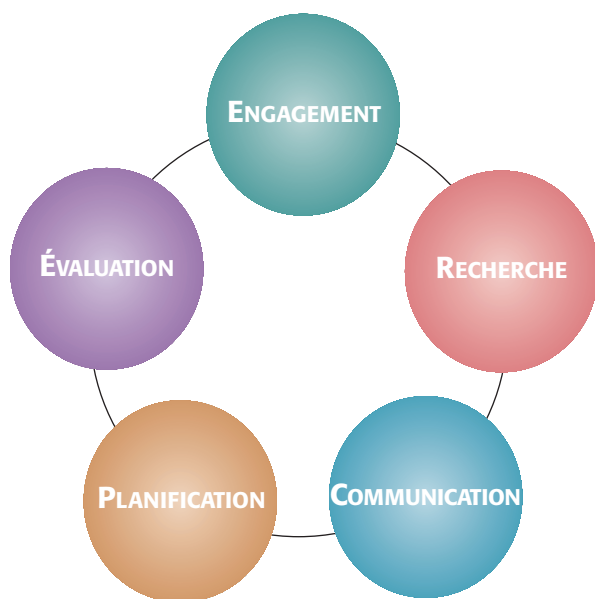




# Travaillons ensemble pour assurer la réussite de nos élèves

Guide pour la planification de l'amélioration au sein des écoles



Ce document est un  
complément au *Guide de  
l'OQRE pour la planification  
de l'amélioration au sein des  
écoles et des conseils scolaires.*



Office de  
la qualité et  
de la responsabilité  
en éducation

**Conseil d'administration**

Charles E. Pascal

***Président***

Jerry Ponikvar

***Vice-président***

Evelyn Bradley

Brian L. Desbiens

Lorna Earl

Marilyn Knox

Anita Kesavan Srinivasan

Bette M. Stephenson

**Directrice générale**

Marguerite Jackson



C'est avec plaisir que l'OQRE vous présente *Travaillons ensemble pour assurer la réussite de nos élèves – Guide pour la planification de l'amélioration au sein des écoles.*

Les leaders en éducation de l'Ontario ont en commun un solide engagement envers l'amélioration. Les écoles et les conseils scolaires ont entrepris plusieurs initiatives visant à améliorer le milieu scolaire, à rehausser les pratiques d'enseignement, à obtenir l'engagement actif des parents et des autres partenaires en éducation et, finalement, à améliorer le rendement des élèves.

Les directrices et directeurs d'école remplissent un rôle complexe et polyvalent. Ils doivent, ainsi que les autres leaders de l'école, avoir en main des outils efficaces qui les aident à cerner la tâche sur laquelle ils devront se concentrer, à simplifier et à gérer les situations complexes et à obtenir des résultats mesurables.

Le plan d'amélioration de l'école peut intégrer plusieurs des tâches associées au leadership en enseignement et à la gestion des écoles en un tout unifié et cohérent. Ce plan peut aider les leaders de l'école à évaluer les points forts de l'école et les domaines à améliorer, à clarifier les objectifs, à planifier des stratégies d'amélioration efficaces, à motiver, à diriger et à gérer avec succès, ainsi qu'à obtenir des améliorations cohérentes et importantes.

J'encourage tous les leaders des écoles à tirer profit au maximum du processus de planification de l'amélioration afin d'appuyer le leadership dans les écoles et d'atteindre notre objectif commun, à savoir assurer la réussite de nos élèves.

Comme toujours, j'accueillerai avec plaisir vos commentaires et suggestions par rapport à l'amélioration du présent guide et aux façons dont nous pouvons rehausser le rôle que joue l'OQRE en appuyant et en favorisant les pratiques professionnelles éclairées. J'espère que le présent guide vous sera utile et informatif, et je vous souhaite beaucoup de succès.

La directrice générale,

Marguerite Jackson

# Table des matières

<b>De quelle façon ce guide est-il différent des autres?</b>	<b>1</b>
<b>Préface : Vue d'ensemble</b>	<b>2</b>
<b>Étape 1 : Engagement</b>	<b>4</b>
<b>Étape 2 : Recherche</b>	<b>8</b>
<b>Étape 3 : Communication</b>	<b>12</b>
<b>Étape 4 : Planification</b>	<b>16</b>
<b>Étape 5 : Évaluation</b>	<b>21</b>
<b>Poursuivre le dialogue</b>	<b>25</b>

# De quelle façon ce guide est-il différent des autres?

Le guide *Travaillons ensemble pour assurer la réussite de nos élèves* présente un aperçu succinct de la planification réussie de l'amélioration des écoles que vous pouvez facilement lire et utiliser comme ressource du début à la fin du processus de planification.



En tant que document d'accompagnement au *Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires* plus détaillé, le présent guide donne un aperçu simple, étape par étape, des cinq étapes clés du processus de planification, et indique les sources desquelles vous pouvez tirer des renseignements plus détaillés.

Nous espérons que ce document vous sera utile en tant que guide sur lequel vous pourrez vous baser pour élaborer votre propre plan et partager les principes et les processus fondamentaux de la planification de l'amélioration des écoles avec votre équipe de planification de l'amélioration et les membres de votre collectivité scolaire.

## Les éléments suivants figurent tout au long du guide :



### Les idées en marche

Conseils et suggestions pratiques adressés par des leaders expérimentés dans le domaine de l'éducation en Ontario.



### Sources et ressources

Sources de renseignements plus détaillées que vous pouvez consulter durant le processus de planification.



