

# **L'ÉQUIPE-ÉCOLE ENGAGÉE DANS SON PLAN DE RÉUSSITE EN DÉFI DES APPARENCES**

*par Louise Royal et Louise L. Lafontaine*

La dernière modification de la Loi sur l'instruction publique (LIP) a eu lieu en décembre 2002. À cette occasion, le législateur a confirmé, entre autres choses, l'obligation pour les écoles d'élaborer et de mettre en œuvre un projet éducatif et un plan de réussite. Déjà les écoles avaient eu à produire leur plan, mais, selon les milieux, la démarche pouvait varier passablement. Dorénavant, les milieux doivent s'assurer de respecter les prescriptions, notamment en ce qui concerne la participation de l'équipe-école<sup>1</sup> aux étapes de l'ensemble du processus dans lequel se situe le plan de réussite.

Or, à l'heure actuelle, on ne sent pas nécessairement d'engouement de la part des enseignants pour ce plan, et les directions d'école sont particulièrement préoccupées par la mobilisation de leur équipe. Est-ce une réaction au caractère obligatoire du plan de réussite? Est-ce un désintérêt par rapport à la réussite des élèves?

Nous croyons important de clarifier d'abord d'où vient le manque d'enthousiasme observé chez les premiers acteurs interpellés par cette démarche. Par la suite, nous tenterons de mieux comprendre l'ensemble du processus et l'articulation entre chacune des étapes pour enfin mettre en évidence le rôle des enseignants comme maîtres d'œuvre des moyens privilégiés pour la réussite des élèves.

## **1. DES RÉSISTANCES PAR RAPPORT AU PLAN DE RÉUSSITE**

Nul doute qu'il serait possible d'énumérer de multiples raisons pour ne pas s'intéresser à l'idée de devoir produire un plan de réussite ni même se sentir

touchée par celle-ci. Il serait risqué de croire que nous puissions mettre en lumière ci-dessous tous les motifs. Nous essayerons, tout au plus, de faire ressortir quelques aspects qui nous semblent découler de visions opposées et qui favorisent donc la résistance des milieux. Ainsi souhaitons-nous voir un peu plus clair dans cette situation et peut-être permettre à chaque personne visée de passer plus facilement à une phase d'engagement.

### **1.1 LA PRESSION DE L'EXTÉRIEUR OU UNE DÉMARCHE DE L'INTÉRIEUR**

Au moment où la première demande du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) est annoncée, la majorité des équipes-écoles sont prises au dépourvu. Jamais les écoles n'ont eu à déposer un plan aussi exigeant, dans un délai si court (la première date indiquée se situe à peine quelques mois après l'annonce faite aux commissions scolaires en mai 2002) et associé à une allocation versée en deux temps, soit dès le début du processus et au moment du dépôt du projet. Il y a là suffisamment d'éléments pour attirer toute la résistance dont le milieu scolaire est capable.

Si le milieu scolaire est rompu aux exercices de présentation de projets afin d'avoir droit à certaines allocations (plan Pagé, plan Marois et autres modèles internes), le fait de devoir déposer un plan d'envergure qui concerne autant les mesures mises en place pour la réussite des élèves (objectif large s'il en est un) que l'appropriation du nouveau Programme de formation de l'école québécoise pour le primaire bouscule et peut même heurter. En effet, si plusieurs écoles établissent déjà leur plan d'action annuel, qui en général découle de leur projet éducatif, leur démarche se réalise à peu près en vase clos la plupart du temps, c'est-à-dire entre les enseignants et la direction. La démarche suivie respecte les us et coutumes établis et les projets sont souvent issus de champs d'intérêt professionnels manifestés par des individus. La demande du MEQ vient donc modifier cette façon de faire. Elle fait en sorte que, dans les meilleurs cas, les

plans d'action seront rendus publics et, dans les cas où l'école n'en aura pas, cette dernière subira de la pression de l'extérieur pour se mettre à la tâche.

## 1.2 DES INDICATEURS NATIONAUX OU DES INDICATEURS SUR MESURE

Le plan de réussite est l'approche privilégiée par le MEQ pour passer à un mode de gestion axé sur les résultats. Si cette nouvelle approche n'est pas le fait uniquement du MEQ, puisque celle-ci découle de la Loi sur l'administration publique<sup>2</sup> qui a pour objet d'accorder la priorité à la qualité des services au citoyen, elle n'en a pas moins fait réagir plus d'un dans son application. Le MEQ met donc l'accent sur un certain nombre d'indicateurs et exige que les établissements fixent leurs cibles pour trois ans. Dans bien des cas, les milieux ne disposent d'aucun élément de référence pour estimer des cibles pour les années à venir et, quand le MEQ produit des données sur la situation du milieu, ces dernières sont souvent peu significatives, et ce, pour de multiples raisons. Là encore, un tel regard de l'extérieur sur l'école heurte les acteurs qui considèrent cela comme réducteur, incomplet ou insuffisant. Ces indications traduisent une réalité toujours en mouvement, donc dépassée dans la plupart des cas, ce qui occasionne de la frustration et discrédite la valeur même des données du MEQ.

