

Au-delà de la mesure : accompagner les écoles dans l'instauration du changement

Ginette Plourde, Ministère de l'Éducation de l'Ontario
Lise Dion-Levert, Ministère de l'Éducation de l'Ontario
Mario Gagnon, Ministère de l'Éducation de l'Ontario

Document présenté à l'assemblée annuelle
Canadian Society for the Study of Education
Vancouver, C-B
2 juin 2008

Introduction

L'instauration d'un changement valable et durable dans le milieu scolaire est semée de défis. Cependant, le changement au sein des écoles secondaires est encore plus exigeant en raison du fonctionnement indépendant des unités administratives et du peu de liens entre les différents paliers. Il n'est pas facile d'amener les gens à partager une vision commune et à travailler vers les mêmes objectifs dans un tel milieu. En tenant compte de ce facteur et en reconnaissant que tous les joueurs clés veulent, en bout de ligne, la réussite de leurs élèves, il est possible de prendre du recul afin d'étudier la situation actuelle des écoles et d'établir des buts et des objectifs réalistes visant à assurer la réussite de tous.

La réussite des élèves de niveau secondaire est tributaire d'une variété de facteurs et de conditions, notamment de l'engagement de l'élève, du climat qui règne dans l'école, des stratégies d'enseignement, de programmes offrant des choix et respectant les styles d'apprentissage, de l'engagement et des compétences du personnel et de l'aptitude des dirigeants à composer avec ces éléments, entre autres, en vue de créer un environnement bien structuré et propice à l'apprentissage. On encourage généralement les écoles secondaires à offrir des choix de programmes et un cheminement scolaire de qualité fondés sur des attentes élevées.

Le présent document présente un programme d'accompagnement fait sur mesure pour aider les écoles secondaires à instaurer un changement en développant une culture axée sur l'engagement du personnel et la réussite des élèves. Le programme *Destination Réussite* a initialement été mis au point dans les écoles secondaires de langue française de l'Ontario. Malgré les nombreuses initiatives gouvernementales pour améliorer la réussite des élèves de niveau secondaire, il manquait toujours un élément : comment intervenir **directement** dans l'école pour assurer le succès de tous à l'école et dans la salle de classe. Dans le cadre des initiatives antérieures et en cours, les efforts étaient mis essentiellement au niveau du conseil scolaire et mettaient à contribution des chefs de fil en matière de réussite des élèves, c'est-à-dire des directions de l'éducation de conseils scolaires, des surintendants ou des responsables de projets. Il est donc important de signaler que la démarche proposée par *Destination Réussite* vise à changer la culture d'apprentissage et d'engagement au cœur de l'école elle-même. Par opposition à une

perspective pédagogique plus traditionnelle au niveau secondaire où l'apprentissage était normalement considéré comme étant la responsabilité de l'élève, cette démarche élabore des stratégies pour travailler directement avec le personnel scolaire pour qu'il comprenne le rôle essentiel que jouent les directions d'école et le personnel de l'école pour stimuler l'apprentissage chez les élèves (Marzano, Waters et McNulty, 2005). Le programme *Destination Réussite* comporte deux volets :

- a) Réduire les écarts en matière de rendement des élèves dans 20% des écoles secondaires de langue française de l'Ontario qui obtiennent systématiquement un rendement inférieur dans les examens à l'échelle de la province, l'accumulation de crédits, la rétention des élèves et le taux d'obtention de diplôme;
- b) Maximiser les possibilités pour les élèves secondaires de langue française en Ontario de participer à de l'apprentissage par l'expérience dans le cadre de cours à double reconnaissance de crédits avec les collèges, de majeures hautes spécialisations, de programmes d'éducation coopérative élargis, de certifications et d'autres formes d'apprentissage, offrant aux élèves une approche pratique dans le cadre de leur itinéraire d'études.

Les résultats positifs enregistrés sont :

- l'augmentation de l'engagement des élèves
- l'amélioration du rendement des élèves au niveau des tests provinciaux, de l'accumulation de crédits et de l'apprentissage en général
- les possibilités d'apprentissage égales pour l'ensemble des élèves : réduction de l'écart.

Les moyens utilisés pour y arriver sont :

- l'augmentation du perfectionnement professionnel ciblé et le renforcement des capacités de chaque école;
- l'utilisation des données pour choisir les objectifs SMART;
- la surveillance des progrès et le placement de la barre plus haute pour susciter des attentes plus élevées.

Le personnel du ministère de l'Éducation de l'Ontario travaille directement auprès des écoles désignées et des conseils scolaires afin d'établir les besoins et les priorités de chaque école du programme, d'élaborer des plans et des stratégies, d'obtenir les ressources nécessaires et d'aider les écoles à surveiller leurs progrès pour que chaque élève chemine vers la réussite. Le programme est réparti sur trois ans.

Contexte

Le système scolaire de l'Ontario

Au Canada, les écoles primaires et secondaires relèvent des gouvernements provinciaux. En Ontario, la province la plus peuplée du Canada (plus de 12 millions d'habitants), le ministère de l'Éducation gère le système scolaire subventionné par la province pour les écoles primaires et secondaires, en conformité avec les priorités et buts fixés par le gouvernement provincial. Le Ministère établit le programme d'études et les critères pour l'obtention des diplômes et certificats, et il verse un financement aux conseils scolaires pour l'enseignement et le fonctionnement. En 2007-08, le gouvernement a consacré l'équivalent d'environ 18 milliards de dollars américains à l'enseignement primaire et secondaire (élèves de 4 à 18 ans).

En 1998, dans la foulée d'importantes réformes scolaires en Ontario, 72 conseils scolaires autonomes ont été créés dans la province : 60 de langue anglaise et 12 de langue française. Cet important réseau scolaire compte près de 5 000 écoles (environ 4 000 au primaire et 900 au secondaire) desservant plus de deux millions d'élèves (1,4 million au primaire et 0,7 million au secondaire). Les conseils scolaires de l'Ontario emploient près de 126 000 enseignants. Les 12 conseils de langue française desservent environ 90 000 élèves de la maternelle (4 ans) à la 12^e année (17 ans) et supervisent des immenses territoires, variant de 2 000 à 26 000 milles carrés. Ces conseils desservent 403 écoles : 312 au primaire et 91 au secondaire. La vaste majorité des écoles de langue française sont petites : 67 % des écoles secondaires comptent moins de 300 élèves, tout comme 77 % des écoles primaires.