### À l'intérieur du guide

Reports au *Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires*, affiché dans le site Web de l'OQRE ([www.oqre.on.ca](http://www.oqre.on.ca))

# Préface : Vue d'ensemble

---



## *En bref*

- Obtenez l'**engagement** des partenaires de la collectivité scolaire.
- **Recherchez** les points forts de l'école et les domaines à améliorer.
- **Communiquez** les résultats de votre recherche à la collectivité scolaire.
- **Planifiez** des stratégies d'amélioration efficaces.
- **Évaluez** et gérez la mise en œuvre.

## Planification de l'amélioration

La planification de l'amélioration dans les écoles est un processus, un outil de gestion et une discipline. Elle comprend la recherche des points forts de l'école ainsi que les défis, la planification de stratégies d'amélioration efficaces, la mise en œuvre des stratégies d'amélioration choisies et l'évaluation des résultats.

La planification de l'amélioration de l'école est un moyen puissant qui permet d'obtenir l'engagement du personnel de l'école et des membres de la collectivité scolaire dans un processus d'amélioration continue.

Il représente également un outil de gestion efficace, intégrant en un tout cohérent plusieurs des tâches de leadership en enseignement et de la gestion de l'école.

## Le cycle de planification de l'amélioration

La planification de l'amélioration des écoles n'est pas un processus fixe du début à la fin. Bien que le plan d'amélioration de l'école, en tant que document, puisse traiter d'une année ou de plusieurs années, le processus même est un cycle continu de planification, de mise en œuvre et d'évaluation qui procure un cadre cohérent et réalisable pour l'amélioration de l'école.

## Remarques au sujet de ce modèle

Le modèle de planification présenté dans le présent guide comprend tous les éléments caractéristiques d'une planification de l'amélioration des écoles efficace, tels que détaillés dans le *Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires*.

Il présente ces caractéristiques brièvement, étape par étape, et résume clairement les objectifs et processus associés à chaque étape.

Bien que vous puissiez modifier ce modèle de façon à l'adapter à vos exigences et à vos besoins particuliers en matière de planification de l'amélioration, il est important d'assurer que votre plan contient toutes les caractéristiques du modèle.

## Comment bénéficier au maximum de ce guide

Avant d'entamer le processus de planification de l'amélioration, familiarisez-vous avec les éléments clés de chaque phase de planification de l'amélioration. Vous trouverez un résumé pratique du processus au début de chaque étape.

Révissez les directives détaillées pour chaque phase et familiarisez-vous avec les sources indiquées, que vous pouvez utiliser pour approfondir vos connaissances et perfectionner vos habiletés.

Vous pourriez également partager ce guide avec les membres de votre collectivité scolaire, afin de vous assurer qu'ils comprennent l'objectif et le processus global de la planification de l'amélioration des écoles.



### À l'intérieur du guide

Lisez la page 30 du *Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires* où vous trouverez une feuille d'autoévaluation qui souligne les pratiques recommandées tout au long du processus de planification.

# Étape 1 : Engagement

Il ne peut y avoir un plan d'amélioration de l'école efficace sans l'engagement, la participation et le consensus de tous les intervenants et intervenantes qui travaillent à l'école ou qui s'intéressent à son amélioration. Il est essentiel que les directrices et directeurs, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, les leaders du conseil scolaire, les élèves, les parents, les conseils d'école et les membres de la collectivité s'engagent non seulement en établissant des objectifs et des priorités, mais aussi en appuyant l'atteinte de ces objectifs et en participant à l'évaluation du succès des stratégies d'amélioration d'une année à l'autre. La planification de l'amélioration de l'école, quand elle est entreprise par des partenaires complètement engagés, devient un outil puissant favorisant l'atteinte des consensus et assurant la réussite des élèves.



## Mesures à prendre

- Constituez une équipe de planification de l'amélioration de l'école composée de membres de tous les groupes d'intervenants.
- Déterminez si les membres de l'équipe sont prêts à entreprendre le processus de planification de l'amélioration.
- Accumulez une base de renseignements au sujet de l'école, de son milieu et du processus de planification.
- Établissez des délais et des responsabilités afin de gérer le processus.

## Comment faire

### Obtenez l'engagement de tous les partenaires au sein de la collectivité scolaire

L'élaboration des plans d'amélioration de concert avec des partenaires dans la collectivité scolaire favorisera un sentiment de responsabilité et d'engagement communs par rapport au processus d'amélioration. Afin d'encourager la participation du plus grand nombre de personnes possible, assurez-vous que tous les partenaires de la collectivité scolaire sont au courant du processus de planification de l'amélioration de l'école. Expliquez le but et les objectifs du processus et invitez-les à participer. Tenez compte du fait que les connaissances, les intérêts et les préoccupations des diverses collectivités (p. ex., personnel enseignant et parents) peuvent être bien différents. Adaptez votre message aux besoins, aux préoccupations et aux intérêts précis de chaque partenaire dans la collectivité scolaire. Quand vous formerez une équipe chargée de la planification de l'amélioration de l'école, pensez à inclure les participantes et participants suivants :

- enseignantes et enseignants;
- personnel de soutien;
- conseil d'école;
- parents;
- élèves;
- agente ou agent de supervision de l'école;
- leaders du conseil scolaire;
- personnel ressource au niveau du conseil scolaire;
- membres de la collectivité.

