

ÉTUDE SUR L'IMPACT DES REGROUPEMENTS SCOLAIRES (EIRS) 1
DURHAM DISTRICT SCHOOL BOARD
RAPPORT FINAL

Joan M. Green, O.Ont.

Présenté à :

Direction de la stratégie de recherche et d'évaluation en éducation

Direction du financement de l'éducation

Ministère de l'Éducation de l'Ontario

Mai 2015

Table des matières

Étude sur l’impact des regroupements scolaires (EIRS)	4
Introduction ou « pourquoi réaliser une EIRS? ».....	4
Raison d’être de l’EIRS	5
Méthodologie.....	7
Description du processus de comités d’examen portant sur les installations (CEI) du DDSB	9
Raisons de l’établissement du CEI des écoles secondaires d’Oshawa de l’est.....	9
Profil de chaque école concerné par le regroupement	10
Donevan Collegiate Institute.....	10
Eastdale Collegiate and Vocational Institute	10
Deuxième partie : thèmes qui ressortent de l’analyse des points de vue des intervenants.....	11
1. Communication.....	11
2. Planification de la transition et mise en œuvre des décisions.....	13
3. Avantages pour les élèves.....	18
a. Choix de programmes.....	19
b. Possibilités d’activités parascolaires.....	21
4. Participation communautaire des élèves	21
5. Durée des déplacements et zonage.....	22
6. Relations entre les élèves et les membres du personnel	22
7. Participation des parents.....	23
Troisième partie : leçons tirées.....	25
Processus de CEI	25
1. COMMUNICATION	27
À maintenir :	27
À mettre en place :.....	28
À éliminer :.....	29
2. PLANIFICATION DE LA TRANSITION ET MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS	30
À maintenir :	30
À mettre en place :.....	31
À éliminer :.....	33
3. CHOIX DE PROGRAMMES, ACTIVITÉS PARASCOLAIRES ET CULTURE DE L’ÉCOLE	34
À maintenir :	34

À mettre en place :.....	35
À éliminer :.....	36
Quatrième partie : préparer l’avenir	38
Aspects à envisager :.....	38
Annexe : Guide d’entrevue – Étude sur l’impact des regroupements scolaires.....	42

Étude sur l'impact des regroupements scolaires (EIRS)

« Quand nous formulons des recommandations sur les installations scolaires, l'amélioration du programme des élèves constitue notre point de départ. » (Cadre supérieur du conseil scolaire)

« Malgré les inquiétudes qui régnaient parmi les membres du personnel, tout le monde était d'accord pour agir dans le meilleur intérêt des élèves. » (Enseignant)

Introduction ou « pourquoi réaliser une EIRS? »

Les conseils scolaires élus de l'Ontario ont la responsabilité de fournir des installations scolaires à leurs élèves et d'assurer l'exploitation et l'entretien de ces écoles aussi efficacement que possible tout en favorisant le rendement et le mieux-être des élèves.

Le regroupement d'écoles existantes n'est pas nouveau phénomène. Avec les changements dans la population d'élèves ontariens, au fil du temps, des écoles se sont ouvertes, fermées et regroupées afin de régler des problèmes comme la baisse des effectifs dans certaines communautés et les pressions en matière d'agrandissement des installations. Il va sans dire que ces décisions impliquant des changements et remettant en question des traditions bien établies peuvent susciter des réactions passionnées et engendrer parfois des débats publics tendus et intenses.

Bien que le ministère de l'Éducation (« le ministère ») ait reçu, au cours des ans, des commentaires sur les avantages et les inconvénients du processus d'examen portant sur les installations¹ (les CEI) en soi, il existe peu de données consignées sur les répercussions que subissent les personnes concernées pendant et après le processus de transition. Mais surtout, à l'échelle provinciale, peu d'enquêtes ciblées ont porté sur l'incidence de la création d'une nouvelle communauté scolaire provenant de la fusion d'écoles existantes sur les personnes concernées et les différents groupes d'intervenants dans un conseil scolaire de district. Un examen des points de vue des participants au processus, en ce qui a trait aux consultations préliminaires, au regroupement en tant que tel et aux conséquences sur le rendement scolaire et le mieux-être des élèves après la mise en œuvre, ouvre une fenêtre indispensable sur l'efficacité de la restructuration d'un conseil scolaire de district visant les meilleurs intérêts des apprenants qu'il sert.

Cette étude a pour objet de consigner les expériences positives et négatives de la transition vers une nouvelle école réorganisée afin d'en tirer des leçons qui constitueront la base de la conscientisation aux meilleures façons de faire. Les données recueillies dans le cadre de cette étude serviront à améliorer la compréhension des facteurs qui contribuent à la capacité d'un district scolaire à utiliser au mieux les installations et les ressources à sa disposition. Ces décisions relatives aux installations et aux transformations doivent avant tout et sans conteste favoriser un excellent rendement des élèves, veiller à l'équité, améliorer la confiance du public et assurer le mieux-être des élèves. Cette étude tend, en explorant les aspects ayant bien fonctionné et les approches à réévaluer, à contribuer à la prise de

¹ Le ministère a revu la Ligne directrice relative à l'examen portant sur les installations destinées aux élèves (LDPCP) dans le cadre d'un processus distinct. La Ligne directrice révisée a été publiée au printemps 2015.

décisions éclairées et au processus de mise en œuvre dans les districts scolaires individuels et à soutenir l'élaboration de politiques futures sur le plan provincial.

Raison d'être de l'EIRS

Dans le cadre de sa planification à long terme visant à optimiser l'utilisation des espaces dans les écoles, le ministère de l'Éducation s'est engagé à consigner les répercussions du regroupement scolaire, conformément à son objectif continu d'améliorer les pratiques et d'obtenir des résultats positifs. **Pour les besoins de cette étude, le regroupement scolaire se définit comme la fermeture d'une école ou de plusieurs écoles et la fusion subséquente en une seule école, qu'elle soit située à un emplacement existant ou à une installation entièrement nouvelle.**

Pour appuyer cet objectif, le ministère s'est engagé à recueillir divers points de vue des regroupements scolaires récents dans toute la province afin de décrire les résultats de cette expérience (qu'ils soient positifs ou négatifs).

Ce projet ministériel vise à compléter les données actuellement disponibles en collectant des renseignements sur l'expérience relative au regroupement scolaire des conseils scolaires de district et des différents intervenants en vue de déterminer les réussites et les défis et de mieux définir les pratiques exemplaires.

L'objectif global de cette EIRS est de consigner l'expérience et les points de vue des personnes concernées par la transition vers une nouvelle communauté scolaire dans une installation existante, nouvelle ou rénovée. Bien que le processus de CEI lui-même ait suscité des débats vigoureux tant dans les conseils scolaires individuels qu'à l'échelle provinciale, relativement peu de données sont disponibles sur leurs répercussions sur les divers intervenants pendant et après le processus de transition. Nous espérons que les récits précis de fermetures d'écoles et de regroupements scolaires transmis par les personnes les plus touchées aideront à déterminer les processus et les stratégies les plus productifs que les conseils scolaires de district pourront déployer avant, pendant et après la prise de décisions relatives aux fermetures et aux regroupements.

Cette EIRS aspire avant tout à déterminer les répercussions d'un regroupement d'écoles secondaires du Durham District School Board (DDSB), qui a entraîné la création d'une école regroupée sous le nom d'Eastdale Collegiate and Vocational Institute, sur des intervenants précis. Des discussions ont eu lieu avec des intervenants en particulier, notamment des élèves, des parents, des membres de la communauté, des administrateurs scolaires, des membres du personnel enseignant et de soutien, des administrateurs du conseil scolaire et des experts en la matière dans les communautés élargies des écoles. Cette étude de cas précise offrira un point de vue urbain du regroupement de deux écoles secondaires en Ontario.

En résumé, les résultats de cette étude visent à :

- Fournir la description d'un exemple de regroupement scolaire en Ontario de différents points de vue;

- Soutenir le ministère de l'Éducation dans l'évaluation des résultats et des répercussions de ces initiatives, au fil du temps;
- Déterminer les problèmes relatifs aux politiques causés par le regroupement scolaire;
- Guider les conseils scolaires dans la mise en œuvre de pratiques efficaces en matière d'initiatives de regroupement scolaire.

Méthodologie

Dans le cadre de ce projet, une approche classique par étude de cas a été adoptée, dans le but de tenter de comprendre l'expérience liée au regroupement scolaire à l'aide de la collecte systématique de données empiriques. La méthodologie de collecte de données repose sur un cadre qualitatif et ethnographique qui comporte des entrevues individuelles et en groupes de discussion avec des intervenants clés, de la documentation (p. ex. des documents de l'école, du conseil scolaire et de la communauté), des observations et des visites sur place.

Il s'agissait de veiller à ce que les résultats de la recherche reflètent la vaste gamme d'intervenants et que la communication de leur expérience soit synthétisée de manière authentique tout en intégrant les points de vue de divers intervenants. Cette approche exploratoire par étude de cas visait à comprendre ce qu'il était arrivé dans ce cas en cherchant les réponses au-delà des caractéristiques descriptives et en examinant le contexte ainsi que les interactions entre les acteurs importants.

L'interaction personnelle avec des élèves, des membres du personnel et d'autres intervenants s'est avérée inestimable dans la détermination de la dynamique réelle qui a mis en évidence les répercussions du regroupement. Bien que l'examen des documents et l'analyse des données aient également servi, les discussions menées avec les parties concernées et les visites sur place ont révélé sans aucun doute possible la véritable nature de l'expérience relative au regroupement.

Entre novembre 2014 et janvier 2015, une équipe de recherche a rendu visite au Durham District School Board (conseil scolaire du district de Durham) et a réalisé 23 entrevues avec différents intervenants. L'objectif de ces discussions était de cerner les points de vue de cet éventail d'intervenants qui ont participé au regroupement des écoles Dr. FJ Donevan Collegiate Institute (ci-dessous appelée « Donevan ») et Eastdale Collegiate Vocational Institute (ci-dessous appelée « Eastdale ») en 2010. Ces discussions individuelles et en groupes étaient axées sur l'expérience de ces intervenants une fois que la décision de regroupement était prise et que le processus de déplacement des élèves et des membres du personnel dans une installation existante et rénovée avait commencé.

Les personnes interviewées comprenaient des administrateurs de conseil scolaire, des membres du personnel enseignant et non enseignant (des enseignants, des orienteurs, des directeurs et des directeurs adjoints) des écoles d'origine et d'accueil (Donevan et Eastdale), des agents de supervision anciens et actuels, des conseillers scolaires actuels, des parents anciens et actuels, des élèves anciens et actuels des deux écoles ainsi que des représentants de la communauté et de la municipalité. Le but était d'en savoir plus sur leur expérience pendant et après le processus de fermeture et de regroupement scolaire. Au cours de l'étude, les questions sondaient les observations des intervenants au sujet du processus d'examen des installations du conseil menant à la décision définitive approuvée par le conseil. La collecte de ces données visait à obtenir des renseignements de base pour la visée centrale de l'étude, qui consistait à explorer les répercussions des approches du regroupement scolaire ainsi que la transition des élèves et des membres du personnel afin de déterminer les pratiques exemplaires.

Une série de questions ouvertes a été posée à tous les intervenants (voir le guide d'entrevue dans l'annexe, à la fin de ce rapport) afin de veiller à la validité et à l'uniformité des données recueillies dans

le cadre du travail sur le terrain. Les personnes interviewées ont également eu l'occasion d'apporter des précisions sur les aspects qui constituaient une préoccupation pour eux. De plus, l'équipe de recherche a eu la chance de visiter la nouvelle école regroupée d'Eastdale, où des entrevues se sont déroulées avec des membres du personnel et des élèves.

Lors de l'étude, des données ont été obtenues dans différents domaines. **Les thèmes suivants sont ressortis et seront présentés du point de vue des divers intervenants :**

- **Communication**
- **Planification de la transition et mise en œuvre des décisions**
- **Avantages pour les élèves (y compris le choix de programmes et les possibilités d'activités parascolaires)**
- **Participation communautaire des élèves**
- **Durée des déplacements et zonage**
- **Relations entre les élèves et les membres du personnel**
- **Participation des parents**

Dans chacune des conversations avec les intervenants portant sur leur expérience, ces derniers ont été invités à parler des « leçons tirées » du regroupement. Leurs observations sur les aspects qu'ils maintiendraient, mettraient en place et élimineraient s'ils devaient participer de nouveau à un processus de fermeture et de regroupement scolaire ont été consignées. Ce rapport puise dans les renseignements et les observations fournis par de nombreuses personnes ayant généreusement fait don de leur temps et de leurs réflexions sur leur participation à titre d'élèves et de membres du personnel de Donevan qui ont été déplacés à Eastdale. **Les « leçons tirées » s'articuleront dans les domaines suivants :**

- **Communication**
- **Planification et mise en œuvre de la transition**
- **Choix de programmes, possibilités d'activités parascolaires et culture de l'école**

L'objectif de la recherche était de récolter les points de vue et les récits des personnes concernées afin de mieux comprendre les répercussions des fermetures et des regroupements scolaires sur les élèves, le personnel, les familles et les communautés. L'avantage de ce type d'approche par étude de cas est la possibilité d'esquisser un portrait détaillé et approfondi de l'expérience et des points de vue variés de ces personnes.

Pendant les entrevues, l'équipe de recherche a pris une grande quantité de notes, qui ont ensuite été analysées pour en dégager les thèmes communs. L'équipe a effectué des visites à l'école nouvellement regroupée et a organisé des rencontres avec des cadres supérieurs du conseil scolaire. Pour obtenir un contexte plus vaste, elle a également examiné de nombreux documents destinés à une distribution interne et externe. L'analyse présentée dans ce rapport se fonde sur ces différentes sources de données. Tout renseignement permettant d'identifier les participants a été supprimé ou modifié en vue de protéger la confidentialité.

