

TABLE DES MATIÈRES

Lettre d'accompagnement **1**

Introduction **3**

Après l'an 2000 : les quatre piliers sur lesquels repose l'amélioration constante du rendement **6**

Pilier 1 : Aptitude à apprendre **8**

Pilier 2 : Perfectionnement professionnel, formation et leadership **11**

Pilier 3 : Climat propice à l'apprentissage **15**

Pilier 4 : Cadre de responsabilité **17**

Sommaire : La voie de l'avenir **19**

Recommandations **20**

Annexes **21**

Notes de fin d'ouvrage **27**

LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT

Décembre 2000

Madame la Ministre,

La Commission d'amélioration de l'éducation a le plaisir de vous présenter son rapport final intitulé *La voie de l'avenir - V : Rapport sur l'amélioration du rendement des élèves*.

Au cours des quatre dernières années, nous avons eu le privilège de superviser la restructuration du système d'éducation en Ontario. Pendant cette période, nous avons rencontré des milliers de personnes dont l'objectif était d'améliorer l'éducation dans la province. Cette expérience enrichissante nous a permis d'apprécier le système d'éducation financé par les deniers publics à sa juste valeur et a mis en lumière le rôle crucial joué par les conseils scolaires en matière d'accès des élèves à une éducation d'excellente qualité.

Nous avons été impressionnés par les changements introduits par les 72 conseils scolaires durant cette courte période. Les changements seront une caractéristique constante de notre système si nous souhaitons continuer de progresser et de mieux servir les élèves. Pour veiller à ce que le rendement des élèves continue de s'améliorer, nous estimons qu'il faut mettre en place quatre piliers.

En premier lieu, nous devons veiller à ce que les élèves arrivent en classe prêts à apprendre. Nous estimons qu'il faudra consentir un investissement important pour l'éducation de la petite enfance, investissement qui rapportera d'énormes dividendes.

En deuxième lieu, il faudra mettre l'accent sur le perfectionnement professionnel et la formation de façon que tous les intervenants du système d'éducation soient en mesure de répondre aux besoins des élèves en disposant pour ce de connaissances et de compétences courantes. En outre, nous estimons qu'il est grand temps de revoir les qualifications des directrices et des directeurs d'école et des agentes et agents de supervision de façon à déterminer comment former, attirer et garder des leaders dynamiques et visionnaires.



Dans le cadre de l'étude des 72 nouveaux conseils scolaires de district, la Commission a été impressionnée par la façon dont les conseils ont fait face aux récents changements. Nous estimons que la transparence des opérations des conseils scolaires permettra de maintenir la confiance du public envers le système d'éducation financé par les deniers publics. Les bulletins sur les écoles et les conseils scolaires, de même que les études cycliques sur les conseils scolaires, permettront d'améliorer tant les écoles que le rendement des élèves.

- Dave Cooke
Coprésidente



Après presque quatre années de collaboration avec tous les intervenants en éducation de la province, nous faisons plus que jamais confiance au système d'éducation publique. Les conseils scolaires jouent un rôle important sur le plan de la qualité de l'éducation dispensée aux élèves. La voie de l'avenir doit déboucher sur une amélioration du rendement. Nous devons donc veiller à ce que le système continue de s'adapter aux changements.

- Ann Vanstone
Coprésidente

En troisième lieu, nous devons créer un climat propice à l'apprentissage. Il est temps d'assurer une stabilité et de compter sur la collaboration plutôt que sur des approches conflictuelles pour résoudre les problèmes. Nous devons remettre l'accent sur ce qui est au cœur même du système d'éducation : les élèves et leur rendement. Grâce à ces efforts, nous pourrions redorer le blason de l'éducation au sein de la société.

Enfin, nous devons favoriser et maintenir la confiance du public envers le système d'éducation. Nous devons, pour ce, adopter un cadre de responsabilité pour veiller à ce que toutes les opérations des conseils scolaires soient transparentes et à assurer les progrès continus des élèves.

Ces quatre piliers doivent être édifés pour que le système d'éducation puisse continuer à bien servir les élèves.

Nous vous remercions de nous avoir donné l'occasion de participer au processus de restructuration. Nous souhaitons bonne chance à tous les intervenants du système d'éducation qui œuvrent à l'amélioration du rendement des élèves.

Dave Cooke
Coprésident

Ann Vanstone
Coprésidente

Peter Cameron
Commissaire

Rémi Lessard
Commissaire

Betty Moseley-Williams
Commissaire

Arlene Wright
Commissaire

INTRODUCTION

Le présent rapport marque la fin des activités de la Commission d'amélioration de l'éducation (CAE). Au cours des quatre dernières années, nous avons surveillé de près la restructuration du système d'éducation en Ontario. Durant cette période, nous avons eu l'occasion de rencontrer des milliers de personnes qui se sentent concernées par l'éducation des enfants, qu'il s'agisse des parents, du personnel enseignant, des directrices et directeurs d'école, du personnel de soutien, des représentantes et représentants des conseils d'école, des administratrices et administrateurs, des conseillères et conseillers scolaires et d'autres intervenants. Chacune d'entre elles était déterminée à améliorer le mode de gestion du système d'éducation publique financé par les deniers publics. Cette expérience enrichissante a permis de confirmer notre foi dans le système d'éducation publique en Ontario et dans le rôle crucial joué par les conseils scolaires sur le plan de la prestation d'une éducation de qualité aux élèves, éducation qu'ils méritent.

Au cours des quatre dernières années, nous avons assisté à une des réformes de l'éducation les plus ambitieuses dans les annales de la province. Comme nous l'avons écrit dans *La voie de l'avenir - IV*, ces réformes visaient à améliorer l'efficacité et la qualité du système scolaire en Ontario. Les

Tableau 1 : Mandat de la Commission d'amélioration de l'éducation

« La Commission d'amélioration de l'éducation supervisera la transition en douceur vers le nouveau système de gestion de l'éducation en Ontario. »

Compte tenu de ce mandat général, on a confié à la Commission un certain nombre de tâches spécifiques, soit, entre autres :

- coordination de la première élection des conseillères et conseillers scolaires aux nouveaux conseils scolaires de district, en 1997;
- exercice d'un certain contrôle sur les dépenses des conseils, en 1997;
- supervision du transfert de l'actif, du passif et du personnel des anciens conseils aux nouveaux;
- recherches (y compris des consultations avec des groupes d'intervenants) et recommandations à la ministre de l'Éducation sur les questions de politiques liées à la réforme de l'éducation.

changements ont, entre autres, inclus la fusion de nombreux conseils scolaires de langue anglaise et la création de nouveaux conseils de langue française; une modification du curriculum aux paliers élémentaire et secondaire; la création d'un programme de quatre ans au palier secondaire; des changements législatifs apportés au rôle des directrices et directeurs d'école et aux conditions de travail du personnel enseignant; un remaniement en profondeur de la formule de financement; et l'introduction, compte tenu de la création de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), d'un cadre de responsabilité. Ces changements majeurs ont transformé le système d'éducation. Il comprend désormais 72 conseils scolaires de district, soit 31 conseils publics de langue anglaise, 29 conseils catholiques de langue anglaise, 4 conseils publics de langue française et 8 conseils catholiques de langue française.

La CAE a été créée en avril 1997. Son mandat figure au tableau 1. Selon la loi, son rôle consiste à veiller à ce que la création des nouveaux conseils scolaires de district se fasse de façon organisée en prêtant attention aux détails. Nous considérons que notre mandat nous a offert l'occasion idéale d'aider les conseils à aller de l'avant.



Nous avons collaboré avec eux pour trouver des méthodes administratives novatrices, efficaces et rentables.

Nous avons basé nos travaux sur 10 principes (voir annexe A) qui mettent l'accent sur le fait que nous souhaitions accorder la priorité aux élèves dans le cadre de la transition vers le nouveau système de gestion. Nombre des conseils scolaires nouvellement créés se sont servis de ces principes ou ont conçu des directives similaires pour orienter leurs décisions durant la transition. L'annexe A propose également une liste de nos travaux en matière de contrôle des progrès accomplis et des défis qui ont parsemé notre chemin durant la période de restructuration.

Les réformes des dernières années ont été pour tous les intervenants en éducation à la fois une source de défis et d'opportunités considérables. Dès le départ, nous avons décidé que les changements au mode d'administration des conseils scolaires ne devraient pas influencer sur la vie des élèves en salle de classe. Dans notre *Premier rapport provisoire de l'étude des progrès accomplis par les nouveaux conseils scolaires de district de l'Ontario* (mars 1999), nous avons discuté des difficultés présentées par la fusion et remarqué, sous forme d'analogie, que les fusions de sociétés se soldent souvent par un échec. Nous avons conclu que l'éducation de nos enfants était en jeu et que l'enjeu était trop important pour permettre même à une seule fusion d'échouer.