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario a élaboré une orientation stratégique en 2005 dont les principaux buts étaient :

- D'améliorer le rendement des élèves
 - D'ici 2008, 75 % des élèves de 6^e année atteindront ou dépasseront la norme provinciale en lecture, écriture et mathématiques (ce nombre était de 55 % en 2002-03)
- De réduire les écarts en matière de rendement
 - 85 % des élèves obtiendront leur diplôme d'études secondaires dans une période d'un an suivant la date normale d'obtention du diplôme en 2010-11 (était de 68 % en 2003-04)
- D'accroître la confiance du public à l'égard du système scolaire subventionné par les fonds publics

L'élaboration de cette stratégie provinciale s'est inspirée des travaux de Michael Fullan et de ses collègues (Fullan, 2003; Barber et Fullan, 2005; Fullan, Hill et Crévola, 2006) sur la réforme scolaire de grande envergure.

Les défis auxquels font face les élèves du secondaire

Une étude menée à l'échelle provinciale par Alan King (2005), pour le compte du ministère de l'Éducation, a répertorié les défis auxquels sont confrontés les élèves du secondaire en Ontario. D'après son analyse de quatre cohortes d'élèves du secondaire, King a décelé des signes précurseurs d'échec scolaire. Par exemple, il a découvert que l'échec dans un seul cours réduisait radicalement la probabilité que l'élève obtienne son diplôme en quatre ans. Les élèves qui n'accumulent pas les crédits au rythme de 30 ou plus requis en 12^e année présentent un risque de décrochage scolaire. Dans son étude, King a également signalé une tendance apparente aux iniquités dans le système scolaire. En examinant les tendances en matière de répartition des notes, il a relevé trois signes démontrant que le système ne fonctionnait pas dans le meilleur intérêt didactique de certains élèves. Il a décelé des taux d'échec anormalement élevés, un pourcentage important de notes relevées à 50 % pour éviter l'échec et une inclinaison vers le bas de la répartition des notes pour les cours d'anglais des programmes appliqués ou de préparation au travail. Par contre, les notes des cours d'anglais pour les élèves destinés à aller à l'université étaient réparties plus également et généralement à la hausse. En mathématiques, la répartition des notes était plus semblable pour tous les types de cours, mais le cours de mathématiques de

9^e année appliquée était marqué par un taux d'échec important et un pourcentage élevé de notes relevées à 50 %. Bien que les taux d'échec en mathématiques aient diminué et que les notes aient augmenté progressivement d'une cohorte à l'autre, de 2000-01 à 2003-04, King a découvert que, même chez les élèves de mathématiques académiques de 10^e année, près de 40 % ont obtenu une note finale de 60 % ou moins dans la dernière cohorte visée par l'étude. King s'est demandé s'il était indiqué d'un point de vue pédagogique de permettre à des élèves de vivre une expérience représentant un risque aussi élevé pour une matière obligatoire (King, 2005, p.40). Il a recommandé d'offrir un programme de récupération des crédits aux élèves ayant échoué certains cours au fil du temps. Une politique ministérielle a été mise en place immédiatement pour permettre l'établissement de ce type de programmes dans les écoles de la province.

Pour donner suite aux conclusions de l'étude, le ministère de l'Éducation a chargé des chercheurs de la Hospital for Sick Children, sous la direction du D^r Bruce Ferguson, de mener une étude extensive sur les décrocheurs scolaires pour déterminer principalement les facteurs qui incitent les élèves du secondaire à quitter l'école avant d'obtenir leur diplôme et ceux qui contribuent à garder les élèves à l'école (Ferguson et autres, 2005). La principale constatation de cette étude a été que les jeunes étant aux prises avec une multitude de facteurs de risque sont également déterminés à améliorer leur qualité de vie. Les principaux facteurs incitant les élèves à quitter l'école étaient la distanciation et le manque d'engagement par rapport à la culture scolaire, non pas les circonstances personnelles ou familiales, comme on aurait pu le croire. L'étude de Ferguson recommandait de jumeler les élèves « à risque » de ne pas réussir à l'école avec un adulte responsable et signifiant (enseignant, conseiller et conseillère en orientation ou administrateur) qui s'engagerait personnellement à travailler avec l'élève et à le conseiller.

Dans le système scolaire de langue française, une étude semblable menée par Gratien Allaire (2005) corroborait les conclusions de Ferguson, réitérant ainsi l'importance de partager la responsabilité à l'égard de la réussite scolaire des élèves et d'avoir des adultes attirés pour intervenir rapidement auprès des élèves à risque d'échouer ou de décrocher. Les élèves ont expliqué qu'ils avaient l'impression que personne ne se souciait de savoir s'ils allaient à l'école ou non et que, si quelqu'un avait pris le temps d'établir une relation valable avec eux, ils auraient pu reconsidérer leur décision de quitter l'école.

Stratégies d'intervention

Selon la recherche récente, il est plus efficace de charger des équipes d'intervention externes de l'élaboration de stratégies d'intervention pour améliorer le rendement et la réussite des élèves, ceci pour des raisons liées aux rapports de pouvoir (mentorat), à la crédibilité et à la confiance qui peuvent exister à l'interne. Compte tenu de l'importance des enjeux, Boyle (2006) insiste sur la nécessité d'intervenir rapidement dans les écoles qui sont aux prises avec des échecs. Malgré le puissant impératif moral d'améliorer ces écoles, Boyle est convaincu que la solution ne peut venir que de l'intérieur. La clé d'une intervention efficace est d'avoir une équipe externe qui travaille en collaboration avec l'équipe interne de l'école, de sorte que la direction de l'école et son personnel fusionnent leurs forces et leurs efforts. Boyle reconnaît également qu'une intervention de mentorat est efficace et répare les dommages collatéraux, tout en créant des conditions qui favorisent des améliorations durables. Marzano, Walter et McNulty (2005) traite de l'effet positif que les directions d'écoles ont sur le rendement des élèves, bien que cette influence soit indirecte. L'influence du leadership du directeur ou de la directrice est diffusée par l'entremise du personnel enseignant et autres membres du personnel de l'école. La mise en œuvre efficace de plans et de stratégies d'amélioration repose sur le leadership de la direction, l'engagement du personnel et l'intervention d'une équipe externe.

