

Passer des idées à l'action

POUR LES LEADERS SCOLAIRES ET LES LEADERS DU SYSTÈME

STRATÉGIE ONTARIENNE
EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

NUMÉRO 5 • AUTOMNE 2011

Passer des idées à l'action est publié par le ministère de l'Éducation pour appuyer les leaders scolaires et les leaders du système de l'Ontario. Ce bulletin présente des résultats de recherche et des stratégies pratiques qui correspondent au Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) et à la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL). Les ressources et l'apprentissage professionnels financés par le Ministère sont axés sur les cinq capacités clés du leadership (CCL) tirées du Cadre de leadership de l'Ontario : fixer des objectifs; harmoniser ressources et priorités; promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif; utiliser des données; prendre part à des conversations courageuses.

Passer des idées à l'action, comme de nombreuses ressources, est actuellement consacré aux cinq CCL pour aider les leaders à renforcer ces capacités et à les intégrer dans leurs pratiques quotidiennes. Chaque numéro cible principalement l'une des CCL et démontre en quoi elle découle du Cadre de leadership de l'Ontario. Celui-ci décrit l'éventail de capacités qui permettent aux leaders de surmonter leurs défis respectifs et d'atteindre leurs propres objectifs en matière de leadership.

Vous trouverez de plus amples renseignements à propos du Développement du leadership sur le site Web du ministère et sur le site Web de l'Institut de leadership en éducation (ILE) à l'adresse www.education-leadership-ontario.ca/. Si vous avez des commentaires ou des suggestions à formuler, veuillez communiquer avec nous à l'adresse ldb-ddl@ontario.ca.

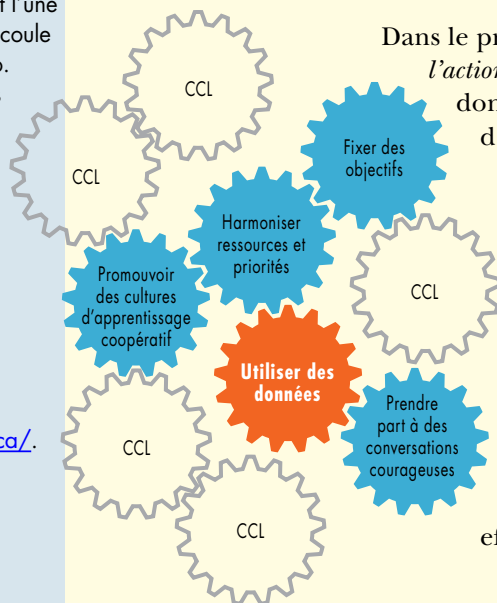
ISSN 1920-566X (En ligne)

Étude des cinq capacités clés du leadership

Utiliser des données : Transformer les possibilités en réalité

Sur la route menant à un meilleur rendement de l'élève – dans la classe, l'école ou au sein du conseil scolaire – il va de soi qu'une feuille de route précise constitue un outil essentiel. Nous devons savoir où nous en sommes à l'heure actuelle, où nous souhaitons aller et quels sont les obstacles et possibilités qui se présentent à nous entre ces deux points. En même temps, et en dépit du fait qu'une prise de décision fondée sur des données probantes soit devenue une caractéristique familière dans le paysage de l'éducation, les résultats de recherche qui viennent confirmer le lien entre le rendement de l'élève et l'utilisation de données sont étonnamment peu nombreux. Cela nous indique que même si nous reconnaissons la valeur des données, il reste encore beaucoup à faire afin d'accroître notre capacité à recueillir, à analyser, à interpréter et à utiliser ces données pour appuyer l'amélioration.

Dans le présent numéro de *Passer des idées à l'action*, nous étudions un échantillon de données probantes de recherche en matière d'utilisation des données à titre de capacité clé du leadership (CCL), ainsi que plusieurs des façons dont les données éclairent l'enseignement, l'apprentissage et le leadership. Nous examinons aussi certains des meilleurs conseils tirés de la pratique professionnelle sur la façon dont nous pouvons utiliser les données de façon plus efficace et nous mettons à profit ces connaissances dans notre propre pratique professionnelle afin d'atteindre nos objectifs de façon plus efficiente et efficace.



À L'INTÉRIEUR

Les avantages de l'utilisation des données :

Perspectives de recherche – page 2

Chaque chose en son temps :

Quelques définitions – page 3

Examen approfondi :

Les données en classe – page 4

Prise de décision éclairée :

Les données et le leadership scolaire – page 6

Stratégies de réussite :

Surmonter les principaux obstacles – page 9

Éviter les pièges courants :

Ce que les données peuvent et ne peuvent pas faire – page 13

Les données et le leadership des conseils scolaires :

Établir une cohérence – page 14

Les données dans le contexte de l'Ontario :

Le Cadre de leadership de l'Ontario – page 16

Être soi-même un modèle :

Renforcer notre capacité dans le contexte de l'Ontario – page 18

Poursuivons le dialogue :

Votre point de vue – page 25

Ressources sélectionnées et publications recommandées par les leaders de l'Ontario – page 27

Références – page 31

Les avantages de l'utilisation des données : Perspectives de recherche

À mesure que les systèmes d'éducation de par le monde continuent d'accroître la responsabilisation du rendement de l'élève, il ne faut pas s'étonner de voir plus que jamais un grand nombre de données deviennent disponibles – dans nos classes, écoles et conseils scolaires, et dans les systèmes d'éducation. Une utilisation intelligente des données influence le travail de tous les professionnels du monde de l'éducation. Il est impossible de revenir à l'époque où les décisions se fondaient sur une intuition ou un renseignement anecdotique.

Une question demeure : savons-nous comment nous servir des données? De nombreux chercheurs (par exemple Louis, Leithwood, Wahlstrom et Anderson, 2010) suggèrent que nous ne savons pas encore exactement comment l'utilisation des données dans la prise de décisions pédagogiques peut avoir l'impact le plus direct sur le rendement de l'élève. Dans la même veine, même si nous reconnaissons le besoin de recueillir et d'analyser des données de façon systématique à l'échelle de la classe, de l'école, du conseil scolaire et du système, les liens entre ces efforts et l'amélioration de l'école ou du système demeurent flous.

L'un des enjeux cernés par les chercheurs est qu'un grand nombre de décisions que l'on croit « fondées sur des données probantes » se fondent en fait sur nos propres croyances et suppositions – en tant qu'individus et en tant que profession – sur ce qui fonctionne ou non. Ce ne sont certes pas les études de cas qui manquent pour étayer *dans quelle mesure* les données peuvent et ont mené à une amélioration, mais à cette étape, la question est *pour quelle raison* cela fonctionne-t-il.

Nous reconnaissons également que les éducatrices et les éducateurs disposent d'une foule de données qui ne pourraient être utilisées de façon productive. En fait, comme l'a suggéré Michael Fullan (cité dans Earl et Katz, 2006), les données peuvent entraîner une surcharge et de la confusion. De quelle manière les leaders en éducation peuvent-ils alors trouver un fil conducteur dans ces données probantes sur la cueillette et l'analyse de données qui appuiera notre pratique professionnelle et nous aidera à tirer pleinement parti des possibilités offertes par l'utilisation des données?

Ce numéro de *Passer des idées à l'action* porte sur cette question. Que dit la recherche sur la manière dont les données peuvent appuyer un leadership efficace? Que disent la recherche et la pratique professionnelle sur la manière dont les enseignantes et les enseignants, les leaders scolaires et les leaders du système peuvent utiliser les données pour appuyer des décisions qui entraînent un meilleur rendement de l'élève? Et, question tout aussi importante, dans quelle mesure les leaders en éducation peuvent-ils se servir de ces connaissances au jour le jour?

Dans *Leading Schools in a Data-Rich World*, Earl et Katz (2006) expliquent leur recours à une métaphore en peinture pour expliquer l'utilisation des données :

« Les artistes traitent constamment les données – les couleurs, les textures et les images – qu'ils observent et investiguent, et auxquelles ils réagissent. Ils se servent de leur talent pour décider ce sur quoi ils veulent mettre l'accent et de quelle manière ils transmettront une ambiance et un message à leur public.

Les éducatrices et les éducateurs peuvent saisir le très grand nombre d'images muables d'importance pour une école et les présenter à différents publics comme base pour la prise de décision en cours. Parfois, les tableaux sont réalisés de façon individuelle, alors que les membres du personnel enseignant ou leaders travaillent seuls. Dans d'autres cas, les éducatrices et les éducateurs travaillent en équipes afin de créer un collage ou une murale de leurs réflexions et de leur travail.

Dans tous ces cas, ils s'inspirent de nombreuses sources d'information pour construire une image cohérente et distincte d'où ils se situent à l'heure actuelle, d'où ils veulent être dans l'avenir et de quelle manière ils peuvent réduire l'écart entre les deux. »

Bien que cette tâche ne soit pas simple, elle n'en est pas moins réalisable. Et les données dont nous disposons – particulièrement les données que nous avons accumulées et qui nous permettent de savoir ce qui a le mieux fonctionné pour aider les enseignantes et les enseignants ainsi que les élèves – nous aident à l'accomplissement de cette tâche.

– Blankstein, 2007

Chaque chose en son temps : quelques définitions

Qu'entend-on par données?

De façon collective, les éducatrices et les éducateurs entendent très simplement par données – mots, nombres et observations – de l'information recueillie et organisée de façon systématique et pouvant servir à prendre des décisions pédagogiques ou organisationnelles. Bien entendu, ces données à la fois quantitatives et qualitatives prennent différentes formes, notamment :

- **des données sur le rendement de l'élève** comme les notes au bulletin, les aptitudes d'apprentissage et les habitudes de travail, des échantillons du travail de l'élève, les plans d'enseignement individualisés, les indicateurs de réussite des élèves, les résultats aux examens de l'OQRE de 3^e, 6^e, 9^e et 10^e année, les évaluations communes au niveau du conseil scolaire;
- **les données démographiques** comme les tendances dans la population étudiante et les besoins d'apprentissage, les profils des écoles et des élèves, les données subdivisées en sous-groupes;
- **les données sur le programme** comme un programme pédagogique harmonisé et rigoureux et une pratique d'enseignement efficace;
- **les données perceptives** comme les résultats des sondages de l'OQRE auprès des élèves et des membres du personnel enseignant ainsi que des sondages auprès des parents et de la collectivité.

(Adapté de l'outil d'évaluation Plan d'amélioration des conseils scolaires pour le rendement des élèves (PAC), Division du rendement des élèves, 2011)

Qu'entend-on par culture des données?

Il est relativement simple de recueillir des données. Le défi est d'enquêter sur les indices que les données nous donnent sur l'efficacité et de mettre en lumière l'histoire sous-jacente derrière les faits et les chiffres. Comme le soulignent Hamilton, Halverson, Jackson, Mandinach, Supovitz et Wayman (2009), les données ne sont pas des éléments probants en soi. Ces chercheurs soutiennent qu'il faut établir une culture des données, adopter un état d'esprit ancré dans l'utilisation des données, afin d'en arriver à une utilisation efficace de celles-ci.

Selon eux, « une culture des données correspond à un milieu d'apprentissage au sein d'une école ou d'un conseil scolaire qui englobe des attitudes, valeurs, objectifs, normes comportementales et pratiques, ainsi qu'une vision explicite de l'utilisation des données par les leaders et qui caractérise la compréhension qu'a un groupe de l'importance et de la puissance que peuvent apporter les données au processus de prise de décision. » La cueillette de données est reconnue comme un élément nécessaire des responsabilités des éducatrices et des éducateurs et comprend l'utilisation régulière de données pour influencer et éclairer la pratique à titre d'outil essentiel.

Qu'entend-on par littératie des données?

Hamilton *et al* (2009) définissent la littératie des données comme étant « la capacité de poser et de répondre à des questions sur la cueillette, l'analyse et la compréhension de données. » À leur avis, « une littératie des données généralisée chez les enseignantes et les enseignants, les leaders en éducation et les élèves constitue un trait saillant d'une culture scolaire fondée sur les données. »

Les données peuvent servir dans de nombreux buts importants, par exemple :

- **Découvrir des enjeux** afin de déterminer les besoins des élèves, des éducatrices et des éducateurs, des parents et d'autres membres de la collectivité;
- **Établir un diagnostic de situations** afin de comprendre les causes profondes de problèmes et découvrir pour quelle raison certains élèves éprouvent de la difficulté;
- **Prévoir les conditions futures** afin de suggérer des tendances qui auront des répercussions sur l'école et ses programmes;
- **Améliorer les politiques et pratiques** en lien avec l'enseignement et l'apprentissage et constituer une culture d'investigation et d'amélioration continue;
- **Évaluer l'efficacité** afin de communiquer une rétroaction aux élèves et aux éducateurs sur leur rendement;
- **Promouvoir la responsabilisation** de suivre et de documenter la progression vers l'atteinte des objectifs.

– Adapté de Earl et Katz, 2006

Il ne sert à rien d'évaluer les élèves si cette évaluation n'a pas d'impact sur l'apprentissage et l'instruction.

– Fullan, Crévola and Hill 2006

Bien qu'il soit possible d'obtenir une connaissance approfondie des écoles et des élèves en faisant s'entrecroiser différentes mesures dans le but de dresser un portrait plus complet de l'école et de ses défis, même une analyse relativement simple des données de l'école peut aider les enseignantes et les enseignants à forger leur pratique de façon plus efficace.

– Bernhardt, 2009

Examen approfondi : Les données en classe

En classe, les données peuvent jouer un rôle primordial de soutien au jugement professionnel. Ici, les éducatrices et les éducateurs reconnaissent qu'ils doivent aller au-delà de leurs connaissances tacites et de leur intuition. Lorna Earl et Stephen Katz (2006), dont les recherches et les écrits sont reconnus de façon élargie dans le contexte ontarien, soutiennent « qu'on ne dispose pas de suffisamment de temps pour s'adapter sous la forme essai-erreur ou pour expérimenter avec des modes qui perdront inévitablement leur attrait. Dans notre société du savoir, les éléments probants, les données et les renseignements sont devenus des éléments essentiels à la prise de décision. »

Responsabilisation professionnelle

Earl et Katz (2006) signalent aussi que même si les données constituent un élément important de la responsabilisation professionnelle, elles doivent être considérées non pas comme un jugement, mais plutôt comme un outil important dont les éducatrices et les éducateurs peuvent se servir pour comprendre leur situation actuelle et concevoir un plan d'action raisonnable. « Les leaders en éducation et le personnel scolaire qui ont à cœur la responsabilisation professionnelle et le jugement professionnel éclairé perçoivent la responsabilisation non pas comme une comptabilisation numérique statistique, mais plutôt comme une conversation, en se servant des données pour stimuler la discussion, remettre en question les idées, revoir les orientations et faire un suivi des progrès, en offrant une image continue de leur école à mesure qu'elle change, progresse, stagne, se regroupe et va de nouveau de l'avant. »

Levin (2008) reconnaît et renforce la notion que les données peuvent être utilisées de façon efficace pour soutenir le personnel enseignant et l'apprentissage de l'élève. Levin affirme que pour pouvoir s'améliorer, « les gens ont besoin d'une rétroaction honnête et constructive qui leur permet de cerner les lacunes de leur rendement actuel – ainsi que leurs forces. »

Pratique d'enseignement

Hamilton *et al* (2009) nous rappellent que même s'il est possible de se servir des données pour évaluer ce qu'apprennent les élèves et dans quelle mesure ils progressent vers l'atteinte des objectifs, la compréhension de ces données « exige des concepts, des théories et des cadres de référence interprétatifs. Un recours systématique aux données pour poser des questions et se renseigner sur la progression d'un élève constitue une façon logique de faire le suivi de l'amélioration continue et d'adapter l'enseignement aux besoins de chaque élève. »

Les enseignantes et les enseignants pavent la voie à la génération de connaissances lorsque des collègues, de petits groupes ou l'ensemble du personnel enseignant d'un établissement se servent des données de façon intentionnelle et délibérée comme source pour analyser le progrès et planifier l'amélioration de façon proactive.

