

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 :
York Catholic District School Board

Direction de la série :
Carol Campbell
Michael Fullan
Avis Glaze

Réaliser le potentiel d'apprentissage

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

Rapport d'étude de cas :
York Catholic District School Board
Carmen Maggisano et Carol Campbell

Direction de la série :
Carol Campbell
Michael Fullan
Avis Glaze

TABLE DES MATIÈRES

Préface	3
Introduction	5
Résumé	13
Profil du conseil scolaire	13
Collecte des données	13
Approche du conseil scolaire	13
Éléments clés des leçons tirées des stratégies du conseil scolaire	15
Rapport sur l'étude de cas	16
1. Mise en contexte et performance du conseil scolaire	16
2. Collecte des données	17
3. Approche du conseil scolaire	18
Contexte du changement	18
4. Stratégies et mesures en place pour appuyer l'amélioration	20
Activités de perfectionnement professionnel et de renforcement des capacités	20
Élaboration des ressources	25
Communication et collaboration	26
5. Gouvernance et reddition de comptes	27
Conseillers scolaires	27
6. Rôle du personnel du conseil scolaire	28
Rôle de la directrice de l'éducation	28
Rôle de l'agente ou de l'agent de supervision	28
Rôle de la directrice ou du directeur d'école	30
Rôle de l'enseignante ou de l'enseignant	30
Rôle de l'accompagnatrice ou de l'accompagnateur en littératie	31
7. Liens entre l'école et le conseil scolaire	31
8. Accroître la capacité latérale : accroissement des échanges professionnels entre les écoles	32
9. Évaluation de l'efficacité des pratiques mises en place	32

10. Défis à surmonter	33
11. Poursuite de l'amélioration du rendement	33
12. Orientations futures	33
13. Éléments clés des leçons tirées des stratégies du conseil scolaire	34

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 éducateurs et les communautés de l'Ontario dans l'intérêt de nos enfants.

Notre cause mérite tous nos efforts.

Ben Levin

Septembre 2006

INTRODUCTION

La présente publication détaille une étude de cas sur un conseil scolaire de l'Ontario, le York Catholic District School Board (YCDSB), 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^e année) ayant atteint ou dépassé la norme en littératie et en numératie, selon les évaluations provinciales menées par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), un organisme indépendant.

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 communautaires 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, 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 des 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 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 ces huit 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^e année en 2004-2005), trois autres de taille moyenne (de 1 000 à 2 000 élèves en 6^e année) et deux étaient de grande ampleur (plus de 3 000 élèves en 6^e 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, publics et catholiques. 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^e 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 de l'éducation, agents de supervision et surintendants) et d'autres employés des bureaux centraux (coordonnateurs du curriculum, conseillers pédagogiques, accompagnants). Un échantillon de directeurs 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 en 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* influence 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 être analysés, chacun 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 littérature 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

Ce cas présente les leçons tirées des expériences d'un conseil scolaire de district de l'Ontario cherchant à renforcer les capacités et la cohérence des écoles et du district pendant la mise en œuvre de stratégies visant à améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie.

Profil du conseil scolaire

Le York Catholic District School Board (YCDSB) dessert une des régions qui connaissent la plus forte croissance en Amérique du Nord, soit la Municipalité régionale de York, située dans la région du grand Toronto. Le conseil a des écoles dans chacune des neuf municipalités de la région, soit Aurora, East Gwillimbury, Georgina, Markham, Newmarket, Richmond Hill, Vaughan, Whitchurch-Stouffville et le canton de King. Le conseil englobe un vaste territoire géographique qui inclut des superficies urbaines et rurales et une démographie très diverse.

À l'heure actuelle, le conseil compte 83 écoles élémentaires et 13 écoles secondaires. De nouvelles écoles sont ouvertes chaque année et le corps enseignant compte 3 900 membres, qui servent environ 54 000 élèves.

Collecte des données

La collecte des données a inclus des entrevues avec le personnel-cadre supérieur du conseil scolaire, la coordonnatrice du curriculum de l'élémentaire, les directions d'école, les agents régionaux du rendement des élèves du Secrétariat de la littératie et de la numératie ainsi que l'étude des documents du conseil scolaire et des données de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE).

Approche du conseil scolaire

« Notre vision commune, les thèmes stratégiques du conseil – un apprentissage de qualité pour tous, des communautés d'apprentissage catholiques et des écoles sécuritaires et bienveillantes – et les priorités clés du ministère nous guident dans notre travail visant à préparer l'avenir des élèves, à mettre l'accent sur l'amélioration continue, à promouvoir les possibilités d'apprentissage pour tous les élèves et à refléter nos valeurs en tant que communauté d'apprentissage catholique. »
(Directrice de l'éducation)

L'approche globale pour assurer la réussite est fondée sur les stratégies et les engagements décrits ci-dessous.

1. Un apprentissage de qualité pour tous

Le conseil adopte une vision globale en matière d'apprentissage et de rendement des élèves et il offre des possibilités d'apprentissage professionnel afin d'appuyer l'acquisition de compétences en littératie et en numératie pour les apprenants de tous les niveaux. La planification et la prestation du curriculum sont guidées par les principes énumérés ci-dessous :

- l'intégration de la foi catholique à la mise en œuvre du curriculum;
- l'élaboration d'une méthode universelle en matière d'apprentissage, d'enseignement différencié et d'évaluation;
- la prise en compte des styles d'apprentissage particuliers des filles et des garçons, des apprenants de l'anglais « *English Language Learners* » qui suivent des cours d'anglais langue seconde et des élèves ayant des besoins particuliers.

2. Des communautés d'apprentissage catholiques (CAC)

La capacité du système catholique de York est renforcée grâce aux communautés d'apprentissage catholiques qui favorisent des milieux d'apprentissage sécuritaires, accueillants et coopératifs afin d'appuyer l'amélioration de l'apprentissage et du rendement. Les communautés d'apprentissage catholiques, qui sont déterminées à assurer un apprentissage de qualité pour tous et qui rendent compte de leurs activités, analysent et adaptent leurs pratiques professionnelles en fonction des données probantes et du contexte local afin de maximiser les résultats d'apprentissage des élèves. Elles s'efforcent de réaliser la vision qu'elles partagent avec le conseil en posant les questions suivantes :

- Quels résultats devons-nous aider les élèves à atteindre afin de réaliser notre vision commune?
- De quelle façon utiliserons-nous nos ressources afin d'assurer que les élèves atteignent les résultats désirés?
- Quels changements devons-nous apporter à nos processus de base afin de nous permettre d'atteindre les résultats souhaités?
- Quelles compétences, aptitudes et culture devons-nous avoir afin d'apporter les changements nécessaires à nos méthodes?