De plus, la mise en évidence de cibles chiffrées occulte presque complètement la possibilité pour le milieu de choisir d'autres indicateurs, ceux-là sur mesure, c'est-à-dire liés à ce que l'école a déjà mis en place et souhaite reconduire.

**Rappelons que plusieurs milieux sont déjà installés dans une culture de régulation où l'on procède de manière rigoureuse à des bilans de fin d'année qui s'appuient sur l'analyse des résultats des élèves à partir de certains critères ou sur l'évaluation de projets réalisés au cours de l'année.** Ces bilans servent à la planification de l'année suivante où des mesures sont prises pour améliorer les services ou les modifier en profondeur. C'est d'ailleurs ainsi que

plusieurs écoles en sont venues à élaborer des projets innovateurs et prometteurs à l'égard de la réussite des élèves.

Le fait de rendre publique exclusivement la précision des cibles en fonction des indicateurs retenus par le MEQ laisse dans l'ombre d'autres activités d'évaluation qui pourraient aisément se traduire dans un modèle d'indicateurs sur mesure à l'école.

### **1.3 UNE DÉMARCHE FORMALISTE OU UN PROCESSUS D'INNOVATION**

Le fait de prendre un temps de réflexion par rapport aux réalisations et aux résultats obtenus amène les équipes-écoles à discuter leurs façons de faire et à les remettre en question soit pour proposer de nouvelles avenues, soit pour apporter des améliorations. C'est donc sous l'angle de l'innovation que les milieux réalisent leur démarche d'évaluation, et cette innovation leur permet de se différencier.

**Cela suppose d'abord une reconnaissance claire de la capacité des enseignants à s'engager dans une entreprise qui trouve sa justification dans les résultats obtenus par les élèves et, ensuite, l'acceptation du fait que certains milieux se distinguent, ou se différencient, par leurs approches, leurs modèles, leurs projets et leurs résultats!**

À l'opposé, l'approche du plan de réussite a un caractère formaliste qui laisse entrevoir la recherche d'une uniformité pour tous. De plus, les milieux perçoivent que chaque école est en quelque sorte en difficulté et qu'elle n'en fait pas assez.

Certains outils contribuent à cette perception. À titre d'exemple, les questionnaires ainsi que les grilles d'observation et d'analyse proposés comme point de départ à la démarche ne sont évidemment pas personnalisés. Ils s'attardent donc souvent sur diverses variables et, si un traitement judicieux n'est pas effectué, on finit par

se perdre ne sachant plus ce qui est important pour son propre milieu. Toutefois, le témoignage de plusieurs est que, d'une part, au terme d'un exercice honnête, certaines caractéristiques du milieu méconnues par le personnel se sont révélées des plus intéressantes et pertinentes et que, d'autre part, cela a permis de mettre en évidence les richesses du milieu où se trouve chaque école.

#### 1.4 UNE REDDITION DE COMPTES OU UNE AUTOÉVALUATION

L'article 83 de la LIP modifiée rehausse l'exigence à l'égard de la reddition de comptes. Cette exigence se traduit, entre autres, de la manière suivante :

- La reddition de comptes est annuelle;
- Le projet éducatif et son plan de réussite sont publiés;
- L'évaluation de la mise en œuvre du plan de réussite est rendue publique;
- Le tout se fait par une communication écrite, et ce, dans un langage accessible. Il y a diffusion auprès du personnel et des parents.

Puisque cette responsabilité est celle du conseil d'établissement et non exclusivement de la direction de l'école, la nouvelle démarche ouvre la porte aux questions de l'extérieur sur ce qui se fait ou non à l'intérieur<sup>3</sup>.

**Si, auparavant, les démarches de bilans de fin d'année étaient plutôt menées dans une perspective d'autoévaluation, c'est-à-dire d'un jugement porté par le sujet lui-même sur ses réalisations, la reddition de comptes, quant à elle, est perçue davantage comme un jugement extérieur qui est formulé, non seulement quant aux réalisations, mais aussi relativement à l'atteinte des objectifs annoncés dans le plan de réussite.**

Là encore, on assiste à une modification importante du point de vue adopté traditionnellement par les milieux. Cela a, sans aucun doute, un impact sur les attitudes et les comportements des acteurs.