### Déterminez si les membres de l'équipe sont prêts à amorcer le processus

La planification de l'amélioration des écoles exige différents niveaux de participation des membres de l'équipe, selon leurs rôles et responsabilités. Bien que la majorité des membres de l'équipe ait sûrement des expériences valables à partager, quelques membres pourraient avoir besoin de formation ou d'appui spécifique afin de pouvoir remplir leurs rôles efficacement. Avant d'amorcer le processus, tenez compte des connaissances et des habiletés des participantes et participants et prévoyez leur donner de l'aide, au besoin, avant ou au cours du processus. Les membres de l'équipe pourraient avoir besoin d'appui dans des domaines tels que :

- traitement des données;
- compréhension de l'enseignement, de l'apprentissage et des évaluations;
- distinction entre les évaluations à grande échelle et les évaluations en salle de classe;
- connaissance du curriculum provincial et des évaluations de l'OQRE;
- élaboration des stratégies d'amélioration;
- mesure des progrès;
- vérification des progrès;
- compréhension du processus de planification de l'amélioration.

## Situez le processus de planification de l'amélioration à l'intérieur d'un contexte

Assurez-vous que tous les membres de l'équipe de planification de l'amélioration ont une bonne connaissance générale de l'école et de sa collectivité. Les renseignements ci-dessous pourraient rehausser leur compréhension :

- la collectivité desservie par l'école (aperçus démographique et socio-économique);
- la mission et les objectifs de l'école;
- les programmes et installations de l'école;
- les programmes de perfectionnement professionnel amorcés ou prévus;
- l'appui du conseil scolaire et sa participation au processus de planification de l'amélioration;
- les initiatives du conseil scolaire ou provinciales qui peuvent avoir un effet positif, appuyant et rehaussant les initiatives entreprises par l'école;
- les données de l'OQRE d'une année à l'autre;
- les plans d'amélioration précédents et leurs résultats.

## Établissez les responsabilités et les délais

Il est important d'établir des lignes directrices et des attentes au tout début du processus de planification. Quelques participantes et participants trouveront difficile de mettre de côté le temps nécessaire pour s'engager pleinement dans le processus. Discutez ouvertement de ces défis afin d'assurer que les besoins des participantes et participants sont comblés et qu'ils puissent participer pleinement du début à la fin du cycle de planification.



### Les idées en marche

#### Les parents... vrais partenaires

*« Si nous voulons que nos initiatives d'amélioration connaissent du succès, il est primordial d'engager la participation des parents en tant que partenaires à part entière dans le processus de planification et d'actualisation des initiatives. C'est sûr que nos soirées de formation doivent faire preuve de créativité... »*

Dianne Delaurier, directrice  
École Sainte-Ursule  
Conseil scolaire de district des écoles  
catholiques du Sud-Ouest

## Vous savez que vous cheminez vers l'amélioration quand

- l'équipe de planification de l'amélioration de l'école est inclusive;
- les tâches et les rôles sont clairement définis;
- les membres de l'équipe comprennent leurs rôles et sont en mesure de remplir leurs fonctions;
- les membres de l'équipe comprennent que la planification de l'amélioration nécessite la mise en place d'initiatives continues à long terme et uniformes;
- tous les membres de la collectivité scolaire connaissent le processus, comprennent pour quelles raisons il a été entrepris et quel est son objectif;
- une vision claire, partagée, a été établie pour l'école.



### Sources et ressources

La publication de la Commission d'amélioration de l'éducation *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école* contient des renseignements utiles sur l'identification des processus qui assureront une participation et une contribution équivalente de tous les membres de l'équipe de planification de l'amélioration. Cette publication est affichée dans le site Web du ministère de l'Éducation de l'Ontario ([www.edu.gov.on.ca](http://www.edu.gov.on.ca)).

# Étape 2 : Recherche

Bien que les observations puissent mener à d'importantes découvertes, les données procurent un « aperçu » exact et vérifiable du rendement de l'école et servent de solide fondement à une planification de l'amélioration efficace. Les données facilitent l'examen de questions plus précises et probantes. Elles peuvent identifier les points forts de l'école et les domaines à améliorer, et cerner les sources des forces et des besoins d'amélioration. De même, elles peuvent procurer un repère par rapport auquel les stratégies d'amélioration de l'école peuvent être mesurées afin d'assurer que le plan demeure efficace. Il est essentiel que les participantes et participants aient confiance en leur compréhension de la collecte et de l'interprétation des données pour assurer la réussite de la planification de l'amélioration de l'école et l'efficacité du leadership en enseignement.



## Mesures à prendre

- Obtenez des données d'un grand nombre de sources.
- Explorez les facteurs contextuels ainsi que les données sur le rendement.
- Déterminez les tendances, les modèles et les rapports significatifs.
- Identifiez les questions clés devant être explorées et prises en main.

## Comment faire

### Utilisez des sources de données riches en détails pour approfondir votre compréhension

Les écoles possèdent, et devraient tirer parti, des nombreux types de données venant s'ajouter aux données de l'OQRE pour appuyer le processus de planification de l'amélioration. Entre autres :

- **données des écoles et des conseils scolaires**, y compris les renseignements sur les bulletins, les données sur les présences et sur les suspensions, les données sur les incidents de comportement des élèves et tout autre renseignement pertinent;
- **données produites en salle de classe** tel le taux d'élèves qui terminent leurs devoirs ou le nombre de livres que les élèves ont lus;
- **données contextuelles** qui peuvent aider à comprendre les facteurs qui influent sur l'apprentissage de l'élève et que l'école ne peut pas contrôler, tels les antécédents linguistiques et la situation démographique et socioéconomique.