Alors que la CAE approche de la fin de son mandat, les nouveaux conseils scolaires ont accompli des progrès plus ou moins satisfaisants en matière de restructuration. La plupart ont réalisé d'énormes progrès et nous sommes convaincus qu'aucune fusion ne sera vouée à l'échec. Nous devons le succès de la transition aux efforts déployés par le personnel des conseils et par les conseillères et conseillers scolaires. Ils ont su relever les défis d'envergure dans le domaine de l'administration et de la gestion en faisant preuve de diligence et d'expertise.

Le troisième partenaire dans le cadre de la restructuration, outre les conseils scolaires de district et la CAE, est le ministère de l'Éducation. Le Ministère a su résoudre les nombreux obstacles que les conseils scolaires ont dû surmonter dans le cadre de la fusion. Nous avons, par exemple, été encouragés par l'engagement pris par le Ministère en matière de soutien accordé aux nouveaux conseils scolaires, compte tenu de leur nouveau rôle, et au Conseil ontarien des parents.

Autre défi, l'introduction en janvier 1998 de la nouvelle formule de financement axée sur les besoins des élèves. Cette formule ambitieuse proposait de répartir les fonds d'exploitation aux conseils scolaires de façon plus équitable. De nombreux conseils touchent dorénavant un plus grand financement que les conseils précédents en vertu de l'ancien système. Cependant, les nouvelles dispositions ont transformé le mode

d'allocation des fonds aux conseils scolaires et il n'est donc pas surprenant que certaines facettes du système ont toujours besoin de petites améliorations. Bien qu'il lui faille encore modifier certains détails, le Ministère s'est attelé à la tâche. Il a, par exemple, modifié la formule pour accorder un financement supérieur dans des domaines comme l'éducation de l'enfance en difficulté, les installations scolaires, le fonctionnement et l'entretien des écoles, les subventions pour programmes d'aide à l'apprentissage et pour l'enseignement des langues et les salaires.

Nous estimons que le dynamisme de tout système d'éducation publique repose sur la confiance du public. Ce dernier doit savoir que tous les partenaires, soit le Ministère, les conseils scolaires, les administratrices et administrateurs, les directrices et directeurs d'école, le personnel enseignant, les parents et la collectivité dans son ensemble, collaborent pour permettre aux élèves d'obtenir des résultats optimaux. C'est pourquoi nous sommes heureux de ce que nous avons constaté en Ontario : les membres des conseils et les cadres supérieurs collaborent à la création de nouveaux conseils scolaires; l'introduction de pratiques novatrices a permis d'améliorer les services et de diriger un plus grand financement vers la salle de classe; les parents et les conseils d'école se révèlent être des partenaires essentiels dans le cadre de la prise de décisions par les écoles et les conseils

scolaires; le personnel enseignant s'adapte au nouveau curriculum; et les directrices et directeurs d'école assument de nouveaux rôles de leadership tant au sein des écoles qu'au sein des conseils scolaires. Il est clair que tous les intervenants, qu'il s'agisse du ministère de l'Éducation, du personnel et des parents, se soucient du système et partagent une passion commune, soit améliorer la situation.

Nous avons été particulièrement heureux, durant nos consultations et les études des conseils, de rencontrer autant d'élèves éloquents et soucieux de leur éducation. Les élèves que nous avons rencontrés appréciaient la qualité de l'enseignement qui leur était dispensé et ont suggéré des moyens novateurs de l'améliorer.

Nonobstant les nombreuses réalisations que nous avons constatées dans les écoles de la province, nous devons remarquer, au moment d'aller sous presse, que certains conflits non résolus continuent de compromettre l'éducation offerte aux élèves. Nous sommes extrêmement soucieux du climat pernicieux qui existe entre le ministère de l'Éducation, les conseils scolaires de district et le personnel des conseils, et en particulier le personnel enseignant. Cette atmosphère malsaine a besoin d'être assainie immédiatement, pour ne pas nuire davantage à l'éducation des élèves.

Un des effets les plus dévastateurs a été la réduction drastique des activités parascolaires dans les écoles secondaires. Nos élèves doivent avoir accès à tout un éventail d'activités enrichissantes après l'école. Nous estimons qu'il est primordial que ces programmes parascolaires soient rétablis immédiatement. Les recherches ont démontré que les élèves qui participent à des activités parascolaires obtiennent de meilleurs résultats scolaires. Si l'on ne résout pas ce problème rapidement, il débouchera inévitablement sur une baisse des résultats et une augmentation du nombre de décrocheurs. Nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas trouver de solution. Nous réalisons que les problèmes qui sont à l'origine de cette situation sont complexes. Cependant, nous sommes moins préoccupés par la source du problème que par l'urgence de trouver une solution. La qualité de l'éducation est en danger et cette situation est donc inacceptable.

Dans notre série de rapports intitulés *La voie de l'avenir*, nous avons utilisé la métaphore d'une carte routière pour représenter la notion d'une vision commune de l'orientation du système d'éducation et de ce à quoi nous pouvons nous attendre une fois arrivés au bout de nos peines. Dans le présent rapport, qui est notre rapport final, nous décrirons les orientations que, selon nous, le système devrait adopter pour veiller à préserver un milieu

d'apprentissage positif et à assurer les progrès continus du rendement des élèves. Comme le public appuie fermement le système d'éducation, nous sommes convaincus que le système pourra se solidifier dans les années à venir.





APRÈS L'AN 2000 :

LES QUATRE PILIERS SUR LESQUELS REPOSE L'AMÉLIORATION CONSTANTE DU RENDEMENT

Le système d'éducation en Ontario a subi un remaniement en profondeur au cours des dernières années. Le gouvernement provincial a introduit un certain nombre d'initiatives majeures pour améliorer la qualité de l'éducation, dont :

- réforme du curriculum;
- tests et rapports sur le rendement des élèves;
- réforme du financement;
- restructuration des conseils scolaires, y compris la fusion de nombreux conseils scolaires de langue anglaise et la création de conseils de langue française;
- introduction de l'enseignement en tant que profession auto-réglementée, régie par l'Ordre des enseignantes et des enseignants;
- conception de politiques sur le rôle des conseils d'école;
- rédaction d'une loi visant à définir le nouveau rôle des directrices et directeurs d'école;

- élaboration d'une nouvelle loi précisant l'attribution de la période d'enseignement au niveau secondaire et définissant ce que sont les activités coéducatives.

Ces réformes ont nécessité des efforts acharnés et un financement réel. Elles ont été source de progrès. Nous devons veiller à soutenir le rythme. Bien que nous ayons réalisé des progrès considérables au cours des dernières années, nous ne sommes pas au bout de nos peines. Alors que la CAE s'apprête à quitter la scène, nous estimons que la question la plus importante est la suivante :

« Comment pouvons-nous assurer la continuité des progrès du système d'éducation? »

En d'autres termes, comment pouvons-nous intégrer au système la capacité d'évaluer ses propres forces et faiblesses, et de réaliser des progrès où et quand ces derniers s'imposent. Nous estimons que si nous voulons intégrer cette capacité de réaliser des progrès continus, nous devons en premier lieu asseoir quatre fondements solides.

Les voici :

1. les enfants doivent être prêts à apprendre à l'école;
2. il faut offrir des programmes de perfectionnement professionnel, de formation et de leadership;
3. il faut créer un climat propice à l'apprentissage;
4. il faut adopter un cadre de responsabilité.

Notre système d'éducation ne peut pas continuer d'évoluer de façon positive sans le premier pilier, le plus fondamental, à savoir que *les enfants doivent être prêts à apprendre à l'école*. Un curriculum exemplaire, des professionnels dévoués et expérimentés, des ressources superbes et un excellent climat d'apprentissage ne servent à rien si les enfants ne sont pas disposés à apprendre. Par conséquent, le succès de la promotion du développement de la petite enfance et de l'apprentissage durant les premières années d'étude est l'un des éléments essentiels qui nous permettra d'édifier un système d'éducation de première classe.

Il est aussi primordial que les éducatrices et les éducateurs soient constamment en mesure de perfectionner leurs connaissances et compétences et leur capacité d'enseigner et d'évaluer l'apprentissage des élèves. Il faut adopter un style de leadership dynamique et spécialisé pour veiller à ce que les conseils scolaires et les écoles puissent attirer et garder un personnel hautement qualifié. *Les programmes de perfectionnement professionnel, de formation et de leadership* sont donc le deuxième pilier de ce cadre.