3. Des écoles sécuritaires et bienveillantes

Les connaissances, les compétences, les attitudes et les mesures de soutien qui sont nécessaires pour assurer des milieux d'apprentissage sécuritaires et bienveillants sont favorisées par la collaboration qui existe entre les communautés d'apprentissage catholiques, les partenaires communautaires et la relation entre l'école et la paroisse.

Éléments clés des leçons tirées des stratégies du conseil scolaire

Les principales leçons énumérées ci-dessous suggèrent des mesures à prendre à l'échelon de l'école et à l'échelle du conseil.

- Renforcer l'engagement à l'égard de la vision et maintenir l'accent sur les résultats des élèves.
- Favoriser un climat et une culture favorables à l'apprentissage grâce à des relations étroites à tous les niveaux.
- Inviter les parents à participer activement à l'amélioration du processus de planification.
- Reconnaître que le rôle des surintendances des écoles est crucial. Pour susciter et maintenir le changement, les surintendances des écoles doivent bien connaître leurs écoles et les besoins des communautés locales.
- Donner les moyens aux surintendances et aux directions d'école d'aider le personnel scolaire et les conseils d'école à atteindre leurs objectifs et leurs cibles.
- Appuyer la collaboration entre les départements des services pédagogiques, des services à l'enfance en difficulté, d'enseignement de l'anglais langue seconde (*English as a Second Language, ESL*) et de développement de la littératie en anglais (*English Literacy Development, ELD*) dans le cadre de l'étude, de l'élaboration et de la mise en œuvre du curriculum et des possibilités d'apprentissage professionnel.
- Fournir un soutien différencié en affectant les ressources financières, humaines et matérielles en fonction des données sur les élèves et des besoins de chaque école.
- Examiner les mesures de soutien et les stratégies centrales afin de créer plus de possibilités d'apprentissage intégrées à l'emploi.

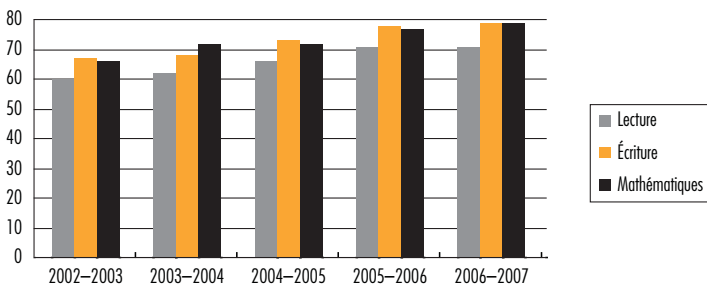
RAPPORT SUR L'ÉTUDE DE CAS

1. Mise en contexte et performance du conseil scolaire

Le York Catholic District School Board (YCDSB) est un conseil scolaire en pleine croissance dans une région dont la population est diversifiée. À l'heure actuelle, le conseil compte 83 écoles élémentaires et 13 écoles secondaires, un effectif de 54 000 élèves et un corps enseignant de 3 900 membres. Comme le montrent les tableaux et les graphiques qui suivent, les résultats obtenus par le YCDSB indiquent une amélioration au fil du temps dans toutes les matières lors des évaluations effectuées au cycle primaire et au cycle moyen par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE). Les résultats les plus récents indiquent que le YCDSB occupe la première place dans la province en ce qui concerne les résultats obtenus à la suite des évaluations à l'élémentaire. Au cours des cinq dernières années, le pourcentage d'élèves de la 3^e année qui ont obtenu des résultats comparables ou supérieurs à la norme provinciale a augmenté de 11 % en lecture, pour atteindre 71 %, de 12 % en écriture, pour atteindre 79 %, et de 13 % en mathématiques, pour atteindre 79 %. Les résultats en écriture et en mathématiques des élèves de la 3^e année indiquent que le YCDSB excède déjà les attentes provinciales (75 %) et qu'il s'approche de l'objectif provincial en lecture pour les élèves de la 3^e année.

3^e ANNÉE : POURCENTAGE DES ÉLÈVES DU YCDSB AUX NIVEAUX 3 ET 4 LORS DES ÉVALUATIONS PROVINCIALES

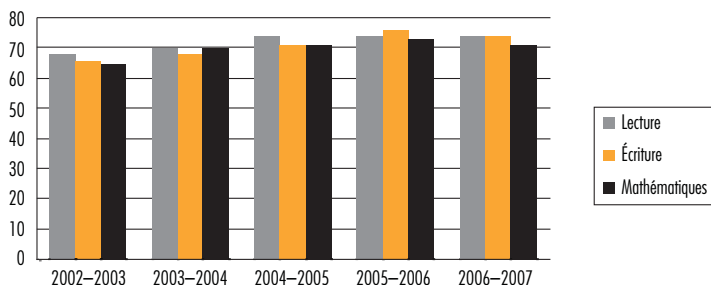
3 ^e année	2002–2003	2003–2004	2004–2005	2005–2006	2006–2007	Changement entre 2002-2003 et 2006-2007
Lecture	60	62	66	71	71	+11
Écriture	67	68	73	78	79	+12
Mathématiques	66	72	72	77	79	+13



Au cours des cinq dernières années, l'évaluation a révélé que le pourcentage des élèves de la 6^e année qui ont obtenu des résultats comparables ou supérieurs à la norme provinciale (niveaux 3 et 4) a augmenté de 6 % en lecture, pour atteindre 74 %, de 8 % en écriture, pour atteindre 74 % et de 6 % en mathématiques, pour atteindre 71 %. Les résultats en écriture et en mathématiques des élèves de la 6^e année indiquent que le YCDSB se situe au niveau des attentes provinciales de 75 % et qu'il s'approche de l'objectif en mathématiques.