### Assurez-vous que tous les facteurs pertinents ont été examinés

Les recherches indiquent que plusieurs facteurs influent sur l'apprentissage des élèves, dont :

- **le contexte**, telles l'inscription, la situation socioéconomique et la démographie;
- **les intrants**, tels l'assiduité des élèves, le nombre d'élèves dans chaque classe et les qualifications du personnel enseignant;
- **les processus**, tels le perfectionnement professionnel et la participation des parents;
- **les résultats** aux évaluations en salle de classe et aux évaluations provinciales.

Il est important de tenir compte de tous ces facteurs afin d'assurer que les décisions prises sont basées sur un profil complet et significatif de l'école.



#### Point de départ

*« Les données fournies par l'OQRE constituent pour nous le point de départ de la planification de l'amélioration. Comme ces données présentent clairement les résultats en lecture et en écriture, nous avons été en mesure d'identifier de façon précise les lacunes de nos élèves. Par la suite, cela nous a permis de mieux cibler les interventions et les stratégies nécessaires afin de connaître des améliorations qui soient vraies et continues. »*

Daniel Duchesne, directeur  
École secondaire catholique Algonguin  
Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord

#### Les idées en marche

## Réviser les données afin d'identifier les modèles, les tendances et les rapports

Après la collecte des données, toutes les données pertinentes devraient être analysées et révisées afin d'identifier les domaines ayant besoin d'amélioration.

- Les **données sur le rendement** doivent être évaluées au niveau des classes, des écoles, du conseil scolaire et de la province.
- Les **données contextuelles** doivent être examinées afin d'obtenir une compréhension approfondie des facteurs clés internes et externes influant sur le rendement des élèves.
- Les **corrélations entre les données** doivent être explorées afin de déterminer les liens qui existent entre les données contextuelles et de rendement.
- Les **comparaisons entre les données** telles les données d'une année à l'autre, d'autres écoles ayant une démographie semblable ou de la province, pour faire ressortir les modèles et les tendances.
- Les **données désagrégées** telles les données sur les différents sous-

groupes d'élèves ou les élèves individuels, peuvent aussi servir comme outils efficaces pour identifier les groupes ou les élèves individuels de l'école qui ont besoin d'appui supplémentaire.

## Identifiez les questions clés sur lesquelles vous devez vous pencher

À la fin de la phase de collecte et d'analyse des données, l'équipe de planification de l'amélioration aura un profil complet de l'école qu'elle pourra utiliser comme point de départ pour la planification d'améliorations et pour évaluer les stratégies d'amélioration actuelles ou précédentes. À cette étape, il est essentiel que le leader de l'école s'assure qu'un consensus a été atteint par rapport aux éléments suivants :

- points forts;
- domaines clés à améliorer;
- facteurs sous-jacents influant sur le rendement des élèves de l'école;
- comparaison du rendement de l'école par rapport au conseil scolaire et à la province;
- évaluation des stratégies d'amélioration en cours ou précédentes.



### Utilisez une variété de sources de données

Les publications de la Commission d'amélioration de l'éducation *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* fournissent des renseignements utiles par rapport à l'utilisation d'une variété de sources de données. Ces publications sont affichées dans le site Web du ministère de l'Éducation de l'Ontario. Visitez le site Web de l'OQRE pour avoir accès au document intitulé « *Utiliser les données pour favoriser la réussite des élèves – Un guide concis pour aider les administratrices et administrateurs des écoles à interpréter leurs données* ».

## Sources et ressources



## Les idées en marche

### L'harmonisation des outils

« L'utilisation d'un outil (l'Album) développé par notre conseil permet d'entrer les données pour chaque élève (OQRE, bulletins scolaires, tâches d'ancrage, fluidité en lecture). Ces données peuvent ensuite servir à l'analyse des forces et des besoins des différents cycles, classes, niveaux scolaires ou élèves... »

Nadine Goulet, directrice  
École élémentaire catholique Saint-Albert  
Conseil scolaire de district catholique  
de l'Est ontarien



## Sources et ressources

### Comment obtenir et utiliser les données contextuelles

Le Document cadre des indicateurs de la qualité en éducation de l'OQRE peut aider les équipes de planification de l'amélioration des écoles à replacer le rendement des élèves dans un plus grand contexte.

Il contient des renseignements démographiques et environnementaux dès qui peuvent être utilisés pour interpréter le rendement des élèves dans le contexte de l'école, du conseil scolaire et de la province. Visitez le site Web de l'OQRE afin d'obtenir de plus amples renseignements sur le Document cadre des indicateurs de la qualité en éducation et consultez la publication de l'OQRE *Boucler la boucle : le document cadre des indicateurs de la qualité en éducation*.

## Vous savez que vous cheminez vers l'amélioration quand

- le leader de l'école modélise l'importance de la collecte et de l'analyse des données, ainsi que sa valeur dans la gestion de l'amélioration de l'école;
- des sources de données riches en renseignements, y compris les données de l'école et du conseil scolaire, les données sur le rendement de la province et les facteurs contextuels sont assemblées, examinées et comparées afin de fournir une meilleure base sur laquelle vous pouvez fonder vos analyses et prendre des décisions;
- le personnel enseignant comprend et apprécie l'importance du processus de collecte et d'analyse des données et l'aide qu'il peut procurer quand il faut établir des liens solides entre les données et les pratiques d'enseignement.



### À l'intérieur du guide

Consultez la page 7 du *Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires* pour obtenir une liste complète des sources de données que vous pouvez utiliser pour augmenter et approfondir votre connaissance du contexte scolaire, des intrants, des processus et des résultats.

