



The Literacy and Numeracy Secretariat
Le Secrétariat de la littératie et de la numératie

 Ontario

Réaliser le potentiel d'apprentissage

Rapport de projet

Réaliser le potentiel d'apprentissage

Stratégies efficaces de conseils
scolaires pour améliorer
le rendement des élèves
en littératie et en numératie

Rapport de projet

Direction de la série :
Carol Campbell
Michael Fullan
Avis Glaze

Réaliser le potentiel d'apprentissage

Stratégies efficaces de conseils
scolaires pour améliorer
le rendement des élèves
en littératie et en numératie

Rapport de projet :
Carol Campbell et Michael Fullan

Direction de la série :
Carol Campbell
Michael Fullan
Avis Glaze

TABLE DES MATIÈRES

Préface	3
Introduction	5
Rapport de projet	8
Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie.....	10
1. Stratégies et mesures adoptées par le conseil scolaire	10
2. Liens entre le conseil scolaire et les écoles	11
3. Incidence des stratégies et des mesures adoptées par le conseil scolaire et autres changements envisagés	11
Les huit conseils scolaires	12
Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie : Principales composantes	15
A. Diriger dans un but précis et bien définir le cap	17
1. Leadership au service de l'apprentissage	17
2. Vision et orientation communes, avec le rendement des élèves comme priorité absolue	18
3. Objectif moral qui influe sur les pratiques visant à réaliser le potentiel d'amélioration et de développement du système, des écoles et des élèves	19
B. Concevoir une stratégie cohérente, coordonner la mise en œuvre et étudier les résultats	20
4. Stratégie globale	20
5. Ressources affectées en priorité à l'amélioration du rendement des élèves	22
6. Organisation efficace à l'échelle du conseil scolaire.....	23
7. Surveillance, examen, rétroaction et reddition de comptes au niveau du système et de l'école.....	25

This publication is also available in English

C. Affiner la précision des connaissances, des compétences et des pratiques quotidiennes afin d'améliorer l'apprentissage	26
8. Accroissement des capacités et apprentissage professionnel à l'intention du personnel enseignant et des directions d'école	26
9. Élaboration de matériel pédagogique et de pratiques efficaces, instruction et interventions visant à améliorer l'enseignement et l'apprentissage pour tous les élèves	28
10. Utilisation des données et acquisition de compétences en évaluation	29
D. Partager la responsabilité par l'établissement de partenariats.....	31
11. Partenariats constructifs et ciblés	31
12. Communication	32
Stimuler le potentiel de réforme à l'échelle du conseil scolaire	32

PRÉFACE

Les écoles et les systèmes scolaires du monde entier cherchent à améliorer le rendement des élèves, car le public est de plus en plus conscient de l'importance de l'éducation comme vecteur du progrès et du succès des personnes et de la société. L'Ontario a adopté une approche novatrice pour améliorer le rendement scolaire, qui est fondée sur la recherche et les preuves. Contrairement à de nombreuses autres compétences qui ont adopté des méthodes simplistes, l'Ontario a compris que l'amélioration soutenue des résultats dépend de l'adoption par les écoles, les conseils scolaires et la province d'une approche alignée qui accroît la capacité du personnel enseignant, des directions d'école, des conseillers scolaires, des chefs de file du système, des parents et des partenaires communautaires. L'Ontario met en œuvre cette approche dans les écoles élémentaires grâce à la Stratégie ontarienne de littératie et de numératie et au Secrétariat de la littératie et de la numératie, et dans les écoles secondaires par le biais de la Stratégie axée sur la réussite des élèves. Dans le cadre des deux stratégies, le ministère de l'Éducation collabore étroitement avec les écoles et les conseils scolaires pour concevoir des approches communes menant à des changements significatifs qui permettront d'améliorer les pratiques dans les écoles et les salles de classe. Nous sommes conscients que, tout en observant ces vastes paramètres, les façons de procéder peuvent être diverses et doivent tenir compte de la démographie et du contexte des écoles ontariennes.

Nous avons déjà la preuve que ces stratégies produisent des résultats. Tous les indicateurs de progrès des élèves s'améliorent et il existe dans les écoles un nouveau sentiment d'énergie et d'optimisme à l'égard de l'avenir. En même temps, nous reconnaissons que nous venons tout juste de nous engager sur cette voie.

Les études de cas de ce recueil illustrent le travail exceptionnel qui est accompli dans les conseils, de même que les défis de taille que nous devons relever. Les chercheurs et les auteurs décrivent en détail les stratégies utilisées par les conseils pour susciter de l'enthousiasme, renforcer les compétences du personnel enseignant, développer un esprit de leadership, impliquer la communauté et utiliser des données pour guider le progrès. Ils démontrent que l'amélioration doit toujours être un effort collectif, quelle que soit l'importance du rôle que jouent certaines personnes. Ils montrent que les écoles ne peuvent accomplir des progrès seules bien qu'elles

doivent aussi souhaiter ardemment en faire. Ils expliquent l'importance de la ténacité, et comme Robert Slavin l'a si bien exprimé, de la quête incessante du succès des élèves.

Les études de cas faisant partie des documents Réaliser le potentiel d'apprentissage montrent également que, pendant que ces activités primordiales se déroulent, les conseils et les écoles doivent aussi gérer toute une série de tâches diverses et faire face à différentes pressions. La réalité quotidienne des affaires scolaires et de la gestion des conseils doit également être prise en compte. Tout est en fait une question d'équilibre. Cependant, ces cas extrêmement divers montrent comment cela peut être – est – accompli. Ils sont une source d'inspiration et d'idées et offrent en quelque sorte une feuille de route aux autres dirigeants scolaires, tout en reconnaissant que l'itinéraire peut être légèrement différent dans chaque situation.

Je suis ravi de rédiger la préface de ce recueil, mais je me sens encore plus privilégié de pouvoir collaborer avec les éducatrices et éducateurs et les communautés de l'Ontario dans l'intérêt de nos enfants. Notre cause mérite tous nos efforts.

Ben Levin

Sous-ministre de l'Éducation

Septembre 2006

INTRODUCTION

Voici le rapport global du projet de recherche du Secrétariat de la littératie et de la numératie intitulé *Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie*. Ce projet visait à répertorier les conseils scolaires qui réalisent visiblement des améliorations en littératie et en numératie et à évaluer les stratégies, les mesures et les résultats associés à ces améliorations.

Huit conseils scolaires, dans lesquels on constatait une amélioration du rendement des élèves, ont participé au projet. Outre cette amélioration, ils ont aussi été retenus du fait qu'ils illustraient la diversité des contextes et des expériences en Ontario : secteurs urbains, suburbains et ruraux, nombre réduit, moyen et élevé d'écoles, systèmes public et catholique, de langues française et anglaise, amélioration amorcée à partir de niveaux de rendement existants faibles ou élevés. Des rapports présentant en détail les études de cas de conseils scolaires précis, avec leurs stratégies, leurs pratiques et leurs résultats, seront également publiés dans le cadre de la collection « Réaliser le potentiel d'apprentissage ».

Nous tenons à exprimer notre gratitude aux directeurs et directrices de l'éducation des huit conseils scolaires qui ont accepté de participer à ce projet. Nous remercions également les éducateurs et éducatrices que nous avons rencontrés dans ces conseils scolaires et ces écoles de leurs observations et de leur disposition à discuter des stratégies efficaces, ainsi que de leurs efforts quotidiens pour soutenir le rendement des élèves. Nous désirons par ailleurs saluer nos collègues de l'équipe du projet *Stratégies efficaces de conseils scolaires*, M^{mes} Carmen Maggisano et Carolyn Rees-Potter, agentes du rendement des élèves au Secrétariat de la littératie et de la numératie, et la professeure Marie-Josée Berger, de l'Université d'Ottawa, en soulignant leurs contributions aux études de cas et à l'ensemble du projet.

Dans la présente introduction, nous situons le projet *Stratégies efficaces de conseils scolaires* en contexte en décrivant l'engagement et la stratégie de la province à l'égard de l'amélioration du rendement des élèves en littératie et en numératie.

En 2003, dans le cadre d'une nouvelle initiative gouvernementale, l'Ontario a lancé une grande stratégie provinciale visant à améliorer considérablement le rendement des élèves en littératie et en numératie. La réforme trouve son origine en une période de cinq ans d'amélioration limitée du pourcentage des élèves de 12 ans (de 6^e année) ayant atteint ou dépassé la norme en littératie et en numératie, selon les évaluations provinciales menées par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), un organisme indépendant.

L'un des éléments clés de la stratégie du gouvernement était la création du Secrétariat de la littératie et de la numératie, chargé de travailler en association avec les conseils scolaires et les écoles en vue de contribuer à l'amélioration du rendement des élèves. Neuf grandes stratégies forment la base du travail du Secrétariat :

1. Collaborer avec les conseils scolaires pour établir des cibles en matière de rendement.
2. Constituer et soutenir des équipes à tous les niveaux, responsables de l'amélioration continue de la littératie et de la numératie.
3. Réduire le nombre d'élèves par classe au cycle primaire à un maximum de 20 d'ici 2007-2008.
4. Renforcer l'expertise pour soutenir l'apprentissage et le rendement des élèves.
5. Affecter des ressources à l'appui de l'établissement de cibles et de plans d'amélioration.
6. Mobiliser le système pour qu'il assure l'équité au plan du rendement des élèves.
7. Entamer un processus de sensibilisation et d'engagement communautaire afin de renforcer le soutien accordé à l'initiative sur la littératie et la numératie.
8. Manifester un engagement envers la recherche et envers les enquêtes et la prise de décision basées sur des preuves.
9. Établir une présence croissante sur les scènes nationale et internationale pour tirer des leçons de la base de connaissances sur l'amélioration du rendement en littératie et en numératie et pour y contribuer.