6^e ANNÉE : POURCENTAGE DES ÉLÈVES DU YCDSB AUX NIVEAUX 3 ET 4 LORS DES ÉVALUATIONS PROVINCIALES

6 ^e année	2002–2003	2003–2004	2004–2005	2005–2006	2006–2007	Changement entre 2002-2003 et 2006-2007
Lecture	68	70	74	74	74	+6
Écriture	66	68	71	76	74	+8
Mathématiques	65	70	71	73	71	+6



2. Collecte des données

Les renseignements publiés dans le présent rapport ont été recueillis à l'aide d'entrevues avec les membres de l'équipe de la haute direction : Susan LaRosa, directrice de l'éducation; Patricia Preston, directrice adjointe de l'éducation; John Sabo, directeur adjoint de l'éducation; Mary Anne Di Sebastiano, coordonnatrice des programmes de l'élémentaire. Des entrevues téléphoniques ont été réalisées avec un certain nombre de directions des écoles élémentaires. Des entrevues ont aussi été menées auprès des agents régionaux du rendement des élèves du Secrétariat de la littératie et de la numératie.

Les documents du conseil et les données de l'OQRE sur le rendement ont aussi été étudiés.

3. Approche du conseil scolaire

Le YCDSB inspire ses communautés d'apprentissage catholiques à atteindre les résultats visés pour l'ensemble des apprenants grâce à une vision partagée.

Nous sommes une communauté d'apprentissage catholique composée de partenaires qui collaborent entre eux et qui s'entraident en étant déterminés à assurer un apprentissage de qualité pour tous et en rendant compte de nos activités, en s'inspirant de Jésus.

La directrice de l'éducation a souligné l'importance d'articuler une vision commune et de bâtir une infrastructure de soutien afin de favoriser l'émergence d'une culture de l'amélioration. Le conseil est déterminé à améliorer continuellement ses écoles, à créer un milieu au sein duquel l'innovation et l'amélioration font partie des activités quotidiennes. En tant que communauté d'apprentissage catholique, le conseil appuie et encourage les membres du personnel à se réunir afin de réfléchir à leurs meilleures pratiques, à évaluer leur efficacité et à prendre des décisions au sujet de ce qui doit être fait pour qu'ils deviennent encore plus efficaces. Tous travaillent à la réalisation d'un objectif commun, soit l'atteinte des résultats souhaités par tous les élèves, et ils comptent les uns sur les autres pour atteindre des objectifs convenus qui ne pourraient être atteints de façon indépendante.

La directrice de l'éducation a la responsabilité de diriger le système scolaire en favorisant un esprit communautaire et une vision commune auprès des nombreux partenaires du système d'éducation catholique : les élèves, les parents, les enseignants, le personnel de soutien et la communauté.

Contexte du changement

Au cours des huit dernières années, le conseil et la fédération se sont engagés dans une négociation fondée sur l'intérêt plutôt que dans une négociation traditionnelle. Cela nous a permis de bien comprendre nos enjeux respectifs. Grâce à cette approche, les relations, le respect mutuel et la confiance se sont améliorés considérablement. Nous nous sommes engagés sur la voie de la transformation. (Directrice de l'éducation)

Les questions touchant le leadership sont essentielles, en particulier l'opinion de notre directrice de l'éducation concernant l'établissement des relations. Il y a dix ans, nous avions un déficit important et des problèmes de relations de travail. Aujourd'hui, la situation est radicalement changée et les relations avec les employés sont excellentes. (Directrice adjointe de l'éducation)

1. Un apprentissage de qualité pour tous

Le conseil adopte une vue globale en matière d'apprentissage et de rendement des élèves et il offre des possibilités d'apprentissage professionnel afin d'appuyer l'acquisition de compétences en littératie et en numératie pour les apprenants de tous les niveaux. La planification et la prestation du curriculum sont guidées par les principes énumérés ci-dessous :

- l'intégration de la foi catholique à la mise en œuvre du curriculum;
- l'élaboration d'une méthode universelle en matière d'apprentissage, d'enseignement différencié et d'évaluation;
- la prise en compte des styles d'apprentissage particuliers des filles et des garçons, des apprenants de l'anglais « *English Language Learners* » qui suivent des cours d'anglais langue seconde et des élèves ayant des besoins particuliers.

2. Des communautés d'apprentissage catholiques (CAC)

La capacité du système catholique de York est renforcée grâce aux communautés d'apprentissage catholiques qui favorisent des milieux d'apprentissage sécuritaires, bienveillants et coopératifs afin d'appuyer l'amélioration de l'apprentissage et du rendement. Les communautés d'apprentissage catholiques, qui sont déterminées à assurer un apprentissage de qualité pour tous et qui rendent compte de leurs activités, analysent et adaptent leurs pratiques professionnelles en fonction des données probantes et du contexte local afin de maximiser les résultats d'apprentissage des élèves. Elles s'efforcent de réaliser la vision qu'elles partagent avec le conseil en posant les questions suivantes :

- Quels résultats devons-nous aider les élèves à atteindre afin de réaliser notre vision commune?
- De quelle façon utiliserons-nous nos ressources afin d'assurer que les élèves atteignent les résultats désirés?
- Quels changements devons-nous apporter à nos méthodes de base afin de nous permettre d'atteindre les résultats souhaités?
- Quelles compétences, aptitudes et culture devons-nous avoir afin d'apporter les changements nécessaires à nos méthodes?

3. Des écoles sécuritaires et bienveillantes

Les connaissances, les compétences, les attitudes et les mesures de soutien qui sont nécessaires pour assurer des milieux d'apprentissage sécuritaires et bienveillants sont favorisées par la collaboration qui existe entre les communautés

d'apprentissage catholiques, les partenaires communautaires et la relation entre l'école et la paroisse.

Les principales caractéristiques de l'approche adoptée à l'échelle du conseil sont les suivantes :

- une vision et un engagement clairs à l'égard d'un système qui fait de la littératie une priorité pour tous les élèves et qui est communiqué continuellement à toutes les personnes au sein du système;
- la continuité de l'orientation;
- un plan global et un cadre d'amélioration continue à l'échelle du système;
- l'utilisation des données et des résultats pour guider l'enseignement et allouer les ressources;
- le renforcement et le maintien de la capacité des administrateurs et des enseignants d'assurer l'enseignement de la littératie à tous les élèves;
- la mise sur pied de communautés d'apprentissage professionnelles à tous les niveaux et au-delà du district.