– Wellman et Lipton 2004

Un grand nombre des évaluations faites par les enseignantes et les enseignants peuvent constituer des outils pédagogiques puissants. Toutefois, afin de réaliser leur potentiel, les enseignantes et les enseignants doivent comprendre ces évaluations et s'en servir correctement. Une façon de faire progresser nos écoles est de réunir les membres du personnel enseignant, de leur offrir orientation et soutien et de mettre sur pied un processus pour étudier et utiliser les données d'évaluation. Il s'agit également pour les enseignantes et les enseignants d'une façon de retrouver le sentiment de pouvoir et d'utilité que les tests peuvent parfois diminuer.

– Millner, Santi, Held et Moss, 2009

La mise en œuvre d'une prise de décision basée sur les données ne peut se concrétiser sans leadership et conditions favorables, par exemple des outils permettant de produire des données sur lesquelles agir, du perfectionnement professionnel et un soutien technique pour l'interprétation des données, ainsi que du temps réservé à l'analyse et à l'interprétation des données.

– Means, Padilla, DeBarge et Bakia, 2009

Ils suggèrent que lorsqu'ils disposent des données et des outils nécessaires pour extraire l'information nécessaire que les données peuvent fournir, les éducatrices et les éducateurs peuvent apporter divers changements pédagogiques dans le but d'améliorer le rendement de l'élève, par exemple :

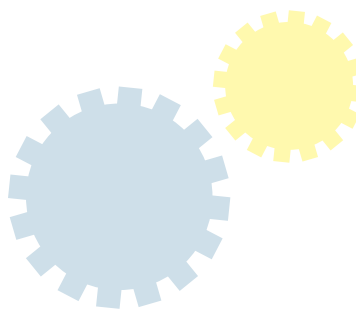
- prioriser la période d'enseignement;
- cibler des périodes d'enseignements supplémentaires individuelles chez les élèves éprouvant des difficultés dans certaines parties du programme d'enseignement;
- repérer les forces de chaque élève et les interventions pédagogiques pouvant aider les élèves à continuer de progresser;
- mesurer l'efficacité pédagogique des leçons en classe;
- raffiner les méthodes d'enseignement;
- étudier les données sur l'école dans son ensemble afin d'évaluer s'il y a lieu d'adapter, et de quelle manière, le programme d'enseignement basé sur des renseignements portant sur les forces et les besoins des élèves.

Efficacité des écoles

L'utilisation efficace des données constitue l'un des « huit principaux » facteurs (Calman, 2010) recensés dans une étude récente de la documentation sur l'efficacité des écoles réalisée par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE). L'étude dit ce qui suit à propos de l'utilisation des données :

« Les recherches ont démontré que l'efficacité scolaire est fortement associée à l'utilisation efficace des données en classe et à l'école :

- En classe, dans des écoles efficaces, les enseignantes et les enseignants font régulièrement un suivi des progrès réalisés par les élèves afin d'offrir des expériences d'apprentissage différenciées et appropriées répondant aux besoins des élèves. L'évaluation et le suivi des progrès se font avec rigueur et les données sont analysées avec un soin considérable afin de repérer les élèves ou groupes d'élèves ayant besoin d'une aide particulière.
- À l'école, les leaders efficaces veillent à ce que les données sur les résultats et les processus puissent être utilisées par le personnel scolaire et à ce que les données d'évaluation soient intégrales pour faire un suivi de l'atteinte des objectifs scolaires. Lorsque l'on se sert des données de façon efficace, les décisions concernant la concentration des programmes et pratiques pédagogiques, les besoins d'apprentissage professionnels, les besoins en ressources, l'intensité du soutien pour répondre aux besoins des élèves et le placement du personnel de soutien sont fondées sur l'analyse des données. »



Les leaders scolaires qui font la promotion des objectifs difficiles et qui ensuite établissent un milieu sécuritaire où les membres du personnel enseignant peuvent critiquer, mettre en doute et appuyer d'autres enseignantes et enseignants afin d'atteindre ensemble ces objectifs sont ceux qui ont le plus d'impact sur les résultats des élèves.

– Hattie, 2009

Les leaders scolaires peuvent prendre la tête du changement et se servir des données comme un puissant outil pour prendre des décisions informées et opportunes... Ils peuvent concevoir leur propre avenir grâce à une planification prudente, une évaluation honnête et un apprentissage professionnel, toujours axés sur de meilleures conditions d'enseignement et d'apprentissage.

– Earl, 2008

En matière d'enseignement et d'apprentissage, les écoles ont besoin de données d'évaluation pour évaluer leur rendement en tant qu'école, pour se responsabiliser face aux parents à l'égard des progrès de leurs élèves et pour gérer l'enseignement et l'apprentissage au sein de leur établissement.

– Hill, 2010

La triangulation est le terme utilisé lorsque l'on combine trois mesures du rendement de l'élève ou plus afin d'obtenir un portrait plus complet du rendement de l'élève.

– Bernhardt, 2003

Prise de décision éclairée : Les données et le leadership scolaire

Dans leur rapport sur une enquête à grande échelle sur les liens entre le leadership et l'apprentissage des élèves, Louis *et al* (2010) affirment qu'ils font encore davantage confiance à leur affirmation maintenant célèbre que le leadership n'est devancé que par l'enseignement en classe quant à son influence sur ce que les élèves apprennent à l'école.

Le rôle essentiel des leaders scolaires

Parmi les autres aspects du leadership examinés dans le cadre de cette étude, Louis *et al* (2010) se sont penchés sur la façon dont les membres de la direction et du personnel enseignant utilisent les données, dans quelle mesure le conseil scolaire influence les décisions fondées sur les données prises par les directions et les directions adjointes et dans quelle mesure le rendement des élèves est relié à l'utilisation des données à l'échelle de l'école. Ils ont découvert que la direction et la direction adjointe jouent un rôle essentiel dans l'établissement du but de l'utilisation des données – et des attentes entourant celle-ci – et offrent des occasions et des moments planifiés pour travailler avec les données. Ces occasions comprennent l'apprentissage professionnel, la possibilité de travailler au moyen de groupes collégiaux et l'accès à une connaissance experte. L'importance du rôle joué par la direction et la direction adjointe est souligné par le résultat voulant que dans les écoles où les directions et les directions adjointes ne font pas de l'utilisation des données une priorité, les membres du personnel enseignant ne les utilisent habituellement pas d'eux-mêmes.

Certaines autres études confirment que les leaders scolaires ayant le plus de succès dans l'utilisation des données sont ceux qui prennent des décisions de façon collaborative avec leur personnel (par exemple, Boudett, City et Murnane (2005); Katz, Earl et Ben Jaafar, 2010). De plus, les éléments probants suggèrent que les membres du personnel enseignant adopteront une approche axée sur les données lorsque celle-ci est mise en oeuvre correctement, qu'elle est pertinente aux besoins d'apprentissage des élèves et qu'elle est utile pour éclairer les méthodes d'enseignements – ce qui vient appuyer l'argument voulant que le leadership scolaire constitue un facteur de réussite clé pour une utilisation efficace des données.

En appui à cet avis, Wayman, Brewer et Stringfield (2009) définissent les quatre principales dimensions qui suivent pour un exercice de leadership réussi en matière d'utilisation des données :

1. Fournir des structures formelles et informelles pour étayer l'utilisation des données;

par exemple :

- À l'échelle du conseil scolaire, les structures formelles incluent la technologie, une vision pédagogique, une amélioration au programme d'enseignement et aux écoles ainsi qu'une harmonisation des pratiques.
- Dans l'école, les structures formelles incluent la centralisation des initiatives en matière de données sur des objectifs mesurables précis, la constitution de structures de données à partir de structures existantes et nouvelles, par exemple renforcement de la capacité pour la « triangulation » des données.
- Les structures informelles incluent l'incitation au travail de collaboration et à l'utilisation des données d'une façon non menaçante.

La base des conversations d'apprentissage est la compréhension mutuelle des demandes de chaque personne ainsi que les valeurs, le raisonnement et les données sur lesquels elles sont fondées.

– Earl et Timperley 2008b

Si les éducatrices et les éducateurs veulent interpréter et utiliser les données de façon active ainsi que remettre en question et contester les interprétations ou utilisations qu'ils ou elles jugent contestables, ils ou elles doivent être en mesure de juger de la valeur et de la qualité des éléments probants et de réfléchir et discuter de leurs significations. Ils ou elles doivent disposer d'un objectif clair, de critères pour juger de la qualité de l'élément probant, de connaissances sur les concepts statistiques et d'évaluation et, plus important encore, ils ou elles doivent faire de l'interprétation un élément primordial.

– Earl et Katz, 2006

Les éléments probants et les conversations n'amélioreront pas en soi l'éducation. Cependant, la fusion du processus de grande collaboration, des éléments probants et des enquêtes peut créer les conditions permettant de générer de nouvelles connaissances.

– Earl et Timperley, 2008b

Une utilisation collaborative des données procure aux enseignantes et aux enseignants un « filet de sûreté » leur permettant de prendre des risques et d'améliorer leur pratique.

– Steele et Boudett 2008-2009

2. Axer les conversations sur l'amélioration pédagogique;

par exemple :

- Initier des conversations avant la mise en oeuvre d'une initiative en matière de données;
- Axer les conversations visant l'apprentissage sur l'enseignement et la pratique
- Encourager les conversations de collaboration qui inspirent le leadership chez les membres du personnel enseignant.

3. Mettre en oeuvre les initiatives en matière de données de façon délibérée afin que :

- les enseignantes et les enseignants voient le lien entre l'utilisation des données et l'enseignement;
- les infrastructures appuient l'utilisation des données en matière de matériel et de données disponibles;
- le perfectionnement professionnel intègre les occasions d'apprentissage existantes et offre plusieurs plages horaires et manières permettant au personnel d'apprendre le système de données.

4. Prendre le temps :

- d'harmoniser les objectifs des données avec les objectifs pédagogiques du conseil scolaire;
- d'offrir un apprentissage professionnel adapté à la situation personnelle de l'enseignante ou de l'enseignant.

L'« enquête collaborative » comme véhicule pour l'utilisation des données

Comme le soutiennent Earl et Katz (2010), si l'enquête collaborative est le moteur de l'apprentissage des enseignantes et des enseignants, les données en constituent le carburant. Ils font valoir que les données par elles-mêmes ne répondent pas aux questions. Elles procurent plutôt aux membres du personnel enseignant une lunette dont ils peuvent se servir pour réfléchir à leur situation et à mieux la comprendre.

Earl et Katz (2006) insistent sur le fait qu'il ne faut pas percevoir les données comme un élément séparé de la planification et des décisions courantes dans les écoles. Les données doivent plutôt éclairer un processus continu d'analyse, d'idées, de nouvel apprentissage et de changements à la façon de faire. « Les leaders qui utilisent les données croient fermement que les écoles peuvent faire une différence. Leur modèle de changement en matière d'éducation est axé sur changer les écoles pour garantir de meilleurs services et un meilleur apprentissage pour tous les élèves. »

Earl et Katz (2010) fondent leur appui à leur modèle d'« enquête collaborative » sur la recherche réalisée par Timperley, Wilson, Barrar et Fung (2007), dont la meilleure synthèse sur les éléments probants offre, selon eux, « une toile de fond pour réfléchir à la façon dont les enseignantes et les enseignants ainsi que les leaders peuvent se servir des données pour définir ce qu'ils ont besoin de savoir, prendre des décisions éclairées sur les changements dans la façon de faire, renforcer leur capacité et vérifier le succès de leurs projets au fil du temps. »

Les modèles d'enquêtes menées par les enseignantes et les enseignants existent depuis de nombreuses années (voir par exemple Little, 1982). Cependant, grâce à l'augmentation du soutien et de l'attention envers les processus collaboratifs entre enseignantes et enseignants au sein des écoles et entre elles sous forme de pôles et de réseaux, le rôle de l'enquête menée par les enseignantes et les enseignants émerge comme élément essentiel de leur travail quotidien. En effet, les enquêtes collaboratives menées par les membres du personnel enseignant deviennent rapidement une position couramment adoptée au sein de la pratique professionnelle en Ontario, à mesure que nous transformons notre conception de l'apprentissage professionnel (Hannay, Wideman et Seller, 2010)

– Secrétariat de la littératie et de la numératie, 2010

...des décisions efficaces basées sur des données qui mènent à de véritables changements demandent plus qu'uniquement des données. Elles ont besoin de trois ingrédients essentiels :

1. Les personnes appropriées;
2. Les données appropriées;
3. L'interprétation appropriée.

– Malloy, 2011

Pour que l'analyse des données mène à une véritable amélioration pédagogique, même le fait d'avoir une heure de réunion commune et d'excellents gestionnaires de données ne suffira peut-être pas. L'étude des données de façon collaborative exige de tracer une ligne fine. Les enseignantes et les enseignants doivent prendre la responsabilité de l'apprentissage de leurs élèves, mais ils doivent aussi disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour raffiner et perfectionner leur enseignement. Pour instaurer une culture collaborative et faire la promotion d'une amélioration de l'enseignement, le processus d'utilisation des données doit mettre l'accent sur la résolution de problèmes et non sur le fait de porter un jugement.

– Steele et Boudett 2008-2009

Selon Timperley *et al* (2007), le travail de l'enquête collaborative est un processus cyclique ayant pour noyau l'apprentissage de l'élève. Dans leur modèle, l'enquête et l'apprentissage professionnel sont inséparables :

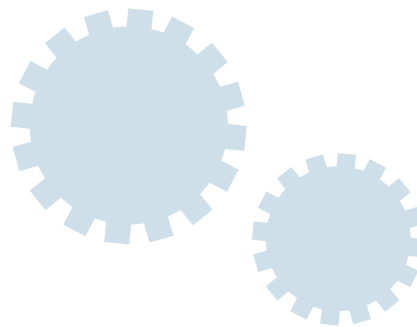
- Le cycle commence avec les besoins en apprentissage de l'élève : « Quelles sont les connaissances et les compétences dont nos élèves ont besoin? »
- Une fois ces besoins compris, l'enseignante ou l'enseignant passe à une articulation explicite du lien entre la façon d'enseigner actuelle et les besoins d'apprentissage de l'élève : « Quelles sont les connaissances et les compétences dont nous avons besoin en tant que professionnels dans le cadre de cette initiative? »
- Un cours sur l'apprentissage professionnel est préparé afin d'« approfondir les connaissances professionnelles et d'apporter des changements aux pratiques. »
- À mesure que les pratiques changent et que les élèves sont mieux desservis, les enseignantes et les enseignants passent à de nouvelles considérations des besoins d'apprentissage des élèves et recommencent le cycle afin de faire participer les élèves à de nouvelles expériences d'apprentissage.
- Le cycle recommence.