Le projet se proposait de déterminer comment stimuler l'engagement à trois niveaux (école et collectivité, conseil scolaire, gouvernement) à l'égard de l'amélioration du rendement des élèves. Nous avons entrepris de recourir de manière proactive aux connaissances sur le changement – ce que nous appelons « l'accroissement des capacités axé sur les résultats » – afin d'obtenir en peu de temps des résultats d'envergure. Certaines écoles et certains conseils scolaires s'orientaient déjà dans cette direction et devançaient ainsi le gouvernement, mais le nouvel objectif était de parvenir à un changement systémique dans l'ensemble des conseils et des administrations scolaires.

Le Secrétariat est déterminé à favoriser l'enquête et le recensement des pratiques efficaces. Cet engagement transparaît dans notre mission de nous motiver – les éducateurs et éducatrices, la collectivité et nous-mêmes – à rechercher la meilleure perspective et à miser sur des pratiques efficaces pour optimiser le rendement des élèves en littératie et en numératie. Dans cette lignée, l'initiative dont nous rendons compte ici consistait à déterminer ce que les gens du terrain savent sur la réforme à l'échelle du conseil scolaire. Nous avons entrepris de recenser les conseils scolaires a) qui semblaient appliquer des stratégies judicieuses et b) qui en tiraient les fruits, selon les tendances révélées par les évaluations de l'OQRE. Nous voulions savoir ce qui se passait dans des conditions variées lorsque les conseils scolaires accomplissaient ce travail difficile et important. Les études de cas de conseils scolaires présentées dans cette collection s'inscrivent dans notre démarche stratégique d'enquête, par laquelle nous tirons régulièrement les enseignements du système éducatif de l'Ontario et en rendons compte aux éducateurs et éducatrices de l'Ontario, afin d'alimenter les pratiques et de contribuer à l'amélioration. Nous savons que nous pouvons ensemble améliorer considérablement le rendement des élèves en réalisant le potentiel d'apprentissage.

Rapport de projet

Il s'agit d'une analyse globale de huit études de cas consacrées à des conseils scolaires de l'Ontario, au Canada, qui tentent d'obtenir à l'échelle du conseil une amélioration en littératie et en numératie dans les écoles élémentaires. Nous décrivons d'abord le contexte de l'étude, puis ce que nous avons fait et constaté (y compris les leçons apprises) et discutons enfin des étapes à venir.

En 2003, dans le cadre d'une nouvelle initiative gouvernementale, l'Ontario a lancé une grande stratégie provinciale visant à améliorer considérablement le rendement des élèves en littératie et en numératie. La réforme trouve son origine en une période de cinq ans d'amélioration limitée, où le pourcentage des élèves de 12 ans (de 6^e année) ayant atteint ou dépassé la norme en littératie et en numératie était d'environ 54 %, selon les évaluations provinciales menées par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), un organisme indépendant.

À l'automne 2003, le nouveau gouvernement a lancé une stratégie pour réaliser des améliorations d'envergure dans toutes les écoles élémentaires des soixante-douze conseils scolaires (de langue anglaise, de langue française, publics et catholiques). La stratégie repose sur les objectifs suivants :

- Établissement pour 2008 de l'objectif voulant que 75 % des élèves de 12 ans atteignent ou dépassent la norme provinciale.
- Création du Secrétariat de la littératie et de la numératie, qui collaborera avec les conseils scolaires et les écoles dans un partenariat bilatéral.
- Ajout d'une quantité considérable de nouvelles ressources pour la littératie et la numératie – matériel, perfectionnement ou apprentissage professionnel, dotation, initiatives liées aux besoins locaux et provinciaux, etc.
- Négociation, par l'entremise du Secrétariat, d'objectifs annuels et de plans annuels d'amélioration de conseil avec chaque conseil scolaire.
- Engagement dans l'accroissement des capacités, en s'axant notamment sur les stratégies employées par les conseils scolaires et les écoles pour obtenir l'amélioration, comme l'établissement d'équipes d'amélioration du rendement des écoles, le renforcement du rôle des directions d'école, l'aide aux écoles pour l'établissement de cultures d'apprentissage en collaboration et l'accroissement

des capacités d'évaluation au service de l'apprentissage à l'échelle de l'école, du conseil et de la province.

- Promotion de l'accroissement latéral des capacités, par lequel les écoles et les conseils scolaires s'informent les uns les autres sur les pratiques pédagogiques efficaces en littératie et en numératie et apprennent quelles sont les stratégies de changement efficaces en vue d'une amélioration à l'échelle de l'école et du conseil.
- Promotion d'un engagement à élever les niveaux généraux de rendement des élèves et à rechercher l'équité des résultats en haussant la barre et en réduisant les écarts relatifs au rendement scolaire.
- Engagement à mettre à profit la base de connaissances générale pour alimenter les stratégies, ainsi qu'à utiliser les connaissances pour étayer les décisions pendant la mise en œuvre de la stratégie et à contribuer au développement de la base de connaissances sur les réformes à grande échelle.

Le projet se proposait de déterminer comment stimuler l'engagement à trois niveaux (école et collectivité, conseil scolaire, gouvernement) à l'égard de l'amélioration du rendement des élèves. Le gouvernement a entrepris de recourir de manière proactive aux connaissances sur le changement – ce que nous appelons « l'accroissement des capacités axé sur les résultats » – afin d'obtenir en peu de temps des résultats d'envergure. Certaines écoles et certains conseils scolaires s'orientaient déjà dans cette direction et devançaient ainsi le gouvernement, mais le nouvel objectif était de parvenir à un changement systémique dans l'ensemble des soixante-douze conseils scolaires.

Outre son rôle direct dans l'établissement des objectifs et l'accroissement des capacités, le Secrétariat était aussi chargé de promouvoir le recensement des pratiques efficaces au moyen d'enquêtes. Dans cette lignée, l'initiative dont nous rendons compte ici consistait à déterminer ce que les gens du terrain savent sur la réforme à l'échelle du conseil scolaire. Nous avons entrepris de recenser les conseils scolaires a) qui semblaient appliquer des stratégies judicieuses et b) qui en retiraient les fruits, selon les tendances révélées par les évaluations de l'OQRE. Nous voulions savoir ce qui se passait dans des conditions variées lorsque les conseils accomplissaient ce travail difficile et important.

Sur les soixante-douze conseils scolaires de l'Ontario, nous avons fini par en retenir huit reflétant des circonstances très diverses. Cette analyse globale de cas donne un

aperçu de nos constatations. Les huit conseils ont eux-mêmes tiré profit de l'initiative grâce à l'aide que nous leur avons fournie dans la formulation et le récit de leurs expériences; d'autres conseils scolaires profitent actuellement de nos efforts visant à partager les leçons apprises. Les conseils visés par les études de cas ne proposent pas de plans directeurs uniformes pour des stratégies efficaces, mais fournissent des exemples concrets de ce à quoi ressemblent de telles stratégies en pratique et dans un contexte précis. Par ailleurs, ces cas permettent de rejeter toutes les excuses, car ils représentent bien les divers genres de conseils scolaires dans la province, depuis les grands conseils multiculturels du Sud jusqu'à ceux des grandes régions très étendues du Nord, qui comptent une population autochtone importante.

Dans le reste du présent rapport, nous décrivons la nature des conseils scolaires, les méthodes employées et les principales constatations. Nous concluons enfin par une brève discussion sur les étapes à venir. L'objectif ne consiste pas uniquement à stimuler le potentiel de réforme à l'échelle des conseils scolaires, il est aussi d'établir de quelle façon des provinces entières peuvent changer en suivant notre modèle. La question globale est de déterminer comment les dirigeants politiques et syndicaux, les conseils scolaires, les parents et le public peuvent s'engager dans une réforme bénéfique pour tous, telle que mesurée par des résultats transparents.

Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie

Le projet Stratégies efficaces de conseils scolaires a débuté pendant l'été 2005. Il visait à répertorier les conseils scolaires de l'Ontario qui réalisent visiblement des améliorations en littératie et en numératie et à évaluer les stratégies, les mesures et les résultats associés à ces améliorations.

Les questions de recherche étaient centrées sur trois grands domaines d'enquête :

1. Stratégies et mesures adoptées par le conseil scolaire

Questions posées :

Quelle est la démarche adoptée par le conseil pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie?

Quelle est l'intention première de cette démarche et quels sont les objectifs à atteindre?

Quelles stratégies et mesures sont en place à l'échelle du conseil?

Quels sont la structure et le mode de fonctionnement employés par le conseil à l'appui de la priorité accordée au rendement des élèves?

Quels sont les rôles et responsabilités des principaux professionnels au sein du conseil?

2. Liens entre le conseil scolaire et les écoles

Questions posées :

Le conseil a-t-il favorisé une priorité commune à l'égard de la littératie ou de la numératie (ou de ces deux domaines) dans toutes les écoles?