Blankstein (2004) insiste sur l'importance d'établir une stratégie globale pour assurer la réussite de l'ensemble des élèves. Une telle stratégie comprend la mise en place d'un plan d'amélioration pour tous les élèves, de systèmes de détection rapide des élèves ayant besoin d'aide, d'un continuum de soutien et de stratégies ciblées pour les élèves les plus à risque, ainsi que la publication des résultats sur la réduction de l'écart en matière de rendement. Dans le même ordre d'idées, Leithwood (2005) soutient que, pour assurer la réussite, les écoles doivent établir des buts précis et favoriser l'engagement du personnel enseignant à apporter des améliorations. Pour ce faire, il faut un véritable leadership, ce qui comporte une vision claire considérée par tous comme étant valable et une influence positive pour encourager le personnel de l'école à travailler à la réalisation des objectifs.

En dernier lieu, Earl et Katz (2006) ont démontré l'importance d'analyser les données rattachées au rendement des élèves. En apprenant à bien utiliser les données pour avoir une incidence positive sur le rendement des élèves, la direction d'école et le personnel peuvent développer trois capacités essentielles : un esprit axé sur l'interrogation (créant ou trouvant les connaissances qui leur seront utiles dans leur cheminement), une littéracie des données et une culture de questionnement. Selon ces auteurs, les données peuvent et devraient constituer une force vitale du processus de changement, posant ainsi les assises de la définition des plans d'amélioration et des stratégies de mise en oeuvre. Le suivi des progrès par l'entremise de l'analyse des données devient essentielle pendant tout le processus.

Approche

Tous les conseils scolaires doivent améliorer le rendement de leurs élèves, avec ou sans aide externe. Comme le programme d'intervention *Destination Réussite* a d'abord été conçu pour aider plus de 20 % des écoles secondaires de langue française dans la province à améliorer les chances de succès de leurs élèves, certains critères ont été utilisés pour identifier les écoles ayant le plus besoin d'aide et d'accompagnement pour la mise en oeuvre des plans d'amélioration.

Les critères suivants ont été utilisés pour déterminer quelles écoles de langue française étaient admissibles à participer :

- Moins de 75 % des élèves ont réussi le test normalisé de compétences linguistiques de 10^e année
- Moins de 20 % des élèves de 9^e année en mathématiques appliqués ont satisfait à la norme provinciale du test normalisé
- Moins de 70 % des élèves de 9^e année en mathématiques théoriques ont satisfait à la norme provinciale du test normalisé
- Moins de 72 % des élèves de 9^e, 10^e et 11^e années ont accumulé le nombre attendu de crédits
- Le taux de suspension de l'école est de 10 % ou plus
- Le taux annuel de décrochage est de 5 % ou plus
- Le taux annuel des transferts d'écoles de langue française aux écoles de langue anglaise est de 5 % ou plus

Les écoles auxquelles s'appliquaient quatre de ces critères ou plus étaient considérées comme admissibles au programme d'intervention. Les écoles sont complètement libres de participer ou non au programme. Le conseil scolaire, le directeur ou la directrice de l'école et le personnel prennent la décision en concertation pour assurer l'adhésion de toutes et tous au projet et afin d'éviter la résistance fréquente face aux impositions venant des sphères supérieures. Un conseil scolaire et une école ont accepté de participer à un projet pilote pour permettre de valider le programme avant de l'étendre à la province. Cette étape était très importante pour mettre au point des lignes directrices concernant la mise en oeuvre et établir des buts réalistes dès le début du programme.

En octobre 2006 de la première année du programme, une équipe d'agents de projet a été créée dans le cadre de *Destination Réussite* en fonction des critères suivants :

- Direction et direction adjointe d'écoles secondaires
- Expérience du renforcement des capacités : différents rôles dans les écoles ou les conseils, tels que conseillers, mentors pour les pairs ou autres rôles de soutien
- Excellentes aptitudes à communiquer avec l'ensemble des partenaires
- Expérience de l'instauration du changement dans un milieu d'études secondaires
- Compétences en planification, encadrement et évaluation de stratégies et de leur incidence

Une fois recrutée, l'équipe a acquis des connaissances sur :

- les initiatives du Ministère relatives aux stratégies de réussite pour les élèves
- les initiatives d'autres ministères pouvant soutenir l'amélioration dans les écoles
- la manière d'intégrer les initiatives ministérielles et les visions des conseils scolaires aux plans d'amélioration des écoles
- les différentes ressources documentaires, stratégies et formations disponibles pour aider les écoles
- l'élaboration d'outils pour aider les écoles à atteindre leurs objectifs dans le cadre du programme

Le rôle de l'équipe dans le cadre du programme d'intervention est essentiellement d'accompagner les directions d'écoles et leur personnel dans la définition de leurs plans d'amélioration et de les soutenir pour la réalisation de leurs objectifs. Comme l'équipe de *Destination Réussite* utilise des stratégies de mentorat et d'encadrement, il n'est pas dans leur mandat de superviser les équipes des écoles et les dirigeants scolaires. Cette responsabilité revient plutôt à l'agent de supervision (surintendant) du conseil scolaire. Selon les directions d'écoles, le fait de séparer l'encadrement de la supervision officielle crée un environnement non menaçant qui favorise des discussions franches et ouvertes, ainsi qu'une attitude positive face à l'inclusion dans un modèle d'amélioration.

