



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

 Ontario

Réaliser le potentiel d'apprentissage

Keewatin-Patricia District School Board

# Réaliser le potentiel d'apprentissage

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

Rapport d'étude de cas :  
Keewatin-Patricia District School Board

Direction de la série :  
Carol Campbell  
Michael Fullan  
et Avis Glaze

# Réaliser le potentiel d'apprentissage

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

Rapport d'étude de cas :  
Keewatin-Patricia District School Board  
Carmen Maggisano et Carol Campbell

Direction de la série :  
Carol Campbell,  
Michael Fullan  
et Avis Glaze

## TABLE DES MATIÈRES

---

Préface .....	3
Introduction .....	5
Résumé .....	13
Profil du conseil scolaire .....	13
Collecte des données .....	13
Principales caractéristiques de la démarche globale du conseil scolaire à l'égard de l'amélioration .....	13
Rapport sur l'étude de cas .....	15
1. Contexte et rendement du conseil scolaire .....	15
2. Collecte des données .....	16
3. Démarche du conseil scolaire à l'appui de l'amélioration .....	16
Caractéristiques principales de la démarche globale du conseil scolaire .....	17
4. Stratégies et mesures en place pour soutenir l'amélioration .....	18
Ressources humaines .....	19
Ressources liées au curriculum .....	19
Affectation des ressources financières .....	20
Perfectionnement professionnel .....	21
Soutien à la mise en œuvre du curriculum .....	23
5. Mode de fonctionnement du conseil scolaire à l'appui de l'amélioration .....	24
6. Rôle du personnel du conseil scolaire .....	25
7. Liens entre l'école et le conseil scolaire .....	27
Orientation et vision communes .....	28
8. Accroissement latéral des capacités .....	29
9. Évaluation de l'efficacité .....	30
10. Défis constatés .....	31
11. Viabilité à long terme de l'amélioration .....	32
12. Priorités à venir .....	32
13. Principales leçons tirées des stratégies du conseil scolaire .....	32

This publication is available in English

## PRÉFACE

---

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

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

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

que les écoles ne peuvent accomplir des progrès seules bien qu'elles doivent aussi souhaiter ardemment en faire. Ils expliquent l'importance de la ténacité, et comme Robert Slavin l'a si bien exprimé, de la quête incessante du succès des élèves.

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

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

**Ben Levin**

Sous-ministre de l'Éducation

Septembre 2006

## INTRODUCTION

---

La présente publication détaille une étude de cas sur un conseil scolaire de l'Ontario, le Keewatin-Patricia District School Board, qui applique des stratégies en vue d'une amélioration générale en littératie et en numératie dans les écoles élémentaires. Il s'agit de l'une des huit études de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche du Secrétariat de la littératie et de la numératie, intitulé *Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie*. En guise d'introduction, nous situons les études de cas en contexte, en décrivant d'abord l'engagement de la province et la stratégie envers l'amélioration du rendement des élèves en littératie et en numératie. Nous résumons ensuite le projet *Stratégies efficaces de conseils scolaires*, dont découle cette étude, et mettons en relief ses principales conclusions.

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

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

1. Collaborer avec les conseils scolaires pour établir des objectifs en matière de rendement scolaire.
2. Constituer et soutenir à tous les niveaux des équipes responsables de l'amélioration continue en littératie et en numératie.
3. Réduire le nombre d'élèves par classe au cycle primaire à un maximum de 20 d'ici 2007-2008.

4. Accroître la capacité pour appuyer l'apprentissage et le rendement des élèves.
5. Affecter les ressources nécessaires pour l'établissement des cibles et la planification de l'amélioration en littératie et en numératie.
6. Mobiliser le système afin de veiller à l'équité des résultats des élèves.
7. Entamer un processus de sensibilisation et d'engagement communautaire afin de renforcer les initiatives de littératie et de numératie.
8. Manifester un engagement envers la recherche et des prises de décision fondées sur des preuves.
9. Établir une présence croissante sur la scène nationale et internationale en puisant dans la base de connaissances sur l'amélioration du rendement en littératie et en numératie et pour y contribuer.

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

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

d'enquête, par laquelle nous tirons régulièrement les enseignements du système éducatif de l'Ontario et en rendons compte aux éducateurs et éducatrices de l'Ontario, afin d'alimenter les pratiques et de contribuer à l'amélioration. Nous savons que nous pouvons ensemble améliorer considérablement le rendement des élèves en stimulant le potentiel d'apprentissage.

Le projet Stratégies efficaces de conseils scolaires a débuté pendant l'été 2005. Il visait à répertorier les conseils scolaires de l'Ontario qui réalisent visiblement des améliorations en littératie et en numératie et à évaluer les stratégies, les mesures et les résultats associés à ces améliorations. Nous avons retenu huit des 72 conseils scolaires de l'Ontario pour le projet. C'est délibérément que l'on a choisi des conseils scolaires représentant toute une variété de tailles, de régions et de contextes. Du point de vue de la population scolaire, trois des conseils scolaires étaient de taille réduite (moins de 500 élèves en 6<sup>e</sup> année en 2004-2005), trois autres de taille moyenne (de 1 000 à 2 000 élèves en 6<sup>e</sup> année) et deux étaient de grande ampleur (plus de 3 000 élèves en 6<sup>e</sup> année). Toutefois, le nombre d'élèves n'est qu'une facette de ces conseils scolaires. Les conseils scolaires comptant peu d'élèves ont de vastes territoires et sont donc confrontés aux défis de l'éloignement et de l'éparpillement des collectivités. Les grands conseils scolaires englobent des communautés urbaines et suburbaines denses habitées par des populations diversifiées et se caractérisant par la proximité de zones aisées avec des communautés défavorisées.

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

Les huit conseils scolaires sont déterminés à renforcer le rendement des élèves en littératie et en numératie et ont enregistré une amélioration au fil du temps. L'objectif provincial est que 75 % des élèves de 6<sup>e</sup> année atteignent ou dépassent la norme provinciale selon les évaluations de l'OQRE. Le Secrétariat de la littératie et de la numératie travaille en partenariat avec les conseils scolaires de tout l'Ontario pour atteindre ce résultat. Ce projet s'inscrit dans le travail du Secrétariat visant à réaliser le potentiel d'apprentissage en partageant les pratiques efficaces. Loin de centrer uniquement sur les conseils scolaires au rendement élevé, le projet était également axé sur la croissance et l'amélioration dans les conseils scolaires peu

performants ou en progrès, et ce, afin de recenser les pratiques efficaces dans des conseils scolaires se caractérisant par différents stades d'amélioration et divers niveaux de rendement et de tirer les leçons liées à toute une gamme de contextes et d'expériences en Ontario.