Vous trouverez à la page 10 une série de questions que vous pouvez utiliser pour explorer les données contextuelles et de rendement et faire des comparaisons et des corrélations efficaces entre les données.

# Étape 3 : Communication

La communication efficace avec les parents, le conseil d'école et les membres de la collectivité scolaire est une composante essentielle d'une planification de l'amélioration efficace et une importante démonstration de responsabilité. De même, il est essentiel que les communications entre le personnel de l'école et le personnel du conseil scolaire soient efficaces, afin d'assurer que le processus de planification de l'amélioration est complet et inclusif et tient compte de tous les points de vue. Il est important de se rappeler, en communiquant, que les niveaux de connaissances et les besoins de renseignements varient énormément. Le niveau de langue, la structure et le style de présentation doivent être adaptés aux besoins précis de chaque destinataire.



## Mesures à prendre

- Élaborez une stratégie de communication qui sera efficace auprès de tous les membres de la collectivité scolaire.
- Communiquez clairement et efficacement les données et les plans d'amélioration des écoles.
- Favorisez les discussions et les réflexions entre les membres de la collectivité.

## Comment faire

### Établissez un plan de communication

La communication est une composante importante du processus de planification de l'amélioration des écoles et devrait être intégrée au plan d'amélioration. Un plan de communication peut être simple, mais doit tenir compte des éléments suivants :

- les membres de la collectivité scolaire, y compris le personnel de l'école, les élèves, les parents, les membres du conseil scolaire, du conseil d'école et de la collectivité;
- les intérêts, les besoins et les préoccupations de chaque groupe;
- le point de contact naturel avec chaque groupe, telles les entrevues entre les parents et l'enseignante ou l'enseignant, qui peuvent servir de véhicules de communication efficaces;
- la structure et le style de communication le plus approprié et préféré de chaque groupe.

### Utilisez une variété de médias

Il est important de se rappeler que la communication se produit quand elle est reçue et non quand elle est envoyée. Le bulletin de l'école doit être reçu et lu. Le site Web de l'école doit être visité. Il faut assurer la participation aux réunions et aux ateliers. De plus, les médias varient en matière de convenance à diverses tâches de communication. Les réunions face-à-face, par exemple, sont parfaites pour la formation et les discussions. Les appels téléphoniques conviennent lorsqu'il s'agit de communiquer des rapports ou des avis. Il est possible que les documents imprimés transmettent des renseignements détaillés. Utilisez une variété de médias pour vos communications et communiquez toujours un message uniforme. Des médias efficaces peuvent comprendre, entre autres :

- les bulletins internes;
- le téléphone;
- les sites Web;
- les présentations aux groupes et autres réunions face-à-face;
- les événements spéciaux;
- les brochures ou circulaires;
- les encarts dans les bulletins scolaires.

## Communiquez les données et les plans d'amélioration

Il est essentiel que vous partagiez les données comme les résultats de l'OQRE et les renseignements au sujet de la planification de l'amélioration de l'école avec les parents et les membres de la collectivité. En aidant les parents et les autres membres de la collectivité scolaire à comprendre comment les données de l'école sont utilisées, vous solidifierez le partenariat et encouragerez leur participation au processus de planification de l'amélioration.

- Assurez-vous que les parents peuvent situer les renseignements à l'intérieur d'un contexte en leur donnant suffisamment de renseignements, comme une description du rôle de l'OQRE dans les évaluations provinciales, le profil de l'école et le but et les objectifs de la planification de l'amélioration de l'école.
- Donnez aux parents des renseignements suffisamment détaillés pour qu'ils puissent avoir une perspective complète et exacte des évaluations données aux élèves et du processus de planification de l'amélioration et qu'ils puissent apprécier la complexité et l'importance des évaluations et de la planification de l'amélioration.

## Obtenez l'engagement des partenaires dans la collectivité de l'école

Après avoir communiqué les données de l'école à la collectivité scolaire, invitez les parents et les autres membres de la collectivité intéressés à participer au processus de planification de l'amélioration de l'école. Lorsque les partenaires de la collectivité participent à l'analyse des données, ils sont plus en mesure de faire des contributions importantes au processus de planification. Il est ensuite important d'informer tous les membres de la collectivité scolaire des initiatives qui seront entreprises lorsque le plan d'amélioration est finalisé.



### Les idées en marche

#### Pour favoriser l'intégration...

*« Si nous voulons vraiment que les parents et la communauté appuient l'école dans la réalisation du plan d'amélioration, tous les enjeux doivent être clairs... Il nous incombe de leur présenter les résultats, et surtout de bien les expliquer... Nous encourageons aussi les parents à visiter le site web de l'école afin de se familiariser avec les stratégies d'amélioration préconisées. »*

Andrée Pilon, directrice  
École le Prélude  
Conseil des écoles publiques de l'Est  
de l'Ontario

## Vous savez que vous cheminez vers l'amélioration quand

- tous les membres de la collectivité scolaire voient que leurs opinions et leurs idées comptent et qu'on tente de combler leurs besoins et de prendre en compte leurs préoccupations;
- les parents et les membres du conseil d'école et de la collectivité reçoivent régulièrement tous les renseignements désirés au sujet du quotidien à l'école et des progrès du processus de planification de l'amélioration;
- les parents, le personnel, les membres du conseil d'école et de la collectivité scolaire comprennent clairement les données comme les résultats de l'OQRE au niveau de l'école, du conseil scolaire et de la province, ce que ces résultats signifient, les réussites et les domaines devant toujours être améliorés.