4. Stratégies et mesures en place pour appuyer l'amélioration

Activités de perfectionnement professionnel et de renforcement des capacités

En plus du dévouement de son personnel et des parents, une des grandes forces du conseil est son engagement à assurer une vision globale en matière d'apprentissage et de rendement des élèves. Afin d'appuyer une approche différenciée fondée sur les besoins des élèves, le conseil a mis en œuvre les stratégies suivantes :

- cibler les écoles qui ont un faible rendement ou qui sont sous performantes;
- répartir les ressources et les mesures de soutien;
- planifier et offrir des possibilités d'apprentissage professionnel et des stratégies d'enseignement.

Les activités de collaboration des équipes scolaires sont appuyées par la mise en œuvre d'une variété d'initiatives et de stratégies visant à renforcer et à maintenir les capacités à l'échelle du système. Celles-ci sont décrites ci dessous.

1. Communautés d'apprentissage catholiques (CAC)

Les directions d'école ont la responsabilité d'assurer le leadership afin de mettre sur pied des communautés d'apprentissage professionnelles catholiques. Les enseignants bénéficient de périodes de congé professionnel afin de favoriser la collaboration, de consolider leur apprentissage, de partager les meilleures pratiques et de recueillir, d'analyser et de noter les travaux des élèves afin de préparer leur enseignement et les prochaines étapes. Les enseignants et les administrateurs réfléchissent constamment aux quatre questions fondamentales de DuFour en matière de recherche collective :

- Que voulons-nous que nos élèves apprennent?
- Comment saurons-nous qu'ils l'ont appris?
- Que ferons-nous s'ils ne l'ont pas appris?
- Comment maintiendrons-nous l'accent sur les améliorations dans le domaine de l'apprentissage?

2. Initiatives en littératie et en numératie

Cycles préparatoire et primaire

Le conseil continue de renforcer les capacités du personnel et d'améliorer les résultats des élèves grâce à l'établissement d'objectifs, à l'apprentissage professionnel en cours d'emploi et à la planification en équipe. Les écoles continuent de renforcer leurs capacités d'utiliser les données afin d'éclairer la prise de décisions et de déterminer les stratégies pédagogiques appropriées. Le perfectionnement en cours d'emploi favorise le recours à des pratiques pédagogiques à rendement élevé et fondées sur la recherche qui sont harmonisées avec les documents du ministère, dont les nouveaux documents du curriculum du jardin d'enfants, la *Stratégie de lecture au primaire*, la *Stratégie de mathématiques au primaire*, les guides sur l'enseignement efficace de la lecture, de l'écriture et des mathématiques au primaire, *Moi, lire? Tu blagues!*, *Many Roots, Many Voices* et *l'Éducation pour tous*.

Cycle moyen

Les années d'études du cycle moyen continuent de mettre l'accent sur l'équilibre entre la littératie et les aptitudes à résoudre les problèmes de mathématiques. Les écoles continuent de renforcer leurs capacités d'utiliser les données et les preuves afin d'éclairer la prise de décisions et l'enseignement et d'améliorer les résultats d'apprentissage des élèves. Le perfectionnement en cours d'emploi et la planification en équipe mettent l'accent sur les stratégies d'évaluation,

l'enseignement différencié et les stratégies pédagogiques à rendement élevé qui sont reflétés dans les documents du ministère, dont les *Rapports des tables rondes des experts* en lecture et en mathématiques, les guides sur l'enseignement efficace de la littérature et des mathématiques, *Moi, lire? Tu blagues!*, *Many Roots, Many Voices* et l'*Éducation pour tous*.

3. Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE)

Les enseignants débutants sont présentés au personnel du conseil; les ressources et les stratégies pédagogiques du conseil leur sont expliquées et ils sont jumelés avec un mentor. Les séances pour les mentors et les mentorés ont mis l'accent sur les aspects suivants : la planification et la préparation, l'approfondissement de la foi, la gestion de la salle de classe, les stratégies recommandées par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), le soutien à l'intention des élèves ayant des besoins particuliers et des élèves qui apprennent l'anglais, grâce à des stratégies d'enseignement différencié, la communication avec les parents, l'évaluation et les techniques pédagogiques efficaces. Les surintendances des écoles ont effectué une évaluation du rendement pour chaque enseignante débutante et enseignant débutant. D'autres possibilités de soutien sont offertes au besoin. Celles-ci peuvent comprendre des visites sur place par les conseillers pédagogiques du conseil.

4. Classes modèles

Il y a six classes modèles au sein du conseil : une dans chacun des cinq secteurs de l'élémentaire et une classe de numératie dans le secteur 5 du conseil. Ces classes sont utilisées par le personnel enseignant comme un lieu idéal pour la présentation d'ateliers et d'activités de perfectionnement en cours d'emploi. Ces classes utilisent des aides visuelles et des tableaux thématiques qui profitent à tout le monde. Les leçons sont expliquées dans ce cadre et le perfectionnement professionnel est offert au personnel enseignant dans des classes qui sont dotées de documents d'appui et de ressources.

5. Intégration des arts

L'intégration des arts au curriculum est encouragée lors des ateliers et du perfectionnement en cours d'emploi tout au long de l'année. La musique, les arts visuels, le théâtre et la danse favorisent l'apprentissage chez les élèves. Cette année, par exemple, quatre enseignants de musique itinérants offrent un perfectionnement

professionnel en cours d'emploi à tous les membres du personnel enseignant des classes de 6^e et de 7^e année du conseil. Ils ont modélisé une série de 10 cours que les enseignants mettront en œuvre indépendamment l'année prochaine, lorsque les membres du personnel enseignant des classes de 5^e et de 8^e année bénéficieront de cette occasion de perfectionnement professionnel.

6. **Activité physique quotidienne**

Un conseiller en activité physique à mi-temps offre un soutien, une formation et du matériel aux enseignants de la maternelle à la 8^e année afin de les aider à faire de l'activité physique quotidienne dans leurs salles de classe. Les élèves ont deux séances de 10 minutes ou une séance de 20 minutes d'activité physique vigoureuse pendant la journée de classe. Les stratégies relatives à l'activité physique quotidienne sont présentées et modélisées dans le cadre du perfectionnement en cours d'emploi relatif à tous les programmes du curriculum afin de souligner l'importance et les avantages de l'activité physique quotidienne pour tous les élèves.