Le troisième pilier est la *création d'un climat de collaboration dénué de toute confrontation*. Ce climat permettra au système de s'épanouir et aux élèves d'apprendre. Au cours des 15 dernières années, les conflits qui ont éclaté à propos de sujets divers ont rendu la présence d'un tel climat difficile. Citons, au nombre de ces conflits, les suivants : droit accordé aux écoles secondaires catholiques d'offrir des programmes au palier secondaire; conflit entre le personnel enseignant et le gouvernement à propos de la gestion conjointe du fonds de pension du personnel enseignant; décloisonnement; contrat social; réformes récentes de l'éducation secondaire; restructuration des conseils scolaires; formule de financement axée sur les besoins des élèves; programme d'évaluation du personnel enseignant; retrait des directrices et directeurs d'école des fédérations d'enseignantes et d'enseignants; et charge de travail du

personnel enseignant imposée par la loi. Il est impossible de réaliser des progrès dans un climat de tension et de méfiance. Il est temps d'assainir ce climat. Tous les partenaires doivent collaborer afin de remettre l'accent sur l'objectif primaire du système d'éducation, soit les progrès continus des élèves.

Nous estimons qu'un *cadre de responsabilité exhaustif* est le quatrième pilier de tout système d'éducation progressiste. Par responsabilité, nous voulons dire que les renseignements sur le système d'éducation doivent être disponibles. Le public doit savoir quelle est la matière enseignée dans les écoles, connaître les résultats des élèves et savoir qui tenir responsable en cas de problème.

Pour pouvoir évaluer les résultats du système d'éducation, nous avons besoin d'adopter une vision commune du mode *optimal* de fonctionnement de ce système. Il faudra donc concevoir un cadre de responsabilité solide sur lequel reposera une vision claire des objectifs de l'éducation. Le public s'intéresse énormément à la matière assimilée par les élèves et au mode d'évaluation de l'apprentissage. Par conséquent, tous les intervenants en matière d'éducation ont leur mot à dire dans le cadre de l'élaboration de ces objectifs. Ce n'est qu'à ce moment-là que nous serons tous capables de comprendre la vision et d'œuvrer de concert à la réalisation de nos objectifs communs.

Ce n'est qu'une fois ce dernier pilier en place que nous serons convaincus que les quatre conditions dont nous avons parlé ci-dessus pourront déboucher sur une collaboration harmonieuse et permettre au système de s'améliorer de l'intérieur. Nous discuterons de chacun des quatre piliers plus en détail dans les parties suivantes.





Pilier 1

APTITUDE À APPRENDRE

En 1994, la Commission royale sur l'éducation avait identifié l'éducation de la petite enfance comme l'un des quatre projets clés qui « peuvent changer si radicalement le monde de l'éducation qu'il ne sera plus jamais le même ». ¹ Pour dire les choses simplement, si nous voulons que le système d'éducation continue de faire des progrès, les enfants doivent arriver à l'école prêts à apprendre. Par conséquent, nous devons soutenir l'apprentissage et le développement qui se produisent avant la scolarité officielle.

Il est tout à fait approprié de résumer ce qu'un rapport plus récent, *l'Étude sur la petite enfance* (avril 1999), dit à propos de l'importance vitale de cette période :

- Nous savons maintenant que les expériences que vit le jeune enfant et les stimuli (adultes et enfants) sont bien plus importants pour son développement cérébral qu'on ne l'avait pensé auparavant.
- Il est clair que la période de la conception à l'âge de six ans est plus importante que toute autre période du cycle biologique en

ce qui concerne le développement cérébral et son incidence sur les aptitudes à l'apprentissage.

- L'apprentissage du jeune enfant doit être axé sur des interactions adaptées et de qualité avec les parents et les principaux pourvoyeurs de soins, et intégrer la résolution ludique de problèmes avec d'autres enfants pour stimuler le développement cérébral.
- Il ne fait aucun doute que les bons programmes d'éducation de la petite enfance, qui font participer les parents ou d'autres principaux pourvoyeurs de soins, peuvent modifier les rapports que ceux-ci entretiennent avec le jeune enfant au foyer et améliorer énormément le comportement, les facultés cognitives et la santé de l'être humain plus tard dans la vie. ²

L'étude montre également que tout investissement en matière d'excellence des programmes de la petite enfance bénéficiera à tous les enfants, quel que soit leur milieu socio-économique. Il est vrai qu'en tant que groupe, les enfants

de familles dont le revenu est supérieur ont tendance à avoir de meilleurs résultats. Cependant, un certain pourcentage d'enfants de *tous* milieux socio-économiques n'obtiennent pas les résultats auxquels on s'attend de leur part.

Tout cela a déjà été expliqué. Tous les intervenants en éducation, à tous les paliers du gouvernement, réalisent l'importance de la petite enfance, car c'est à cette période que l'on jette les bases de tout succès futur.

Nous avons fait des progrès en Ontario. Le gouvernement a mis sur pied le Fonds d'aide au développement de la petite enfance. Ce dernier fournit des fonds de contrepartie correspondant aux contributions des secteurs privé et bénévole en matière de programmes communautaires pour le développement des jeunes enfants et la formation au rôle de parent. Il a aussi assuré le financement de plusieurs projets pilotes dans la province dans le but d'adopter différentes approches en ce qui concerne les efforts de développement des jeunes enfants et de la formation au rôle de parent dans la collectivité.

Cependant, en dépit des investissements, des progrès et des nombreuses discussions, nous n'avons toujours pas d'engagement ferme de la part du gouvernement provincial ou fédéral concernant l'adoption d'un cadre systématique d'amélioration de l'éducation durant la petite enfance. Nous ne pouvons toujours pas garantir à tous les enfants d'âge préscolaire l'accès à des programmes de garde d'enfants abordables et d'excellente qualité et l'adoption de normes de nutrition, de soins de santé et de sécurité optimales. Nous ne pouvons pas non plus garantir que des programmes sur les compétences parentales, accessibles et abordables, sont offerts dans toutes les collectivités. Nous avons beaucoup discuté et entrepris de nombreuses études. Le temps d'agir est maintenant venu.

Comment devrions-nous introduire un programme axé sur l'enfance qui vise à améliorer les premières années d'existence de nos enfants? Nous estimons que le ministère de l'Éducation devrait surveiller de près les niveaux de rendement des élèves du palier élémentaire et fixer par la suite des objectifs d'amélioration de ce rendement. L'introduction par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) de tests en 3^e année représente l'un des mécanismes d'évaluation.

On considère que l'évaluation systématique à cette étape permet de discerner les signes avant-coureurs des difficultés que les élèves pourront éprouver par la

suite et permet aux écoles de réagir en mettant l'accent sur les domaines qui méritent d'être améliorés. Nous sommes d'accord. Nous estimons que, grâce à l'aide spécialisée du personnel enseignant, les élèves peuvent améliorer leur rendement après la 3^e année. Cependant, il existe un autre moyen complémentaire d'envisager les résultats de 3^e année : ils peuvent aussi nous révéler les progrès accomplis sur le plan du développement des enfants *avant* l'évaluation.

Par exemple, les derniers résultats des tests de l'OQRE révèlent que 51 % des élèves de 3^e année en Ontario ne respectent pas les normes provinciales en lecture, que 48 % ne respectent pas les normes en écriture et que 43 % ne respectent pas les normes en mathématiques. Nous pensons que maintenant que l'on connaît ces élèves, leurs professeurs seront capables de prendre les mesures qui s'imposent pour les aider à améliorer leurs résultats. Nous estimons également, et tous les spécialistes du développement des enfants en conviendront, que ces niveaux de rendement sont inacceptables et que nous devons agir pour que ces résultats s'améliorent.

Nous croyons que le gouvernement a fait un pas dans la bonne direction dans le budget 2000 en décidant de consacrer 70 millions de dollars par année à l'amélioration de la lecture auprès des élèves de la maternelle à la 3^e année. Nous sommes contents de voir que le ministère de l'Éducation a l'intention d'établir un objectif de pourcentage

d'élèves qui atteignent ou surpassent les niveaux de rendement provinciaux déterminés en langues et en mathématiques. Un des objectifs pourrait être l'amélioration du rendement de tous les élèves de 3^e année, pour que 75 % d'entre eux atteignent les normes prévues d'ici l'an 2005-2006.

Mais pour réaliser cet objectif, le gouvernement provincial, en collaboration avec des partenaires du secteur public et privé, devra prendre les mesures qui s'imposent pour accroître l'aptitude des enfants à apprendre au début de leur scolarité. Il faudra que le ministère de l'Éducation focalise son attention et ses ressources sur les premières années de scolarité et sur l'amélioration systématique de la nutrition, de la santé, de la sécurité et du développement des enfants. Nous estimons qu'un des fondements de cette stratégie consistera à mettre en place un plan qui répartira le financement aux élèves à plein temps de maternelle et du jardin d'enfants sur une période de cinq à sept ans. (À l'heure actuelle, le gouvernement ne finance que les programmes de jardin d'enfants à mi-temps.) Ce plan devrait servir à s'assurer :

- que des programmes convenables soient développés pour répondre aux besoins des jeunes enfants;
- qu'il y ait suffisamment de personnel qualifié pour offrir les programmes en question;



- qu'il y ait de la place pour ces programmes, que l'on tienne compte des différences régionales, soit par exemple, en offrant les programmes dans divers milieux, comme des centres installés ailleurs que dans les écoles afin de contrôler les coûts de transport dans les collectivités rurales;
- que les services d'autres organismes soient coordonnés pour répondre aux besoins des jeunes enfants.

