



Avis

Le Conseil ontarien des directeurs de l'Éducation (CODE) est un organisme consultatif constitué des directeurs et des directrices de l'éducation des 72 conseils scolaires de district de l'Ontario, public, catholique, de langue française et de langue anglaise.

Écoles efficaces

Que dois-je savoir à propos des écoles efficaces en vue de promouvoir la réussite des élèves?

Les recherches sur les écoles efficaces reposent sur le principe selon lequel la mission fondamentale des écoles consiste à améliorer les résultats d'apprentissage de tous les élèves. Les politiques du ministère de l'Éducation de l'Ontario sont fondées sur des recherches et des consultations exhaustives menées au pays et à l'étranger qui appuient ce principe. Les recherches sur les écoles efficaces ont mis en évidence sept corrélats des écoles efficaces ("Seven Correlates of Effective Schools"), qui consistent en une série d'indicateurs que Lawrence Lezotte et d'autres chercheurs considèrent comme étant nécessaires pour garantir que les élèves obtiendront d'excellents résultats [se reporter aux sources]. Voici ces indicateurs :

1. Un leadership fort en enseignement
2. Une mission claire et ciblée
3. Un climat où les attentes sont élevées sur le plan de la réussite
4. Un milieu sûr et ordonné
5. Des évaluations et des contrôles fréquents des progrès des élèves
6. Une occasion d'apprendre et le temps consacré à la tâche par les élèves
7. Une alliance famille-école positive.

Il convient en outre de se pencher sur deux autres aspects :

- Le *Cadre d'efficacité pour la réussite* du ministère de l'Éducation [se reporter aux ressources] met en évidence l'importance d'établir des partenariats entre la famille, l'école et la collectivité.
- Selon Lezotte (1991), une école efficace constitue une communauté bienveillante où l'empathie est une valeur importante.

Il existe des centaines d'articles, de livres et d'études de recherche sur les écoles efficaces et le leadership scolaire efficace.

En qualité d'agent de supervision, que dois-je faire pour garantir l'efficacité des écoles?

Il est essentiel de recruter, de former et de soutenir des leaders scolaires et des membres du personnel qui possèdent les connaissances, les convictions et les compétences requises pour réaliser la mission fondamentale. Lorsque vous visitez des écoles et rencontrez les administrateurs scolaires, servez-vous des exemples et des questions ci-après. Ils constituent des outils efficaces pour encadrer, soutenir et surveiller la façon dont les élèves réussissent.



Des chercheurs ont élargi récemment la portée du concept relatif au leadership en enseignement de manière à y intégrer tous les adultes de l'école.



1. Il est évident que le leadership en enseignement est fort

Passer des idées à l'action pour les leaders scolaires et les leaders du système, Bulletin n° 1, automne 2009, présente les cinq capacités clés des leaders efficaces, tirées du Cadre de leadership de l'Ontario, qui ont été ciblées pour le renforcement des capacités. www.edu.gov.on.ca/fire/policyfunding/leadership/passerdIdeasActionAutomne2009.pdf

Voici les capacités clés du leadership :

- Fixer des objectifs
- Harmoniser ressources et priorités
- Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif
- Utiliser des données
- Prendre part à des conversations courageuses.

Le bulletin *Passer des idées à l'action* fournit un cadre de travail clair et utile pour dresser la liste des questions à utiliser au cours d'une conversation avec l'équipe administrative de l'école.

Des chercheurs ont élargi récemment la portée du concept relatif au leadership en enseignement de manière à y intégrer tous les adultes de l'école. Dans ce contexte, il faut trouver des preuves selon lesquelles la direction de l'école, en tant que leader, crée une communauté de valeurs partagées au sein de laquelle différents membres du personnel peuvent mettre à contribution diverses connaissances spécialisées.

2. Une mission ciblée et clairement définie sur l'apprentissage visant l'ensemble des élèves

Y a-t-il des preuves selon lesquelles :

- un énoncé de mission clair, des objectifs et des priorités ont été communiqués à tous?
- le personnel, les élèves et les parents comprennent les objectifs, les priorités en matière d'enseignement et d'évaluation, les programmes, les procédures et les pratiques de l'école, et s'engagent à les réaliser?

