivité scolaire au courant une fois que le plan d'amélioration est achevé et de lui communiquer le contenu et les initiatives du plan tout au long de l'année scolaire.

## Établir une communication efficace

- Présenter l'information d'une manière simple et facile à comprendre.
- Éviter les sigles et le langage technique.
- Utiliser différentes méthodes de présentation, incluant des tableaux, des graphiques et des diagrammes.
- Présenter les données de plusieurs années pour démontrer les tendances qui se dessinent au fil des ans.
- Énumérer certains points à surveiller au moment de l'analyse des données.
- Lier les données obtenues à vos objectifs et stratégies d'amélioration.

## Étape 4 : Planification de l'amélioration



### *Élaborer et mettre à jour le plan d'amélioration*

- Élaborer ou mettre à jour le plan d'amélioration en fonction de l'analyse et de l'interprétation des données.
- Faire connaître les plans d'amélioration à la collectivité.

Une fois que le profil de l'école et du conseil scolaire ainsi que toutes les données pertinentes de l'OQRE ont été analysées, l'école et le conseil scolaire doivent déterminer les priorités sur lesquelles porteront leurs efforts lors de la planification de l'amélioration. Dans la publication de la CAE intitulée *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école*, on propose de faire porter la planification sur les trois domaines suivants :

- prestation du curriculum;
- environnement scolaire;
- participation des parents et de la collectivité.

Un grand nombre de conseils scolaires ont aussi mis au point leurs propres processus pour établir des buts et des objectifs et élaborer des plans d'amélioration. Des plans d'amélioration efficaces devraient :

- exposer clairement les buts à atteindre en fonction des niveaux de rendement actuels des élèves et des niveaux de rendement visés;
- préciser les changements mesurables qui s'imposent dans le milieu actuel d'enseignement et d'apprentissage afin d'accroître l'apprentissage des élèves.

Les résultats d'une école aux tests de l'OQRE peuvent indiquer, par exemple, que le nombre d'élèves ayant atteint les niveaux 3 et 4 pour la composante mathématiques des tests de 3<sup>e</sup> année et de 6<sup>e</sup> année est bas, comparativement aux résultats du conseil scolaire et de la province. Dans ce cas, il serait nécessaire d'inclure des plans d'amélioration qui garantissent une bonne formation du personnel enseignant, les ressources adéquates pour la salle de classe, un temps d'enseignement adéquat et du soutien aux parents ou à domicile adéquat.

### Planification en vue de la réussite

#### Intégrer le plan d'amélioration aux initiatives actuelles



Il faut tenir compte des initiatives et des plans actuels de la province, du conseil scolaire et de l'école au moment de l'élaboration du plan d'amélioration. Par exemple, les conseils scolaires et les écoles élémentaires participent tous aux initiatives du Ministère en matière de littératie et de numératie. Par conséquent, les écoles élémentaires ou les conseils scolaires devront intégrer et utiliser ces initiatives dans leur plan.

Tout plan d'amélioration efficace devrait comporter les composantes clés suivantes :

- la révision des plans d'amélioration antérieurs;
- les stratégies;
- les indicateurs de réussite;
- les échéances et étapes importantes des progrès accomplis;
- les ressources nécessaires;
- les rôles et responsabilités;
- les objectifs de rendement.

La prochaine section décrit ces composantes plus en détail.

## 1<sup>re</sup> composante : réviser les plans d'amélioration antérieurs

Avant d'élaborer un nouveau plan d'amélioration, les membres du personnel, les conseils d'école et les parents devraient avoir la possibilité de réexaminer les données qui ont été recueillies au cours de l'année et de discuter de l'efficacité du plan d'amélioration antérieur.

Pour ce faire, ils doivent répondre aux questions suivantes :

- Les stratégies définies dans le plan d'amélioration ont-elles modifié le rendement des élèves?
- Si oui, quels éléments ont contribué au succès de ces stratégies?
- Si non, pourquoi les stratégies n'ont-elles pas réussi?
- Que devrions-nous continuer ou commencer à faire pour atteindre nos objectifs?

L'évaluation des progrès et de la modification des stratégies devrait être considérée comme une mise au point. Il est essentiel que les changements apportés au plan consistent à réviser les stratégies du plan et non à modifier les objectifs. Le plan d'une école ou d'un conseil scolaire est un document de travail qui devrait être modifié en cours de route jusqu'à ce que les résultats voulus aient été atteints.

## 2<sup>e</sup> composante : identifier des stratégies

Le choix des stratégies qui auront un effet positif sur le rendement des élèves est une étape critique du plan d'amélioration.

Voici certaines questions qu'une équipe de planification de l'amélioration pourrait se poser pour élaborer des stratégies appropriées :

- Que disent les recherches récentes à propos de l'enseignement qui pourrait nous être utile?
- Sur quelles stratégies d'enseignement devons-nous mettre l'accent pour améliorer le rendement des élèves?
- Quelles mesures précises devons-nous prendre pour atteindre nos objectifs?
- Quel genre de perfectionnement professionnel faut-il offrir au personnel enseignant pour l'aider dans le secteur du curriculum?
- Quelles stratégies d'enseignement ont donné de bons résultats?

Un plan exemplaire fournit de l'information sur les progrès réalisés en matière de rendement et sur la mise en œuvre des plans d'amélioration antérieurs. Le plan :

- présente les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés;
- révisé le dernier plan pour en identifier les forces et les faiblesses;
- met en valeur les programmes et les stratégies qui ont contribué à améliorer le rendement des élèves;
- fixe des objectifs de réussite pour tous les élèves et se réfère à des données comparatives;
- implique les partenaires des écoles élémentaires et secondaires;
- reconnaît la mise en œuvre continue des premiers plans et se sert de révisions détaillées pour élaborer des stratégies;
- présente les recherches entreprises dans le but d'identifier les programmes et les stratégies qui connaissent du succès.

Un plan exemplaire identifie les domaines qui doivent être améliorés et les priorités. Le plan :

- tient compte des priorités des écoles élémentaires et secondaires et des domaines à améliorer;
- examine les résultats, les tendances, les données contextuelles et les résultats tirés des questionnaires pour déterminer quels sont les domaines d'intérêt et les priorités à établir;
- identifie quelles sont les priorités à court et à long terme;
- présente les priorités précises centrées sur les résultats du système;
- identifie les résultats voulus et les échéances fixées.



- Quels changements devons-nous apporter à ce que nous faisons actuellement en salle de classe ou dans l'ensemble du système?
- Quelles stratégies nous permettront d'aider les élèves qui se situent actuellement au niveau 2 à atteindre le niveau 3, qui constitue la norme provinciale? Comment pouvons-nous aider les élèves qui se situent actuellement au niveau 1 à atteindre le niveau 2 ou ceux qui bénéficient d'une exemption à atteindre le niveau 1?
- Quelles stratégies ont donné de particulièrement bons résultats auprès de différents groupes d'élèves?