Les conseils scolaires visés par les études de cas n'offrent pas de plans directeurs précis pour réussir, mais fournissent des exemples concrets de ce à quoi ressemblent de telles stratégies en pratique. Les questions de recherche étaient centrées sur trois grands domaines d'enquête. Nous les énumérons ici afin que vous puissiez réfléchir aux réponses que vous y apporteriez en fonction de votre propre contexte :

1. Stratégies et mesures adoptées par le conseil scolaire
  - Quelle est la démarche adoptée par le conseil scolaire pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie?
  - Quelle est l'intention première de cette démarche et quels sont les objectifs à atteindre?
  - Quelles stratégies et mesures sont en place à l'échelle du conseil scolaire?
  - Quels sont la structure et le mode de fonctionnement employés par le conseil scolaire à l'appui de la priorité accordée au rendement des élèves?
  - Quels sont les rôles et responsabilités des principaux professionnels au sein du conseil scolaire?
  
2. Liens entre le conseil scolaire et les écoles
  - A-t-on favorisé une priorité commune à l'égard de la littératie ou de la numératie (ou de ces deux domaines) dans toutes les écoles?
  - À l'échelon de l'école, quelles initiatives et mesures ont été mises en œuvre pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie?
  - Quels rapports existent entre le conseil scolaire et les écoles à l'appui des améliorations en littératie et en numératie?
  - De quelle manière le conseil scolaire incite-t-il toutes les écoles à s'améliorer?
  - Quels genres d'appuis les écoles reçoivent-elles du conseil scolaire?
  - Comment le perfectionnement professionnel est-il partagé entre les écoles et au sein même de ces dernières?

3. Incidence des stratégies et des mesures adoptées par le conseil scolaire et autres changements envisagés
- Dans l'ensemble, quelle est l'efficacité de la démarche du conseil scolaire concernant l'amélioration du rendement des élèves en littératie et en numératie?
  - Quelles ont été les stratégies et les mesures particulières les plus efficaces?
  - Quelles ont été les principales difficultés auxquelles le conseil scolaire a été confronté et de quelle manière y a-t-il fait face?
  - Comment les améliorations peuvent-elles devenir durables?
  - Quels autres changements sont prévus ou nécessaires pour améliorer le rendement des élèves à l'échelle du conseil scolaire?
  - Quel a été le principal enseignement tiré par le conseil scolaire pour ce qui a trait à l'amélioration du rendement des élèves en littératie ou en numératie?
  - Quelles leçons apprises peuvent être utiles pour d'autres conseils scolaires ou pour la réforme à l'échelle de la province?

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

Dans les huit conseils scolaires, nous avons relevé 12 composantes essentielles des pratiques efficaces classées selon quatre grands domaines stratégiques (voir la figure 1). Nous nous sommes centrés, dans ce projet, sur les Stratégies efficaces de conseils scolaires pour l'amélioration dans le système et les écoles. Les 12 composantes sont pertinentes à l'échelle du conseil scolaire, de l'école et de la salle de classe. En fait, dans les conseils scolaires efficaces, ces caractéristiques forment un cadre interactif pour l'intervention, tant au niveau de l'ensemble du conseil scolaire que dans les écoles.



Figure 1

Le domaine stratégique *Diriger dans un but précis et bien définir le cap* englobe trois composantes principales : le *leadership* (individuel et collectif) au *service de l'apprentissage* pour appuyer l'amélioration de l'apprentissage professionnel et de l'apprentissage des élèves; l'établissement d'une *vision* et d'une *orientation communes*, avec le rendement des élèves comme priorité absolue; la garantie qu'un *objectif moral* influe sur les stratégies et pratiques visant à réaliser le potentiel d'amélioration. Cet objectif moral est ancré dans la notion d'importance générale de l'éducation pour le développement économique et social, ainsi que dans des pratiques quotidiennes soutenant le développement affectif et social de l'élève et l'épanouissement de son caractère.

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

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

Le domaine stratégique *Partager la responsabilité par l'établissement de partenariats* compte deux composantes principales : la promotion de partenariats au sein du système – par exemple entre les bureaux centraux et les écoles et entre écoles – et avec les parents, la collectivité et d'autres organismes et organisations afin de favoriser un engagement commun, et des responsabilités collectives, à l'égard du soutien de l'apprentissage des élèves; de là découle la deuxième composante, à savoir une *communication* claire, grâce à laquelle un message uniforme sur l'amélioration du rendement des élèves est diffusé à grande échelle, fréquemment et avec diligence.

Même si les quatre grands domaines peuvent chacun être analysé séparément, en se centrant par exemple sur le leadership ou l'enseignement, c'est leur force combinée qui compte. Comme l'illustre la figure 1, chaque domaine constitue une pièce du

casse-tête et contribue à stimuler le potentiel de réforme à l'échelle du conseil scolaire. Un conseil scolaire solide dans seulement un ou deux de ces domaines ne pourra réaliser tout son potentiel. Il faut souligner que, loin d'être incompatibles, les composantes interagissent et s'influencent mutuellement dans la pratique.

Nous publierons dans la collection « Réaliser le potentiel d'apprentissage » des études de cas sur les conseils scolaires ayant participé au projet afin de partager leurs expériences, leurs stratégies et leurs pratiques en vue d'améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie.

Plusieurs exigences doivent être satisfaites si l'on veut réaliser le potentiel d'apprentissage par une réforme à l'échelle du conseil scolaire. Tout d'abord, l'ensemble du système, c.-à-d. la province, doit demander, favoriser et soutenir des interventions ciblées des conseils scolaires. Deuxièmement, comme le montre cette initiative, il est nécessaire de connaître les cas où des stratégies précises sont en place, de façon à ce que nous puissions observer en quoi elles consistent dans la pratique. Même avec une telle précision, il est difficile de définir dans les détails comment rendre les conseils scolaires efficaces, car il n'existe pas de formule universelle garantissant la réussite. La combinaison de stratégies et les besoins, les expériences et les contextes locaux varieront et influenceront sur la mise en œuvre et les résultats de pratiques similaires. Dans une certaine mesure, les conseils scolaires doivent définir et étudier leur propre situation et leur orientation pour l'avenir, en s'inspirant des meilleures connaissances liées aux pratiques efficaces à l'échelon local et au-delà. Ils pourraient notamment comparer les stratégies et les mesures qu'ils ont en place avec les 12 composantes énoncées dans le présent rapport et examiner les exemples fournis dans le rapport sur l'étude de cas.

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

Carol Campbell, Michael Fullan et Avis Glaze  
Directeurs de la série

## RÉSUMÉ

---

### Profil du conseil scolaire

Le Keewatin-Patricia District School Board (KPDSB), situé dans la région de Thunder Bay, en Ontario, est l'un des conseils scolaires dont le territoire est le plus vaste et les écoles les plus dispersées de la province. Très diversifiée, sa population compte un nombre élevé et croissant d'Autochtones. Le KPDSB dénombre 6 300 élèves répartis entre 24 écoles (18 écoles élémentaires et 5 écoles secondaires). En 2004-2005, il y avait 410 élèves en 3<sup>e</sup> année et 425 en 6<sup>e</sup> année.