Conditions favorisant l'utilisation efficace des données dans les écoles

Hamilton *et al* (2009) indiquent les conditions organisationnelles ci-dessous comme étant nécessaires pour promouvoir une utilisation efficace des données sur le rendement des élèves dans les classes, les écoles et les districts :

1. Intégrer les données à un cycle continu d'amélioration pédagogique;
2. Enseigner aux élèves à étudier leurs propres données et à établir des objectifs d'apprentissage;
3. Établir une vision claire de l'utilisation des données dans l'ensemble de l'école;
4. Offrir des mesures de soutien qui favorisent une culture axée sur les données au sein de l'école;
5. Concevoir et maintenir un système de données à l'échelle du conseil scolaire.

Le cœur du message de ces auteurs est que des pratiques efficaces en matière de données sont interdépendantes à l'échelle de la classe, de l'école et du conseil scolaire. Comme prévient Levin (2008), « le fait de disposer de données n'équivaut certes pas à savoir comment les interpréter ou les utiliser et nous apprenons que, pour ce faire, il faut faire preuve de prudence et d'une attention soutenue. ».



Stratégies de réussite :

Surmonter les principaux obstacles

Les leaders scolaires doivent établir une confiance mutuelle entre membres du personnel enseignant à un niveau tel que ceux-ci seront à l'aise de voir des collègues étudier les données représentatives de la qualité de leur enseignement.

– Means et al, 2009

L'analyse des données est étroitement liée aux questions portant sur le rendement individuel et collectif, le jugement et le blâme, le sentiment d'incapacité ou de supériorité. Ces enjeux d'ordre émotionnel demandent qu'on s'y attarde, sinon ils prendront le dessus sur toute analyse sérieuse des données.

– Levin, 2008

Il est important d'adopter de façon intentionnelle la *recherche comme habitude de la pensée* – l'habitude de se servir d'enquêtes – afin de réfléchir selon des données probantes à la situation actuelle, à la situation idéale, à la façon de combler l'écart et aux progrès réalisés.

– Katz, Earl et Ben Jaafar, 2009

L'information devient connaissance lorsqu'elle est façonnée, organisée et intégrée dans un contexte qui lui donne son sens et sa connexité. Les répercussions sont grandes pour les leaders.

– Earl et Katz, 2006

Les chercheurs et les spécialistes indiquent certains défis communs auxquels sont confrontés les leaders pour une utilisation efficace des données et offrent des idées de stratégies efficaces pour les surmonter.

Premier défi : Crainte et méfiance envers les données et l'évaluation

Pour quelle raison évitons-nous les données? Schmoker (1999) suggère qu'une raison est la crainte – crainte de la capacité des données à révéler les forces et les faiblesses, les échecs et les réussites. Il affirme que les données indiquent souvent des mesures à prendre, qu'elles sont l'ennemi des routines confortables. En ignorant les données, nous favorisons l'inaction et l'inefficacité.

Les éducatrices et les éducateurs comprennent maintenant l'utilisation des données en tant qu'outil indispensable à l'amélioration de l'école. Pourtant, toute attente d'amélioration continue de susciter des craintes chez certains; par exemple, aurai-je, pourrai-je avoir une influence, une influence mesurable?

Schmoker (1999) suggère les éléments ci-dessous comme moyens d'atténuer ces sentiments de crainte et d'anxiété sans éliminer la responsabilisation inhérente à l'utilisation des données :

- modéliser et encourager à penser différemment à propos des données;
- se servir des données pour rendre visible l'invisible, pour révéler les forces qui sont facilement cachées;
- se servir des données pour favoriser la concentration et la précision, ce qui peut accroître la confiance des enseignantes et des enseignants en leurs capacités;
- recueillir et analyser les données de façon collaborative et anonyme par équipe, département, niveau, école ou conseil scolaire;
- allouer aux enseignantes et aux enseignants, par école ou équipe, la plus grande autonomie possible dans le choix du type de données qui leur sembleront les plus utiles;
- mettre en lumière les histoires de réussite incluant les données à l'avant-plan.

Deuxième défi : Instauration d'une culture d'utilisation des données

Une utilisation efficace des données nécessite l'instauration d'une culture dans laquelle les données constituent un aspect intégral de l'analyse et de la prise de décision – un processus plutôt qu'un événement. Pour instaurer une culture des données, Earl et Katz (2006) conseillent aux leaders de :

1. Développer la recherche comme mode de pensée

Pour que la recherche soit réellement efficace, elle doit devenir une façon de faire les choses, un mode de pensée plutôt qu'un événement discret. Les leaders ayant la recherche comme mode de pensée :

- accordent de l'importance à une compréhension approfondie, ce qui permet d'arriver à un éventail de résultats et de poursuivre la recherche d'une meilleure compréhension et d'une plus grande clarté;
- se gardent de porter un jugement et tolèrent l'ambiguïté;
- sélectionnent un éventail de points de vue et posent systématiquement des questions de plus en plus précises.

Un processus efficace de prise de décision fondé sur des données probantes nécessite non seulement d'avoir accès à des données utiles, mais aussi à des mesures de soutien bien conçues, par exemple à un leadership pour modéliser l'utilisation des données et des périodes pour réfléchir sur les données.

– Means et al, 2009

Plutôt que de surcharger les enseignantes et les enseignants, fournissons-leur les données dont ils ont besoin pour procéder à des analyses puissantes et centrées et pour générer une suite continue de résultats pour les élèves.

– Schmoker, 2003

Reeves (2008-2009) offre quatre conseils pour « naviguer sur la rivière des données » :

1. Engagez-vous dans l'analyse de données en tant que processus continu et non en tant qu'événement;
2. Commencez par une question très précise;
3. Instaurez une culture de vérification d'hypothèses à l'échelle de l'école, dans laquelle les enseignantes et les enseignants évaluent leurs hypothèses avant de regarder les données;
4. Allez au-delà des chiffres quand vous évaluez les causes de la réussite ou de l'échec d'un élève.

2. Pouvoir comprendre les données

L'utilisation des données constitue une approche totalement nouvelle dans la culture de travail de nombreuses écoles. Comme l'indiquent Earl et Katz (2006), « rassembler de bonnes données et les englober dans un processus permettant d'avoir une vue d'ensemble, comprendre la signification des résultats et apporter des jugements et prendre des décisions responsables est difficile et complexe. »

Les leaders qui comprennent les données sont ceux qui :

- réfléchissent à leur(s) objectif(s);
- savent distinguer les données judicieuses et non judicieuses;
- connaissent les concepts statistiques et d'évaluation;
- reconnaissent de nombreux types de données;
- accordent une grande importance à l'interprétation;
- portent attention aux rapports et aux publics.

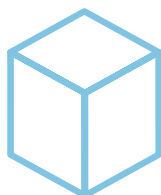
3. Créer une culture de recherche dans leur environnement scolaire

Les écoles axées sur l'apprentissage professionnel en tant que responsabilité permanente et essentielle ont instauré une culture de recherche dans laquelle la responsabilisation constitue un processus d'utilisation des données probantes pour :

- définir la priorité de changement;
- évaluer les conséquences ou la décision;
- comprendre le niveau scolaire de l'élève;
- élaborer des plans d'amélioration;
- suivre et assurer le progrès.

Afin de créer une culture de recherche, les leaders doivent :

- faire participer les autres à l'interprétation et au traitement des données – les nouvelles connaissances ne s'acquièrent pas par osmose;
- stimuler un sentiment d'urgence interne – les données peuvent s'avérer un mécanisme puissant pour recentrer l'ordre du jour ou remanier un problème;
- prendre le temps – comprendre les données et les utiliser afin d'en arriver à une impression de signification et d'engagement collectifs ne se fait pas du jour au lendemain;
- avoir des « amis critiques » – des collègues de confiance qui jettent un regard positif de premier ordre, qui font preuve d'indulgence et de tolérance face aux échecs;
- offrir des mesures de soutien ciblées en matière d'apprentissage professionnel qui incluent :
 - un accent sur les applications et les données du monde réel plutôt que sur une théorie mathématique;
 - des méthodes permettant aux spécialistes de se concentrer sur la découverte;
 - un passage du calcul à l'interprétation;
 - un processus dynamique pour expérimenter et apprendre des données réelles;
 - des méthodes de collecte et d'analyse des données pour découvrir des tendances et émettre des hypothèses.



Troisième défi : Trop de données, pas assez de temps

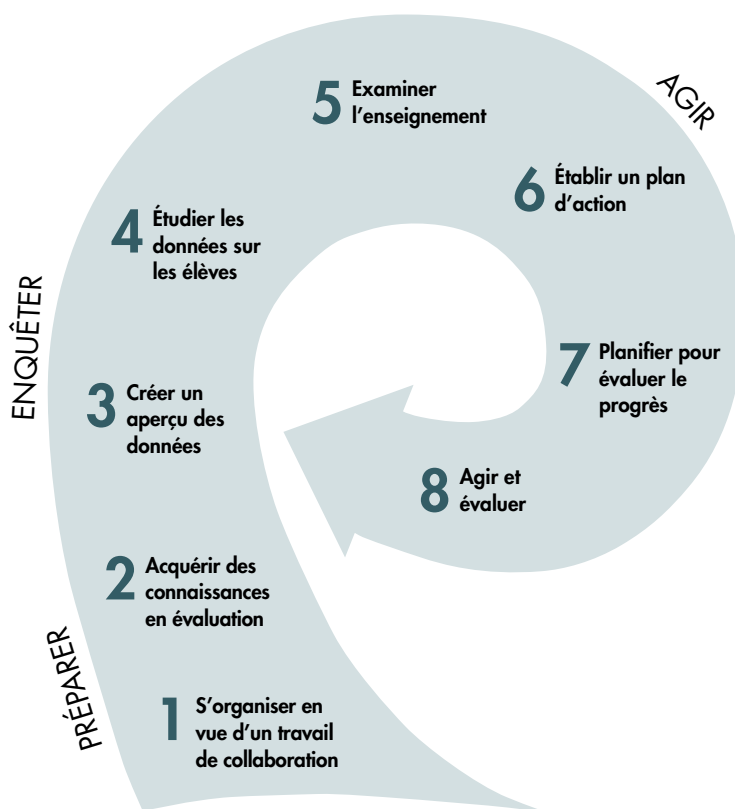
Boudett *et al* (2005) ainsi que Steele et Boudett (2008-2009) font valoir que, dans de nombreux cas, les défis associés au grand nombre de données disponibles peuvent sembler insurmontables. Pour faire face à ce défi, ils suggèrent de :

- se garder suffisamment de temps pour utiliser les données;
- instaurer une culture axée sur l'amélioration plutôt que sur le blâme;
- fournir aux équipes le perfectionnement professionnel et le soutien dont elles ont besoin pour réussir.

Même s'il peut être difficile de créer les conditions qui favorisent une utilisation des données de façon collaborative – y compris des heures de réunion régulières, une gestion compétente des données et des normes de groupe qui favorisent la confiance – ils incluent dans leur étude des éléments de preuve provenant des écoles pour montrer que non seulement de telles conditions peuvent être atteintes, mais aussi que les gains en matière d'apprentissage organisationnel et ultimement d'apprentissage de l'élève sont trop importants pour qu'on les ignore.

Ils ont découvert qu'organiser la tâche d'amélioration pédagogique autour d'un processus ayant des étapes précises et gérables aide les éducatrices et les éducateurs à instaurer la confiance et les compétences dans l'utilisation des données. Dans cette perspective, ils ont élaboré le « processus d'amélioration éclairé par les données », qui englobe huit activités distinctes que les leaders scolaires peuvent réaliser pour utiliser de façon efficace leurs données sur le rendement des élèves.

Processus d'amélioration éclairé par les données



Source : Boudett et al (2005)

Ces huit activités sont divisées en trois catégories – Préparation, Recherche et Action – comme le montre le tableau ci-dessous.

PROCESSUS D'AMÉLIORATION ÉCLAIRÉ PAR LES DONNÉES							
<p>La PRÉPARATION consiste à mettre en place la structure pour l'analyse des données et à étudier les données existantes.</p> <p>Principal défi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer le besoin d'une initiative en matière de données et créer des équipes de données ayant la capacité de diriger les travaux. 		<p>La RECHERCHE consiste à acquérir les connaissances nécessaires pour décider de quelle façon augmenter l'apprentissage de l'élève.</p> <p>Principal défi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment faire participer tout le personnel enseignant à des conversations honnêtes sur les données, en particulier lorsque les « données peuvent blesser ». 			<p>L'ACTION consiste à prendre les mesures nécessaires pour améliorer l'enseignement et pour évaluer si les changements mis en place ont fait une différence.</p> <p>Principal défi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aider le personnel à choisir, à mettre en place et à évaluer un plan d'action viable sur la base des renseignements extraits des données qu'il a recueillies; • Définir des attentes pédagogiques uniformes dans les différents degrés. 		
Organisation d'un travail de collaboration	Création d'une littératie de l'évaluation	Création d'un aperçu des données	Étude en profondeur des données sur les élèves	Examen de l'enseignement	Élaboration d'un plan d'action	Planification de l'évaluation de la progression	Action et évaluation

LEÇONS RETENUES

<p>Organisation d'un travail de collaboration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se préparer patiemment; • Choisir la bonne équipe; • Se concentrer sur les éléments pertinents; • Partager la propriété; • Instaurer des routines productives. <p>Création d'une littératie de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réserver du temps pour renforcer la capacité. Laisser aux membres de l'équipe le temps d'approfondir leurs connaissances et de créer des systèmes qui appuient les efforts de l'équipe; • Utiliser les données pour aborder un problème qui préoccupe les gens. • Appuyer les collègues dans leur apprentissage de la manière d'utiliser les données de façon responsable; • Reconnaître l'importance d'instaurer la confiance; • Admettre que la patience peut être une vertu. 	<p>Création d'un aperçu des données :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir des normes claires d'analyse des données; • Avoir des conversations fréquentes et ciblées sur l'apprentissage des élèves; • Créer un aperçu des données qui soit : <ul style="list-style-type: none"> – un processus de collaboration – succinct et bien organisé – à l'intention du personnel – basé sur plus d'une source de données – assuré de favoriser la discussion <p>Étude en profondeur des données :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élargir votre définition du terme « données »; • Rendre les données gérables; • Apprendre du « groupe » ainsi que de l'« individu » • Étudier les données en profondeur avec les collègues; <p>Examen de l'enseignement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encadrer les observations par les pairs comme étant non menaçantes; • Fournir une structure claire pour le processus d'observation par les pairs; • Définir de façon collaborative une façon de faire efficace; • Étudier différents styles d'observation par les pairs; 	<p>Élaboration d'un plan d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'en tenir à l'essentiel dans la planification de mesures pour en arriver à une amélioration – on ne peut s'attaquer à tous les problèmes à la fois; • Aider les enseignantes et les enseignants à « garder la foi » lorsqu'il faut apporter des améliorations; • S'encourager des preuves de réussite tout en continuant de cibler les secteurs à améliorer; • Les plans d'actions devraient : <ul style="list-style-type: none"> – être élaborés en réaction à des données sur l'apprentissage des élèves; – être axés sur la façon d'améliorer l'enseignement; – inclure des objectifs mesurables pour l'amélioration de l'apprentissage des élèves; – devraient être un effort collectif et ancrés dans la compréhension collective. • Établir les objectifs d'enseignement de façon collaborative. <p>Planification de l'évaluation de la progression :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'entendre sur la façon d'évaluer si la pratique a changé. <p>Action et évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir des objectifs d'apprentissage de l'élève de façon collaborative; • Utiliser de nombreuses mesures pour évaluer si le rendement des élèves s'améliore; • Appuyer les enseignantes et les enseignants à mener des changements pédagogiques.
---	---	---

Adapté de Boudett, City et Murnane, 2006; Boudett et Steele, 2007; Steele et Boudett, 2008

Gardez en tête les éléments « à faire » et « à ne pas faire » suivants :

1. Ne faites pas automatiquement confiance à un rapport ou à un document – évitez de sauter aux conclusions;
2. Portez attention à la validité et à la fiabilité – pour évaluer de façon valide le perfectionnement professionnel en matière de rendement de l'élève, il faut inclure les données issues de l'observation de l'enseignante ou de enseignant.
3. N'accordez pas trop ou trop peu de confiance envers les données – vos meilleurs alliés sont votre expérience et votre jugement professionnel.
4. Respectez et protégez la confidentialité – mettez des procédures en place pour y veiller.
5. N'attendez pas que les données viennent à vous – voyez-vous comme un « chercheur de données ».
6. Gardez en tête que l'engagement compte pour beaucoup. Exiger que les personnes se servent des données ne fonctionne pas.
7. Ne tirez pas sur le messager – écoutez avant d'agir.
8. Évitez que votre égo ne devienne un obstacle à l'utilisation des données – il y a toujours place à l'amélioration.
9. Ne faites pas l'autruche – écoutez et utilisez les données.
10. Prenez des décisions en fonction du plus grand nombre de données possible – un petit nombre de données peut être dangereux.