Les stratégies visant l'amélioration doivent être précises et ciblées; elles devraient se présenter sous la forme de mesures qui seront prises au niveau de l'école ou du conseil scolaire et qui influenceront considérablement sur le rendement des élèves.

Les stratégies efficaces doivent répondre aux besoins des élèves qui atteignent déjà des niveaux acceptables et élevés, ainsi que des élèves qui se situent dans la moitié inférieure. De plus, l'équipe de planification devrait déterminer si une stratégie doit être appliquée à l'échelle de l'école ou du conseil scolaire pour faciliter le soutien de façon constante.

**Participation des parents :** il est essentiel d'élaborer des stratégies qui impliquent les parents à titre de partenaires dans la mise en œuvre du plan d'amélioration. Le site Web *Data-Based Decision Making*, réalisé par le *U.S. educational organization AEL* ([www.ael.org/dbdm](http://www.ael.org/dbdm)), propose ce qui suit :

- partager les objectifs d'amélioration de l'école avec les parents;
- partager les plans de l'école pour atteindre les objectifs fixés;
- suggérer aux parents des façons simples d'aider les élèves à atteindre les objectifs;
- prévoir régulièrement des soirées de démonstration à l'intention des élèves;
- offrir une formation aux parents pour les aider à enseigner des notions à leurs enfants.

**Participation du personnel enseignant :** les stratégies ou les plans de perfectionnement professionnel et le personnel de soutien doivent

## La recherche-action encourage la participation du personnel enseignant



CONSEIL

La recherche-action est très efficace pour inciter les enseignantes et enseignants à participer au changement. Le personnel enseignant ou les équipes de planification mettent à l'essai des techniques novatrices et déterminent leur utilité pratique, devenant ainsi des chercheurs et des innovateurs dans leurs propres écoles et avec leurs propres élèves. Si l'innovation réussit à favoriser l'amélioration du rendement des élèves, les enseignantes et enseignants pourront devenir des promoteurs de changement et encourager les autres membres du personnel enseignant à adopter cette pratique. L'expérience des collègues est souvent plus persuasive que la théorie des spécialistes.

faire partie du plan d'amélioration. Il est important de bien préparer les membres du personnel à utiliser les nouvelles méthodes d'enseignement et d'évaluation et à intégrer des ressources existantes ou nouvelles dans leur répertoire d'enseignement. La mise en œuvre des stratégies se définit d'abord par une prise de conscience pour mener ensuite à l'acquisition et à la réalisation des compétences, selon le personnel et son niveau de préparation. Rick Stiggins, directeur du Assessment Training Institute, (Portland, Oregon) suggère de combiner les méthodes de perfectionnement :

- 10 % – ateliers qui servent à transmettre de l'information et à inciter une prise de conscience et de l'enthousiasme;
- 65 % – études individuelles, recherches-action et réflexion;
- 25 % – équipes d'apprentissage, partage des connaissances acquises.

Un plan exemplaire identifie et communique les processus et les stratégies qui s'avèrent efficaces.

- Le leader de la planification permet d'accéder à la documentation en matière de pratiques exemplaires et fournit la direction et l'appui requis pour mener et documenter des recherches locales en matière de pratiques exemplaires, telles que la recherche-action, et en communiquer les résultats. Voici certains exemples de ressources de langue anglaise à consulter :
  - Education Resources Information Center (ERIC), [www.eric.org](http://www.eric.org);
  - Action Research à la Queen's University, <http://educ.queensu.ca/~ar/>;
  - *Ontario Action Researcher*, [www.nipissingu.ca/oar/](http://www.nipissingu.ca/oar/);
  - *Orbit magazine*, [www.oise.utoronto.ca/orbit/](http://www.oise.utoronto.ca/orbit/);
  - Assessment Training Institute, [www.assessmentinst.com](http://www.assessmentinst.com).
- Les processus d'amélioration doivent mettre l'accent sur les pratiques d'enseignement qui influent de manière optimale et mesurable sur l'apprentissage des élèves;
- Le partage de pratiques exemplaires du personnel enseignant mentor est un exemple en soi de pratique exemplaire;
- La recherche-action présente et communique efficacement les renseignements sur les pratiques efficaces;
- Les sites Web des conseils scolaires renvoient à des recherches en matière de pratiques exemplaires et mettent en valeur la recherche-action et les techniques pédagogiques efficaces utilisées en salle de classe;
- Les reliures à anneaux et les cédéroms compilant des renseignements sur les pratiques exemplaires peuvent transmettre efficacement l'information;
- Il est possible que vous ayez à intégrer les techniques d'enseignement présentées dans les recherches dans des contextes locaux en fonction des résultats des évaluations administrées, de la documentation sur la mise en œuvre et des résultats des élèves.

### 3<sup>e</sup> composante : définir les indicateurs de réussite

Les indicateurs de réussite fournissent aux écoles et aux conseils scolaires des normes qui leur permettent d'évaluer les progrès réalisés par rapport au but fixé. Ces indicateurs devraient être mesurables, observables et axés sur le rendement.

Pour déterminer quels sont les indicateurs de réussite, l'équipe de planification peut se poser les questions suivantes :

- Comment saurons-nous si nous avons atteint notre but?
- Qu'est-ce qui changera pour les élèves? Quelle influence aura eu notre plan sur leur rendement? Quelles données avons-nous pour appuyer cette notion?
- Quelle documentation devons-nous recueillir pour déterminer si nous avons atteint notre but?

Les données de l'OQRE, les données des bulletins scolaires et toute autre donnée dont l'école ou le conseil pourrait disposer seront utiles pour analyser la réussite d'un plan d'école ou de conseil scolaire. Une évaluation formative ou sommative peut servir à observer et à évaluer les progrès pendant la durée de la mise en œuvre.

Chaque stratégie doit être directement liée aux indicateurs de réussite pour déterminer si le but fixé a été atteint ou non.

### 4<sup>e</sup> composante : établir des échéances

Il importe de se rappeler qu'il faut du temps pour effectuer des changements. De fait, il faut parfois plus d'un an pour mettre en œuvre certains plans.

Les échéances doivent prévoir du temps pour la collecte et l'analyse des données, la réflexion, la mise en œuvre, le perfectionnement professionnel, les rapports de la situation et les révisions.

Des échéances précises permettent au personnel d'avoir une vue d'ensemble du plan complet en évitant qu'il se sente surchargé d'une foule de stratégies à mettre en œuvre en même temps.

Les échéances permettent également aux membres de la collectivité de comprendre que l'amélioration du rendement des élèves est une tâche à multiples facettes qui demande du temps.



## CONSEIL

### Tenez compte des cycles externes

Les échéances et les cycles de planification établis pour les initiatives d'autres écoles et conseils scolaires risquent d'avoir une incidence sur les échéances de la planification de l'amélioration.