### **1.5 UN OBJECTIF DE RÉUSSITE POUR TOUS OU UNE QUÊTE DE RÉUSSITE POUR CHACUN**

De prime abord, parler de réussite pour tous est inquiétant pour les équipes-écoles. Non qu'elles ne souhaitent pas atteindre cette cible, mais bien parce que celle-ci leur semble tout à fait irréaliste<sup>4</sup>. Affirmer d'emblée que tous ne peuvent avoir accès à la réussite, c'est aussi assurer sa propre protection devant d'éventuels reproches qui ne manqueront pas de se concrétiser, surtout dans une démarche où la reddition de comptes adopte un caractère formel. La reddition ne favorise pas nécessairement l'ouverture sur des tentatives d'expérimentation ou le fait de risquer qui sont souvent à l'origine de projets novateurs. Parler de réussite pour tous, c'est aussi placer le standard très élevé par rapport à ce que l'on a qualifié jusqu'à maintenant de réussite.

Par ailleurs, les milieux semblent aborder la question sous un autre angle. **En effet, la réussite de tous passe par la réussite de chacun. Une évidence? Certes, mais aussi un changement de perspective difficile parfois à chiffrer.**

Plusieurs milieux, avec l'aide de l'allocation du plan de réussite, ont bonifié leur service en matière d'orthopédagogie en vue d'augmenter le soutien aux élèves en difficulté d'apprentissage. Ces élèves sont désignés par le milieu et, jusqu'à tout récemment, ils faisaient l'objet aussi d'une identification administrative destinée au MEQ. Il en ressort donc que l'insuccès, dans une école, a un nom et un visage<sup>5</sup>. Cela nous met sur la piste que, pour beaucoup de milieux, la préoccupation de la réussite a davantage de sens si elle est abordée par les besoins d'un élève en particulier. De plus, n'est-ce pas la démarche adoptée dans le plan d'intervention

individualisé? Ce dernier n'amène-t-il pas les différents acteurs à travailler en équipe? Ne sommes-nous pas en présence d'une démarche complète qui s'appuie sur une analyse de la situation, qui formule des objectifs prioritaires, qui retient des moyens, qui précise les responsabilités, qui situe les actions dans le temps et qui prévoit l'évaluation de la démarche? **On peut donc croire que le milieu a davantage élaboré des façons de faire qui s'intéressent principalement à la réussite d'un individu en particulier.**

Exiger d'un enseignant qu'il fasse réussir tous ses élèves si l'on constate des échecs à la mi-année, par exemple, est hasardeux. Cela sous-entend qu'il aurait pu faire plus jusqu'à ce moment précis ou que la réussite prime tout, y compris l'évaluation honnête des apprentissages. Demander à un enseignant si l'on peut faire quelque chose pour aider Pascal, Jonathan ou Thierry qui sont dans une situation précaire à la mi-année a davantage de sens. Ainsi, il s'agit beaucoup plus d'une quête de la réussite, c'est-à-dire d'aller à la recherche de nouvelles façons de faire pour venir en aide à un élève puisque tout ce qui a été tenté précédemment n'a pas donné les résultats escomptés. Le travail de collaboration entre les acteurs scolaires incite ainsi l'expérimentation de nouvelles combinaisons pour soutenir différemment un élève dans son processus d'apprentissage.

On voit donc que, selon le point de vue adopté, bien des réactions peuvent être possibles. Cependant, l'une n'est pas nécessairement incompatible avec l'autre, il reste toujours un espace pour s'approprier cette démarche et lui donner un sens à partir de la réalité de son milieu.

## **2. COMPRENDRE LE PLAN DE RÉUSSITE**

Nous employons l'expression « plan de réussite » pour nommer la nouvelle obligation faite aux établissements scolaires du Québec. Cependant, le plan de réussite n'est qu'un des éléments d'un processus beaucoup plus large.