### Collecte des données

La collecte des données a été effectuée ainsi : entrevues avec les cadres supérieurs et cinq directeurs ou directrices d'école, observations d'écoles et de salles de classe dans cinq écoles, examen de documents du conseil scolaire et de données de l'OQRE.

### Principales caractéristiques de la démarche globale du conseil scolaire à l'égard de l'amélioration

Le conseil scolaire concentre sur les interventions suivantes :

- promouvoir la littératie et l'apprentissage de tous les enfants;
- fournir du soutien pour la « période critique », de quatre à sept ans;
- réduire les écarts au niveau du rendement entre les élèves autochtones et les autres élèves;
- fonder les décisions relatives au rendement sur la recherche et les pratiques exemplaires;
- renforcer dans tout le système les capacités relatives à l'amélioration et au changement de l'enseignement, afin d'amorcer et de soutenir le changement;
- fournir au personnel enseignant du soutien et de la formation continue, afin de changer efficacement les stratégies d'enseignement au lieu d'offrir de façon intermittente des activités ponctuelles;
- recourir à l'apprentissage professionnel « côte à côte » incorporé à l'emploi;

- définir clairement les attentes relatives à l'apprentissage professionnel, les ressources, les stratégies d'enseignement et les pratiques d'évaluation indispensables à l'amorce et à la poursuite de l'amélioration et du changement du système;
- veiller à ce que la mise en œuvre soit planifiée soigneusement et échelonnée année par année, de manière à ce que les ressources et le perfectionnement professionnel soient en place pour le personnel, c'est-à-dire, « voir grand tout en commençant modestement »;
- faire en sorte que l'accroissement progressif des capacités soit viable à long terme;
- reconnaître le rôle essentiel joué par les directions d'école dans la poursuite du changement et de l'amélioration;
- faire participer les leaders des directions d'école à l'équipe de cadres supérieurs;
- veiller au rôle central de la surintendante du curriculum dans la supervision des initiatives en littératie et en numératie, aidée de la planification stratégique pertinente;
- veiller à ce que le surintendant et l'enseignante ressource de l'éducation de l'enfance en difficulté intègrent l'éducation de l'enfance en difficulté à la planification du curriculum;
- prévoir du mentorat afin de disposer d'un personnel enseignant très qualifié;
- avoir la conviction que le leadership du système est une responsabilité partagée;
- trouver les ressources financières nécessaires pour soutenir la priorité accordée à la littératie et à la numératie;
- utiliser des évaluations et des données qui valideront l'efficacité;
- établir une vision commune forte accompagnée d'un solide plan d'action et émettre des messages uniformes;
- inviter toutes les personnes intervenant dans le système à participer à la mise en œuvre d'une initiative;
- veiller à l'accroissement latéral des capacités (en s'associant avec les administrations scolaires et les conseils scolaires avoisinants).

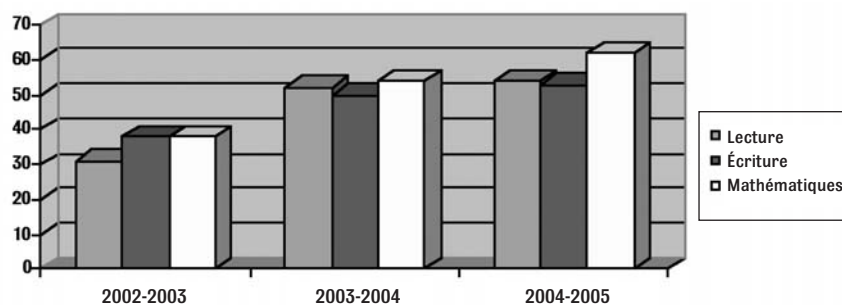
# Rapport sur l'étude de cas

## 1. Contexte et rendement du conseil scolaire

Depuis la création du KPDSB, suite à la fusion des conseils, le conseil scolaire a enregistré une amélioration globale importante du rendement des élèves.

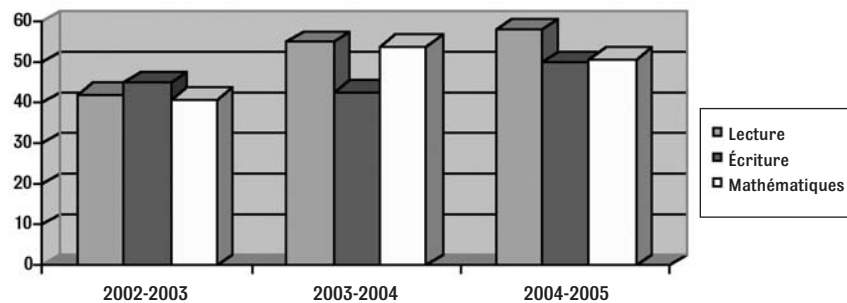
### 3<sup>E</sup> ANNÉE : POURCENTAGE DES ÉLÈVES DU KPDSB AUX NIVEAUX 3 ET 4 DANS LES ÉVALUATIONS PROVINCIALES

3 <sup>e</sup> année	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Écart en pourcentage de 2002-2003 à 2004-2005
Lecture	31	52	54	23
Écriture	38	50	53	15
Mathématiques	38	54	62	24



### 6<sup>E</sup> ANNÉE : POURCENTAGE DES ÉLÈVES DU KPDSB AUX NIVEAUX 3 ET 4 DANS LES ÉVALUATIONS PROVINCIALES

6 <sup>e</sup> année	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Écart en pourcentage de 2002-2003 à 2004-2005
Lecture	42	55	58	16
Écriture	45	43	50	5
Mathématiques	41	54	51	10



## 2. Collecte des données

Des entrevues ont eu lieu avec les cadres supérieurs suivants aux bureaux centraux du conseil scolaire : Janet Wilkinson, directrice de l'éducation; Wendy Parkin, surintendante du curriculum; Jack McMaster, surintendant de l'éducation de l'enfance en difficulté; et deux directeurs d'école leaders en littératie : Carol Hron et Larry Hope. Une réunion informelle a également été organisée avec Maury Swenson, spécialiste de la littératie orale, et avec Jeannie McMaster et Janice Radburn, enseignantes leaders en littératie.

Des entrevues individuelles et une visite de l'école ont été organisées avec les directeurs et directrices suivants, dans leur école respective : Susanne Bastable, Riverview School; Deanna Pacheco, aussi leader en numératie, Oxdrift School; Max Bernauer, New Prospect School; et Carol Hron, aussi leader en littératie, Wabigoon School.