Il est intéressant de constater qu'il y a une trentaine d'années, lorsque les programmes de maternelle ont fait leur apparition, il avait fallu suivre un processus semblable.

Si le Ministère finance le programme de jardin d'enfants à temps plein, les conseils scolaires devraient être obligés d'offrir cette option aux parents, donnant ainsi accès à une éducation de la petite enfance de qualité et abordable, qui serait basée sur le développement de l'enfant.

Nous sommes conscients que cette stratégie ne peut pas être adoptée du jour au lendemain. Cependant, le moment semble venu de prendre une décision aussi progressiste. Les temps sont bons au plan économique et les gouvernements cherchent à investir dans des programmes qui continueront de favoriser la prospérité économique.

Un pareil investissement rapportera de riches dividendes à l'avenir : le rendement de nos élèves s'améliorera durant toute leur scolarité et le coût des

programmes de rattrapage, y compris de ceux des programmes judiciaires, diminuera.

De nombreux conseils disposent de locaux excédentaires qui pourraient abriter les programmes de jardin d'enfants. En outre, nous sommes sur le point d'éliminer la 13^e année. Quel meilleur moyen d'investir les économies réalisées qu'en les consacrant aux programmes qui favorisent le développement de nos plus jeunes enfants?

Compte tenu de ce que nous savons sur l'importance de la petite enfance, il est grand temps d'investir dans son développement. C'est la moindre des choses. Si nous ne prenons pas maintenant ces mesures, quand le ferons-nous?

Recommandation 1

Que le gouvernement provincial renforce son engagement envers les enfants de l'Ontario en assurant un accès à des programmes de garde d'enfants abordables et d'excellente qualité et à des normes optimales de nutrition, de santé et de sécurité.

Recommandation 2

Que le gouvernement provincial veille à ce que l'on offre dans toutes les collectivités des programmes accessibles et abordables sur les compétences parentales.

Recommandation 3

Que le ministère de l'Éducation fixe des objectifs clairs et dynamiques pour améliorer les résultats de 3^e année en lecture, écriture et mathématiques, d'ici l'année scolaire 2005-2006.

Recommandation 4

Que le ministère de l'Éducation mette en place un plan qui répartira le financement aux élèves à plein temps de maternelle et du jardin d'enfants sur une période de cinq à sept ans et que ce plan serve à s'assurer :

- ***que des programmes convenables soient développés pour répondre aux besoins des jeunes enfants;***
- ***qu'il y ait suffisamment de personnel qualifié pour offrir les programmes en question;***
- ***qu'il y ait de la place pour ces programmes, que l'on tienne compte des différences régionales, soit par exemple, en offrant les programmes dans divers milieux, comme des centres installés ailleurs que dans les écoles afin de contrôler les coûts de transport dans les collectivités rurales;***
- ***que les services d'autres organismes soient coordonnés pour répondre aux besoins des jeunes enfants.***

Pilier 2

PILIER 2 : PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL, FORMATION ET LEADERSHIP

Les programmes de perfectionnement professionnel, de formation et de leadership sont des composantes essentielles de tout système d'éducation en amélioration constante. La qualité des écoles dépend de celle du personnel enseignant et du personnel du conseil scolaire qui prête son concours. Il faut disposer d'excellents leaders capables de fixer des attentes élevées et de les surveiller de près et de veiller à ce que le conseil soit capable de les atteindre et de disposer des ressources nécessaires.

Perfectionnement professionnel et formation

Selon les recherches, les connaissances du personnel enseignant sont un des facteurs principaux sur lesquels reposent les résultats des élèves. Toute modification de la politique éducative se soldera par un échec si le personnel enseignant n'a pas les connaissances et les compétences voulues pour la mettre en œuvre. Le même principe s'applique au personnel de soutien et au personnel administratif.

La première étape pour disposer d'un bassin d'enseignantes et d'enseignants dévoués et expérimentés consiste à entamer une campagne de recrutement. Si les écoles veulent continuer

d'assumer leurs responsabilités, nous devons attirer des enseignantes et des enseignants très qualifiés. La profession enseignante doit être considérée par le public comme une profession respectée et enviable.

Dans notre *Troisième rapport provisoire* (janvier 2000), nous avons exprimé nos préoccupations concernant la pénurie manifeste de personnel enseignant qualifié, de directrices et directeurs d'école et d'autres professionnels dans les écoles ontariennes. Notre deuxième série d'études va dans le sens de nos observations, en particulier dans les conseils plus petits du Nord. Nous estimons que le ministère de l'Éducation, en collaboration avec l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, devrait accroître rapidement le nombre d'enseignantes et d'enseignants qui entrent dans la profession. Le Ministère a commencé à se pencher sur la question en finançant, par exemple, un plus grand nombre de places dans les facultés d'éducation. Cependant, il devra prendre d'autres mesures. L'Ordre doit également veiller à ce que les programmes de formation préalables à l'entrée en service soient courants pour que le personnel enseignant puisse entamer sa carrière nanti des compétences dont il a besoin

pour pouvoir enseigner le nouveau curriculum.

Cependant, personne ne commence à exercer une profession dotée de toutes les connaissances et compétences dont il a besoin durant toute sa carrière. Nous devons donc continuer d'encourager des programmes de perfectionnement professionnel. Si le système d'éducation veut continuer de réaliser des progrès, le personnel enseignant doit pouvoir améliorer ses connaissances et ses compétences. Les exigences professionnelles changent au fil du temps. Ceci signifie que le personnel en salle de classe doit avoir l'occasion de maîtriser de nouvelles compétences. En fait, tous les membres de la communauté éducative, qu'il s'agisse du personnel du ministère, des conseillères et des conseillers scolaires, des administratrices et administrateurs des conseils, des directrices et directeurs d'école, des secrétaires d'école, des aides-enseignantes et enseignants, des concierges et des représentantes et représentants des conseils d'école, peuvent profiter des programmes de perfectionnement professionnel et de formation.

Quels sont les types de programmes de perfectionnement professionnel qui sont les plus susceptibles de déboucher





sur des progrès en salle de classe? Il s'agit des programmes qui sont exhaustifs et qui mettent l'accent sur l'objectif commun consistant à améliorer le rendement des élèves. Les programmes fragmentés et non coordonnés sont beaucoup moins efficaces. La responsabilité du perfectionnement est partagée par chaque membre du personnel, le ministère de l'Éducation, les conseils scolaires de district, les écoles, les fédérations et les syndicats. Tous ces partenaires manifestent déjà leur engagement envers le perfectionnement professionnel. Par exemple, le Ministère a décrété que les enseignantes et enseignants passent un examen à la fin de leur stage pédagogique et suivent un perfectionnement professionnel de façon permanente pour garder leur certificat d'enseignement à jour. Toutefois, nous encourageons ces partenaires à collaborer pour veiller à ce que les programmes de perfectionnement professionnel tiennent compte des objectifs globaux.

Les programmes de perfectionnement professionnel doivent également être opportuns. Lorsque le ministère de l'Éducation introduit un nouveau curriculum et de nouvelles politiques, il devrait veiller à prévoir assez de temps pour assurer le perfectionnement professionnel du personnel. Les réformes de l'éducation ne porteront pas fruit si le personnel n'est pas prêt à les mettre en œuvre. Par conséquent, le perfectionnement opportun des compétences et des connaissances doit faire partie intégrante de notre culture mettant l'accent sur les progrès continus.

Le ministère de l'Éducation a créé une tribune dont le rôle consiste à discuter des problèmes touchant la prestation des programmes éducatifs et à les coordonner. Cette tribune inclut l'OQRE, l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, les facultés d'éducation, les associations de conseils scolaires, les groupes de parents et de défense des intérêts et le Ministère. Nous estimons que ces discussions devraient se poursuivre. En particulier, le Ministère devrait coordonner la formation et le perfectionnement professionnel portant sur les nouvelles initiatives entreprises de concert avec l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario de façon que tous les intervenants soient bien préparés à assurer le succès des initiatives.

Le ministère de l'Éducation, en collaboration avec divers partenaires, est en train de financer de nombreuses initiatives à l'appui du nouveau curriculum. Elles incluent les instituts d'été, les séances de formation des formateurs, des manuels de formation à l'intention du personnel enseignant, des ateliers de perfectionnement professionnel à l'intention des directrices et directeurs et des agentes et agents de supervision et des programmes visant à aider les directrices et directeurs d'école à s'adapter à leurs nouveaux rôles. En outre, la formation que l'OQRE dispense au personnel enseignant qui note les tests provinciaux bénéficie aux élèves, une fois ce personnel revenu dans la salle de classe. Le Ministère est en train d'introduire un programme d'évaluation du

personnel enseignant pour veiller à ce que les qualifications de ce dernier restent courantes. De plus, pour l'année scolaire 1999-2000, nous estimons que les conseils scolaires de l'Ontario ont obtenu environ 41 millions de dollars au titre du perfectionnement professionnel par le biais de la formule de financement axée sur les besoins des élèves.