Voyons maintenant de quoi il est question et comment s'articule l'ensemble de la démarche. Celle-ci comprend quatre étapes :

1. L'analyse de situation consiste essentiellement à répondre à trois questions :
  - a. Qu'est-ce qui va à l'école et qu'il serait souhaitable de maintenir?
  - b. Qu'est-ce qui ne va vraiment pas à l'école et qu'il serait souhaitable d'améliorer?
  - c. Qu'est-ce qui ne va pas du tout à l'école et qu'il serait important de changer?
2. L'élaboration du projet éducatif consiste, à partir des réponses obtenues aux trois questions précédentes, à énoncer d'abord des priorités sous forme d'orientations générales pour l'ensemble (ou une partie importante) de l'établissement et à prévoir, ensuite, pour chacune de ces orientations, quelques objectifs particuliers et mesurables ou observables à l'aide d'indicateurs appropriés;
3. L'élaboration et la mise en œuvre du plan de réussite consistent, à partir des objectifs du projet éducatif, à retenir divers moyens qui seront implantés par les acteurs du milieu, principalement par l'équipe-école;
4. Et, enfin, l'évaluation des résultats consiste à répondre aux questions suivantes :
  - a. Qu'est-ce que nous voulions faire (rappel des objectifs)?
  - b. Avons-nous pris les bons moyens et les avons-nous mis en œuvre de la bonne manière (retour sur le plan de réussite)?
  - c. Qu'est-ce que cela a donné (observation des indicateurs)?

d. Est-ce satisfaisant (jugement)?

Cette démarche n'est pas sans rappeler d'autres façons de faire. En effet, nous pourrions établir aisément un parallèle avec le plan d'intervention adapté que nous avons mentionné plus haut. Une distinction s'impose pourtant : le plan de réussite ne suppose pas que l'école soit en difficulté. C'est d'abord une démarche qui permet à l'établissement de mieux saisir sa situation et d'envisager ses actions dans une perspective d'amélioration continue. Cela dit, prolongeons ce parallèle avec le plan d'intervention individualisé.

## **2.1 LE PORTRAIT ET L'ANALYSE DE LA SITUATION**

Dans le plan d'intervention, on ne conteste pas l'importance de bien cibler au départ les forces et les faiblesses (ou défis) de l'élève. Il en est de même pour l'école en ce qui concerne le portrait de sa situation et surtout, par la suite, l'analyse de ce portrait, c'est-à-dire comprendre ce que l'on a observé, l'explicitier et le confronter à d'autres sources d'information. La connaissance du milieu est souvent basée sur l'addition d'une foule de petites observations faites par des individus au gré de leurs activités au sein de l'école. Lors de la première étape, on collige donc d'abord les différentes perceptions de la situation. Par la suite, une observation plus systématique met en lumière les caractéristiques du milieu, la réussite des élèves<sup>6</sup>, les pratiques éducatives de même que la qualité de vie et l'organisation de l'établissement<sup>7</sup>. C'est à ce moment-ci que la recherche d'information emprunte des outils qui systématisent l'observation. Ces derniers peuvent être des questionnaires, des grilles d'analyse ou des grilles d'observation. On cherche alors à pousser davantage l'étude des perceptions des individus, mais aussi à observer la réalité en se basant sur les données disponibles dans les systèmes de gestion de l'école. Par exemple, à partir d'une perception suivant laquelle l'absentéisme est un véritable problème dans un milieu, on confirmera

cette observation par l'analyse des données inscrites au dossier des élèves, on nuancera cette affirmation ou on l'infirmiera en présentant de nouvelles données.

## **2.2 LE PROJET ÉDUCATIF**

Toute l'information recueillie et mise en forme en vue de décrire succinctement et le plus justement possible le milieu sera utilisée à la deuxième étape pour déterminer des priorités d'intervention. Celles-ci, formulées en orientations, constituent le cœur du projet éducatif. Les orientations guident les énergies déployées dans la même direction pour éviter l'éparpillement et toute perte de temps. Les orientations sont habituellement en nombre restreint et elles ont un caractère englobant, d'où l'importance de les préciser par des objectifs qui favoriseront, par la suite, le passage à l'action. Pour chaque orientation, on peut donc indiquer quelques objectifs. Ces derniers sont complétés à leur tour par un ou des indicateurs qui annoncent à partir de quels éléments sera faite l'évaluation.

Cependant, les deux premières étapes ne doivent pas mobiliser toutes les énergies au détriment de la troisième, celle de l'action. Car, en fin de compte, après avoir mieux saisi la réalité du milieu et avoir fixé les orientations et les objectifs, les acteurs du milieu scolaire sont à nouveau interpellés afin d'élaborer le « comment faire », c'est-à-dire les moyens à retenir ou les actions à entreprendre. À cette étape, il s'agit, somme toute, d'un plan d'action à la mesure des sous-groupes issus de l'équipe-école.

## **2.3 LE PLAN DE RÉUSSITE**

Ainsi, le plan de réussite est constitué d'un ensemble de plans d'action élaborés par les comités ou les équipes constitués des acteurs du milieu.

Les plans d'action précisent à vrai dire le pourquoi, le qui, le quoi et le quand.