Les sources suivantes ont également servi à la collecte des données : l'examen du contenu d'un cartable, préparé par le personnel du conseil, contenant des ressources en littératie et en numératie, de la maternelle à la 6<sup>e</sup> année, une présentation en PowerPoint intitulée *Focus on Literacy* et des conversations téléphoniques de suivi avec la directrice de l'éducation et la surintendante du curriculum.

## 3. Démarche du conseil scolaire à l'appui de l'amélioration

En septembre 2000, le KPDSB amorçait un plan pour la littératie chez les jeunes enfants, qui reposait sur les recherches citées dans le rapport de Fraser Mustard, *Early Child Development and Human Development* (1999), qui centrait sur la « période critique » de quatre à sept ans pour l'acquisition par les enfants de compétences en littératie.

Les dirigeants du conseil scolaire reconnaissaient que les élèves du système obtenaient régulièrement des résultats très inférieurs aux moyennes provinciales dans tous les domaines d'évaluation de l'OQRE en lecture, en écriture et en mathématiques. L'objectif du conseil scolaire était de jeter les bases d'un apprentissage axé sur la littératie pour tous les élèves du cycle primaire, afin de hausser les niveaux de rendement à long terme. La directrice de l'éducation a dû par ailleurs convaincre les conseillers et conseillères scolaires du bien-fondé de l'investissement des ressources financières dans une initiative en littératie.

Ce conseil scolaire est clairement axé sur la littératie et a pour principe, dans la mise en œuvre de la stratégie d'amélioration dans ce domaine, de « voir grand tout en commençant modestement » :

*Nous avons formé de petits groupes avec lesquels nous travaillons un à la fois au lieu de tenter de faire changer tout le monde dès le départ. Nous avons un plan quinquennal et avons procédé un niveau scolaire à la fois. (Janet Wilkinson, directrice de l'éducation)*

L'objectif du conseil était d'établir une pratique uniforme à long terme dans l'ensemble du système.

### **Caractéristiques principales de la démarche globale du conseil scolaire**

Le conseil scolaire concentre sur les interventions suivantes :

- fonder les décisions concernant le rendement sur la recherche et les pratiques exemplaires;
- fournir du soutien pour la « période critique », de quatre à sept ans;
- renforcer dans tout le système les capacités relatives à l'amélioration et au changement de l'enseignement afin d'amorcer et de soutenir le changement;
- fournir au personnel enseignant du soutien et de la formation continue afin de changer efficacement les stratégies d'enseignement, au lieu d'offrir de façon intermittente des activités ponctuelles;
- recourir au perfectionnement « côte à côte » incorporé à l'emploi;
- définir clairement les attentes relatives à l'apprentissage, les ressources, les stratégies d'enseignement et les pratiques d'évaluation qui sont indispensables à l'amorce et à la poursuite de l'amélioration et du changement du système;

- veiller à ce que la mise en œuvre soit planifiée soigneusement et échelonnée année par année de manière à ce que les ressources et le perfectionnement professionnel soient en place pour le personnel;
- faire en sorte que l'accroissement progressif des capacités soit viable à long terme;
- reconnaître le rôle essentiel joué par les directions d'école dans la poursuite du changement et de l'amélioration;
- faire participer à l'équipe de cadres supérieurs les leaders des directions d'école;
- prévoir du mentorat afin de disposer d'un personnel enseignant très qualifié;
- avoir la conviction que le leadership du système est une responsabilité partagée.

Au sujet de la démarche globale, tous les participants ont souligné l'utilisation de données par le conseil scolaire afin d'orienter la prise de décision, ainsi que l'établissement d'une approche et d'une terminologie communes en littératie et en numératie à l'échelle du conseil. Les directions d'école ont noté que le KPDSB faisait participer son personnel scolaire à la planification systémique et partageait sa vision d'amélioration. Comme l'a fait remarquer un directeur d'école interrogé, « le conseil scolaire a une philosophie axée sur l'inclusion plutôt que sur une seule démarche prescriptive ».

#### **4. Stratégies et mesures en place pour soutenir l'amélioration**

La priorité de ce conseil scolaire était d'améliorer les stratégies d'enseignement. Cela signifiait que les cadres supérieurs avaient soutenu le système dans les domaines suivants :

##### **Ressources humaines**

Le KPDSB a recruté et formé du personnel enseignant spécialisé en littératie, afin d'offrir un soutien spécial à chaque école, à l'échelle du système. Les affectations suivantes ont été effectuées :

- Des enseignants et enseignantes en littératie des jeunes enfants, de la maternelle à la 3<sup>e</sup> année et en littératie des élèves de la 4<sup>e</sup> à la 6<sup>e</sup> année sont affectés à chaque école, et le conseil scolaire fournit :
  - de la formation sur les stratégies d'enseignement et les éléments d'un programme de littératie équilibré;

- de l'apprentissage professionnel continu au sein des écoles (p. ex., atelier sur les fiches d'observation individualisées ou sur la lecture guidée);
  - une formation « côte à côte » pour le personnel enseignant (p. ex., enseignement en équipe, accompagnement, modélisation);
  - des programmes de rattrapage en lecture (Reading Recovery) et en écriture pour les élèves à risque;
  - la surveillance de l'exécution du plan d'évaluation de la littératie chez les jeunes enfants dans les écoles (p. ex., enregistrement, compilation et analyse des données provenant des évaluations).
- Un enseignant affecté spécialement à la littératie chez les jeunes enfants est chargé de coordonner et de surveiller le programme connexe.
  - Des enseignantes affectées spécialement au curriculum de l'élémentaire travaillent avec la surintendante de l'éducation pour planifier l'apprentissage professionnel et offrir la formation au personnel.
  - Trois enseignantes affectées spécialement à la littératie orale travaillent avec le personnel enseignant dans quatre écoles comptant un nombre élevé d'élèves autochtones.

### **Ressources liées au curriculum**

En recourant à l'expertise existant au sein du conseil scolaire et à des comités du système, le KPDSB a mis au point des plans à l'échelle du système et a mis en œuvre des programmes soutenant le curriculum et l'enseignement en littératie et en numératie, par exemple :

- plan d'acquisition de la littératie par les jeunes enfants;
- programmes de lecture guidée;
- plan d'évaluation de la littératie chez les jeunes enfants;
- évaluations du KPDSB en milieu d'année;
- programme Premiers pas d'initiation à l'écriture;
- tableaux d'indicateurs en littératie à l'intention du personnel enseignant et des directions d'école;
- ressources en matière d'évaluation;
- programme Premiers pas d'initiation à la littératie orale;

- rapport de la Table ronde des experts en lecture au primaire et Guide d'enseignement efficace en lecture s'y rattachant;
- stratégies de mathématiques au primaire.