Description du processus de comités d'examen portant sur les installations (CEI) du DDSB

« Nous avons fait beaucoup d'efforts pour recueillir toutes les préoccupations des élèves et des parents, et à la fin du processus, les personnes concernées avaient une attitude plus positive parce qu'elles n'avaient pas été conscientes de tous les avantages qu'offrirait la nouvelle école. » (Agent de supervision)

Le DDSB effectue régulièrement des révisions et des mises à jour de sa politique d'examen portant sur les installations et tient compte des points de vue des intervenants et des membres de la communauté afin de déterminer les façons les plus efficaces de communiquer avec les parents et les autres intervenants lorsqu'il envisage la restructuration du système à l'aide d'un regroupement scolaire, de travaux de construction ou de la fermeture d'écoles. Le conseil croit que l'emploi de La ligne directrice relative à l'examen portant sur les installations du ministère comme toile de fond ainsi que l'examen de sa propre expérience et de ses politiques ont engendré un processus généralement clair et instructif qui incite les membres du public à fournir des commentaires importants au sujet du regroupement scolaire et de la fermeture d'écoles. La politique du DDSB a été officiellement examinée et révisée quatre fois entre 2007 et 2014. Le conseil a examiné les approches d'autres conseils scolaires dans le cadre de ce processus en vue d'établir les pratiques exemplaires et croit fermement que l'approche qu'il a lui-même adoptée suscite une participation importante de la communauté. Les détails de cette approche sont communiqués à grande échelle et figurent sur le site Web du DDSB. Le conseil produit un rapport annuel intitulé « Trends and Opportunities » (tendances et possibilités) qui présente les besoins en matière d'installations du conseil pour plusieurs années à venir dans l'objectif d'offrir un milieu d'apprentissage optimal aux élèves. Bien que le processus de CEI ayant entraîné la création de l'école regroupée d'Eastdale porte uniquement sur deux écoles, certains membres de la communauté ont été consternés d'apprendre que le conseil avait analysé les tendances en matière d'effectifs et les besoins de toutes les écoles de la région avant de désigner Eastdale et Donevan comme les écoles soumises à l'examen. Ce rapport reflète la conviction qu'une planification à long terme est indispensable pour que le conseil parvienne à répondre aux besoins des élèves.

Les cadres supérieurs du conseil scolaire ayant participé aux entrevues lors de la préparation de cette étude de cas ont affirmé que les recommandations qu'ils donnent aux conseillers scolaires en matière de prise de décisions relatives aux installations scolaires sont fondamentalement axées sur l'amélioration du programme des élèves. Les possibilités d'apprentissage optimales constituent le point de départ de toute décision relative aux installations. De toute évidence, les facteurs financiers comptaient également lors de l'allocation de ressources limitées aux bâtiments, mais il s'agissait surtout de maximiser l'expérience positive chez les élèves en ce qui a trait au programme. Le conseil est convaincu qu'une communication claire et systématique de cet engagement en matière de programme aux membres de la communauté renforcera la crédibilité de la planification et des visées du conseil.

Raisons de l'établissement du CEI des écoles secondaires d'Oshawa de l'est

« Une analyse claire des répercussions et une conversation franche avec les participants du CEI aident le conseil à prendre de bonnes décisions. » (Conseiller scolaire)

Selon le DDSB², le recours au processus d'examen portant sur les installations s'est imposé en raison du taux d'occupation en baisse au palier secondaire dans l'est d'Oshawa. Selon les prévisions, Donevan et Eastdale étaient les écoles qui étaient les plus susceptibles de connaître une baisse continue des effectifs. Ces écoles étaient situées à une distance de 1,6 km l'une de l'autre, et le regroupement éventuel de ces deux écoles secondaires assurerait une utilisation plus efficace des installations et des ressources ainsi que l'accès garanti à un programme secondaire complet aux élèves des deux écoles.

Profil de chaque école concerné par le regroupement

Donevan Collegiate Institute

En 2009, Donevan avait la capacité à accueillir 840 élèves du secondaire. Il s'agissait d'une installation à deux étages qui comptait 39 salles de classe, un gymnase et une bibliothèque. La structure d'origine avait été construite en 1957 et le bâtiment avait subi des ajouts et un entretien continu et régulier. En 2009, deux classes mobiles se trouvaient sur le site. En octobre 2008, l'effectif de l'école comptait 690 élèves, et ce chiffre devait baisser, selon les prévisions, au cours des trois années suivantes et au-delà, en raison de différents facteurs dont le vieillissement démographique dans le voisinage immédiat de l'école, le processus lent et faible de reprise du rendement et les changements du zonage de l'école secondaire Maxwell Heights (ce qui a donné accès à cette école à nombre d'élèves de Donevan).

Eastdale Collegiate and Vocational Institute

L'ancienne Eastdale avait la capacité à accueillir 1 056 élèves du secondaire. Construite en 1967, l'école est une installation de deux étages comportant 48 salles de classe, un grand gymnase et une salle d'entraînement, un théâtre et une scène ainsi que des ateliers de technologie automobile et de technologie électrique. En 2009, 22 classes mobiles y étaient utilisées. Au cours de l'année scolaire 2009-2010, l'effectif a chuté de 1 593 élèves à environ 953 élèves dans les 9^e, 10^e et 11^e années à cause de l'ouverture de l'école secondaire Maxwell Heights dans le quartier. Selon les prévisions, l'effectif d'Eastdale continuerait de baisser au cours des années suivantes.

² Source : DDSB Administrative Report on Potential Accommodation Review Committee (ARC) Establishment – East Oshawa Secondary Schools (Dr. FJ Donevan CI and Eastale CVI), le 19 mai 2009, p. 5-6.

Deuxième partie : thèmes qui ressortent de l'analyse des points de vue des intervenants

En fonction de l'analyse des données recueillies dans le cadre de cette étude de cas, l'équipe de recherche a déterminé des facteurs ayant défini l'expérience des intervenants avant, pendant et après les processus de regroupement.

1. Communication

« L'affectation de membres précis du personnel du conseil scolaire au CEI et au processus de transition ainsi que la section du site Web réservée à cette fin étaient très importantes pour assurer une bonne communication. » (Conseiller scolaire)

Le premier domaine exploré pendant les entrevues correspondait aux efforts de communication visant à transmettre à toutes les parties prenantes des renseignements exacts, en temps opportun, sur le processus de CEI et la mise en œuvre des décisions du conseil scolaire relatives au regroupement et à la fermeture de Donevan. Au début de la discussion, chaque participant à cette étude était invité à indiquer quand et comment il avait appris l'existence du CEI et comment il s'était tenu au courant pendant le processus et le déménagement des élèves et du personnel de Donevan à Eastdale.

Une fois que la décision de mettre en place un CEI a été prise, les stratégies de communication du conseil ont été en général considérées comme efficaces et complètes. La conscientisation du public s'est réalisée à l'aide de lettres et de messages envoyés au domicile des élèves des écoles concernées, d'avis pour les médias et dans les journaux locaux, de distribution de prospectus dans la communauté et de mises à jour publiées sur le site Web du conseil. Le conseil a également affecté des membres du personnel à une ligne d'assistance mise en place afin de répondre aux questions et d'obtenir des commentaires sur le processus d'examen portant sur les installations. Le rôle des directeurs des deux écoles était considéré comme essentiel pour une communication efficace grâce à leur travail dans les conseils d'école et à la transmission des renseignements dont ils disposaient au personnel et aux élèves. Les surintendants du conseil scolaire qui remplissaient les fonctions de président et de secrétaire au CEI ont fait de grands efforts pour répondre aux préoccupations de chacun des parents et élèves ayant des questions à poser ou des inquiétudes concernant le regroupement et, en collaboration avec les directeurs des deux écoles, ils ont fourni des renseignements et des directives selon les besoins à tous ceux qui ont soulevé des problèmes ou des questions.

« À cause de l'incertitude engendrée par les rumeurs qui couraient déjà depuis quelques années, certains enseignants qui auraient pu aider lors de la transition ont préféré rechercher d'autres possibilités et ont quitté l'équipe de Donevan avant le regroupement. » (Administrateur scolaire)

En règle générale, les intervenants interviewés ont signalé que des messages clairs ont été transmis aux élèves, au personnel et au public au sujet d'une mise en place officielle du CEI ainsi que du calendrier

des rencontres et du processus du conseil visant à prendre une décision définitive quant au regroupement. De plus, tous ceux qui ont participé au processus considéraient que toute demande d'éclaircissement ou de renseignements supplémentaires sur les documents du conseil ou les raisons du regroupement était traitée généralement en temps opportun et que les réponses fournies étaient satisfaisantes. Néanmoins, les administrateurs du conseil scolaire interviewés ont cité la communication comme un domaine dans lequel ils ont dû faire des efforts supplémentaires pour améliorer le délai des réponses aux demandes de renseignements.

« Tout le monde savait que l'effectif était à la baisse. Au début, les rumeurs allaient bon train, mais une fois que le CEI a été instauré, les règles étaient très claires et le personnel était bien organisé. » (Parent)

Comme c'est souvent le cas quand l'effectif est à la baisse dans un secteur scolaire, ce qui compromet la capacité de l'école à satisfaire aux besoins des élèves, de nombreuses rumeurs circulaient dans la communauté sur la possibilité d'une fermeture ou d'un regroupement scolaire bien avant l'annonce de la mise en place du CEI. Lors de cette étude, plusieurs personnes interviewées ont évoqué la machine à rumeurs qui était très active avant l'instauration officielle du CEI. Des membres du personnel et de la communauté ainsi que des élèves ont affirmé qu'ils s'attendaient à un type de regroupement bien avant la mise sur pied du CEI et qu'il y avait de vastes spéculations sur les scénarios possibles. De toute évidence, cette incertitude a provoqué des inquiétudes dans les communautés concernées. Certains membres du personnel ont exprimé leur souci d'avoir été « laissés dans l'ignorance » jusqu'à ce que les résultats des délibérations du CEI soient divulgués. Tous les anciens membres du personnel de Donevan qui ont été interviewés pour cette étude ont décrit le stress causé par la transition physique vers la nouvelle installation regroupée comme très difficile à gérer. Ils ne disposaient que d'une période de six semaines (dont une grande partie a dû être consacrée aux élèves en train de terminer leur année scolaire et de réaliser les évaluations finales à Donevan) pour accomplir toutes les tâches associées au déménagement du personnel, des élèves, de l'équipement et des ressources d'enseignement au nouvel emplacement. Certains membres du personnel trouvaient que la communication portant sur le déménagement était minimale et que la pression était énorme pour y arriver dans une échéance très courte.

« La nouvelle de la fermeture de notre école se répandait comme une traînée de poudre. Nous avions tous peur de nous trouver au bas de l'échelle. Pourtant, j'étais très optimiste face à ce changement; je pensais que ce serait une excellente occasion de rencontrer de nouvelles personnes. » (Élève)

Il est très évident que le conseil s'est trouvé devant un dilemme à cause de la décision prise vers la fin mai, après les délibérations du CEI, de regrouper les deux écoles avant le mois de septembre de la même année. Le conseil n'a pas pu communiquer au personnel et aux élèves les stratégies et les plans de transition définitifs avant la fin du processus d'examen portant sur les installations et la collecte des commentaires des intervenants et des communautés concernées. Si des plans préliminaires avaient été mis en place plus tôt, le conseil se serait exposé aux critiques pour avoir pris une décision avant que la

consultation soit menée à bien. Quoique les membres du personnel comprennent globalement les exigences du processus, ils considéraient que la communication avec les membres du personnel et les élèves concernés aurait été plus efficace s'il avait été possible de reporter la date de regroupement d'une autre année après la prise de décision. Les directeurs des écoles d'origine et d'accueil ainsi que les membres du personnel des secteurs correspondants des deux écoles auraient ainsi disposé de plus de temps pour discuter et les élèves auraient eu plus d'occasions de se rassembler dans le cadre d'activités parascolaires et d'événements sociaux structurés avant le déménagement de la communauté scolaire de Donevan à Eastdale.

Plusieurs participants à l'étude ont fait une observation instructrice liée à la façon dont la communication était assurée tout au long du processus et pendant la mise en œuvre du regroupement de Donevan et d'Eastdale. Il s'agissait de la communication au personnel du regroupement en cours et de ses répercussions sur le placement du personnel et plus particulièrement sur les décisions concernant les postes de responsabilité. Quelques observateurs ont signalé que certains membres du personnel s'opposaient au regroupement parce qu'ils trouvaient que la période allouée n'était pas suffisante pour s'adapter à un milieu scolaire plus grand avant la transition.

2. Planification de la transition et mise en œuvre des décisions

« Une planification précoce de la transition avec les élèves, le personnel et la communauté est essentielle pour la réussite d'un regroupement scolaire. » (Cadre supérieur du conseil scolaire)

Tous les intervenants ont cité l'importance primordiale d'une solide planification de la transition et du déploiement des plans d'action pour la réussite du regroupement. Au fil du temps et avec l'expérience que le DDSB a acquise dans le cadre de regroupements et de fermetures scolaires ultérieurs, les efforts de planification du conseil se sont peu à peu améliorés. Dans le cas du regroupement de Donevan et d'Eastdale, les intervenants interviewés ont émis un éventail d'opinions sur la planification de la transition et son incidence sur le regroupement.

Les participants étaient tous d'accord que de grands efforts ont été faits afin d'offrir un soutien adéquat aux élèves qui devaient déménager de Donevan à Eastdale par les administrateurs scolaires et les orienteurs sur le plan du choix de cours et de programmes dans l'école regroupée. Certains élèves et parents de Donevan éprouvaient des inquiétudes quant à l'accès aux cours des élèves provenant de Donevan, qui pourraient être désavantagés lors des inscriptions dans le milieu regroupé. Cependant, il s'est avéré que les élèves des deux écoles ont eu les mêmes possibilités d'accéder aux cours dont ils avaient besoin et aux conseils qu'il leur fallait pour déterminer leur programme scolaire.

L'organisation d'activités comme une journée portes ouvertes de type « huitième année » pour les élèves de Donevan et une soirée pour présenter aux parents le choix de programmes ainsi que les activités parascolaires qui seraient offertes à la nouvelle école était considérée comme très utile. Les orienteurs d'Eastdale ont rendu visite à Donevan pour présenter les différentes possibilités dans la nouvelle école regroupée ainsi qu'un diaporama s'adressant aux élèves ayant des besoins particuliers et au personnel d'éducation de l'enfance en difficulté afin de les familiariser avec le bâtiment et les routines. Le personnel d'éducation de l'enfance en difficulté d'Eastdale a également réalisé des examens

du dossier des élèves en difficulté avant leur arrivée à l'école regroupée afin de leur offrir une transition sans heurts. Les membres actuels du personnel d'Eastdale interviewés pour cette étude ont indiqué que l'intégration du directeur adjoint et des chefs des services d'orientation et d'éducation de l'enfance en difficulté de Donevan à l'école regroupée d'Eastdale a fait une grande différence dans la transition des élèves à risque.