L'équipe de *Destination Réussite* rencontre ensuite une équipe du conseil scolaire composée de la direction de l'éducation du conseil scolaire ou son délégué, du surintendant ou de la surintendante responsable de l'école choisie, de la personne responsable du conseil en matière de réussite scolaire (leader RÉ), de la personne responsable du conseil en matière de politique d'aménagement linguistique (leader PAL), autres personnes du conseil pouvant apporter un soutien au projet ainsi qu'une équipe de l'école choisie composée de la direction de l'école et de membres désignés de son personnel. Ces trois équipes travaillent en collaboration pour assurer une gestion efficace du projet, soutenir la planification des améliorations et fournir du soutien, des ressources, des conseils, de l'information et une rétroaction relativement au plan et au processus d'amélioration. Pour créer une atmosphère de travail collégiale et un climat non critique, les membres de l'équipe de *Destination Réussite* ont une bonne capacité d'écoute et font preuve d'une grande empathie. Il est également important de s'assurer, lors de la réunion, que l'équipe de l'école est disposée à participer au programme et que le plan d'amélioration et la vision du conseil sont harmonisés dès le départ. Le leadership du directeur ou de la directrice de l'école est hautement valorisé et est un élément essentiel de la mise en oeuvre du plan d'amélioration dans l'école. Si, pour une raison quelconque, la direction et le personnel de l'école ne souhaitent pas participer à *Destination Réussite*, alors l'école est retirée du programme. La démarche exige une collaboration en tout temps.

Suite à la rencontre initiale au niveau du conseil, le travail des équipes se situe au niveau de l'école pour évaluer sa situation particulière. Encore une fois, la direction de l'école déterminera qui travaillera avec elle au sein de l'équipe de l'école. Certaines écoles ont plus d'une équipe, selon la taille des effectifs. Comme les enseignants et enseignantes joueront un rôle important au titre de la détermination des besoins et de l'évaluation des domaines devant être améliorés à l'école, il est recommandé d'inclure les titulaires de classe, le personnel en orientation, les responsables des services à l'élève et autres employés de soutien dans les équipes. Ainsi, un plus grand nombre de personnes ont la chance de se pencher sur le milieu scolaire dans son ensemble. Certains outils de diagnostic particuliers seront mis au point pour cette évaluation, notamment :

- un sondage auprès des élèves et du personnel pour évaluer le climat de l'école et l'engagement des élèves;
- une évaluation de l'efficacité de l'école, ce qui comprend les stratégies d'enseignement, la planification et les stratégies de mise en oeuvre, les initiatives axées sur le rendement des élèves, l'utilisation des données, les activités scolaires, la transition, la collaboration et les partenariats;
- un questionnaire introspectif sur les pratiques d'enseignement;
- un profil de l'école; et
- autres outils selon les besoins identifiés

Les questionnaires favorisent la participation des élèves et du personnel, mais aident également à établir l'ordre de priorités des améliorations devant être apportées. Un profil de l'école et un tableau de bord ont été élaborés pour tracer un portrait-éclair complet des indicateurs étant mesurés. Les réunions et les outils permettent également aux membres de l'équipe et au personnel de l'école de cerner les besoins et priorités en matière de perfectionnement professionnel. Le tableau 1 montre les sujets de discussion pour l'évaluation de l'efficacité de l'école.

<p>1. Enseignement et apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources pédagogiques • Programme d'études • Stratégies d'enseignement et d'apprentissage 	<p>4. Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de réussite • Formation • Ressources 	<p>7. Climat d'intégration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentiment d'appartenance à la communauté scolaire • Diversité des antécédents
<p>2. Évaluation et données</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation • Données 	<p>5. Réussite des élèves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coopération entre les intervenants et les intervenantes • Intervention auprès des élèves • Identification et suivi 	<p>8. Collaboration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communauté d'apprentissage professionnel (CAP) • Leadership partagé
<p>3. Climat interrelationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication • Code de vie 	<p>6. Vie scolaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentiment d'appartenance et de fierté face à la culture franco-ontarienne • Activités scolaires • Installations scolaires 	<p>9. Partenariats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avec les parents • Avec la communauté

Tableau 1: Sujets de discussion pour évaluer l'efficacité de l'école.

Après l'évaluation de l'école et de son milieu, la direction de l'école et le personnel enseignant élaborent un plan d'amélioration en collaboration avec l'équipe de *Destination Réussite*. Le budget, les échéances et les objectifs mesurables (SMART) sont établis. Au fil du temps, une communauté d'apprentissage se développe à partir de ces équipes, et les outils, tels que les sites Web et les blogues, favorisent la communication et facilitent l'expansion des réseaux professionnels. Ceci plaît aux personnels de plusieurs petites écoles de langue française qui ont souvent l'impression d'être isolés en raison de l'éloignement de ces écoles les unes des autres.

Une fois que les priorités sont établies et que les buts sont fixés, il est possible de définir une assise commune pour le perfectionnement professionnel et la formation destinés aux écoles participant au programme d'intervention. Il est important d'utiliser une approche sur mesure pour le perfectionnement du personnel de chaque école étant donné qu'il n'y a pas deux écoles ayant le même plan d'amélioration. Cependant, les séances de formation régionales et

provinciales mettant l'accent sur les besoins communs permettent le réseautage entre les écoles et facilitent l'échange d'idées et des pratiques gagnantes. Ces séances de formation favorisent également le renforcement de l'esprit d'équipe et éliminent l'impression que l'école est seule dans sa quête d'amélioration. Elles traitent de sujets tels que l'engagement des élèves, les normes et pratiques d'évaluation, la différenciation pédagogique, la gestion de classe, l'accès à l'apprentissage à l'aide de cours et de ressources électroniques, la récupération des crédits, la littéracie et la numératie. Les groupes de discussion se tenant dans le cadre de ces séances permettent de déterminer les prochaines étapes à suivre. Ces consultations ont mené à l'établissement d'une formation mieux ciblée sur l'utilisation et l'analyse des données à l'intention des directions d'école et de leur personnel. Une séance a ensuite été tenue pour les directeurs et les directrices de toutes les écoles secondaires de la province, à laquelle était également convié un membre par conseil scolaire. D'autres séances de formation ont été définies de la même manière, en tentant toujours de répondre aux besoins relevés par les directions et leur personnel, au fur et à mesure que progressent leurs stratégies d'amélioration.

Voici ce que les directions et leur personnel ont constaté qui se produisait graduellement dans leurs écoles depuis le début de la mise en œuvre des plans d'amélioration :

- Responsabilité partagée pour la réussite des élèves;
- Pratiques d'enseignement qui favorisent l'engagement des élèves, telles la différenciation pédagogique, l'apprentissage coopératif et les choix qui respectent les styles d'apprentissage;
- Évaluation de l'apprentissage axée sur l'amélioration du rendement de l'élève;
- Gestion positive de la classe;
- Réduction des renvois disciplinaires à l'extérieur de la classe et des suspensions;
- Intérêt accru des élèves à remettre leurs travaux et devoirs;
- Partage des pratiques et du mentorat entre les membres du personnel;
- Enthousiasme à l'égard du perfectionnement professionnel et des communautés d'apprentissage professionnel.