3. Un milieu d'apprentissage sûr, bienveillant et ordonné

Y a-t-il des preuves selon lesquelles :

- l'atmosphère équitable, coopérative et bienveillante apporte un grand soutien?
- on respecte la diversité (équité) et les valeurs démocratiques (développement de la personnalité)?
- le personnel travaille en équipe et collabore?
- des méthodes et des programmes proactifs mettant l'accent sur la création d'un milieu de travail positif sont en place?
- les élèves et le personnel se comportent de façon respectueuse, bienveillante, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la salle de classe?

4. Un engagement total quant aux attentes élevées que doivent satisfaire les élèves

Y a-t-il des preuves selon lesquelles :

- les enseignants ont recours à une vaste gamme de stratégies d'enseignement pour joindre tous les élèves?
- le personnel croit que tous les élèves peuvent apprendre et réussir?
- les membres du personnel ont des attentes élevées envers eux ainsi qu'envers leurs élèves?

5. Occasion d'apprendre

Y a-t-il des preuves selon lesquelles :

- le personnel fait partie d'une communauté d'apprentissage coopératif qui cherche à accroître et à communiquer ses connaissances et ses points de vue, et qu'il prend part à des activités de perfectionnement?

- les élèves prennent part à la prise de décisions au sujet des objectifs et des tâches, s'il y a lieu?
- les élèves peuvent consacrer suffisamment de temps à la tâche pour maîtriser les compétences essentielles et satisfaire aux attentes du curriculum?
- l'école et la salle de classe favorisent l'apprentissage des élèves, individuellement et en groupe?

6. Évaluation des progrès pour garantir une amélioration continue

Y a-t-il des preuves selon lesquelles :

- des évaluations fréquentes des progrès des élèves sont effectuées dans le but de soutenir et de favoriser l'amélioration continue?
- les données recueillies servent à surveiller les progrès et à mettre en évidence les domaines où des améliorations s'imposent?

7. Partenariats

Y a-t-il des preuves selon lesquelles :

- des partenariats efficaces sont en place pour soutenir l'apprentissage des élèves? (Il peut s'agir de partenariats avec des organismes communautaires, des établissements postsecondaires et des entreprises.)
- des initiatives ou des événements auxquels prennent part la famille, l'école et la communauté sont organisés; qu'ils contribuent à l'apprentissage des élèves et qu'ils favorisent une meilleure compréhension des priorités de l'école par les parents et la communauté?

8. Liens positifs entre la famille et l'école

Y a-t-il des preuves selon lesquelles :

- les parents ou les tuteurs et l'école communiquent fréquemment?
- les parents ou les tuteurs prennent part aux activités de l'école et de leurs enfants?
- la famille et la communauté forment des partenariats pour favoriser l'apprentissage de tous les élèves?

Que pense le ministère de l'Éducation des écoles efficaces et de leur incidence sur l'apprentissage des élèves et l'épanouissement professionnel du personnel enseignant?

Les directives et le soutien fournis par le ministère relativement aux écoles efficaces et au leadership scolaire sont définis au moyen de deux principaux outils.

Le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française : Le Cadre vise à appuyer l'amélioration des écoles et la réussite des élèves. Il permet d'identifier les pratiques réussies d'écoles efficaces au moyen d'indicateurs fondés sur des preuves. Ces indicateurs incluent des exemples de preuves et aident les éducateurs à assurer la cohérence et l'alignement des pratiques dans toute l'école.

Selon les recherches et les preuves concrètes permettant de repérer les écoles efficaces, les composantes ci-dessous ont une incidence sur le rendement des élèves :

- Évaluation au service de l'apprentissage, en tant qu'apprentissage et de l'apprentissage
- Leadership au sein de l'école et de la salle de classe
- Voix des élèves et construction identitaire
- Curriculum, stratégies pédagogiques et apprentissage
- Programmes et itinéraires d'études
- Alliance famille-école, partenariats et développement communautaire

Ressources Internet

What is Effective Schools Research?
Cet article de deux pages décrit les origines des travaux de recherche dans ce domaine et les conclusions fondamentales tirées de la recherche comparative. (1996). Association for Effective Schools.

www.mes.org/esr.html

Lawrence W. Lezotte (1991). *Correlates of Effective Schools: First and Second Generation*. Okemos, MI : Effective Schools Products, Ltd.