– Adapté de Forbes, 2010

Éviter les pièges courants : Ce que les données peuvent et ne peuvent pas faire

Pour reprendre le célèbre adage d'Albert Einstein : « Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément. »

Hess (2008-2009) suggère que le danger guette ceux qui se méprennent sur ce que les données peuvent et ne peuvent pas faire. En fait, il a inventé l'expression « nouveau stupide » pour caractériser la mauvaise utilisation des données. Hess fait valoir que « l'adoption enthousiaste des données aujourd'hui nous a propulsés directement d'une résistance acerbe envers des mesures de rendement à une dépendance réflexive et naïve à quelques mesures simples – à savoir le taux de diplomation, les dépenses et les résultats aux examens de lecture et de mathématiques des élèves de la 3^e à la 8^e année. Avec pour résultat une formidable pirouette d'une mentalité à une autre. »

Hess poursuit en disant que nous sommes passés du statut de « vieux stupide » à celui de « nouveau stupide », qu'il caractérise comme étant :

- l'utilisation des données de façon mal préparée
- une traduction simpliste de la recherche
- une négligence des données sur la gestion

Il offre les avis qui suivent pour éviter les pièges courants :

1. Prendre garde à ne pas laisser les données ou la recherche se substituer à un bon jugement;
2. Rechercher activement le type de données dont vous avez besoin ainsi que les données sur le rendement dont ont besoin les intervenantes et intervenants externes;
3. Comprendre les limites de la recherche ainsi que ses usages – particulièrement au moment de rédiger une politique, nous devons veiller à ce que les décisions soient éclairées par les faits et les renseignements que la science peut offrir.
4. Récompenser les leaders en éducation et les membres de l'administration dans leur recherche de façons plus efficaces d'offrir les services.

Pendant ce temps, Forbes (2010) nous offre les six éléments clés ci-dessous dont il faut se rappeler lorsque nous étudions les données :

1. Faites confiance à votre instinct et à votre expérience;
2. N'ayez pas peur de poser des questions;
3. Exigez des explications en langage clair;
4. Informez-vous des limites de l'étude, des instruments de mesure et des procédés utilisés pour la cueillette et l'analyse des données;
5. Continuez à vous poser des questions jusqu'à ce que vous compreniez ce qui est présenté;
6. Enfin, demandez-vous « Tout cela a-t-il un sens? »

White (2009) nous rappelle de façon importante que les données sur le rendement des élèves ne suffisent pas en soi à guider la prise de décision, un phénomène qu'il appelle « l'effet du rétroviseur ». Il affirme que les données sur le rendement des élèves décrivent les résultats plutôt que

Plus que jamais, il reste beaucoup à faire [pour une utilisation intelligente des données], mais nous ne devons pas sous-estimer le chemin parcouru en relativement peu de temps.

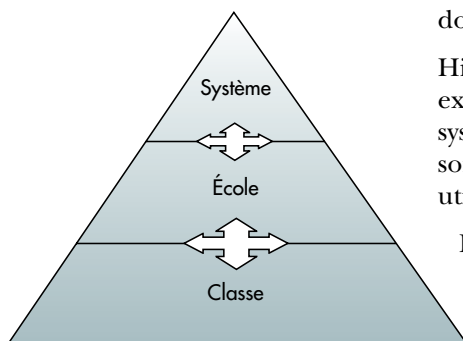
– Hill, 2010

...L'éducation en tant que secteur a fait beaucoup de chemin depuis les dix à quinze dernières années, alors que le recours systématique aux données, en particulier les données liées à l'apprentissage des élèves, constituait l'exception plutôt que la règle. Cette attitude évolue en partie parce que les systèmes de données des conseils scolaires sont plus perfectionnés aujourd'hui et permettent aux leaders d'étudier et d'analyser un large éventail de données plus facilement qu'auparavant. Cette attitude évolue aussi parce qu'il est de plus en plus évident que les conseils scolaires qui utilisent les données de façon efficace réussissent à améliorer les résultats de leurs élèves.

– Curtis et City, 2009

La confiance mutuelle peut se révéler le ciment nécessaire pour lier le conseil scolaire et les pratiques scolaires qui englobent l'utilisation des données pour améliorer l'enseignement et le rendement.

– Means et al 2009



les causes. White suggère que nous privilégions « l'analyse plutôt que les données » et suggère que nous :

- admettions les conséquences négatives de nous servir d'une seule évaluation annuelle de l'apprentissage comme principale source de données;
- prenions conscience que les possibilités offertes par les données nécessitent une analyse réfléchie, une infusion de notre propre expérience et de nos connaissances, ainsi que des décisions qui changent notre façon d'enseigner;
- réfléchissions sur les données disponibles avec d'autres professionnels, que nous profitions du pouvoir de la collaboration pour examiner le travail des élèves, mettre en œuvre des changements perspicaces et en faire le suivi, et améliorer le rendement des élèves;
- réagissions aux défis urgents.

Les données et le leadership des conseils scolaires : Établir une cohérence

Il existe maintenant des preuves évidentes d'un lien étroit entre la façon dont les données sont perçues – et utilisées – à l'échelle du conseil scolaire et l'efficacité avec laquelle elles sont utilisées à l'échelle de l'école. Louis *et al* (2010) ont signalé que les « leaders des conseils scolaires très performants ont communiqué des attentes détaillées aux membres de la direction d'école et ont fourni des expériences d'apprentissage en lien avec ces attentes; ils ont également fait un suivi auprès des directions et directions adjointes et ont prodigué un soutien supplémentaire au besoin. Les conseils scolaires ont de nombreuses approches pour exercer des pressions et offrir du soutien afin d'améliorer le leadership à l'échelle des écoles, mais l'une des plus courantes est le fait de défendre la prise de décision fondée sur les données. »

Ces chercheurs font remarquer que la capacité des leaders scolaires est cruciale. « Un lien positif entre les initiatives d'utilisation des données par le conseil scolaire et le rendement des élèves se produit uniquement lorsque l'utilisation des données est liée à une efficacité collective de plus haut niveau – en d'autres termes, lorsque les membres de la direction croient qu'ils ont la capacité d'atteindre les objectifs d'amélioration du conseil scolaire. » Là où les pressions exercées par l'utilisation des données n'augmentent pas la capacité, leur analyse « implique que les initiatives d'utilisation des données peuvent avoir l'effet inverse et donner un résultat négatif. Cette conclusion soutient des recherches antérieures qui suggéraient que le rôle du conseil scolaire doit être à la fois d'exercer une pression et d'offrir un soutien. »

Hill (2010) fait valoir qu'il faut une approche à trois niveaux pour reconnaître explicitement les divers besoins en matière de données à chaque niveau du système. L'approche imaginée par Hill consiste en une pyramide ayant à son sommet le système scolaire et en une plus vaste cueillette de données et leur utilisation à l'échelle de l'école et de la classe.

L'information circule entre ces niveaux – à la fois verticalement et horizontalement. Hill souligne également qu'à chaque niveau, les données d'évaluation doivent être utilisées de façon sommative à des fins de responsabilisation et de façon formative pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage.

Conseils à l'intention des leaders des conseils scolaires

1. Passez moins de temps à faire en sorte que les écoles disposent d'un grand nombre de données et davantage de temps à aider les membres de la direction et du personnel enseignant à décider comment ces données pourraient les aider dans leur tâche.
2. Recueillez des données sur les différentes cultures en matière d'éducation des familles de la région – normes, croyances, valeurs et pratiques représentatives des dispositions des familles envers les études et le rôle qu'elles jouent dans ce domaine. De nombreux éléments de telles cultures, y compris les attentes des parents à l'égard de la réussite scolaire des enfants peuvent être modifiés en réaction à l'intervention de l'école et apporter une contribution importante au rendement de l'élève.
3. Travaillez avec les membres de la direction d'école pour élargir l'éventail des données de haute qualité à la disposition des écoles afin de mieux englober les différentes variables faisant partie des efforts faits par les écoles pour résoudre les problèmes. Des exemples incluent les données probantes recueillies de façon systématique à propos des conditions dans l'école et en classe, par exemple les dispositions des membres du personnel enseignant envers la collaboration, l'efficacité de enseignantes et des enseignants, la confiance, la pression scolaire et le climat disciplinaire qui doivent changer avant que le rendement de leurs élèves s'améliore.
4. Aidez toutes les écoles à raffiner leurs processus d'utilisation des données, mais en particulier faites passer en priorité l'aide aux écoles secondaires.

Louis, Leithwood, Wahlstrom et Anderson, 2010

Le renforcement de la capacité systémique à utiliser les données concerne ultimement la capacité individuelle. Les organismes qui conçoivent des façons permettant aux individus de s'améliorer et qui, par le fait même, reconnaissent la créativité et l'individualité intrinsèques à toutes les éducatrices et à tous les éducateurs sont des organismes plus aptes à cerner les problèmes et à y réagir de façon efficace. De tels organismes constituent de véritables organismes d'apprentissage qui ne cessent de s'améliorer.

– Wayman, Jimerson et Cho, 2009

Les systèmes scolaires ne commencent pas simplement à utiliser les données probantes par un bon matin, même avec l'arrivée d'un nouveau leader du système. Il s'agit d'une habitude qui doit être cultivée et renforcée avec le temps. Un élément de cette habitude est le repérage de problèmes particuliers et de possibilités sur lesquelles se concentrer. Cet élément aide à empêcher que le processus d'utilisation des données ne devienne accablant, en particulier pour les novices.

– Curtis et City, 2009

Wayman, Jimerson et Cho (2009) font valoir que les conseils scolaires peuvent améliorer leur utilisation des données en s'attaquant aux trois enjeux essentiels suivants :

1. Travailler à une compréhension commune

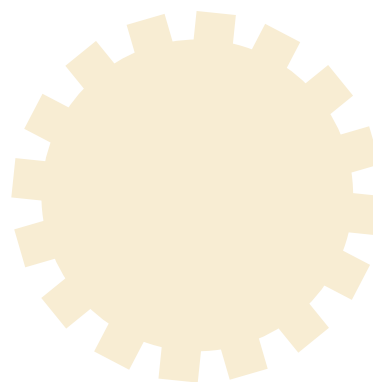
Cet enjeu nécessite de travailler de façon collective afin que les processus soient inclusifs dans tout le conseil scolaire, accorder autant d'importance au processus qu'au résultat et permettre l'autodétermination.

2. Reconnaître que la tâche n'est jamais terminée

L'apprentissage professionnel en matière d'utilisation des données axé sur le renforcement de la capacité du personnel scolaire doit être soutenu par de fréquentes possibilités d'apprentissage qui permettent d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances.

3. Mettre en oeuvre un système de données efficace

Cet enjeu englobe trois dimensions clés : des systèmes intégrés et appuyés par l'administration centrale, un accès simple et répandu à un système de données ainsi que des relations professionnelles et une collégialité.



ÉTABLIR DES LIENS :

« Utiliser les données » et les cinq capacités clés du leadership

Il est important de ne pas percevoir les cinq capacités clés du leadership – fixer des objectifs, harmoniser ressources et priorités, promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif, utiliser des données, prendre part à des conversations courageuses – comme des pratiques ou processus isolés. En fait, toutes les CCL peuvent interagir (et le font) entre elles et se soutenir mutuellement.

Par exemple, « utiliser des données » soutient :

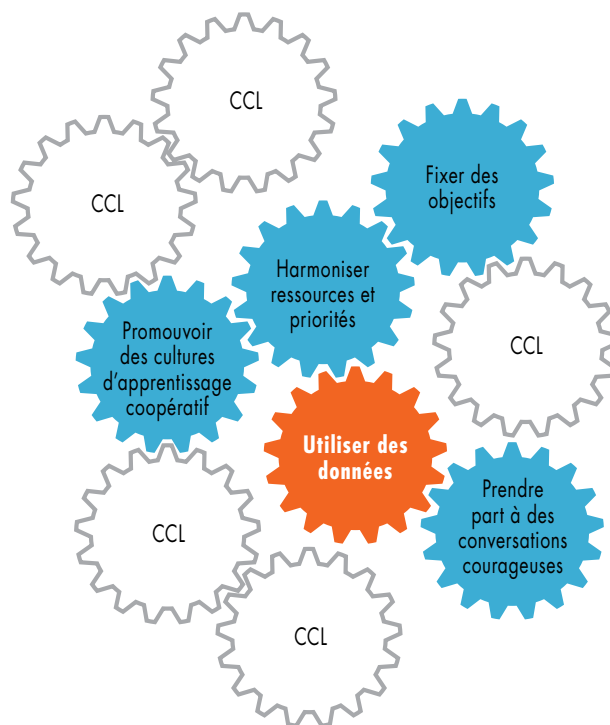
- **fixer des objectifs** en offrant une plateforme fondée sur des données probantes permettant de définir des objectifs appropriés, ainsi qu'une façon d'évaluer le progrès vers l'atteinte des objectifs;
- **harmoniser ressources et priorités** en assurant un lien quantifiable entre la manière dont on utilise les ressources humaines et autres ainsi que les résultats que ces ressources génèrent;
- **promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif** à la fois directement, en appuyant l'instauration d'une culture de données collaborative, et indirectement, en aidant à faire en sorte que l'apprentissage collaboratif soit axé sur les secteurs clés du besoin réel;
- **prendre part à des conversations courageuses** en offrant une fondation factuelle – impartiale et non émotive – pour les conversations difficiles auxquelles nous devons prendre part si nous souhaitons atteindre nos objectifs d'amélioration.

