
TITRE : ADM-07.1 : Amélioration continue dans les écoles – Cycle d’amélioration continue

CATÉGORIE : 01-Administration

EN VIGUEUR : 2026-09-29

RÉVISÉE : Sans objet

1. OBJET

La présente directive administrative est présentée conformément à la métadirective ADM-01 – *Élaboration, révision et adoption d’une directive administrative* et découle du cadre d’évaluation du rendement de la direction de l’éducation et secrétaire-trésorier qui fait l’objet de différents rapports annuels de monitoring, de rapports d’information et de décisions au Conseil élu.

Elle encadre la mise en œuvre du cycle d’amélioration continue dans toutes les écoles du Conseil scolaire catholique des Grandes Rivières (CSCDGR). Elle établit les attentes, les responsabilités et les mécanismes de suivi nécessaires pour soutenir l’amélioration durable des pratiques pédagogiques, professionnelles et organisationnelles.

Elle vise à favoriser la réussite, le bien-être et l’engagement de chaque élève, tout en contribuant à sa construction identitaire francophone et à son cheminement dans la foi catholique. Sa mise en œuvre s’inscrit dans les orientations stratégiques du CSCDGR, son Cadre de performance et d’imputabilité ainsi que les priorités du ministère de l’Éducation de l’Ontario.

2. DESTINATAIRES

La présente directive administrative s’applique :

- À toutes les écoles du CSCDGR;
- À la direction d’école;
- Au personnel scolaire;
- Aux agentes et agents de supervision responsables des écoles;
- Aux équipes collaboratives, notamment les communautés d’apprentissage professionnelles (CAP).

3. DÉFINITIONS

« **Amélioration continue** » se définit comme un processus structuré, intentionnel et collaboratif visant à améliorer durablement les pratiques pédagogiques, professionnelles et organisationnelles d'une école afin de soutenir la réussite, le bien-être, l'engagement, la construction identitaire francophone et le cheminement dans la foi catholique de chaque élève.

« **Cycle d'amélioration continue** » se définit comme une démarche cyclique comprenant l'analyse des données, la planification, la mise en œuvre, la supervision pédagogique, le monitoring et la révision des actions. Cette démarche permet de déterminer les besoins prioritaires, de mesurer les progrès réalisés et de modifier les actions au besoin.

« **Supervision pédagogique** » se définit comme l'ensemble des actions de leadership, d'observation, d'accompagnement, de rétroaction et de suivi exercées par la direction d'école dans une posture de soutien et de développement professionnel. Elle vise l'amélioration des pratiques pédagogiques et des conditions d'apprentissage.

« **Direction d'école en posture d'apprenante** » se définit comme une posture professionnelle par laquelle la direction d'école agit comme leader pédagogique apprenante, participe activement aux communautés d'apprentissage professionnelles et modélise la réflexion professionnelle, l'analyse des données et l'adaptation des pratiques.

« **Communauté d'apprentissage professionnelle (CAP)** » se définit comme une structure collaborative regroupant des membres du personnel scolaire, incluant obligatoirement la direction d'école, qui travaillent de façon concertée à l'analyse de données et à l'amélioration des pratiques pédagogiques en fonction des priorités du Plan pour la réussite des élèves (PRÉ) de l'école et des besoins des élèves.

« **Données probantes** » se définit comme les informations fiables, actuelles et pertinentes utilisées pour orienter les décisions pédagogiques et organisationnelles, notamment :

- Les données de rendement et de progression des élèves;
- Les données liées au développement des compétences et aux habiletés d'apprentissage;
- Les données d'assiduité et de persévérance scolaire;
- Les observations professionnelles;
- La voix des élèves;
- Le profil de l'école;
- Les priorités et indicateurs du CSCDGR.

« **Profil de l'école** » se définit comme le portrait global et évolutif d'une école tenant compte de son contexte, de ses forces, de ses défis, de sa population scolaire et de ses résultats, servant de base à la planification et à l'amélioration continue.

« **Plan pour la réussite des élèves (PRÉ)** » se définit comme le document de planification stratégique et opérationnelle qui précise les priorités, les objectifs, les actions,

les indicateurs, les résultats attendus, les responsabilités et les modalités de suivi d'une école dans une perspective d'amélioration continue.

« **Monitoring** » se définit comme un processus continu de suivi, de collecte et d'analyse de données permettant d'évaluer le degré de mise en œuvre des actions, d'en mesurer les effets et d'apporter les modifications nécessaires.

« **Rencontre structurée du cycle d'amélioration continue** » se définit comme une rencontre planifiée qui porte sur une ou plusieurs composantes du cycle, réunit les membres du personnel concernés et donne lieu à une trace des données examinées, des décisions prises, des responsabilités attribuées et des suivis prévus.