À l'échelon de l'école, quelles initiatives et mesures ont été mises en œuvre pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie?

Quels rapports existent entre le conseil et les écoles à l'appui des améliorations en littératie et en numératie?

De quelle manière le conseil incite-t-il toutes les écoles à s'améliorer?

Quels genres d'appuis les écoles reçoivent-elles du conseil?

Comment l'apprentissage professionnel est-il partagé entre les écoles et au sein même de ces dernières?

3. Incidence des stratégies et des mesures adoptées par le conseil scolaire et autres changements envisagés

Questions posées :

Dans l'ensemble, quelle est l'efficacité de la démarche du conseil en ce qui a trait à l'amélioration du rendement des élèves en littératie et en numératie?

Quelles ont été les stratégies et les mesures particulières les plus efficaces?

Quelles ont été les principales difficultés auxquelles le conseil a été confronté et de quelle manière y a-t-il fait face?

Comment rendre les améliorations durables?

Quels autres changements sont prévus ou nécessaires pour améliorer le rendement des élèves à l'échelle du conseil?

Quel a été la principale leçon apprise par le conseil pour ce qui est de l'amélioration du rendement des élèves en littératie ou en numératie?

Quelles leçons apprises peuvent être utiles à d'autres conseils ou à une réforme à l'échelle de la province?

La méthode de recherche a consisté en des visites de chacun des huit conseils scolaires. Des entrevues avec des cadres supérieurs (directeurs et directrices de l'éducation, agents et agentes de supervision et surintendants et surintendantes) et d'autres employés et employées des bureaux centraux (coordonnateurs et coordonnatrices du curriculum, conseillers ou conseillères pédagogiques, accompagnants ou accompagnantes) ont eu lieu dans les huit conseils scolaires. Un échantillon de directeurs et directrices d'école ont été interviewés dans chaque conseil scolaire. Des visites d'école ont également été réalisées afin de discuter plus à fond avec les directions, le personnel enseignant et d'autres membres du personnel et d'effectuer des observations dans les classes. Cette démarche visait à recueillir les points de vue des bureaux centraux et ceux des écoles pour ensuite comparer les perspectives et dégager les différences. Nous voulions découvrir les liens unissant les conseils scolaires et les écoles relativement à l'amélioration du système ainsi que la voie suivie par les conseils scolaires efficaces pour stimuler l'engagement commun et les responsabilités collectives à l'égard du rendement des élèves.

Les huit conseils scolaires

Voici les huit conseils scolaires qui ont participé au projet Stratégies efficaces de conseils scolaires :

- Bluewater District School Board
- Catholic District School Board of Eastern Ontario
- Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est
- Huron-Perth Catholic District School Board
- Keewatin-Patricia District School Board
- Sudbury Catholic District School Board
- York Catholic District School Board
- York Region District School Board

C'est délibérément que l'on a choisi huit conseils scolaires représentant toute une grande diversité de tailles, de régions et de contextes. En termes de population scolaire, on comptait trois petits conseils scolaires (moins de 500 élèves en 6^e année en 2004-2005), trois conseils moyens (de 1000 à 2000 élèves en 6^e année) et deux grands conseils (plus de 3000 élèves en 6^e année). Toutefois, le nombre d'élèves n'est qu'une facette de ces conseils. Les petits conseils scolaires régissent de vastes territoires et sont donc confrontés aux défis de l'éloignement et de l'éparpillement des collectivités. Les grands conseils scolaires englobent des collectivités urbaines et suburbaines denses composées de populations diversifiées et où les zones aisées côtoient des communautés défavorisées.

L'Ontario a des systèmes d'éducation de langue française, de langue anglaise, publique et catholique. Chacun de ces systèmes était représenté parmi les huit conseils scolaires du projet, dont l'un est francophone et les sept autres anglophones. Cinq conseils appartenaient au système catholique et trois au système public (tous sont financés par les deniers publics).

Les huit conseils scolaires sont déterminés à renforcer le rendement des élèves en littératie et en numératie et ont enregistré une amélioration au fil du temps. Toutefois, leurs niveaux de rendement actuels varient. Selon les résultats de l'évaluation réalisée en 2004-2005 par l'OQRE, quatre de ces conseils dépassent la moyenne provinciale en lecture, en écriture et en mathématiques en 3^e et 6^e année. Les résultats de ces conseils scolaires sont parmi les plus élevés de la province. En 6^e année, le Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est a des pourcentages de réussite de 75 % en lecture et de 80 % en écriture et en mathématiques. Ce conseil démontre que l'objectif provincial de 75 % est réalisable. Les conseils scolaires Huron-Perth Catholic, York Catholic et York Region sont (en 2004-2005) très proches de l'objectif provincial pour la 6^e année, avec des résultats allant de 68 % à 74 % dans toutes les matières. En 3^e année, le Huron-Perth Catholic District School Board dépasse les 75 % en lecture et en écriture. Les conseils York Region et York Catholic ont dans deux matières des résultats de 3^e année dépassant les 70 %. Outre leurs bons résultats, ces conseils affichent aussi une amélioration constante d'année en année dans chacune des matières et des années scolaires. À titre d'exemple, le Huron-Perth Catholic District School Board a connu une amélioration remarquable, avec une hausse à deux chiffres des résultats dans toutes les matières au cours des trois dernières années. Depuis 2002-2003, la moyenne de ce conseil en lecture a augmenté de 32 % en 3^e année et de 16 % en 6^e année. Les conseils York Catholic

et York Region ont également enregistré une amélioration sur plusieurs années dans toutes les matières au niveau de la 6^e année.

Selon les résultats de l'OQRE pour 2004-2005, le conseil scolaire de Bluewater dépasse la moyenne provinciale en 3^e année, mais ne l'atteint pas en 6^e année. Ce conseil a obtenu une amélioration constante d'une année sur l'autre au cours des trois dernières années (voire davantage), dans toutes les matières. En 3^e année, on a constaté une amélioration à deux chiffres des pourcentages dans toutes les matières; par exemple, le pourcentage des élèves ayant atteint ou dépassé la norme provinciale en mathématiques est passé de 40 % en 2001-2002 à 70 % en 2004-2005.

Trois conseils scolaires ont des résultats inférieurs à la moyenne provinciale dans la plupart des matières. Ces conseils ont cependant montré une amélioration au fil du temps, c'est-à-dire une amélioration généralement constante d'une année sur l'autre dans toutes les matières. Ils évoluent visiblement d'un faible rendement à un rendement plus élevé grâce à des efforts ciblés. Le Keewatin-Patricia District School Board a par exemple enregistré une amélioration remarquable depuis 2002-2003. En 3^e année, les résultats du conseil au test de l'OQRE ont augmenté de 15 % en écriture (passant de 38 % à 53 %), de 24 % en mathématiques (passant de 38 % à 62 %) et de 23 % en lecture (passant de 31 % à 54 %). On a parallèlement constaté dans ce même conseil scolaire une amélioration au niveau de la 6^e année, dont les moyennes ont augmenté de 16 % en lecture, de 10 % en mathématiques et de 5 % en écriture. Le Catholic District School Board of Eastern Ontario fait lui aussi preuve d'une amélioration constante (d'environ 10 %) dans toutes les matières, en 3^e et 6^e année, au cours des trois dernières années. Le Sudbury Catholic District School Board a également enregistré une amélioration globale dans toutes les matières au fil du temps, en particulier en lecture pour la 3^e année et en mathématiques pour la 6^e année. Ce conseil scolaire n'est pas encore parvenu à une amélioration constante dans toutes les matières d'une année sur l'autre et illustre bien la situation d'un conseil qui reconnaît le besoin d'efforts ciblés supplémentaires en littératie et en numératie afin d'étendre et de soutenir l'amélioration.

L'objectif provincial est que 75 % des élèves de 6^e année atteignent ou dépassent d'ici 2008 la norme provinciale selon les évaluations de l'OQRE. Le Secrétariat de la littératie et de la numératie travaille en association avec les conseils scolaires de tout l'Ontario pour atteindre ce résultat. Ce projet s'inscrit dans le travail du Secrétariat visant à réaliser le potentiel d'apprentissage en partageant les pratiques efficaces.

En outre, loin de cibler uniquement les conseils scolaires au rendement élevé, le projet était axé sur la croissance et l'amélioration dans les conseils peu performants ou en progrès. Ceci avait pour but de recenser les pratiques efficaces dans les conseils présentant différents stades d'amélioration et niveaux de rendement et de tirer les leçons liées à toute une gamme de contextes et d'expériences en Ontario.

Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie : Principales composantes

Dans les huit conseils scolaires, nous avons relevé douze composantes essentielles des pratiques efficaces, classées selon quatre grands domaines stratégiques (voir la figure 1). Nous nous sommes centrés, dans ce projet, sur les stratégies efficaces de conseils scolaires pour l'amélioration dans le système et les écoles. Les douze composantes sont pertinentes à l'échelle du conseil scolaire, de l'école et de la salle de classe. En fait, dans les conseils scolaires efficaces, ces caractéristiques forment un cadre interactif pour l'intervention, tant au niveau de l'ensemble du conseil que dans les écoles.



