

# **Cadre pour l'efficacité des écoles :**

**un processus collectif d'amélioration continue de l'efficacité des écoles élémentaires de l'Ontario**

**Guide de mise en œuvre des leaders pour l'efficacité des écoles**

# **Ébauche**

**Version du 22 octobre 2007**

**Cadre pour l'efficacité des écoles :  
un processus collectif d'amélioration continue de l'efficacité des écoles élémentaires de l'Ontario**

**Guide de mise en œuvre**

**Table des matières**

**Section 1 – Introduction et survol**

Utilisation du guide de mise en œuvre  
Jeter les assises

**Section 2 – Guide du processus d'autoévaluation des écoles**

Messages clés  
La mise en œuvre du processus d'autoévaluation des écoles

**Section 3 – Guide du processus d'examen des conseils**

Considérations avant d'entreprendre le processus d'examen des conseils  
Établissement d'un comité directeur de l'examen du conseil  
L'équipe du processus d'examen du conseil (L'équipe d'examen du conseil)  
Processus d'examen des conseils pour les écoles  
Visite dans les écoles  
Monitoring continu et suivi

## **Section 1 – Introduction et survol**

### **Utilisation du guide de mise en œuvre**

Ce guide de mise en œuvre vise à aider les surintendances et les équipes de leur conseil à mettre en œuvre le processus d'examen des conseils, et d'aider les directions d'école et les équipes de leur école à mettre en œuvre le processus d'autoévaluation des écoles. Les sections 2 et 3 indiquent les éléments et les tâches clés pour entreprendre ces processus et pour mobiliser les équipes au niveau du conseil et de l'école au cours de cette première année de mise en œuvre. Ces sections décrivent des processus parallèles et complémentaires et sont structurées de façon à faciliter les renvois et à assurer la transparence. Elles favorisent l'établissement d'une cohérence au moyen d'un examen intentionnel et stratégique des ressources existantes (humaines et matérielles), des plans et des cibles d'amélioration pour le conseil et pour l'école, et des données et des preuves relatives aux élèves qui illustrent les progrès déjà réalisés pour améliorer l'apprentissage et le rendement des élèves, ainsi que des aspects qui mériteraient une attention particulière. Ces sections comprennent également des questions et réponses, tableaux, calendriers et stratégies suggérées pour stimuler des discussions ciblées et orienter la planification.

### **Jeter les assises**

Durant cette première année de mise en œuvre, le présent guide de mise en œuvre sert à appuyer et à aider les conseils et les écoles dans la mise en œuvre du Cadre pour l'efficacité des écoles : un processus collectif d'amélioration continue de l'efficacité des écoles élémentaires de l'Ontario. Il s'agit d'un document d'appoint qui énonce, du point de vue du conseil et de l'école, un certain nombre de considérations à l'intention des surintendances et des directions d'école relativement à l'élaboration des plans du conseil et de l'école pour mettre en œuvre le Cadre pour l'efficacité des écoles.

Avant de se reporter au guide de mise en œuvre, il importe que les équipes des conseils et des écoles étudient avec soin les parties 1 et 2 du Cadre pour l'efficacité des écoles. Ces deux parties soulignent bien la nécessité de communications claires et cohérentes, d'une compréhension commune et profonde, et d'un processus transparent et ciblé. La mobilisation des équipes dans cette expérience commune aura pour effet d'accroître les capacités internes grâce au dialogue collégial et contribuera à établir de solides assises sur lesquelles s'appuiera l'amélioration continue.

### ***Processus transparent et ciblé***

Le Cadre pour l'efficacité des écoles sert à la fois au processus d'autoévaluation des écoles et au processus d'examen des conseils, ce qui donne un processus clair, ouvert et axé sur un objectif.

## Section 2 - Guide du processus d'autoévaluation des écoles

Le premier processus prévu dans le Cadre pour l'efficacité des écoles : un processus collectif d'amélioration continue de l'efficacité des écoles élémentaires de l'Ontario est le processus d'autoévaluation des écoles. La section 2 du présent manuel sert de guide à ce sujet. On recommande aux administrations des écoles d'examiner et de consulter également la section 3 du présent manuel – Guide du processus d'examen des conseils.

La planification de l'amélioration de l'école est dirigée et supervisée par la direction de l'école et l'équipe d'amélioration de l'école (EAE).

**Toutes** les écoles sont tenues d'entreprendre un **processus d'autoévaluation de l'école** en se servant du Cadre pour l'efficacité des écoles afin de guider leurs activités de planification et d'amélioration.

Des écoles **choisies** prendront également part au **processus d'examen des conseils**, lequel prévoit une visite à l'école et un compte rendu sous forme orale et écrite.

### Messages clés du processus d'autoévaluation des écoles du Cadre pour l'efficacité des écoles

- Objet
- Qui participe
- Processus
- Équipe d'amélioration de l'école
  - Membres
  - Responsabilités
- Calendrier
- Rôle du chef d'équipe du SLN
- Rôle des agents du rendement des élèves assignés aux écoles PICO 1 et 2

### Soutien du SLN

#### Quel est le rôle du chef d'équipe du SLN ?

Le chef d'équipe du SLN et, par son intermédiaire, les agents du rendement des élèves, sont une ressource inappréciable tout au long du processus. Au cours de l'année du projet pilote de mise en oeuvre, c'est par leur entremise que le Secrétariat apportera son soutien et fournira de l'information aux conseils et aux écoles et, ce qui est très important, c'est aussi par leur intermédiaire que les conseils et les écoles pourront communiquer leurs observations au Secrétariat au sujet de leurs réussites, stratégies de mise en oeuvre, défis, réflexions et suggestions. Le fait de recueillir et de partager les connaissances entre et parmi les partenaires – le Secrétariat, les régions, les conseils, les écoles – témoigne bien de notre engagement collectif à rechercher sans cesse des manières d'améliorer l'apprentissage des élèves, du personnel et des organismes dans toute la province.

### Quel est le rôle de l'agente ou de l'agent du rendement des élèves assigné aux écoles du PICO 1 et 2?

L'agente ou l'agent du rendement des élèves assigné(e) à l'école sert de personne-ressource pour la direction de l'école et l'ÉAÉ dans des domaines comme l'analyse de données, la planification de l'amélioration de l'école, l'établissement de cibles, la constitution d'une communauté d'apprentissage professionnelle, l'élaboration de plans de suivi pour l'école, l'analyse des travaux d'élèves, etc.