### Les idées en marche

#### Appui des parents

*« Nous avons créé un programme de tutorat de cinq semaines à raison de deux rencontres par semaine. Ce programme offert après les heures de classe permet aux élèves d'améliorer leurs compétences linguistiques. Les parents ont manifesté leur appui au programme en encourageant leurs enfants à y participer et en les soutenant dans leur démarche. »*

Luc Blanchette, directeur  
École secondaire Saint-François-Xavier  
Conseil scolaire de district des écoles  
du Sud-Ouest

# Étape 4 : Planification

Dans la majorité des cas, le processus de collecte et de révision des données aura illustré clairement les questions devant être adressées en matière de planification de l'amélioration. En fait, le plus important défi est souvent l'établissement de priorités par rapport aux initiatives à entreprendre. On réussit mieux quand on choisit un nombre limité d'initiatives qu'on exécute avec excellence. Il ne faut pas oublier que le processus de planification de l'amélioration des écoles est un processus continu, à long terme. Assurez-vous que les plans élaborés sont réalistes et que vous avez tenu compte du temps, du matériel, de la formation et des autres éléments de la mise en œuvre. Tout aussi, sinon le plus important, est de vous assurer que l'équipe de planification de l'amélioration et tous les membres du personnel enseignant comprennent les avantages du processus, sont motivés et prêts à y participer pleinement.



## Mesures à prendre

- Réviser les plans d'amélioration précédents.
- Identifier les stratégies d'amélioration clés.
- Définissez les cibles de rendement et les indicateurs de réussite mesurables.
- Établissez les responsabilités, les délais et les repères.

## Comment faire

### Développez un cadre pour le plan d'amélioration

L'organisation et la clarté sont très importantes pour l'élaboration d'un plan d'amélioration efficace. Rédigez le plan de façon à ce qu'il soit clairement et facilement compris par les lectrices et lecteurs qui n'ont aucune connaissance préalable de l'école. En ayant un plan détaillé et bien structuré, vous assurerez que toutes les personnes participant au processus ont la même compréhension des objectifs clés, des rôles, des responsabilités et des délais. Lorsque vous développerez un cadre pour le plan d'amélioration, incluez les éléments suivants :

- le profil de l'école;
- les données qui ont mené au plan actuel;
- des renseignements soulignant le rapport entre les plans d'amélioration précédents et le plan actuel;
- les initiatives du conseil scolaire et provinciales qui pourraient influencer sur le plan actuel ou y être intégrées;
- un énoncé clair des objectifs et des cibles de rendement;
- des stratégies d'amélioration clés devant être mises en œuvre dans des domaines comme les pratiques d'enseignement, l'environnement scolaire et la participation des parents et de la collectivité;
- les indicateurs mesurables qui seront utilisés pour déterminer la réussite du plan;
- les rôles et les responsabilités;
- les ressources requises;
- les délais et repères pour les mises à jour sur la situation.

### Intégration des plans d'amélioration précédents

La planification de l'amélioration des écoles est un processus à long terme, souple et continu. Un plan efficace demeurera cohérent par rapport aux plans précédents.

- Examinez les anciens plans d'amélioration à la lumière des données actuelles.
- Identifiez les stratégies qui ont été efficaces et celles qui ne l'ont pas été.
- Identifiez les stratégies à conserver, à perfectionner ou à remplacer.



### Les idées en marche

#### Communauté d'apprentissage

*« Une communauté d'apprentissage professionnelle axée sur la réussite des élèves est à la base de ce climat de partage et de collaboration que nous retrouvons au sein de l'équipe-école. Les rencontres permettent une réflexion sur l'apprentissage des élèves et surtout sur la différenciation pédagogique qui doit être faite en classe afin de permettre à tous les élèves d'apprendre. »*

Anik Gagnon, directrice  
École élémentaire Patricia-Picknell  
Conseil scolaire de district  
du Centre-Sud-Ouest

## Identifiez les priorités et les stratégies d'amélioration clés

Après avoir fait la collecte des données, révisé le plan d'amélioration précédent et réfléchi à ce plan, pensez aux priorités en matière d'amélioration de l'école. Quand vous choisissez et élaborez des stratégies clés, tenez compte des éléments suivants :

- les données devraient guider le choix des stratégies d'amélioration;
- un examen des pratiques exemplaires d'autres autorités pourrait aider à développer de nouvelles approches;
- énoncez les stratégies en indiquant les mesures précises à prendre;
- indiquez clairement le perfectionnement professionnel et les autres formes d'appui qui seront disponibles;
- identifiez l'appui du conseil scolaire dont vous avez besoin;
- identifiez les initiatives et ressources provinciales qui pourraient appuyer les stratégies d'amélioration choisies;
- détaillez les rôles, les responsabilités et les mesures nécessaires à la mise en œuvre de chaque stratégie;
- en élaborant les stratégies, tenez compte des besoins des élèves dont le rendement atteint ou dépasse la norme provinciale, ainsi que de ceux dont le rendement est inférieur à la norme provinciale;
- identifiez les stratégies choisies comme étant à court terme, à moyen terme ou à long terme.