Figure 1

Le domaine stratégique *Diriger dans un but précis et bien définir le cap* englobe trois composantes principales : le *leadership* (individuel et collectif) *au service de l'apprentissage*, pour appuyer l'amélioration de l'apprentissage professionnel

et de l'apprentissage des élèves; l'établissement d'une *vision et d'une orientation communes*, avec le rendement des élèves comme priorité absolue; la garantie qu'un *objectif moral* influe sur les stratégies et pratiques visant à réaliser le potentiel d'amélioration. Cet objectif moral est ancré dans la notion d'importance générale de l'éducation pour le développement économique et social, ainsi que dans des pratiques quotidiennes soutenant le développement affectif et social de l'élève et l'épanouissement de son caractère.

Le domaine stratégique *Concevoir une stratégie cohérente, coordonner la mise en œuvre et étudier les résultats* comprend quatre composantes principales : l'élaboration d'une *stratégie globale cohérente* en faveur du rendement des élèves en littératie et en numératie; la détermination et l'affectation des *ressources*, centrées sur la priorité systémique d'une amélioration du rendement des élèves; une *organisation efficace* à l'échelle du conseil scolaire, de l'école et de la salle de classe, afin d'appuyer le rendement des élèves, en prêtant notamment attention aux rôles et responsabilités du personnel; enfin, la *surveillance et l'examen réguliers*, au niveau du système et de l'école, des objectifs et des résultats enregistrés, en étudiant les progrès réalisés pour élaborer les mesures à venir et en obligeant les écoles et les dirigeants du système à rendre des comptes relativement à l'amélioration.

Le domaine stratégique *Affiner la précision des connaissances, des compétences et des pratiques quotidiennes afin d'améliorer l'apprentissage* comprend trois composantes principales : l'importance de l'*accroissement des capacités*, afin d'élargir l'apprentissage professionnel, en particulier dans les domaines de l'enseignement de la littératie et de la numératie, de l'évaluation au service de l'apprentissage, de la gestion de la classe et du leadership pédagogique; une attention particulière à l'*élaboration de matériel pédagogique et de pratiques efficaces*, à l'*instruction et aux interventions* afin d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage pour tous les élèves; l'utilisation et l'interprétation régulières des *données* à l'échelle du système et de l'école et l'acquisition de *compétences en évaluation* au sein des écoles afin que l'instruction repose réellement sur des données concernant l'apprentissage et les progrès des élèves.

Le domaine stratégique *Partager la responsabilité par l'établissement de partenariats* compte deux composantes principales : la promotion de partenariats au sein du système – par exemple, entre les bureaux centraux et les écoles, entre écoles – et avec les parents, la collectivité et d'autres organismes et organisations, afin de favoriser

un engagement commun et des responsabilités collectives à l'égard du soutien de l'apprentissage des élèves; de là découle la seconde composante, à savoir une *communication* claire, grâce à laquelle un message uniforme sur l'amélioration du rendement des élèves est diffusé à grande échelle, fréquemment et avec diligence.

Même si les quatre grands domaines et douze composantes précités peuvent chacun être analysés séparément, en se centrant par exemple sur le leadership ou l'enseignement, c'est leur force combinée qui compte. Un conseil scolaire solide dans seulement un ou deux de ces domaines ne pourra réaliser tout son potentiel. Il faut souligner que, loin d'être incompatibles, les composantes interagissent et s'influencent mutuellement dans la pratique.

A. Diriger dans un but précis et bien définir le cap

1. Leadership au service de l'apprentissage

Nous utilisons ici l'expression *leadership au service de l'apprentissage* pour souligner le fait que le leadership avait un but précis : le soutien à l'apprentissage. Cette orientation comprend le leadership visant à soutenir l'apprentissage professionnel et à orienter les stratégies et les interventions afin d'améliorer l'apprentissage et le rendement des élèves. Les éducateurs et éducatrices que nous avons rencontrés – directeurs et directrices de l'éducation, agents et agentes de supervision, accompagnants et accompagnantes, directeurs et directrices d'école, enseignants et enseignantes – étaient des leaders pédagogiques faisant preuve de connaissances poussées de l'enseignement et de l'apprentissage, dont ils discutaient et qu'ils modélisaient et encourageaient dans tout le conseil scolaire. Nous utilisons toutefois l'expression plus large *leadership au service de l'apprentissage* pour indiquer que les leaders des conseils scolaires que nous avons rencontrés et qui n'étaient pas exactement des éducateurs, comme les agents ou agentes de supervision spécialisés dans les affaires, partageaient eux aussi un engagement marqué et une bonne compréhension à l'égard de l'importance de leur rôle dans le soutien à l'apprentissage des élèves au niveau systémique.

On a relevé dans tous les conseils scolaires des signes évidents de l'exercice et de la promotion d'un leadership individuel et collectif. L'alliance de ces deux genres de leadership est importante. Les personnes faisaient preuve de solides qualités de leaders dans les processus de soutien au changement systémique et dans leur propre expertise pédagogique. La collaboration dans le cadre d'équipes a permis

de développer et d'encourager un leadership collectif puisant dans toute la gamme des connaissances individuelles, pour produire la meilleure réflexion à l'appui des stratégies et des mesures. Cela fait partie du développement parallèle de l'expertise individuelle et de la transformation systémique grâce au leadership partagé.

Les conseils scolaires ont fait preuve de leadership au service de l'apprentissage à tous les échelons du système. Ce leadership offrait une orientation stratégique claire axée sur l'amélioration du rendement des élèves en littératie et en numératie. Les conseillers et conseillères pédagogiques incitaient les leaders du conseil et des écoles à centrer sur le renforcement de la capacité du système à réaliser une telle amélioration. Le directeur ou la directrice de l'éducation assumait un leadership constant visant l'amélioration du rendement des élèves à l'échelle du système. Les cadres supérieurs et le personnel du conseil faisaient preuve d'initiative pour promouvoir et renforcer les capacités en littératie et en numératie. Les directeurs et directrices d'école étaient formés au rôle de leaders pédagogiques, ce qui transparaissait dans leurs pratiques quotidiennes. À l'échelon de l'école, le leadership du directeur ou de la directrice était essentiel au soutien de l'amélioration de l'école et de pratiques efficaces renforçant la qualité de l'apprentissage et de l'enseignement. Des enseignants et enseignantes leaders avaient été formés (p. ex., en littératie et en numératie), afin de contribuer à l'amélioration de l'enseignement en littératie et en numératie à l'échelle du système, de l'école et de la classe et de renforcer les aptitudes professionnelles de leurs collègues.

2. Vision et orientation communes, avec le rendement des élèves comme priorité absolue

La vision, la mission et les valeurs des conseils scolaires étaient axées sur le rendement des élèves. En fait, dans tous les conseils, la vision établit comme priorité en matière d'intervention l'amélioration du rendement des élèves en littératie et en numératie. Cette priorité prévoit que l'on recherche à la fois la hausse globale du rendement et l'équité des résultats pour les groupes d'élèves peu performants. Autrement dit, il s'agit de hausser la barre et de réduire les écarts du point de vue du rendement scolaire. Cette vision était clairement énoncée dans les mesures et orientations stratégiques ciblées des conseils scolaires concernant le rendement des élèves.

Une concentration insuffisante des efforts sur le rendement des élèves était largement considérée comme inacceptable, et on rejetait les excuses avancées pour justifier un

faible rendement. Une attention particulière était accordée à la détection des écarts au niveau du rendement et à l'équité des résultats pour tous les groupes d'élèves, en veillant notamment à ce que l'amélioration ait lieu dans les écoles peu performantes du conseil scolaire.

Les conseils scolaires faisaient en sorte que cette vision consistant à hausser la barre et à réduire les écarts soit bien comprise et que la priorité accordée au rendement des élèves soit partagée par tous. Le directeur ou la directrice de l'éducation et les conseillers et conseillères pédagogiques assuraient constamment la promotion de cette vision. Le personnel du conseil scolaire contribuait à la vision et veillait à sa mise en œuvre quotidienne à l'échelle du conseil. Les directions d'école avaient la responsabilité d'élaborer et de concrétiser la vision liée au rendement des élèves en la communiquant à tout le personnel et en l'intégrant aux pratiques de l'école. Le personnel enseignant partageait un engagement à l'égard de la vision en matière de rendement des élèves, ce qui se reflétait dans la cohérence entre la vision du conseil scolaire, les plans des écoles et les pratiques en salle de classe.

Il faut remarquer que les conseils scolaires n'élaboraient pas seuls leur vision pour ensuite la mettre en œuvre. Ils avaient une orientation très ciblée, mais élaboraient aussi la vision sur le terrain, en concertation. La collaboration du personnel et le travail d'équipe étaient importants pour élaborer cette orientation commune. Le recours à des réunions à l'échelle du système et au sein des écoles (p. ex., des réunions de tout le personnel de l'école ou du personnel enseignant, par cycle ou par année d'étude) était efficace et important pour parvenir à un consensus sur un objectif et une vision uniformes. Cela rejoint les conclusions de nos autres travaux, selon lesquelles une vision *commune* n'est pas tant un préalable que le résultat d'un processus de qualité.