### **Affectation des ressources financières**

La directrice de l'éducation a veillé, en collaboration avec les conseillers et conseillères scolaires, à ce que les ressources financières nécessaires pour soutenir la priorité accordée à la littératie et à la numératie soient établies et allouées. Selon elle, les « décisions difficiles » suivantes devaient être prises concernant la réaffectation des fonds d'un secteur à un autre :

- **Examen du budget** – À la suite d'un examen des horaires d'entretien, le personnel d'entretien ne travaille plus dans les écoles élémentaires pendant les heures de classe, où il ne pouvait pas effectuer la majorité des tâches de nettoyage. Afin de maintenir l'efficacité du nettoyage dans les bâtiments, le personnel d'entretien a vu ses horaires modifiés et travaille désormais de 15 h à 23 h, ce qui a permis de réduire le nombre total d'heures de travail effectuées. Une réduction de la journée de travail des aides-enseignants et aides-enseignantes (AE), de sept à six heures, a aussi été mise en œuvre pour accorder l'horaire à la journée d'école. Cette réduction de la journée de travail (donc de la rémunération) des AE a fait l'objet d'une grève de 14 semaines. Malgré que cette décision ne fût pas favorable, le conseil scolaire a jugé qu'elle était nécessaire pour contribuer à la réaffectation des fonds au soutien du curriculum.
- **Fermeture d'écoles** – Depuis la fusion des conseils scolaires, huit écoles ont fermé leurs portes. Les ressources qui auraient servi à appuyer ces écoles ont été réaffectées au soutien des initiatives de littératie.
- **Démarche d'apprentissage professionnel** – Plutôt que d'investir dans un perfectionnement professionnel axé sur une activité ponctuelle ou d'une journée, le conseil scolaire a établi une démarche « côte à côte » dans laquelle un enseignant ou une direction collabore avec un ou plusieurs collègues pour mettre en œuvre une pratique pédagogique. Par exemple, ce conseil scolaire a économisé 50 000 \$ à l'occasion d'une initiative de formation en décidant d'envoyer une seule personne se faire former comme formatrice au lieu d'envoyer un représentant de chaque école. Cette personne a ensuite formé d'autres enseignants et enseignantes du conseil scolaire. La dépense engagée par le conseil scolaire s'est limitée aux congés de perfectionnement professionnel

du personnel enseignant, alors qu'il aurait sinon dû assumer en plus les coûts de formation supplémentaires et les frais de déplacement et d'hébergement hors du conseil scolaire.

- **Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage** – La subvention pour l'apprentissage durant les premières années d'études était allouée pour appuyer la mise en œuvre des pratiques pédagogiques. Même si ces fonds auraient pu être affectés à d'autres fins, ils ont été alloués à la priorité du conseil scolaire d'améliorer le rendement en littératie.

Une démarche ciblée et une collaboration étroite entre tous les secteurs de programme ont aussi permis au conseil de faire en sorte que toutes les ressources soient allouées aux initiatives appuyant le rendement des élèves. Par ailleurs, la communication et la collaboration intenses et continues entre le surintendant de l'éducation de l'enfance en difficulté et son service et la surintendante du curriculum et le sien favorisent une orientation et une compréhension communes, pour que chaque secteur puisse améliorer le rendement des élèves et optimiser ses ressources.

### **Perfectionnement professionnel**

Le conseil scolaire fournit aux titulaires de classe du perfectionnement professionnel sur les stratégies d'enseignement et d'évaluation déjà mentionnées.

Le perfectionnement professionnel offert aux directions d'école porte sur les éléments de programmes équilibrés en littératie et les indicateurs connexes, le leadership pédagogique, la planification de l'amélioration du curriculum et des écoles, la formation liée aux visites-éclair et les communautés d'apprentissage professionnelles.

Toutes les directions d'école participent à la formation axée sur des initiatives précises du conseil scolaire et du ministère. Par exemple, à l'occasion de chaque activité d'apprentissage, les directions ont suivi une séance d'une journée concernant des stratégies pédagogiques particulières pour les programmes de littératie à l'intention des jeunes enfants et de littératie des élèves du cycle moyen du KPDSB, parallèlement à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes. Elles ont également reçu, à la parution des documents, une formation d'une journée relativement à chacun des rapports des Tables rondes d'experts en lecture et en mathématiques, à chacun des niveaux scolaires – primaire, moyen et intermédiaire/supérieur. Au même moment, des liens ont été établis entre les objectifs et stratégies des programmes du KPDSB

en littératie et en numératie et les principes et recommandations énoncés dans ces rapports. À un stade ultérieur de la mise en œuvre des initiatives, une journée supplémentaire de formation a été offerte pour aider les directions à consolider leurs connaissances sur les programmes de littératie et de numératie, de manière à ce qu'elles soient informées des indicateurs à rechercher au cours des visites-éclair et à ce qu'elles puissent partager les pratiques exemplaires, relever les problèmes ou les préoccupations et en discuter.

Dans la plupart des séances de formation d'une journée, on demande aux directions d'école de se faire accompagner par un enseignant ou une enseignante de leur école. À diverses occasions, des éducateurs et éducatrices en littératie des jeunes enfants et en littératie des élèves du cycle moyen ainsi que des titulaires de classe de niveaux différents ont été invités. Les directions d'école peuvent ainsi stimuler une démarche collective de partage d'information avec le personnel et d'élaboration de plans relatifs au curriculum et à l'amélioration de l'école.

Outre les séances de formation d'une journée consacrées à un sujet ou à une initiative, des mini-ateliers et de la formation supplémentaire sur des thèmes précis sont incorporés à toutes les réunions de directions d'école. Cette formation est offerte par le surintendant ou la surintendante, les directeurs ou directrices leaders, des conseillers ou conseillères pédagogiques ou des titulaires de classe.

Les cadres supérieurs reconnaissent l'importance du rôle des directions d'école comme leaders pédagogiques dans les écoles et dans l'ensemble du système. Comme l'explique Wendy Parkin, la surintendante du curriculum :

*Il est toujours difficile de maintenir un bon équilibre entre le temps consacré par les directions au perfectionnement professionnel et aux travaux de comités hors de l'école et le temps qu'elles passent dans leurs écoles. Nous sommes conscients que les directions doivent être accessibles aux élèves et au personnel dans les écoles pour que soient assurés les progrès de l'enseignement et de l'apprentissage et que le milieu scolaire demeure sûr et organisé. Il est cependant primordial que nous continuions d'offrir aux directions de la formation, du soutien et du temps pour la réflexion et le réseautage avec leurs collègues si nous voulons poursuivre nos progrès à l'échelle du système. Il est donc très important que, chaque fois que nous rencontrons les directions*

*d'école à l'occasion de réunions, d'ateliers et de séances de réflexion à leur intention, la grande priorité soit le rendement des élèves et le leadership pédagogique.*

Toutes les personnes interrogées ont indiqué que la stratégie de perfectionnement professionnel appliquée dans ce conseil scolaire émanait de l'échelon local. Souvent appelée formation « côte à côte », elle consiste en la collaboration de deux professionnels pour résoudre un dilemme dans l'exercice de leur métier. Les directions ont signalé recevoir de la formation liée aux visites-éclair, qui les aide à déterminer ce qu'elles doivent rechercher concernant les stratégies d'amélioration en littératie.