Les données dans le contexte de l'Ontario : Le Cadre de leadership de l'Ontario

Dans quelle mesure ces conclusions se retrouvent-elles dans le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)? Dans le CLO, la capacité clé « utiliser les données » est considérée comme essentielle dans un leadership réussi et se retrouve au sein de tous les domaines du cadre et entre eux.

La CCL « utiliser les données » dans le contexte du CLO traite de travailler avec les autres et de les perfectionner pour veiller à ce que toute l'information pertinente à la disposition des écoles, des conseils scolaires et des collectivités serve à éclairer l'enseignement et l'apprentissage axé sur l'amélioration de la qualité d'enseignement et du rendement des élèves. En s'appuyant sur les pratiques et les compétences du CLO, les leaders démontrent leur capacité à utiliser les données de façon efficace de différentes façons. Par exemple, ils :

- recueillent, analysent et interprètent les données pertinentes de façon opportune pour éclairer les plans d'amélioration des conseils et des écoles;
- vont au-delà des aspects techniques de l'utilisation des données pour relever les défis d'adaptation comme obtenir l'appui en faveur de l'utilisation des données, gérer les enjeux d'ordre émotif qui pourraient survenir et gagner la confiance et susciter l'efficacité du personnel en lien avec tous les aspects de l'utilisation des données;
- se servent des données pour promouvoir une culture collaborative en matière d'apprentissage dans laquelle le personnel :
 - a des attentes élevées envers le rendement des élèves;
 - évalue le rendement des élèves et modifie sa façon d'enseigner en fonction des résultats;
 - s'approprie les résultats.



Le tableau ci-dessous montre de quelle façon « utiliser les données » s'intègre dans le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)

DOMAINES DU CLO	Exemples de façon de faire	Exemples de compétences – habiletés, connaissance et attitudes
Établir des orientations	<ul style="list-style-type: none"> • Fait en sorte que la vision est clairement articulée, partagée, comprise et mise à exécution par tous; • Travaille au sein de la communauté scolaire pour traduire la vision en objectifs adoptés et plans opérationnels qui font la promotion de l'amélioration de l'école et de sa durabilité; • Garantit la créativité, l'innovation et l'utilisation des technologies appropriées pour atteindre l'excellence; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pense de façon stratégique et élabore et communique une vision cohérente de différentes façons convaincantes; • Reproduit les valeurs et la vision du conseil; • Connaît et comprend les nouvelles technologies, leur utilisation et leurs répercussions; • Démontre l'engagement envers l'établissement d'objectifs non seulement ambitieux et audacieux, mais aussi réalistes et atteignables;
Établir des liens, perfectionner les gens	<ul style="list-style-type: none"> • Fait participer le personnel à l'apprentissage professionnel; • Reconnaît et célèbre les réussites individuelles et d'équipe; • Encourage les collègues à prendre des risques intellectuels; • Prêche par l'exemple et reproduit les valeurs essentielles; 	<ul style="list-style-type: none"> • Communique efficacement avec diverses personnes, y compris le public et les médias; • Encourage les collègues à prendre des risques intellectuels; • Connaît et comprend les répercussions du changement sur les organisations et les personnes; • Fait preuve d'engagement envers un leadership partagé aux fins d'amélioration;
Perfectionner l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Instaure une culture d'apprentissage collaborative au sein de l'école et participe activement avec d'autres écoles à bâtir des communautés d'apprentissage efficaces; • Se sert des évaluations du rendement pour favoriser la croissance professionnelle; • Établit une culture scolaire qui fait la promotion de connaissances et de responsabilités partagées aux fins de résultats; 	<ul style="list-style-type: none"> • Perçoit la richesse et la diversité des communautés scolaires; • Écoute la rétroaction de la collectivité et agit sur la base de celle-ci; • Bâtit et maintient une communauté d'apprentissage professionnel; • Connaît et comprend les stratégies de gestion du changement;
Diriger le programme pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> • Assure une concentration uniforme et continue sur le rendement des élèves à l'aide de données du système et des écoles pour faire le suivi des progrès; • Veille à ce que l'apprentissage soit au cœur de la planification et de la gestion des ressources; • Établit des communautés d'apprentissage professionnel afin de soutenir l'amélioration scolaire; 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut accéder aux données, les analyser et les interpréter; • Peut prendre des décisions organisationnelles sur la base de jugements éclairés; • Connaît et comprend les outils servant à la cueillette et à l'analyse de données; • Connaît et comprend l'autoévaluation de l'école; • Fait preuve d'engagement envers l'augmentation des normes pour tous les élèves;
Assurer la responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Évalue l'efficacité du personnel enseignant et des leaders et en fait le suivi au moyen du rendement des élèves; • Harmonise les objectifs de l'école avec ceux du conseil et de la province; • Prépare et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école à divers publics (p. ex. : ministre, conseil, parents, collectivité); • Participe activement à une évaluation externe personnelle et fait des ajustements afin de mieux répondre aux attentes et objectifs; 	<ul style="list-style-type: none"> • Recueille et utilise un riche ensemble de données pour comprendre et évaluer les forces et les faiblesses de l'école; • Connaît et comprend diverses données probantes pour appuyer, influencer, évaluer et améliorer le rendement de l'école; • Fait preuve d'engagement envers la responsabilisation des gens, de l'équipe et de toute l'école en matière de résultats des élèves;

L'utilisation des données en action :

Plan d'amélioration des conseils scolaires pour le rendement des élèves (PAC)

L'utilisation efficace des données oriente toutes les décisions du cycle de planification de l'amélioration des conseils scolaires résumé ci-dessous :

- Le processus commence par une évaluation des besoins, au cours duquel les données sont recueillies, triangulées puis analysées afin de cerner et de documenter les forces, défis et tendances;
- L'analyse des données constitue le « catalyseur de l'amélioration » (White, 2011). On établit des objectifs SMART sur la base de l'analyse consciencieuse et réfléchie des données;
- La phase de suivi dépend grandement des données pour déterminer si les objectifs sont atteints et, si ce n'est pas le cas, pour apporter des corrections en mi-parcours;
- La phase finale du cycle de planification de l'amélioration des conseils scolaires est l'évaluation, basée sur les données et qui encore une fois dépend d'elles pour déterminer si des gains sont réalisés en matière de rendement des élèves;
- Le cycle de planification de l'amélioration recommence de nouveau à la suite de l'évaluation, alors que les équipes étudient les progrès réalisés jusqu'à maintenant et prennent des mesures en fonction de ce que les données ont révélé.

Être soi-même un modèle : Renforcer notre capacité dans le contexte de l'Ontario

En tant que leaders, comment pouvons-nous perfectionner nos façons de faire et nos compétences dans ce secteur critique du leadership? La section qui suit constitue un bref exemple des programmes et ressources courants qui permettent le renforcement de notre capacité à utiliser les données.

Ressources et mesures de soutien ministérielles à la disposition des leaders de l'Ontario :

- **Gestion de l'information pour l'amélioration du rendement des élèves (GIARE)**

Depuis 2005, tous les conseils scolaires renforcent la capacité de leurs leaders du système, membres de la direction et du personnel enseignant afin de mieux utiliser les données probantes dans le but d'améliorer les résultats des élèves.

Ce renforcement des capacités est axé sur trois secteurs :

1. Gestion des données afin d'améliorer le suivi précis du progrès des élèves et la planification de stratégies pédagogiques efficaces dans le but d'améliorer les résultats de l'élève; par exemple, exactitude des données, confidentialité, moment opportun et pertinence;
2. Technologie pour soutenir l'amélioration des résultats des élèves en mettant en place divers outils à l'échelle locale facilitant la prise de décision en lien avec la cueillette et l'entreposage des données clés nécessaires au suivi du progrès des élèves et à la planification de stratégies pédagogiques efficaces;
3. Formation en utilisation des données pour aider le personnel du conseil, y compris les membres de la direction d'école et du personnel enseignant, à mieux comprendre comment recueillir, consigner et entreposer, analyser et utiliser les données de façon appropriée pour faire le suivi du progrès des élèves et planifier des stratégies pédagogiques efficaces qui favorisent l'amélioration du rendement des élèves et une réduction des écarts.

De plus, on compte sept Centres de réseautage professionnel GIARE en Ontario; c.-à-d. six centres régionaux anglophones et un centre francophone à l'échelle de la province qui fonctionnent en collectivités d'apprentissage réseautées et qui soutiennent de façon collaborative les efforts des conseils à mesure qu'ils renforcent leur capacité à travailler avec les données et les éléments probants afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les élèves.

Les Centres de réseautage professionnel GIARE facilitent l'apprentissage professionnel en lien avec l'utilisation des renseignements appropriés à l'échelle du conseil scolaire, de l'école et de la classe, en particulier en lien avec la pratique pédagogique. Grâce aux activités des Centres de réseautage professionnel GIARE, la capacité en matière de recherche et d'évaluation, en particulier concernant l'utilisation de la recherche et des évaluations par les membres de la direction d'école et du personnel enseignant, se renforce dans tous les conseils scolaires. Les Centres de réseautage professionnel GIARE font la promotion de la mobilisation de la connaissance en lien avec

Cadre pour l'efficacité des écoles (M-12)

Le *Cadre pour l'efficacité des écoles (M-12)* est un outil qui permet aux écoles d'évaluer leur efficacité en littératie et numératie en fonction de certaines composantes basées sur la recherche et d'indicateurs de pratiques efficaces. Les données constituent un aspect essentiel des autoévaluations des écoles, parce que le test ultime de l'efficacité est l'amélioration du rendement des élèves.

Le *Cadre pour l'efficacité des écoles (M-12)* recommande d'utiliser des données pour :

- Établir des évaluations communes par niveaux scolaires, analyser les données qui en découlent et prendre des décisions concernant les prochaines étapes à suivre en matière pédagogique;
- Répondre aux questions : comment tirons-nous notre épingle du jeu et comment faisons-nous pour le savoir?
- Étudier les tendances, cerner les lacunes en matière de réalisation et fixer des objectifs pour éliminer ces écarts;
- Déterminer les répercussions de l'apprentissage professionnel sur la capacité pédagogique et l'apprentissage des élèves;
- Résoudre les enjeux entourant la prévention et les interventions;
- Faire un suivi régulier de l'apprentissage des élèves;
- Évaluer les progrès vers l'atteinte des objectifs SMART énoncés dans le plan d'amélioration de l'école;
- Établir et planifier une instruction qui permet aux élèves de s'améliorer continuellement et d'atteindre un niveau de rendement plus élevé.

L'analyse de données quantitatives et qualitatives ainsi que la ventilation et la triangulation de celles-ci fournissent des preuves de l'efficacité d'une école.

les mesures de soutien, les ressources et les outils conçus par chaque Centre de réseautage professionnel GIARE, mais mis à la disposition de tous les conseils scolaires de la province.

• La Stratégie visant la réussite des élèves

L'utilisation accrue des données dans l'évaluation des besoins et de l'amélioration est un précepte de la Stratégie visant la réussite des élèves. Avec l'introduction d'un nombre croissant de programmes répondant à la diversité des élèves dans les écoles ontariennes, l'utilisation des données pour éclairer et évaluer l'efficacité des initiatives visant la réussite est essentielle.

Les approches stratégiques aux défis pédagogiques nécessitent des façons beaucoup plus complexes d'analyser l'information que celles qui existaient par le passé. Afin de relever ce défi, le ministère a repéré des mesures précises dont on doit faire le suivi afin d'établir les interventions, améliorations ou expansions à apporter au programme ou à l'initiative. Afin de soutenir ce suivi, le ministère distribue des ensembles de données aux conseils, qui en retour transmettent l'information à l'échelle de l'école, du conseil et de la province sur le taux de passage, l'accumulation de crédit et la répartition des notes. Les ensembles de données permettent aux conseils de soutenir davantage la littératie en matière de données et de repérer les secteurs où le rendement des élèves se situe au-dessus ou en deçà des niveaux provinciaux. De plus, ils aident les conseils et les écoles à cibler les activités dans les secteurs qui en ont besoin.

Les conseils utilisent de plus en plus ces ensembles de données dans le cadre d'évaluations des besoins afin de distinguer les ressources pour les écoles et de déterminer les effets de leurs stratégies d'intervention. L'ensemble comprend les taux de passage en français, mathématiques et sciences, les taux d'accumulation de crédits en 9^e, 10^e et 11^e année et la répartition des notes en français et en mathématiques en 9^e, 10^e, 11^e et 12^e année. De plus, les données de l'OQRE sont illustrées dans un tableau pour assurer un portrait complet des données disponibles. À l'échelle du conseil et de l'école, le personnel collabore à l'utilisation des données pour déterminer les secteurs ayant besoin d'une intervention. Les conseils et les écoles choisissent ensuite la matière, les niveaux et les cours où le progrès des élèves ne correspond pas aux résultats souhaités.

Cette approche sous forme de recherche collaborative s'intègre dans le Cycle d'apprentissage professionnel, décrit ci-dessous, qui comprend quatre phases – Planifier, Agir, Observer et Réfléchir – et permet de cibler les efforts. Bien qu'à première vue l'étape de planification du cycle établit que les données sont essentielles à la définition des interventions nécessaires, les données et renseignements probants constituent la clé de chaque étape du cycle.

• Le Cycle d'apprentissage professionnel – Utilisation des données et des renseignements probants pour accroître l'apprentissage professionnel et l'instruction

Le cycle d'apprentissage professionnel, un processus utilisé par des équipes d'éducatrices et d'éducateurs pour l'apprentissage professionnel, contient quatre phases itératives : planifier, agir, observer et réfléchir. L'apprentissage se fait au cours des réunions de l'équipe et entre celles-ci, lorsque les participantes et les participants échangent des façons de faire,

L'utilisation des données en action :

Modélisation prédictive de la réussite des élèves et interventions pédagogiques ciblées

Un projet de recherche en cours auquel participent neuf des douze conseils scolaires de langue française de la province démontre l'applicabilité de la modélisation prédictive pour la réussite future des élèves. Cette approche, ainsi que le *Cadre pour l'efficacité des écoles de langue française (M-12)* permet à chaque école et, par extension, à chaque conseil scolaire, de repérer les indicateurs prédictifs du rendement futur des élèves, en particulier les éléments du bulletin associés aux résultats des examens de l'OQRE.

Les membres de la direction d'école et les leaders pour la réussite des élèves qui se servent de cette approche ont eu à leur disposition des données personnalisées leur permettant d'établir des interventions en fonction des besoins spécifiques de l'élève. Même s'il est impossible d'attribuer l'amélioration scolaire à un seul facteur, il a été possible d'établir une combinaison de facteurs susceptibles de prédire le rendement des élèves de façon aussi précise que possible. Les résultats aux examens annuels à large échelle ont augmenté de façon constante au cours des quatre dernières années.

se penchent sur le travail des élèves et ont accès à des possibilités de renforcer leurs compétences et connaissances pédagogiques. Même si le cycle d'apprentissage professionnel a d'abord été présenté dans le cadre de la Stratégie visant la réussite des élèves, il peut servir à tous les niveaux du système de la maternelle à la 12^e année.