4. MODALITÉS D'APPLICATION

4.1. Lien avec la directive administrative ADM-07 – Supervision des écoles et des services

Conformément à l'ADM-07, la supervision au CSCDGR s'exerce dans une posture d'accompagnement et de développement professionnel, repose sur l'analyse de données et la réflexion professionnelle, et vise l'amélioration continue des pratiques au service de la réussite, du bien-être et de l'engagement des élèves.

Le cycle d'amélioration continue constitue le cadre opérationnel privilégié par lequel la direction d'école exerce la supervision pédagogique au moyen du dialogue professionnel, de l'observation, de l'analyse de données, du monitoring et de l'accompagnement.

La mise en œuvre du cycle tient compte du contexte de chaque école tout en respectant les attentes minimales énoncées dans la présente directive administrative.

4.2. Principes directeurs

4.2.1. L'amélioration continue dans les écoles du CSCDGR repose sur les principes suivants :

- La supervision est un levier d'amélioration et non un mécanisme de conformité;
- la direction d'école exerce un leadership pédagogique actif et apprenant;
- la collaboration professionnelle est essentielle à l'amélioration durable des pratiques;
- les décisions sont fondées sur des données probantes, actuelles et contextualisées;
- les priorités, les objectifs et les actions découlent du Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR, du Plan stratégique, du PRÉ et des orientations ministérielles;
- les priorités du CSCDGR et les orientations ministérielles guident les actions tout en tenant compte des besoins réels des élèves et des réalités locales;
- la mission catholique et francophone du CSCDGR est intégrée à la planification, à la mise en œuvre et au suivi des actions d'amélioration.

5. PROCESSUS

5.1. Composantes du cycle d'amélioration continue

- 5.1.1. Le cycle d'amélioration continue constitue une démarche structurée, collaborative et itérative soutenant la supervision pédagogique et organisationnelle. Il comprend les composantes suivantes, mises en œuvre de façon cohérente et intégrée tout au long de l'année scolaire.

5.2. Analyse des données

- 5.2.1. Dans une perspective d'apprentissage professionnel et de supervision pédagogique, la direction d'école, en collaboration avec le personnel scolaire :
- Recueille, organise et analyse des données probantes, actuelles et pertinentes.
 - Identifie les forces, les besoins et les défis liés aux apprentissages, au bien-être et à l'engagement des élèves.
 - S'appuie sur le profil de l'école, les priorités du CSCDGR ainsi que les orientations ministérielles et provinciales.
 - Détermine les priorités pédagogiques et organisationnelles à accompagner.
 - Identifie, à partir de sources de données multiples, les élèves ou groupes d'élèves dont le rendement nécessite une attention ou un soutien accru.
 - Documente les principaux constats qui orientent les priorités et les actions retenues.
 - Analyse les écarts entre les résultats observés et les résultats attendus, notamment pour les élèves ou les groupes d'élèves nécessitant un soutien accru.

5.3. Planification – Plan pour la réussite des élèves (PRÉ)

- 5.3.1. Le Plan pour la réussite des élèves de l'école :
- Constitue l'outil central de planification, de pilotage et de suivi du cycle d'amélioration continue.
 - Précise les priorités, les objectifs, les actions, les pratiques pédagogiques ciblées et les indicateurs de performance.
 - Soutient le monitoring, l'adaptation des pratiques et la reddition de comptes, conformément à la directive administrative ADM-07.
 - Précise les résultats attendus, les personnes responsables, les échéanciers et les modalités de collecte de données.
 - Identifie les mesures de soutien prévues pour les élèves ou les groupes d'élèves dont les besoins ont été ciblés.
 - Intègre, selon les priorités retenues, des actions favorisant la construction identitaire francophone et le cheminement de l'élève dans la foi catholique.

- 5.3.2. Le PRÉ est un document évolutif. La direction d'école s'assure qu'il est révisé à la suite de l'analyse des données et des décisions prises dans le cadre du cycle.

5.4. Communautés d'apprentissage professionnelles (CAP)

- 5.4.1. Les communautés d'apprentissage professionnelles (CAP) constituent des espaces structurés d'apprentissage professionnel et de supervision collective. Elles :
- Favorisent la collaboration professionnelle autour de l'analyse de données, de l'observation, de l'expérimentation et de l'adaptation des pratiques.
 - Peuvent être organisées au sein des équipes-écoles, des équipes de cycles, des équipes de matières ou de l'équipe de la réussite, selon les besoins identifiés.
 - Sont alignées sur les priorités du PRÉ, du CSCDGR et les orientations ministérielles.
 - Tiennent compte des besoins réels et du contexte des élèves.
 - Contribuent au monitoring des résultats et à la détermination des prochaines étapes visant l'amélioration continue.