7. **Vertus catholiques – une initiative de développement du caractère**

Le conseil a favorisé l'intégration des vertus catholiques et de l'enseignement des valeurs de l'Évangile en harmonisant l'enseignement religieux avec les attentes du curriculum, les pratiques pédagogiques à rendement élevé et fondées sur la recherche, les stratégies d'enseignement différencié, les méthodes d'évaluation et les *Ontario Catholic School Graduate Expectations*. La création de ressources, y compris le projet de « livres des vertus », favorise l'intégration des vertus catholiques au curriculum. La promotion de la vertu du mois est assurée à l'aide d'une série de plans de leçons et de livres choisis. Une affiche est placée dans chaque salle de classe afin d'illustrer les liens entre les 10 vertus catholiques et les attributs du caractère et d'expliquer les vertus dans le contexte des communautés s'intéressant au développement du caractère.

8. **Programmes d'intervention**

Un soutien fructueux a été accordé aux élèves qui ont atteint les niveaux 1 et 2 en lecture par l'entremise de *Reading Recovery™ and Later Literacy*. De plus, les programmes énumérés ci-dessous sont offerts aux élèves qui ont besoin d'un rattrapage : *Saturday Primary Remedial Program*, *Summer Primary Power*, *Summer Junior Power program* et *Junior Skills Development Programs*. Les équipes de ressources scolaires, les enseignants-ressources et les enseignants

de soutien à la littératie partagent des stratégies d'intervention précoce avec les titulaires de cours. Des programmes de littératie et de numératie à l'intention des familles ainsi que des cours de rattrapage sont offerts dans la plupart des écoles du conseil.

9. Stratégies d'évaluation

En 2006, le conseil a révisé son document d'évaluation et il a fourni un perfectionnement en cours d'emploi au personnel enseignant de la maternelle à la 12^e année concernant l'évaluation axée sur l'apprentissage et les stratégies d'évaluation différenciées. Les méthodes d'évaluation normalisées utilisées par le conseil comprennent : *Early Development Inventory (EDI)* pour les élèves du jardin d'enfants; *Developmental Reading Assessment (DRA)* pour les élèves du jardin d'enfants à la 3^e année; *Comprehension, Attitudes, Strategies and Interest (CASI)* pour les élèves de la 4^e année à la 6^e année; et les Tests en lecture, écriture et mathématiques de l'OQRE pour les cycles primaire et moyen sont utilisés afin de faciliter la mise en œuvre des évaluations normalisées.

10. Projet *Target Success Schools* (Objectif : réussite des écoles)

Le conseil offre des ressources différenciées pour aider les écoles ayant un faible rendement ou qui sont sous-performantes. Chaque année, une quinzaine d'écoles reçoivent des ressources financières et humaines supplémentaires ainsi qu'un soutien accru. Une formation est aussi offerte aux directions d'école qui participent au projet. Les plans de mise en œuvre sont préparés en collaboration afin de répondre aux besoins des programmes et les enseignants-ressources accordent un soutien aux écoles selon un ordre prioritaire. Nombre de ces écoles reçoivent également un soutien de la part d'une accompagnatrice ou d'un accompagnateur en littératie.

11. Stratégie relative aux journées pédagogiques

Chaque année, on fait la promotion d'un apprentissage de qualité pour tous à l'occasion de deux journées pédagogiques à l'échelle du système. Les surintendances et les directions d'école participent à ces journées à titre de leaders pédagogiques. Lors des deux dernières années, ces séances ont porté sur *l'Éducation pour tous* et la mise en œuvre de stratégies d'enseignement différenciées.

Élaboration des ressources

Les documents et les ressources énumérés ci-dessous ont été élaborés afin d'appuyer l'enseignement et l'apprentissage en classe :

- *Curriculum Connections* (comprend des plans à long terme et des plans quotidiens, des ressources recommandées et des tableaux de compétences correspondant aux années d'études);
- un cartable sur le programme de jardin d'enfants (*Kindergarten Program Binder*);
- un cartable sur les livres des vertus (*Virtue Books Binder*);
- les programmes de littératie et de numératie à l'intention des familles;
- des DVD présentant des modèles d'enseignement exemplaires (écriture intensive, cercles littéraires, toile d'apprentissage, art oratoire);
- un document sur l'évaluation;
- des dépliants d'information sur divers sujets pour les parents;
- des téléconférences avec des ressources didactiques pour toutes les disciplines;
- des ressources publiées sur le site Web du conseil afin de les rendre accessibles aux parents et aux élèves.

Les ressources humaines décrites ci-dessous ont été mises en place.

- *Des enseignants-ressources*
Cinq enseignants-ressources offrent des occasions d'apprentissage professionnel en cours d'emploi à chaque école. Ils collaborent avec le personnel enseignant afin de modéliser les leçons, d'offrir des ressources et d'aider à la planification d'unités et de leçons. Au besoin, les enseignants peuvent bénéficier de journées de congé professionnel afin de travailler avec les enseignants-ressources.
- *Accompagnateurs en littératie*
Huit leaders en littératie offrent un accompagnement au personnel enseignant de 17 écoles. Ils favorisent l'acquisition précoce de compétences en littératie en travaillant directement dans les salles de classe afin de modéliser des stratégies de littératie efficaces et ils appuient les activités de planification collaborative.
- *Leaders pédagogiques de cycles*
Une quarantaine de leaders pédagogiques accueillent des enseignants dans leur salle de classe. Chaque journée de la visite de deux jours consiste en une journée

et demie d'observation des meilleures pratiques en classe et d'une demi-journée consacrée à la planification, à la discussion et à la résolution de problèmes.

Subventions pour les cours de perfectionnement professionnel. Le conseil offre des subventions pour aider le personnel enseignant à couvrir le coût des cours de perfectionnement dans les domaines suivants : Enseignement religieux, parties 1, 2 et 3; Lecture, parties 1, 2 et 3; Littérature pour les adolescents; Musique et Mathématiques.

Communication et collaboration

La cohérence du message à l'échelle du conseil a été un aspect fondamental de la stratégie d'amélioration du conseil.