### **Établissement d'une équipe d'amélioration de l'école**

L'équipe d'amélioration de l'école (ÉAÉ) joue un rôle important pour déterminer le processus, le calendrier, la mise en œuvre et le suivi de l'examen de l'école. Dans bien des écoles, une solide équipe d'amélioration est déjà en place et peu de changements seront nécessaires. Les écoles devront décider le nombre optimal de membres pour assurer l'efficacité du processus.

### Composition suggérée de l'équipe d'amélioration de l'école

Direction	Enseignante ou enseignant d'ALF
Direction adjointe	Enseignantes ou enseignants leaders de cycle
Titulaires de classe	Membre du personnel de soutien
Accompagnatrice ou accompagnateur en littératie	Enseignante ou enseignant bibliothécaire
Enseignante ou enseignant des élèves ayant des besoins particuliers	
Autres, comme en décident la direction de l'école, la surintendante ou le surintendant ou l'équipe d'amélioration au sein du conseil	

### Responsabilités de l'équipe d'amélioration de l'école

L'une des premières tâches de l'équipe d'amélioration de l'école consiste à définir ses rôles et responsabilités.

L'ÉAÉ a pour responsabilité d'aider la direction de l'école :

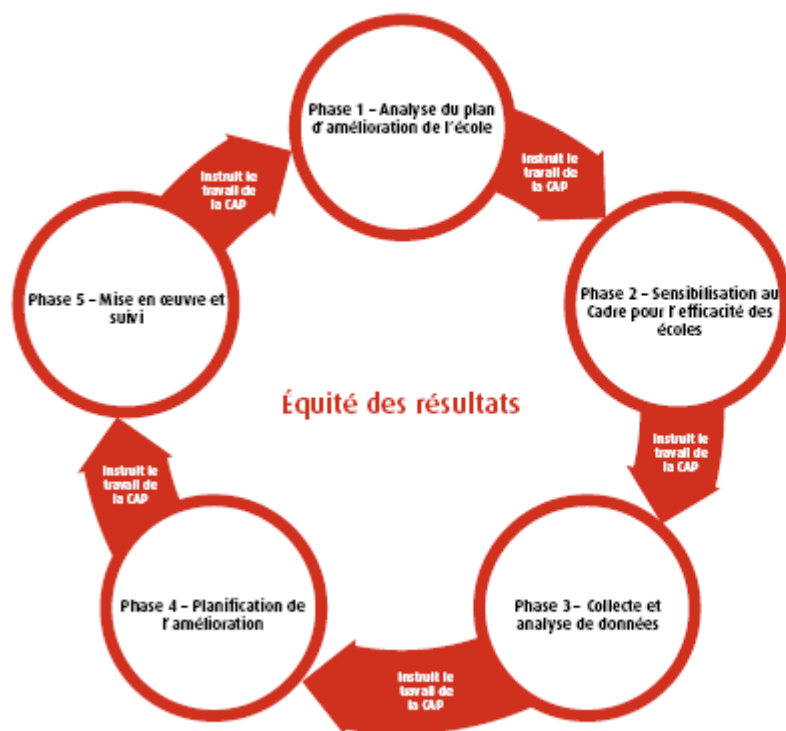
- à informer le personnel des processus d'autoévaluation de l'école et d'examen du conseil;
- à examiner les indicateurs afin d'identifier des forces et des domaines qui méritent une attention particulière;
- à revoir les résultats de l'OQRE, les résultats des évaluations à l'échelle du conseil et les évaluations au sein de l'école;
- à revoir le plan d'amélioration de l'école pour voir s'il concorde avec les éléments susmentionnés;
- à l'aide des données obtenues, à réviser ou à préciser davantage les domaines qui méritent une attention particulière;
- à s'assurer que pas plus de trois objectifs SMART sont établis dans le plan d'amélioration de l'école;
- à examiner les indicateurs du Cadre pour déterminer lesquels ont une incidence sur les objectifs choisis;
- à remplir le tableau sommaire;
- à fournir de l'aide et du soutien au personnel;
- à établir le calendrier et les points de contrôle appropriés pour vérifier les progrès accomplis à l'égard des objectifs du plan d'amélioration de l'école durant le processus d'autoévaluation de l'école;
- à passer à l'action, à mettre en œuvre, à monitorer et à réviser le plan
- à rédiger un rapport sommaire.

## Le processus d'autoévaluation des écoles

La figure 2 décrit les cinq phases du processus d'autoévaluation des écoles.

FIGURE 2

### Processus d'autoévaluation des écoles



La responsabilité de ce processus incombe à la directrice ou au directeur et à l'équipe d'amélioration de l'école en collaboration avec l'ensemble du personnel.

#### Phase 1 – Analyse du plan d'amélioration de l'école

- Revoir les priorités
- Revoir les cibles établies
- Identifier et célébrer les réussites
- Identifier les défis
- Établir de nouvelles priorités après le cycle d'autoévaluation

#### Phase 2 – Sensibilisation au Cadre pour l'efficacité des écoles

- Déterminer l'ampleur du processus
- Examiner les indicateurs des composantes essentielles
- Choisir les composantes locales
- Assurer la participation de toute l'école au processus
- Assurer des communications internes régulières concernant le processus

#### Phase 3 – Collecte et analyse de données

- Collecter et analyser des données
- À l'aide des indicateurs fournis dans le Cadre, identifier les points forts et les points faibles
- Préparer un sommaire des conclusions et des recommandations pour l'amélioration

#### Phase 4 – Planification de l'amélioration

- Encourager la participation de l'ensemble du personnel et du conseil d'école
- Déterminer les aspects exigeant une amélioration
- Préciser les stratégies gagnantes
- Établir les échéanciers
- S'entendre sur les responsabilités
- Cibler les ressources
- Déterminer les besoins en matière d'accroissement des capacités

#### Phase 5 – Mise en œuvre et suivi

- Déterminer les indicateurs de progrès
- Mettre en place un processus de suivi (Dans quelle mesure atteignons-nous les objectifs relatifs à l'apprentissage et au rendement des élèves? Quelles en sont les preuves? Quelles mesures prendrons-nous pour assurer une amélioration continue?)
- Réviser le plan d'amélioration de l'enseignement dans les écoles

## **La mise en œuvre du processus d'autoévaluation des écoles**

### **Phase 1 : Analyse du plan d'amélioration de l'école**

Avant d'entreprendre le processus d'autoévaluation de l'école, il faut procéder à un examen des priorités et des cibles du plan d'amélioration actuel de l'école. Il faut définir les progrès accomplis et les défis constatés jusqu'à ce moment. Il est fort probable que de nouvelles priorités seront définies ou d'anciennes priorités révisées à la fin du cycle d'autoévaluation. Il faudra les intégrer au PAÉ.