POURQUOI? Pour répondre à cette question, il faut se référer à l'objectif retenu par l'équipe ou le comité.

QUI? Chaque acteur devrait se sentir interpellé par un ou des objectifs qui ont été proposés par l'équipe-école à la suite de l'analyse de la situation. Dans la perspective d'une organisation par cycles au primaire, ou autre au secondaire, ce sont d'abord ces équipes qui sont invitées à élaborer leurs moyens d'action en tenant compte des objectifs retenus. Néanmoins, d'autres équipes devraient se former selon les besoins exprimés (par exemple : le service de garde et l'éducation préscolaire, des parents bénévoles, des enseignants et des professionnels spécialisés dans la lutte contre la toxicomanie).

QUOI? Quels sont les moyens retenus? Qu'est-ce qui sera fait de manière à tendre vers l'objectif visé ou qu'est-ce qui sera amélioré ou maintenu dans les façons de faire? C'est à cette étape de la démarche que les enseignants, gens d'action dans l'âme, manifestent habituellement le plus d'enthousiasme et de créativité : club de lecture, expo-sciences, voyages, sorties éducatives, cours à option de théâtre ou de sport, mais aussi apprentissage coopératif, travail de collaboration, enseignement explicite, actualisation du potentiel intellectuel, sans oublier les projets de classe ou de cycle autour de thèmes, d'activités d'intégration, de tâches authentiques et significatives. Ajoutons à cela les expériences en gestion de classe et les organisations qui veulent mieux encadrer les élèves en dehors des cours, et nous n'aurions pas encore fait le tour. Voilà des initiatives réalisées dans le but de créer un environnement éducatif riche, stimulant et aidant pour les élèves.

QUAND? Tout plan d'action est inscrit dans un calendrier qui sert d'abord les maîtres d'œuvre au moment de la mise en œuvre et qui est aussi utile à l'étape du bilan pour resituer les différentes étapes dans le temps.

Chaque plan d'action précise ces éléments. Ceux-ci sont regroupés pour constituer le plan de réussite de l'école. Ils servent au moment de la planification de même qu'en cours et en fin de réalisation et ils permettent aux acteurs de savoir si tout se déroule comme prévu ou si des adaptations sont nécessaires.

## **2.4 L'ÉVALUATION**

Ainsi, tout comme dans le plan d'intervention, il est essentiel, à des moments précis et réguliers, de se demander si ce que nous voulions faire donne les résultats escomptés. Trois temps semblent importants : au début du projet, en cours de réalisation de celui-ci et à la fin de l'année scolaire ou à la fin du projet.

Au départ, pour bien choisir le QUOI, il est utile d'évaluer la cohérence par rapport au POURQUOI (l'objectif) et l'impact attendu, c'est-à-dire la probabilité d'observer, au terme de l'action entreprise, les changements souhaités. Ces derniers sont souvent décrits par l'indicateur associé à l'objectif visé (voir l'exemple dans le tableau 1).

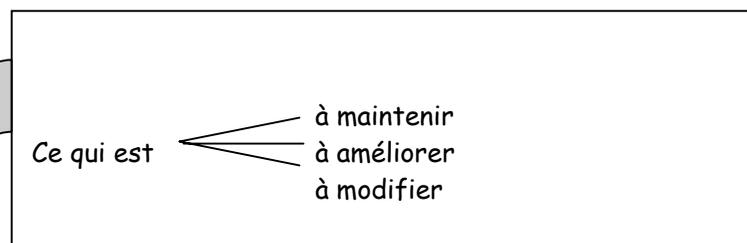
Pendant la mise en œuvre du plan, il est opportun d'observer si le déroulement est conforme aux prévisions ou s'il faut revoir soit le rythme, soit la façon de faire ou tout autre aspect, selon le cas.

Tableau 1

# Projet éducatif et plan de réussite

## Analyse de la situation

### Illustration

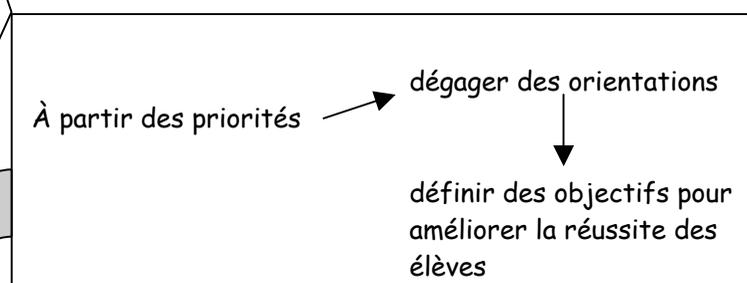


## Rôle de l'équipe-école

- ✓ Participe à définir les forces et les lacunes de l'école
- ✓ Trace un portrait de son école
- ✓ Définit les besoins des élèves
- ✓ Choisit des priorités en collaboration avec le conseil d'établissement