« La présence du personnel de soutien et des aides-enseignants d'éducation de l'enfance en difficulté qui ont déménagé à la nouvelle école a changé la donne pour les élèves ayant des besoins particuliers connus. » (Administrateur scolaire)

Plusieurs participants aux entrevues ont souligné l'importance de la planification de la transition et ont évoqué la difficulté que présentaient les échéances imposées pour l'élaboration de plans de transition. Il n'y a aucun doute que si le personnel avait disposé de plus de temps entre la décision du conseil et le début de l'année scolaire, les stratégies envisagées pour la planification de la transition auraient été plus efficaces. En particulier, une plus longue période entre la décision et la fin de l'année scolaire aurait permis aux élèves de Donevan de participer à des visites structurées à Eastdale avant leur inscription définitive à l'école regroupée en septembre. Étant donné qu'une forme de rivalité, voire un antagonisme, existait entre certains groupes d'élèves des deux écoles, une exposition et une adaptation précoces et plus informelles auraient pu atténuer les tensions pendant la première année de regroupement. Ceci dit, il est intéressant de noter que presque toutes les personnes interviewées pendant cette étude ont remarqué que les élèves semblaient éprouver, dans la plupart des cas, moins de difficulté à s'adapter au nouveau milieu scolaire que les adultes qui travaillaient avec eux.

« Il n'y avait aucune possibilité d'avancement rapide pour les enseignants concernés en vue d'offrir des arrangements particuliers pour la transition du personnel de l'école à fermer. Plusieurs personnes qui occupaient un poste de responsable de l'unité administrative ou un autre poste clé à Donevan n'ont pas obtenu d'entrevue pour un poste de responsabilité à la nouvelle Eastdale. » (Enseignant)

Certains membres du personnel et parents ont exprimé leurs inquiétudes quant aux stratégies de transition du personnel. Comme la décision définitive de regrouper les écoles était prise vers la fin mai, les membres du personnel ont été confrontés à l'incertitude sur leur affectation au cours de l'année suivante et sur les mesures à prendre pour veiller au déplacement nécessaire de toutes les ressources et de tout l'équipement de Donevan à Eastdale. Plusieurs membres du personnel et parents interviewés ont indiqué leur conviction qu'il aurait été avantageux d'assurer une communication plus fréquente parmi et entre les membres du personnel des deux écoles avant le déménagement du personnel et des élèves de Donevan à Eastdale. Certaines personnes interviewées ont affirmé qu'offrir davantage d'occasions structurées aux deux groupes de personnel qui devraient travailler ensemble, afin qu'ils puissent interagir sur le plan professionnel et social avant le regroupement, aurait contribué à instaurer une ambiance plus positive au début de la nouvelle expérience à Eastdale. Il y a eu une tentative de réunir les deux groupes de personnel lors d'un souper barbecue. Après-coup, certains ont affirmé qu'il aurait été utile d'organiser plus d'événements de ce genre pour atténuer les tensions et la méfiance

entre les deux groupes de personnel. Cela aurait été salubre, surtout compte tenu du fait que le personnel de l'école regroupée comportait plus de membres du personnel d'Eastdale que de Donevan et que la majorité des postes de responsabilité étaient occupés par des membres du personnel d'Eastdale.

« L'organisation d'activités plus précises pour rassembler les élèves des deux écoles en vue d'établir des relations aurait diminué les inquiétudes et les conflits. » (Élève)

Plusieurs membres du personnel et parents ont cité en particulier leur impression que l'attribution aux membres du personnel de Donevan d'un plus grand nombre de postes de responsabilité à l'école regroupée aurait assuré la présence dans la nouvelle école de membres du personnel pouvant soutenir la transition des élèves. Il semble qu'aucun plan formel n'ait été mis en place pour l'interaction entre les deux directeurs au sujet des décisions en matière de dotation. De l'avis de certaines personnes, ce manque de lien a engendré la perception que les réflexions étaient insuffisantes sur le choix des membres du personnel pouvant le mieux répondre aux besoins précis des élèves et des personnes devant occuper les différents postes de direction dans l'école regroupée. De plus, la majorité des membres du personnel qui ont déménagé avec les élèves ont été affectés à des postes visant à aider les élèves en difficulté ou dans les programmes spéciaux. En outre, en très grande partie, les entraîneurs ayant travaillé avec les élèves de Donevan n'ont pas été intégrés à l'équipe de la nouvelle école, ce qui a suscité des inquiétudes concernant le manque de modèles masculins pour les garçons transférés de Donevan à la nouvelle école regroupée d'Eastdale.

« Des renseignements étaient fournis tout au long du processus, mais la décision de regroupement a été prise trop tard dans l'année scolaire pour éviter l'exode des membres clés du personnel. » (Enseignant)

De toute évidence, il a fallu respecter les procédures de dotation établies, approuvées par la fédération des enseignants et la direction et s'appliquant à l'ensemble des écoles. Cependant, certains participants s'inquiétaient du fait que des membres du personnel de Donevan qui auraient pu aider à orienter les élèves dans le nouveau milieu ne se sont pas retrouvés à l'école regroupée. Bien entendu, l'effectif d'Eastdale était aussi à la baisse, ce qui réduisait le nombre de postes offerts à Eastdale. Cette situation découlait de deux raisons principales. Premièrement, quand l'effectif à Donevan a commencé à chuter, limitant le choix de programmes et les activités parascolaires, des spéculations circulaient sur la fermeture éventuelle de l'école. Certains membres du personnel expérimentés ont donc accepté des postes à d'autres écoles avant les délibérations du CEI. Deuxièmement, plusieurs membres du personnel de Donevan ayant posé leur candidature pour des postes de responsabilité à l'école regroupée d'Eastdale n'ont pas réussi à décrocher des postes de direction permanents et ont donc choisi d'autres options dans les processus de dotation. L'un des points positifs était la mutation du directeur adjoint de Donevan à l'école regroupée avec les élèves. Qui plus est, l'ancien directeur de Donevan a pu se joindre à l'équipe de l'école regroupée comme directeur pendant la deuxième année d'existence de cette dernière.

Plusieurs personnes interviewées ont constaté que le fardeau du directeur adjoint muté avec le personnel et les élèves de Donevan était lourd en raison de l'échéancier serré et de la possibilité minimale d'entamer le processus de transition avant la mi-mai. Certains considéraient qu'il aurait pu profiter d'un soutien ou d'une orientation supplémentaires de l'équipe de direction de Donevan, étant donné que le directeur avait accepté un nouveau poste et n'effectuait pas la transition avec les élèves et le personnel, même s'il s'est retrouvé au poste de directeur de l'école regroupée après un an.

« L'accent aurait dû être mis davantage sur l'uniformité des efforts des équipes de direction des deux écoles. Au moins un administrateur de l'école fermée devrait occuper un poste à l'école regroupée. » (Enseignant)

Fait intéressant, cinq ans plus tard, les élèves actuels d'Eastdale ne perçoivent aucun manque considérable de lien entre le personnel et les élèves. Au départ, certains élèves de Donevan interviewés qui se trouvaient en dernière année au moment du regroupement ont éprouvé un sentiment de perte en raison du nombre limité de membres du personnel de Donevan mutés à la nouvelle Eastdale. Sans aucun doute, une plus grande proportion des élèves de Donevan était en difficulté ou considérée comme des cas à risque que parmi les élèves de l'ancienne Eastdale. Des efforts ont été faits pour aider les membres du personnel regroupé à Eastdale sur le plan de l'apprentissage professionnel afin de satisfaire aux divers besoins en matière d'apprentissage des élèves dont le niveau de compétence variait beaucoup d'un cas à l'autre. Ironie du sort, l'effectif d'Eastdale avait déjà connu des changements et était à la baisse avant le regroupement en raison de l'ouverture d'une autre école secondaire, Maxwell Heights, dans le secteur. À cause de cette situation, la culture et la structure démographique d'Eastdale auraient naturellement évolué dans une nouvelle direction même sans le regroupement avec Donevan.

« La résistance initiale de parents reflétait celle de leurs enfants. » (Enseignant)

Comme il a été mentionné ci-dessus, les élèves semblaient s'en sortir en général plus facilement et plus vite que les adultes (le personnel enseignant et de soutien), au moins au début.

« Bien que ce ne soit pas mon cas, je sais que de nombreux élèves de Donevan avaient l'impression de n'être que des invités puisque le nom de l'école n'avait pas été modifié. » (Élève)

« La discussion portant sur la conservation de souvenirs de Donevan, qui a eu lieu au conseil de l'école ainsi qu'avec le personnel et les élèves, n'a pas engendré la création d'un mur ou d'un présentoir consacré à Donevan à la nouvelle Eastdale, comme il avait été promis. » (Administrateur scolaire)

« Une promesse avait été faite d'importer certains aspects de l'histoire de Donevan à la nouvelle Eastdale, comme la photographie de la classe des finissants de 2010, mais elle ne s'est jamais concrétisée. » (Élève)

« Un nouveau nom de l'école aurait équilibré le jeu. » (Élève)

Pendant le processus de transition, une discussion a eu lieu sur le changement de nom de l'école regroupée afin d'offrir un nouveau départ pour les élèves et le personnel des deux écoles. En fin de compte, cette idée n'a pas été retenue parce que les avis différaient sur l'utilité d'un nouveau nom. Certains croyaient que le changement de nom ne ferait que « rouvrir la plaie », alors que d'autres pensaient qu'il représenterait un nouveau début. En outre, un engagement a été pris pour veiller à la conservation des souvenirs de Donevan dans un lieu désigné de la nouvelle école. Jusqu'à maintenant, cela ne s'est pas fait. Les élèves interviewés ayant obtenu leur diplôme au moment du regroupement se sentent encore vexés parce que la photographie des finissants de Donevan n'a pas été présentée à l'école regroupée d'Eastdale et croient que les réalisations des finissants d'Eastdale ont été célébrées d'une autre manière que les leurs. Il existe toujours un ressentiment chez des membres du personnel de Donevan et des élèves ayant obtenu leur diplôme l'année du regroupement, surtout à cause du fait que les réussites sportives des élèves de Donevan ont été pratiquement ignorées. Or, une dernière cérémonie de remise des diplômes a été tenue à Donevan pour les finissants de l'année de regroupement et, à la fin de la première année de regroupement, l'élève qui a prononcé le discours d'adieu de la classe des finissants à la nouvelle école Eastdale était un ancien élève de Donevan.

Quelques-uns des élèves diplômés de Donevan interviewés dans le cadre de cette étude ont fait remarquer que certains élèves de Donevan n'ont pas saisi les occasions qui leur ont été proposées pendant la première année de regroupement parce qu'ils n'éprouvaient aucun sentiment d'appartenance à l'école. La suggestion émise pour régler une telle situation consistait à offrir des activités structurées aux élèves des deux écoles avant le regroupement afin qu'ils puissent apprendre à se connaître dans un contexte social ou de leadership, tout comme la proposition visant à unir les membres du personnel des deux écoles.

« La programmation améliorée à la nouvelle Eastdale offrait aux élèves davantage d'ateliers et de cours appliqués, ce qui représentait un avantage également pour les élèves d'Eastdale qui, au cours des années précédentes, avaient souhaité une augmentation de telles options. »
(Administrateur scolaire)

« Il a été possible d'offrir un choix plus vaste d'activités parascolaires grâce à l'augmentation du nombre d'élèves et d'enseignants pouvant les diriger et accompagner. » (Administrateur scolaire)

Deux élèves actuels de la 12^e année d'Eastdale, leaders parmi les élèves de l'école, ont indiqué que, bien qu'ils se soient opposés au changement de nom de l'école à l'époque, ils croient maintenant que lors de la planification de la transition, il aurait fallu s'assurer que les souvenirs de Donevan obtiendraient une place d'honneur à l'école regroupée. Ils ont également affirmé qu'une partie des prix accordés aux athlètes auraient dû porter un nom honorant l'héritage de Donevan afin « d'équilibrer le jeu » quant à la perception des réalisations de l'ensemble des élèves. De plus, ces élèves ont proposé qu'un effort commun soit fait pour augmenter les activités parascolaires dans le but de s'assurer qu'aucune possibilité dont bénéficiaient les élèves des écoles fermées ne serait perdue dans le nouveau contexte. Ils ont également recommandé que tous les cours offerts à l'ancienne école soient conservés à l'école

regroupée afin d'éviter que les élèves d'une des deux écoles aient l'impression d'avoir perdu des activités. Cela n'aurait probablement pas été possible en raison des exigences en matière de dotation, mais au moins, il aurait été utile d'aborder le sujet auprès des élèves et de leurs parents en indiquant quels cours risquaient de présenter un défi. Les élèves ont fait remarquer qu'il était peut-être particulièrement difficile pour les élèves de la 12^e année de Donevan d'accepter les différences dans les cours ou les activités parascolaires proposés, qui ne correspondaient pas au choix ce qui leur était offert à Donevan.

« Nous n'avons pas l'impression que la transition était suivie de manière globale à l'aide d'un plan d'action. Le fardeau de la transition et de la mise en œuvre est échu sur un ou deux administrateurs qui auraient eu besoin de plus d'orientation et de soutien. » (Administrateur scolaire)

La suggestion suivante est ressortie à plusieurs reprises chez les personnes interviewées : instaurer un comité de suivi chargé d'effectuer le suivi du processus de transition et de formuler des recommandations dans les domaines où des problèmes ou des obstacles semblaient survenir. Certains participants ont également proposé qu'un mécanisme soit mis en place afin de veiller à la définition claire du rôle collaboratif des deux directeurs dans le cadre du processus de regroupement. Cette proposition provenait de différents membres du personnel enseignant et administratif des deux écoles. Dans ce cas, des problèmes et des divisions entre les membres du personnel des deux écoles auraient pu être atténués, ou au moins reconnus comme nuisibles, dès le début du processus de regroupement. En fin de compte, ces problèmes ont été résolus progressivement, au fil du temps, mais un léger sentiment de séparation persiste entre les membres du personnel des deux écoles.