À l'échelle du système :

- une note de service hebdomadaire est diffusée afin de communiquer des renseignements au sujet du curriculum, des services aux élèves, des finances, etc.;
- le personnel cadre du conseil tient des réunions mensuelles avec les directions d'école;
- un message vidéo de la directrice de l'éducation est diffusé au début et à la fin de chaque année scolaire;
- les documents et les ressources du conseil et du ministère sont diffusés et mis en œuvre;
- le plan d'amélioration du conseil est communiqué à tous les intervenants scolaires;
- le site Web du conseil (www.ycdsb.ca) offre des liens vers tous les services et domaines;
- un bulletin d'information des services pédagogiques est publié deux fois par année.

Conseils d'écoles catholiques :

- le conseil scolaire organise une conférence annuelle à l'intention des membres des conseils d'écoles catholiques;
- le personnel du conseil scolaire présente périodiquement des exposés sur divers sujets aux conseils d'écoles catholiques;
- les administrateurs scolaires font participer les membres du conseil d'école à la vie scolaire et ils appuient les améliorations continues à l'apprentissage et au rendement des élèves.

Parents, tuteurs et élèves :

- le site Web du conseil scolaire et la conférence *First Class* offrent des ressources sur le curriculum et un contenu correspondant aux années d'études à l'intention des parents, des tuteurs et des élèves;
- des livrets et des brochures sur divers sujets sont préparés et diffusés aux parents à l'échelle du système;
- les administrateurs scolaires communiquent aux parents les résultats de l'évaluation provinciale et les plans de croissance continue de l'école.

The Learning Partnership. Le conseil encourage la participation à l'organisme *The Learning Partnership (TLP)*. Les écoles catholiques de York ont profité de programmes, comme *Passeport pour la prospérité*, *Pour un meilleur avenir*, le programme *Entrepreneurial Adventure* et la journée *Invitons nos jeunes au travail*. En collaboration avec TLP, plus de la moitié des écoles élémentaires du conseil et plus de 1 700 familles ont profité du programme *Welcome to Kindergarten*. Les parents des enfants qui s'inscrivent à la maternelle reçoivent un sac de bienvenue contenant des articles permettant de préparer les élèves à leur arrivée au cycle préparatoire. Les enseignants du cycle préparatoire tiennent une séance d'information à l'intention des parents afin d'assurer la réussite de l'intégration scolaire de leur enfant.

5. Gouvernance et reddition de comptes

Conseillers scolaires

En collaboration avec la directrice de l'éducation et le personnel, les conseillers scolaires favorisent des attentes et des normes élevées et de solides relations positives afin d'assurer que la gouvernance de l'organisation réponde aux besoins du milieu scolaire à l'échelle du système et ait des retombées favorables sur l'apprentissage et le rendement des élèves. Les réunions du conseil sont structurées de façon à inclure des sujets qui mettent en relief le cheminement vers la réalisation de notre vision. Cela oriente la discussion sur le rendement des élèves entre les conseillers d'école et le personnel afin de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les résultats dont nous avons besoin pour réaliser notre vision?
- Quels changements devons-nous apporter à nos processus de base pour atteindre ces résultats?
- Quels outils, compétences, aptitudes et culture devons-nous avoir afin d'apporter ces changements?

- Comment pouvons-nous financer ces outils?
- Dans quelle mesure desservons-nous bien les écoles?
- De quelle façon nos actions profitent-elles aux élèves?
- Que pouvons-nous faire pour mieux tirer parti de nos ressources?

Grâce à une structure de reddition de comptes en matière de gouvernance qui maintient son orientation et favorise une réflexion continue sur les progrès et les réalisations du conseil à l'égard de la vision, tous peuvent profiter de résultats favorables.

6. Rôle du personnel du conseil scolaire

Rôle de la directrice de l'éducation

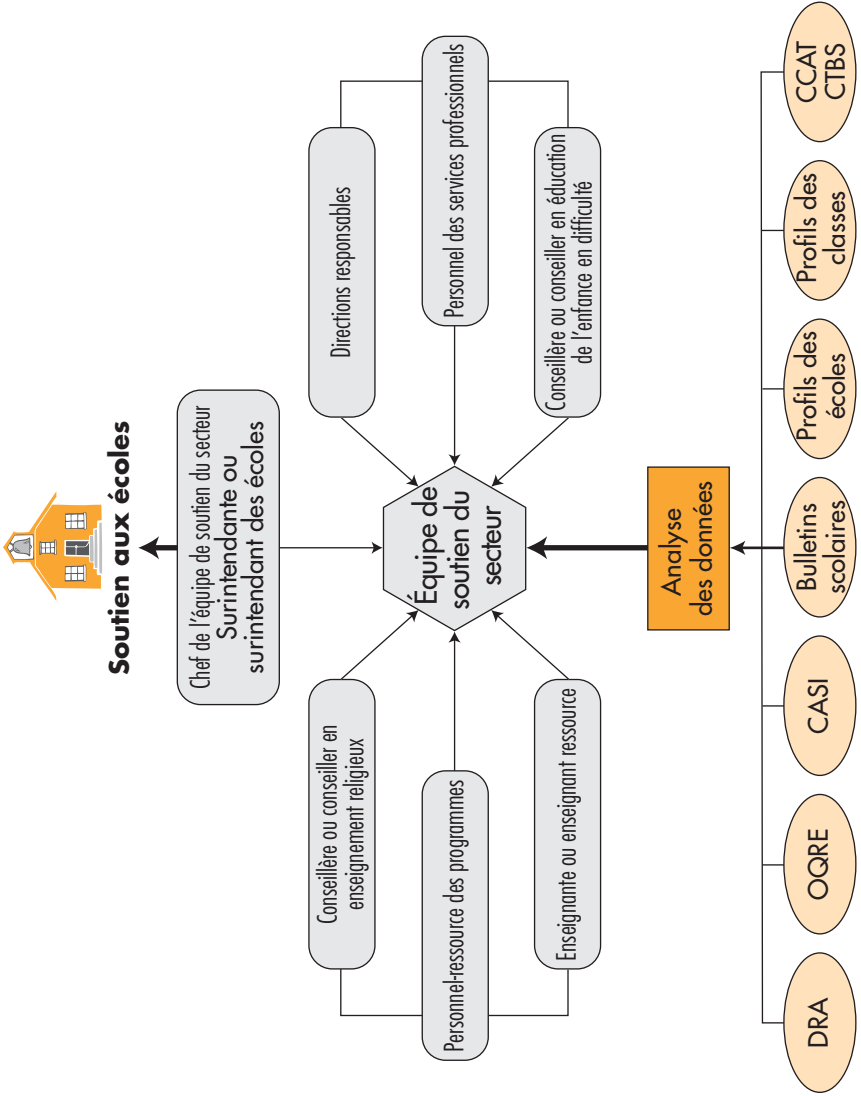
Je crois fermement que les trois principaux éléments de la gouvernance sont les relations, les relations et les relations.
(Directrice de l'éducation)

