

RÉSUMÉ

Cette étude de cas détaille les leçons tirées par l'approche adoptée par un conseil scolaire de l'Ontario visant à renforcer la capacité des écoles et du conseil à assurer une cohérence lors de la mise en œuvre des stratégies en littératie.

Profil du conseil scolaire

Le York Region District School Board (YRDSB) est un conseil scolaire en pleine croissance; en moyenne, et depuis les cinq dernières années, cinq nouvelles écoles élémentaires viennent s'ajouter annuellement à ce conseil ainsi qu'une nouvelle école secondaire à tous les deux ans.

Le YRDSB dénombre présentement 140 écoles élémentaires et 28 écoles secondaires avec plus 108 000 élèves et 8 000 enseignantes et enseignants (Sharratt et Fullan, 2005).

Collecte des données

La collecte des données a été effectuée de la manière suivante : entrevues avec le personnel cadre supérieur, 12 directrices ou directeurs d'école, un examen de documents du conseil scolaire et des données de l'OQRE et les constatations des équipes de collaboration en littératie, *Literacy Collaborative (LC)*, une initiative à l'échelle du conseil visant à améliorer le taux de littératie de tous les élèves grâce à l'appui de toutes les écoles et de tout le personnel enseignant.

Équipes de collaboration en littératie, *Literacy Collaborative (LC)*

1) Croyances et vision communes

En plus de partager certaines croyances et visions communes relatives à l'enseignement et à l'apprentissage, les leaders des écoles qui participent à l'initiative des équipes de collaboration en littératie doivent aussi être prêts à agir et réaliser leurs convictions :

- a) Avec du temps et de l'appui, *tous* les élèves peuvent atteindre un niveau de rendement élevé.
- b) Avec l'appui nécessaire, *toutes* les enseignantes et *tous* les enseignants peuvent offrir un enseignement de qualité.

- c) Des attentes de rendement élevées et une intervention dès la maternelle sont essentielles.
- d) Les éducatrices et éducateurs doivent être en mesure d'évaluer leur cheminement pédagogique et d'expliquer leurs stratégies d'enseignement.

2) Enseignantes et enseignants leaders en littératie dans les écoles

L'enseignement en littératie était précédemment partagé entre le personnel enseignant de l'école affecté au programme de rattrapage en lecture *Reading Recovery*^{MD} (RR) et celui affecté à la littératie. L'intégration des enseignantes et enseignants en littératie à la *totalité* des écoles de l'élémentaire et du secondaire a permis aux écoles de se joindre aux équipes collaboratives en littératie. Les écoles possèdent maintenant le personnel requis pour l'enseignement en littératie. Cette collaboration entre le personnel enseignant en littératie et les éducatrices et éducateurs en salles de classe illustre le modèle d'une pratique réussie qui ne nécessite pas le retrait des élèves ayant des besoins particuliers des salles de classe.

Les caractéristiques suivantes sont clés lors de la sélection des enseignantes et enseignants leaders en littératie :

- a) des compétences solides dans le domaine des relations interpersonnelles et celui de la facilitation (essentielles au coaching en classe);
- b) de solides connaissances dans le domaine de l'évaluation et dans l'enseignement d'un programme équilibré en littératie;
- c) un engagement continu envers l'apprentissage professionnel en littératie (Sharratt 2004).

3) Des périodes de temps ininterrompues en littératie

Des périodes d'enseignement quotidiennes d'au moins 100 minutes ininterrompues devraient être intégrées à l'horaire pour souligner :

- a) l'importance de dédier une période de temps consacrée à un programme équilibré en littératie et en évaluation;
- b) un enseignement en littératie sans distractions tels les avis, les sorties éducatives et les réunions;
- c) un alignement entre les périodes d'enseignement en littératie et celles de l'horaire de l'enseignante ou l'enseignant.