3. Objectif moral qui influe sur les pratiques visant à réaliser le potentiel d'amélioration et de développement du système, des écoles et des élèves

Les conseils scolaires avaient une vision de l'éducation qui dépassait les mesures de réalisations restreintes pour inclure une foi en l'objectif moral de l'éducation, fondé notamment sur une attente – et, en fait, sur un axiome – voulant que tous les élèves peuvent apprendre et que, s'ils disposent du temps et des appuis suffisants, tous les éducateurs ou éducatrices peuvent enseigner à tous les élèves à apprendre. Les conseils ont instillé et soutenu une culture basée sur des attentes élevées et des attitudes constructives favorables à l'apprentissage et à la réussite des élèves.

Les conseils scolaires faisaient preuve d'un engagement et d'une attention à l'égard des résultats scolaires et, plus généralement, du développement social, affectif et personnel des élèves et du développement de leur caractère. Les leaders du système ont défini, appuyé et modelé le concept d'objectif moral, en faisant le lien entre l'importance de l'amélioration de l'instruction pour le développement personnel, social et économique et l'équité des résultats. Une culture fondée sur des valeurs était privilégiée à l'échelle du conseil et des écoles par la promotion d'un objectif moral collectif d'amélioration du rendement des élèves et d'engagement commun à l'égard du développement et de la réussite de tous les élèves. Cet objectif moral a guidé les politiques et les pratiques en faveur du développement et du bien-être des élèves, par exemple l'identification et l'intervention précoces pour les élèves en difficulté, des programmes d'éducation de la petite enfance et une collaboration interorganismes avec les services sociaux et de santé. Au niveau du système et des écoles, des politiques et des pratiques de lutte contre l'intimidation et la discrimination ont été élaborées et mises en place.

Au sein des écoles, cet engagement à l'égard d'un objectif moral de la scolarité comprenait l'appui à une culture scolaire solidaire et l'élaboration de pratiques d'enseignement visant à soutenir l'apprentissage global. Du matériel pédagogique, des pratiques efficaces et un enseignement soutenant chez les élèves le développement du caractère et du civisme ont été mis en œuvre, en particulier pour favoriser l'empathie à l'égard des autres et l'intelligence émotionnelle. On prenait soin d'intégrer aux pratiques d'enseignement et d'apprentissage des ressources et du matériel significatifs du point de vue culturel. On favorisait une atmosphère propice à l'apprentissage et, en particulier, un comportement respectueux. Les directions d'école et le personnel enseignant cherchaient à stimuler des liens réels et pertinents entre la vie des élèves à l'école, leur foyer et leur communauté, afin de motiver et de faire participer les élèves et d'établir des partenariats avec leurs foyers.

B. Concevoir une stratégie cohérente, coordonner la mise en œuvre et étudier les résultats

4. Stratégie globale

Les conseils scolaires avaient une stratégie planifiée, cohérente et coordonnée qui alliait un engagement envers les besoins à court terme et la viabilité à long terme. Il s'agissait d'une stratégie pluriannuelle accompagnée de cibles pour le conseil portant sur le rendement des élèves en littératie et en numératie. Les conseils ont

élaboré des cadres systémiques pour la littératie et/ou la numératie qui rassemblaient tous les éléments des stratégies et des mesures prévues afin d'atteindre les objectifs relatifs au rendement des élèves. Pour certains des principaux aspects pratiques tels que des plans d'amélioration, des directives administratives, des guides pédagogiques, ont souvent été élaborés en concertation par des comités du conseil auquel siégeaient du personnel cadre et des représentants des écoles.

À l'appui de leur stratégie pluriannuelle, les conseils scolaires ont élaboré de façon claire et concise des plans annuels d'amélioration du conseil et des pratiques d'établissement des cibles. Les plans d'amélioration des conseils comprenaient des priorités, des objectifs, des cibles, des mesures et des ressources et désignaient le personnel responsable de la mise en œuvre des objectifs prioritaires. Les stratégies énoncées dans ces plans comportaient un engagement envers l'amélioration du rendement global et l'équité des résultats en identifiant et en ciblant les écoles et les groupes d'élèves au rendement insuffisant. Les plans prévoyaient l'usage de stratégies et d'interventions fondées sur la recherche, afin de centrer l'intervention sur l'amélioration des écoles et des élèves. Les conseils veillaient à ce que leurs plans d'amélioration soient bien compris à tous les niveaux et dictent les mesures à prendre à l'échelle du système et des écoles.

Dans les initiatives de changement à trois paliers, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration du rendement des élèves en littératie et en numératie exigent également que l'on prête attention aux liens entre les changements aux niveaux de la province, du conseil et de l'école. Les conseils scolaires ont cherché à garantir le rapprochement de leurs stratégies avec celles de la province et ont mis le plus possible à profit les possibilités et les ressources provinciales en faveur de leurs écoles et de leurs élèves. Ils se sont également attachés à ce que les plans d'amélioration des écoles soient reliés au plan d'amélioration et aux priorités du conseil. Ces plans des écoles comprenaient des stratégies et des interventions à mettre en œuvre aux échelons de l'école et de la salle de classe, afin d'atteindre les objectifs de rendement établis pour l'ensemble de l'école et, à l'échelle de la classe, pour les progrès individuels des élèves. Pour leur part, les écoles ont veillé à l'existence de liens entre le plan global d'amélioration de l'école et les plans individuels des enseignants et enseignantes.

Dans leurs efforts pour élaborer une stratégie cohérente, les conseils scolaires prêtaient une attention particulière à la coordination des étapes de mise en œuvre. Pour cela,

il leur a fallu comprendre le mode de gestion d'un processus de changement afin de soutenir l'amélioration et la réforme du système. Des stratégies pluriannuelles étaient gérées avec soin et prévoyaient une mise en œuvre échelonnée liée aux besoins et aux stades de développement au sein du conseil. Comme l'a fait observé un directeur d'école, « il est nécessaire de “voir grand tout en commençant modestement”, afin de faciliter l'adhésion au processus de changement ». Une démarche adoptée pour gérer la mise en œuvre à long terme était de lancer les initiatives progressivement selon les domaines prioritaires fixés. Un conseil scolaire a par exemple commencé en centrant sur la littératie des jeunes enfants (au cycle primaire) pour s'orienter ensuite sur celle des élèves plus âgés (au cycle moyen), puis sur la numératie. Cela ne signifie pas que chaque étape était exclusive et remplaçait les autres; plus simplement, la priorité en matière de mise en œuvre changeait au fil du temps. Dans un autre conseil scolaire, la stratégie de changement a été amorcée par une intervention ciblée dans quelques écoles, pour ensuite être étendue, parallèlement au succès croissant de l'initiative, à toutes les écoles du conseil scolaire.

Par ailleurs, il est nécessaire de définir, dès le début du processus d'amélioration, les grands enjeux auxquels on doit faire face, en particulier l'élimination des distractions qui pourraient entraver la mise en œuvre des stratégies planifiées. Par exemple, dans un conseil scolaire, les premières étapes, axées sur la littératie et la numératie, ont inclus des efforts notables pour établir de bonnes relations de travail avec les fédérations d'enseignants et d'enseignantes afin de régler les questions liées à la dotation. Si l'on ne s'était pas attaqué dès le départ à ces enjeux, il aurait été difficile de parvenir aux niveaux d'amélioration atteints. Dans tous les conseils scolaires, il a été primordial de centrer sur l'accès aux ressources et la dotation pour éliminer les distractions possibles relatives au manque de soutien. La stratégie globale devait aussi contribuer à la viabilité à long terme de l'amélioration. Par exemple, les conseils scolaires ont élaboré des stratégies pour accroître les capacités professionnelles et former des leaders au fil du temps afin de continuer de soutenir en priorité la littératie et la numératie.

5. Ressources affectées en priorité à l'amélioration du rendement des élèves

Tout en établissant une stratégie et un plan généraux pour améliorer le rendement des élèves, les conseils scolaires veillaient à ce que les ressources soient localisées, affectées et priorisées en fonction de la priorité accordée à l'amélioration de ce rendement. Les conseillers et conseillères scolaires et les directeurs et directrices

de l'éducation étaient prêts à prendre des décisions difficiles concernant l'affectation des ressources, pour que les fonds soient affectés à cette question prioritaire. Dans les conseils scolaires, il était important que les agents ou agentes de supervision responsables du budget comprennent et soutiennent l'engagement envers le rendement des élèves comme priorité absolue du financement consacré à la pédagogie. Les agents et agentes de supervision chargés des services pédagogiques et des affaires collaboraient pour allouer les fonds nécessaires pour améliorer le rendement des élèves. L'affectation des ressources (dotation, financement, matériel) était établie et prévue pour les principales activités stipulées dans les plans d'amélioration des conseils et des écoles. Ces conseils ne disposaient pas de plus de fonds que les autres, mais ils étaient à l'évidence déterminés à optimiser le financement et les ressources disponibles et à les affecter à la priorité que représentaient la littératie et la numératie. Les fonds provenaient de divers postes budgétaires et sources de financement, de manière à garantir l'affectation de ressources importantes aux initiatives dans ces deux domaines.