« Malgré les inquiétudes qui régnaient parmi les membres du personnel, tout le monde était d'accord pour agir dans le meilleur intérêt des élèves. » (Enseignant)

En règle générale, toutes les personnes interviewées (à l'exception des représentants municipaux, qui se concentraient sur l'utilisation de l'espace dans la ville plutôt que le rendement ou la participation des élèves) affirmaient avec fermeté que l'exécution systématique des plans de transition avait une incidence considérable sur la capacité des élèves ainsi que des membres du personnel et de la communauté à accepter le changement et à prendre les mesures nécessaires pour aider les élèves à s'adapter au nouveau milieu d'apprentissage grandement amélioré à l'école regroupée. De plus, il est évident que lorsque les engagements pris dans le cadre du processus de CEI et par l'administration scolaire ont été tenus de manière transparente, la crédibilité de ce processus, et ainsi celle du conseil scolaire, se sont améliorées au sein de la communauté scolaire et, à l'inverse, cette crédibilité s'est ternie lorsque les promesses ne se sont remplies que trop lentement ou n'ont pas été honorées.

3. Avantages pour les élèves

« Nous avons vite compris que la nouvelle Eastdale offrait un choix de programme bien plus vaste et davantage d'activités parascolaires, comparativement aux options offertes à Donevan quand l'effectif a commencé à chuter. » (Parent)

a. Choix de programmes

Le passage d'un certain nombre d'élèves au nord de la région servie par le conseil scolaire de district a entraîné une baisse des effectifs chez les élèves des écoles secondaires au sud d'Oshawa.

Selon les estimations, des réparations importantes s'imposeraient à Donevan pour combler efficacement les besoins des élèves en matière d'apprentissage. Le nombre d'élèves prévu à cette école était loin de justifier l'investissement qui aurait été nécessaire pour mettre l'école aux normes et se doter d'installations permettant d'offrir un choix de cours diversifié. Eastdale, quant à elle, était une école plus grande, équipée d'installations solides. Avec quelques améliorations importantes des installations, elle pouvait accueillir un nombre d'élèves bien plus grand (plus que le double du nombre d'élèves de chacune des écoles au moment du regroupement) et un milieu d'apprentissage dynamique.

La majorité des personnes interviewées croyaient que les résultats désirés pour la nouvelle école regroupée d'Eastdale ont été atteints au cours des cinq ans suivant le regroupement. À l'une des dernières réunions du CEI, une recommandation a été formulée pour investir environ 29 M\$ dans les rénovations, et les représentants du conseil se sont engagés à veiller à la conformité aux normes de la nouvelle école. Certains membres du personnel avaient l'impression que le directeur a dû surveiller continuellement les travaux et défendre les intérêts de l'école pour s'assurer de la réalisation des rénovations et des améliorations promises à Eastdale, afin que l'école soit mise aux normes selon les attentes des intervenants établies au cours des discussions sur le regroupement et du processus de transition. Le nouveau théâtre ultramoderne, la bibliothèque rénovée servant de centre d'activités à l'école, les installations améliorées des services alimentaires et une accessibilité complète de l'école ont tous contribué à un sentiment de satisfaction à l'égard des installations, partagé par presque tous les participants à cette étude.

Des administrateurs scolaires ont avancé que si les fonds avaient été affectés publiquement aux communautés, au début du processus de regroupement, il aurait été plus facile d'instaurer la confiance et de diminuer la résistance à la fermeture de Donevan. Les administrateurs du conseil ont fait écho à cette impression, signalant que l'obligation d'entamer les discussions au CEI alors que ces fonds étaient encore « à confirmer » leur a compliqué la tâche. D'après les participants, une plus grande certitude sur l'octroi de ces fonds aurait été rassurante pour les communautés et les aurait aidées à imaginer collectivement les possibilités de programmation pour la nouvelle école regroupée.

« Quand j'y pense après-coup, je crois que le regroupement a élargi les options et amélioré les choix. » (Parent)

« Tout le monde trouve son compte à cette école. » (Élève)

« Dans la nouvelle école, j'ai eu l'occasion de faire une Majeure Haute Spécialisation : j'ai donc suivi un cours spécialisé en santé et mieux-être (HEAL). Dans le cadre de ce cours, j'ai pu participer à deux expériences coopératives. Sans cette possibilité, je n'aurais pas su que je voulais devenir infirmier. » (Élève)

À la suite du regroupement des deux écoles et de l'augmentation du nombre d'élèves qui s'en est suivie, il a été possible d'offrir un choix de cours solide et varié à la nouvelle Eastdale. Les élèves de Donevan se sont retrouvés devant un programme radicalement différent. Auparavant, certains avaient choisi de suivre 75 % de leurs cours à Donevan et 25 % à Eastdale afin d'accéder à l'ensemble des cours offerts. Le regroupement a éliminé cet inconvénient. Les élèves de Donevan devaient également suivre certains cours dans les classes à niveaux multiples. La peur de certains élèves provenant de Donevan de se retrouver « au bas de l'échelle » à la nouvelle école s'était généralement dissipée après la première année de regroupement. Le choix de cours s'est doublé et plus de cours techniques et appliqués étaient offerts afin de répondre à la fois aux besoins des élèves de Donevan et de ceux d'Eastdale qui y avaient eu accès auparavant.

« Nous avons vite compris que la nouvelle Eastdale offrait un choix de programme bien plus vaste et davantage d'activités parascolaires, comparativement aux options offertes à Donevan quand l'effectif a commencé à chuter. » (Parent)

Certains enseignants qui étaient à Donevan au moment du regroupement et ont déménagé à la nouvelle école avec les élèves ont signalé que pendant la première année d'adaptation, un petit nombre d'élèves n'ayant pas été décelés comme des élèves à risque ont éprouvé des difficultés. Ces élèves avaient obtenu plus d'attention personnalisée dans de plus petits groupes, ce qui n'était pas possible à long terme à Donevan ni dans une autre école secondaire. Il est compréhensible que ces élèves aient ressenti une sorte de choc culturel lors de leur passage à des groupes de taille moyenne. Cependant, comme nous l'avons déjà souligné, les besoins des élèves en difficulté et à risque ont été pris très au sérieux à la nouvelle Eastdale. La plupart des élèves se sont adaptés pratiquement sans accroc, en l'espace de quelques mois.

Bien que certains élèves et parents de Donevan s'inquiètent, au moment du regroupement, de l'accessibilité de programmes aux élèves à la nouvelle école, il est clair et net qu'après cinq ans, les élèves, les parents, les enseignants et les administrateurs sont tous très satisfaits de la programmation améliorée offerte désormais aux élèves des deux écoles regroupées. En fait, même ceux qui s'opposaient farouchement au regroupement et trouvaient que plus d'efforts auraient dû être faits plus faciliter la transition reconnaissent que la programmation scolaire proposée aux élèves s'est considérablement améliorée à la suite de la fusion des deux écoles. Des cadres supérieurs du conseil scolaire ont mentionné que, quelques mois après le regroupement, des parents et des élèves ayant adopté une attitude négative au départ les ont remerciés avec effusion d'avoir contribué à la création d'un milieu d'apprentissage grandement amélioré et ont admis qu'ils n'étaient pas conscients de tous les avantages de la fusion des deux écoles avant de l'avoir vécue.

« Lors de la transition, un soutien scolaire était en place pour aider les enfants éprouvant des difficultés. Une évaluation et une intervention scolaires plus importantes auraient toutefois été utiles. » (Parent)

« Il est essentiel de veiller à éliminer toute mentalité de "perdant" dans les deux écoles regroupées. » (Cadre supérieur)

b. Possibilités d'activités parascolaires

« Les élèves de Donevan n'ont pas saisi toutes les occasions parce qu'ils n'éprouvaient aucun sentiment d'appartenance à la nouvelle école au début. » (Élève)

Les deux écoles soumises au regroupement ont eu de plus en plus de difficulté à offrir un choix complet d'activités parascolaires lorsque l'effectif des deux écoles a commencé à chuter. Du point de vue du conseil, il va de soi que, surtout pour les élèves de Donevan, le nombre d'options pour participer aux activités parascolaires sportives ou artistiques a augmenté considérablement grâce au regroupement. Avec les améliorations apportées aux installations d'Eastdale, les espaces physiques sont désormais certainement mieux équipés et conçus pour les activités parascolaires. Bien entendu, l'augmentation de l'effectif et, en conséquence, de besoins en matière de dotation à l'école regroupée a fait grimper le nombre d'activités parascolaires pouvant être surveillées par des enseignants et des entraîneurs, enrichissant considérablement les choix s'offrant aux élèves.

Des entraîneurs de Donevan ont fait remarquer que certains programmes comme la crosse et le volleyball, qui étaient très prisés par des élèves de Donevan, ont perdu de la vigueur ou sont disparus à cause du regroupement. Cela découlait apparemment du fait que l'accent était mis sur les sports comme le football et le rugby, qui constituaient des traditions bien établies à Eastdale. D'après ceux qui s'inquiétaient de ces pertes de sports propres à Donevan après le regroupement, les élèves des classes supérieures transférés de Donevan à Eastdale ont eu l'impression que des traditions anciennes qui faisaient partie intégrante de leur identité comme élèves de Donevan se sont amoindries. Néanmoins, la majorité des participants ont reconnu que les élèves avaient plus de possibilités dans le nouveau contexte, comparativement aux activités parascolaires offertes dans leur ancienne école secondaire. De plus, ces inquiétudes se sont dissipées au fur et à mesure que les élèves ayant commencé leur école secondaire à Donevan ont obtenu leur diplôme. Aujourd'hui, les élèves interviewés pour cette étude trouvaient généralement que les élèves actuels d'Eastdale ont accès à un vaste et intéressant choix d'activités parascolaires. Quelques-unes de ces activités sont désormais organisées sous une autre forme, comme la comédie musicale annuelle, qui s'offre maintenant comme cours plutôt que comme activité parascolaire.

4. Participation communautaire des élèves

« Les liens avec la communauté étaient en grande partie les mêmes à l'école regroupée parce que les deux écoles se situaient dans la même région géographique. » (Enseignant)

Quand les personnes interviewées ont été invitées à parler de la participation des élèves à la vie de la communauté et des répercussions du regroupement sur cette participation, les réponses indiquaient en général que les liens entre les élèves et la communauté avaient peu changé. Il est probablement vrai que l'augmentation de l'effectif à la nouvelle Eastdale a créé des occasions supplémentaires pour la participation des élèves aux initiatives locales. Certains avançaient que les élèves pouvaient plus facilement participer à ces initiatives en grand nombre, étant donné qu'ils se trouvaient maintenant dans une seule école et non deux.

5. Durée des déplacements et zonage

« Bien qu’une aide financière provisoire au transport soit mise en place, le regroupement a entraîné des coûts supplémentaires pour des familles parmi les plus défavorisées, dont les enfants devaient faire un trajet allant jusqu’à 4 km, lorsque l’aide provisoire au transport par autobus a été retirée. » (Administrateur scolaire)

« Pour évaluer les répercussions des changements de la durée de déplacement sur les élèves et vérifier si les changements d’effectifs correspondent aux prévisions, deux ans après le regroupement, des examens du zonage et des effectifs devraient s’intégrer au processus. » (Administrateur scolaire)

Si un point de friction se distingue dans ce regroupement, il s’agit bien de problèmes liés au transport par autobus, en particulier pour les élèves qui avaient l’habitude de se rendre à Donevan à pied et dont le trajet s’est prolongé d’un bon kilomètre après leur inscription à la nouvelle Eastdale. Pour apaiser les inquiétudes dans ce domaine, le conseil a offert une subvention au transport par autobus aux élèves de Donevan, au moment du regroupement. La réglementation normale du conseil en matière des distances de transport a toutefois été reprise progressivement, au fur et à mesure que les anciens élèves de Donevan ont obtenu leur diplôme. Comme Eastdale se situe à environ un kilomètre vers le nord, la durée de déplacement a changé pour les élèves du quartier du sud-est de la ville inscrits à Donevan. Les problèmes de déplacement ont été apportés à l’attention des conseillers scolaires du quartier et des administrateurs du conseil scolaire. Bien que la situation ait semblé problématique à certains élèves et parents avant le regroupement et pendant les premiers mois suivant le regroupement, peu d’inquiétudes ont été exprimées au sujet de la durée de déplacement des élèves actuels d’Eastdale. L’intervention d’une durée limitée du conseil au début de la fusion des deux écoles semble avoir réglé les problèmes soulevés au départ. Malgré tout, des membres du personnel interviewés dans le cadre de cette étude ont indiqué qu’ils croyaient que la nouvelle Eastdale comporte un plus grand nombre d’élèves devant faire un trajet de plus de deux kilomètres que les autres écoles secondaires du conseil scolaire et ont proposé la réalisation d’un examen du zonage, deux ans après le regroupement, pour vérifier comment les déplacements des élèves ont changé. Bien des participants trouvaient que le facteur de la pauvreté devrait être pris en considération lors de l’établissement des exigences relatives au déplacement. Les pressions financières que représentent les frais de transport dans certaines familles aux revenus limités ayant plusieurs enfants peuvent entraîner des difficultés que la politique temporaire du conseil a atténuées, au cours des premières années suivant le regroupement, mais les familles au faible statut socioéconomique n’ont plus accès à cette allocation.