À la phase PLANIFIER, les éducatrices et les éducateurs :

- Examinent les données et renseignements pour évaluer les besoins d'un élève en lien avec le rendement ou l'engagement;
- Se concentrent sur un aspect de l'apprentissage qui traite du besoin des élèves et « décondensent » les attentes du curriculum dans le but d'en arriver à une compréhension commune de l'apprentissage auquel on s'attend de la part des élèves;
- Déterminent l'apprentissage requis par l'éducatrice ou l'éducateur afin de répondre aux besoins des élèves;
- Déterminent, en tenant compte de l'objectif final, quels renseignements permettront d'indiquer qu'on a répondu au besoin de l'élève et élaborent des outils d'évaluation de la tâche, de notation et de suivi;
- Conçoivent l'enseignement à l'aide de stratégies pédagogiques fondées sur la recherche ainsi qu'une approche différenciée (AD).

À la phase AGIR, les éducatrices et les éducateurs :

- Mettent en oeuvre l'enseignement tout en s'ajustant au besoin, sur la base d'une évaluation continue et de la rétroaction communiquée par les élèves;
- Participent à un apprentissage professionnel afin d'acquérir une compréhension collective de l'approche pédagogique;
- Ont accès à des ressources d'apprentissage professionnel.

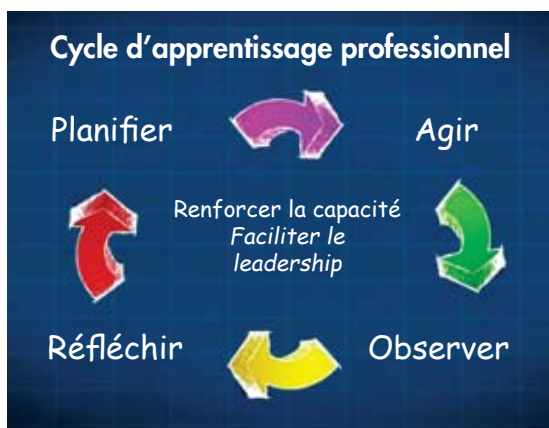
À la phase OBSERVER, les éducatrices et les éducateurs :

- Font un suivi de leur propre apprentissage et de celui des élèves;
- Partagent et analysent les renseignements sur l'apprentissage des élèves, y compris la rétroaction des élèves, et préparent les prochaines étapes;
- Partagent des pratiques pédagogiques, traitent des enjeux pédagogiques et évaluent les prochaines étapes en lien avec leur propre apprentissage.

À la phase RÉFLÉCHIR, les éducatrices et les éducateurs :

- Examinent et analysent les résultats;
- Évaluent individuellement et conjointement le travail des élèves et partagent les rétroactions des élèves;
 - Décident, en fonction des renseignements, dans quelle mesure on a répondu au besoin de l'élève;
 - Réfléchissent à leur propre apprentissage et décident des prochaines étapes.

Pour accéder à des séquences vidéo et à des ressources, visitez : <http://www.edugains.ca/newsite/di2/diprolearningcyclevideo.html> (en anglais seulement)



- **L'utilisation des données dans le Parcours fondamental d'enseignement et d'apprentissage (PFEA) pour orienter la recherche**

Il existe de nombreux processus systématiques utilisés par les équipes scolaires pour construire un sens. Le PFEA constitue un type de stratégie d'enquête collaborative utilisé par les Communautés d'apprentissage professionnel (CAP) pour recueillir les données, réfléchir aux stratégies d'enseignement et d'apprentissage et déterminer les étapes réalisables et étudier les mesures à prendre.

Les écoles élémentaires et secondaires qui participent au projet Diriger la réussite des élèves se servent du cycle du PFEA pour miser sur leur processus d'enquête et l'orienter et pour instaurer une efficacité collective.

Le processus PFEA utilise diverses sources de données et de renseignements pour éclairer les orientations et actions des CAP. L'équipe école commence son enquête en déterminant les forces et les besoins des élèves et visualise à quoi pourrait ressembler un travail de qualité chez les élèves, axé sur les « compétences en matière de réflexion », à la fin du cycle du PFEA. Il met aussi l'accent sur les « mesures sociales » desquelles on traitera.

L'équipe scolaire recueille les renseignements probants sur l'évaluation afin de déterminer les forces et les besoins des élèves. On utilise souvent les attentes du curriculum *Lire pour comprendre (Le curriculum de l'Ontario, de la 1^{re} à la 8^e année, Français, et 9^e et 10^e année, Français)* comme point de référence.

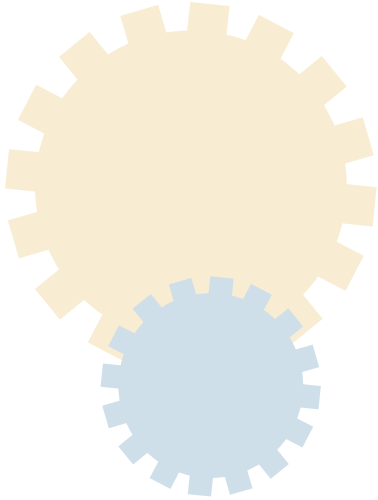
Ces attentes incluent la capacité des élèves à résumer, à déduire et à déterminer le message de l'auteur, à émettre une opinion personnelle et à détecter la partialité. Les questions dont on doit tenir compte incluent :

- Les élèves peuvent-ils étayer leurs réflexions avec des données probantes appropriées?
- Les élèves peuvent-ils élargir leur pensée en établissant des liens significatifs ou en reliant leur pensée aux idées ayant une importance sociale?
- Les élèves sont-ils plus en mesure de démontrer leurs réflexions à l'aide d'un texte plutôt que d'un autre?
- Quel rôle les caractéristiques d'un texte jouent-elles dans la démonstration de leur compréhension?

Ces questions aident à fournir la cible utilisée pour examiner les données et établir l'orientation du PFEA. L'équipe école regroupe ensuite les attentes du curriculum qui seront utilisées dans le PFEA.

Dans le cadre du PFEA, l'enseignante ou l'enseignant en classe et l'équipe école s'intéressent plus particulièrement à :

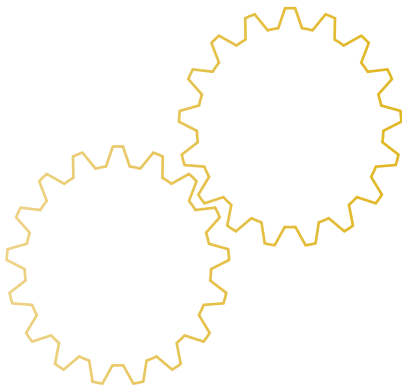
- déterminer le point d'entrée de l'élève en se fiant au jugement de l'enseignante ou de l'enseignant ou à l'évaluation diagnostique;
- suivre le progrès de l'élève dans le cadre du PFEA au moyen d'évaluations formatives;
- apporter des ajustements à l'enseignement et à l'apprentissage en fonction des besoins des élèves;
- reconnaître les compétences des élèves à la fin du PFEA en fournissant une tâche culminante ou sommative.



Le PFEA est un processus guidé par la recherche qui se sert de l'évaluation et du jugement de l'enseignante ou de l'enseignant pour guider et orienter le type d'enseignement et la rétroaction nécessaires pour améliorer le rendement des élèves. Ce processus itératif se penche sur l'efficacité des mesures d'enseignement et d'apprentissage. Le processus d'enquête dans le cadre du PFEA détermine et oriente les « prochaines étapes » à la fois pour l'enseignante ou l'enseignant et l'élève.

Publications :

- **En conversation** est une série d'articles stimulants visant à appuyer l'apprentissage professionnel et le dialogue, que l'on peut consulter sur le site Web de l'Institut de leadership en éducation à l'adresse www.education-leadership-ontario.ca. Les plus récents articles publiés sont une conversation avec le Dr Fraser Mustard intitulée « De solides racines et des avenir prometteurs : Les promesses de l'éducation et de la petite enfance » (Hiver 2010-2011) et une conversation avec le Dr Douglas Willms intitulée « L'engagement des élèves : une priorité du leadership » (été 2011).
- **Le nouveau leader** offre des stratégies pratiques pour le rendement des élèves. Consultez par exemple le texte « L'utilisation de tableaux de données contribue à l'amélioration de l'enseignement, de l'apprentissage et du rendement » rédigé par Tilia Cruz, directrice de l'école élémentaire Our Lady of Mercy. *Le nouveau leader* est publié par la Division du rendement des élèves et se trouve sur le site www.inspirelearning.ca.
- **La direction d'école s'informe** est une série de bulletins à l'intention des directions d'école et directions adjointes axés sur les enjeux pratiques vécus dans les écoles. Tirés de ressources existantes, ces bulletins sont conçus pour appuyer la pratique du leadership pédagogique. *La direction d'école s'informe* est parrainé par l'Institut de leadership en éducation (ILE) et est disponible à l'adresse www.education-leadership-ontario.ca.
- **L'enquête collaborative en tant qu'apprentissage professionnel : De nouvelles pistes pour la pratique professionnelle**, une monographie de la série *Accroître la capacité* produite par le Secrétariat de la littératie et de la numératie (2010), établit et décrit sept caractéristiques de l'enquête collaborative par la voix d'enseignantes et d'enseignants participant à plusieurs projets collaboratifs appuyés par le ministère, notamment l'enquête collaborative pour l'apprentissage des mathématiques (ECA-M). Cette série est publiée à l'adresse : <http://www.edu.gov.on.ca/fre/literacynumeracy/inspire/index.html>.
- **Utiliser les données pour améliorer le rendement des élèves**, du Dr Christina van Barneveld (2008), la monographie no 15 sur la mise en pratique de la recherche de la série *Faire la différence... De la recherche à la pratique* réalisée grâce à un partenariat entre le Secrétariat de la littératie et de la numératie et l'Ontario Association of Deans of Education a pour élément central la question « Comment le personnel enseignant peut-il partir de données pour améliorer le rendement des élèves au niveau élémentaire? » Cette monographie est disponible à l'adresse http://www.edu.gov.on.ca/fre/literacynumeracy/inspire/research/Using_DataFr.pdf.
- **Parcours fondamental d'enseignement et d'apprentissage (PFEA) : Un modèle d'enseignement pour les communautés d'apprentissage professionnel de l'Ontario** fait partie de la série *Accroître la capacité* réalisée par le Secrétariat de la littératie et de la numératie pour appuyer le leadership et l'efficacité



pédagogique dans les écoles de l'Ontario. Le PFEA est un modèle puissant pour organiser les mesures à prendre en matière d'enseignement et d'apprentissage. Utiliser les données de façon efficace constitue un élément essentiel du processus du PFEA. Cette série est publiée à l'adresse : <http://www.edu.gov.on.ca/fre/literacynumeracy/inspire/index.html>.

Réseaux professionnels, fichiers balados et webémissions :

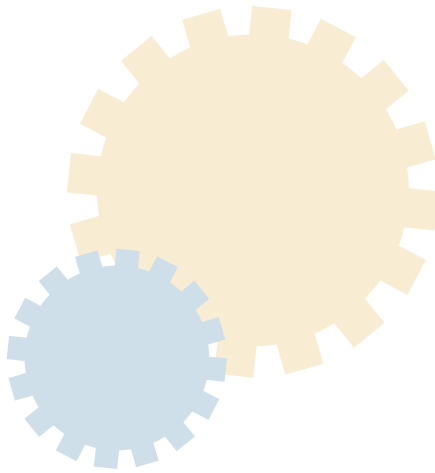
• **Centres de réseautage professionnel GIARE**

Les sept Centres de réseautage professionnel GIARE de la province ont chacun leur propre site Web mettant à la disposition de tous les conseils scolaires les mesures de soutien, ressources et outils qu'ils ont mis au point. Des exemples de mesures de soutien offertes sur ces sites Web incluent des vidéos éducatives, des fichiers balados, des présentations, du matériel de perfectionnement professionnel, des cahiers d'exercices et des lignes directrices.

- Centre de réseautage professionnel GIARE de la région de Barrie www.curriculum.org/MISABARRIE/index.html
- Centre de réseautage professionnel GIARE de langue française www.centregiare.ca
- Centre de réseautage professionnel GIARE de la région de London www.misalondon.ca
- Centre de réseautage professionnel GIARE de la région d'Ottawa www.misaeast.on.ca
- Centre de réseautage professionnel GIARE de la région de Sudbury-North Bay www.neoen.ca
- Centre de réseautage professionnel GIARE de la région de Thunder Bay www.lakeheadschoools.ca/misa
- Centre de réseautage professionnel GIARE de la région de Toronto www.misatoronto.ca.

- **Leaders en éducation de l'Ontario (LEO)** est un réseau professionnel, un « NING » à l'intention des leaders scolaires et de district en Ontario. Il offre une plateforme pour discuter de sujets d'intérêt pour les membres concernant les pratiques en matière de leadership. La documentation sur le congrès à l'intention des directions d'école se trouve sur le « NING » avec la série *La direction de l'école s'informe*. On encourage les membres à publier des éléments, à partager des idées, à poser des questions et à suggérer des sujets pour les prochains numéros de *La direction d'école s'informe*. Les leaders de l'Ontario peuvent s'inscrire au « NING » en visitant le site Web de l'Institut de leadership en éducation (ILE) à l'adresse <http://www.education-leadership-ontario.ca/content/accueil>.

- **Parcours fondamental d'enseignement et d'apprentissage : pôles et réseaux** montre de quelle manière le PFEA peut offrir un modèle puissant pour l'organisation de la tâche des équipes d'enseignantes et d'enseignants, souvent appelées communautés d'apprentissage professionnel. La mise en oeuvre efficace du processus PFEA a démontré des résultats prometteurs pour l'amélioration de l'apprentissage des élèves et l'acquisition de nouvelles connaissances par les membres du personnel enseignant. Ces fichiers balados, publiés à l'adresse <http://curriculum.org/content/webemissions>, se servent d'animation et de vidéos pour mettre l'accent sur la façon dont les communautés d'apprentissage professionnel forment des pôles et des réseaux.



- **Conversations courageuses et ouvertes à l'apprentissage**

Le leadership exige que les éducatrices et éducateurs participent à des conversations favorables à l'apprentissage qui sont réfléchies, respectueuses et parfois courageuses. On a utilisé de nombreux termes pour décrire ces types de conversation, notamment axées sur l'apprentissage, courageuses, cruciales, difficiles et intenses. Ces conversations ouvertes à l'apprentissage peuvent survenir et être entretenues au moyen de différents processus de collaboration incluant la résolution de problèmes et la prise de décision. Tout au long de ces processus, les leaders font preuve d'un engagement envers l'amélioration continue et mettent l'accent collectivement sur l'apprentissage des élèves. Cette webémission met en vedette Jennifer Abrams, le Dr Viviane Robinson et le Dr Kenneth Leithwood, qui partagent leurs compréhensions, recherches et points de vue courants fondés sur les données probantes concernant les conversations ouvertes à l'apprentissage.