### **Phase 2 : Sensibilisation au Cadre pour l'efficacité des écoles**

Il importe de donner au personnel l'occasion de se familiariser avec le Cadre pour l'efficacité des écoles, de l'étudier, de le réexaminer et d'en discuter. Il y a bien des façons de le faire, mais il importe que, quelle que soit la méthode choisie, le personnel acquière une compréhension commune du Cadre et des indicateurs.

- En pièces détachées - Une personne de chaque groupe d'attache travaille dans un groupe différent pour approfondir une partie particulière du Cadre pour l'efficacité des écoles. Le groupe d'attache se réunit ensuite pour que chaque personne puisse transmettre ses nouvelles connaissances au groupe entier.
- Lecture individuelle – Chaque membre du personnel lit en entier le Cadre pour l'efficacité des écoles. Suit une discussion de tout le groupe. Un membre du groupe inscrit les principaux points de chacune des parties sur une grande feuille.
- Lecture individuelle – Chaque membre du personnel lit en entier le Cadre pour l'efficacité des écoles. Suit une discussion en petits groupes. Un membre de chaque groupe inscrit les principaux points de chacune des parties sur une grande feuille. Les points principaux sont ensuite communiqués en plénière.

### **Phase 3 : Collecte et analyse de données**

L'équipe d'amélioration de l'école offre au personnel une occasion de passer en revue les résultats des évaluations provinciales, au niveau du conseil et au niveau de l'école dans le but de préciser ou de réviser le PAÉ. Le personnel devrait ensuite considérer chacun des indicateurs des composantes essentielles qui sont liés aux objectifs du PAÉ. À cette fin, les membres du personnel devront réfléchir à leurs pratiques, individuellement ou en groupe, relativement à chacun des indicateurs. Ils devraient également déterminer quels travaux d'élèves ou quelles autres preuves correspondent à chaque indicateur. Ces éléments pourraient être inscrits dans la colonne « Preuves » des feuilles de travail du Cadre pour l'efficacité des écoles.

La prochaine étape consiste à définir les forces et les faiblesses à l'égard des indicateurs. Le personnel peut rapidement revoir les indicateurs pour déterminer les points qui ont déjà été ciblés de manière efficace par l'école et ceux nécessitant plus d'attention. Bien sûr, on sait que toutes les écoles ne sont pas dans la même situation. On sait également que les écoles, les cycles et les années pourraient se trouver dans des situations différentes à l'égard des indicateurs pour chacune des composantes essentielles. Après avoir identifié les domaines nécessitant plus d'attention, le personnel peut passer en revue le PAÉ afin de déterminer la concordance entre les objectifs et les indicateurs identifiés. Il se pourrait que le PAÉ ait besoin d'être révisé ou raffiné. Le personnel devrait limiter son choix à un maximum de 3 objectifs d'amélioration. Le PAÉ fournira un objectif général et les divers cycles pourront alors sélectionner un aspect de l'objectif à atteindre basé sur leurs données.

Après cette discussion, le personnel remplit le tableau sommaire qui suit.

<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs relatifs aux objectifs</b>	<b>Où nous situons-nous à présent?</b>	<b>Où voulons-nous nous situer?</b>	<b>Quels travaux d'élèves ou autre preuve nous diront que nous y sommes arrivés?</b>	<b>Que devons-nous faire différemment ou apprendre pour y arriver?</b>	<b>Qui peut nous aider?</b>	<b>Qui assure le monitoring du processus? Quand?</b>
1.							
2.							
3.							

#### **Phase 4 : Planification de l'amélioration**

En se servant de l'information consignée au tableau sommaire, la direction, l'ÉAÉ ou tout le personnel analyse les conséquences de ces observations dans le but d'élaborer un plan de suivi qui sera intégré au cycle d'amélioration continue de l'école.

Le PAÉ devrait faire appel à des stratégies à haut rendement, prévoir un échéancier, définir les responsabilités (y compris le monitoring de la mise en œuvre du plan), les indicateurs de progrès, les points de contrôle, les ressources (humaines et matérielles) et nécessaires et les besoins en matière d'accroissement des capacités.

#### **Phase 5 : Mise en œuvre et monitoring**

Le monitoring continu en assure la réussite. Voici quelques questions à poser pour aider au monitoring de la mise en œuvre :

- Dans quelle mesure atteignons-nous les objectifs relatifs à l'apprentissage et au rendement des élèves?
- Quelles en sont les preuves?
- Quelles mesures prendrons-nous pour assurer une amélioration continue?

Voici quelques moyens pouvant être utilisés par l'ÉAÉ pour surveiller la mise en œuvre du plan :

- s'assurer que le plan révisé de l'école est le sujet central de discussion à chaque réunion du personnel, du cycle et de la communauté d'apprentissage professionnelle (CAP);
- s'assurer que les mesures précises énoncées dans le plan d'amélioration de l'école révisé guident le perfectionnement professionnel et les échanges professionnels;
- prévoir des réunions régulières de l'ÉAÉ afin d'évaluer les progrès, selon les points de contrôle et le calendrier établis;
- prévoir des occasions de susciter une réflexion du personnel au sujet des travaux des élèves et de l'évaluation du rendement des élèves;
- prévoir des occasions de susciter des discussions stratégiques au sein du personnel, par exemple une expérience de co-enseignement précédée et suivie de discussions réfléchies du personnel, l'analyse collective du suivi du rendement des élèves, l'harmonisation des travaux des élèves et des discussions de groupe sur les stratégies pédagogiques qui donnent de bons résultats.