4) Intervention ciblée/Rattrapage en lecture, *Reading Recovery*^{MD} (RR)

Le programme (RR) appui l'enseignement en littératie par le fait qu'il permet non seulement d'identifier dans chaque classe de 1^{re} année les élèves démontrant les plus faibles niveaux de rendement, mais aussi les aider à améliorer leurs compétences afin d'atteindre les normes de lecture et d'écriture et pouvoir bénéficier de l'enseignement fourni en classe.

Les directrices et directeurs d'écoles doivent :

- a) sélectionner pour le programme de formation en rattrapage en lecture (RR) des éducatrices et des éducateurs du cycle primaire ayant d'excellentes compétences et une vaste expérience;
- b) fournir des leçons *quotidiennes* visant à aider les élèves manifestant un faible niveau de rendement;
- c) s'engager à fournir à tous les enfants qui en ont besoin, des périodes de rattrapage (RR) quotidiennes en lecture.

5) Leadership de la direction des écoles

Il est essentiel pour la directrice ou le directeur d'école de connaître à fond les pratiques efficaces en littératie à adopter en classe. Les directions d'écoles membres des équipes collaboratives en littératie s'engagent à :

- a) assister avec leur équipe de leadership en littératie, à *toutes* les séances régionales de perfectionnement professionnel;
- b) utiliser les données de l'école pour améliorer le rendement des élèves;
- c) maintenir le cap et adhérer à la stratégie en littératie définie dans le plan de l'école jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

6) Approche modelée sur la gestion des cas

Pour la planification de l'enseignement et l'attribution des ressources fondées sur les données recueillies, les équipes collaboratives en littératie suggèrent l'utilisation d'une approche modelée sur la gestion des cas pour :

- a) utiliser les données pour identifier les élèves et leur donner l'appui dont ils ont besoin (p. ex., des séances de lecture accompagnées en classe, de l'encouragement en groupe, programme de compagnes et compagnons de lecture, etc.);
- b) veiller à ce que *tout* le personnel enseignant assume la responsabilité collective pour *tous* les élèves;

- c) créer des tableaux de pistage pour suivre le progrès des élèves au cours de l'année (placer les tableaux dans un endroit achalandé et qui servira de rappel au personnel enseignant);
- d) utiliser efficacement des outils diagnostiques et d'évaluation tels le *PM Benchmark* et le *DRA*, pour permettre aux écoles non seulement de déterminer les prochaines étapes du plan d'action qui servira à identifier les besoins de chaque élève, mais aussi les besoins du système pour les programmes de perfectionnement professionnel.

7) Intégration du perfectionnement professionnel aux réunions du personnel

Les directions d'écoles se sont engagées à concentrer les réunions du personnel sur le perfectionnement professionnel (les décisions opérationnelles sont traitées par le biais de notes de service). Elles concentrent leur attention en littérature sur l'évaluation au service de l'apprentissage dans le cadre de l'instruction fournie en classe. Ce programme d'apprentissage professionnel est fondé sur les données de l'école et sont présentées et discutées par le personnel enseignant lors de leurs rencontres.

8) Rencontres du personnel par année d'études

Des rencontres hebdomadaires centrées sur l'évaluation du rendement de chaque élève à l'aide d'outils d'évaluation communs permettent aux enseignantes et enseignants d'un même niveau scolaire d'uniformiser leur enseignement. Cette pratique permet également au corps enseignant d'affirmer une vision et une compréhension communes des normes à être atteintes à l'échelle d'un même niveau scolaire.

9) Salles de livres gradués

Les directions d'école et leurs équipes ont établi des salles de livres gradués pour les élèves de la maternelle et de l'élémentaire. Les enseignantes et enseignants en littérature ont à leur disposition des livres gradués qui leur permet de hausser les compétences en lecture de tous leurs élèves et d'atteindre le niveau de lecture suivant.

10) Affectation du budget scolaire aux ressources en littératie

Les directions d'école et leurs leaders en littératie ont affecté des fonds pour les ressources selon les recommandations des conseillères et conseillers pédagogiques. Ces ressources servent à la lecture avec les élèves et avec les enseignantes et les enseignants.