6. Relations entre les élèves et les membres du personnel

« La programmation était meilleure pour les élèves motivés, mais certains enfants regrettaient leurs relations avec les enseignants de Donevan qui ne les ont pas suivis à la nouvelle école. » (Élève)

« Quelques élèves provenant de Donevan, où les groupes étaient plus petits et les enseignants soutenaient les enfants en difficulté, ont eu du mal à s'adapter au cours de la première année. »
(Élève)

En règle générale, les élèves, les membres du personnel et les parents interviewés dans le cadre de cette étude croyaient que les relations entre les élèves et les membres du personnel sont solides à l'école regroupée. Comme nous l'avons déjà mentionné, plusieurs élèves ont avancé que les relations positives entre les membres du personnel des deux écoles d'origine sont moins bien établies que les relations entre les élèves et les membres du personnel. D'après les participants, un ajustement a été nécessaire, en particulier pour des élèves provenant de Donevan, pendant la première année de regroupement. Ce n'est pas étonnant, surtout pour deux raisons. Premièrement, seul un nombre limité de membres du personnel de Donevan s'est joint à l'équipe de l'école regroupée et seulement quelques-uns ont obtenu des postes de direction. Deuxièmement, les élèves transférés de Donevan étaient habitués à des groupes beaucoup plus petits que la moyenne dans les écoles secondaires, en raison de la nécessité d'augmenter la dotation en personnel afin de veiller à l'intégrité du programme de base, dans les années où l'effectif de l'école était à la baisse. Cette situation, quoique pratique pour certains élèves, n'était pas durable, et il était prévisible que les élèves ayant profité de groupes plus petits éprouveraient de la difficulté lors du passage à un ratio élèves-enseignants normal. Cela a probablement eu une incidence sur le taux de réussite des élèves à risque au cours de la première année. Cependant, les élèves actuels interviewés pour cette étude soutenaient que les relations entre les élèves et les enseignants d'Eastdale étaient très positives, aujourd'hui. Il ne faut pas oublier que la hausse du nombre d'élèves à Eastdale a engendré une augmentation de services de soutien aux élèves, qui n'auraient pu être offerts à aucune des deux écoles d'origine pendant les dernières années précédant le regroupement, lorsque l'effectif à la baisse avait un effet sur la dotation en personnel de soutien, par exemple dans le domaine de la psychologie et du travail social. De plus, le regroupement des deux écoles a diminué la durée de déplacement du personnel de soutien qui offrait des services aux élèves à risque.

Avant le regroupement, des préoccupations importantes ont été signalées aux administrateurs et aux conseillers scolaires à Donevan, notamment en matière de problèmes liés à la programmation et aux mesures disciplinaires. Après le regroupement, les cas problématiques signalés aux administrateurs et aux conseillers scolaires dans ces domaines ont diminué considérablement.

« Les élèves à risque ont ressenti davantage les effets de la transition, mais les relations solides entre les enseignants et ces élèves ont aidé ces élèves à s'adapter au changement. »
(Enseignant)

7. Participation des parents

« Le conseil communautaire de l'école à fermer était solide, malgré la faible participation générale des parents. C'est un domaine auquel la nouvelle école a continué d'accorder de l'attention afin d'inciter les parents à participer davantage. » (Administrateur scolaire)

La majorité des participants à cette étude ont constaté que les stratégies visant à faire participer les parents à l'apprentissage de leurs enfants sont semblables à l'Eastdale regroupée qu'aux deux écoles d'origine. Plusieurs personnes interviewées ont mentionné le rôle important des leaders des deux conseils d'école pendant le processus de CEI et par la suite, quand les communautés des parents des deux écoles ont été appelées à collaborer.

« Les parents du conseil communautaire de l'école se sont impliqués, ont eu l'impression d'être entendus et ont obtenu le soutien du directeur. » (Parent)

Il est évident que certains parents de la communauté de Donevan avaient des préoccupations concernant le transfert de leurs enfants à Eastdale, qui reflétaient les inquiétudes que les enfants eux-mêmes entretenaient au départ. De plus, certains membres de la communauté de Donevan avaient l'impression qu'à Eastdale, il y avait moins d'occasions d'apprentissage structurées et que les élèves étaient appelés à gérer leurs problèmes et défis en matière d'apprentissage de manière plus indépendante. L'orientation et le soutien étroits dont bénéficiaient les élèves de Donevan constituaient un aspect que les élèves et les parents souhaitaient conserver à l'école regroupée. Selon les membres du personnel, une période d'ajustement s'est avérée nécessaire en raison du nombre d'élèves plus important et de leurs besoins plus variés. Sans aucun doute, la relation avec les parents et la participation des parents à l'apprentissage de leurs enfants ont continué de faire partie des priorités de la nouvelle Eastdale, qui s'est engagée à explorer les différentes approches afin d'augmenter la participation des parents.

« Des efforts ont été déployés pour inviter les parents de Donevan à prendre part aux discussions sur la transition. Pourtant, peu de parents ont fini par y participer. » (Membre de la communauté)

Troisième partie : leçons tirées

Cette étude se penchait sur l'expérience et les perceptions d'un éventail d'intervenants directement concernés par le regroupement des écoles Donevan et Eastdale dans le but de déterminer, en fonction des observations et des renseignements recueillis, les répercussions d'un tel regroupement sur les élèves et les communautés. Nous espérons, comme lors de toute expérience humaine, apprendre de nos erreurs. Les commentaires détaillés fournis par les participants de cette étude nous offrent une vue sur ce processus complexe et souvent émotionnel ainsi que les changements subséquents et les nouvelles orientations qu'il engendre parmi les élèves, les membres du personnel et les membres de la communauté. Grâce aux réflexions et aux points de vue sur le regroupement offerts par ces personnes, il est possible de tirer des conclusions fondées sur leur expérience et leurs conseils. Les « leçons tirées » présentées dans ce volet reflètent les pensées et l'expérience des élèves, des membres du personnel, des administrateurs, des parents, des membres de la communauté et des conseillers scolaires interviewés dans le cadre de cette étude. Les conseils ont été synthétisés par thèmes examinés lors de l'étude et se composent des commentaires combinés de divers participants sur une variété de sujets. Les leçons tirées sont organisées sous les rubriques de pratiques à **maintenir**, de stratégies à **mettre en place** et d'approches qui n'ont pas été considérées comme utiles et sont à **éliminer**.

Avant de poursuivre la présentation des leçons tirées, il importe d'expliquer le contexte du processus de CEI en soi. Bien que cette étude soit principalement axée sur l'expérience des intervenants pendant la transition et le regroupement, les modèles de communication et les attentes de la communauté établis dans le cadre du processus de CEI définissent le ton pour la planification et la mise en œuvre du processus de regroupement.

Processus de CEI

« Pendant le processus de CEI, nous avons obtenu beaucoup d'information et les réponses à nos questions dans l'immédiat. Le comité a examiné tous les aspects des nouvelles installations et a évalué l'ensemble de leurs forces et faiblesses. » (Membre de la communauté)

Bien que l'évaluation du processus de CEI ne constitue pas le but de cette étude, les participants ont émis des commentaires qu'il vaut la peine de présenter. Cette étude visait principalement à cerner les répercussions sur les élèves ainsi que les membres du personnel et de la communauté de la décision de regroupement. Ceci dit, les personnes interviewées, y compris les cadres supérieurs du conseil, ont exprimé leur point de vue des facteurs qu'ils considéraient comme importants pour la réussite du processus de CEI. Voici leurs conseils :

« La présence de conseillers scolaires dans un rôle consultatif au CEI a aidé à créer des liens avec les membres de la communauté. » (Cadre supérieur)

« Une analyse claire des répercussions et une conversation franche avec les participants du CEI aident le conseil à prendre de bonnes décisions. » (Conseiller scolaire)

- Désigner les directeurs comme personnes de confiance disponibles pour transmettre des renseignements à leur communauté;

- S'assurer que le mandat du CEI est parfaitement clair au début des délibérations du comité;
- En cas de questions éventuelles, communiquer les renseignements supplémentaires en temps opportun et d'une manière établie d'avance;
- Inviter le surintendant de secteur, qui est responsable des écoles soumis à l'examen et connaît bien les besoins de leurs élèves en matière d'apprentissage, à présider des séances du CEI et le surintendant des installations à servir de secrétaire au CEI, pour veiller à ce que les renseignements fournis aux membres du CEI soient pertinents et facilement accessibles;
- Engager un conseiller externe au processus de CEI venant d'une entreprise indépendante spécialisée en planification et installations dans un rôle consultatif pour aider les administrateurs du conseil scolaire et les membres du CEI;
- Veiller à ce que les conseillers scolaires soutiennent le processus et clarifient les politiques du conseil scolaire au CEI à titre de membres sans droit de vote;
- Inciter les parents autant que possible à assister aux réunions publiques liées au CEI afin de réduire leurs inquiétudes et de traiter leurs questions;
- Mettre en place un processus tronqué de CEI quand la meilleure solution est évidente pour la majorité des personnes concernées dès le début des discussions;
- Si possible, tenter d'obtenir une plus grande certitude au début du processus de CEI concernant le financement disponible pour les ajouts et les réparations, afin que les discussions avec la communauté se déroulent plus en confiance et qu'il y ait moins de soupçons d'intentions cachées;

« Il n'est pas pratique de devoir faire une demande de financement des immobilisations à la fin du processus de CEI, car nous perdons de la crédibilité aux yeux des membres de la communauté quand les fonds ne sont pas prêts pour que nous puissions prendre rapidement les mesures prévues et promises. » (Cadre supérieur)

- Bien réfléchir au rôle des représentants municipaux lors des délibérations du CEI afin de s'assurer qu'ils pourront contribuer de manière productive aux discussions sur les meilleures solutions visant la création de milieux d'apprentissage optimaux et de communautés épanouies.

« L'affectation de membres précis du personnel du conseil scolaire au CEI et au processus de transition ainsi que la section du site Web réservée à cette fin étaient très importantes pour assurer une bonne communication. » (Conseiller scolaire)

Les leçons tirées de cette étude sur l'impact des regroupements scolaires s'articulent et s'organisent selon les thèmes suivants : **communication, planification de la transition et mise en œuvre des décisions et choix de programmes et culture de l'école.**

1. COMMUNICATION

À maintenir :

« Le plan de communication était clair et compréhensible, et le président et les membres du CEI étaient respectueux, sensés et objectifs. » (Parent)

Voici les points saillants des conseils reçus sur les aspects à maintenir dans les efforts de communication pendant le regroupement :

- **Assurer la médiation pour le CEI, faire preuve d'ouverture quant à la correction du tir au besoin, pendant le processus, et écouter patiemment les différents points de vue;**
- **S'assurer que les opinions des parents et des membres de la communauté sont entendues dans la même mesure que les commentaires de membres du personnel de l'école;**
- **Répondre aux demandes de renseignements en temps opportun;**
- **Adapter le processus, dans la mesure du possible, en fonction des suggestions d'élèves et de membres du personnel ou de la communauté;**
- **Soutenir le rôle central des directeurs des écoles à fusionner dans la communication avec les communautés scolaires portant sur le regroupement.**

Dans l'ensemble, les participants étaient d'accord que les efforts faits pour fournir des renseignements clairs pendant le processus de CEI et au cours de la période de transition ont été bien accueillis par ceux qui participaient aux délibérations du CEI et ceux qui étaient directement concernés par le regroupement des deux écoles.

« Les représentants du conseil scolaire étaient accessibles et ont fait un excellent travail. Je trouvais qu'ils ont bien répondu à mes questions. » (Parent)

Nombre de personnes interviewées ont souligné la ponctualité des réponses données par le personnel du conseil aux demandes d'éclaircissement. Les participants ont également reconnu que tous les points de vue ont été pris en considération, au cours du processus de CEI, et que les personnes et les ressources adéquates étaient disponibles afin de répondre aux préoccupations supplémentaires soit directement, lors de réunions organisées, soit dans la section du site Web du conseil réservé à cet effet, où il était possible de poser des questions et d'envoyer des commentaires. Selon l'opinion générale, la tenue de forums publics au début du processus a offert l'occasion indispensable de fournir des commentaires sur la planification de la transition pour répondre aux besoins perçus des élèves et des membres du personnel. Ces forums publics étaient considérés comme essentiels pour la conscientisation du public et le « ralliement » de ceux qui seraient concernés par le regroupement.

« Pendant le processus de CEI, nous avons obtenu beaucoup d'information et les réponses à nos questions dans l'immédiat. Le comité a examiné tous les aspects des nouvelles installations et a évalué l'ensemble de leurs forces et faiblesses. » (Membre de la communauté)

Des membres de la communauté et de l'école ainsi que des administrateurs scolaires ont également exprimé leur gratitude pour la volonté des membres du conseil de modifier le déroulement des consultations publiques et de faire des ajustements au processus de regroupement en cours de route, en fonction de commentaires et suggestions raisonnables. Tous les participants considéraient le rôle des directeurs des deux écoles comme déterminant dans le maintien de la communication avec le personnel, les élèves et les communautés scolaires, lors de la mise en œuvre du regroupement. Un soutien ciblé des équipes de direction des écoles est crucial, car celles-ci sont essentielles pour que le personnel, les élèves et leurs parents puissent adopter le nouveau milieu d'apprentissage dans le contexte regroupé.

À mettre en place :

Voici les points saillants des conseils reçus sur les aspects à mettre en place dans le domaine de la communication :

- Augmenter la communication professionnelle et les occasions sociales entre les membres du personnel des deux écoles avant le regroupement;
- Offrir des possibilités de dialogue avec le personnel, les élèves et les parents d'autres écoles ayant fait l'objet d'un regroupement afin de tirer parti de leur expérience;
- Améliorer la communication entre les membres du personnel des deux écoles avant le regroupement et offrir des occasions d'apprentissage professionnel structurées en vue de mettre en contact les membres du personnel appelés à travailler à l'école regroupée.

« Les membres du personnel enseignant d'une école regroupée suivent tous une courbe d'apprentissage professionnel lorsqu'ils s'adaptent à une population d'élèves souvent plus diversifiée. Un soutien continu de cet apprentissage professionnel est très important. »

(Enseignant)

- Inciter davantage les parents et les membres de la communauté à participer aux discussions, à la planification et à l'exécution de stratégies de transition;
- Augmenter la communication avec les membres du personnel des écoles qui ne font pas partie du CEI pour veiller à la clarté et à la compréhension du processus lors de son déploiement;
- Offrir plus d'occasions aux élèves des deux écoles d'interagir avant le regroupement.

De l'avis de plusieurs intervenants, une interaction plus fréquente entre les membres du personnel, les élèves et les communautés des écoles à fusionner avant la mise en œuvre du regroupement favoriserait une transition en douceur, tout en répondant à bien des questions et en atténuant des inquiétudes. Selon les suggestions, il faudrait offrir aux parents de l'école à fermer une visite de l'emplacement de la future école regroupée ainsi qu'une occasion de discuter de la transition avec des membres du personnel et des parents de l'école d'accueil avant le regroupement.