Pendant la mise en œuvre du plan d'amélioration, l'équipe de *Destination Réussite* guide la direction d'école et son équipe sur la manière de choisir des stratégies, programmes et ressources

efficaces. L'équipe de *Destination Réussite* fournit une rétroaction continue et des encouragements à l'équipe de l'école pendant tout le processus. Un tableau de bord permet à l'école de mesurer et de surveiller l'évolution de chaque objectif SMART et de déterminer ce qu'il faut faire pour poursuivre l'amélioration. De plus, l'équipe du conseil scolaire est invitée à participer activement au processus de mise en œuvre, étant donné qu'elle peut aider à établir des mesures futures visant à encourager d'autres écoles à définir et à mettre en œuvre leur plan d'amélioration. Une collaboration étroite entre toutes les équipes favorise l'appropriation et développe un sentiment de responsabilité partagée au profit de la réalisation des objectifs. Elle évite également que le plan d'amélioration de l'école ne s'écarte des priorités du conseil scolaire. La collaboration minimise aussi le nombre de plans qu'une école met en application à un moment donné, étant donné que le conseil scolaire sait si une école participant à *Destination Réussite* est déjà engagée dans un processus d'amélioration continue.

Résultats

Dans la première année du projet de 2006-07, 10 écoles ont été choisies parmi les 12 conseils scolaires de langue française de l'Ontario, conformément aux critères énoncés précédemment. Un budget de 80 000 \$, échelonné sur une période de trois ans, a été alloué à chaque école du projet pour la mise en œuvre d'un plan d'amélioration pendant cette même période. L'argent sert essentiellement pour défrayer les coûts de suppléance pour le perfectionnement professionnel et les activités des communautés d'apprentissage professionnel. Dans la deuxième année du projet, en 2007-08, neuf autres écoles se sont ajoutées au projet subventionné par le Ministère. De plus, les conseils scolaires ont financé directement la participation de 15 autres écoles (les budgets varient d'un conseil à l'autre pour ces 15 écoles). Les conseils scolaires voulaient que plus d'écoles participent au programme et étaient disposés à financer les initiatives des écoles désireuses de participer qui ne répondaient pas nécessairement aux critères d'admissibilité. Ces écoles souhaitaient améliorer d'autres aspects de leur vie scolaire en réduisant notamment le taux d'absentéisme. Trente-quatre écoles participent actuellement au programme *Destination Réussite*. D'autres écoles ont demandé de l'aide occasionnelle à l'équipe de *Destination Réussite* pour régler des problèmes particuliers ou mettre en œuvre de nouvelles initiatives. Cette aide s'est toutefois limitée à deux ou trois réunions avec l'équipe de l'école. Les

écoles de langue anglaise, ce qui constitue la vaste majorité des écoles de la province, se sont aussi intéressées au projet. Certaines autres provinces canadiennes ont également manifesté leur intérêt à en savoir plus au sujet du programme et de sa démarche unique faisant appel à une équipe externe de pairs pour aider les directions d'école et leur personnel à élaborer des stratégies et des plans adaptés aux besoins et priorités de l'école.

Dans la présente section, nous présentons certaines améliorations ayant été mesurées pour les 10 premières écoles depuis le début de leur participation au projet en 2006-07. Même si toutes les écoles n'ont pas amélioré la totalité des indicateurs mesurés, comme le montre la figure 1, pour cinq des indicateurs clés de réussite suivis – notamment les résultats aux tests provinciaux de mathématiques de 9^e année et de compétences linguistiques de 10^e année et l'accumulation de crédits attendue pour la 9^e et la 10^e années – la plupart des écoles affichent de meilleurs résultats de 2005-06 à 2006-07.