## Définissez clairement les indicateurs de réussite

Les stratégies d'amélioration choisies doivent être clairement reliées à des indicateurs de réussite bien définis et mesurables. Toutes les personnes participant au processus doivent connaître et comprendre les objectifs de rendement établis, et savoir que les progrès seront évalués périodiquement de façon concrète et mesurable. Tenez compte des éléments suivants :

- les bulletins scolaires, les données de l'OQRE et autres données sont des indicateurs clés de réussite;
- les évaluations formatives et les évaluations sommatives peuvent être utilisées pour observer et mesurer les progrès;
- le plan doit clairement définir les indicateurs de réussite, indiquer la façon dont l'école déterminera si ses objectifs ont été atteints, décrire l'évidence dont l'école tiendra compte pour arriver à cette décision, et identifier les résultats à prévoir pour les élèves.



### À l'intérieur du guide

Consultez la page 33 du *Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires*. Vous y trouverez une suggestion de gabarit de planification de l'amélioration.

## Identifiez les rôles, les responsabilités et les ressources

Un plan d'amélioration de l'école est un guide des mesures à prendre. Il est donc essentiel qu'il soit clairement indiqué dans le plan quand, où, comment et par qui les mesures seront entreprises, ainsi que les ressources et l'appui supplémentaire nécessaires pour faciliter leur mise en œuvre. Quelques points à garder en tête :

- Confiez chaque stratégie choisie à une personne qui assumera le rôle de leader et assurera sa mise en œuvre à long terme.
- Précisez qui sera responsable de chaque tâche.
- Les délais peuvent varier de quelques mois à une ou plusieurs années. Assurez-vous qu'ils tiennent compte, de manière réaliste, de toutes les activités associées à une stratégie, y compris la collecte des données, l'analyse et la synthèse, la mise en œuvre, le perfectionnement professionnel et les mises à jour sur les progrès.
- Les ressources, humaines et matérielles, représentent une composante essentielle à la réussite de l'amélioration de l'école et celle-ci doit les considérer comme étant des priorités.
- Accordez suffisamment de temps pour communiquer les progrès à mesure que la stratégie est mise en œuvre, ainsi que pour permettre au personnel enseignant, à l'équipe de planification de l'amélioration et aux autres membres de la collectivité scolaire de dialoguer.

- Assurez-vous que le plan d'amélioration comprenne un résumé genre calendrier des mesures prévues et des repères pour toute l'année afin de permettre à toutes les personnes participant, quel que soit leur niveau de participation personnel, de pouvoir survoler toute la période planifiée en un coup d'œil.



### Les idées en marche

#### Priorité bien établie

*« Un plan d'amélioration n'est valable que dans la mesure où il se traduit par des actions concrètes et bien ciblées. À notre école, nous avons mis en place un programme de dépistage pour les élèves qui éprouvent des difficultés en lecture. À la suite de l'identification des besoins, nous offrons un programme de rééducation très intensif pour palier aux difficultés... »*

Joey Tremblay, directeur  
École secondaire catholique Cité des Jeunes  
Conseil scolaire catholique de district  
des Grandes Rivières

## Vous savez que vous cheminez vers l'amélioration quand

- vous célébrez les forces et les réussites et vous discutez des défis;
- les techniques de motivation réussissent à susciter de l'enthousiasme par rapport au processus d'amélioration et aux avantages prévus;
- les plans d'action sont réalistes et appropriés en matière de temps disponible et de ressources;
- les membres de l'équipe reçoivent le perfectionnement professionnel nécessaire et d'autres genres d'appui dont ils ont besoin pour réussir la mise en œuvre du plan.



### Sources et ressources

Les expériences de leurs pairs intéressent souvent davantage les enseignantes et enseignants que les théories des spécialistes. Quand le personnel enseignant explore des pratiques plus innovatrices qui produisent des résultats (p. ex., la recherche-action), il devient le champion du changement et encourage les gens qui l'entourent à adopter de nouvelles pratiques. Voici d'excellentes sources de renseignements à l'appui des pratiques innovatrices :

Education Resources Information Centre (ERIC)

<http://www.searcheric.org>

Centre de ressources pour la recherche en éducation (CRRÉ), Université d'Ottawa/ Université Laurentienne

<http://www.education.uottawa.ca>

Réseau provincial de l'éducation en Ontario (RPEO)

<http://www.edu.gov.on.ca>

# Étape 5 : Évaluation

Les plans d'amélioration de l'école seront efficaces uniquement si l'on continue de leur accorder la priorité par l'entremise de mesures de contrôle, d'évaluations et de discussions continues. Nous pouvons dire que ce qui est mesuré et contrôlé sera exécuté. Un plan qui est bien exécuté devient une partie intégrante du quotidien à l'école, changeant les expériences des élèves, du personnel enseignant et de la collectivité scolaire au complet. Il ne faut pas oublier que le contrôle et l'évaluation ne représentent pas « l'étape finale » du processus, mais mènent naturellement à un cycle continu d'engagement, de communication, de planification et d'amélioration soutenue. Quand le plan est adopté comme domaine de concentration des activités de l'école, la planification de l'amélioration de l'école peut stimuler le personnel, renseigner et engager les parents et les membres de la collectivité, simplifier et hausser le leadership de l'école et procurer aux élèves des avantages significatifs et durables.



## Mesures à prendre

- Fournissez de l'appui au personnel par rapport à la mise en œuvre des changements.
- Mesurez les progrès.
- Raffinez et révisez les stratégies afin d'améliorer le rendement des élèves.
- Rapportez et célébrez les réussites.

## Comment faire

### Appuyez le personnel et les autres membres de l'équipe

Les changements stimulent la collectivité scolaire, mais ils peuvent aussi engendrer de l'anxiété, de l'incertitude et un besoin d'appui supplémentaire.