De plus, les participants considéraient que des rencontres structurées et une communication plus fréquentes entre les administrateurs et les chefs des services d'orientation des deux écoles devraient faire partie intégrante du processus de transition pour veiller à un transfert des connaissances adéquat et à la transmission des informations sur les besoins des élèves. Certains pensaient que les équipes d'orientation et d'éducation de l'enfance en difficulté de l'école d'accueil devraient visiter l'école à fermer afin de prendre connaissance des procédures et des approches auxquelles les élèves et les parents de cette école étaient habitués.

À cause du délai court entre la décision du conseil et la mise en œuvre du regroupement des deux écoles, les membres du personnel semblaient avoir eu la confirmation de leur situation à la toute fin du semestre. Certains membres du personnel interviewés croyaient qu'une réunion officielle avec l'ensemble du personnel, pour expliquer le processus de placement et les choix qui s'offraient aux membres du personnel à la suite du regroupement, aurait diminué le sentiment d'avoir été « laissés dans l'ignorance ». Une communication plus efficace sur le processus de prise de décision et les différentes possibilités atténuerait les inquiétudes des membres du personnel en attendant la décision définitive. De toute évidence, il s'agit d'une tâche difficile, étant donné qu'il faut éviter toute hypothèse sur les résultats des délibérations du conseil.

« L'échéancier était incroyablement serré et les procédures et les mesures visant à faciliter la transition ont été retardées, alors que les rumeurs fusaient en attendant l'annonce de la décision du conseil. » (Administrateur scolaire)

Après la décision définitive du CEI, l'ensemble du personnel concerné devrait être convoqué à une réunion officielle présidée par le surintendant de secteur en vue d'éclaircir et de coordonner les mesures à prendre et les plans de transition. Dans le but de faciliter la communication continue et le respect des engagements, des participants ont proposé l'établissement d'un comité de suivi officiel composé d'élèves ainsi que de membres du personnel et de la communauté, qui pourrait se réunir au cours de l'année suivant la transition pour s'assurer que la communication se transmet et que tous les problèmes éventuels sont réglés.

À éliminer :

Voici les points saillants des conseils reçus sur les aspects à éliminer dans les efforts de communication :

- Établir un échéancier extrêmement serré entre la décision du conseil et sa mise en œuvre, qui compromet la communication de renseignements de manière calme, efficace et continue;
- Engendrer une interférence dans le mandat principal du CEI en permettant la participation de représentants municipaux, qui s'intéressent à l'acquisition d'installations plutôt qu'aux meilleures solutions pour le rendement des élèves;
- Laisser libre cours aux rumeurs bien avant la mise sur pied du CEI.

« Lorsque l'effectif a commencé à baisser, les hypothèses et les rumeurs ont créé des inquiétudes parmi les membres du personnel, les élèves et les membres de la communauté, déjà bien avant l'annonce du recours au processus de CEI. » (Enseignant)

La plupart des personnes interviewées considéraient que le droit de vote des politiciens municipaux au CEI a nui à la capacité du groupe à se concentrer sur les aspects essentiels pour la réussite des élèves. Certains ont proposé que le point de vue des représentants municipaux soit entendu en dehors du processus officiel de CEI afin de recueillir des idées sur l'utilisation éventuelle des installations du conseil, de façon à éviter de faire dévier le CEI de sa tâche centrale.

Tous les membres du personnel interviewés ont parlé de la difficulté à assurer une communication préparatoire suffisante entre les membres du personnel des deux écoles en raison de l'échéance trop courte entre la décision définitive du conseil et la mise en œuvre du regroupement des deux écoles. Certains ont proposé de mettre en place le CEI plus tôt dans l'année scolaire pour que les résultats de la décision puissent être mis en œuvre avec succès en septembre. D'autres pensaient que la mise en œuvre de la décision du conseil aurait dû être reportée de plusieurs mois pour qu'une communication suffisante et instructive puisse avoir lieu entre les parties concernées.

Enfin, des personnes interviewées ont recommandé que tous les efforts nécessaires soient faits afin d'éviter la propagation de rumeurs en organisant des réunions régulières avec le personnel des deux écoles. Ainsi, il sera possible de définir dès le départ les défis relatifs à la restructuration que devra relever le conseil scolaire et de déterminer ensuite les mesures à prendre en vue de s'assurer d'une mise en œuvre efficace du regroupement et de prévoir les répercussions sur les élèves, les membres du personnel et les communautés.

2. PLANIFICATION DE LA TRANSITION ET MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS

« Il faudrait envisager de changer le nom de l'école, d'offrir aux élèves une occasion de rencontrer leurs nouveaux enseignants à l'avance et d'organiser des rencontres entre les élèves des deux écoles avant le regroupement pour apaiser les tensions qui règnent au début. » (Élève)

« Quand l'annonce a été faite, l'ensemble du personnel a travaillé fort pour éviter les problèmes qui pourraient avoir un effet négatif sur les élèves. » (Parent)

À maintenir :

Voici les points saillants des conseils reçus sur les aspects à maintenir dans les efforts de transition pendant le regroupement :

- Mettre l'accent sur la consolidation de l'équipe pendant le processus de CEI dès le départ et choisir avec soin les membres et le président du comité pour s'assurer de compétences adéquates en matière de médiation, obtenir la représentation d'un vaste éventail d'opinions et garantir l'équité pour tous les membres du CEI et les observateurs lors des discussions portant sur la transition optimale;
- Inclure un observateur externe au processus;
- Veiller à la mutation de membres clés du personnel afin que les élèves de l'école à fermer puissent reconnaître des enseignants dans leur nouveau milieu d'apprentissage;
- Instaurer des forums publics pour obtenir le « ralliement » de tous les intervenants et recueillir des points de vue sur les besoins en matière de transition;

- S'assurer qu'au moins un administrateur de chaque école demeure en poste tout au long de la période de transition et au moins pendant la première année suivant le regroupement;
- S'engager à réaliser les rénovations appropriées pour faciliter la transition et respecter ces engagements (la réduction de salles de classe mobiles, l'amélioration d'installations scolaires comme le théâtre, les toilettes et les secteurs d'arts culinaires);
- Jumeler des membres du personnel de chaque école selon le champ d'expertise pour planifier les stratégies d'enseignement et d'évaluation;
- Muter les membres clés du personnel enseignant et de soutien de l'école à fermer avec les élèves, en particulier un directeur adjoint, des membres de l'équipe d'orientation et d'éducation de l'enfance en difficulté et les entraîneurs des équipes qui font partie intégrante de l'identité de l'école d'origine;
- Subventionner les frais de transport de tous les élèves ayant commencé leur école secondaire à l'école d'origine;

Tous les intervenants interviewés croyaient qu'il était essentiel que le président du CEI soit une personne reconnue comme étant juste et objective, qui soit en mesure d'appuyer les points de vue de divers intervenants et de mobiliser les personnes concernées à l'aide du processus de CEI et des forums publics. Plusieurs participants ont réitéré la nécessité d'inclure dans le processus un observateur externe d'une entreprise indépendante spécialisée en planification des installations afin d'obtenir le point de vue indépendant d'un expert.

La mutation de membres clés du personnel enseignant et de soutien (notamment de directeurs et de directeurs adjoints, de membres de l'équipe d'orientation et d'éducation de l'enfance en difficulté ainsi que d'entraîneurs) à l'école regroupée est essentielle pour la continuité et l'amélioration de la programmation, pour que les élèves se sentent les bienvenus dans leur nouveau milieu scolaire et pour le renforcement continu de relations entre les enseignants et les élèves. Nombre de participants ont affirmé qu'il était rassurant pour les élèves d'avoir des « visages familiers » autour d'eux et qu'ils se sentaient ainsi les bienvenus à l'école regroupée. Par ailleurs, la collaboration de membres de personnel des deux écoles dans chaque discipline a assuré la continuité de la planification de cours et le respect des besoins individuels des élèves.

Avec les rénovations de certaines installations de l'école d'accueil (notamment le théâtre, la bibliothèque, les toilettes et les secteurs d'enseignement d'arts culinaires), il a été possible de lui offrir une « cure de rajeunissement » dont elle avait grandement besoin, en plus d'élargir le choix de programmes scolaires et parascolaires déjà établis et d'ajouter de nouvelles options pour les élèves. Les installations nouvellement rénovées et les améliorations en matière d'activités scolaires et sociales qui en découlaient ont contribué au développement d'une culture positive à l'école.

À mettre en place :

« Une transition sans heurts pour déménager les élèves, les membres du personnel et les ressources nécessite plus de six semaines. » (Administrateur scolaire)

Voici les points saillants des conseils reçus sur les aspects à mettre en place dans la planification de la transition :

- Communiquer à une plus grande échelle les raisons du choix des écoles soumises à l'examen;
- Prévoir une échéance plus longue entre la décision et la date de regroupement afin d'accorder au personnel enseignant et de soutien plus de temps pour les préparatifs de déménagement et de communication nécessaires;
- Présenter avec plus de précision le processus de prise de décision et l'échéancier au personnel une fois que le conseil a pris la décision de regroupement;
- Invitez des groupes d'élèves, de parents et de membres du personnel à visiter ou à consulter d'autres écoles ayant déjà mené à bien un processus de regroupement lorsque la planification de la transition est en cours afin d'apprendre de leur expérience;
- Élaborer un plan de transition qui comporte des stratégies visant à distinguer l'école regroupée, par exemple en changeant le nom et en créant un espace pour les souvenirs de l'école à fermer;
- Faire participer des représentants d'élèves des deux écoles aux discussions portant sur la planification de la transition;
- Miser davantage sur l'instauration d'un esprit d'équipe dans les groupes et les clubs de sport et de musique avant, pendant et après la transition vers la nouvelle école;
- Assurer une coordination plus structurée chez les administrateurs des deux écoles, pour établir le modèle de dotation en personnel de l'école regroupée, ainsi que chez les équipes d'orientation des deux écoles en vue d'améliorer le dialogue et la planification commune;

« En prévision du regroupement, des membres clés du personnel nous ont quittés avant même que la décision du conseil soit prise. Les règles habituelles de mutation du personnel n'ont pas bien fonctionné dans cette situation. » (Enseignant)

- Après la décision définitive du CEI, mettre sur pied un processus de suivi officiel auquel participent les directeurs et les directeurs adjoints et qui soit présidé par l'agent de supervision du secteur en vue de coordonner et de superviser les mesures à prendre et les plans de transition, y compris les aspects suivants :
 1. Un processus de dispersion de fournitures et d'équipements;
 2. Le placement de membres clés du personnel à l'école regroupée pour mieux satisfaire aux besoins des élèves;
 3. Mise en place de visites à l'école à fermer des équipes d'orientation et d'éducation de l'enfance en difficulté de l'école d'accueil afin qu'elles comprennent mieux l'expérience et les besoins en matière d'apprentissage des élèves;
 4. Organisation d'une rencontre sur la transition et d'une visite de la nouvelle école pour les parents.
- Réfléchir de manière novatrice au transport, en créant par exemple un processus visant à faire le suivi de l'incidence des frais de transport, en particulier pour les familles du quartier du sud-ouest en difficulté financière ayant plusieurs enfants qui ont besoin de transport;

- Explorer la possibilité d'une récupération des coûts dans les installations fermées pour y offrir des services communs dans la communauté.

« Il a fallu ralentir la mise en place de procédures visant une transition sans heurts en attendant l'annonce de la décision du conseil et, une fois que la décision a été prise, l'échéancier était incroyablement serré. » (Enseignant)

De nombreux plans ont été déployés pour faciliter la transition des élèves et des membres du personnel. Néanmoins, certains intervenants interviewés ont évoqué les échéances courtes accordées pour la transition, qui limitaient les possibilités d'explorer les idées facilitant la transition et permettant de rassembler les élèves, les parents et les membres du personnel des deux écoles avant la mise en œuvre du regroupement. À cause de l'échéancier serré, les membres du personnel ont eu l'impression de ne pas disposer de tous les renseignements nécessaires suffisamment tôt pour réaliser le déménagement de manière ordonnée et coordonnée. Surtout le modèle de dotation en personnel de l'école regroupée aurait nécessité une coordination plus étroite entre les directeurs des deux écoles. Quelques personnes interviewées ont proposé un suivi continu des frais de déplacement des élèves. Certains participants ont exprimé leur inquiétude quant au fait que l'établissement fermé pourrait constituer une source de revenus grâce aux services communs.

À éliminer :

Voici les points saillants des conseils reçus sur les aspects à éliminer dans les efforts de transition :

- Établir un échéancier serré pour la fusion des écoles – il faut prévoir au moins six mois entre la décision du conseil et la fermeture.

« Des renseignements étaient fournis tout au long du processus, mais la décision de regroupement a été prise trop tard dans l'année scolaire pour éviter l'exode des membres clés du personnel. » (Enseignant)

« Les parents du conseil communautaire de l'école se sont impliqués, ont eu l'impression d'être entendus et ont obtenu le soutien du directeur. » (Parent)

- Entreposer les souvenirs de l'école d'origine au lieu de les présenter dans un lieu bien en vue.

Presque tous les intervenants interviewés trouvaient que les échéances pour la décision définitive du CEI et le processus de regroupement des deux écoles étaient trop courtes et que la situation était très stressante.

« Si des groupes de membres du personnel des deux écoles pouvaient se réunir et instaurer la confiance en faisant des efforts communs, le processus de transition serait plus facile. » (Administrateur scolaire)

La décision définitive de regroupement a été annoncée à la mi-mai, ce qui laissait moins de quatre mois pour planifier, entamer et mener à bien le regroupement. Comme le début du processus de regroupement est tombé à la fin de l'année scolaire, les membres du personnel et les élèves ont dû s'occuper de la remise des diplômes, des examens finaux et de toutes les autres activités liées à la fin de l'année, en plus du processus de regroupement. Nombre de participants ont soutenu que, compte tenu du contexte et du moment du regroupement, ils n'avaient tout simplement pas assez de temps pour créer des liens et établir des relations avec les membres du personnel, les élèves et la communauté scolaire en général.