- ✓ Taux d'absentéisme élevé
- ✓ Grande problématique de violence
- ✓ Peu de motivation envers l'école démontré par les élèves
- ✓ Grande participation aux activités parascolaires

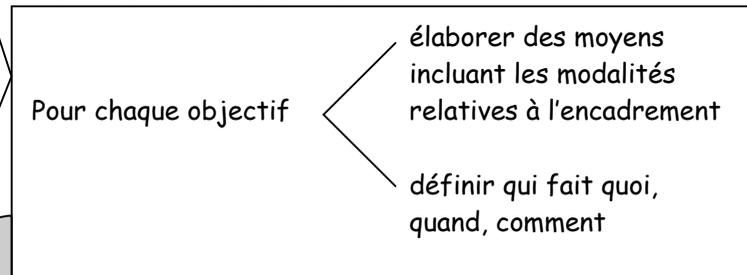
## 3 Projet éducatif



- ✓ Participe, avec le directeur et le conseil d'établissement, à la détermination des orientations liées à la mission de l'école et au choix des objectifs
- ✓ Participe périodiquement à l'évaluation du projet éducatif selon les différentes modalités d'évaluation retenues par le CE

- Orientation**
- ✓ Amener l'élève à développer son sentiment d'appartenance
- Objectif*
- ✓ Augmenter de 5 p. 100 le taux de présence d'ici juin 2003 pour les élèves de la première à la [Suite]

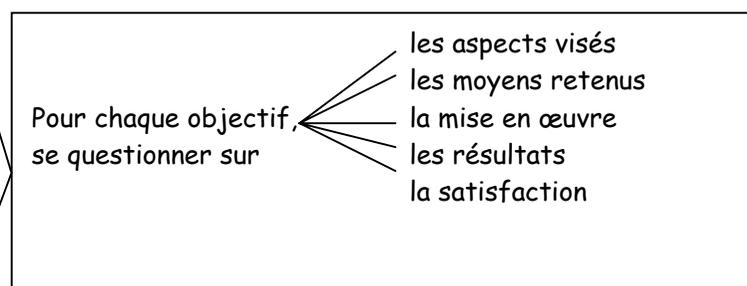
## Plan de réussite



- ✓ Collabore à mettre en oeuvre des moyens pour atteindre les objectifs
- ✓ Participe au choix des indicateurs internes

- Moyens retenus par les enseignants de la première et de la deuxième secondaire*
- ✓ Assurer un suivi plus individualisé pour le contrôle des absences
  - ✓ Communiquer régulièrement avec les parents
  - ✓ S'assurer de connaître les raisons de l'absence de leurs élèves