L'affectation des ressources portait par exemple sur l'achat et la fourniture de ressources nécessaires au perfectionnement du personnel, en particulier des ouvrages à l'intention des professionnels et des activités d'accroissement des capacités. Les conseils scolaires achetaient pour toutes les écoles, à l'échelle du système, des ressources (outils d'évaluation formative, ressources pédagogiques, etc.), afin de soutenir les pratiques en salle de classe. Ils définissaient et finançaient également la dotation à l'échelle du système et des écoles afin de favoriser l'amélioration en littératie et en numératie, en faisant par exemple appel à des accompagnants ou accompagnantes dans ces domaines. De plus, des investissements importants étaient réalisés dans les ressources des classes et des bibliothèques en littératie et numératie, comme la remise en état des bibliothèques, la fourniture, à l'échelle du conseil, de livres à niveaux de difficulté gradués et l'acquisition de matériel de manipulation pour toutes les écoles. Au sein de ces dernières, les ressources étaient également priorisées en fonction des besoins des élèves exigeant du soutien pour améliorer leur rendement.

6. Organisation efficace à l'échelle du conseil scolaire

Les conseils scolaires savaient qu'ils devaient veiller à ce que le « bon train » transporte les « bonnes personnes » ou, comme l'a expliqué un directeur de l'éducation, « à faire en sorte que tout le monde soit à bord et rame dans la même direction ». Il était important d'établir une organisation efficace du conseil à l'appui de la priorité systémique accordée au rendement des élèves. La majorité des conseils scolaires

savaient restructuré leurs bureaux centraux et le rôle du personnel de conseil de manière à ce que la structure, la dotation et les rôles et responsabilités (y compris ceux des agents et agentes de supervision, des conseillers et conseillères pédagogiques, des coordonnateurs et coordonnatrices du curriculum et des accompagnants et accompagnantes) s'harmonisent avec la priorité accordée à la littératie et à la numératie. La désignation d'agents ou d'agentes de supervision ayant des connaissances approfondies en littératie et en numératie au contrôle et à la direction de la stratégie d'amélioration à l'échelle du conseil scolaire était très importante. L'établissement d'une structure et d'un processus mettant en relief le rôle des agents ou agentes de supervision et d'autres dirigeants ou dirigeantes dans l'ensemble du système et dans les relations de travail avec les écoles était lui aussi significatif. Par exemple, un conseil scolaire d'envergure avait installé ses agents et agentes de supervision chargés de familles d'école dans des bureaux établis au sein des collectivités afin de les rapprocher de leur territoire. Les conseils scolaires ont aussi créé des postes pour que des directeurs et directrices d'école, des conseillers et conseillères pédagogiques et des accompagnants et accompagnantes du système ayant une grande expertise pédagogique collaborent avec toutes les écoles. Ils ont de plus pris soin de recruter à tous les niveaux du personnel ayant d'excellentes connaissances en littératie et en numératie, afin de rendre possible la tenue de débats centrés et l'application de pratiques uniformes conformes à la priorité accordée à ces domaines à l'échelle du conseil. Les conseils scolaires ont par ailleurs veillé à l'existence d'une structure soutenant la collaboration entre le personnel du conseil et celui des écoles, en recourant par exemple à des comités du système pour faire contribuer des employés des écoles et du conseil à la planification et aux stratégies globales. L'efficacité de l'organisation et la tenue de réunions à l'échelon central et au sein des écoles se sont avérées essentielles. La création d'équipes chargées de l'amélioration à l'échelle du conseil scolaire et dans les écoles a également eu son importance pour garantir qu'une orientation et des efforts collectifs aident à l'exécution des stratégies liées au rendement des élèves.

Pour soutenir la collaboration directe avec les écoles, les conseils scolaires prévoyaient du temps spécialement réservé pour que des accompagnants ou accompagnantes en littératie ou en numératie ou des personnes ayant un rôle équivalent travaillent dans les écoles. Au sein de ces dernières, l'organisation efficace prévoyait du temps pour l'enseignement de la littératie et de la numératie, par exemple sous la forme d'une période de temps ininterrompue en littératie. Dans la classe, on prêtait attention à l'assignation des places aux élèves et au travail en groupes. Par exemple, l'enseignant

ou l'enseignante utilisait des stratégies pédagogiques fondées sur le travail avec l'ensemble de la classe, en petits groupes ou individuellement avec l'élève et comprenait les circonstances se prêtant à chacune de ces stratégies et les motifs justifiant leur usage.

7. Surveillance, examen, rétroaction et reddition de comptes au niveau du système et de l'école

En plus d'élaborer une stratégie et de planifier sa mise en œuvre, les conseils scolaires veillaient à en surveiller la mise en œuvre, à en examiner les progrès et les résultats et à se servir de cette rétroaction pour stimuler la reddition de comptes à l'égard de l'amélioration et, au besoin, pour réviser la stratégie et les mesures prises. Les plans d'amélioration des conseils établissaient des objectifs et prévoyaient la surveillance des produits livrables et des résultats. Par exemple, un conseil utilisait de manière exhaustive et uniforme des objectifs stratégiques et précis, mesurables, réalistes, axés sur les résultats et limités dans le temps (SMART) à l'échelle des conseils scolaires et des écoles, et le personnel avait été formé à l'application efficace de ce processus. Les conseils recouraient aussi à des examens systémiques annuels pour évaluer les progrès et les résultats en fonction des objectifs et des priorités du système, notamment par l'évaluation de la mise en œuvre des répercussions des mesures prioritaires énoncées dans le plan d'amélioration du conseil. À l'échelle du conseil scolaire et des écoles, on utilisait des données sur le rendement des élèves (provenant des évaluations de l'OQRE et des évaluations formatives) pour mesurer l'amélioration et pour détecter les groupes d'élèves ou les aspects du curriculum exigeant une attention particulière. Lors de leur travail avec les écoles, les agents ou agentes de supervision indiquaient clairement que les directions devaient discuter avec le personnel enseignant des progrès de tous les élèves et examiner les données relatives à ces derniers. Dans les écoles, les directions travaillaient avec leur personnel enseignant pour analyser les données et les informations sur les élèves, mettre à jour les tableaux de pistage pour suivre le progrès des élèves, et également pour évaluer l'efficacité de leurs pratiques (pédagogiques et autres) et pour modifier ces pratiques selon les besoins.

L'établissement de la reddition de comptes se faisait à la fois dans les bureaux centraux et les écoles. Les cadres supérieurs, en particulier les directeurs et directrices de l'éducation et les agents et agentes de supervision, étaient redevables devant le public et tenaient eux-mêmes les écoles responsables du rendement et de l'amélioration. Par exemple, les directeurs et directrices de l'éducation rencontraient toutes les

directions d'école pour passer en revue le rendement des élèves et des écoles. Des exigences systémiques avaient été mises en place pour la reddition de comptes par les écoles sur le rendement et les progrès. Il s'agissait notamment de recueillir des données provenant des évaluations formatives des élèves à des moments donnés de l'année, afin de soutenir l'évaluation de l'apprentissage des élèves à l'échelle des écoles et du conseil scolaire. Certains conseils avaient également établi des processus d'enquête ou de recherche-action par le personnel enseignant à l'échelle du conseil relativement aux équipes d'apprentissage professionnel, avec pour exigences que leurs projets incluent l'usage de données et soient axés sur le rendement des élèves et que les résultats soient rendus publics chaque année à l'échelle du système.

C. Affiner la précision des connaissances, des compétences et des pratiques quotidiennes afin d'améliorer l'apprentissage

8. Accroissement des capacités et apprentissage professionnel à l'intention du personnel enseignant et des directions d'école

Tous les conseils scolaires soulignaient l'importance du renforcement des compétences professionnelles, particulièrement en ce qui a trait aux connaissances pédagogiques en littératie et en numératie, à l'évaluation, à la gestion de classe et au leadership. Des compétences, des connaissances et un engagement solides du personnel enseignant sont indispensables à la mise en œuvre de pratiques d'enseignement efficaces afin d'améliorer le rendement des élèves. Dans tous les conseils scolaires, des activités variées de perfectionnement ou d'apprentissage professionnel étaient offertes et des ressources connexes étaient prévues – connaissances spécialisées externes, formation provinciale, formation interne du conseil, apprentissage professionnel incorporé à l'emploi à titre individuel, équipes d'apprentissage professionnel au niveau de l'école et du système, etc. Tous les conseils scolaires ont participé à des initiatives de formation ministérielles, comme celles visant à soutenir les rapports des tables rondes, les instituts d'été et la formation en littératie et en numératie offerte par l'entremise du Secrétariat de la littératie et de la numératie. Les conseils avaient par ailleurs élaboré et offert un éventail d'activités de formation interne liées aux domaines prioritaires énoncés dans le plan d'amélioration du conseil, comme un engagement à l'échelle du conseil à l'égard d'une démarche uniforme pour soutenir la compréhension en lecture dans toutes les écoles. L'existence et l'utilisation de congés d'apprentissage professionnel étaient importantes pour garantir que les employés et employées aient l'occasion de participer et d'enrichir leur apprentissage.