Le rôle de la directrice de l'éducation consiste à promouvoir activement et à articuler la vision en matière d'apprentissage et de rendement des élèves, de favoriser l'engagement collectif à l'égard de cette vision et de fournir une orientation et un soutien à la mise en œuvre. La directrice de l'éducation et les membres de la haute direction comprennent qu'ils sont tous responsables de l'apprentissage des élèves et qu'ils doivent être en mesure de résoudre de façon proactive les problèmes qui surviennent à l'échelon de l'école. Cette vision collective de la réussite des élèves permet de maintenir l'orientation, de motiver le personnel et les élèves et de renforcer le sentiment de responsabilité partagée à l'égard de l'apprentissage des élèves.

Rôle de l'agente ou de l'agent de supervision

Le rôle de l'agente ou de l'agent de supervision est essentiel à la réalisation de la vision commune du conseil. Tous les autres membres de l'équipe de direction des services pédagogiques, des services aux élèves, des installations et des ressources humaines sont au service des surintendances des écoles, ce qui leur permet de se concentrer sur leurs écoles. Le rôle principal de la surintendante ou du surintendant des écoles est d'assurer le leadership, l'encadrement et le mentorat en matière d'éducation auprès des administrateurs. Le soutien est accordé aux directions d'école par le biais de visites scolaires axées sur les données et le développement des élèves,

Figure 2



la mise en œuvre et la surveillance fréquente des plans de croissance continue. Les surintendances des écoles travaillent avec les directions d'école afin de favoriser les communautés d'apprentissage catholiques grâce à l'échange périodique de pratiques prometteuses et des meilleures pratiques.

Les surintendances des écoles se réunissent tous les mois avec les équipes de soutien de leur secteur afin d'échanger des données scolaires et sectorielles, de discuter du soutien offert à chaque école, d'adapter les ressources fournies aux écoles du secteur et de favoriser l'atteinte des résultats par les élèves (voir la figure 2 ci-dessous).

Rôle de la directrice ou du directeur d'école

Les directions d'école sont des leaders pédagogiques qui mettent en œuvre la vision du conseil dans leur école et qui favorisent l'engagement collectif de leur personnel. Les directions d'école participent à la mise au point d'activités de renforcement des capacités lors de réunions qui ont lieu tous les deux mois avec les surintendants des écoles. Le partage des meilleures pratiques prometteuses est un élément important de chaque ordre du jour.

Les directions d'école assurent le leadership et renforcent les capacités locales afin de maintenir le rendement des élèves dans leur école en appuyant :

- des relations significatives entre la maison, l'école et la paroisse qui soutiennent le développement de la foi, le rendement des élèves et la réussite scolaire;
- une approche scolaire globale en matière d'intégration interdisciplinaire de l'enseignement religieux, de la littératie et de la numératie;
- des normes élevées, une discipline efficace, une atmosphère sécuritaire et bienveillante et un engagement en faveur de l'apprentissage des élèves à l'aide des communautés d'apprentissage catholiques.

Rôle de l'enseignante ou de l'enseignant

L'action du conseil est fondée sur la conviction que chaque enfant peut apprendre. Le personnel enseignant participe avec enthousiasme à des ateliers et a accès au soutien accordé par les services pédagogiques. La connaissance des stratégies pédagogiques à rendement élevé est valorisée. Les enseignants participent aux communautés d'apprentissage professionnelles catholiques à l'occasion de réunions par école, par cycle et par année d'études, au cours desquelles l'accent est mis sur le rendement des élèves.

Dans leur salle de classe, les enseignants facilitent l'apprentissage des élèves grâce aux éléments suivants :

- un enseignement et une évaluation de qualité;
- la préparation de profils de la classe et des élèves afin de permettre des évaluations pertinentes et le recours à des méthodes d'enseignement qui répondent mieux aux besoins de tous les élèves;
- des activités qui favorisent le développement moral, spirituel et cognitif dans l'ensemble du curriculum et l'engagement de l'élève envers l'apprentissage.

Rôle de l'accompagnatrice ou de l'accompagnateur en littératie

Les enseignants de soutien à la littératie renforcent les capacités de l'école au moyen de l'entraide professionnelle, du perfectionnement professionnel et de la modélisation de stratégies d'enseignement exemplaires pour la salle de classe. Les enseignants de soutien à la littératie collaborent à l'établissement des objectifs du cycle, à la planification et à l'élaboration des stratégies d'évaluation. Certains aspects du travail des enseignants de soutien à la littératie reflètent les besoins particuliers des milieux scolaires et leurs progrès en littératie.

7. Liens entre l'école et le conseil scolaire

En collaboration avec les surintendances des écoles, les services aux élèves et les services du curriculum et d'évaluation, les équipes de ressources du conseil appuient les améliorations des résultats des élèves et l'augmentation des capacités locales grâce à la prestation de ressources de soutien, de perfectionnement professionnel et de partenariats fondés sur la collaboration.

Le plan d'amélioration du conseil énonce un certain nombre d'objectifs SMART annuels (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et en temps opportun), à l'échelle du système, concernant la mise en œuvre du curriculum afin d'appuyer les améliorations à l'apprentissage et au rendement des élèves. Tel que mentionné précédemment (pages 19 et 20), les trois principaux objectifs du conseil sont les suivants :

- des communautés d'apprentissage catholiques;
- un apprentissage de qualité pour tous;
- des écoles sécuritaires et bienveillantes.

Grâce aux surintendances des écoles, le conseil appuie le processus de planification et d'action et il fournit des directives aux écoles concernant l'élaboration, la révision et l'amélioration de leurs propres plans de croissance continue dans les domaines mentionnés ci-dessus en mettant l'accent sur *le renforcement des connaissances et des compétences et sur l'apprentissage et l'engagement des élèves*.