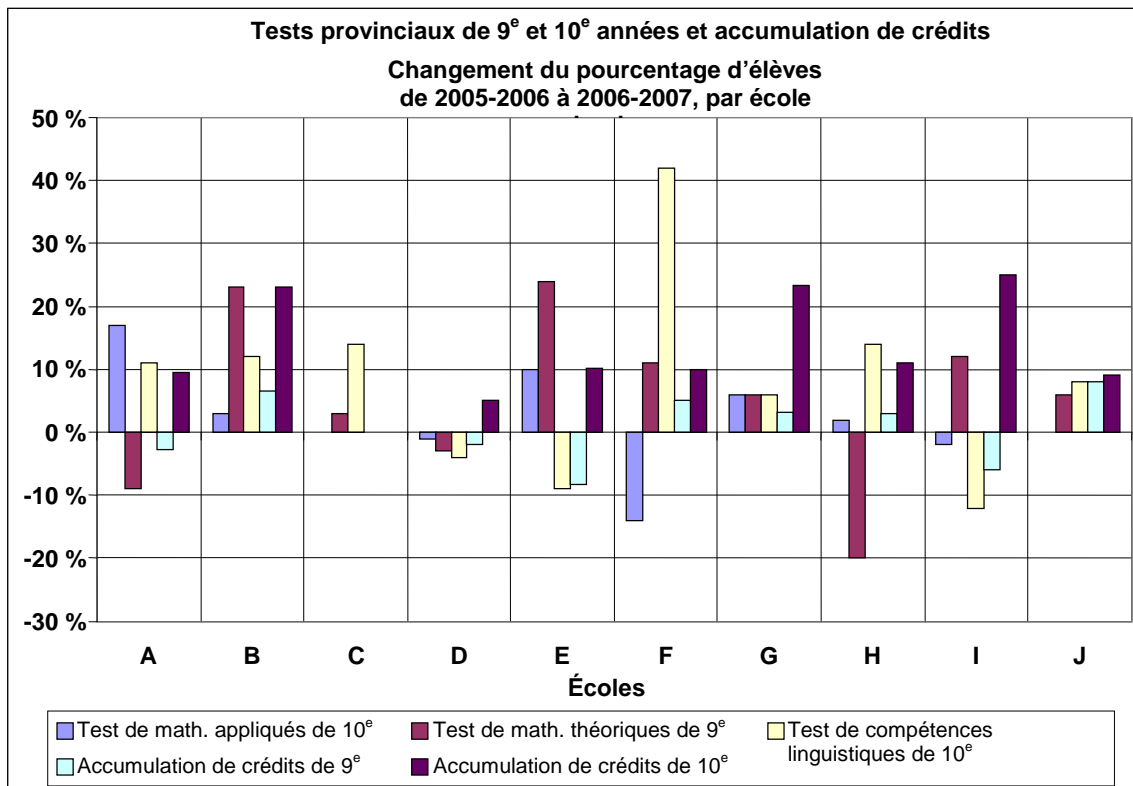
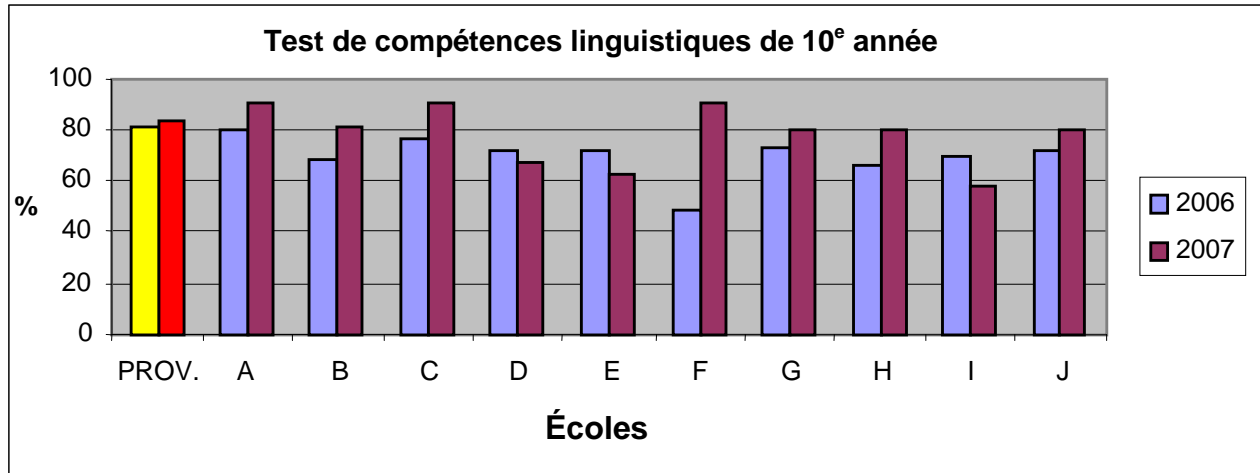


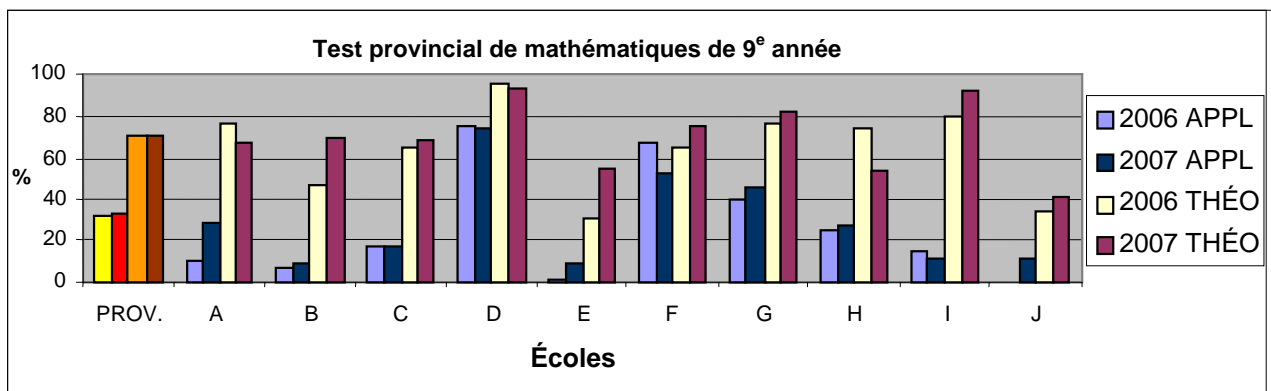
Figure 1 : Résultats des indicateurs de la 9^e et la 10^e années pour les 10 écoles du programme.

L'amélioration de ces cinq indicateurs clés est considérée comme un bon signe de réussite, étant donné que les indicateurs sont étroitement liés à la satisfaction des exigences pour l'obtention

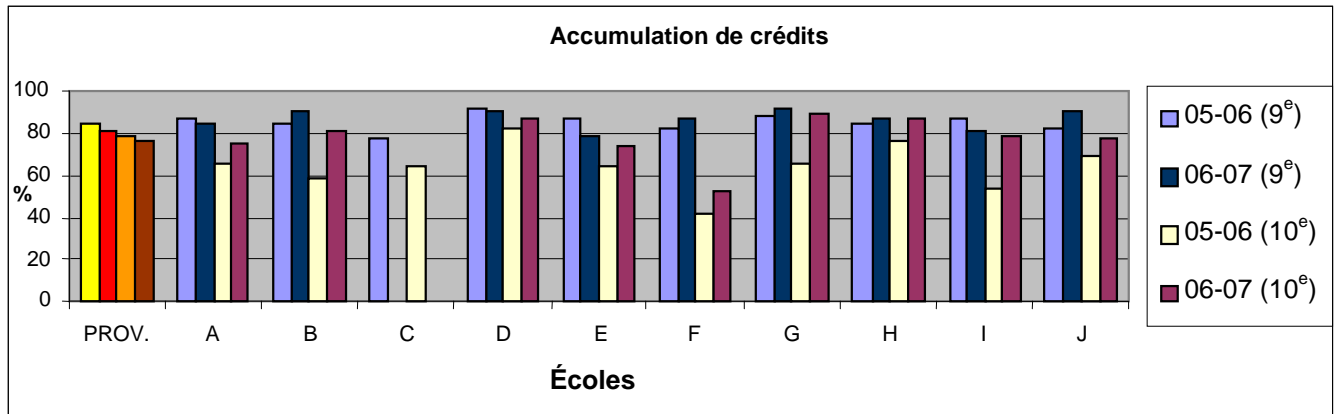
du diplôme d'études secondaires. L'indicateur de réussite du test provincial de compétences linguistiques de 10^e année revêt une importance particulière étant donné que ce test constitue une mesure de compétences linguistiques essentielles et une exigence pour l'obtention du diplôme d'études secondaires. Fait intéressant à noter, la preuve empirique démontre que les écoles où les améliorations sont faibles ou inexistantes sont celles qui résistent le plus au changement et dont les niveaux d'engagement dans le processus d'intervention sont les plus bas.