Un autre aspect intéressant de ce conseil scolaire est le fait qu'il a établi un vaste programme de mentorat. Ce programme, élaboré au début dans un contexte de pénurie de personnel, était conçu comme une stratégie pour favoriser le recrutement et le maintien en poste des enseignants et enseignantes et comptait 32 mentors et 32 nouvelles recrues. Le nombre de participants a continué de croître depuis. Selon Janet Wilkinson, directrice de l'éducation, le programme a « transformé la culture du conseil scolaire, qui ressemble [désormais] à une communauté d'apprentissage professionnelle du fait que nous préférons recourir au langage d'une "culture de dialogue et de travail d'équipe" ».

Les répondants considèrent que la directrice de l'éducation est tout à fait « en phase » avec le système et sensible aux besoins du personnel enseignant, dont elle tente de comprendre le point de vue. Par exemple, des notions comme les « communautés d'apprentissage professionnelles », qui peuvent être interprétées comme de simples expressions à la mode par le personnel, sont reformulées en fonction de la perspective des enseignants.

### **Soutien à la mise en œuvre du curriculum**

Le conseil scolaire a mis en place divers comités et a élaboré plusieurs politiques à l'appui de la mise en œuvre du curriculum :

- Comité du curriculum du conseil scolaire
- Comité directeur du système sur la littératie des jeunes enfants

- Comité directeur des écoles sur la littératie des jeunes enfants
- Comité directeur pour les mathématiques, de la maternelle à la 8<sup>e</sup> année
- Politique d'évaluation du conseil scolaire
- Politique du conseil scolaire sur la mise en œuvre du curriculum
- Politique du conseil scolaire sur l'amélioration des écoles
- Groupes de réflexion en mathématiques

Les directions d'école leaders et le personnel enseignant sont représentés dans chacun des comités précités. Les leaders collaborent étroitement avec la surintendante du curriculum et fournissent de la formation à d'autres directions d'école et au personnel enseignant du conseil scolaire. Ils se responsabilisent des besoins des enseignants et des enseignantes qui ont besoin d'appui pour mettre en œuvre les stratégies liées au curriculum nécessaires à la réussite des élèves et fournissent l'appui nécessaire.

## **5. Mode de fonctionnement du conseil scolaire à l'appui de l'amélioration**

La directrice de l'éducation a mis en place, à l'échelon supérieur, une équipe administrative comprenant des représentants des directions d'école, et elle a joué un rôle central dans l'adhésion des conseillers et conseillères scolaires et la mise en place de comités auxquels ils contribuent.

La directrice de l'éducation voulait renforcer systématiquement l'expertise en littératie dans tout le conseil scolaire, en commençant par elle-même et en incluant les titulaires de classe, le personnel enseignant en littératie, les directions d'école, les surintendants et surintendantes et les conseillers et conseillères scolaires.

Un plan de mise en œuvre du curriculum et de perfectionnement professionnel a été élaboré par le conseil scolaire pour étayer la réalisation de l'amélioration en littératie. Jusqu'à maintenant, chaque administrateur ou administratrice, chaque enseignant ou enseignante du conseil a suivi du perfectionnement professionnel dans le domaine de l'enseignement en littératie.

## 6. Rôle du personnel du conseil scolaire

La directrice de l'éducation est considérée comme un leader pédagogique par les directions d'école interrogées. Pour elle, son rôle est de fournir une vision et d'inspirer le personnel. Selon la surintendante du curriculum, la directrice de l'éducation est « un véritable leader pédagogique qui se passionne pour le processus d'enseignement et d'apprentissage et le comprend très bien ». Le personnel la décrit comme une personne ayant une vision et une perspective globales, consciente de ce qui doit être fait et déterminée à y parvenir, mais qui reconnaît aussi que « les choses se font progressivement ». Par exemple, la littératie est la priorité principale depuis cinq ans. Toujours selon le personnel, la directrice de l'éducation comprend que « l'on ne peut pas se contenter d'avoir une vision sans fournir les appuis connexes, avant de dire "il faut que ça marche" ». La directrice de l'éducation qualifie le style de leadership qui règne dans tout le KPDSB de « passion disciplinée ».

La surintendante du curriculum joue un rôle crucial dans la surveillance des initiatives relatives à la littératie des jeunes enfants, à la littératie des élèves du cycle moyen et à la numératie. Elle contribue à élaborer le plan d'amélioration et de mise en œuvre du curriculum du conseil scolaire à chaque échelon du système, en veillant à ce que le plan prévoit la coordination des initiatives et des liens entre ces dernières et en le communiquant efficacement dans tout le système.

La planification et la coordination des initiatives s'effectuent par de nombreux processus de planification – planification stratégique du conseil scolaire, travaux du comité de planification du conseil, travaux du comité directeur du conseil et planification de l'amélioration et du curriculum dans les écoles. Les processus de planification sont cycliques par nature. À mesure que le personnel contribuant aux divers processus de planification interagit et réfléchit, les plans particuliers sont examinés, révisés et souvent améliorés. La surintendante du curriculum doit participer à la planification dans chaque domaine, ou être continuellement informée à ce sujet, afin d'assurer la coordination et la continuité au sein des initiatives et entre ces dernières.

La surintendante du curriculum collabore avec les comités du conseil scolaire pour faciliter la planification et pour veiller à la mise en œuvre des différentes composantes du plan. Les travaux des comités sont essentiels pour la mise en

œuvre, car ils définissent et mettent en place les stratégies visant à réduire les écarts existant entre les connaissances du personnel enseignant et l'exécution de l'enseignement, le perfectionnement professionnel nécessaire (qui, où et quand) et les ressources à élaborer ou à acheter pour aider le personnel enseignant dans les salles de classe.

Par ailleurs, les comités étudient et analysent continuellement les données et les résultats du conseil scolaire. Par exemple, le comité directeur sur la littératie des jeunes enfants a constaté, à partir des résultats des élèves dans les évaluations de milieu d'année du conseil et des tests de l'OQRE, que l'écriture était un sujet de préoccupation. Le personnel enseignant, qui utilise le programme d'écriture Premiers pas, se livre à des « dépistages rapides » pour déterminer le stade de développement des élèves. Des stratégies pédagogiques sont ensuite élaborées pour la classe ou des groupes d'élèves en fonction du niveau de développement.

Même si le comité estime que des dépistages rapides ont effectivement lieu et que les stratégies globales du programme sont utilisées, des stratégies particulières ne sont pas mises en œuvre à un niveau approprié pour certains élèves, individuellement ou en petits groupes.