## Évaluation



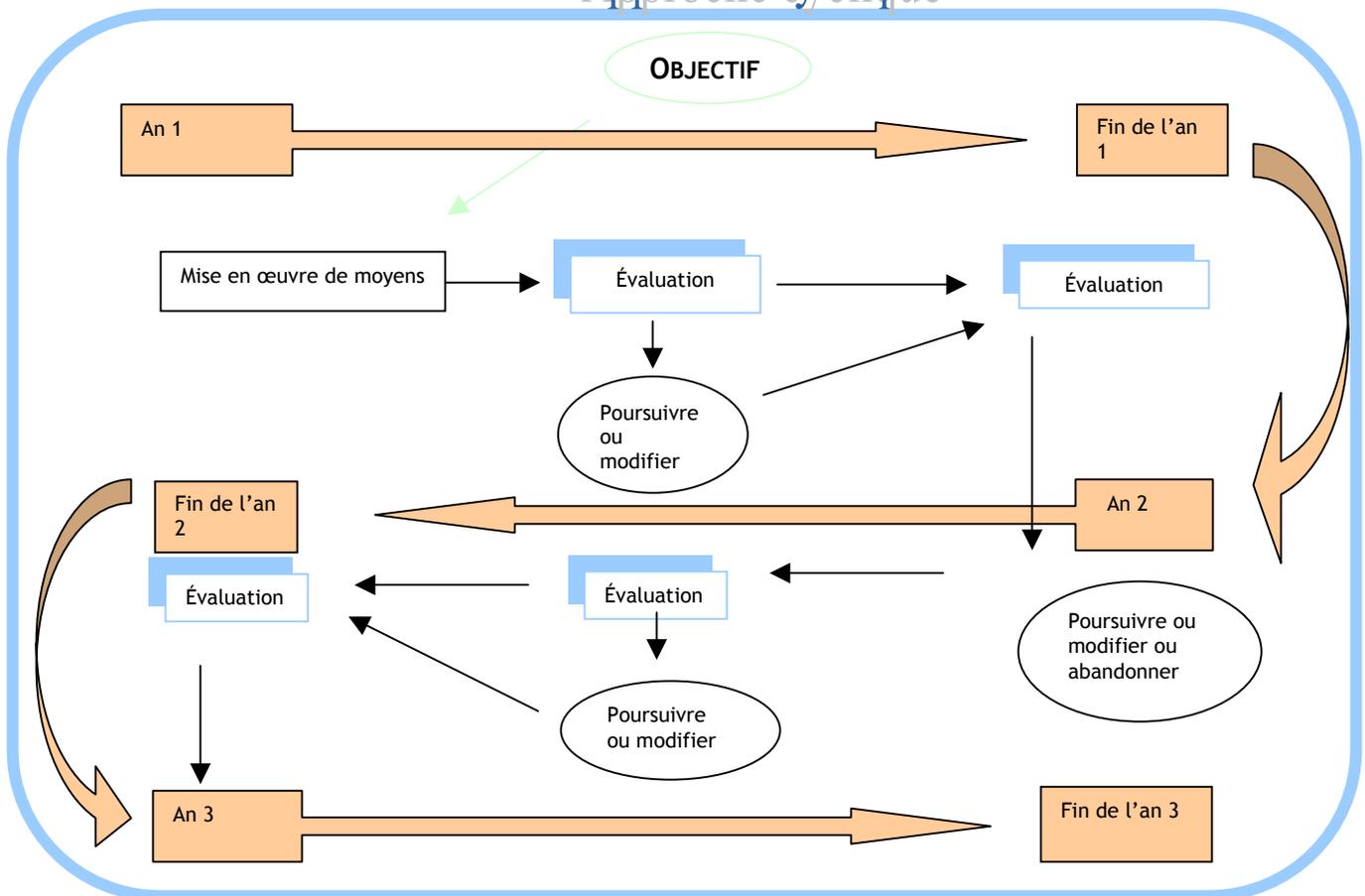
- ✓ Régularise la situation au cours de l'année
- ✓ Propose des stratégies d'évaluation
- ✓ Évalue les moyens mis en oeuvre

- ✓ Comparer le taux de présence réel à l'objectif fixé
  - ✓ Organiser des rencontres pour valider l'efficacité des moyens
  - ✓ Renforcer les bons coups
- À la fin
- ✓ Énoncer un jugement de satisfaction
  - ✓ Préparer la relance du projet pour l'an 2

À la fin de l'année, habituellement, on procède à l'évaluation des réalisations de l'année. Cette dernière évaluation permet d'informer l'équipe-école et le conseil d'établissement responsable de la reddition de comptes envers les parents et la communauté à qui s'adresse l'établissement. Cependant, l'évaluation doit servir aussi les responsables du projet qui, à partir de leur jugement, prendront une décision appropriée, c'est-à-dire poursuivre, modifier ou abandonner le projet. Dans les deux premiers cas, l'évaluation joue donc un rôle de relance ou d'actualisation du projet. Ce n'est pas parce que l'année se termine, que les élèves continueront peut-être leur parcours scolaire ailleurs ou que les vacances arrivent que toute démarche s'arrête ou se termine. En effet, les réalisations sont rattachées aux objectifs et aux orientations du projet éducatif qui n'est pas modifié annuellement. On se trouve dans une approche cyclique qui dépasse le terme de l'année scolaire.

Tableau 2

## Approche cyclique



## CONCLUSION

Il y a eu beaucoup de bruit autour du plan de réussite : ce qu'il est, ce qu'il doit contenir, à qui et quand il doit être remis, sous quelle forme. Beaucoup d'énergies ont donc été consenties, dirons-nous, à la forme. Or, le véritable travail se réalise avec les acteurs du milieu scolaire dans un esprit d'ouverture et de confiance. Ouverture, en ce sens que l'on accepte de regarder la situation de son milieu avec franchise et sans négligence. Confiance, c'est-à-dire que l'on accorde, notamment, aux enseignants toute la place qui leur revient afin de mettre en évidence l'effet de leurs pratiques sur les apprentissages effectués par les élèves.