- **Le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12)**

est une ressource multimédia harmonisée avec le document *Cadre pour l'efficacité des écoles* afin de soutenir l'apprentissage professionnel et une pratique réfléchie axée sur l'amélioration de l'apprentissage pour tous les élèves. Les six composantes décrites dans cette ressource sont : Évaluation au service de l'apprentissage, en tant qu'apprentissage et de l'apprentissage; Leadership au sein de l'école et de la salle de classe; Voix des élèves et construction identitaire; Curriculum, stratégies pédagogiques et apprentissage; Programmes et itinéraires d'études; Alliance famille-école, partenariats et développement communautaire. À chaque composante du *Cadre* sont associés un certain nombre d'indicateurs et certains exemples de données probantes. Dans la ressource multimédia, on met en évidence plusieurs vidéos qui font état de pratiques efficaces et fondées sur les données probantes pour chaque indicateur.

ÉCRIVEZ-NOUS AU SUJET DES CAPACITÉS CLÉS DU LEADERSHIP

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires sur le présent numéro de *Passer des idées à l'action*.

- Racontez-nous votre expérience avec l'une des CCL ou les cinq.
- Qu'est-ce qui a fonctionné pour vous?
- Selon vous, quels sont les outils d'apprentissage professionnel suffisamment efficaces pour renforcer ces capacités?

Nous attendons vos réponses avec impatience afin d'en publier des extraits dans le prochain numéro de *Passer des idées à l'action* qui traitera d'« Harmoniser ressources et priorités ».

Écrivez-nous à ldb-ddl@ontario.ca

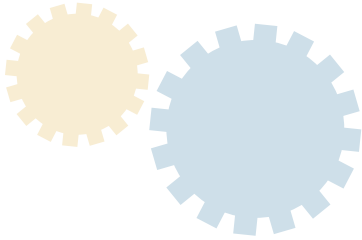
Occasions d'apprentissage et ressources offertes par des Associations de leadership de l'Ontario :

- **Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO) et Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne (AGÉFO)**
- **Conseil ontarien des directions de l'éducation catholique (CODEC) et l'Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSOA)**
- **Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE) et l'Ontario Public Supervisory Officials' Association (OPSOA)**

Les six associations professionnelles ontariennes citées plus haut représentent les membres de la direction des écoles ainsi que les agentes et agents de supervision et mettent en commun leur engagement à promouvoir une culture de collaboration des apprenantes et apprenants professionnels. Les occasions d'apprentissage professionnel et les ressources offertes par les associations – sur une base individuelle ou en partenariat – créent et renforcent la pratique du leadership en lien avec les cinq capacités clés du leadership.

Pour en apprendre davantage sur ces associations, visitez les sites de l'ADFO (www.adfo.org), de l'AGÉFO (www.agefo.ca), du CODEC (www.cpcso.on.ca), de l'OCSOA (www.ocsoa.ca), du CODE (www.principals.on.ca) et de l'OPSOA (www.opsoa.org).

Poursuivons le dialogue : Votre point de vue



Passer des idées à l'action est conçu pour appuyer le renforcement des capacités clés entrepris par le Ministère, les associations de leadership de l'Ontario et les conseils scolaires. Le but du bulletin est de contribuer à votre apprentissage professionnel continu et à vous fournir, à vous et à vos collègues, un tremplin significatif au chapitre de la réflexion, du dialogue professionnel et du passage de ces idées à l'action.

Opinions et points de vue des lectrices et des lecteurs

Dans le dernier numéro de *Passer des idées à l'action*, qui portait sur la capacité du leadership « fixer des objectifs », nous vous avons demandé de nous faire part de vos réflexions et opinions. Des lectrices et des lecteurs nous ont écrit non seulement à propos de fixer des objectifs, mais également sur l'utilisation des données.

Réflexions sur l'utilisation des données

De la part d'un leader GIARE

- Dans notre conseil scolaire, un élément clé pour une utilisation efficace des données est de rendre les données disponibles et pertinentes pour les enseignantes et les enseignants de façon continue. Leur leadership ainsi que celui des leaders scolaires, en instaurant les conditions propices à une utilisation efficace des données, est la prochaine meilleure étape à suivre pour améliorer le rendement des élèves. L'instauration d'une culture positive des données dans les écoles – qui fait de l'utilisation des données un élément central du conseil scolaire, de l'école et du rendement des élèves – est un processus qui demande un engagement explicite en terme de temps et d'effort.

L'expression « une image dans le temps » est privilégiée en éducation comme déclaration d'ouverture pour lancer un dialogue avec les enseignantes et les enseignants à propos des données. Pour mettre en pratique les changements qui profitent à notre système à tous les niveaux, il est toutefois essentiel que les sources de données soient toujours actualisées, disponibles et exactes. Il est essentiel que les données fassent partie de la pratique au moyen d'activités uniformément appliquées partagées dans les écoles, familles d'écoles et conseils scolaires.

Les pratiques à l'échelle du conseil scolaire qui se sont avérées efficaces pour instaurer cette culture incluent :

- Donner aux enseignantes et aux enseignants, en particulier celles et ceux qui occupent un poste de responsabilité, ainsi qu'aux membres de la direction de l'école un accès opportun aux données concernant leur école et leurs classes;
- Déterminer les données sur lesquelles se concentrer;
- Offrir des ressources en matière de données qui soient exactes et actuelles;
- Recueillir les données et les publier immédiatement;
- Créer un « tableau de bord » de rapports sur les données pour faciliter l'accès et qui servira de point d'entrée pour l'ajout et l'examen d'éléments de données;

Passer des idées à l'action, bulletin n° 4 – Fixer des objectifs : La puissance de la détermination – Quelques commentaires des lecteurs :

- Ces bulletins sont une mine de renseignements pour les mentors et les coaches. Par exemple, nous nous sommes servis du numéro portant sur « fixer des objectifs » comme élément central de conversations individuelles entre mentorés et mentors ou coaches, dans leur dialogue sur la progression vers l'atteinte d'objectifs de leurs plans d'apprentissage.
- La section Établir des liens : Corrélation entre fixer des objectifs et les autres capacités clés du leadership et le tableau qui montre comment la CCL « fixer des objectifs » s'intègre dans le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) est très utile pour illustrer comment des pratiques et compétences en matière de leadership du CLO interagissent dans la vraie vie.
- Leading through Quality Questioning: Creating Capacity, Commitment, and Community (Walsh et Dankert Sattes 2010) constitue une autre excellente ressource pour soutenir la mobilisation de l'énergie individuelle et collective entourant un objectif et pour faciliter la réflexion sur la progression vers l'objectif établi.

- Faire participer les membres du personnel enseignant dans la façon dont ils accèdent aux données et les analysent;
- Faire en sorte que les données et leur utilisation fassent partie intégrante de l'apprentissage professionnel.

De la part de leaders pour la réussite des élèves

- La notion de « culture de données » est un concept intéressant. Le contexte dans lequel les données sont recueillies et appliquées ainsi que la façon dont les caractéristiques uniques de ce contexte éclairent l'utilisation des données constituent une composante importante de cette notion. Le point central des données peut porter sur le changement dans les données ou simplement situer les données par rapport à d'autres données comparatives; par exemple, un résultat de 62 à un test de lecture de l'OQRE peut être perçu comme une déception, puisqu'il se situe 13 points en deçà de la norme attendue. Toutefois, si l'école n'a jamais atteint un résultat au-dessus de 55 auparavant et que ce résultat se produit avec un groupe qui avait obtenu un résultat de 23 à l'examen de 3^e année, ce résultat prend alors une toute autre signification et interprétation.
- Se garder du temps pour utiliser les données peut ne pas être perçu comme une option viable pour de nombreux membres de la direction d'école et d'agentes et agents de supervision. Peut-être que la stratégie d'intégrer l'utilisation des données et l'analyse dans les attentes envers les chefs de service et les équipes, les équipes divisionnelles, les directions d'école et directions adjointes ainsi que les agentes et agents de supervision, les directions de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires – peut faire en sorte que l'utilisation des données devienne une condition de la culture des données.
- Les données ne font qu'ouvrir la voie à une conversation plus significative. Vous seul savez en quoi consiste l'enjeu. Le vrai travail commence au moment d'établir pourquoi cet enjeu existe et comment vous y réagirez pour modifier cet état.

Réflexion sur « fixer des objectifs »

des participantes et participants au congrès des directions d'école et directions adjointes de 2011 portant sur « Fixer des objectifs »

- Une direction d'école secondaire décrit une approche qui non seulement suscite l'engagement des élèves à l'établissement d'objectifs en lien avec leur propre rendement, mais qui est aussi une dimension essentielle du travail d'amélioration scolaire. « L'une des activités qu'a implantées notre CAP est de travailler avec les élèves afin de clairement recenser leurs progrès et, plus important encore, d'engager un dialogue pour établir des stratégies qui répondront à leurs objectifs en grim pant d'un niveau prédéterminé dans une des catégories de la grille d'évaluation. Les élèves sont en mesure de visualiser où ils se trouvent et de décider où ils veulent se rendre. Ils peuvent voir les résultats après avoir suivi des stratégies qu'ils ont établies de façon individuelle en collaboration avec leurs enseignantes et enseignants.

Les élèves ne sont pas identifiés par leur nom, mais plutôt par une sélection aléatoire connue seulement par l'enseignante ou l'enseignant et de l'élève. Ils sont ainsi en mesure de voir où ils se situent, où ils veulent se situer en lien avec les autres élèves de leur classe. À mesure qu'ils constatent une amélioration chez les autres élèves (qui ne sont pas identifiés), ils peuvent discuter avec les enseignantes et les enseignants et d'autres élèves pour partager leurs stratégies qui fonctionnent afin de faire passer les élèves du niveau 2 au niveau 3 dans une catégorie en particulier et suivre le même processus.

- Une direction d'école élémentaire se penche sur ce qui s'est passé lorsque l'équipe nouvellement formée du cadre de l'école a décidé de faire un examen approfondi de la situation. « Avec l'aide de l'équipe de perfectionnement du leadership de notre conseil, nous avons forgé des questions et activités visant à nous dresser un tableau clair de ce que nous faisons et comment ce que nous faisons s'harmonisait avec ce que nous voulions que les élèves fassent. Ce que nous ignorions à l'époque et que nous savons maintenant, c'est que nous touchions aux travaux de Richard Elmore et de ses réflexions sur « le noyau pédagogique ».

Cet examen nous a permis d'établir un ensemble de priorités clés qui, selon nous, nous amèneraient, nous et les élèves, à devenir les apprenantes et les apprenants du 21^e siècle que nous souhaitions devenir. La notion critique ou « moment de grâce » pour le personnel de l'école, y compris moi-même, fut que nous sommes TOUTES et TOUS des apprenantes et des apprenants en lien avec ces initiatives et que même si chacun de nous a quelque chose à apporter, nous avons tous beaucoup à apprendre. Voilà ce qu'on appelle un but partagé! »

Ressources sélectionnées et publications recommandées par les leaders de l'Ontario :

Ahead of the Curve: The Power of Assessment to Transform Teaching and Learning publié par Reeves (2007) offre une vue exhaustive des défis de l'évaluation d'un point de vue de la classe, du système et du leadership. Les personnes qui y contribuent, qui sont tous des leaders en éducation de renommée internationale, appuient la prémisse que l'objectif fondamental de l'évaluation n'est pas de classer, de noter et de trier les élèves, mais plutôt d'offrir une rétroaction significative qui mène à un rendement amélioré.

Beyond the Numbers: Making Data Work for Teachers and School Leaders, 2^e édition, de White (2011) a été mis à jour pour inclure les leçons retenues des systèmes scolaires qui, selon White, « sortent régulièrement du moule, réduisent les écarts en matière de rendement pour les élèves qui étudient en langue seconde en Ontario, au Canada, et en Californie. » Le message de White peut se résumer par ce que White appelle les cinq R de l'analyse des données :

- RECONNAÎTRE l'influence de l'effet rétroviseur sur les pratiques, politiques et valeurs courantes sur l'enseignement et l'apprentissage.
- SE RENDRE COMPTE que les données donnent l'occasion de réaliser des analyses consciencieuses, une infusion de nos propres expériences et connaissances, et de prendre des décisions qui changent notre façon d'enseigner.
- REFLÉCHIR aux données disponibles avec d'autres professionnels, inclure la puissance de la collaboration pour examiner le travail des élèves et faire un suivi des changements perspicaces et améliorer le rendement des élèves.
- RÉAGIR aux défis urgents.
- REPRODUIRE des façons de faire qui fonctionnent pour partager la richesse de la connaissance et l'expertise dans les écoles.

School Me the Proof! Tools and Strategies to Make Data Work for You, également de White (2005), est le compagnon de *Beyond the Numbers*.

Breakthrough de Fullan, Hill et Crévola (2006). Il définit un nouveau cadre de la réforme de l'enseignement à l'aide de trois composantes clés – personnalisation, précision et apprentissage professionnel – pour élaborer un enseignement en classe précis et mené par les données, adapté à chaque élève.

Building and Connecting Learning Communities: The Power of Networks for School Improvement de Katz, Earl et Ben Jaafar (2009) se base sur l'expérience en recherche et en perfectionnement professionnel des auteurs pour montrer dans quelle mesure les communautés d'apprentissage professionnel (CAP) liées par des réseaux peuvent contribuer à l'amélioration scolaire. Les auteurs étudient les rôles de leadership formels et informels, l'enquête collaborative comme outil essentiel et de quelle manière les CAP appuient la responsabilisation à l'échelle de l'école, y compris une utilisation efficace des données.

Data Enhanced Leadership, publié par Blankstein, Houston et Cole (2010) offre des concepts clés sur la manière dont l'utilisation des données peut se traduire par un leadership scolaire très efficace. Ce septième volume de la série *The Soul of Educational Leadership* montre comment les leaders en éducation peuvent appliquer les données de façon stratégique pour renforcer le leadership scolaire et améliorer de façon significative l'apprentissage professionnel, les expériences d'apprentissage des élèves et le rendement à l'échelle de l'école.

Data, Data Everywhere: Bringing All the Data Together for Continuous School Improvement (2009) par Bernhardt décrit ce qu'il faut pour accroître le rendement des élèves à chaque degré, dans chaque matière et avec chaque groupe d'élèves. Bernhardt, un expert-chef de file de l'utilisation des données, a écrit ce court ouvrage non pas pour faire valoir que « l'analyse des données s'est simplifiée ou que la tâche est moindre », mais pour offrir au personnel des écoles une ressource accessible.

'Data: Now What?' est un numéro thématique de *Educational Leadership* (décembre 2008-2009) qui donne des conseils sur la façon dont les écoles peuvent se servir des données pour prendre des décisions éclairées. Les conseils qui ressortent des articles des contributeurs incluent : se concentrer sur les questions et non sur les données; douter des réponses faciles; comprendre le processus d'évaluation; penser plus loin que les résultats d'examen; utiliser un jugement éclairé.

Data-Driven Dialogue: A Facilitator's Guide to Collaborative Inquiry par Wellman et Lipton (2004) offre des principes directeurs, des outils pratiques, des conseils éprouvés et un modèle en trois phases pour structurer et faciliter les conversations axées sur les données.

Data Teams: The Big Picture – Looking at Data Teams through a Collaborative Lens par Allison, Besser, Campsen, Cordova, Doubek, Gregg, Kamm, Nielsen, Peery, Pitchford, Rose, Ventura et White (2010) est une anthologie d'écrits sur les composantes clés d'équipes de données qui montre comment la mise en oeuvre du processus d'équipe de données peut avoir un effet positif sur les initiatives dans les écoles et les conseils scolaires.