Bien qu'il s'agisse de résultats impressionnants, pouvons-nous nous arrêter là? Quel serait un chiffre approprié pour les investissements au titre du perfectionnement professionnel et de la formation?

Le Conference Board du Canada, dans son rapport de 1999³, mentionne que les dépenses moyennes au titre du perfectionnement professionnel et de la formation au sein de tous les secteurs se chiffraient à 776 \$ par employé, soit 1,6 % de la liste de paie. Le secteur de la technologie et des communications a consacré le montant de 1 170 \$ par employé comparé à seulement 423 \$ pour le secteur de la santé et de l'éducation. Aux États-Unis, la National Commission on Teaching and America's Future recommande que les états allouent au moins 1 % du financement de l'état ou du financement local aux programmes de perfectionnement professionnel d'excellente qualité. Les états doivent également offrir un financement de contrepartie aux districts pour leur permettre d'augmenter leurs investissements au titre du perfectionnement professionnel pour leur faire atteindre au total 3 % de leurs dépenses.⁴

Le montant total de la liste de paye de l'éducation en Ontario se chiffre à environ 10,6 milliards de dollars. Si l'on consacrait entre 1 et 3 % de ce montant aux programmes de formation et de perfectionnement du personnel enseignant et d'autres intervenants, on disposerait d'entre 106 et 318 millions de dollars par année. La moyenne nationale de 1,6 % de la liste de paye permettrait de disposer d'environ 170 millions de dollars par année pour les programmes de perfectionnement professionnel en Ontario.

Nous estimons que le moment est venu d'effectuer des investissements majeurs au titre des programmes de formation et de perfectionnement professionnel à tous les niveaux du système d'éducation. Ce financement devrait couvrir toute une gamme de sujets : développement du leadership, responsabilité, formation en matière de curriculum, compétences en matière d'amélioration des écoles et des conseils scolaires, compétences en évaluation, communications, et formation du personnel de soutien. Ces programmes devraient être coordonnés avec tous les partenaires en éducation afin de favoriser un climat de coopération constant.

Importance du leadership

Au cours des 20 dernières années, les secteurs public et privé ont été caractérisés par la restructuration. On a insisté de plus en plus sur l'importance du leadership. D'après le guru en la matière, Stephen Covey, le leadership efficace est le seul avantage concurrentiel durable. Ceci est dû au fait que le

leadership comporte deux facettes : l'essence de la personne (personnalité) et ses réalisations (compétences).⁵ Ce sont les leaders qui favorisent la création d'un climat et qui fixent les orientations prises par les conseils scolaires. Il est donc primordial que nous soyons en mesure d'attirer et de garder des leaders exceptionnels. Nous devons savoir par qui nous voulons que nos conseils scolaires soient dirigés et quelles sont les stratégies que nous devrions adopter pour les attirer. Les conseillères et conseillers scolaires doivent tenir leurs directrices et directeurs de l'éducation responsables de la mise en œuvre des politiques des conseils et, en fin de compte, des résultats des élèves. Il ne s'agit pas d'une responsabilité sans conséquence. Ils devraient comprendre que la nomination de la directrice ou du directeur est l'une des décisions les plus importantes qu'ils devront prendre durant leur mandat.

Compte tenu de l'importance du leadership et du rôle de plus en plus complexe des directrices et directeurs de l'éducation et des agentes et agents de supervision, nous estimons qu'il est grand temps d'examiner les qualités que les dirigeants de nos écoles devraient posséder.

De nos jours, les conseils scolaires sont des organismes importants et complexes. Leur mandat collectif consiste à éduquer plus de 2 millions d'élèves. Les directrices et directeurs de l'éducation sont responsables de la qualité de cette éducation. Les recherches ont identifié d'autres responsabilités incombant aux directrices et directeurs : concevoir une

vision collective pour leur conseil; gérer des organismes extrêmement complexes; collaborer avec le conseil élu; concevoir et gérer des programmes novateurs et créatifs; communiquer efficacement avec les parents, les membres de la collectivité, le personnel et les membres du conseil; atteindre un consensus et gérer les conflits; concevoir des modèles de gestion pour surveiller, évaluer et améliorer le rendement du personnel; et assumer un leadership dans un milieu syndiqué.

S'agit-il bien des compétences dont les directrices et directeurs et les cadres supérieurs du monde de l'éducation doivent être nantis? Si tel est le cas, comment ces compétences sont-elles acquises? Comment identifier les particuliers qui sont dotés de ces compétences? S'agit-il des seules compétences dont les directrices et directeurs ont besoin? Qu'en est-il des qualifications des directrices et directeurs? En Ontario, la *Loi sur l'éducation* exige que les directrices et directeurs de l'éducation soient certifiés en tant qu'agentes et agents de supervision, ce qui signifie qu'ils doivent être titulaires d'un brevet d'enseignement valable et respecter d'autres critères. Cependant, au Canada, les qualifications des directrices et directeurs de l'éducation varient énormément (voir Annexe B).

Compte tenu des récents changements touchant d'autres intervenants du système d'éducation, comme le nouveau rôle des directrices et directeurs d'école et l'introduction du nouveau programme d'évaluation du





personnel enseignant, il semble opportun d'examiner les caractéristiques, les compétences, les qualifications et l'expérience dont nos dirigeants scolaires doivent être dotés. Les directrices et les directeurs de l'éducation, de même que les agentes et les agents de supervision doivent être de meilleurs administrateurs; ils doivent également être des leaders novateurs et adopter une vision qui orientera les changements. Nous pensons que le Ministère devrait examiner les qualifications des agentes et des agents de supervision pour déterminer si elles répondent aux besoins de leadership au 21^e siècle. Cette étude devrait porter sur la question suivante :

« Comment pouvons-nous créer, attirer et garder des leaders visionnaires et novateurs pour le système scolaire? » Nous devrions également nous poser les questions suivantes :

- De quelles qualifications universitaires et professionnelles les agentes et agents de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation devraient-ils être nantis?
- Quelles devraient être leur expérience et leurs qualités?
- Les agentes et agents de supervision devraient-ils être certifiés de temps à autre?
- Devrait-on créer un processus de mentorat pour les cadres supérieurs nouvellement nommés?

Nous croyons que le ministère de l'Éducation devrait consulter tous les partenaires du système d'éducation pour déterminer les qualités dont devraient être dotés les cadres supérieurs. Il devrait par la suite décider des facteurs permettant de former, d'attirer et de garder ces dirigeants et de concrétiser les conclusions.

Recommandation 5

Que le ministère de l'Éducation :

- *veille à ce qu'on dispose d'un nombre suffisant d'enseignantes et d'enseignants qualifiés au sein du système d'éducation;*
- *consulte tous les intervenants en éducation pour évaluer leurs besoins en matière de perfectionnement professionnel et de formation;*
- *coordonne les programmes de perfectionnement professionnel essentiels de façon que toutes les personnes qui en ont besoin bénéficient de programmes appropriés et efficaces au moment opportun;*
- *augmente le financement accordé au titre du perfectionnement professionnel à l'appui de l'amélioration constante du rendement des élèves.*

Recommandation 6

Que le ministère de l'Éducation examine les exigences de leadership des directrices et directeurs de l'éducation et des agentes et agents de supervision afin d'assurer la qualité du leadership au sein de notre système d'éducation.

Pilier 3

CLIMAT PROPICE À L'APPRENTISSAGE

L'éducation publique ne peut être florissante que si le public fait confiance au système et si le personnel enseignant est dévoué et enthousiaste. Sans la présence d'un tel climat positif et stable, les élèves ne pourront pas se concentrer sur l'apprentissage et les progrès du système seront contrecarrés.

Nous devons rétablir un tel climat en Ontario. Au cours des dernières années, tout le système d'éducation a été en état de flux, ce qui s'est traduit par une lourde charge de travail et par un stress considérable pour tous les intervenants. La restructuration des fonctions de gestion et d'administration des conseils scolaires, soit les changements qui sont du ressort du mandat de la CAE, s'est en gros révélée positive. Cependant, en salle de classe, soit là où les travaux les plus importants sont entrepris, les dernières années ont été caractérisées par des périodes de perturbation, de tension et d'animosité.

Il est temps de remettre l'accent sur ce qui importe, soit les élèves et leur rendement. Pour de nombreux élèves, et en particulier pour ceux du palier secondaire, les dernières années ont comporté de nombreux défis. Leurs cours ont été perturbés, l'aide accordée après les heures de classe a, dans de

nombreux cas, disparu, et les activités parascolaires ont subi des coupures drastiques.