5.5. Leadership pédagogique de la direction – Direction comme apprenante

- 5.5.1. La direction d'école exerce un leadership pédagogique explicite et adopte une posture d'apprenante. À ce titre, elle :
- Est présente et participe activement aux CAP.
 - Modélise l'analyse de données, la réflexion professionnelle et l'adaptation des pratiques.
 - Assure un accompagnement pédagogique continu du personnel scolaire.
 - Établit des attentes claires quant aux résultats recherchés et aux pratiques ciblées.
 - Veille à ce que les décisions prises dans les rencontres se traduisent par des actions et des suivis observables.
 - Mobilise les ressources de l'école et du Conseil en fonction des besoins établis.
- 5.5.2. La participation active de la direction aux CAP constitue une modalité essentielle de la supervision pédagogique.

5.6. Supervision pédagogique et accompagnement

- 5.6.1. La supervision pédagogique :
- S'exerce par des observations, un dialogue professionnel continu favorisant la réflexion, la rétroaction, la détermination collaborative des prochaines étapes et un accompagnement soutenu.

- Vise le développement professionnel individuel et collectif.
- Est cohérente avec les priorités du PRÉ, du CSCDGR et du ministère de l'Éducation de l'Ontario ainsi qu'avec les besoins identifiés à partir des données probantes;
- Permet de vérifier le degré de mise en œuvre des pratiques ciblées et de déterminer les mesures d'accompagnement requises.
- Respecte les rôles, les responsabilités et les processus applicables en matière de supervision et d'évaluation du rendement.

5.7. Monitoring et révision

5.7.1. Le monitoring est un processus continu qui permet :

- Le suivi de la mise en œuvre des actions prévues.
- L'analyse de leurs effets sur les apprentissages, le bien-être et l'engagement des élèves.
- L'adaptation des stratégies et des pratiques.
- La documentation des apprentissages professionnels et organisationnels.
- Assure le suivi de la progression des élèves identifiés et évalue l'efficacité des interventions et des mesures de soutien mises en place.
- La comparaison périodique des résultats observés aux résultats attendus.
- La détermination des prochaines étapes, des responsabilités et des échéanciers.
- La révision du Plan pour la réussite des élèves lorsque les données démontrent qu'une modification est requise.

5.8. Fréquence et organisation des rencontres du cycle d'amélioration continue

5.8.1. Afin d'assurer la continuité, la rigueur et l'efficacité du cycle d'amélioration continue, chaque école du CSCDGR tient un minimum de quatre (4) rencontres structurées par année scolaire. Ces rencontres sont réparties au cours de l'année afin de soutenir les principales étapes d'analyse, de planification, de monitoring et de révision.

5.8.2. Ces rencontres :

- S'inscrivent prioritairement dans le temps déjà reconnu pour l'apprentissage professionnel, notamment lors des journées pédagogiques.
- Soutiennent l'analyse de données, la planification, le monitoring et la révision des actions prévues au PRÉ.
- Peuvent être tenues plus fréquemment selon les besoins de l'école, le contexte ou les priorités identifiées, sans être inférieures au seuil minimal établi.

- Réunissent la direction d'école et les membres du personnel directement concernés par les priorités ou les besoins analysés.
 - Font l'objet d'une trace sommaire comprenant la date, les personnes ou les équipes concernées, les données examinées, les décisions prises, les responsabilités attribuées et les suivis prévus.
- 5.8.3. La direction d'école est responsable d'assurer la planification, la tenue et l'alignement de ces rencontres avec les priorités du PRÉ et du CSCDGR. Elle conserve les traces requises selon les pratiques de gestion documentaire et de protection des renseignements personnels du Conseil.
- 5.8.4. Lorsque le contexte d'une école exige une organisation différente, la direction d'école convient avec l'agente ou l'agent de supervision de modalités équivalentes permettant de respecter les objectifs et les attentes de la présente directive.

5.9. Rôles et responsabilités

- 5.9.1. Direction d'école
- Met en œuvre le cycle d'amélioration continue;
 - Exerce la supervision pédagogique;
 - Assure la cohérence entre les priorités, les pratiques et les résultats;
 - Assure la tenue des rencontres minimales et la conservation des traces requises;
 - Suit la progression des élèves ou des groupes d'élèves ciblés;
 - Communique à l'agente ou à l'agent de supervision les progrès, les défis, les modifications apportées et les besoins d'appui.
- 5.9.2. Personnel scolaire
- Participe aux CAP;
 - Met en œuvre les pratiques ciblées;
 - S'engage dans une démarche réflexive continue;
 - Contribue à la collecte, à l'analyse et à l'interprétation des données pertinentes;
 - Documente les observations et les résultats nécessaires au suivi des actions;
 - Collabore à l'adaptation des pratiques et des interventions en fonction des données recueillies.
- 5.9.3. Agente ou agent de supervision
- Accompagne les directions d'école dans la mise en œuvre du cycle d'amélioration continue;