De l'avis de certains participants, la promesse du conseil de présenter les souvenirs de l'école d'origine à l'école regroupée n'a pas été respectée. Dans une période de changement qui présente une menace pour le sentiment de réalisation et les traditions des personnes concernées, il est indispensable de mener le regroupement à la fois en reconnaissant les réalisations du passé et en planifiant l'avenir des communautés fusionnées.

3. CHOIX DE PROGRAMMES, ACTIVITÉS PARASCOLAIRES ET CULTURE DE L'ÉCOLE

« Au début, il y avait de la résistance chez les élèves et même des conflits entre les élèves des deux écoles parce que celles-ci étaient considérées comme des rivales. » (Élève)

« Mes deux filles ne pouvaient pas suivre des cours de français ou de musique à Donevan, mais c'était possible à l'école regroupée. Le choix et la portée des activités parascolaires étaient bien plus variés à leur nouvelle école. » (Parent)

À maintenir :

Voici les points saillants des conseils reçus sur les aspects à maintenir en matière de programmation, d'activités parascolaires et de climat à l'école pendant le regroupement :

- Veiller à la transparence et à l'accessibilité des choix de programmes pour les élèves de l'école d'origine;
- S'assurer que l'équipe d'orientation et le personnel administratif de l'école d'accueil aident les élèves à prendre des décisions et à choisir des cours;
- Faciliter l'organisation de discussions et d'activités communes entre les conseils d'élèves des deux écoles avant le regroupement;
- Fournir aux parents des renseignements sur le programme scolaire et les activités parascolaires de l'école d'accueil ainsi que sur la vision de l'école regroupée;
- Favoriser les relations solides entre les membres du personnel et les élèves de l'école à fermer de sorte à disposer d'un mécanisme facilitant la transition des élèves vers le nouveau milieu;
- Apporter des améliorations considérables au programme et aux activités parascolaires en vue de satisfaire les besoins et les intérêts des deux groupes d'élèves;
- Muter le personnel spécialisé avec les élèves pour aider en cas de besoins particuliers.

« Le regroupement a sans aucun doute entraîné une amélioration du programme scolaire des élèves. » (Enseignant)

Tous les participants s'accordaient à applaudir l'initiative de veiller à la mutation de membres clés du personnel administratif et d'orientation de l'école d'origine à l'école regroupée. Ils ont également souligné que le soutien qu'a offert le personnel d'orientation d'Eastdale aux élèves de Donevan, au cours des mois précédant le regroupement, a aidé ces élèves à faire des choix adéquats en matière de programmes et a apaisé les inquiétudes qu'un changement d'une telle envergure provoque, surtout quand la décision est prise tard dans l'année scolaire. Cette aide a été reçue avec gratitude, étant donné que les élèves de Donevan avaient déjà fait leur choix de cours dans le cadre du processus habituel avant la décision de regrouper les deux écoles. Ce soutien direct a contribué à diminuer la confusion chez les élèves transférés.

Les discussions et les rencontres entre les groupes d'élèves avant le regroupement étaient perçues comme très utiles pour entamer la collaboration entre les deux groupes scolaires. Ces mesures et activités ont favorisé l'instauration d'une culture positive et ont facilité la transition d'élèves et de membres du personnel à l'école regroupée. Selon le dire de tous, les relations étroites entre les membres du personnel et les élèves de Donevan, surtout en ce qui concerne les élèves en difficulté, représentaient un soutien précieux aux élèves et à leur famille, pendant les préparatifs et lors de la transition.

Les personnes interviewées ont admis d'un commun accord que, compte tenu du milieu d'apprentissage grandement amélioré et des possibilités qu'offrait le programme enrichi, le regroupement en a valu la peine pour les élèves des deux écoles, sans parler de l'augmentation de choix d'activités parascolaires, que l'agrandissement de l'effectif a rendu possible. Il a été rassurant pour les élèves et les membres du personnel de se concentrer sur ces avantages avant et pendant la transition.

« Les écoles ont développé des affinités par l'entremise des enseignants. » (Parent)

À mettre en place :

« Les enfants étaient préparés pour le nouveau programme, mais pas pour le milieu social. » (Enseignant)

Voici les points saillants des conseils reçus sur les aspects à mettre en place en matière de programmation, d'activités parascolaires et de climat à l'école pendant le regroupement :

- Voir à ce que les enseignants mettent l'accent sur les nouvelles possibilités d'activités parascolaires avec les élèves dès le début du regroupement;
- Élargir le choix d'activités parascolaires en ajoutant autant d'options que possible, pendant la première année suivant le regroupement, pour offrir aux élèves plus d'occasions de participer;
- À l'école regroupée, mettre en place un présentoir bien en vue des souvenirs de l'école fermée;
- Créer des prix pour l'école regroupée qui sont nommés d'après les réalisations de l'école fermée ou les équipes ou les activités l'ayant marquée;

Comme il est prévisible lors de la mise en œuvre d'un changement important, de nombreux défis ont dû être relevés avant la réussite du regroupement de ces deux écoles secondaires. Dans ces situations de transition, il est très important de se concentrer sur le mieux-être global des élèves dans le nouveau milieu, ce qui comprend la reconnaissance de l'expérience et des traditions qu'ils apportent, ainsi que leur communauté, à l'école regroupée. La suggestion offerte par plusieurs personnes interviewées consiste à accorder une attention plus ciblée au respect des traditions et des réalisations de l'école fermée, notamment en concrétisant les engagements tels que l'exposition de souvenirs et la reconnaissance continue d'équipes et de clubs qui faisaient partie intégrante du milieu social de l'école fermée.

Nombre de participants ont aussi évoqué la nécessité de promouvoir et de célébrer de manière très proactive le programme et les activités parascolaires offerts dans le nouveau contexte, au cours de la première année suivant le regroupement. Cet investissement de temps et d'énergie en vaut largement la peine, car il s'agit de souligner les avantages du nouveau milieu et de favoriser le plus possible la participation des élèves et de la communauté à la nouvelle culture dès le début de la fusion des deux écoles.

À éliminer :

Voici les points saillants des conseils reçus sur les aspects à éliminer en matière de programmation, d'activités parascolaires et de climat à l'école pendant le regroupement :

- Annuler des cours et des activités parascolaires qui étaient offertes à l'école d'origine et auxquels les élèves à transférer avaient peut-être prévu participer;

« Le choix d'activités parascolaires était en général plus grand en raison de l'effectif plus important. Toutefois, le programme populaire de crosse de Donevan a été perdu. » (Enseignant)

- Manquer aux engagements consistant à honorer, à l'école regroupée, les traditions et l'identité de l'école fermée et s'attendre à ce que les élèves de l'école fermée s'assimilent à la culture de l'école existante.

Il était très évident tout au long des entrevues menées dans le cadre de cette étude que les élèves, les membres du personnel et les parents s'adaptent beaucoup mieux au nouveau contexte lorsque les aspects positifs de l'école fermée sont reconnus et conservés, dans la mesure du possible. L'échéance courte de ce regroupement précis a sans doute nui à la possibilité de tenir compte de tous les détails de cette situation qui marquait la fin d'une époque à l'école fermée, alors que les aspects « urgents » l'ont souvent emporté sur les aspects « importants ». Les exigences du déménagement en soi étaient énormes, compte tenu du temps limité qu'il restait avant la fin de l'année scolaire. Les pressions que subissaient les membres du personnel pour y parvenir sans heurts et satisfaire aux besoins de tous les élèves en matière de programmation ont probablement eu raison de la reconnaissance de l'héritage et de l'histoire de Donevan qui était prévue au départ.

Malgré les nombreux efforts de faciliter la transition vers l'école regroupée, l'établissement d'un lien plus solide entre « l'ancien et le nouveau » pour la communauté de Donevan, y compris les élèves, les membres du personnel et les parents, aurait aidé dès le début à favoriser la participation des élèves et la conscientisation de la communauté aux avantages qu'offrait l'école regroupée sur le plan du développement scolaire et social.

Quatrième partie : préparer l'avenir

Aspects à envisager :

« Au début, certains élèves des 9^e et 10^e années de Donevan ne se sentaient pas à leur place, mais au plus tard à la 12^e année, tous s'étaient bien intégrés à la nouvelle école. » (Élève)

« Les élèves ont réagi différemment à la transition. Mon fils tenait vraiment à son diplôme de Donevan, mais sa petite sœur avait hâte d'entamer son parcours à la nouvelle école. » (Parent)

Cinq ans après sa mise en œuvre, le regroupement de Donevan et d'Eastdale est généralement perçu comme un succès, et les élèves et les membres du personnel ont instauré un milieu d'apprentissage dynamique et riche, où, pour citer l'un des élèves, « tout le monde trouve son compte. » Il est largement reconnu que de grands efforts ont été déployés pour faire participer la communauté à la discussion sur le choix du meilleur milieu d'apprentissage pour les élèves de ces deux écoles situées au sud-est d'Oshawa, dans le cadre du processus de CEI, qui a généralement été considéré comme ouvert et transparent.

L'examen des répercussions de ce regroupement, par l'intermédiaire de cette étude, a mené à la conclusion que la fusion des deux écoles dans une installation améliorée a créé un contexte d'apprentissage nettement meilleur pour les élèves des deux écoles. Des personnes compétentes et consciencieuses, telles que des conseillers scolaires, des parents, des élèves ainsi que des membres du personnel et de la communauté ont fait part de leurs opinions et de leurs aspirations initiales concernant l'école regroupée. Ces personnes ont envisagé les options viables pour optimiser les ressources humaines et physiques disponibles pour combler les besoins des élèves à la nouvelle école regroupée d'Eastdale. Comme les commentaires présentés sous les rubriques **à maintenir, à mettre en place et à éliminer** des volets précédents de ce rapport indiquent, il y a certainement des leçons à tirer de cette expérience. Ces conclusions peuvent influencer l'approche adoptée et les stratégies employées par ceux qui mènent les processus de regroupement lors d'initiatives semblables de restructuration et d'examen portant sur les installations scolaires.

Des idées utiles sont ressorties des discussions avec tous les intervenants sous forme de conseils qu'ils offriraient aux conseils scolaires de district et aux communautés sur le point d'entamer un processus de fermeture ou de regroupement scolaire dans le but d'éviter la sous-utilisation d'espace et de rediriger les ressources pour favoriser le rendement et le mieux-être des élèves. Nombre de ces approches et initiatives étaient évidentes dans les réflexions que les élèves, les membres du personnel, les parents et les membres de la communauté ont fournies sur leur expérience du regroupement de Donevan et d'Eastdale. Certaines observations faites par les personnes interviewées dans cette étude concernaient les stratégies considérées comme cruciales pour la réussite d'un regroupement, alors que d'autres évoquaient les domaines dans lesquels des mesures seraient à mettre en place ou à éliminer afin d'améliorer la satisfaction quant au processus et à ses résultats.

Plusieurs de ces approches faisaient partie du regroupement scolaire de Donevan et d'Eastdale et d'autres provenaient d'une réflexion sur les éléments à ajouter ou à modifier pour favoriser davantage la réussite de la transition. Dans l'ensemble, elles représentent les leçons tirées collectivement par un éventail d'intervenants, y compris des membres du personnel du conseil et des décideurs dont les points de vue étaient sollicités dans le cadre de cette étude :

- Mettre sur pied des mécanismes de communication fiable, régulière et inclusive de renseignements et de décisions à toutes les parties concernées, en temps opportun, depuis le début du processus de CEI et tout au long de la première année de regroupement;
- Collaborer avec la fédération pour s'entendre sur les dispositions de dotation en personnel qui tiennent compte des circonstances uniques que crée un regroupement et offrent une souplesse maximale en matière de processus ainsi que d'affectations du personnel et d'attribution de postes de responsabilité;
- Former un groupe composé d'élèves, de membres du personnel et de parents en vue de faire des suggestions pour la planification de la transition une fois que la décision du conseil a été prise, bien avant la fermeture réelle et la fusion des installations et des cultures de l'école;
- Faciliter la coordination des efforts des équipes administratives des écoles à regrouper en ce qui a trait à l'établissement de choix de programmes, de modèles de dotation en personnel, d'amélioration des installations, d'activités parascolaires et de relations communautaires;
- Prévoir suffisamment de temps pour les activités de transition s'adressant aux élèves et aux familles afin qu'ils puissent se familiariser avec le nouveau milieu et prendre connaissance des possibilités d'apprentissage scolaire et parascolaire qui seront offertes à la nouvelle école regroupée.

« L'échéancier était incroyablement serré et les procédures et les mesures visant à faciliter la transition ont été retardées, alors que les rumeurs fusaient en attendant l'annonce de la décision du conseil. » (Administrateur scolaire)

- Offrir suffisamment d'occasions de planification commune, de collaboration du personnel et d'apprentissage professionnel structuré à la nouvelle école regroupée pour :
 - défaire les divisions parmi les membres du personnel;
 - déterminer les nouveaux besoins des élèves découlant du regroupement;
 - préparer la voie pour une communauté d'apprentissage professionnel réellement efficace.
- Présenter des façons dont les membres de la communauté peuvent contribuer à la création d'une nouvelle identité pour l'école regroupée, y compris le choix d'un nouveau nom, s'il y a lieu;
- Créer des manières de célébrer et d'honorer les traditions les plus importantes de l'école fermée, au cours des dernières journées avant la fermeture et sous forme d'une reconnaissance plus permanente de l'histoire et des réalisations de l'école fermée, comme une exposition, un prix ou un événement annuel;

- Veiller à ce que les besoins en matière de transport dans toutes les communautés soient comblés pendant la première année suivant le regroupement et à l'avenir en cas d'élèves dont le trajet s'est considérablement prolongé;
- Attribuer à un groupe permanent composé de membres du personnel, d'élèves et de parents le mandat d'effectuer le suivi de la mise en œuvre des plans de transition tout au long du processus de regroupement et de formuler des suggestions pour « corriger le tir » au besoin.

« Les leaders scolaires pourraient tirer parti d'une séance-bilan lors de laquelle les directeurs des écoles à regrouper pourraient présenter leurs réflexions sur les aspects à améliorer du processus de transition. » (Administrateur scolaire)

- Définir, si possible, des moyens de récupérer des coûts dans l'installation fermée, si elle reste la propriété du district scolaire, en y accueillant des activités ou des programmes communautaires ou municipaux.