Lors de nos études des progrès accomplis par les conseils scolaires, nous avons discuté avec de nombreux élèves. Ils estiment que les tensions continues entre le ministère de l'Éducation, les conseils scolaires et le personnel enseignant ont influé sur leur éducation. Ils se disent inquiets pour eux-mêmes et pour les élèves qui les suivent. Nombre d'entre eux nous ont exprimé leurs frustrations et nous ont dit que toutes les années du cycle secondaire ont été marquées par des conflits du travail.

Nous ne saurions trop insister sur nos préoccupations concernant la réduction des activités parascolaires. La scolarité ne devrait pas se résumer à suivre des cours. Selon les recherches, les élèves qui participent à des activités parascolaires réussissent mieux dans leurs études et ceux qui participent à des programmes après les heures de classe ont un taux de décrochage inférieur. Si l'impasse actuelle se poursuit, il est clair qu'un plus grand nombre d'élèves abandonneront leurs études et que le taux de réussite chutera. Cette situation est intolérable.

Il va sans dire qu'il existera toujours des divergences d'opinion entre le personnel enseignant, les conseils scolaires et le Ministère. La façon d'envisager ces différences est ce qui importe. Les élèves acquièrent des valeurs et des stratégies leur permettant de résoudre les problèmes en observant les situations qui influent sur leur existence. Les élèves constatent depuis trop longtemps que l'on résout les conflits en ayant recours à des méthodes négatives et conflictuelles. Les mois et les années d'animosité finiront par éroder la confiance du public envers le système d'éducation.

Les problèmes que le personnel enseignant, les conseils scolaires et le ministère de l'Éducation doivent résoudre sont complexes et il est normal que l'enjeu soit de taille. Cependant, les questions épineuses sont rarement résolues par une épreuve de force. Quelle que soit l'origine du conflit actuel, toutes les parties sont responsables de sa résolution conjointe. Nous réalisons que ceci nécessitera un compromis de la part de toutes les personnes visées. Cependant, pour le bien des élèves et de tous les intervenants en éducation, nous conseillons vivement au ministère de l'Éducation de renouveler immédiatement le dialogue avec les fédérations





d'enseignantes et d'enseignants, et de consulter tous les partenaires en éducation au besoin, afin de rétablir les activités parascolaires au plus vite.

Nous devons également revaloriser l'éducation au sein de notre société. En septembre, la Banque Royale du Canada, dans une lettre ouverte intitulée « L'importance de l'éducation »⁶ a déclaré ce qui suit :

Nous sommes tous en faveur de l'éducation; cependant, nous avons tendance à prendre pour acquis l'engagement des personnes qui en sont responsables. Si notre société se préoccupe de son avenir, elle devra donner au personnel enseignant le crédit qu'il mérite...

Voici comment cette lettre se termine :

L'enseignement n'est pas un art qui a disparu; ce qui a disparu, c'est le respect à son égard, écrivait Jacques Barzun. Si la société sait ce qui est dans son intérêt, ce respect sera rétabli. Les parents et les autres citoyennes et citoyens visés feront tout en leur pouvoir pour faciliter la vie des enseignantes et des enseignants et redoreront le blason de la profession. Dans une grande mesure, le personnel enseignant est responsable de l'avenir. Le

sort de la population dépend de la qualité de l'enseignement dispensé de nos jours.

Il est intéressant de noter que cette lettre a été publiée pour la première fois en 1989 et qu'elle a de nouveau été publiée cette année en raison de l'importance perçue du message. Il est temps de prendre à cœur ce message et de promouvoir l'importance de l'éducation et du personnel enseignant.

Recommandation 7

Que la ministre de l'Éducation adopte une stratégie permettant de résoudre les conflits du travail actuels et que :

- a) toutes les parties discutent dans un esprit de collaboration et de compromis;**
- b) les fédérations du personnel enseignant reprennent toutes les activités parascolaires pendant la durée de ce processus.**

PILIER 4 : 4

CADRE DE RESPONSABILITÉ

Le dernier pilier consiste à améliorer de façon constante le système d'éducation et à obtenir pour ce faire le soutien et la confiance du public. Ce dernier doit connaître les mesures que nous prenons, croire en nos mesures, comprendre les résultats et soutenir nos efforts.

Nous ne pouvons atteindre ce type d'engagement public qu'en nous assurant que le système soit responsable. La responsabilité envers le public favorise un dialogue ouvert sur les objectifs de l'éducation. Elle facilite l'introduction des changements nécessaires, dans le rapport *La voie de l'avenir - IV*, nous avons décrit en détail à quoi un cadre de responsabilité du système d'éducation en Ontario devrait ressembler et comment l'introduire.

L'objectif premier de la responsabilité du système d'éducation consiste à veiller à ce que les élèves obtiennent l'éducation à laquelle ils ont droit. Plus tôt, dans le présent rapport, nous avons discuté de l'importance du soutien accordé aux élèves durant les premières années d'étude. Les différents partenaires en éducation doivent également se poser la question suivante : « Dans quelle mesure servons-nous les élèves durant leurs années de scolarité? » Si les conseils scolaires sont forcés par

un cadre de responsabilité de recueillir des renseignements sur le rendement des élèves et de les publier, la réponse à cette question sera plus facile à obtenir.

Par exemple, un tel programme permettrait au ministère de l'Éducation de juger du succès du nouveau curriculum de l'Ontario au palier secondaire. Le curriculum sert-il bien tous les élèves? Lors de la réforme du curriculum, il est primordial de surveiller de près l'impact des changements sur les élèves. Nous devrions fixer des attentes élevées et mettre les élèves au défi de les respecter. Nous devrions néanmoins prêter attention aux niveaux de rendement dans toute la province pour veiller à ce que tous les élèves soient capables d'atteindre les objectifs du curriculum et à ce que les élèves vulnérables bénéficient d'un soutien approprié. Nous nous inquiétons de ce que certains élèves semblent glisser entre les mailles du filet. Si tel est le cas, le Ministère devra éventuellement adapter le curriculum.

Nous avons donc besoin de nouvelles données, qu'il s'agisse, par exemple, de l'accumulation des crédits par les élèves de 9^e année, des résultats des tests de compétences linguistiques de 10^e année; de la destination une fois les études secondaires révolues et des taux de décrochage, pour nous aider à

déterminer si le nouveau curriculum convient à tous les élèves. Si tel n'est pas le cas, nous devons effectuer les modifications qui s'imposent dès que possible. Si nous n'agissons pas rapidement, nombre d'élèves n'obtiendront pas l'éducation dont ils ont besoin et leur avenir sera compromis. Tout cadre de responsabilité pertinent permettra de fournir ce genre de données et nous permettra d'apporter des changements opportuns au curriculum et à la formule de financement afin de favoriser le succès de nos élèves. C'est en adoptant un cadre de responsabilité que nous pourrons, en premier lieu, identifier les élèves qui éprouvent des difficultés à temps pour qu'ils puissent bénéficier d'une aide individuelle et, en deuxième lieu, diagnostiquer comment modifier le système lui-même pour qu'il puisse mieux les servir.

En outre, les renseignements sur le rendement des élèves peuvent nous aider à évaluer la responsabilité financière. En d'autres termes : dispose-t-on d'un financement suffisant pour permettre aux élèves de respecter les normes imposées? Les fonds disponibles sont-ils dépensés à bon escient?



Lors de la rédaction du présent rapport, nous avons étudié les mécanismes de responsabilité adoptés par d'autres territoires au Canada et ailleurs. La plupart d'entre eux utilisent des données comparables bien définies pour évaluer le rendement des élèves, des écoles et des conseils scolaires. Nombre d'entre eux complètent ces données en effectuant des études des écoles et des conseils scolaires. Chaque territoire étudié estime qu'une plus grande responsabilité débouche sur une amélioration continue et sur un meilleur rendement de la part des élèves.

En Ontario, nous disposons déjà de deux outils puissants de responsabilité : l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) et l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. En outre, le ministère de l'Éducation a l'intention d'introduire le numéro d'immatriculation scolaire pour pouvoir suivre l'évolution des progrès des élèves, au fil du temps. Cependant, pour rendre sa stratégie de responsabilité plus efficace, le Ministère devra :

- introduire un cadre de responsabilité sous forme de loi permettant de favoriser l'amélioration constante du système d'éducation;
- définir les normes en fonction desquelles on évaluera les résultats des écoles et des conseils scolaires;
- exiger que les écoles et les conseils conçoivent et publient des bulletins;

- recueillir, analyser et évaluer les données sur les élèves, école par école et conseil par conseil;
- exiger que les conseils adoptent des plans d'amélioration qui puissent être surveillés;
- créer un organisme indépendant responsable d'effectuer des études continues sur les conseils pour répondre à la question suivante : « Dans quelle mesure ce conseil scolaire a-t-il su assurer l'excellence du rendement des élèves? »
- communiquer au public les résultats des écoles et des conseils;
- adopter un code de comptes permettant au public, aux conseils, aux groupes d'employés et au ministère de comparer la façon dont les conseils dépensent leur financement alloué et de déterminer si le financement provincial accordé permettra de respecter les objectifs du curriculum.