La ou le leader de l'école doit surveiller non seulement les progrès réalisés, mais aussi les préoccupations du personnel et des autres membres de l'équipe de planification. Elle ou il devra peut-être :

- procurer de l'appui additionnel en matière de perfectionnement professionnel;
- réviser et perfectionner les stratégies;
- attribuer des rôles et responsabilités à d'autres membres de l'équipe.

### Contrôlez la mise en œuvre

Quand le plan a été finalisé, il est essentiel d'établir un processus systématique permettant d'assurer que les stratégies sont mises en œuvre conformément au plan et qu'elles mènent aux résultats désirés. Les activités d'observation et de collecte des données peuvent inclure les suivantes :

- Assurez-vous que tous les éléments du plan d'amélioration progressent conformément au plan établi.
- Communiquez avec les responsables de la mise en œuvre afin d'assurer que les éléments du plan se transforment en pratiques réussies.
- Déterminez si les projets de perfectionnement professionnel et les autres mesures de soutien appuient le plan efficacement.
- Assurez-vous que l'on utilise les nouvelles ressources.
- Mesurez les résultats à l'aide de sources multiples de données, au niveau de la salle de classe, de l'école, du conseil scolaire et de la province afin d'évaluer les progrès.

## Réfléchissez, perfectionnez et révisez

Il est important d'inclure dans le plan plusieurs périodes de réflexion, afin d'obtenir de la rétroaction et de décider si le plan doit être modifié pour rehausser son efficacité. De fréquentes périodes de réflexion et de discussion donnent aussi à la collectivité scolaire une occasion supplémentaire de célébrer les réussites, de fournir l'appui requis et de motiver le personnel et les membres de l'équipe de planification de l'amélioration. Voici quelques recommandations :

- les tâches de contrôle de la mise en œuvre et des résultats doivent être attribuées à des personnes choisies à cet effet;
- le plan doit être révisé fréquemment, ainsi que lorsque des questions se présentent;
- plusieurs périodes de discussion et de réflexion doivent être incluses dans le processus;
- le perfectionnement professionnel doit être offert, au besoin, afin de permettre au personnel de mettre en œuvre les stratégies et de contrôler les résultats d'une période à l'autre;
- tous les membres de la collectivité scolaire doivent être renseignés fréquemment au sujet des succès découlant du plan d'amélioration de l'école et de toute modification ou perfectionnement nécessaires.



### Les idées en marche

#### Place aux pictogrammes

*« Pour faciliter l'évaluation et l'enseignement de la lecture, nous avons réalisé une réglette de pictogrammes qui a été remise à chaque élève. Cette réglette comprend des stratégies pour chacune des cinq composantes suivantes : pour me préparer à lire, pour lire rapidement un mot, pour bien comprendre un mot nouveau, pour bien comprendre une phrase et pour bien comprendre un texte. »*

Micheline Boisvert, directrice

École Arc-en-ciel

Conseil des écoles catholiques de langue  
française du Cente-Est

## Vous savez que vous cheminez vers l'amélioration quand

- le plan d'amélioration de l'école est adopté comme domaine d'influence du leadership en enseignement, de pédagogie et d'apprentissage, de la participation des parents et de tous les autres aspects du quotidien à l'école;
- les membres du personnel reçoivent l'appui requis pour apporter les changements nécessaires et combler leurs rôles et responsabilités par rapport au plan d'amélioration;
- des mesures de contrôle et de fréquentes discussions sont utilisées pour assurer la mise en œuvre active du plan dans l'école, célébrer les innovations et les réussites, et se concentrer sur les domaines qu'il faut continuer de perfectionner;
- le personnel de l'école, les élèves et les parents peuvent vous indiquer une caractéristique clé du plan d'amélioration.



### Les idées en marche

#### Pister pour mieux planifier

*« Nous nous sommes donné comme priorité d'élaborer et d'actualiser une planification axée sur les résultats des élèves. Fait accompli! À cette fin, nous avons réussi à mettre au point un outil qui permet non seulement le pistage individuel et collectif des élèves, mais qui fournit également le profil précis de l'élève et de la classe. C'est sûr que cette orientation nous a amené à repenser la formation des enseignantes et des enseignants... la formation directe par accompagnement s'avère beaucoup plus efficace. »*

Marielle Arnold, directrice  
École Notre-Dame  
Conseil scolaire de district catholique  
Centre-Sud

# Poursuivre le dialogue

---

Les recherches indiquent qu'une planification de l'amélioration des écoles efficace entraîne la réussite des élèves. Le processus de planification de l'amélioration donne à la ou au leader de l'école un cadre complet pour rehausser le leadership en enseignement et la gestion de l'école, et mène à une collectivité scolaire engagée et stimulante.

Le guide *Travaillons ensemble pour assurer la réussite des élèves* indique clairement les éléments fondamentaux de ce processus des plus puissants. Considérez les ressources indiquées dans le présent guide afin d'approfondir votre compréhension des éléments d'une planification de l'amélioration efficace et utilisez le processus pour obtenir l'engagement de la collectivité scolaire, pour perfectionner vos pratiques professionnelles et pour appuyer continuellement la réussite des élèves.



## À l'intérieur du guide

Consultez la page 24 du *Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires*. Vous y trouverez une liste complète de ressources que vous pourriez utiliser pour approfondir votre compréhension du processus de planification de l'amélioration.

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2005.

Office de la qualité et de la responsabilité en éducation  
2, rue Carlton, bureau 1200  
Toronto (Ontario) M5B 2M9

Téléphone : 1 888 327-7377  
Site Web : [www.oqre.on.ca](http://www.oqre.on.ca)