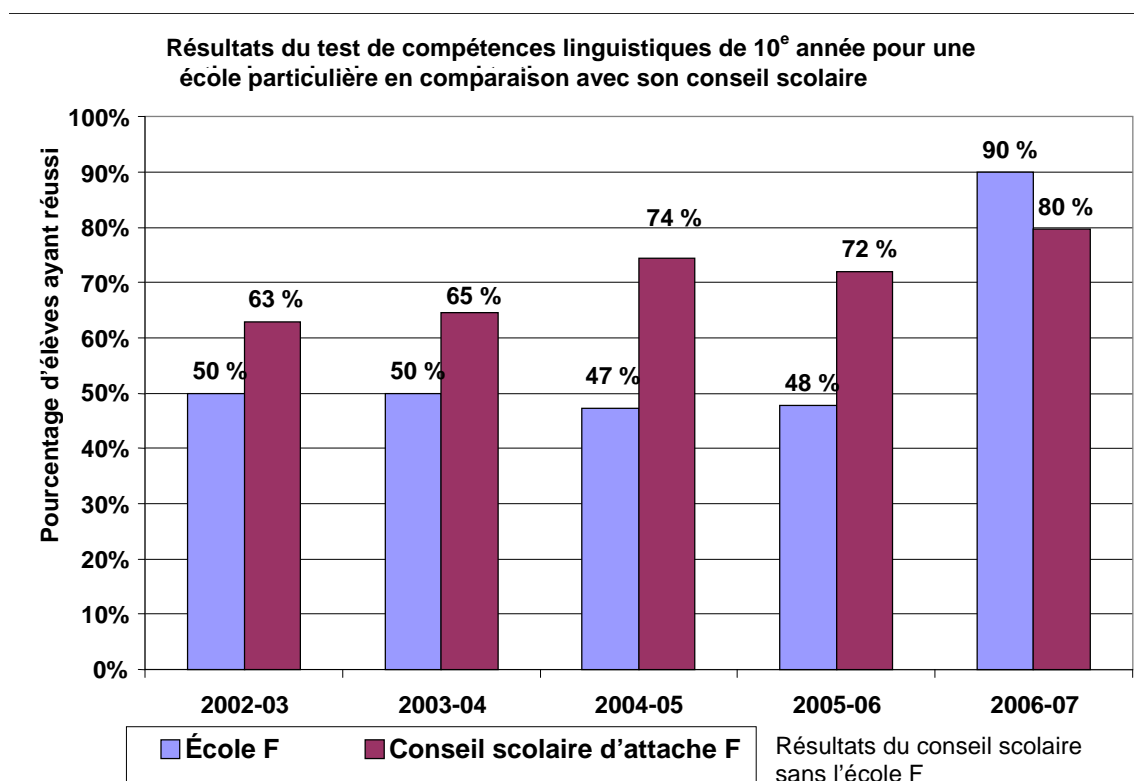
La figure 2 illustre les progrès des 10 écoles en comparaison avec les résultats provinciaux au test provincial de compétences linguistiques.



La figure 3 illustre les progrès des 10 écoles en comparaison avec les résultats provinciaux au test provincial de mathématiques de 9^e année pour les programmes de mathématiques appliqués (APPL) et théoriques (THÉO).



La figure 4 illustre les progrès des 10 écoles au titre de l'accumulation de crédits pour les 9^e et 10^e années en comparaison avec les résultats du reste de la province.



La figure 5 illustre comment les efforts ciblés dans une école donnée en vue d'améliorer les compétences linguistiques ont mené à une augmentation marquée du pourcentage d'élèves ayant réussi le test de compétences linguistiques de 10^e année.

Les plans d'amélioration reposaient sur une collaboration au sein des équipes des écoles pour mettre en œuvre des stratégies axées sur l'amélioration des compétences linguistiques dans tous leurs programmes d'enseignement, en plaçant l'accent sur des meilleures pratiques de lecture. D'autres indicateurs, tels que la réduction des suspensions de l'école et du décrochage, ainsi que le taux de rétention des élèves dans les écoles de langue française, sont également mesurés.

De manière générale, les résultats montrent des signes prometteurs d'amélioration continue dans les écoles participant à *Destination Réussite*. Certaines écoles se sont fixées des attentes élevées dans leur plan d'amélioration, alors que d'autres se sont fixées des cibles modestes. À en juger par l'ensemble des objectifs énoncés dans les plans des écoles, toutes haussent la barre pour leurs élèves et prennent les mesures nécessaires pour la maintenir élevée. La sensibilisation accrue à l'égard de la responsabilité de travailler de manière concertée comme équipe pour la réussite des élèves, tout en incluant les élèves dans cet engagement, a eu un effet positif sur les écoles qui participent à *Destination Réussite*. Même s'il s'agit d'un programme relativement nouveau, le plus grand effet ayant été ressenti jusqu'à maintenant ne se situe pas simplement au niveau de la quantification, mais également de la qualification. Les dirigeants et les dirigeantes, le personnel de l'école et les élèves travaillent ensemble à la résolution de problèmes et à la définition des attentes pour l'atteinte de la réussite. Lorsque de la formation régionale et provinciale est donnée, des participants et des participantes enthousiastes et dynamiques sont heureux de discuter de sujets qui les amènent à se questionner et à trouver des réponses. Les formulaires de rétroaction et d'objectivation de ces séances témoignent de ce succès.