Un tel cadre de responsabilité exhaustif offrira à tous les intervenants en éducation les renseignements dont ils ont besoin pour assurer l'amélioration constante du rendement des élèves.

Recommandation 8

Que le ministère de l'Éducation donne immédiatement suite à la recommandation que nous avons formulée dans La voie de l'avenir – IV concernant l'adoption d'un cadre de responsabilité exhaustif.

SOMMAIRE :

LA VOIE DE L'AVENIR

Le 31 décembre 2000, le mandat de la CAE prendra fin. Au cours des quatre dernières années, nous avons fait des pas de géant sur le plan du fonctionnement du système d'éducation en Ontario. Nous estimons que nous ne sommes pas au bout de nos peines si nous souhaitons assurer l'amélioration constante du rendement des élèves. Le présent rapport résume les mesures qui s'imposent, selon nous.

Il faudra établir quatre piliers pour veiller à ce que le système continue de progresser sur ses assises solides. Nous devons, en premier lieu, veiller à ce que les élèves soient prêts à entamer leur éducation officielle en tant qu'apprenants enthousiastes. Un investissement ambitieux au plan de l'éducation de la petite enfance rapportera d'énormes dividendes à l'avenir. Les programmes de rattrapage s'imposeront moins, car un plus grand nombre d'enfants seront prêts à apprendre la première fois.

Nous devons, en deuxième lieu, mettre l'accent sur le perfectionnement professionnel et la formation et étudier les caractéristiques et les qualifications des dirigeants du système d'éducation. Pour assurer la qualité de l'éducation que nous souhaitons pour nos enfants, nous devons favoriser un perfection-

nement professionnel pertinent, tout au long de la carrière, pour que tous les intervenants du système d'éducation disposent de connaissances et de compétences à jour. Nous pensons également qu'il est grand temps d'examiner les qualifications des directrices et directeurs de l'éducation et des agentes et agents de supervision pour savoir comment nous pourrions former, attirer et garder des leaders visionnaires au sein du système scolaire. Les dirigeants scolaires ne doivent pas se contenter d'être de bons administrateurs. Ils doivent aussi être des leaders novateurs dotés d'une vision sur laquelle reposeront les changements.

En troisième lieu, nous devons disposer d'une période de stabilité pour consolider les progrès accomplis. Les dernières années ont été caractérisées par des changements rapides et profonds. Les succès se sont accompagnés de luttes amères. Il est grand temps que tout le monde prenne de la distance et remette l'accent sur l'excellence du système d'éducation.

Enfin, nous devrions obtenir et renforcer la confiance du public envers le système d'éducation ontarien en prenant les mesures suivantes : adopter un cadre de responsabilité exhaustif;

communiquer ouvertement avec chaque intervenant du système d'éducation; et veiller à assurer les progrès continus des élèves.

Nous estimons que ces quatre piliers constituent la base des progrès du système d'éducation. Le ministère de l'Éducation et ses partenaires doivent faire preuve de leadership pour veiller à ce que ces piliers soient fermement implantés. L'avenir de nos enfants en dépend.

Nous tenons à remercier le ministre de l'Éducation de nous avoir donné l'occasion de participer au processus de restructuration. Quant aux conseils scolaires de district, à leurs élèves et personnel, aux parents et aux membres de la collectivité, nous tenons à les remercier de leur candeur et de leur générosité, du temps qu'ils nous ont consacré et des idées qu'ils nous ont suggérées. Votre participation et votre contribution sont appréciées à leur juste valeur. Nous vous souhaitons bonne chance.



RECOMMANDATIONS

Les recommandations du présent rapport figurent ci-dessous.

Recommandation 1 : Que le gouvernement provincial renforce son engagement envers les enfants de l'Ontario en assurant un accès à des programmes de garde d'enfants abordables et d'excellente qualité et à des normes optimales de nutrition, de santé et de sécurité.

Recommandation 2 : Que le gouvernement provincial veille à ce que l'on offre dans toutes les collectivités des programmes accessibles et abordables sur les compétences parentales.

Recommandation 3 : Que le ministère de l'Éducation fixe des objectifs clairs et dynamiques pour améliorer les résultats de 3^e année en lecture, écriture et mathématiques, d'ici l'année scolaire 2005-2006.

Recommandation 4 : Que le ministère de l'Éducation mette en place un plan qui répartira le financement aux élèves à plein temps de maternelle et du jardin d'enfants sur une période de cinq à sept ans et que ce plan serve à s'assurer :

- que des programmes convenables soient développés pour répondre aux besoins des jeunes enfants;
- qu'il y ait suffisamment de personnel qualifié pour offrir les programmes en question;

- qu'il y ait de la place pour ces programmes, que l'on tienne compte des différences régionales, soit par exemple, en offrant les programmes dans divers milieux, comme des centres installés ailleurs que dans les écoles afin de contrôler les coûts de transport dans les collectivités rurales;
- que les services d'autres organismes soient coordonnés pour répondre aux besoins des jeunes enfants.

Recommandation 5 : Que le ministère de l'Éducation :

- veille à ce qu'on dispose d'un nombre suffisant d'enseignantes et d'enseignants au sein du système d'éducation;
- consulte tous les intervenants en éducation pour évaluer leurs besoins en matière de perfectionnement professionnel et de formation;
- coordonne les programmes de perfectionnement professionnel essentiels de façon que toutes les personnes qui en ont besoin bénéficient de programmes appropriés et efficaces au moment opportun;
- augmente le financement accordé au titre du perfectionnement professionnel à l'appui de l'amélioration constante du rendement des élèves.

Recommandation 6 : Que le ministère de l'Éducation examine les exigences de leadership des directrices et directeurs de l'éducation et des agentes et agents de supervision afin d'assurer la qualité du leadership au sein de notre système d'éducation.

Recommandation 7 : Que la ministre de l'Éducation adopte une stratégie permettant de résoudre les conflits du travail actuels et que :

- a) toutes les parties discutent dans un esprit de collaboration et de compromis;
- b) les fédérations du personnel enseignant reprennent toutes les activités parascolaires pendant la durée de ce processus.

Recommandation 8 : Que le ministère de l'Éducation donne immédiatement suite à la recommandation que nous avons formulée dans *La Voie de l'avenir - IV* concernant l'adoption d'un cadre de responsabilité exhaustif.

ANNEXE A :

LA COMMISSION D'AMÉLIORATION DE L'ÉDUCATION, 1997-2000

Principes directeurs de la Commission

Le 21 août 1998, la CAE a adopté les principes suivants pour orienter ses travaux.

La Commission :

- accordera la priorité aux élèves;
- assurera l'équité du système d'éducation;
- mettra en œuvre les réformes avec prudence et sensibilité;
- respectera les droits des particuliers et de la collectivité, comme prévu dans la Constitution du Canada et la Charte canadienne des droits et libertés;
- prendra en considération l'ensemble de la communauté scolaire et pas seulement les facteurs financiers;
- valorisera l'engagement et la contribution de tout un chacun au système d'éducation en Ontario;
- veillera à ce que les ressources soient destinées aux élèves et au personnel enseignant en salle de classe;
- encouragera l'utilisation efficace et rentable des ressources;

- réalisera que dans une province aussi grande et diverse que l'Ontario, on doit encourager les collectivités locales à innover et à prendre des décisions;
- sera réceptive aux idées de la communauté scolaire et du public et les invitera à lui faire part de ses suggestions.

Planification de la transition

Pour assurer une transition en douceur vers les nouveaux conseils scolaires de district, la CAE a :

- établi des mécanismes de contrôle de la transition;
- facilité les travaux des Comités locaux d'amélioration de l'éducation (CLAE)
 - financement;
 - conférence des CLAE;
 - participation aux réunions des CLAE afin d'offrir des conseils en matière d'orientation;
- communiqué des directives visant à régir le transfert du personnel, de l'actif et du passif aux nouveaux conseils scolaires de district;
- publié le *Manuel de transition des conseils scolaires*;

- nommé des facilitateurs pour faciliter le transfert du personnel, de l'actif et du passif aux 12 nouveaux conseils de langue française;
- coordonné les élections des conseillères et conseillers scolaires (novembre 1997) et statué sur 34 appels liés à la répartition des conseillères et conseillers scolaires;
- examiné les recommandations adressées au ministère de l'Éducation et formulé des recommandations à son intention concernant :
 - le financement de transition (750 000 \$);
 - le financement de restructuration octroyé aux conseils scolaires (384 343 720 \$).