Data Wise: A Step-by-step Guide to Using Assessment Results to Improve Teaching and Learning, publié par Boudett, City et Murnane (2005), présente un plan clair et soigneusement vérifié à l'intention des leaders scolaires sur la façon d'utiliser les données d'évaluation pour appuyer le rendement des élèves.

Data Wise in Action: Stories of Schools Using Data to Improve Teaching and Learning, publié par Boudett et Steele (2007) est un compagnon de l'ouvrage *Data Wise: A Step-by-Step Guide to Using Assessment Results to Improve Teaching and Learning* et met en lumière les défis en matière de leadership auxquels les écoles sont confrontées à chaque phase du processus en huit étapes et illustre comment le personnel a recours à la créativité et à la collaboration pour relever ces défis.

Deliverology: A Field Guide for Educational Leaders, par Barber, 2010, se base sur le travail de pionnier de l'auteur comme directeur de l'unité d'exécution au R.-U. pour montrer aux lectrices et aux lecteurs comment prendre part à une application concertée et réfléchie de ce qu'il appelle l'exécution (deliverology) – une approche conçue pour aider les systèmes à établir et à réaliser des objectifs ambitieux en se servant des données pour définir les prochaines étapes en matière d'amélioration.

Examining Evidence est un numéro thématique de *JSD* (Automne 2008) qui étudie le type de données probantes utiles dans un contexte particulier. Les auteurs décrivent l'appui dont ont besoin les enseignantes et les enseignants ainsi que les leaders scolaires pour faire une utilisation optimale des données probantes.

Failure Is NOT an Option: Six Principles that Guide Student Achievement in High-performing Schools par Blankstein (2004) présente 6 principes directeurs pour créer et maintenir des écoles à des niveaux de rendement élevé, l'un de ces derniers étant la prise de décision et l'amélioration continue basées sur des données.

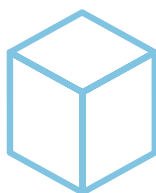
Leading with Inquiry and Action: How Principals Improve Teaching and Learning, par Militello, Rallis et Goldring (2009) présente un processus fondé sur les données probantes, systématique et continu pour recueillir les renseignements, prendre des décisions et adopter des mesures pour améliorer l'enseignement et augmenter le rendement des élèves.

Leaders Make It Happen: An Administrator's Guide to Data Teams, par McNulty et Besser (2010) offre des protocoles pratiques et clairement définis pour constituer des « équipes de données » et montre comment éviter les pièges et renforcer la capacité des équipes tout au long du processus.

Leadership Maps, par White (2009), offre des stratégies précises de leadership dans huit domaines clés, y compris l'analyse des données et la responsabilisation dans les mesures afin de permettre aux leaders d'analyser leur propre rendement ainsi que celui d'autres leaders scolaires.

Leading Schools in a Data-Rich World: Harnessing Data for School Improvement par Earl et Katz (2006) montre aux éducatrices et aux éducateurs comment devenir à l'aise avec les données et offre des outils précieux à l'intention des équipes d'amélioration dans les écoles, qu'elles pourront utiliser dans leur travail.

Let Data Do the Talking: Clarify Goals and Roles by Examining Data, par Von Frank (2009) est un numéro thématique de *Tools for Schools*, de *Learning Forward*, axé sur les dimensions d'une utilisation efficace des données, y compris les types de conversations sur les données.



Professional Learning Conversations: Challenges in Using Evidence for Improvement, publié par Earl et Timperley (2008), offre des arguments éclairés, une théorie et des exemples pratiques basés sur la recherche et montrant le résultat lorsque les éducatrices et les éducateurs, les décideuses et les décideurs, ainsi que les élèves essaient de repenser et de modifier les pratiques en participant à des conversations fondées sur les données probantes afin de remettre en question leur travail et de l'éclairer.

The Principal as Data-Driven Leader, par Clark (2009), est une publication conjointe du Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation et de la série *Leading Student Achievement* de Corwin Press et est conçue pour aider les leaders scolaires à se servir des données pour forger, réviser et évaluer leurs plans d'amélioration scolaire.

School Self-Assessment: The Road to School Effectiveness est le fruit d'un partenariat entre le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation et le National Association of Head Teachers (NAHT) du Royaume-Uni. Ce guide décrit le processus d'autoévaluation des écoles comme un puissant outil dont les leaders peuvent se servir pour l'amélioration scolaire.

Tools and Talk: Data, Conversation, and Action for Classroom and School Improvement par Murphy (2009) présente un guide pratique et plein de ressources pour l'utilisation des données axée sur l'enseignement et l'apprentissage des élèves.

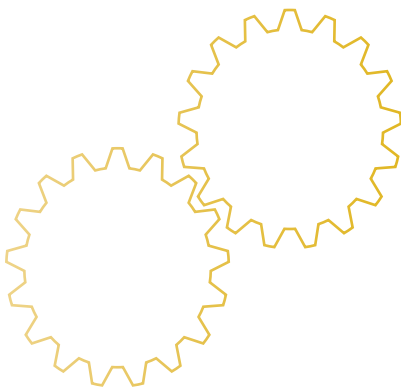
Using Data to Improve Student Achievement est un numéro thématique de Educational Leadership (Février 2003) qui porte sur la réponse aux questions toujours d'actualité en 2011; par exemple : Comment nous servirons-nous des données?; D'où viennent les données?; Par où commencer?; Que disent réellement les données?

Using Data to Improve Learning for All: A Collaborative Approach, publié par Love (2010) explique aux leaders scolaires et des conseils comment mettre en oeuvre l'enquête collaborative afin d'améliorer l'apprentissage et l'enseignement, d'instaurer et de soutenir une culture des données hautement performante et d'établir un climat scolaire caractérisé par une responsabilité collective envers l'apprentissage des élèves et un respect de la culture de l'élève.

Using Data to Improve Student Learning Series par Bernhardt (2003–2005) est une série de quatre volumes qui explique l'analyse des données de véritables écoles et pouvant aider à éclairer les plans d'amélioration des écoles et offre des modèles et des exemples que les leaders peuvent utiliser dans les écoles élémentaires, intermédiaires et secondaires et dans les conseils scolaires.

Using Student Achievement Data to Support Instructional Decision Making, par Hamilton, Halverson, Jackson, Mandinach, Supovitz et Wayman (2009), est un guide pratique en éducation publié par l'Institute of Education Sciences (IES) du Département américain de l'éducation. Ce guide pratique offre les meilleures données probantes et expertises disponibles pour relever les défis ayant trait à l'utilisation des données portant sur le rendement des élèves.

Faire la différence... De la recherche à la pratique : Utiliser les données pour améliorer le rendement des élèves de Christina Von Barneveld (2008) est l'une des séries de la recherche à la pratique réalisées par le Secrétariat de la littératie et de la numératie et l'Ontario Association of Deans of Education. Cette monographie se base sur la recherche pour répondre à la question : « Comment le personnel enseignant peut-il partir de données pour améliorer le rendement des élèves au niveau élémentaire? » et suggère des effets possibles sur la pratique pédagogique.



Références

- Allison, E., Besser, L., Campsen, L., Cordova, J., Doubek, B., Gregg, L., Kamm, C., Nielsen, K., Peery, A., Pitchford, B., Rose, A., Ventura, S., White, M. (2010) *Data teams: The big picture – Looking at data teams through a collaborative lens*. Englewood, CO: The Leadership and Learning Center.
- Barber, M. (2011). *Deliverology: A field guide for educational leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Bernhardt, V. (2003). *Using data to improve student learning in elementary schools*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Bernhardt, V. (2009). *Data, data everywhere: Bringing all the data together for continuous school improvement*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Blankstein, A. M. (2004). *Failure is NOT an option: Six principles that guide student achievement in high-performing schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Blankstein, A. M. (2007). Terms of engagement: Where failure is not an option. In A. M. Blankstein, P. D., Houston, & R. W. Cole (Eds.). *Engaging EVERY Learner*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Blankstein, A. M., Houston, P. D., & Cole, R. W. (Eds.). (2010) *Data enhanced leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Boudett, K. P., City, E. A., & Murnane, R. J. (Eds.). (2005). *Data wise: A step-by-step guide to using assessment results to improve teaching and learning*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Boudett, K. P. & Steele, J. L. (Eds.). (2007). *Data wise in action: Stories of schools using data to improve teaching and learning*. Cambridge: Harvard Education Press.
- Calman, R. (2010) Education's big eight: Exploring the underlying traits of high-performing schools. *Register*. 12(3). Toronto: Ontario Principals' Council.
- Clark, R. (2009). *The principal as data-driven leader*. Thousand Oaks, CA: Corwin & Toronto, ON: Ontario Principals' Council.
- Curtis, E. R., & City, E. A. (2009). *Strategy in action: How school systems can support powerful learning and teaching*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Data: now what?. (December 2008/January 2009). *Education Leadership*, 66(4).
- Earl, L. M. (2008). Leadership for evidence-informed conversations. In L. M. Earl & H. Timperley (Eds.). *Professional learning conversations: Challenges in using evidence for improvement*. Springer Science + Business Media B.V.
- Earl, L. M. & Katz, S. (2006). *Leading schools in a data-rich world: Harnessing data for school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Earl, L. M. & Katz, S. (2010) Creating a culture of inquiry: Harnessing data for professional learning. In A. M. Blankstein, P. d. Houston, & R. W. Cole (Eds.), *Data enhanced leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Earl, L. M. & Timperley, H. (Eds.). (2008a). *Professional learning conversations: Challenges in using evidence for improvement*. New York, NY: Springer Science + Business Media.
- Earl, L. M. & Timperley, H. (2008b). Understanding how evidence and learning conversations work. In L. M. Earl & H. Timperley (Eds.). *Professional learning conversations: Challenges in using evidence for improvement*. Springer Science + Business Media B.V.
- Education Quality and Accountability Office. (2010) *Strategies that work for schools: Thinking globally in a postmodern world*. Toronto: EQAO.
- Examining evidence. (Fall 2008). *Journal of Staff Development*. 29(4).
- Forbes, R. (2010) Some pitfalls in the use of data – and how to avoid them. In A. M. Blankstein, P. D. Houston, & R. W. Cole (Eds.). *Data enhanced leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Fullan, M., Hill, P., & Crévola, C. (2006). *Breakthrough*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Hannay, L., Wideman, R. & Seller, W. (2010) *Professional learning to reshape teaching*. Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario
- Hamilton, L., Halverson, R., Jackson, S., Mandinach, E., Supovitz, J., & Wayman, J. (2009). *Using student achievement data to support instructional decision making* (NCEE 2009-4067). Washington, DC: National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education Retrieved from <http://ies.ed.gov/ncee/wwc/publications/practiceguides/>.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. New York, NY: Routledge.
- Hess, F. (December 2008/January 2009). The new stupid. *Educational Leadership*. 66(4)
- Hill, P. W. (2010) Using assessment data to lead teaching and learning. In A. M. Blankstein, P. D., Houston, & R. W. Cole (Eds.). *Data enhanced leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Katz, S., Earl, L. M., & Jaafar, S.B. (2009). *Building and connecting learning communities: The power of networks for school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Let data do the talking: Clarify goals and roles by examining data. (2009). *Tools for Schools*.
- Levin, B. (2008). *How to change 5000 schools: A practical and positive approach for leading change at every level*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Little, J. W. (1982). Norms of collegiality and experimentation: Workplace conditions of school success. *American Educational Research Journal*, 19(3).
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. & Anderson, S. 2010 *Learning from leadership project: Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*. Center for Applied Research and Educational Improvement/University of Minnesota and Ontario Institute for Studies in Education/University of Toronto. New York: The Wallace Foundation.

- Love, N. (Ed.). (2010) *Using data to improve learning for all: A collaborative inquiry approach*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Malloy, C. (2011). Moving beyond data: Practitioner-led inquiry fosters change. *Edge*, (6)4.
- McNulty, B. & Besser, L. (2010) *Leaders make it happen: An administrator's guide to data teams*. Englewood, CO: The Leadership and Learning Center.
- Means, B., Padilla, C., DeBarger, A., & Bakia, M., (2009). *Implementing data-informed decision making in schools – Teacher access, supports and use*. Report prepared for U.S. Department of Education Office of Planning, Evaluation and Policy Development. Menlo Park, CA: SRI International.
- Militello, M., Rallis, S., & Goldring, E. (2009). *Leading with inquiry and action: How principals improve teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Millner, K., Santi, K.L., Held, M.A., & Moss, V. (2006). Making assessment data matter. *ASCD Express Online*, (1)19.
- Murphy, M. (2009). *Tools and talk: Data, conversation, and action for classroom and school improvement*. Oxford, OH: National Staff Development Council.
- Reeves, D. (December 2008/January 2009). Looking deeper into the data. *Educational Leadership*, (66)4.
- Reeves, D. (Ed.). (2007). *Ahead of the curve: The power of assessment to transform teaching and learning*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Schmoker, M. (1999). *Results: The key to school improvement*. (2nd ed.). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Schmoker, M. (2003). First things first: Demystifying data analysis. *Educational Leadership*. 60(5).
- Steele, J. L. & Boudett, K. P. (2008). Leadership lessons from schools becoming "data wise." *Harvard Education Letter*, 24(1).
- Steele, J. L. & Boudett, K. P. (December 2008/January 2009). The collaborative advantage. *Educational Leadership*. 66(4)
- The Literacy and Numeracy Secretariat. (2010). Collaborative teacher inquiry: New directions in professional practice. *Capacity Building Series*. Toronto, ON: Ministry of Education.
- Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H. & Fung, I. (2007). *Teacher professional learning and development: Best evidence synthesis iteration [BES]*. New Zealand : Consulté sur le site du Ministère de l'Éducation : <http://educationcounts.edcentre.govt.nz/goto/BES>.
- Using data to improve student achievement. (2003). *Educational Leadership*. 60(5).
- Van Barneveld, C. (2008). *Monographie de recherche n° 15: Utiliser les données pour améliorer le rendement des élèves. Faire la différence... De la recherche à la pratique : série de monographies*. Toronto (Ont.). Secrétariat de la littératie et de la numératie et l'Ontario Association of Deans of Education.
- Wayman, J. C., & Stringfield, S. (2006). Data use for school improvement: School practices and research perspectives. *American Journal of Education*, 112.
- Wayman, J. C., Brewer, C., & Stringfield, S. (2009). Leadership for effective data use. Paper presented at the 2009 Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA.
- Wayman, J. C., Jimerson, J. B., & Cho, V. (2009). District policies for the effective use of student data. Paper presented at the 2009 Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Wellman, B. & Lipton, L. (2004). *Data-driven dialogue: A facilitator's guide to collaborative inquiry*. Sherman, CT: Mira Via, LLC.
- White, S. (2011). *Beyond the numbers: Making data work for teachers and school leaders*. (2nd ed.). Englewood, CO: Lead + Learn Press.
- White, S. (2009). *Leadership maps*. Englewood, CO: The Leadership and Learning Center.
- White, S. (2005). *Show me the proof! Tools and strategies to make data work for you*. Englewood, CO: Lead + Learn Press.