11) Recherche-action axée sur la littératie

Les équipes de littératie au sein des écoles ont posé des questions concernant la littératie et l'amélioration du rendement des élèves relatifs aux données de leurs écoles. Au courant de l'année, elles ont exploré les réponses ensemble. Le conseil scolaire a procuré quatre séances d'apprentissage professionnel au cours de l'année aux équipes de recherche-action et une subvention de 1 000 \$ à chaque école pour le travail à la fin de l'année. Ce processus leur a permis d'assumer pleinement la responsabilité de leur travail. Les rapports des différentes écoles ont paru dans un rapport général qui a été publié par le conseil scolaire et distribué à toutes les écoles.

12) Participation des parents

Les équipes-écoles en littératie ont créé des liens avec les parents et leurs communautés. Plusieurs de ces équipes ont mis en œuvre au sein des communautés des programmes en littératie au niveau préscolaire, par exemple, la participation des enseignantes et enseignants dans des programmes de préparation à la rentrée scolaire organisés par des centres communautaires (Sharratt 2004).

13) Liens entre la littératie et les autres disciplines

Bien que les équipes collaboratives en littératie ont commencé par concentrer leurs efforts sur l'enseignement au cycle primaire, *tous* les enseignantes et enseignants, de la maternelle à la 8^e année, ont entamé un dialogue à ce sujet et intégré la littératie à l'enseignement des différentes matières à tous les niveaux.

14) Préparation d'un rapport annuel

Toutes les écoles faisant partie des équipes collaboratives en littératie doivent produire un rapport annuel permettant d'identifier les améliorations réalisées en littératie; ce rapport doit inclure :

- a) l'utilisation des données pour guider l'enseignement;;
- b) l'accroissement de la capacité de la direction d'école et du personnel enseignant à enseigner à tous les élèves un programme équilibré en littératie;
- c) la création d'une communauté d'apprentissage professionnelle.

Conseils pour les stratégies de conseils scolaires – Leçons apprises

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 :

- Au niveau provincial, il doit y avoir une équipe d'intervenants qui voient l'éducation en tant qu'un partenariat entre toutes les directions de l'éducation.
« Il est impératif de partager nos connaissances et d'arrêter de rivaliser. »
- Les partenariats externes sont indispensables : par exemple, les « amis critiques » sont en mesure d'évaluer la performance du conseil scolaire et d'identifier « les composantes clés des méthodes efficaces » et de faire des recommandations qui faciliteront leurs mises en œuvre.
- La direction de l'éducation doit avoir une vision claire et accorder la priorité à un objectif, la littératie par exemple, afin de mobiliser le système et assurer la mise œuvre de la réforme et maintenir le cap.
- Chacun des membres de l'organisation doit connaître l'objectif-cible et participer – sans aucune exception.
- Chacun des membres de l'organisation doit comprendre l'importance de données dans le processus de prise de décision.
- Des stratégies d'enseignement fondées sur l'évaluation et des pratiques efficaces doivent demeurer le point de mire du processus visant à améliorer le rendement des élèves.

- Un perfectionnement professionnel continu des équipes scolaires est nécessaire pour le maintien d'un leadership partagé; les directrices et directeurs d'école doivent s'impliquer à l'équipe.
- Les fonds doivent être disponibles pour permettre d'étaler la planification sur une période de six mois à une année.
- Un soutien continu est essentiel et comprend l'affectation de ressources financières, matérielles et humaines.
- Un objectif moral doit absolument être ancré dans l'initiative.
- Une langue commune doit être adoptée par tous les intervenants.
- Il doit y avoir un renforcement des capacités de manière systémique.
- Il est impératif pour les coordonnateurs de continuer la planification en y intégrant une vision globale et une approche d'enseignement équilibrée en littératie lors de chaque séance de formation avec les équipes-écoles.
- La littératie est LA priorité.