Tout au long de cette étude, les personnes et les groupes des deux écoles secondaires ainsi que les cadres supérieurs du conseil, les conseillers scolaires et les membres de la communauté interviewés nous ont généreusement consacré du temps et fait part de leurs réflexions sur leur expérience pendant ce regroupement scolaire. Plusieurs années se sont écoulées, et certaines personnes ont souligné que leur perspective du processus et des événements de la transition était maintenant assez différente que pendant leur participation à la fusion de Donevan et d'Eastdale. De l'avis de nombreuses personnes, les inquiétudes des élèves de Donevan et de leurs familles quant au déménagement et aux changements à venir au sein de la communauté scolaire d'Eastdale s'étaient en grande partie dissipées au fil du temps, grâce au développement d'un riche programme scolaire et appliqué et d'un choix d'activités parascolaires stimulantes et diversifiées à l'école regroupée d'Eastdale.

Il y avait un très large consensus sur le fait que le regroupement a engendré une amélioration de la programmation, des possibilités d'activités parascolaires et, surtout, des installations pour les élèves des deux écoles. Les participants étaient généralement d'accord que des efforts avaient été faits pour fournir des renseignements pertinents et nouveaux aux élèves ainsi qu'aux membres du personnel et des communautés concernées par le regroupement pendant tout le processus de CEI et la transition. Cela dit, des réflexions ont été soulevées sur les façons de modifier les échéances, les processus de dotation et les stratégies de transition pour rendre le processus de regroupement moins stressant et instaurer la confiance plus rapidement à la nouvelle école regroupée. Ces suggestions ou les « leçons tirées » ont été décrites dans la partie principale de ce rapport et présentées sous forme d'un résumé en 11 points sous la rubrique « préparer l'avenir ». Nous espérons qu'à la suite de cette étude, les conseils scolaires de district qui entament ce type de processus disposent de renseignements plus éclairés provenant de l'exploration de l'expérience liée à ce regroupement en particulier et des observations lucides des personnes consultées sur leurs réactions à la fusion de ces deux écoles. Leurs recommandations sur les stratégies optimales à déployer afin de préparer la voie pour la réussite du changement et l'amélioration continue du milieu d'apprentissage que nous créons pour nos enfants

ainsi que des partenariats que les écoles établissent avec leur communauté sont accueillies avec gratitude.

« Je crois que les élèves qui ont réussi à adopter une attitude positive face au changement ont le plus profité de cette expérience. Lors de ma remise de diplôme, je m'identifiais toujours en partie aux Blue Devil, mais j'étais content d'avoir eu l'occasion de faire partie des Eagle. »
(Élève)

Annexe : Guide d’entrevue – Étude sur l’impact des regroupements scolaires

Point de vue du conseil scolaire (questions pour les administrateurs ainsi que le personnel enseignant et non enseignant)

Politique d’examen portant sur les installations du conseil

1. Quand a-t-elle été rédigée?
2. Qui a participé à la rédaction de la politique?
3. Comment la ligne directrice du ministère a-t-elle contribué à l’élaboration de la Politique d’examen portant sur les installations du conseil?
4. Le conseil a-t-il consulté d’autres conseils scolaires au sujet de leurs politiques ou procédures lors de la rédaction de sa politique ou lors de la mise en place du processus de CEI?
5. Comment et à quel stade les conseillers scolaires ont-ils participé à l’élaboration de la Politique d’examen portant sur les installations du conseil?
6. La Politique d’examen portant sur les installations du conseil a-t-elle été révisée ou modifiée à la suite de l’expérience ou de commentaires reçus?
7. Comment la Politique d’examen portant sur les installations du conseil a-t-elle été communiquée aux membres du personnel, aux parents et aux autres intervenants?

Processus de prise de décision relative à la mise sur pied d’un CEI

1. Quels étaient les principaux facteurs ayant entraîné la décision de mettre sur pied un comité d’examen portant sur les installations? L’effectif? La programmation limitée? La viabilité financière? L’état des installations? L’équité de l’accès et des possibilités pour les élèves et les communautés? (Dans quelle optique la décision de mettre sur pied un CEI a-t-elle été prise?)
2. Une analyse sur les répercussions éventuelles de la fermeture ou le regroupement possible d’écoles a-t-elle été réalisée avant la mise sur pied du CEI? Si c’est le cas, à quel stade et comment cette analyse a-t-elle été communiquée aux intervenants (conseillers scolaires, parents, élèves, membres du personnel et de la communauté)?
3. Dans quelle mesure une analyse des besoins en matière d’installations du conseil fait-elle partie de la planification et de la prévision budgétaire à long terme des conseillers scolaires? En d’autres mots, les fermetures d’écoles et les regroupements scolaires éventuels au sein du conseil scolaire s’inscrivent-ils dans un plan stratégique pluriannuel global visant l’amélioration de l’efficacité et de la gestion des écoles?
4. Comment les membres du CEI ont-ils été choisis? Comment la possibilité de faire partie des membres du CEI a-t-elle été communiquée au public?

Processus de CEI

1. *Communication* : Quel était le plan de communication pour informer le public et les intervenants précis sur les processus et les échéances du CEI?
2. *Composition du CEI et rôles des membres* :
 - a. Comment les règles de procédure du CEI ont-elles été communiquées aux membres du CEI, aux intervenants et au public?
 - b. Qui a présidé le CEI?
 - c. Quel était le rôle des conseillers scolaires dans le CEI?
 - d. Quel était le rôle des directeurs et des directeurs adjoints dans le CEI (étaient-ils des membres votants?)

- e. Comment le rôle des membres du personnel (enseignant et non enseignant) dans le CEI était-il défini?
- f. Des membres du conseil scolaire précis étaient-ils affectés pour assurer la liaison avec les élèves, les enseignants ou les parents, les membres de la communauté et les autres intervenants ayant des inquiétudes ou des questions sur le CEI?
5. *Options de CEI* : Comment les solutions de rechange ou les propositions pour résoudre les problèmes relatifs aux installations scolaires sont-elles élaborées et traitées pendant le processus de CEI?
6. *Prise de décision* : Quel était le processus pour parvenir au consensus au sein du CEI?
7. *Rétroaction pendant le processus de CEI* :
 - a. Des mécanismes étaient-ils en place pour répondre aux questions, aux préoccupations et aux propositions des intervenants pendant le processus de CEI?
 - b. Comment ces mécanismes ont-ils été communiqués au public?
 - c. Comment les questions courantes des membres du CEI ont-elles été traitées au cours du processus de CEI?
8. **Question clé** : Le CEI a-t-il élaboré un plan de transition accompagnant ses recommandations pour prévoir le déménagement des élèves aux nouvelles installations? Si ce n'est pas le cas, le conseil l'a-t-il fait, en publiant ce document au moment de la prise de décision du conseil?

Évaluation des répercussions de la décision relative aux installations :

1. En ce qui a trait aux recommandations du CEI et à la décision définitive du conseil, le conseil scolaire consigne-t-il les conséquences positives et négatives de la décision, du point de vue des élèves, des membres du personnel, des parents et des autres intervenants, afin d'en tirer parti lors de la mise sur pied de CEI à l'avenir?

Questions clés : Répercussions sur les populations et (ou) les groupes d'élèves précis (par exemple, les élèves en difficulté, autochtones et à risque)

- a. Quel a été l'effet du regroupement ou de l'utilisation commune sur le choix de cours ou la programmation, compte tenu des besoins des élèves? Votre expérience diffère-t-elle de vos attentes?
- b. Quel a été l'effet du regroupement ou de l'utilisation commune sur les activités parascolaires des élèves ayant lieu à l'école? Votre expérience diffère-t-elle de vos attentes?
- c. Quel a été l'effet du regroupement ou de l'utilisation commune sur les activités parascolaires des élèves ayant lieu dans la communauté? Votre expérience diffère-t-elle de vos attentes?
- d. Quel a été l'effet du regroupement ou de l'utilisation commune sur la durée de déplacement des élèves? Votre expérience diffère-t-elle de vos attentes?
- e. Quel a été l'effet du regroupement ou de l'utilisation commune sur le mieux-être des élèves (la santé physique et mentale, la sécurité à l'école)? Votre expérience diffère-t-elle de vos attentes?
- f. Quel a été l'effet du regroupement ou de l'utilisation commune sur le service de garde et les programmes d'années préparatoires? Votre expérience diffère-t-elle de vos attentes?³

³ Cette question a été supprimée des entrevues, étant donné qu'aucune des écoles participant à cette EIRS ne possédait ni installations de service de garde ni programmes d'années préparatoires.

- g. Quel a été l'effet du regroupement ou de l'utilisation commune sur les relations entre les membres du personnel de soutien et les élèves ainsi que les relations entre les enseignants et les élèves? Votre expérience diffère-t-elle de vos attentes?
 - h. Quel a été l'effet du regroupement ou de l'utilisation commune sur la participation des parents, des tuteurs ou des aidants à l'apprentissage de leurs enfants? Votre expérience diffère-t-elle de vos attentes?
2. Un **plan d'action** a-t-il été élaboré afin de réduire au minimum ou d'atténuer les conséquences négatives et de maximiser les stratégies de réussite en vue des décisions relatives aux installations à l'avenir?
 3. Quelles sont les **leçons tirées** qu'il a été possible d'appliquer aux CEI et à la mise en œuvre des décisions relatives aux installations du conseil à l'avenir?
 - a. **Exercice à éliminer – à maintenir – à mettre en place**
 - i. Quelles mesures recommandez-vous d'éviter à l'avenir?
 - ii. D'après vous, quels aspects serait-il essentiel de maintenir à l'avenir?
 - iii. Qu'aimeriez-vous intégrer au processus, qui ne faisait pas partie de cette expérience?

Point de vue des élèves (questions pour les élèves)

1. Comment et à quel stade le regroupement scolaire vous a-t-il été annoncé?
2. Qui vous a communiqué l'information sur le regroupement?
3. Comment vous êtes-vous préparé ou comment étiez-vous censé vous préparer pour le regroupement scolaire?
4. Avez-vous l'impression d'avoir été bien préparé pour le regroupement scolaire?
5. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur les cours et les programmes qui s'offraient à vous (plus ou moins, différent cours ou programmes)? Quelle incidence?
6. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur votre durée de déplacement et sur vos moyens de transport scolaire? Quelle incidence?
7. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur les activités parascolaires offertes à votre école? Quelle incidence?
8. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur votre participation aux activités parascolaires offertes à l'extérieur de votre école? Quelle incidence?
9. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur vos relations avec vos enseignants et d'autres membres du personnel de l'école ou du conseil? Quelle incidence?
10. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur vos relations avec vos amis et pairs? Quelle incidence?
11. Décrivez-vous votre expérience globale du regroupement scolaire comme positive ou négative? Pourquoi?
12. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur vos plans d'avenir (postsecondaires) de quelque façon que ce soit?
13. À votre avis, qu'est-ce qui aurait dû être fait différemment, le cas échéant? Pourquoi? Comment?
 - a. **Exercice à éliminer – à maintenir – à mettre en place**
 - i. Quelles mesures recommandez-vous d'éviter à l'avenir?
 - ii. D'après vous, quels aspects serait-il essentiel de maintenir à l'avenir?
 - iii. Qu'aimeriez-vous intégrer au processus, qui ne faisait pas partie de cette expérience?

Point de vue des parents (questions pour les parents)

1. Comment et à quel stade le regroupement scolaire vous a-t-il été annoncé?
2. Qui vous a communiqué l'information sur le regroupement?
3. Comment vous êtes-vous préparé ou comment étiez-vous censé vous préparer pour le regroupement scolaire?
4. Avez-vous l'impression d'avoir été bien préparé pour le regroupement scolaire?
5. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur les cours et les programmes scolaires qui s'offraient à vos enfants (plus ou moins, différent cours ou programmes)? Quelle incidence?
6. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur le transport scolaire de votre enfant (moyen de transport ou durée de déplacement)? Quelle incidence?
7. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur les activités parascolaires offertes à l'école de votre enfant ou la participation de votre enfant à ces activités (nature des activités, variété et nombre d'activités)? Quelle incidence?
8. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur la participation de votre enfant aux activités parascolaires offertes à l'extérieur de l'école? Quelle incidence?
9. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur vos relations avec les enseignants de votre enfant et d'autres membres du personnel de l'école ou du conseil? Quelle incidence?
10. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur votre participation ou votre présence à l'école de votre enfant? Quelle incidence?
11. Décrivez-vous votre expérience globale du regroupement scolaire comme positive ou négative? Pourquoi?
12. À votre avis, qu'est-ce qui aurait dû être fait différemment, le cas échéant? Pourquoi? Comment?
 - a. **Exercice à éliminer – à maintenir – à mettre en place**
 - i. Quelles mesures recommandez-vous d'éviter à l'avenir?
 - ii. D'après vous, quels aspects serait-il essentiel de maintenir à l'avenir?
 - iii. Qu'aimeriez-vous intégrer au processus, qui ne faisait pas partie de cette expérience?

Point de vue des intervenants communautaires (questions pour les intervenants communautaires)

1. Comment et à quel stade le regroupement scolaire vous a-t-il été annoncé?
2. Qui vous a communiqué l'information sur le regroupement?
3. Existait-il des attentes envers vous à titre d'intervenant communautaire dans le cadre du processus de regroupement scolaire?
4. Avez-vous l'impression d'avoir été bien préparé pour le regroupement scolaire?
5. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur votre relation avec l'administration et (ou) la communauté scolaire (personnel, élèves, parents)? Quelle incidence?
6. Le regroupement a-t-il eu une incidence sur votre participation, votre accès ou votre présence à l'école et (ou) aux programmes scolaires?
7. Décrivez-vous votre expérience globale du regroupement scolaire comme positive ou négative? Pourquoi?
8. À votre avis, qu'est-ce qui aurait dû être fait différemment, le cas échéant? Pourquoi? Comment?
 - a. **Exercice à éliminer – à maintenir – à mettre en place**
 - i. Quelles mesures recommandez-vous d'éviter à l'avenir?
 - ii. D'après vous, quels aspects serait-il essentiel de maintenir à l'avenir?

- iii. Qu'aimeriez-vous intégrer au processus, qui ne faisait pas partie de cette expérience?