Essentiellement, le plan de réussite est la collection des plans d'action élaborés par l'ensemble des équipes en fonction des objectifs du projet éducatif et qui font l'objet d'un bilan. Ce dernier est, en quelque sorte, la reddition de comptes que peuvent faire les acteurs du milieu par rapport aux actions qu'ils ont menées. Toutefois, pour que cette reddition de comptes ait un sens, il faut au départ avoir accordé une place et une marge de manœuvre appréciables au milieu. C'est là une condition essentielle à la tenue d'une évaluation qui concerne plus la diffusion de l'explicitation des réalisations que leur sanction.

Il faut se rappeler que la réussite du point de vue des enseignants est une réalité individuelle. La réussite dans une perspective d'analyse de la performance du système éducatif en place qui peut être bien servi par certains indicateurs a une résonance tout autre lorsqu'il s'agit d'un milieu en particulier. Par ailleurs, la non-réussite est une zone sensible pour l'enseignant parce que cette réalité a un visage, un nom, une histoire.

Mieux définir les perspectives et les espaces de chacun favorisera le passage du devoir à l'engagement à l'égard d'une démarche qui, somme toute, a pour objet de soutenir les milieux dans leur processus d'amélioration continue.

Et, en *défi* des apparences, on passera d'une exigence de système à une prise en main par les acteurs du milieu de leur devenir collectif.

**M<sup>mes</sup> Louise Royal et Louise L. Lafontaine sont toutes deux professeures à l'Université de Sherbrooke.**

## **RÉFÉRENCES**

ARCHAMBAULT, J., FORTIN, L., « Élèves en difficulté ou école en difficulté? Le nouveau rôle des orthopédagogues dans la réforme de l'éducation », *Vie pédagogique*, n° 120, septembre-octobre 2001, p. 9-11.

ASSEMBLÉE NATIONALE. 2002, *Loi sur l'instruction publique*, Gouvernement du Québec, Québec.

ASSEMBLÉE NATIONALE. 2002, *Loi sur l'administration publique*, Gouvernement du Québec, Québec.

LEBLANC, J., « Le rôle de l'orthopédagogue lié à la réforme et au virage du succès », *Vie pédagogique*, n° 127, avril-mai 2003, p. 48-50.

---

<sup>1</sup> L'article 74 de la LIP énonce ceci : «Le conseil d'établissement analyse la situation de l'école, principalement les besoins des élèves, les enjeux liés à la réussite des élèves ainsi que les caractéristiques et les attentes de la communauté qu'elle dessert. Sur la base de cette analyse et du plan stratégique de la commission scolaire, il adopte le projet éducatif de l'école, voit à sa réalisation et procède à son évaluation périodique. Pour l'exercice de ces fonctions, le conseil d'établissement s'assure de la participation des personnes intéressées par l'école. À cette fin, il favorise l'information, les échanges et la concertation entre les élèves, les parents, le directeur de l'école, les enseignants,

---

les autres membres du personnel de l'école et les représentants de la communauté, ainsi que leur participation à la réussite des élèves. »

- <sup>2</sup> ASSEMBLÉE NATIONALE. *Loi sur l'administration publique*, 2000.
- <sup>3</sup> En fait, la frontière entre l'intérieur et l'extérieur est en transformation. L'extérieur a longtemps été associé à toute instance ou à tout individu ne faisant pas partie de l'équipe-école. En outre, pour plusieurs milieux, l'équipe-école correspond à l'équipe des enseignants et la direction exclusivement.
- <sup>4</sup> Nous ne sommes pas sans savoir qu'il est apparu comme essentiel qu'un milieu ait au départ le sentiment que les élèves qui lui sont confiés peuvent réussir : c'est l'effet Pygmalion démontré depuis plusieurs années par Rosenthal et Jacobsen.
- <sup>5</sup> Si, dans certains cas, cela peut nuire à certains élèves (toujours l'effet Pygmalion), dans d'autres cas cela permet aux élèves de recevoir un service adapté à leur situation. L'objet de notre texte n'est pas de discuter l'impact ou la manière dont le service d'orthopédagogie peut être donné dans une école. D'autres auteurs, dont J. Archambault, L. Fortin et J. Leblanc, ont écrit sur ce sujet dans cette même revue. Voir *Vie pédagogique*, n° 120, septembre-octobre 2001, p. 9-11, et n° 127, avril-mai 2003, p. 48-50.
- <sup>6</sup> La réussite s'observe selon les axes de la mission de l'école que l'on trouve à l'article 36 de la LIP : « [L'école] a pour mission, dans le respect de l'égalité des chances, d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, tout en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire. » Il serait cependant fort intéressant de clarifier ce que le terme « réussite » signifie pour les différents acteurs du milieu. Cet échange permettrait sans doute de faire ressortir les croyances de chacun.

---

<sup>7</sup> Le référentiel du MEQ comprend ces quatre aspects.