De plus, il faut considérer les échéances établies à l'échelle de la province pour l'établissement des objectifs, l'évaluation du rendement du personnel enseignant et le perfectionnement professionnel dans le cadre de la Stratégie de lecture et de mathématiques au primaire.

Les membres de l'équipe de planification et les intervenantes et intervenants doivent avoir la possibilité d'examiner l'état du dossier ou le progrès réalisé relativement aux diverses stratégies du plan. Les intervenantes et intervenants doivent avoir la chance d'exprimer leur point de vue et leur opinion sur les progrès réalisés. Grâce aux rapports de la situation qui sont diffusés tout au long de l'année, l'école et le conseil scolaire pourront mettre à l'essai de nouvelles stratégies et continuer à se concentrer sur l'amélioration du rendement des élèves.



## PRATIQUES EXEMPLAIRES

Un plan exemplaire comprend des échéances

appropriées et réalistes qui s'échelonnent sur plusieurs années. Le plan exemplaire :


- établit des échéances pour les écoles élémentaires et secondaires;
- établit des stratégies et des échéances à court terme et à long terme;
- planifie une amélioration immédiate à l'aide de stratégies à court terme, établies à titre d'outils de motivation;
- établit des échéances et des dates de révision de programmes pour chaque but ou stratégie;
- intègre la mise à jour et la révision continue au processus de mise en œuvre.

## 5<sup>e</sup> composante : allouer des ressources

Les ressources requises pour atteindre les objectifs relatifs à la planification de l'amélioration peuvent avoir une incidence sur un bon nombre des décisions qui sont prises au niveau de l'école et du conseil scolaire.

Les membres du personnel et de la collectivité doivent comprendre les répercussions que le plan d'amélioration aura sur les décisions budgétaires.

L'amélioration dans un domaine où les élèves ont un faible rendement peut exiger des ressources supplémentaires pour mettre en œuvre les stratégies appropriées. C'est donc dire que les questions relatives à la dotation en personnel et au budget doivent être bien indiquées dans le plan d'amélioration de l'école afin que l'école et le conseil scolaire prennent des décisions éclairées et ciblées en ce qui concerne la répartition des ressources.



## PRATIQUES EXEMPLAIRES

Un plan exemplaire identifie les ressources humaines et matérielles requises pour la mise en œuvre des stratégies.

Le plan exemplaire :

- comprend des ressources pour les écoles élémentaires et secondaires;
- souligne l'importance des ressources humaines et matérielles dans le cadre de la mise en œuvre des plans du système;
- précise comment les ressources seront réparties pour contribuer à la mise en œuvre de chaque stratégie;
- énumère les responsabilités du personnel du système dans la mise en œuvre des stratégies.

Mettre l'accent sur l'augmentation des ressources scolaires en mathématiques est un exemple de leadership pour répartir les ressources différemment afin d'améliorer les résultats. Les stratégies pour répartir les ressources différemment peuvent comprendre le recours à l'aide de spécialistes externes.

## 6<sup>e</sup> composante : attribuer des responsabilités

En attribuant clairement les responsabilités, on s'assurera que la mise en œuvre de chaque stratégie du plan d'amélioration sera appuyée par une personne qui s'en fera le « champion ».

Les plans d'amélioration devraient préciser les tâches assignées, les personnes qui en seront chargées et les délais fixés.

Attribuer des responsabilités à de grandes catégories de personnel comme « à l'ensemble des enseignantes et enseignants, des directrices et directeurs d'école » n'est sans doute pas assez précis pour donner de bons résultats.

Tous les partenaires doivent être conscients du rôle qu'ils jouent – et en comprendre l'importance – pour favoriser l'amélioration. Le nom des membres du personnel devrait être indiqué pour chaque étape de la mise en œuvre. De même, le plan devrait préciser quelles sont les responsabilités de chaque partenaire.

## 7<sup>e</sup> composante : établir des objectifs de rendement

Pour établir des objectifs précis, l'école et le conseil scolaire doivent déterminer le niveau de rendement que les élèves devraient atteindre à la suite de la mise en œuvre des stratégies du plan.

Les écoles devront analyser leurs résultats de l'OQRE sur plusieurs années pour déceler les tendances dans le rendement des élèves et utiliser ces renseignements, conjugués aux données disponibles de chaque classe (cohorte) et de l'école, pour fixer leurs objectifs. Un meilleur rendement des élèves, selon plusieurs sources de données, demeure la principale mesure de réussite des efforts d'amélioration.

### PRATIQUES EXEMPLAIRES

Un plan exemplaire identifie les personnes chargées de mettre en œuvre chacune de ses étapes.

Le plan exemplaire :

- attribue des responsabilités au niveau des écoles élémentaires et secondaires;
- décrit ce que les enseignantes et enseignants, les directrices et directeurs d'école ainsi que le personnel s'occupant de programmes-cadres doivent faire relativement à chaque priorité, objectif et stratégie.

## Étape 5 : Suivi



### ***Suivi de la mise en œuvre du plan d'amélioration***

- Collecter des données à partir de plusieurs sources qui démontrent l'efficacité du plan.
- Reconnaître et célébrer les progrès réalisés.
- Ajuster et améliorer les stratégies au cours de l'année et d'année en année.

À la suite de l'élaboration du plan, il est crucial de mettre au point un processus de suivi pour s'assurer que la mise en œuvre du plan se déroule tel que prévu et que les stratégies mises en œuvre influent sur le rendement des élèves.

Pour ce faire, posez-vous les questions suivantes :

- Le personnel enseignant met-il en place de nouvelles méthodes d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation tel que prévu?
- Le personnel enseignant utilise-t-il du nouveau matériel didactique ou de nouvelles ressources?
- Les évaluations continues reflètent-elles une amélioration du rendement des élèves?
- Le perfectionnement professionnel et le suivi se sont-ils avérés adéquats?

Le processus de suivi doit permettre de s'assurer que chaque étape ou stratégie a bien été mise en place dans les délais fixés.

Un plan exemplaire comprend des mécanismes qui permettent de partager la stratégie de mise en œuvre et de communiquer les résultats avec l'ensemble de la collectivité scolaire. Le plan exemplaire :

- doit être écrit dans un langage simple et présenté dans un format facile à utiliser;
- doit être diffusé en ligne et mis à jour mensuellement;
- est conçu de manière à favoriser les commentaires du public;
- assure que la communication occupe une place importante dans le plan du système, surtout lorsqu'elle vise à renseigner sur le progrès et le succès de l'amélioration;
- est conçu de manière à partager les plans avec les écoles et les collectivités;
- contient des sections « Faits éclairés » et « Questions et réponses » pour que l'information soit facilement accessible, dans un langage clair et simple.