*Dans un grand nombre de classes, il reste encore du chemin à parcourir pour orienter les pratiques à l'aide des évaluations. Les membres du comité ont ensuite établi que nous devons aller plus loin dans le programme et faire en sorte que le personnel enseignant situe les élèves dans le continuum d'écriture Premiers pas, de manière à choisir et à utiliser plus facilement des stratégies d'enseignement particulières. Lors du lancement du programme, le comité estimait que l'usage du continuum par le personnel enseignant serait trop laborieux et peu utile et a même dissuadé le personnel d'utiliser le programme dans son ensemble. Le comité a ensuite changé d'avis – il pense maintenant que le personnel enseignant est prêt à passer à l'étape suivante et qu'il doit le faire pour renforcer les compétences en écriture jusqu'au niveau suivant. Le travail des comités est très important pour surveiller les progrès et pour établir ce qui est nécessaire pour aller de l'avant. (Wendy Parkin, surintendante du curriculum)*

On a demandé au surintendant de l'éducation de l'enfance en difficulté de participer au processus pour faciliter l'intégration de l'éducation de l'enfance en difficulté à la planification du curriculum. Une initiative a consisté à recruter des enseignants et enseignantes ressources en éducation de l'enfance en difficulté et à les faire collaborer de plus en plus avec les titulaires de classe. Comme l'explique le surintendant, « nous avons commencé à voir cela davantage comme une démarche proactive en littératie que comme une approche axée sur le diagnostic et les symptômes ».

Les directions d'école se considèrent également comme des leaders pédagogiques. Ils doivent suivre le même perfectionnement professionnel que le personnel enseignant. Comme le dit une directrice, « nous participons à des interactions empreintes de respect à tous les niveaux ».

## 7. Liens entre l'école et le conseil scolaire

Les rapports entre le conseil scolaire et les écoles se caractérisent ainsi : « pression et soutien ». Les attentes sont élevées, mais un soutien important est apporté par le conseil, à commencer par la directrice de l'éducation, qui détient la vision et sait comment la concrétiser. Elle se rend dans chaque école au moins deux fois par an. Elle comprend très bien ce qu'est un enseignement de qualité et est présente à la fois pour célébrer les réussites et pour poser les questions difficiles lorsque les écoles connaissent des problèmes. Un enseignant en parle dans ces termes : « Elle n'accepte pas que les enfants ne puissent pas apprendre, et ce, quels que soient leurs antécédents ou leur origine. Elle n'accepte pas d'excuse. » Les directions d'école ont répété maintes fois à quel point le conseil scolaire les soutenait dans la mise en œuvre du plan d'amélioration de la littératie.

Le personnel a une attitude positive et optimiste; il a comme devise « le tout est plus grand que la somme des parties ». Un directeur d'école a expliqué qu'il était important de favoriser un engagement envers l'amélioration de l'ensemble de l'école pour tous les élèves, pas simplement le travail individuel dans des salles de classe isolées : « Nous tentons d'encourager les enseignants et les enseignantes à travailler dans la perspective de l'école plutôt que dans celle de la salle de classe – le message principal est de travailler en équipe. » Les directions d'école ont clairement indiqué que leur rôle englobait la réalisation de la vision à l'échelle de l'école : « Nous avons un rôle de meneurs de claqué. »

## **Orientation et vision communes**

Toutes les personnes interrogées, depuis la directrice de l'éducation aux directeurs et directrices d'école, pouvaient définir la priorité du conseil scolaire : la littératie est la priorité et l'apprentissage de tous les enfants est la cible.

L'équipe des cadres supérieurs reconnaît l'importance de l'uniformité des messages, qu'elle définit comme la « règle par neuf » qui apparaît dans l'anecdote suivante. Au début de la mise en œuvre du programme de littératie des jeunes enfants, la directrice de l'éducation avait fait part, à l'occasion d'une intervention devant un groupe de directeurs et directrices d'école, de son exaspération envers un point précis du programme. La perplexité de son auditoire lui avait indiqué qu'il ne comprenait pas ce dont elle parlait. Elle était très irritée, car elle savait que le sujet avait été abordé antérieurement, au cours d'une formation et de discussions. Puis elle assista à un séminaire en ressources humaines, où l'animateur expliqua que les gens ont besoin d'entendre un message neuf fois avant de s'en souvenir. À la réunion suivante des directions d'école, la directrice évoqua ce point, y compris sa frustration, en faisant remarquer qu'elle n'aurait pas dû s'irriter puisque son auditoire n'avait entendu le message que cinq fois, et qu'elle devait donc le répéter quatre fois de plus.

Selon la directrice de l'éducation, la leçon à tirer de cette anecdote par les cadres supérieurs et les directions d'école était la suivante :

*Lorsque nous nous engageons dans une initiative, nous ne cessons d'en parler et de recevoir de la formation – nous sommes immergés dans le sujet et perdons parfois de vue le fait que les autres ne le sont pas nécessairement autant. Quand nous sommes fatigués de répéter le même message et pensons que tout le monde l'est aussi de l'entendre, c'est en fait à ce moment-là que beaucoup commencent seulement à l'assimiler. Il faut absolument veiller à ce que nos messages importants soient répétés constamment et à ce que nous y réfléchissions sans cesse.*

On peut dégager plusieurs leçons de cette « règle par neuf ». En diffusant et en répétant un message, on crée une histoire. Une vision et une orientation partagées constituent une initiative humaine, et c'est ainsi que la directrice de l'éducation a formulé son récit : de manière à toucher les cœurs et les esprits en vue de développer une culture à l'échelle du système.

## 8. Accroissement latéral des capacités

Le KPDSB s'est associé avec le groupe Northern Ontario Education Leaders (NOEL), dont font partie plusieurs conseils scolaires publics et catholiques ainsi que diverses administrations scolaires, pour le projet Improving Student Achievement in Literacy and Numeracy K-6 : Aboriginal Student Success project. Chaque conseil scolaire et chaque administration scolaire membre de NOEL a retenu l'amélioration en littératie et l'éducation des Autochtones comme priorité principale de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année, collectivement et indépendamment.

Afin de renforcer la capacité régionale, NOEL a parrainé des conférences régionales sur le perfectionnement des compétences en littératie à l'intention du personnel enseignant et des administrateurs, de manière à partager les pratiques efficaces auprès des écoles et des conseils scolaires. De plus, la mise en place du perfectionnement professionnel en ligne a permis d'atteindre tous les enseignants et enseignantes du Nord, même dans les endroits les plus isolés.

Les conseils scolaires du Nord-Ouest de l'Ontario ont mis en commun des fonds pour la mise en œuvre et la gestion de projets qui bénéficieront à tous les conseils scolaires participants. Cette stratégie convient particulièrement aux conseils de petite taille, dont l'infrastructure est relativement modeste.