Conclusion

La démarche présentée s'inspire de la recherche récente prônant des interventions axées sur l'accompagnement et le mentorat dans les écoles en difficulté. Il faut engager les directeurs et les directrices des écoles ainsi que le personnel de l'école dans la planification et la mise en œuvre de l'amélioration pour qu'elles soient efficaces, et il faut que les données soient disponibles et utilisées pour guider l'élaboration et les suivis des stratégies d'intervention. La valeur ajoutée d'un projet comme *Destination Réussite* est liée à l'établissement :

- de pratiques de mentorat respectueuses;
- d'une planification, d'une formation et d'un encadrement sur mesure pour chaque école;
- de communautés d'apprentissage professionnelles dans les écoles;
- de soutien et de mentorat offert aux directeurs et directrices d'école qui en sont à leurs premières armes;
- de réseaux avec d'autres écoles;
- d'échange sur les pratiques efficaces entre les petites écoles qui fonctionnent autrement de manière relativement isolée;
- de soutien pour l'élaboration de différents outils visant à faciliter les stratégies d'amélioration (p.ex. itinéraires, cheminements, plans de communication, guides sur l'analyse des données, accès aux différents sites Web);
- de stratégies efficaces d'établissement du budget et de planification.

La collaboration entre les équipes de *Destination Réussite*, des conseils scolaires et des écoles aide à déceler les forces déjà présentes dans chaque école. Le programme d'intervention repose sur la croyance que tous les élèves peuvent réussir – un élève à la fois, un enseignant à la fois, une école à la fois. Il suscite ainsi une compréhension commune selon laquelle l'amélioration n'est pas uniquement le fait des élèves, mais, en grande partie, du personnel de l'école également. Grâce à des valeurs claires, au renforcement des capacités, à un solide cadre de responsabilisation et à un engagement véritable, le programme d'intervention donne des résultats concrets : un enseignement plus stratégique et pertinent axé sur des attentes élevées, une évaluation constante du rendement, une rétroaction constructive en vue de réduire les écarts entre les apprenants et les apprenantes, un climat scolaire qui favorise l'engagement et l'établissement de programmes qui tiennent compte des différents besoins des élèves et du personnel de l'école. Ce sont tous des facteurs déterminants de la réussite.

« Pour devenir une école hors du commun, une école doit compter non pas sur ses propres efforts d'amélioration, mais bien sur une intervention globale du système. » [traduction]

David Hopkins

Bibliographie

Allaire, Chantale et Mariève Fortin. (juin, 2003), *Soutien aux élèves à risque, Répertoire des idées recensées dans les écoles secondaires du territoire et de la région : Comment faire autrement*, Commission scolaire des Affluents, 41 p.

Allaire, Gratien (2005) *Le décrochage au secondaire en Ontario français : Le point de vue des jeunes*, Institut franco-ontarien, Université Laurentienne, 58 p.

Blankstein, Alain M. (2004) *Failure Is Not an Option*, Corwin Press, 290 p.

Barber, Michael and Fullan, Michael (2005) Tri-Level Development. It's the System. Semaine de l'éducation, mars 2005.

Boyle, Alan. (2006) *Compassionate Intervention : Helping Failing Schools to Turn Around* in Blankstein, Alan M.; Cole, Robert W.; Houston, Paul D., Eds. *Engaging EVERY Learner. The Soul of Educational Leadership. Volume 1*, Corwin Press.

Breakthrough School Improvement, National Study of School Evaluation , c2006

Comprehensive School Reform: Research-based Strategies to Achieve High Standards Tools & Activities p.67, p.72-85, p.103-104

Duke, Daniel L. *What We Know and Don't Know About Improving Low-Performing Schools*, Phi Delta Kappan, juin 2006, p.729-734.

Earl, Lorna, M., and Steven Katz. (2006), *Leading Schools in a Data-Rich World*, Corwin Press, 133 p.

Fullan, Michael (2003) *The Moral Imperative of School Leadership*, Corwin Press.

Fullan, Michael, Hill, Peter, Crévola, Carmel (2006) *Breakthrough*, Corwin Press.

Fiches explicatives et descriptives des moyens concrets sur la prévention du décrochage scolaire, partenariat avec www.comportement.net, www.monavenir.info

Institut franco-ontarien, Université Laurentienne, (2005) *Le décrochage au secondaire en Ontario français : Le point de vue des jeunes*, 58 p.

King, A.J.C. et al., (2005) *Double Cohort Study: Phase 4 Report*, [pour le ministère de l'Éducation de l'Ontario], Social Program Evaluation Group, université Queen's (Kingston), 2145p.

McREL (2000) *Asking the Right Questions: A Leader's Guide to Systems Thinking about School Improvement*. Aurora, CO: Author., 37 p.

Leithwood, Kenneth.(2005). Transformational Leadership for Challenging Schools, Orbit, vol. 35, n° 3, 42-44.

Marzano, Robert J., Timothy Waters and Brian A. McNulty. (2005) *School Leadership that Works: from Research to Results*, Association for Supervision and Curriculum Development and McREL, 195 p.

Réussite scolaire : l'écart entre les garçons et les filles, Statistique Canada 2006
www.statcan.ca/francais/freepub/81-004-XIF/200410/mafe_f.htm

Self Reflection Tool on the Ten Wisconsin Teaching Standards, A quality education for Every Child, ébauche finale de l'enquête, 2003

Sources of Additional Data to Collect, School Improvement in Maryland, *Tips for Using the School Improvement Planning Tool*, WINSS Successful School Guide
www.goal.learningpt.org/winss/sip/tips.htm

Wolf, Dennie, Palmer and Frank D. Barnes. (2004) *The School Improvement Guide*, Annenberg Institute for School Reform.

Personnes-ressources

Ginette Plourde, directrice, Direction des politiques et programmes d'éducation en langue française, (Ginette.Plourde@ontario.ca)

Lise Dion-Levert, agente d'éducation, Direction des politiques et programmes d'éducation en langue française, (Lise.Dion-Levert@ontario.ca)

Mario Gagnon, coordonnateur principal de la recherche, Direction des politiques et programmes d'éducation en langue française, (Mario.Gagnon@ontario.ca)

Dominic Giroux, sous-ministre adjointe, Division de l'éducation en langue française et de l'administration de l'éducation, (Dominic.Giroux@ontario.ca)

Ministère de l'Éducation de l'Ontario
Édifice Mowat, 8^e étage
900, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 1L2
Canada