**PRATIQUES  
EXEMPLAIRES**

### **Indicateurs de réussite**

La collecte de données devrait se faire au cours de la mise en œuvre du plan afin d'évaluer les progrès réalisés. Par exemple, les indicateurs de réussite d'une initiative visant à accroître la participation des parents pourraient comprendre les éléments suivants :

- augmentation du taux de réponse aux sondages effectués auprès des parents;
- participation accrue des parents aux activités du conseil scolaire;
- plus grand nombre de visites de la page Web du conseil où sont affichés les renseignements destinés aux parents;
- nombre croissant de parents bénévoles;
- participation plus importante des parents aux activités foyer-école;
- diminution du nombre de plaintes que les parents adressent aux bureaux du conseil scolaire.

Les indicateurs de réussite montrent ce que les élèves sont

en mesure de réussir en fonction des priorités, des stratégies et des objectifs de rendement établis et comment le rendement sera évalué.

Un plan exemplaire identifie les indicateurs de réussite en fonction des objectifs de rendement fixés et des résultats attendus dans les secteurs ciblés. Le plan exemplaire :

- comprend des indicateurs propres aux écoles élémentaires et secondaires;
- fait en sorte que les indicateurs de réussite soient des résultats mesurables qui puissent être communiqués afin de démontrer les progrès réalisés;
- utilise des indicateurs de processus, tels que le lancement d'un programme sur place, comme indicateurs qui visent la mise en œuvre plutôt que les résultats;
- préconise l'utilisation de diverses sources de données pour faire le suivi et l'étude des progrès réalisés (p. ex., données sur les évaluations du travail fait en salle de classe, à l'école, à l'échelle du système et de la province);
- élabore des stratégies en fonction des résultats que l'on attend des élèves.

Un suivi constant permettra de déceler rapidement les lacunes des stratégies afin de les modifier ou même d'y mettre fin si elles ne s'avèrent pas efficaces.

### Prévoir des points de réflexion


Les améliorations ne se refléteront pas toutes immédiatement dans les résultats des élèves aux tests provinciaux ou dans les bulletins scolaires.

Par exemple, les améliorations apportées aux installations scolaires ou à la sécurité de l'école ou l'acquisition de nouveau matériel didactique auront une incidence à long terme, mais ne se refléteront peut-être pas immédiatement dans

les résultats des tests. Il importe de déceler et de communiquer les améliorations mesurables comme la mobilité réduite de la population étudiante, la diminution des suspensions ou des renvois, puisque ces changements auront pour résultat un meilleur rendement des élèves à long terme.

Pour que l'évaluation et la révision puissent avoir lieu, il est recommandé de prévoir des temps de réflexion dans l'échéancier et d'entamer un processus officiel pour recueillir des commentaires et ajuster le plan en conséquence.

Le suivi continu est également important puisqu'il permet d'insister sur les objectifs d'amélioration du conseil scolaire et de l'école et d'identifier et de célébrer les réussites!

**PRATIQUES  
EXEMPLAIRES**

Un plan exemplaire précise comment un suivi régulier de la mise en œuvre du

plan sera fait et comment ce dernier sera modifié, au besoin. Le plan exemplaire :

- est révisé de façon fréquente à mesure que surviennent des problèmes;
- indique quels membres du personnel du système et de l'école doivent être responsables du suivi;
- doit comprendre un processus de suivi et d'évaluation pour chaque objectif fixé dans le plan;
- renferme des renseignements précis sur le processus de suivi;
- précise qu'il serait important pour l'ensemble du système d'aider le personnel à acquérir la capacité à faire le suivi et l'analyse du rendement des élèves.

# Trousse de ressources pour la planification de l'amélioration

---

*La série de ressources présentée ci-après vous offre une description précise de certains aspects du processus de planification de l'amélioration et vous présente certains outils pratiques qui vous aideront à élaborer un plan d'amélioration efficace.*

## Références et ressources

Nous avons fait appel à la série de livres, d'articles et de sites Web ci-dessous pour rédiger le présent document. Vous voudrez peut-être consulter ces ressources pour approfondir vos connaissances et votre compréhension du processus de planification de l'amélioration.

BELLAMY, B.T., P. HOLLY et R.V. SINISI. 1997, *The Cycles of School Improvement*, Oxford (OH), National Staff Development Council.

BOUCHARD, B. et J. ZHAO. 2000, « Determinants of University and Community College Leaving », *Education Quarterly Review*, vol. 6, n° 4, p. 8-23.

BUTLIN, J. 2000, « University Education: Recent Trends in Participation, Accessibility, and Returns », *Education Quarterly Review*, vol. 6, n° 4, p. 24-32.

CHARLTON, J. 2001, « Making the Most of Accountability Policies: It's a Matter of Attitudes », *Orbit*, vol. 32, n° 1.

DUFOUR, R. 2002, *How to Develop a Professional Learning Community: Passion and Persistence*, Bloomington (IN), National Education Service.

EARL, L. 2003, *Assessment as Learning: Using Classroom Assessment to Maximize Student Learning*, Thousand Oaks (CA), Corwin Press.

EARL, L. et J. B. COUSINS. 1995, *Classroom Assessment: Changing the Face; Facing the Change*, Toronto, Elementary Teachers' Federation of Ontario.

Ontario (Gouvernement de l'). Commission d'amélioration de l'éducation. 2000, *La voie de l'avenir – IV, Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité*, Toronto, Commission d'amélioration de l'éducation.

Ontario (Gouvernement de l'). Commission d'amélioration de l'éducation. 2000, *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école*, Toronto, Commission d'amélioration de l'éducation.

Ontario (Gouvernement de l'). Ministère de l'Éducation. 2001, *Lecture au primaire : un guide sur l'établissement des cibles relatives au rendement des élèves*, Toronto, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario.

Ontario (Gouvernement de l'). OQRE. 2004, *Boucler la boucle : Le document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation*, Toronto, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario.

LAMBERT, L. 2003, *Leadership Capacity for Lasting School Improvement*, Alexandria (VA), Association for Supervision and Curriculum Development.

NELSON, J. 2001, *The Art of Focused Conversation for Schools*, Gabriola Island (C.-B.), The Canadian Institute for Cultural Affairs, New Society Publishers.

NORRIS, C. 1999, « Parents and Schools: The Involvement, Participation, and Expectations of Parents in the Education of Their Children », vol. 5, n° 4, p. 1-20.

Ottawa-Carleton District School Board. *Making the Most Effective Use of Statistics and Test Results*, Ottawa, Ottawa-Carleton District School Board.

ROSS, J.D. 2003, *Data-Based Decision Making: Resources for Educators*, Charleston (WV), AEL.

PAINTER, B., S. LUCAS, M. WOODERSON et J. VALENTINE. 2000, *The Use of Teams in School Improvement Processes*, Reston (VA), National Association of Secondary School Principals.