### **Monitoring par la surintendance responsable de l'école**

La surintendance responsable de l'école devrait :

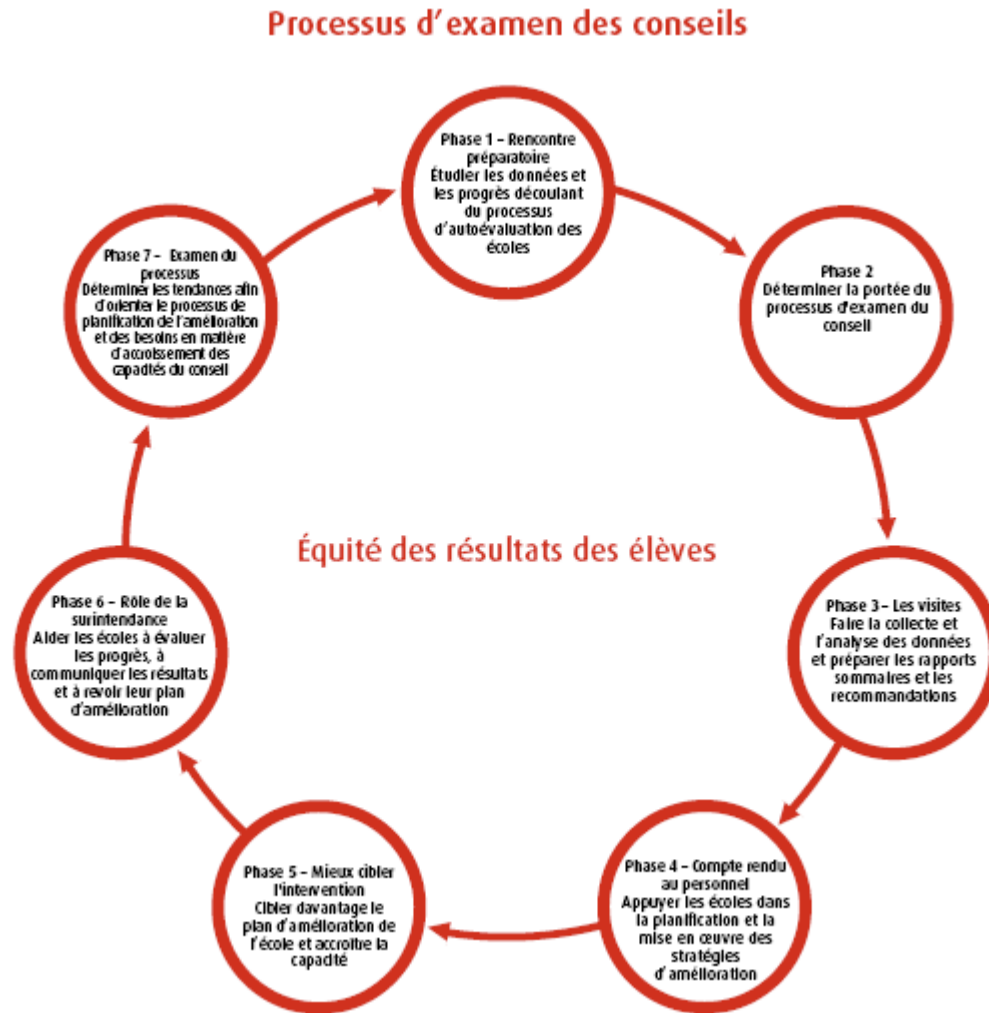
- rencontrer régulièrement l'ÉAÉ pour évaluer les progrès accomplis, selon les points de contrôle et le calendrier établis;
- faire des visites régulières en classe et s'entretenir de manière formelle et informelle avec le personnel au sujet du rendement des élèves;
- prendre part à des conversations sur l'enseignement et l'apprentissage et sur l'évaluation de l'apprentissage des élèves;
- poser des questions comme celles-ci :
  - Dans quelle mesure atteignons-nous les objectifs relatifs à l'apprentissage et au rendement des élèves?
  - Quelles en sont les preuves?
  - Quelles mesures prendrons-nous pour assurer une amélioration continue?

### Section 3 - Guide du processus d'examen des conseils

Le deuxième processus du Cadre pour l'efficacité des écoles : un processus collectif d'amélioration continue de l'efficacité des écoles élémentaires de l'Ontario est le processus d'examen des conseils.

La figure 3 qui suit décrit les phases du processus d'examen des conseils :

FIGURE 3



Comme l'indique le diagramme, le processus d'examen des conseils se fait en collaboration avec la direction et l'équipe d'amélioration de l'école (ÉAÉ) de chaque école participante et met l'accent sur l'amélioration du rendement des élèves.

Lorsqu'il élabore son processus d'examen du conseil, chaque conseil doit prendre en considération divers facteurs.

### **Considérations avant d'entreprendre le processus d'examen des conseils**

Il importe de communiquer très clairement l'objet et la procédure du processus d'examen des conseils. Les surintendances devront déterminer les meilleures méthodes pour informer les directions de toutes les écoles, les membres des équipes d'examen du conseil, les personnes-ressources du bureau central et le personnel des écoles choisies afin de favoriser un plus haut degré de collaboration, de participation et de soutien de tous.

### **Sélection des écoles qui participeront au processus d'examen du conseil**

Des écoles **sélectionnées** prendront part au **processus d'examen du conseil**, lequel prévoit une visite à l'école et un compte rendu oral et écrit. Toutes les écoles PICO 1 et un échantillon des écoles PICO2 ont reçu un rapport diagnostique au cours de la dernière année scolaire. Par conséquent, au cours de la présente année scolaire, les conseils choisiront des écoles PICO 3 pour faire partie du processus d'examen du conseil. Les écoles PICO 3 sont des écoles dans lesquelles 51 à 74 % des élèves atteignent la norme provinciale en lecture; dans ces écoles toutefois, les résultats sont stationnaires ou en déclin depuis quelques années selon les données de l'OQRE. Les conseils qui n'ont pas d'écoles PICO 3 devraient choisir des écoles qui ont besoin d'un soutien additionnel pour pouvoir améliorer l'apprentissage des élèves.

### **Messages clés concernant le processus d'examen du conseil dans le Cadre pour l'efficacité des écoles.**

- Objet
- Processus
- Calendrier

### **Établissement d'un comité directeur de l'examen du conseil**

On suggère d'établir un **comité directeur de l'examen du conseil** au sein de chaque conseil scolaire dans le but d'appuyer les leaders pour l'efficacité des écoles dans la planification générale de la mise en œuvre. Les membres de ce comité devraient connaître à fond le plan actuel d'amélioration du conseil afin que tous aient une compréhension claire et commune des attentes relatives aux écoles qui sont énoncées dans le plan du conseil.

Le comité directeur de l'examen du conseil joue un rôle important pour déterminer le processus, le calendrier, la mise en œuvre et le suivi de l'autoévaluation de l'école dans toutes les écoles et de l'examen du conseil dans les écoles choisies. Les leaders pour l'efficacité des écoles

assument la responsabilité de l'élaboration du plan et du processus du conseil. Cependant, il faut souligner que toutes les surintendances au sein du conseil partagent avec les écoles la responsabilité de l'amélioration du rendement des élèves.