Transition vers la constitution des nouveaux conseils scolaires de district (1er janvier 1998)

La CAE a supervisé :

- la création des 72 nouveaux conseils scolaires de district au sein de quatre systèmes :





- conseils de langue anglaise;
- conseils catholiques de langue anglaise;
- conseils de langue française;
- conseils catholiques de langue française;
- le transfert de plus de 6 000 membres du personnel d'ici le 31 août 1998;
- le transfert d'un actif et d'un passif d'environ 1 milliard de dollars;
- le processus de résolution de conflits liés à la répartition de l'actif et du passif et au transfert du personnel;
- la création du comité consultatif d'adaptation de la main-d'œuvre dans le secteur de l'éducation;
- la conception d'un registre d'emploi électronique.

Recherche, études des progrès accomplis par les nouveaux conseils scolaires de district et activités diverses

La CAE a publié initialement trois rapports (et éventuellement un total de cinq rapports) dans la série *La voie de l'avenir* :

- *La voie de l'avenir - I : Rapport sur le temps d'apprentissage, le nombre d'élèves par classe et l'affectation du personnel* (septembre 1997)
- *La voie de l'avenir - II : Rapport sur le rôle des conseils, des conseillères et des conseillers scolaires* (décembre 1997)

- *La voie de l'avenir - III : Rapport sur le rôle des conseils d'école* (novembre 1998)

Nous avons effectué une étude des progrès accomplis par les nouveaux conseils scolaires de district et nous avons publié :

- 72 rapports individuels sur les conseils scolaires
- *Premier rapport provisoire de l'étude des progrès accomplis par les nouveaux conseils scolaires de district de l'Ontario* (mars 1999)
- *Deuxième rapport provisoire de l'étude des progrès accomplis par les nouveaux conseils scolaires de district de l'Ontario* (septembre 1999)
- *Troisième rapport provisoire de l'étude des progrès accomplis par les nouveaux conseils scolaires de district de l'Ontario* (janvier 2000)
- *La voie de l'avenir - IV : Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité* (avril 2000)
- *Meilleures pratiques efficaces* (avril 2000)

Nous avons également publié les documents suivants :

- « Conseils scolaires et organismes sans but lucratif ». Lettre de Janet Ecker, ministre de l'Éducation (octobre 2000)

- *Collaboration entre conseils scolaires : Tous ensemble pour en avoir plus* (octobre 2000)
- *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école* (novembre 2000)
- *L'éducation c'est l'affaire de tous : Manuel à l'intention des conseillers scolaires, des conseils scolaires et des collectivités* (automne 2000)

Conférences, exposés et projets pilotes

La CAE a organisé les activités suivantes :

- « Une question d'équilibre : la participation aux prises de décisions dans les conseils scolaires » (conférence)
- Ateliers de formation des conseillères et des conseillers scolaires
- Exposés sur les *Meilleures pratiques efficaces*
- Projet pilote concernant les plans d'amélioration des écoles

ANNEXE B :

QUALIFICATIONS MINIMALES REQUISES DE LA PART DES DIRECTRICES ET DIRECTEURS DE L'ÉDUCATION AU CANADA

Qualifications minimales requises de la part des directrices et directeurs de l'éducation au Canada

Territoire	Exigences	Commentaires supplémentaires	Source
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> Brevet d'enseignement et expérience 	Qualifications tacites - Au moins une maîtrise. L'Association a adopté les « Dimensions of Practice » que les surintendantes et surintendants devront respecter. Il s'agit d'un modèle d'épanouissement professionnel. La BCSSA est en train d'examiner les qualifications dans le cadre de ses discussions avec les universités, le BCCT et d'autres groupes connexes.	Joan Collins, directrice générale, British Columbia School Superintendents' Association Schools Act, article 19 (ne mentionne que le brevet d'enseignement et ne précise pas le nombre d'années d'expérience)
Alberta	<ul style="list-style-type: none"> Baccalauréat en éducation Maîtrise Brevet d'enseignement 3 années d'expérience au sein d'un système scolaire 	Règlement expirant le 31 mai 2003 - Sera étudié à ce moment-là	Surintendant des écoles, règlement A.R. 2/99





Territoire	Exigences	Commentaires supplémentaires	Source
Saskatchewan	<ul style="list-style-type: none"> • Brevet d'enseignement « Professional A » (Education Act) • Deux années d'expérience administrative (Education Act) • Un an d'études supérieures • Minimum de deux années d'expérience en enseignement - Jardin d'enfants - 12^e année • Preuve de bonne réputation • Poste devant être désigné par l'Education Relations Board comme étant non syndiqué • Membre de la League of Educational Administrators, Directors and Superintendents (LEADS) 	<p>LEADS est un organisme professionnel. Il a un code de déontologie et le droit de discipliner ses membres.</p> <p>Les membres de LEADS ne sont pas des membres de la Saskatchewan Teachers Federation</p> <p>La preuve de « bonne réputation » est généralement satisfaite par des références sur la personnalité ou par une lettre de référence d'un collègue ou superviseur</p>	<p>La Education Act prévoit des exigences minimales pour les directrices et directeurs de l'éducation; renvoi également à la loi sur LEADS</p> <p>La loi sur LEADS, article 17, peut introduire des règlements énonçant les exigences des postes</p>
Manitoba	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune condition codifiée ou aucun règlement 	<p>De nombreux conseils exigent au moins une maîtrise</p> <p>La loi sur les écoles publiques stipule que le conseil doit nommer un secrétaire-trésorière ou un secrétaire-trésorier, mais peut nommer une surintendante ou un surintendant</p>	<p>Arnold Reimer, directeur général, Manitoba Association of School Superintendents</p>

Territoire	Exigences	Commentaires supplémentaires	Source
Ontario	<ul style="list-style-type: none"> • Certificat d'enseignement (<i>Loi sur l'éducation</i>, article 283 (1)) • L'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario certifie qu'une personne répond aux qualifications d'agente ou d'agent de supervision (règlement 309, article 2) 	<p><i>Loi sur l'éducation</i>, article 279 : chaque conseil scolaire de district emploie un agent de supervision à titre de directeur de l'éducation.</p> <p>Article 278 : l'agent de supervision nommé aux termes de la présente partie doit posséder la qualification requise par les règlements.</p> <p>Article 283 (1) : le conseil scolaire ne peut nommer ou employer une personne comme directeur de l'éducation à moins que cette personne ne soit un agent de supervision qui était qualifié comme enseignant.</p>	<p>Loi sur l'éducation, L.R.O. 1990 avec les amendements.</p> <p>Règlement 309 - agents et agentes de supervision</p>
Québec	<ul style="list-style-type: none"> • Diplôme de premier, de deuxième ou de troisième cycles dans un domaine d'étude pertinent ou expérience dans un poste de cadre supérieur (à l'exclusion de celui de gestionnaire) • 10 ans d'expérience pertinente avec au moins 5 ans dans un poste de haute direction 	<p>Postes de cadre supérieur (à l'exclusion de celui de gestionnaire) nécessitant un brevet d'enseignement permanent</p> <p>Le règlement précise les conditions de travail complètes, y compris les salaires, l'indemnité de cessation d'emploi, les vacances, etc.</p>	<p>Règlement sur les conditions d'emploi des gestionnaires des commissions scolaires (révisé le 9 mai 2000)</p>
Nouveau-Brunswick	<ul style="list-style-type: none"> • Brevet d'enseignement • Cinq ans d'expérience 		<p>Règlement 97-150 (administration des écoles)</p>



Territoire	Exigences	Commentaires supplémentaires	Source
Nouvelle-Écosse	<ul style="list-style-type: none">• En cours de modification et donc non disponible en ce moment		Chuck Goren, registraire adjoint, division des politiques, ministère de l'Éducation
Terre-Neuve	<ul style="list-style-type: none">• Brevet d'enseignement• Maîtrise• 5 ans d'expérience administrative		Règlement pris en application de la <i>Schools Act</i>
Île-du-Prince-Édouard	<ul style="list-style-type: none">• Pas d'exigences requises dans les lois ou règlements		Ministère de l'Éducation

Notes de fin d'ouvrage

1. Commission royale sur l'éducation, *Pour l'amour d'apprendre, Une version abrégée* (Toronto, Imprimeur de la Reine, 1994), 12.
2. Secrétariat à l'enfance de l'Ontario, *Étude sur la petite enfance* (Toronto, le Secrétariat, 1999), 8-9.
3. Conference Board du Canada, *Training & Development Outlook 1999* (Ottawa, 1999).
4. Tiré de Linda Darling-Hammond, *Investing in Quality Teaching: State-Level Strategies* (Denver, Education Commission of the States, 2000).
5. Tiré de Leadership Quotes, www.twu.ca/leadership/leadersh2.htm (Langley, B.C., Trinity Western University, 24 novembre 2000).
6. Banque Royale du Canada, « L'importance de l'éducation » (Toronto, Banque Royale, 2000).

Commission
d'amélioration
de l'éducation

*13^e étage, édifice Mowat
900, rue Bay, Toronto
Ontario M7A 1L2
(416) 325-1073*

<http://eic.edu.gov.on.ca>

Available in English

ISBN 0-7794-0456-4