8. Accroître la capacité latérale : accroissement des échanges professionnels entre les écoles

Au cours des trois dernières années, le conseil a été responsable de la coordination de la formation en matière de littératie et de numératie pour les conseils scolaires de la région du grand Toronto (RGT), au nom du Secrétariat de la littératie et de la numératie. Le conseil a aussi organisé des conférences régionales en invitant les conseils scolaires des régions de Barrie et de la RGT à assister aux séances sur les stratégies de littératie enfantine. Des membres de l'équipe des services pédagogiques et du personnel cadre ont présenté des séances partout dans la province aux conseils scolaires, aux facultés d'éducation, aux associations provinciales, ainsi qu'aux directions d'école et aux agents de supervision débutants et chevronnés. Plus récemment, les surintendances des écoles ont partagé leur modèle de leadership pédagogique avec les conseils de la région de Barrie.

9. Évaluation de l'efficacité des pratiques mises en place

Au cours des six dernières années, le conseil a mis en œuvre plusieurs stratégies visant à évaluer les retombées de ses initiatives sur l'apprentissage et le rendement des élèves. L'initiative Gestion de l'information pour l'amélioration du rendement des élèves (GIARE) a permis au conseil et aux écoles d'améliorer le processus de prise de décisions en s'appuyant sur une vaste gamme de sources de données, dont les données des évaluations provinciales, les résultats de l'évaluation normalisée, les données des bulletins scolaires et d'autres renseignements contextuels. D'autres preuves de l'efficacité du conseil ont été recueillies à l'aide d'enquêtes auprès du personnel et de groupes de discussion composés de directions d'école et de parents. Les résultats des enquêtes et les données sur les élèves sont analysés et partagés avec les intervenants des conseils scolaires. L'efficacité du plan d'amélioration du conseil et des plans de croissance continue des écoles est surveillée à l'aide de visites mensuelles dans les écoles par les surintendants des écoles, de discussions lors des réunions sectorielles et de l'équipe du curriculum et de l'examen continu des résultats des écoles et des élèves.

10. Défis à surmonter

Le personnel du conseil a recensé plusieurs défis. Tout d'abord, le temps disponible pour assurer un dialogue et une réflexion utiles et ciblés à tous les niveaux est un défi. À l'échelon de l'école, les directions ont eu recours à des stratégies créatives pour libérer les enseignants aux fins de la planification collaborative et de l'apprentissage. Toutefois, il s'agit d'une solution inadéquate et d'une méthode incohérente pour appuyer la capacité des communautés d'apprentissage catholiques.

En tant que conseil en croissance, il est difficile d'offrir à toutes les écoles des stratégies de perfectionnement professionnel cohérentes ainsi que des ressources et des mesures de soutien adéquates. Un autre obstacle a été l'absence d'un plan global à long terme de la maternelle à la 12^e année auquel participeraient toutes les directions et tous les ministères. Il serait utile d'avoir un plan d'amélioration de trois ans énonçant les orientations provinciales.

11. Poursuite de l'amélioration du rendement

Dans toute organisation, le renforcement de l'engagement à l'égard d'une vision exige du leadership, de la collaboration, du temps et une orientation clairement articulée. Des relations améliorées avec tous les intervenants sont essentielles afin d'inspirer le changement et de créer et de maintenir une culture concernant des attentes et des normes élevées en matière d'apprentissage des élèves. Grâce à une compréhension commune et à une vision et à un engagement partagés, les communautés d'apprentissage deviennent alors des foyers de coopération et de collaboration.

12. Orientations futures

Pour améliorer davantage l'apprentissage des élèves et les résultats de l'éducation, et renforcer les processus et les pratiques à l'échelle du système scolaire, le conseil a établi les priorités suivantes pour l'année à venir :

- renforcer les capacités à tous les niveaux dans les domaines des stratégies pédagogiques à rendement élevé et de l'apprentissage et de l'engagement des élèves;
- utiliser des activités de résolution de problèmes en groupe comme moyen d'améliorer les connaissances et la compréhension des concepts mathématiques par les élèves;
- améliorer le modèle des équipes sectorielles afin d'assurer la pérennité du leadership et le renforcement des capacités;
- moduler des ressources d'aide afin de répondre aux besoins des communautés scolaires locales;

- appuyer des processus systématiques qui favorisent le leadership et l'innovation, à tous les niveaux;
- promouvoir l'éducation environnementale dans le contexte des résultats visés par le curriculum en littératie et en numératie et aussi comme une composante du développement du caractère;
- stimuler les relations existantes et favoriser de nouvelles relations avec les conseils scolaires partenaires.

13. Éléments clés des leçons tirées des stratégies du conseil

Tout repose sur les relations. Si nous n'avons pas de bonnes relations et si la confiance n'existe pas, nous ne pouvons travailler ensemble et aller de l'avant. (Directrice de l'éducation)

- ✓ Renforcer l'engagement à l'égard de la vision et maintenir l'accent sur les résultats des élèves.
- ✓ Favoriser un climat et une culture favorables à l'apprentissage grâce à des relations étroites à tous les niveaux.
- ✓ Inviter les parents à participer activement à l'amélioration du processus de planification.
- ✓ Reconnaître que le rôle des surintendances des écoles est crucial. Pour susciter et maintenir le changement, les surintendances des écoles doivent bien connaître leurs écoles et les besoins des communautés locales.
- ✓ Donner les moyens aux surintendances et aux directions d'école d'aider le personnel scolaire et les conseils d'école à atteindre leurs objectifs et leurs cibles.
- ✓ Appuyer la collaboration entre les services pédagogiques, les services de l'enfance en difficulté, d'enseignement de l'anglais langue seconde (*English as a Second Language, ESL*) et de développement de la littératie en anglais (*English Literacy Development, ELD*) dans le cadre de l'étude, de l'élaboration et de la mise en œuvre du curriculum et des possibilités d'apprentissage professionnel.
- ✓ Moduler le soutien des ressources financières, humaines et matérielles en fonction des données sur les élèves et des besoins de chaque école.
- ✓ Examiner les mesures de soutien et les stratégies centrales afin de créer plus de possibilités d'apprentissage intégrées à l'emploi.