PAINTER, B. et J. VALENTINE. 1999, *Engaging Teachers in the School Improvement Process*, Reston (VA), National Association of Secondary School Principals.

WENDEL, T. 2000, *Creating Equity and Quality: A Literature Review of School Effectiveness and Improvement*, Kelowna (C.-B.), Society for the Advancement of Excellence in Education.

## Analyse des données : modèle d'analyse

Le modèle ci-dessous illustre une méthode qui peut servir aux équipes de planification pour analyser et interpréter les données contextuelles ainsi que les données sur le rendement.

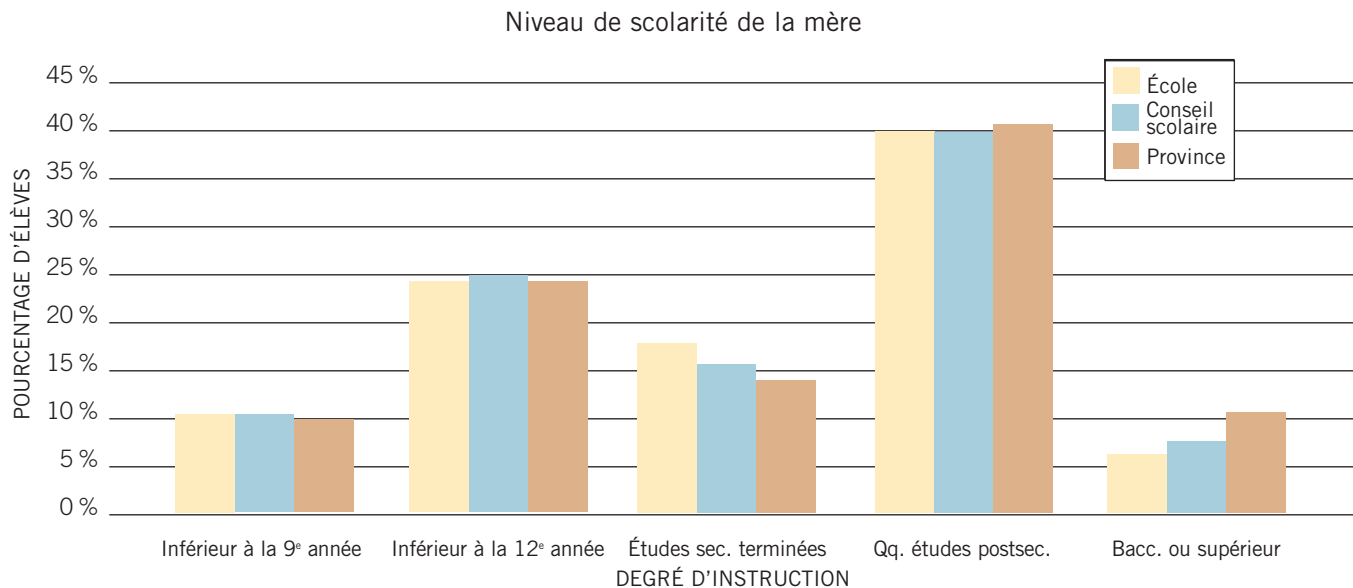
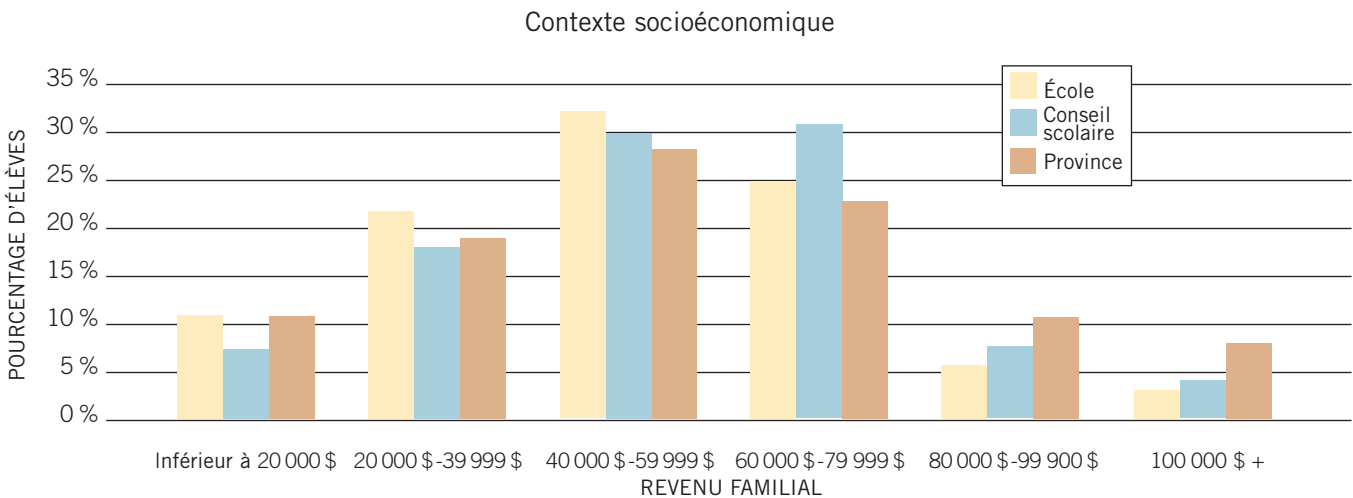
- Le profil de l'école est fondé sur le Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation.
- Les données sur le rendement des élèves proviennent des bulletins scolaires et des données de l'OQRE.

Les données proviennent d'une école secondaire et constituent le minimum de données auquel l'équipe

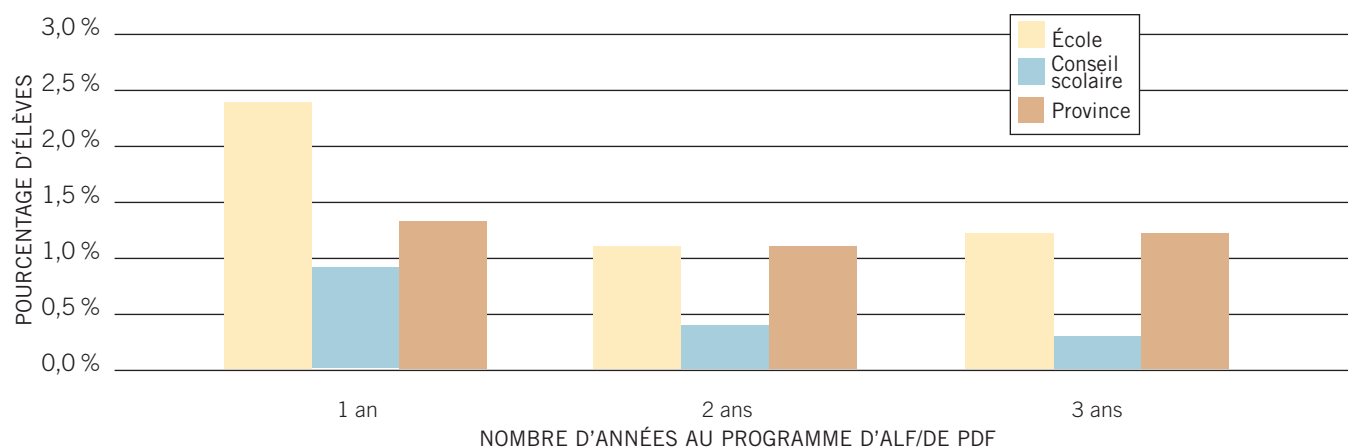
de planification aura accès au niveau de l'école. Même si dans cet exemple on fait appel à des données d'une école secondaire, le processus de planification et les sources de données sont similaires pour une école élémentaire. De même, tous les districts scolaires de la province pourront obtenir un profil de données et un processus de planification similaires.