Le comité directeur de l'examen du conseil devrait se familiariser avec le Cadre pour l'efficacité des écoles : un processus collectif d'amélioration continue de l'efficacité des écoles élémentaires de l'Ontario et avec le présent guide de mise en œuvre.

Le comité actuel chargé du plan d'amélioration du conseil pourrait être le comité existant le mieux placé pour coordonner et planifier le processus d'examen du conseil. Dans certains cas, il sera peut-être nécessaire que le conseil envisage d'élargir la représentation de ce comité (voir ci-dessous la composition suggérée du comité directeur de l'examen du conseil). Le conseil devra décider quel comité existant ou comité reconstitué est le plus en mesure d'élaborer le plan du conseil. Le conseil devra également décider du nombre optimal des membres du comité afin d'assurer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du processus.

### **Composition suggérée du comité directeur de l'examen du conseil**

Direction de l'éducation ou personne désignée	Leaders du Cadre pour l'efficacité des écoles
Surintendance responsable des écoles	Directions d'écoles
Surintendance des programmes	Représentation de l'association des enseignants
Représentation du personnel de soutien des écoles, p. ex., aides-enseignants	Personnes ressources du bureau central
Autre représentation définie par le conseil	

### **Responsabilités du comité directeur de l'examen du conseil**

Le comité directeur de l'examen du conseil assume un certain nombre de responsabilités, notamment :

- élaborer, coordonner et appuyer le plan général du conseil pour la mise en œuvre du processus d'examen du conseil;
- établir des lignes directrices pour favoriser une approche uniforme parmi les équipes d'examen du conseil lorsqu'elles procèdent aux visites des écoles et des classes;
- fournir une formation en cours d'emploi ou autre pour veiller à ce que toutes les équipes d'examen du conseil aient les connaissances nécessaires et partagent une compréhension commune du Cadre pour l'efficacité des écoles : un processus collectif d'amélioration continue de l'efficacité des écoles élémentaires de l'Ontario et du présent guide de mise en œuvre;
- définir le processus qu'adoptera le conseil pour procéder à l'examen;
- s'assurer que la formation relative à l'examen diagnostique de l'apprentissage des élèves est fournie à tous les membres des équipes d'examen du conseil (les surintendances et les directions d'école qui ont assisté aux colloques organisés à leur intention par le Secrétariat de la littératie et de la numératie (en septembre 2007) seront des ressources inappréciables dans ce processus de formation). Les conseils pourraient trouver également fort utiles les ressources du Secrétariat de la littératie et de la numératie, en planifiant leurs séances de formation.;

- fournir une formation en cours d'emploi à toutes les directions d'école et à tous les représentants des équipes d'amélioration des écoles (ÉAÉ) sur le Cadre pour l'efficacité des écoles et sur les rapports qu'il y a avec le processus de planification de l'amélioration des écoles du conseil (les écoles choisies par le comité directeur de l'examen du conseil pour faire l'objet d'une visite pourraient avoir besoin de formation additionnelle en cours d'emploi au sujet du processus de visite des écoles);
- établir et communiquer le calendrier du processus d'autoévaluation des écoles;
- analyser les données découlant du processus d'examen du conseil pour guider le plan d'amélioration du conseil et l'affectation de ressources aux écoles, dans le cadre du processus d'établissement du budget du conseil.

### **Établissement des équipes d'examen des conseils**

La deuxième structure en mesure d'appuyer la mise en œuvre du Cadre pour l'efficacité des écoles est composé de l'**équipe ou des équipes d'examen du conseil**; le nombre de ces équipes varie en fonction de la taille du conseil et du nombre d'écoles qui feront l'objet d'un examen du conseil.

La responsabilité et la mise en œuvre du processus d'examen incombent à l'équipe d'examen du conseil, en collaboration avec la direction et le personnel de l'école et les représentants de l'équipe d'amélioration de l'école. La planification de l'amélioration de l'école et la mise en œuvre du plan relèvent de tout le personnel.

Dans bien des conseils, il existe déjà un processus efficace d'examen des écoles et il y aura peu de changements à y apporter pour faire en sorte qu'il tienne compte du Cadre pour l'efficacité des écoles : un processus collectif d'amélioration continue de l'efficacité des écoles élémentaires de l'Ontario. Dans d'autres conseils, il faudra une planification plus intense pour mettre en œuvre le Cadre pour l'efficacité des écoles. Pour déterminer la représentation au sein des équipes d'examen du conseil, on peut considérer la composition suggérée ci-dessous.

### **Composition suggérée des équipes d'examen du conseil**

Surintendance responsable de l'école

Direction adjointe

Direction de l'école

Un membre du comité directeur de l'examen du conseil

Coordonnatrice/coordonnateur, conseillère/conseiller,  
accompagnante/accompagnant

Personnes venant d'un autre conseil

D'autres membres du personnel, comme en décide le comité directeur de l'examen du conseil, p. ex., autres membres du bureau central et possiblement, dans le cas des conseils, des personnes venant d'un autre conseil.

Chef d'équipe des agents du rendement des élèves (membre d'office)

La surintendance responsable de l'école devrait diriger le processus d'examen du conseil au sein de l'école. Le fait de diriger le processus d'examen lui permet de s'assurer que les réunions de surintendance ou de regroupements d'écoles encouragent les directions et les équipes d'amélioration des écoles à participer au dialogue professionnel, à l'accroissement des capacités et aux échanges de points de vue en appui au processus.

### **Responsabilités des équipes d'examen du conseil**

Les équipes d'examen du conseil assument un certain nombre de responsabilités, notamment :

- aider la direction de l'école et l'équipe d'amélioration de l'école à informer le personnel du processus d'examen du conseil;
- apporter une aide à la direction de l'école et à l'EAE selon les besoins;
- communiquer avec la direction de l'école au sujet du processus, de la date et du calendrier du processus d'examen, du personnel qui y participera, de l'horaire des visites en classe et du processus de l'examen;
- effectuer des visites dans les classes dans le but d'observer les stratégies et les mesures mises en pratique;
- réfléchir à l'autoévaluation de l'école et aux révisions apportées au plan d'amélioration de l'école qui en découlent;
- aider la direction à guider le personnel pour déterminer les preuves qui seront présentées à l'égard de chaque indicateur;
- aider la direction à élaborer un horaire et des points de contrôle appropriés durant la visite ;
- assigner les membres de l'équipe à l'examen diagnostique de l'apprentissage des élèves selon leur expertise en matière de programme;
- examiner les données recueillies et formuler des recommandations et questions pour éclairer l'examen et la révision du plan d'amélioration actuel de l'école;
- discuter des observations avec la direction de l'école et les membres de l'équipe d'amélioration de l'école;
- fournir au personnel un compte rendu oral et écrit des observations faites.