Parallèlement aux initiatives de formation à l'extérieur de l'école axées sur des domaines spécialisés précis, les conseils scolaires proposaient aussi une gamme d'occasions de formation professionnelle afin de soutenir le perfectionnement incorporé à l'emploi. Ils reconnaissaient l'importance d'un apprentissage professionnel soutenu faisant l'objet d'un suivi, et un perfectionnement complémentaire suivait la formation externe. Les programmes de mentorat et d'initiation étaient aussi très bien accueillis par le personnel enseignant et, selon la rétroaction reçue, bénéficiaient aux personnes recevant la formation et à celles qui la dispensaient. Tous les employés et employées que nous avons rencontrés estimaient qu'il était important de pouvoir apprendre ensemble avec des collègues à l'école. L'établissement de communautés d'apprentissage professionnelles en vue de former des équipes axées sur l'amélioration au niveau de l'école était une pratique commune dans tous les conseils. Dans certains de ces derniers, cette démarche était très au point, avec un soutien du système, de l'orientation et des réunions rassemblant les écoles pour veiller à ce que les équipes d'apprentissage professionnel disposent de l'appui spécialisé nécessaire (relativement au contenu et au processus) pour centrer sur l'amélioration du rendement en littératie et en numératie. Certains utilisaient aussi des classes de démonstration dans ces deux domaines afin d'encourager l'apprentissage professionnel en commun et de permettre au personnel enseignant d'observer d'autres salles de classe et d'apprendre de leurs collègues.

Les conseils scolaires soutenaient aussi un éventail d'activités de soutien et de suivi incorporées à l'emploi et offertes par des conseillers ou conseillères pédagogiques en littératie et en numératie, des accompagnants ou accompagnantes et des enseignants ou enseignantes leaders. Le personnel enseignant a souligné qu'il était important de disposer de temps et d'appui à l'école pour que les leçons apprises grâce au perfectionnement ou à l'apprentissage professionnel puissent effectivement être mises en pratique. Il a également indiqué que le recours à des conseillers ou conseillères pédagogiques ou à des accompagnants ou accompagnantes en littératie ou en numératie était important pour le soutien de son travail au niveau de la classe. Dans une région éloignée, l'apprentissage professionnel « côte à côte » – où deux collègues collaboraient pour enrichir mutuellement leurs pratiques – était l'un des fondements de la stratégie du conseil, qui était convaincu des bénéfices substantiels de ce genre d'apprentissage, mais conscient de la difficulté pratique de rassembler régulièrement le personnel enseignant de son territoire très vaste. Dans certains conseils scolaires, l'achat et l'utilisation de documents à l'intention des professionnels ont également permis au personnel enseignant d'étendre ses connaissances sans devoir se déplacer pour assister à des activités de formation.

Il existait donc dans tous les conseils scolaires une combinaison de soutiens externes et internes à l'accroissement des capacités cruciale pour que la formation soit effectivement mise en pratique, avec du suivi et une révision à l'issue de l'expérience en classe. Enfin, les conseils scolaires prêtaient attention au développement d'un leadership partagé, tant pour le présent que pour renforcer la viabilité de la réforme. Ils ont mis l'accent sur la formation de leaders par d'autres leaders, pour l'avenir.

9. Élaboration de matériel pédagogique et de pratiques efficaces, instruction et interventions visant à améliorer l'enseignement et l'apprentissage pour tous les élèves

Comme nous venons de l'indiquer, l'un des principaux aspects des efforts d'accroissement des capacités consistait, en matière de curriculum, à enrichir les connaissances des directions d'école et du personnel enseignant en littératie et en numératie et à élaborer une panoplie de pratiques pédagogiques efficaces. L'élaboration de matériel pédagogique et l'enseignement étaient également soutenus dans tout le conseil scolaire par l'utilisation de ressources, guides et rapports provinciaux et en provenance de conseils scolaires. On prenait vraiment soin à mettre en œuvre le curriculum de l'Ontario et les rapports des tables rondes, afin d'étayer les pratiques à l'échelle du conseil. Des guides d'enseignement et du matériel pédagogique étaient aussi élaborés au sein du conseil et distribués à toutes les écoles.

Les politiques des conseils scolaires et les pratiques des écoles prévoyaient une attention spéciale à l'enseignement de groupes d'élèves précis, par exemple dans le plan d'enseignement pour l'enfance en difficulté à l'échelle du conseil. Les conseils recensaient les groupes d'élèves particuliers ayant besoin d'un soutien supplémentaire dans leur école et d'interventions appropriées fondées sur la recherche en ce qui avait trait à l'enseignement et aux pratiques en salle de classe. Par exemple, dans un conseil comptant un grand nombre d'élèves autochtones, la priorité avait été accordée à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un projet de littératie orale afin de favoriser l'apprentissage des enfants autochtones. Des stratégies d'intervention précoce (p. ex., soutenant les élèves en difficulté désignés par les évaluations diagnostiques en lecture) étaient appliquées dans tous les conseils scolaires.

Dans les écoles, les directeurs et directrices ayant des connaissances approfondies et une bonne compréhension des pratiques efficaces en littératie et en numératie jouaient un rôle majeur pour que de telles démarches soient effectivement appliquées dans les salles de classe. Dès la maternelle, l'on accordait la priorité à la littératie et

à la numératie et dans toutes les années scolaires, l'on prêtait attention aux transitions et au soutien à l'apprentissage. Les pratiques d'enseignement, harmonisées avec la priorité accordée à l'échelle du conseil scolaire à la littératie et à la numératie, s'appuyaient sur la mise en œuvre d'un programme de littératie complet et équilibré et de démarches de résolution de problèmes en mathématiques. Les conseils scolaires prêtaient attention aux liens entre la numératie et la littératie (p. ex., en mettant l'accent sur l'application des compétences en lecture et en compréhension dans l'enseignement des mathématiques) ainsi qu'à l'aspect pluridisciplinaire de l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et des mathématiques.

L'attention accordée aux données provenant des évaluations formatives des élèves et aux attentes découlant du curriculum influait sur les priorités et les pratiques pédagogiques du personnel enseignant. À la suite de l'utilisation des données et de l'examen des progrès de l'apprentissage des élèves, des stratégies d'enseignement différencié étaient élaborées et appliquées en réponse aux besoins des élèves dans les salles de classe. Le personnel enseignant utilisait en salle de classe un éventail de pratiques efficaces fondées sur des faits, comme celles présentées dans les rapports des tables rondes ou élaborées dans le cadre de la formation. Les stratégies d'enseignement englobaient l'utilisation combinée du modelage par le personnel enseignant et de l'apprentissage individuel, en petits groupes et avec l'ensemble de la classe. On accordait aussi de l'importance à l'organisation de la salle de classe, au matériel affiché et aux ressources à l'appui de la littératie et de la numératie.

Certains conseils scolaires prévoyaient aussi dans les écoles des périodes de temps ininterrompues spécialement réservées à l'enseignement de la littératie. Ils garantissaient ainsi que suffisamment de temps soit consacré en classe et pendant l'apprentissage à la priorité accordée au rendement des élèves en littératie. Le personnel enseignant recevait aussi l'appui d'accompagnants ou d'accompagnantes en littératie ou en numératie, dont une partie du temps était réservée au soutien de l'acquisition de pratiques pédagogiques efficaces en lecture, en écriture et en mathématiques. Par leur collaboration avec des collègues, les enseignants et les enseignantes pouvaient aussi enrichir et élargir leurs propres connaissances pédagogiques.

10. Utilisation des données et acquisition de compétences en évaluation

Conscients de l'importance des données, les conseils scolaires étaient déterminés à les utiliser pour alimenter la planification à l'échelle du système et pour orienter les pratiques dans les écoles et les salles de classe. Afin de garantir l'application d'une

démarche uniforme à l'échelle du conseil pour l'utilisation et l'interprétation des données, des guides d'évaluation ont été élaborés pour l'ensemble du conseil afin d'orienter les pratiques dans les écoles et les salles de classe. Les conseils scolaires se chargeaient aussi de recueillir, de stocker et d'analyser les données sur tous les élèves et de faire rapport à ce sujet, et ce, pour alimenter la planification systématique et l'identification des écoles et des élèves nécessitant une attention supplémentaire. Grâce aux évaluations diagnostiques et du développement réalisées dans les écoles, les conseils se fondaient à la fois sur les données issues des évaluations sommatives (évaluations de l'apprentissage), comme celles de l'OQRE à l'échelon provincial, et sur les données découlant des évaluations formatives (évaluations au service de l'apprentissage). Aux niveaux du conseil et de l'école, on utilisait des données désagrégées afin de centrer sur les besoins de sous-groupes d'élèves et de cibler les interventions. À titre d'exemple, des enseignants et des enseignantes se sont penchés ensemble sur l'analyse par item de l'OQRE pour étudier le rendement dans certains domaines du curriculum. Les conseils scolaires examinaient aussi avec attention le rendement de divers groupes d'élèves, par exemple d'élèves désignés comme ayant des besoins particuliers, d'élèves des classes d'anglais langue seconde (écoles anglaises) et d'élèves suivant des programmes d'actualisation linguistique (écoles de langue française).