### Interprétation des données contextuelles

Les graphiques ci-dessous illustrent le profil de l'école secondaire, à l'aide des indicateurs suivants : contexte socioéconomique, niveau de scolarité et antécédents linguistiques.



## Antécédents linguistiques



Les questions ci-dessous pourraient servir de base à une discussion en groupe sur toutes ces données :

***Y a-t-il quelque chose que vous ne comprenez pas dans les données? Le cas échéant, qu'est-ce que vous aimeriez éclaircir?***

Éclaircir les données permet de favoriser une compréhension commune. Si cette discussion n'a pas lieu, divers membres du groupe risquent de tirer des conclusions différentes.

***Pour chacun des indicateurs, en quoi les données de l'école et du conseil scolaire sont-elles comparables à celles de la province? Êtes-vous étonné de certains éléments de l'information?***

Ces questions permettent de commencer à établir un « profil » à partir des données.

Les données socioéconomiques indiquent que l'école compte une proportion plus élevée d'élèves de niveau socioéconomique faible que le conseil scolaire et la province. Aussi, le niveau de scolarité est à peu près égal à celui du conseil scolaire et de la province, mais le nombre d'élèves d'ALF/de PDF est beaucoup plus élevé que celui du conseil scolaire. Cela peut servir de base au processus de planification. Autrement, à mesure que l'équipe éclaircit le sens des données, elle pourrait décider de se concentrer sur d'autres questions qui se posent et qui semblent plus importantes.

Une planification élargie pour l'école, réalisée avec le concours de tous les partenaires du système, favorisera l'utilisation de données produites à

l'échelon local, facteur important dans le contexte de l'amélioration de l'école.

***Avons-nous besoin de renseignements additionnels pour établir le profil de l'école? Compte tenu du rapport entre chacun des indicateurs et le rendement des élèves, éprouvez-vous certaines inquiétudes? Que dit-on dans la documentation sur le rapport entre cet indicateur et le rendement des élèves?***

Ces questions commencent à préciser le processus de planification de l'école. L'examen des données par l'école pourrait susciter d'autres questions à l'appui du processus de planification.

Par exemple, si l'école a une plus grande proportion d'élèves provenant de foyers à faible revenu, répondez aux questions suivantes :

- Combien d'élèves ont un emploi?
- Pendant combien de temps travaillent-ils en moyenne?

Des recherches montrent que les élèves qui travaillent plus de 20 heures par semaine pendant leurs études secondaires risquent davantage d'abandonner leurs études collégiales ou universitaires sans obtenir un diplôme que les élèves qui travaillent moins d'heures par semaine.

Des recherches sur la participation aux études postsecondaires et les attentes des enseignantes et enseignants et des parents peuvent être cruciales quand il y a un nombre important de jeunes provenant de foyers à faible revenu.

***Dans quelle mesure les données correspondent-elles aux autres données recueillies sur le profil de l'école? Quels sont les deux ou trois éléments du profil que l'on devrait examiner avec une attention particulière au moment de l'élaboration du plan de l'école ou du conseil scolaire?***

Les écoles peuvent étudier les données sous divers angles. Par exemple, elles peuvent comparer les données provinciales à d'autres données du profil de l'école et cerner davantage les questions qui se posent. Pour que le processus de planification contribue efficacement à rehausser le rendement des

élèves, l'équipe de planification doit classer les questions par ordre de priorité et se concentrer sur les mesures à prendre.

### **Interprétation des données sur le rendement**

Les écoles ont accès à de nombreuses sources de données sur le rendement, les plus facilement accessibles étant les bulletins scolaires et les données de l'OQRE.

## L'équipe-école : comprendre les données

Le rôle de l'équipe d'amélioration de l'école est de mener l'élaboration du plan d'amélioration de manière à répondre aux besoins de l'école, de faire un suivi de la mise en œuvre du plan et de réviser le plan si nécessaire.

L'évaluation et la compréhension des renseignements de l'école constituent une première étape critique. Le processus recommandé ci-dessous vise à assurer que l'équipe collecte, étudie à fond et comprend l'ensemble des données pertinentes avant d'entamer le processus de planification.

### Phase I : orientation de l'équipe

Pour bien se préparer à la collecte et à l'analyse des données, l'équipe devrait consulter les documents *La voie de l'avenir – IV, Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité et Planification de l'amélioration des écoles : Manuel de l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école*, deux documents qui sont disponibles dans le site Web du Ministère.

### Phase II : collecte des données

Les écoles disposent de nombreuses sources de données qu'elles peuvent consulter pour orienter leur analyse, dont :

- les résultats des tests de l'OQRE en 3<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup> année et le TPCL;
- les résultats des évaluations administrées en salle de classe;
- les bulletins scolaires;
- les résultats des tests standardisés du conseil scolaire et/ou de l'école;
- les données démographiques : sexe, ALF/PDF, besoins particuliers et mobilité de l'élève, disponibles auprès de l'OQRE pour certaines années d'études;
- les données relatives à l'assiduité, aux incidents de comportement, aux suspensions, aux devoirs faits à la maison ou au nombre de livres lus;
- les résultats des sondages portant sur l'attitude des élèves dans le cadre des évaluations de l'OQRE.

### Phase III : interprétation des données

L'équipe d'amélioration de l'école a pour tâche de répondre à la question suivante : « Que signifient toutes ces données? »

Alors que cette tâche peut sembler très complexe a priori, les questions qui suivent aideront l'équipe à atteindre son objectif et à s'assurer que les données ont été étudiées sous divers angles.

Il est important de noter que les « chiffres » se rapportant aux résultats d'un test ou à la population d'élèves servent de « point de départ » et non de vue d'ensemble de la situation globale. Il faut utiliser ces chiffres comme éléments faisant partie du processus de compréhension.