### **Rôle du Secrétariat de la littératie et de la numératie (SLN) dans le processus d'examen du conseil**

Le chef d'équipe du SLN, ou tout autre membre du personnel désigné par le SLN, est chargé d'aider les conseils à élaborer leur processus d'examen du conseil, de revoir le processus établi, de répondre à toute question que pourrait avoir la ou le responsable au sein du conseil au sujet du processus, de participer aux processus d'une ou de plusieurs équipes d'examen du conseil, d'aider le comité directeur de l'examen du conseil et les présidentes et présidents des équipes d'examen du conseil à définir les tendances possibles en se fondant sur l'analyse de l'ensemble des recommandations et commentaires recueillis et de contribuer à la révision du plan d'amélioration du conseil. Le chef d'équipe du SLN apportera son appui aux agents du rendement des élèves assignés à la région dans leur rôle au sein du processus d'autoévaluation des écoles et dans la planification et la mise en œuvre de l'amélioration des écoles. Le chef d'équipe communiquera également au SLN les observations concernant le processus d'examen du conseil.

### **Communications avec les conseillères et conseillers scolaires et les membres des comités du conseil**

Lorsque le conseil aura précisé les modalités et fixé le calendrier de l'examen, il doit informer les conseillères et conseillers scolaires et les membres des comités du conseil du processus. À cette fin, il faut élaborer des messages clés en s'inspirant du sommaire du Cadre pour l'efficacité des écoles : un processus collectif d'amélioration continue de l'efficacité des écoles élémentaires de l'Ontario. Les renseignements contenus dans les questions qui précèdent pourraient aussi être utilisés.

## **Le processus d'examen du conseil**

Le **processus d'examen du conseil** compte sept phases.

### **Phase 1 : Rencontre préparatoire**

La première phase consiste en une rencontre préparatoire pour examiner les données, les plans et les progrès découlant du processus d'autoévaluation de l'école, ainsi que les preuves que l'école a préparées afin de les communiquer à l'équipe d'examen du conseil. L'équipe d'examen du conseil, en consultation avec l'équipe d'amélioration de l'école, discutera des effets des stratégies de mise en œuvre adoptées par le personnel que l'on a pu constater jusqu'alors.

La conversation pourrait porter sur les points suivants :

- les conditions locales qu'il y a lieu de mentionner;
- la concordance des composantes essentielles avec le plan d'amélioration de l'école;
- les données et preuves recueillies;
- les résultats du processus d'autoévaluation de l'école;
- les changements recommandés et les raisons de ces recommandations;
- les révisions apportées au plan d'amélioration de l'école à la suite du processus d'autoévaluation;
- les preuves choisies pour la visite de l'école;
- les preuves témoignant du niveau où se situe actuellement l'école et la façon de le déterminer;
- des renseignements sur le niveau où l'école veut se situer avant la fin du semestre ou de l'année scolaire.

### **Phase 2 : Déterminer la portée du processus d'examen du conseil**

Au cours de la deuxième phase, l'équipe d'examen du conseil utilise l'autoévaluation remplie par l'école au moyen du Cadre pour l'efficacité des écoles pour déterminer la portée du processus d'examen du conseil et pour préciser les domaines sur lesquels il y a lieu d'axer l'examen diagnostique de l'apprentissage des élèves.

On pourra prendre en considération les aspects suivants :

- les indicateurs particuliers auxquels chaque membre de l'équipe prêtera attention;
- les preuves qu'ils rechercheront et recueilleront, lesquelles ont été définies par le personnel à partir du Cadre pour l'efficacité des écoles;
- les travaux des élèves qui sont affichés;
- ce à quoi les élèves sont occupés et ce qu'ils font;

- les outils d'apprentissage et d'évaluation qui sont utilisés;
- les stratégies à haut rendement qui sont mises en œuvre;
- d'autres preuves indiquées au cours de la rencontre préparatoire.

### **Phase 3 : Les visites**

La troisième phase se fait en deux étapes. Dans la première étape, l'équipe d'examen du conseil doit procéder à un examen diagnostique de l'apprentissage des élèves afin d'observer et de recueillir les données qu'analyseront les membres de l'équipe.

On pourra prendre en considération les aspects suivants :

- les travaux des élèves qui sont affichés;
- ce à quoi les élèves sont occupés et ce qu'ils font;
- les outils d'apprentissage et d'évaluation qui sont utilisés;
- les stratégies à haut rendement qui sont mises en œuvre;
- d'autres preuves indiquées au cours de la rencontre préparatoire;
- des preuves d'une pensée critique et d'une réflexion de niveau supérieur;
- la concordance des ressources avec les besoins des élèves et les tâches qu'on leur donne;
- le temps consacré à une tâche;
- les communications entre élèves et entre l'élève et l'enseignante ou enseignant;
- l'utilisation par les élèves d'un langage convenant au contexte et au niveau de la leçon;
- la compréhension par les élèves des rapports entre l'apprentissage fait en classe et les applications et les expériences de la vie courante.

Dans la deuxième étape de la phase 3, l'équipe d'examen du conseil se réunit pour discuter et regrouper ses observations et pour préparer les principales conclusions, questions et recommandations qui seront transmises à l'école.

La conversation pourrait porter sur les points suivants :

- les constatations inscrites pour chaque indicateur (y a-t-il consensus?);
- les preuves observées dans chaque année, niveau, cycle?
- d'autres commentaires communs aux membres de l'équipe;
- les divergences dans les observations faites par l'équipe;
- les conclusions générales des membres de l'équipe;
- les façons de fonder les commentaires sur le Cadre pour l'efficacité des écoles et les mesures prévues par l'école à l'issue de son autoévaluation;
- ce que révèlent les travaux des élèves, p. ex., niveaux de réflexion, utilisation du langage à des fins particulières;
- ce qu'on peut déduire du contrôle et du suivi des données sur le rendement des élèves;
- les questions précises qui peuvent être posées pour entamer la discussion avec le personnel de l'école;

- les ressources et les ouvrages professionnels qui peuvent être recommandés pour les prochains plans de l'école;
- les stratégies et recommandations particulières.