Le conseil scolaire encourage aussi le personnel enseignant et les directions d'école à travailler et à apprendre ensemble en faisant participer des représentants de ces deux groupes à des comités mixtes du système et à des activités de perfectionnement professionnel. Par exemple, le groupe des enseignants et enseignantes sur la littératie des jeunes enfants et celui du même genre mais pour les élèves du cycle moyen se sont réunis pour former un réseau à l'occasion d'une session de formation de six jours. La philosophie d'une communauté d'apprentissage professionnelle est intégrée à la pratique. Les directions d'école se sentent également reliées par la formation en leadership pédagogique dont elles bénéficient. En outre, le perfectionnement professionnel organisé par les cadres supérieurs a eu un résultat non intentionnel. Étant donné les distances énormes à l'intérieur du KPDSB, les membres du personnel enseignant et des directions d'école doivent passer beaucoup de temps à voyager ensemble. Pendant les heures d'allers-retours des séances de perfectionnement professionnel, les conversations peuvent ainsi se poursuivre.

Le conseil scolaire participe aussi à l'initiative Diriger la réussite des élèves, organisée par le Secrétariat de la littératie et de la numératie en collaboration avec les trois associations de directions d'école de l'Ontario : le Ontario Principals' Council, le Catholic Principals' Council of Ontario et l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes. Le personnel y voit « une excellente occasion pour les directions d'école d'établir des liens, de partager des pratiques exemplaires et de renforcer les équipes d'apprentissage dans les écoles ».

## 9. Évaluation de l'efficacité

Selon la directrice de l'éducation, « l'OQRE valide l'efficacité » des stratégies et des mesures adoptées par le KPDSB. On a constaté une nette amélioration des résultats du conseil scolaire ces dernières années.

De 2002-2003 à 2004-2005, les résultats des élèves de 3<sup>e</sup> année ont augmenté de 24 % en mathématiques, de 23 % en lecture et de 15 % en écriture. Pendant la même période, les résultats des élèves de 6<sup>e</sup> année se sont améliorés de 16 % en lecture, de 10 % en mathématiques et de 5 % en écriture.

Le KPDSB a également accordé – et soutenu –, à l'échelle du système, la priorité au rendement des élèves en littératie et en numératie, ce qui était évident au niveau du conseil scolaire et des écoles. Les indicateurs suivants de l'efficacité ont été observés dans les écoles où nous nous sommes rendus :

- un même message a été entendu dans toutes les écoles;
- les salles de classe que nous avons visitées :
  - étaient accueillantes, lumineuses et en ordre, avec de nombreux travaux d'élèves affichés;
  - affichaient sur leurs murs, comme références à l'intention des élèves, des stratégies en lecture et des messages-guides;
  - comportaient des murs de mots utilisés de manière interactive comme outils d'apprentissage;
  - comptaient des salles de documentation très bien organisées et bien approvisionnées;
  - témoignaient clairement de l'usage de diverses méthodes – lecture à haute voix, lecture partagée, lecture guidée et des activités de lecture autonome.

## 10. Défis constatés

Le premier grand défi auquel le conseil scolaire a été confronté était la réduction des écarts. En effet, pendant la mise en œuvre de son plan, l'équipe de cadres supérieurs a constaté que même si les résultats des élèves en littératie s'étaient améliorés dans l'ensemble, l'écart de rendement entre les élèves autochtones et non autochtones demeurait. Cette constatation a provoqué un examen des programmes destinés aux élèves autochtones et la mise en œuvre d'un programme pilote axé sur la littératie orale dans des écoles choisies comptant un grand nombre d'Autochtones.

Le deuxième grand défi auquel le conseil scolaire a dû faire face était la fusion et les questions politiques qui s'y rattachaient. Le KPDSB a été créé à l'issue d'un processus de fusion. Tout en reconnaissant que cela avait posé des problèmes pour la formation d'un conseil scolaire unifié, la directrice de l'éducation y a vu une occasion de formuler une nouvelle orientation pour l'avenir :

*Il était urgent d'établir une nouvelle orientation du conseil scolaire en tant qu'entité unique. L'orientation définie pour le conseil scolaire est : « Les élèves d'abord et avant tout ». La fusion des conseils était une réalité que l'on devait transformer en opportunité.*

Le KPDSB est conscient des défis à relever pour respecter son engagement à l'égard de niveaux de littératie plus élevés pour tous les élèves. Au départ, les élèves atteignaient les seuils fixés en lecture, mais éprouvaient des difficultés en compréhension. Cela a mené à l'élaboration d'un plan pour approfondir les compétences du personnel enseignant, afin qu'il puisse aider les élèves à accroître leurs aptitudes en compréhension.

Un autre défi au niveau du système était le manque d'intérêt envers la collecte de données et leur utilisation. Lors de l'amorce de la planification de l'évaluation pour le cycle primaire, on mettait l'accent sur la collecte de données sommatives; on recherche maintenant un équilibre entre les données sommatives et formatives.

## 11. Viabilité à long terme de l'amélioration

Le personnel a signalé que les éléments suivants étaient nécessaires pour garantir la viabilité à long terme de l'amélioration :

- la compréhension du fait que le changement s'obtient progressivement
  - le KPDSB a adopté une démarche échelonnée en matière de littératie des jeunes enfants, de littératie au cycle moyen et de numératie;
  - le conseil est demeuré centré sur la littératie au fil du temps;
- le soutien au personnel enseignant afin qu'il modifie ses pratiques, avec un appui « côte à côte »;
- l'établissement de la stabilité, avec du personnel expérimenté et stable;
- un programme de mentorat à l'intention du nouveau personnel enseignant, qui procure une occasion de croissance professionnelle aux nouvelles recrues et aux mentors (30 personnes dans chacun de ces deux groupes);
- l'attention accordée aux données.

## 12. Priorités à venir

Les cadres supérieurs ont choisi la numératie comme thème de la prochaine grande initiative d'amélioration du conseil scolaire.

## 13. Principales leçons tirées des stratégies du conseil scolaire

Le personnel a tiré les principales leçons suivantes, sous forme de suggestions pour l'apprentissage aux trois niveaux de mise en œuvre – école, conseil scolaire et province :

- Ayez une vision forte et un plan d'action solide
- Ne vous écartez jamais de la vision, maintenez-la et croyez-y – cet effort commence au centre et se diffuse ensuite dans tout le reste du système
- Adoptez une démarche systémique et axée sur les écoles : elle est nécessaire en matière de planification, de mise en œuvre et de soutien

- Mettez à contribution toutes les parties concernées au sein du système pour faire progresser une initiative (effort collectif)
- Célébrez les réussites, cela entretient la passion
- Répartissez intelligemment les ressources financières
- Exigez un plan d'amélioration continu. L'un des points forts du KPDSB est qu'il continue de surveiller ses programmes en se penchant de nouveau sur les données et la recherche, qu'il détecte les écarts existants et qu'il choisit intentionnellement la voie à suivre pour éliminer ces écarts.