#### *Avons-nous saisi la situation dans son ensemble?*

N'oubliez pas que les résultats de l'OQRE ne fournissent qu'un aperçu du rendement des élèves à un moment précis. Il est important de compléter les résultats des évaluations de l'OQRE par d'autres données sur le rendement des élèves, recueillies au cours de l'année scolaire, incluant les résultats des travaux assignés en salle de classe et ceux des bulletins scolaires.

#### *Les résultats provenant de différentes sources d'information sont-ils cohérents?*

Il est important de déterminer si les résultats des tests de l'OQRE correspondent à ceux de l'évaluation continue du rendement des élèves en salle de classe.

#### *Les élèves qui réussissent bien en salle de classe au jour le jour réussissent-ils aussi bien les tests de l'OQRE?*

Vous pouvez également vous demander si les élèves qui ne réussissent pas bien les tests de l'OQRE ont aussi du mal à acquérir des connaissances et des aptitudes en salle de classe.

#### *Les résultats des tests de l'OQRE correspondent-ils aux attentes que vous aviez par rapport au rendement des élèves, à la lumière des résultats obtenus en salle de classe?*

Si vous êtes étonné(e)s par certains résultats, cherchez une explication. Par exemple, demandez-vous si quelque chose aurait pu survenir lors de l'administration des tests de l'OQRE et avoir une incidence sur les résultats des élèves ou si les enseignantes et enseignants ne devraient pas réévaluer leurs attentes ou leur perception du caractère adéquat du travail des élèves.

## Phase IV : comparaison des données

Les données ont souvent plus de portée lorsqu'elles sont comparées entre elles. Ainsi, vous pouvez comparer les données recueillies :

- aux données d'autres écoles du conseil scolaire et de l'ensemble de la province;
- aux données de l'école, recueillies sur de nombreuses années;
- aux données d'écoles qui ont un profil démographique similaire.

L'équipe doit alors se poser les questions suivantes :

- Dans quelle mesure les résultats de l'école de cette année sont-ils comparables à ceux du conseil scolaire?
  - Dans quelle mesure les résultats de l'école sont-ils comparables à ceux de la province?
  - Dans quelle mesure les résultats de l'école sont-ils comparables à ceux des années précédentes?
  - Quelles tendances se dessinent dans les résultats de l'école et sont-elles comparables aux tendances du conseil ou de la province?
  - Dans quelle mesure les résultats de l'école sont-ils comparables aux résultats d'autres écoles qui présentent un profil démographique similaire?
- Le rendement des garçons est-il différent de celui des filles? Cette différence est-elle comparable à celles qui existent à l'échelle du conseil scolaire ou de la province?
  - Le rendement des élèves inscrits aux programmes d'ALF/de PDF varie-t-il en fonction de la période depuis laquelle ils habitent au Canada? Dans quelle mesure ces données sur le rendement sont-elles comparables à celles du conseil scolaire?
  - Qui sont les élèves qui n'obtiennent pas de bons résultats? Qu'est-ce qui les caractérise? Quelles méthodes ont été mises en œuvre pour améliorer leur rendement? Qui sont les élèves qui réussissent le mieux? Qu'est-ce qui les caractérise? Quels facteurs contribuent à leur réussite?
  - Les élèves de l'école qui s'absentent plus souvent que la moyenne ont-ils le même niveau de rendement que les autres élèves?
  - Dans quelle mesure le niveau de rendement des élèves qui font preuve d'une attitude positive se distingue-t-il de celui des élèves qui ont une attitude négative dans chaque matière?
  - Est-ce qu'une tendance se dessine dans le cadre des exemptions? Le nombre d'élèves bénéficiant d'exemptions est-il comparable d'une année à l'autre?

Si l'équipe constate des différences importantes dans le rendement des élèves, elle doit alors se demander dans quelle mesure la population d'élèves de l'école est comparable à celle du conseil scolaire ou de la province sur le plan du contexte socioéconomique, des programmes d'ALF/de PDF et de la mobilité des élèves.

Si l'école, le conseil scolaire et la province ont un profil démographique similaire mais que leurs résultats sont différents, l'équipe doit alors se poser des questions sur les points importants suivants :

- les programmes offerts à l'école;
- les qualifications du personnel enseignant;
- les ressources disponibles;
- le perfectionnement professionnel.

D'un autre côté, si le profil démographique de l'école diffère de celui du conseil scolaire ou de la province, l'équipe devra effectuer une recherche plus approfondie.

## Phase V : recherche approfondie

La désagrégation des données permet souvent de mieux comprendre les résultats grâce à l'étude du rendement de différents sous-groupes d'élèves. Ce type d'examen peut tenir compte des indicateurs suivants : sexe, période vécue au Canada, assiduité et attitude des élèves.

## Derniers conseils

Lors de la comparaison des données, l'équipe doit se servir des résultats globaux de l'OQRE obtenus pour chaque matière, tels qu'ils sont mis en équivalence d'année en année. L'équipe doit éviter de tirer des conclusions quant à des changements importants d'une année à l'autre si le nombre d'élèves est petit ou si le profil démographique d'une année ne correspond pas à celui de l'année précédente.

L'analyse des données se fait en se posant des questions. Pour comprendre le rendement des élèves d'une école, vous devez vous poser des questions sur les données sous divers angles.

## Autoévaluation : liste de contrôle des pratiques exemplaires

Utilisez cette liste de contrôle d'autoévaluation pour évaluer le plan de votre école ou de votre conseil scolaire et pour identifier les domaines à améliorer. Cette liste tient compte de tous les facteurs de réussite clés de la planification de l'amélioration.

### 1. Nous impliquons les partenaires en éducation, soit les parents et les conseils d'école, dans la planification de l'amélioration qui s'échelonne sur plusieurs années.

- Excellent : Le plan décrit clairement la participation des partenaires en éducation et le rôle qu'ils jouent dans toutes les étapes de la planification.
- Bon : Le plan mentionne la participation des partenaires en éducation, mais ne précise pas qui sont les personnes impliquées et quel est leur rôle, ou bien seulement dans le cadre de certaines étapes de la planification.
- Faible : Le plan ne mentionne pas la participation des partenaires en éducation ou, s'il en parle, il ne fait que l'indiquer sans fournir de détails précis.

### 2. Nous parlons de l'amélioration de la mise en œuvre de plans d'amélioration précédents et du rendement des élèves.

- Excellent : Le plan donne suffisamment de renseignements sur l'amélioration du rendement des élèves et de la mise en œuvre de plans d'amélioration précédents.
- Bon : Le plan donne certains renseignements sur les initiatives d'amélioration en cours et/ou le rendement des élèves. Cependant, il ne décrit pas suffisamment les progrès réalisés en matière d'amélioration ni la mise en œuvre de plans d'amélioration précédents.
- Faible : Le plan ne donne aucun renseignement relatif aux progrès réalisés en matière d'amélioration et à la mise en œuvre de plans d'amélioration précédents.