#### **Phase 4 : Compte rendu au personnel**

La quatrième phase consiste à communiquer les conclusions de l'examen au personnel, d'abord sous forme d'observations orales et plus tard sous forme de rapport écrit, afin d'appuyer la planification au sein de l'école et la mise en œuvre des stratégies d'amélioration. Il incombe à la présidente ou au président de l'équipe d'examen du conseil de communiquer au personnel les observations de l'équipe. Un membre de l'équipe d'examen du conseil pourrait être désigné pour consigner les observations ainsi que les questions du personnel et les discussions afin de les inclure dans le rapport écrit.

La conversation pourrait porter sur les points suivants :

- les observations générales de l'équipe d'examen du conseil;
- les preuves observées;
- les questions de clarification provenant de l'équipe et du personnel;
- les points forts et les domaines qui méritent une attention particulière;
- la façon dont les élèves répondent à l'enseignement ;
- le sommaire de ce que les travaux d'élèves ont révélé aux membres de l'équipe d'examen;
- le sommaire des tendances en pédagogie;
- le degré d'uniformité entre les années et les cycles, ainsi qu'à l'intérieur de chacun;
- les prochaines étapes suggérées;
- réponses aux questions posées par les membres de l'équipe d'examen du conseil;
- réponses aux questions posées par le personnel;
- concordance des commentaires du personnel au sujet des composantes essentielles avec les observations de l'équipe d'examen du conseil;
- d'autres observations et questions pertinentes à approfondir davantage.

Le **rapport sommaire fait par écrit** devrait donner une idée claire de l'éventail des preuves en appui aux indicateurs énoncés dans le Cadre pour l'efficacité des écoles (voir modèle, à l'annexe du présent document). Plus particulièrement, le rapport devrait comprendre :

- un résumé des points forts;
- les domaines qui méritent une attention particulière;
- des recommandations concernant les besoins en matière d'accroissement des capacités;
- les moyens que l'école utilise pour assurer l'équité des résultats des élèves;
- des recommandations claires concernant les prochaines étapes du processus d'amélioration;
- une conclusion concernant l'efficacité de l'école dans l'amélioration du rendement des élèves.

Un exemplaire du rapport sommaire doit être déposé par la présidence de l'équipe d'examen du conseil auprès de la présidence du comité directeur de l'examen du conseil et auprès du SLN pour guider la planification future au niveau du district et de la province.

### **Phase 5 : Mieux cibler l'intervention**

Au cours de la cinquième phase, la direction et le personnel de l'école analysent l'effet des observations reçues dans le but de mieux cibler leur intervention, d'orienter l'accroissement des capacités, et d'élaborer des mesures qui seront intégrées au cycle continu d'amélioration de l'école.

Voici quelques questions pour entamer la discussion au sein du personnel :

- Qu'avons-nous appris de nouveau?
- Quelle leçon pouvons-nous tirer de cette information?
- Pouvons-nous mieux cibler notre intervention? Comment?
- Comment nos communautés d'apprentissage professionnelles appliqueront-elles et appuieront-elles cette orientation plus ciblée?
- Quelles mesures prendrons-nous pour atteindre nos objectifs relatifs à l'apprentissage et au rendement des élèves, et pourquoi?
- Les cibles établies seront-elles révisées? Pourquoi?
- Que devrions-nous abandonner?
- Que ferons-nous de différent d'ici à la fin du semestre ou de l'année scolaire?
- Comment saurons-nous que nous avons atteint l'objectif que nous nous étions fixé?
- À quelle fréquence vérifierons-nous nos progrès?
- Quels travaux d'élèves ou quelles preuves recueillerons-nous pour analyser l'amélioration du rendement des élèves attribuable aux mesures mises en œuvre?
- Quelles révisions apporterons-nous au plan de notre école pour surveiller le rendement des élèves en vue d'une amélioration continue?
- À qui communiquerons-nous notre plan révisé?
- Comment cette information influera-t-elle sur les plans à venir?

### **Phase 6 : Rôle de la surintendance des écoles**

La sixième phase consiste à définir la collaboration continue entre la présidence de l'équipe d'examen du conseil ou la surintendance des écoles, d'une part, et le personnel de l'école, d'autre part, dans la mise en œuvre du plan d'amélioration de l'école et la surveillance du rendement des élèves.

On pourra prendre en considération les aspects suivants :

- les stratégies pour une évaluation fréquente de l'amélioration de l'apprentissage des élèves;
- les ressources du conseil disponibles pour appuyer la mise en œuvre du plan révisé de l'école;
- l'harmonisation des activités d'accroissement des capacités du conseil et de l'école;
- la compatibilité avec le cycle d'amélioration des écoles à l'échelle du conseil;
- les possibilités d'apprentissage collectif entre les écoles dans les regroupements ou les familles d'écoles;

- les stratégies de communication – pourquoi? qui? quoi? comment? quand?

### **Phase 7 : Examen du processus**

Au cours de la septième phase, on analyse les résultats du processus d'examen du conseil. Le comité directeur de l'examen du conseil et les membres présidant les équipes d'examen du conseil étudient les commentaires et les questions, ainsi que les recommandations formulées par l'équipe d'examen du conseil afin de déterminer :

- les tendances qui se dégagent, afin de guider la planification de l'amélioration du conseil et de préciser les besoins en matière d'accroissement des capacités;
- les mesures que le conseil doit envisager d'inclure dans le plan d'amélioration du conseil;
- l'affectation de ressources (humaines et matérielles) aux écoles pour la prochaine année scolaire dans le cadre du processus d'établissement du budget du conseil;
- les soutiens et ressources à fournir aux écoles choisies et pour combien de temps;
- le processus de soutien à l'apprentissage à fournir à toutes les écoles, p. ex., regroupements des voisins statistiques; communautés d'apprentissage professionnelles conjointes entre les écoles, par cycle ou par année d'études; réunions des directions d'école et des membres des équipes d'amélioration de l'école dans les familles d'écoles ou les regroupements de voisins statistiques afin de discuter de la planification et du monitoring de l'amélioration de l'école; regroupements par année d'études ou entre différentes années pour analyser les travaux d'élèves;
- les attentes et les soutiens relatifs au monitoring;
- les autres besoins de formation en cours d'emploi pour les membres de l'équipe d'examen du conseil;
- les prochaines étapes en consultation avec le SLN pour le processus de l'an prochain.