L'achat et la fourniture, à l'échelle du conseil scolaire, d'outils d'évaluation et de diagnostic pour toutes les écoles permettaient une utilisation uniforme des mêmes instruments dans l'ensemble du conseil. Pour aider les écoles à utiliser et à interpréter les données, des activités de perfectionnement professionnel sur l'analyse des données et les compétences en évaluation étaient offertes aux directions d'école et au personnel enseignant. À l'échelon de l'école, on soutenait fermement le recours aux outils d'évaluation au service de l'apprentissage et aux données issues de ces évaluations pour alimenter la planification de classe et les stratégies pédagogiques. Il était clairement prévu que le personnel enseignant évalue régulièrement les progrès des élèves et se fonde sur cette information pour planifier ses cours et choisir ses pratiques pédagogiques. Une stratégie axée sur l'acquisition de compétences en évaluation procure un rendement élevé, car un accroissement des capacités dans les écoles et le conseil scolaire mène à des améliorations sensibles de l'apprentissage des élèves. En effet, l'acquisition de ces compétences influe directement sur la qualité des stratégies pédagogiques et des pratiques d'enseignement et, en conséquence, sur l'apprentissage des élèves. Diverses démarches ont été adoptées pour l'analyse des données, comme l'usage de progiciels et de tableaux de pistage des données sur les élèves, aux fins

d'examen par le personnel. Les conseils scolaires encourageaient les enseignants et les enseignantes à étudier les données relatives pour s'en servir pour leur propre classe, mais aussi pour amorcer des discussions entre collègues sur l'évaluation de l'apprentissage, l'évaluation au service de l'apprentissage et les progrès des élèves.

D. Partager la responsabilité par l'établissement de partenariats

11. Partenariats constructifs et ciblés

Les conseils scolaires favorisaient les partenariats. L'établissement de partenariats et le partage des responsabilités étaient encouragés et valorisés à tous les échelons du système. À titre d'exemple, les cadres supérieurs, dont le directeur ou la directrice de l'éducation, étaient présents dans tout le conseil et entretenaient des liens avec les écoles par des visites, des réunions avec les directeurs et directrices d'école et une participation aux activités d'apprentissage professionnel. Ces liens aidaient à inspirer et à promouvoir un engagement à collaborer à partir d'une orientation et d'une responsabilité communes pour le rendement des élèves. Les conseils d'école et les conseillers et conseillères pédagogiques centraient eux aussi, dans leurs discussions et leurs décisions, sur un engagement commun envers les résultats des élèves en littératie et numératie. À l'échelle de l'école, des communautés d'apprentissage professionnelles au sein d'une même école et un accroissement latéral des capacités dans plusieurs écoles ont été mis en place pour aider le personnel enseignant et les directions d'école à apprendre les uns des autres. Un sentiment d'objectif commun était alimenté par l'établissement de liens constructifs à l'échelle du conseil et des écoles. L'un des éléments clés du développement des partenariats consistait à encourager une collaboration positive et ciblée, assortie d'une responsabilité commune à l'égard du rendement des élèves. Cela suppose un virage dans l'orientation, de « ma classe » à « notre école », de « mon école » à « notre conseil » et de « mon conseil » à « notre province ».

Les conseils scolaires et les écoles cherchaient également à engager les parents et les collectivités dans la responsabilité partagée à l'égard du rendement des élèves, en particulier par des partenariats axés sur le bénévolat, des activités familiales de littératie et des réunions avec les parents. Les conseils soutenaient aussi l'établissement de partenariats avec des organismes et des organisations dans le cadre d'initiatives précises liées à l'apprentissage et au développement des élèves. Il s'agissait notamment de partenariats de nature plus générale avec des services sociaux et de santé, afin de soutenir l'engagement à l'égard du développement affectif, physique et personnel des élèves en plus de leur rendement scolaire.

12. Communication

Une communication efficace est cruciale si l'on veut que les parties interprètent de la même façon la vision et l'orientation du conseil scolaire et partagent la responsabilité de la priorité accordée au rendement des élèves. Dans les conseils scolaires étudiés, les directions d'école ont indiqué que les écoles s'estimaient soutenues par le conseil grâce à des communications bilatérales régulières et à un sentiment d'orientation commune. Cela supposait une définition et une interprétation claires de la vision et de la stratégie par toutes les parties concernées. Les conseils scolaires communiquaient avec force un message net et uniforme sur l'amélioration du rendement des élèves et veillaient à ce que ce message soit diffusé fréquemment et avec diligence. Le message restait uniforme tout en faisant l'objet de diverses stratégies de communication à l'intention des éducateurs et éducatrices, des parents et du public. La communication au sein du conseil et des écoles reposait sur un système efficace d'interaction en face-à-face et de réunions à l'échelle de l'école, ainsi que sur des moyens électroniques et imprimés. Des démarches de communication variées étaient employées à l'échelle du conseil (p. ex., rapports du directeur ou de la directrice de l'éducation, bulletins sur le curriculum, avis par courriel). La population avait accès à certaines de ces communications, mais des annonces publiques particulières, transmises par bulletins, sites Web et communiqués, garantissaient aussi de façon dynamique, et dans des termes et un style adaptés au grand public, l'ample diffusion du message du conseil sur le rendement des élèves.

Stimuler le potentiel de réforme à l'échelle du conseil scolaire

En résumé, les huit études de cas de conseils scolaires mettent en évidence des pratiques efficaces liées à quatre grands domaines stratégiques :

- A. Diriger dans un but précis et bien définir le cap
- B. Concevoir une stratégie cohérente, coordonner la mise en œuvre et étudier les résultats
- C. Affiner la précision des connaissances, des compétences et des pratiques quotidiennes afin d'améliorer l'apprentissage
- D. Partager la responsabilité.

Ces domaines stratégiques se divisent en douze composantes principales :

- Leadership au service de l'apprentissage
- Vision et orientation communes, avec le rendement des élèves comme priorité absolue
- Objectif moral qui influe sur les pratiques visant à réaliser le potentiel
- Stratégie globale
- Affectation et priorisation des ressources
- Organisation efficace
- Surveillance, examen, rétroaction et reddition de comptes
- Accroissement des capacités et apprentissage professionnel
- Élaboration de matériel pédagogique et de pratiques efficaces, instruction et interventions
- Utilisation des données et acquisition de compétences en évaluation
- Partenariats constructifs et ciblés
- Communication

Le projet Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie est une initiative découlant de l'engagement du Secrétariat à recenser, célébrer et partager les pratiques efficaces. Les observations présentées dans le présent rapport s'inscrivent dans notre démarche stratégique d'enquête, par laquelle nous tirons régulièrement les leçons apprises du système éducatif de l'Ontario et en rendons compte aux éducateurs et éducatrices de l'Ontario, afin d'alimenter les pratiques et de contribuer à l'amélioration. Nous pouvons ensemble améliorer considérablement le rendement des élèves en stimulant le potentiel d'apprentissage dans toute la province.

Plusieurs exigences doivent être satisfaites si l'on veut stimuler le potentiel de réforme à l'échelle du conseil scolaire. Tout d'abord, l'ensemble du système, c'est-à-dire la province, doit demander, favoriser et soutenir des interventions ciblées des conseils scolaires. Puis, comme le montre cette initiative, il est nécessaire de connaître les cas où des stratégies précises sont en place, de façon à ce que nous puissions observer en quoi elles consistent dans la pratique. Même avec une telle précision, il est difficile de définir en détails comment rendre les conseils efficaces, car il n'existe pas de formule universelle garantissant la réussite. La combinaison de stratégies et les besoins, les expériences et les contextes locaux varieront et influenceront sur la mise en œuvre

et les résultats de pratiques similaires. Il n'y a pas de solution universelle convenant à tous. Dans une certaine mesure, les conseils scolaires doivent établir et étudier leurs propres solutions, en s'inspirant des meilleures connaissances liées aux pratiques efficaces à l'échelon local et au-delà. Ils pourraient notamment comparer les stratégies et les mesures qu'ils ont en place avec les douze composantes énoncées dans le présent rapport et examiner ce qui fonctionne bien, ce qui doit être amélioré et ce qui manque. Même si les études de cas ne fournissent pas de plans directeurs précis, elles peuvent aider d'autres conseils scolaires à découvrir ce qui se fait ailleurs et les améliorations possibles. Cet aspect est renforcé par notre stratégie d'accroissement latéral des capacités, illustrée par nos efforts pour inciter les conseils scolaires à collaborer entre eux et à apprendre ensemble et les uns des autres. En aidant les conseils scolaires à formuler et à partager leurs stratégies, cette initiative a poussé les leaders des conseils et des écoles à analyser et à définir ce qu'ils font, les motifs qui les animent et les résultats obtenus. Cela dévoile les principes généralement tacites sur lesquels repose l'intervention de chacun et de chacune et renforce la capacité d'analyser, d'affiner et d'élargir des stratégies de qualité. Enfin, dans le cadre de ce que nous appelons « l'évolution d'une pression constructive », les cas de réussites dans des conseils scolaires représentant des circonstances très variées permettent de rejeter les excuses avancées pour justifier un mauvais rendement. Aucun conseil scolaire de la province ne peut affirmer que la réussite n'est pas à sa portée. Sans prétendre faire de ces cas des exemples ou des repères, nous disons essentiellement qu'ils sont des variantes de concepts efficaces. Pour réaliser le potentiel d'apprentissage et pour hausser le rendement des élèves, chaque conseil scolaire de la province ira de l'avant en fonction de son propre point de départ et en se référant aux conseils scolaires ayant des profils semblables au leur.

Les recherches passées nous ont enseigné que ni les stratégies prescriptives descendantes ni les démarches ascendantes amorcées sur le terrain ne fonctionnent isolément. Une combinaison de ces deux genres de stratégies est nécessaire. Dans la réforme à trois niveaux, le conseil scolaire tient, en raison de sa position intermédiaire, un rôle crucial pour stimuler et mobiliser les forces ascendantes et descendantes nécessaires à une réforme à grande échelle. C'est essentiellement ce que signifie « réaliser le potentiel d'apprentissage ».