### 3. Nous analysons les résultats des évaluations de l'OQRE au niveau de la province et du conseil scolaire et d'autres données que nous interprétons d'après le contexte local.

- Excellent : Le plan indique que les résultats ont été analysés et que les données ont été interprétées en fonction du contexte local.
- Bon : Le plan indique que les résultats ont été analysés et interprétés. Cependant, il faut effectuer une analyse et une interprétation plus approfondie de ces données.
- Faible : Le plan indique que les résultats ont été analysés et interprétés, mais aucune donnée ne vient appuyer cette information.

### 4. Nous présentons les pratiques exemplaires, c'est-à-dire les procédures et les stratégies efficaces qui contribuent à l'amélioration du rendement des élèves.

- Excellent : Le plan présente les pratiques exemplaires et décrit comment elles ont été communiquées dans le passé et comment elles sont communiquées actuellement.
- Bon : Le plan décrit les procédures et les stratégies d'amélioration, mais ne précise pas suffisamment comment l'information est communiquée.
- Faible : Le plan ne présente pas suffisamment d'information sur les procédures et stratégies d'amélioration et sur la stratégie de communication relative à celles-ci.

**5. Nous décrivons des mécanismes qui permettent de partager les plans d'amélioration et leurs résultats et de communiquer à l'échelle de la collectivité scolaire.**

- Excellent : Le plan donne suffisamment de renseignements relatifs au partage des plans d'amélioration et à la communication à l'échelle de la collectivité scolaire.
- Bon : Le plan précise que les plans d'amélioration ont été partagés et communiqués, mais il ne décrit pas le processus qui a été utilisé.
- Faible : Le plan présente très peu de renseignements sur la communication des plans d'amélioration à l'échelle de la collectivité scolaire et sur le processus de communication comme tel.

**6. Nous identifions de nouveaux domaines ou des domaines courants à améliorer et déterminons sur lesquels nous devons nous concentrer en priorité.**

- Excellent : Le plan identifie différents domaines à améliorer et établit des priorités pour les cycles primaire, moyen, intermédiaire et secondaire ainsi que pour l'administration (selon les besoins).
- Bon : Le plan identifie des domaines à améliorer et établit des priorités pour certains mais pas tous les niveaux d'études ou tous les cycles.
- Faible : Le plan offre peu ou pas de renseignements sur les priorités et les domaines à améliorer à l'échelle du conseil scolaire.

**7. Nous précisons quels sont les buts et les cibles d'amélioration (résultats attendus) pour chaque secteur ciblé.**

- Excellent : Le plan énumère les buts précis et les cibles de rendement mesurables pour chaque domaine à améliorer en priorité.
- Bon : Le plan énumère un certain nombre de buts précis et de cibles de rendement mesurables, mais ne fait que mentionner de façon générale les autres buts et cibles de rendement.
- Faible : Le plan ne fait qu'énumérer de façon générale les buts et les cibles de rendement.

**8. Nous décrivons des actions et des stratégies précises que nous utiliserons pour améliorer l'apprentissage et le rendement des élèves.**

- Excellent : Le plan énumère des actions et des stratégies d'amélioration précises et appropriées pour chacun des buts fixés.
- Bon : Le plan énumère des actions et des stratégies d'amélioration précises et appropriées pour certains buts fixés. Cependant, certains buts ne comportent pas d'actions ou de stratégies.
- Faible : Le plan offre peu ou pas de renseignements sur les actions et les stratégies d'amélioration précises et appropriées. Il arrive parfois que le plan ne présente que des renseignements généraux.

**9. Nous précisons quelles sont les ressources humaines et matérielles requises pour la mise en œuvre de chaque stratégie d'amélioration.**

- Excellent : Le plan présente les ressources humaines et matérielles requises pour la mise en œuvre des stratégies.
- Bon : Le plan présente certaines ressources humaines et matérielles requises pour la mise en œuvre des stratégies.
- Faible : Le plan offre peu ou pas de renseignements sur les ressources humaines ou matérielles requises pour la mise en œuvre des stratégies.

**10. Nous précisons qui sera chargé de la mise en œuvre de chaque action ou stratégie élaborée dans le cadre du plan d'amélioration.**

- Excellent : Le plan nomme des personnes responsables précises ou attribue des responsabilités à des personnes (enseignantes et enseignants, directrices et directeurs) pour la mise en œuvre de chaque action ou stratégie.
- Bon : Le plan précise qui sera chargé de la mise en œuvre de chaque action ou stratégie, mais ne décrit pas assez en détails les responsabilités propres à chaque personne ou catégorie de personnel pour la mise en œuvre de chaque action ou stratégie.
- Faible : Le plan offre peu ou pas de renseignements sur les personnes chargées de la mise en œuvre de chaque action ou stratégie.

**11. Nous établissons des échéances appropriées et réalistes pour la mise en œuvre de chaque stratégie et les échelonons sur plusieurs années.**

- Excellent : Le plan indique des échéances appropriées et réalistes et les échelonne sur plusieurs années.
- Bon : Le plan indique des échéances appropriées et réalistes, mais ne les échelonne pas sur plusieurs années.
- Faible : Le plan indique peu ou pas de renseignements sur les échéances et ne les échelonne pas sur plusieurs années.

**12. Nous présentons les indicateurs de réussite pour chaque objectif de rendement dans les domaines à améliorer en priorité.**

- Excellent : Le plan présente les indicateurs de réussite appropriés pour les objectifs de rendement et les résultats attendus dans les domaines à améliorer en priorité.
- Bon : Le plan présente les indicateurs de réussite pour les objectifs de rendement et les résultats attendus dans les domaines à améliorer en priorité, mais les indicateurs de réussite ne sont pas basés sur le rendement et ne sont pas mesurables.
- Faible : Le plan donne peu ou pas de renseignements sur les indicateurs de réussite pour les objectifs de rendement et les résultats attendus.

**13. Nous décrivons le suivi régulier de la mise en œuvre des actions et des stratégies et la révision du plan au besoin.**

- Excellent : Le plan présente suffisamment de renseignements sur le suivi régulier de sa mise en œuvre et sur sa révision.
- Bon : Le plan précise qu'un suivi régulier de la mise en œuvre des actions et des stratégies sera fait et qu'il sera révisé au besoin. Cependant, le plan donne peu ou pas de renseignements sur la méthode du suivi et de la révision et quand ils seront faits.
- Faible : Le plan offre peu ou pas de renseignements sur le suivi de la mise en œuvre des actions et des stratégies.

## Gabarit de planification de l'amélioration

Date :

Domaine mis en évidence :

But ou cible de rendement :

<b>Indicateur de réussite</b>	<b>Stratégie</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Ressource</b>	<b>Échéance</b>	<b>Progrès noté</b>