### **Visite dans les écoles**

L'équipe d'examen du conseil utilise les feuilles de travail tirées du Cadre pour l'efficacité des écoles ou le tableau sommaire, le plan d'amélioration de l'école révisé et toute preuve recueillie ou fournie par le personnel de l'école pour guider le processus. Pour être efficace, la visite du processus d'examen doit :

- être axée sur l'amélioration continue du rendement des élèves;
- se faire dans un esprit de collaboration, de collégialité et de respect;
- être ouverte, franche et transparente;
- être fondée sur la réflexion et favoriser la croissance;
- entraîner l'accroissement des capacités et l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences;
- constituer le fondement du dialogue et de l'enquête.

### Avant la visite

La présidente ou le président de l'équipe d'examen du conseil, en consultation avec la direction de l'école, revoit et confirme les dispositions prises pour la visite :

- confirmer que tout le personnel connaît et comprend le processus que suivra l'équipe d'examen du conseil et qu'il a participé au processus d'autoévaluation de l'école;
- confirmer qui sera présent à la réunion préparatoire avec l'équipe d'examen du conseil avant l'examen diagnostique de l'apprentissage des élèves;
- confirmer les preuves qui seront transmises par le personnel enseignant à l'équipe d'examen du conseil et la façon dont elles seront transmises;
- confirmer que tous les enseignants feront l'objet de la visite, de la maternelle à la 6<sup>e</sup> année;
- confirmer le nombre de membres de l'équipe d'examen qui visiteront chaque classe (l'équipe se divise pour la visite des classes);
- confirmer la durée de l'examen du conseil;
- confirmer la durée des visites en classe;
- revoir et réviser au besoin l'horaire des visites;
- confirmer le lieu de rencontre (lieu de discussion) prévu pour l'équipe d'examen du conseil (l'équipe d'examen du conseil pourrait vouloir se réunir à intervalles réguliers au cours de la journée et avant la réunion de compte rendu avec le personnel);
- confirmer le local où aura lieu la rencontre de compte rendu avec le personnel;
- assigner les membres de l'équipe à des secteurs pédagogiques (dans la plupart des cas, deux membres de l'équipe se rendront dans une classe pour procéder à l'examen diagnostique de l'apprentissage des élèves. L'examen diagnostique de l'apprentissage des élèves se fera dans tous les secteurs pédagogiques, y compris les classes de la maternelle à la 6<sup>e</sup> année, (et 7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> à la discrétion du conseil), la bibliothèque, les cours d'ALF, les programmes d'éducation de des élèves ayant des besoins particuliers, et toutes les autres salles d'enseignement spécialisé;
- s'assurer qu'il y aura du personnel suppléant, au besoin;
- s'assurer que l'équipe d'examen du conseil a des copies des conclusions de l'autoévaluation effectuée par l'école;
- confirmer la façon dont on rendra compte de la visite au personnel;
- confirmer la façon dont l'école recevra les recommandations formulées par écrit.

En plus :

- quelques jours avant, rappeler à l'école que la visite aura lieu;
- confirmer et communiquer avec les membres de l'équipe d'examen du conseil les détails dont ils ont besoin avant la visite, p. ex., l'heure où elle débute

## Le jour de la visite

La présidente ou le président de l'équipe d'examen du conseil doit :

- arriver à l'école avant le début de la journée scolaire pour rencontrer et causer avec le personnel de manière informelle;
- commencer la réunion préparatoire avec la direction et des représentants de l'équipe d'amélioration de l'école;
- s'assurer qu'il y a assez de copies de l'horaire et des directives pour se rendre aux différents locaux, et que les fonctions ont été assignées aux membres de l'équipe;
- avoir plusieurs exemplaires additionnels du Cadre pour l'efficacité des écoles;
- confirmer auprès de la direction que le personnel est au courant de la réunion de compte rendu;
- organiser la réunion de compte rendu avec les membres de l'équipe d'examen du conseil avant la réunion avec le personnel;
- désigner un membre de l'équipe pour prendre des notes durant la réunion de compte rendu;
- prévoir du temps pour répondre aux questions et aux préoccupations individuelles durant et après la réunion de compte rendu.

## **Monitoring continu et suivi**

Les conseils trouveront sans doute utile de revoir leurs procédures actuelles de monitoring pour tenir compte des attentes découlant du processus d'examen du conseil. Le fichier central du conseil ou de la surintendance pour chaque école devrait maintenant comprendre l'autoévaluation de l'école, le plan d'amélioration de l'école révisé et, dans le cas des écoles choisies, le rapport sommaire écrit. Comme toutes les écoles participent au processus d'autoévaluation des écoles, le comité directeur du conseil et les surintendances des écoles peuvent aussi examiner les plans d'amélioration de l'école révisés pour déceler les tendances qui se dégagent à l'échelle de **toutes** les écoles. Comme pour la septième phase de l'examen, les données regroupées qui en découlent peuvent guider les processus de planification de l'amélioration du conseil, d'établissement du budget et d'affectation des ressources. De plus, l'information demandée par le SLN et qui lui est communiquée guidera les mêmes processus à l'échelle provinciale.

L'objet primordial de ce processus est de faciliter l'efficacité des écoles et d'atteindre l'équité des résultats pour les élèves. C'est par la surveillance continue et le suivi que le processus entraînera le changement des pratiques au niveau de l'école et du conseil, là où c'est nécessaire.

Les leaders pour l'efficacité des écoles, les membres présidant les équipes d'examen du conseil et le comité directeur de l'examen du conseil analyseront les commentaires et questions, ainsi que les recommandations faites par les équipes d'examen du conseil afin de déterminer :

- les autres besoins de formation en cours d'emploi pour les membres de l'équipe du conseil;

- les mesures que le conseil doit envisager d'intégrer au plan d'amélioration du conseil;
- l'affectation de ressources (humaines et matérielles) aux écoles pour la prochaine année scolaire dans le cadre du processus d'établissement du budget du conseil;
- les soutiens et ressources à fournir aux écoles choisies et pour combien de temps;
- les processus de soutien à l'apprentissage à fournir à toutes les écoles, par exemple :
  - regroupements de voisins statistiques,
  - communautés d'apprentissage professionnelles conjointes entre les écoles, par cycle ou par année d'études,
  - réunions des directions d'école et des membres des équipes d'amélioration de l'école dans les familles d'écoles ou les regroupements de voisins statistiques afin de discuter de la planification et du monitoring de l'amélioration de l'école;
  - regroupements par année d'études ou entre différentes années pour analyser les travaux d'élèves;
- les attentes et les soutiens relatifs au monitoring;
- des observations destinées au SLN pour orienter le processus de l'an prochain.