www.a2community.org/skyline.home/files/correlates.pdf



Ressources Internet

Passer des idées à l'action est publié par le ministère de l'Éducation pour appuyer les leaders du système et les leaders scolaires de l'Ontario.

www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/ideasIntoAction.html

Passer des idées à l'action vise à renseigner les leaders scolaires et les leaders du système sur les résultats de la recherche et à leur offrir des stratégies pratiques qui sont conformes au Cadre de leadership de l'Ontario (CLO).

www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/PVPCadredeleadership.pdf

Ces résultats et ces stratégies sont également conformes à la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL).

www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/actionPlan.html

Veillez visiter le site Web du ministère pour obtenir de plus amples renseignements sur le développement du leadership :

www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/index.html

Une autre ressource très utile est le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12) :

Pour appuyer l'amélioration des écoles et la réussite des élèves.

www.edu.gov.on.ca/fre/literacynumeracy/framework.html

Ces composantes représentent des principes clés à examiner au moment d'évaluer les progrès qu'ont réalisés les conseils scolaires pour rendre les écoles efficaces.

Leadership scolaire : Il faut exercer un leadership solide lorsqu'on travaille avec une cohorte d'étudiants toujours plus diversifiée et dans un milieu où les attentes sont élevées et où il faut rendre des comptes. En fait, les recherches révèlent que le leadership vient au deuxième rang après l'enseignement en salle de classe parmi les facteurs ayant une incidence sur la réussite des élèves. Par conséquent, les directions d'école et leur équipe administrative jouent un rôle essentiel de leaders en enseignement.

C'est la raison pour laquelle le ministère de l'Éducation de l'Ontario a élaboré une stratégie exhaustive à l'appui du leadership pour des écoles efficaces. Le ministère a publié une série de bulletins intitulés *Passer des idées à l'action*.

www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/ideasIntoAction.html

Les bulletins présentent un résumé des recherches effectuées et des moyens de convertir les résultats de ces recherches en mesures concrètes.

■ *Bulletin numéro 1 : Passer des idées à l'action : Cinq capacités clés des leaders efficaces*
www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/passersIdeasActionAutomne2009.pdf

Comme son titre l'indique, ce bulletin fait état des cinq capacités clés des leaders efficaces tirées du Cadre de leadership de l'Ontario. Le bulletin fournit un cadre de travail clair et utile pour dresser la liste des questions à utiliser au cours d'une conversation avec l'équipe administrative de l'école.

■ *Bulletin numéro 2 : Passer des idées à l'action : Prendre part à des conversations courageuses*
www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/IdeesAction10.pdf

Ce bulletin porte sur la nécessité pour les leaders de lancer des conversations difficiles en vue d'apporter un changement profond et durable. Il traite de la nécessité d'établir des relations de confiance et de créer une culture où les conversations courageuses et la rétroaction sont considérées comme faisant partie intégrante de tout processus d'amélioration.

■ *Bulletin numéro 3 : Passer des idées à l'action : Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif*
www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/IdeasIntoActionSpringFr.pdf

Ce bulletin présente des recherches menées sur les cultures d'apprentissage coopératif et examine des façons dont les leaders scolaires peuvent aider à « rassembler tous les individus pour former une véritable organisation d'apprentissage favorisant le partage, l'élaboration et l'application des connaissances où les pratiques sont décloisonnées ».

■ *Bulletin numéro 4 : Passer des idées à l'action : Fixer des objectifs : La puissance de la détermination*
www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/IdeesAction11.pdf

Ce bulletin traite de la façon dont les objectifs influencent les attitudes et les comportements et les raisons pour lesquelles il en est ainsi. Il examine le rôle des leaders dans la création d'un sentiment d'orientation autour de buts communs.

Si, en tant qu'agent de supervision, j'ai besoin de renseignements supplémentaires, que dois-je faire?

- Visiter le site Web du ministère de l'Éducation ainsi que consulter les documents de référence et les travaux de recherche mentionnés dans le présent avis.
- Le livre *International Handbook of School Effectiveness Research* [Teddlie, Charles et Reynolds, David. (2000). London : Falmer Press] présente une vue d'ensemble des recherches sur les écoles efficaces menées à l'échelle internationale et fournit une liste d'autres ouvrages recommandés.