- Assure le monitoring des progrès réalisés;
- Soutient l'analyse des données et la réflexion professionnelle;
- Favorise le partage des pratiques prometteuses entre les écoles;
- Utilise les informations recueillies dans le cadre des processus de supervision prévus à la directive administrative ADM-07;
- Appuie la direction d'école dans la détermination des prochaines étapes et la révision des actions;
- Examine périodiquement avec la direction d'école l'état de mise en œuvre du Plan pour la réussite des élèves, les résultats observés et les besoins d'accompagnement;
- Intervient lorsque la mise en œuvre, la progression ou les traces requises sont insuffisantes et convient avec la direction d'école des mesures correctives et des échéanciers;
- Fait ressortir les tendances, les besoins systémiques et les enjeux nécessitant un soutien ou une décision à l'échelle du Conseil auprès de la direction de l'éducation.

5.9.4. Leadership administratif du CSCDGR

- Établit les orientations;
- Assure la cohérence avec le Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR;
- Assure l'alignement avec les orientations du ministère de l'Éducation de l'Ontario;
- Soutient les écoles dans l'atteinte des priorités stratégiques du Conseil;
- Met à la disposition des écoles les outils, les données, les ressources et les occasions d'apprentissage professionnel nécessaires;
- Analyse les tendances systémiques et détermine les mesures de soutien ou les modifications organisationnelles requises;
- Intègre les résultats pertinents aux mécanismes institutionnels de monitoring et de reddition de comptes.

5.10. Suivi et évaluation

- 5.10.1. La direction d'école rend compte périodiquement à l'agente ou à l'agent de supervision de la mise en œuvre du cycle d'amélioration continue. Ce suivi porte notamment sur :
- L'état d'avancement du Plan pour la réussite des élèves;
 - La tenue des rencontres structurées;
 - Le degré de mise en œuvre des actions et des pratiques ciblées;

- La progression vers les résultats attendus;
 - La progression des élèves ou des groupes d'élèves ciblés;
 - Les modifications apportées;
 - Les défis rencontrés et les besoins d'accompagnement.
- 5.10.2. L'agente ou l'agent de supervision détermine avec la direction d'école les mesures d'accompagnement ou de suivi requises lorsque les données démontrent une mise en œuvre insuffisante, une progression limitée ou l'absence des traces requises. Les mesures convenues précisent les responsabilités, les résultats attendus et les échéanciers.
- 5.10.3. Le leadership administratif analyse périodiquement les données consolidées afin d'évaluer l'efficacité des mesures de soutien, de déterminer les tendances à l'échelle du Conseil et d'orienter les décisions organisationnelles.
- 5.10.4. Le cycle d'amélioration continue soutient le processus de supervision prévu à la directive administrative ADM-07 : *Supervision des écoles et des services*, alimente les bilans de rendement, contribue au monitoring des priorités du CSCDGR et favorise une culture organisationnelle axée sur l'amélioration continue.

6. RÉFÉRENCES ET DOCUMENTS DE FONDAMENT

- Cadre de performance et d'imputabilité du CSCDGR
- Plan stratégique du CSCDGR
- Plan pour la réussite des élèves du CSCDGR (PRÉ)
- **Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12)**, ministère de l'Éducation de l'Ontario.
<https://www.ontario.ca/fr/page/cadre-defficacite-pour-la-reussite-de-chaque-eleve-lecole-de-langue-francaise-m-12> [ontario.ca]
- **Cadre de leadership de l'Ontario**, Institut de leadership en éducation / ministère de l'Éducation de l'Ontario.
https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/4214/9452/2469/Cadre_de_leadership_de_lOntario.pdf [education-...ontario.ca]
- **Faire croître le succès – Évaluation et communication du rendement des élèves**, ministère de l'Éducation de l'Ontario.
<https://www.ontario.ca/fr/page/faire-croitre-le-succes-evaluation-et-communication-du-rendement-des-eleves-frequentant> [ontario.ca]
- **Orientations ministérielles** en matière de réussite des élèves, de bien-être, d'équité et d'inclusion, ministère de l'Éducation de l'Ontario.
<https://www.ontario.ca/fr/document/education-en-ontario-directives-en-matiere-de-politiques-et-de-programmes>

7. DIRECTIVES ADMINISTRATIVES ASSOCIÉES

- ADM-01 : Élaboration, révision et adoption d'une directive administrative
- ADM-07 : Supervision des écoles et des services
- ADM-08 : Accès à l'information et protection de la vie privée (en révision)

8. ANNEXES

- Annexe 1 : Guide pour les communautés d'apprentissage professionnelles (en élaboration)

9. FORMULAIRES

Sans objet.

10. CYCLE DE RÉVISION

La présente directive est révisée au minimum tous les cinq (5) ans ou plus fréquemment, au besoin.