



PRATIQUES DE GESTION
POUR FAVORISER LA RÉUSSITE :
DÉMARCHES DE QUATRE
ÉCOLES SECONDAIRES

GUIDE D'ANIMATION
ACCOMPAGNANT LA VIDÉO

GUIDE D'ANIMATION
ACCOMPAGNANT LA VIDÉO

***PRATIQUES DE GESTION POUR FAVORISER LA RÉUSSITE :
DÉMARCHES DE QUATRE ÉCOLES SECONDAIRES***

Rédaction

Georgette Goupil
Université du Québec à Montréal

Collaboration

Christiane Joncas
Direction de l'adaptation scolaire
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Les établissements d'enseignement sont autorisés à procéder, selon leurs besoins, à une reproduction totale ou partielle du présent document. S'il est reproduit pour être vendu, son prix ne devra pas excéder le coût de la reprographie.

Contenu du guide

1. Le but du guide d'animation.....	4
2. Le but et le contenu de la vidéo	4
3. Des considérations techniques	5
4. L'animation d'un atelier	
4.1 Le visionnement préalable.....	5
4.2 Le tableau des principaux thèmes des entrevues	6
4.3 L'organisation matérielle.....	8
4.4 Les étapes à franchir par l'animateur avant la rencontre.....	8
4.5 Avant le visionnement avec les participants.....	8
4.6 Le visionnement.....	8
4.7 Après le visionnement.....	9
5. Un format d'animation par thème (documents reproductibles)	
Thème 1 - Les approches pour favoriser les apprentissages et l'intégration sociale des élèves en difficulté	10
Thème 2 - La différenciation pédagogique.....	12
Thème 3 - Le soutien de la direction au regard de la mise en place de conditions favorisant la collaboration et la concertation entre enseignants.....	14
Thème 4 - Le passage du primaire au secondaire	15
Thème 5 - Le leadership et les pratiques de gestion de la direction d'école secondaire.....	16

1. Le but du guide d'animation

Ce guide d'animation accompagne la vidéo *Pratiques de gestion pour favoriser la réussite : démarches de quatre écoles secondaires*. Il comprend des suggestions pouvant être utiles aux directions d'école. Il peut aussi être utilisé auprès du personnel enseignant, le personnel des services éducatifs complémentaires, les conseillers pédagogiques et des autres intervenants dans les établissements scolaires. On y trouve, en annexe, des feuilles reproductibles qui faciliteront le travail de l'animateur.

2. Le but et le contenu de la vidéo

Cette vidéo a été tournée dans le cadre de la stratégie ministérielle *Ouvrir toutes les portes de la réussite*, avec la participation de directions d'écoles concernées par la Stratégie d'intervention *Agir Autrement*. Afin d'alimenter la réflexion des intervenants du milieu scolaire au regard de leurs pratiques organisationnelles, de gestion et pédagogiques, on y présente différentes voies qu'ont explorées des écoles pour favoriser la réussite des élèves au premier cycle du secondaire. La vidéo comprend des entrevues sur des expériences réalisées au premier cycle du secondaire dans quatre écoles différentes. Les entrevues sont divisées par des sous-titres. Voici l'ordre dans lequel elles se déroulent, leur durée et les sous-titres qui les divisent.

L'école Mgr Labrie, Commission scolaire de la Moyenne-Côte-Nord, une école de 290 élèves de la 1^{re} à la 5^e secondaire; entrevues avec M. Mario Cyr, directeur, et M. Éric Faguy, conseiller pédagogique, responsable du dossier de l'adaptation scolaire. (Durée : 22 minutes) Sous-titres :

- Des temps de concertation
- Un horaire repensé
- Des choix personnalisés pour les élèves en difficulté
- Le passage primaire-secondaire, une étape planifiée
- Favoriser l'intégration
- L'accompagnement de l'élève
- Gérer le changement

L'école Évangéline, Commission scolaire de Montréal, une école de 800 élèves des 1^{re}, 2^e et 3^e secondaire; entrevue avec M^{me} Andrée Marquis, directrice. (Durée : 15 minutes) Sous-titres :

- Le portfolio professionnel : un outil de réflexion
- Une démarche réflexive planifiée

L'école secondaire de l'Île, Commission scolaire des Portages-de-l'Outaouais, une école de 1375 élèves de la 1^{re} à la 5^e secondaire; entrevue avec M. Alexandre Marion, directeur adjoint. (Durée : 18 minutes) Sous-titres :

- Créer un partenariat entre les élèves
- Varié les approches
- L'approche orientante
- Le changement

L'école Cap-Jeunesse, Commission scolaire de la Rivière-du-Nord, une école de 1800 élèves de la 1^{re} à la 4^e secondaire; entrevue avec M^{me} Brigitte Crevier, enseignante-orthopédagogue, et M^{me} Claire Desrosiers, directrice. (Durée : 24 minutes) Sous-titres :

- Une structure pour favoriser l'apprentissage
- Participation de l'élève et des parents
- Planifier le passage primaire-secondaire
- L'importance du leadership

3. Des considérations techniques

La vidéo *Pratiques de gestion pour favoriser la réussite : démarches de quatre écoles secondaires* dure 80 minutes. Elle se présente sous un format DVD interactif, qui permet de se rendre directement à une partie du document. La vidéo s'arrête automatiquement lorsqu'une partie est terminée.

4. L'animation d'un atelier

4.1 Le visionnement préalable

L'animateur devrait, dans un premier temps, prendre connaissance de la vidéo et choisir les entrevues pouvant le mieux convenir aux besoins des participants. Afin de faciliter ce choix, les principaux thèmes traités dans chaque entrevue sont présentés dans le tableau suivant. Des documents et des textes sont aussi proposés afin de soutenir et d'alimenter la réflexion sur ces thèmes. Il est à noter également que les expériences de ces écoles ont déjà fait l'objet d'une description dans le document « Stratégie ministérielle *Ouvrir toutes les portes de la réussite. Illustration d'expériences positives au 1^{er} cycle du secondaire*¹ ». Les renvois aux pages correspondantes sont indiqués dans le tableau qui suit.

¹ www.mels.gouv.qc.ca/DGFJ/das/soutienetacc/

4.2 Le tableau des principaux thèmes des entrevues

Principaux thèmes	Références dans le document « <i>Illustration d'expériences positives au 1er cycle du secondaire</i> »	Autres documents utiles
<p>École Monseigneur-Labrie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horaire et temps de concertation ▪ Passage primaire-secondaire ▪ Intégration des élèves en difficulté ▪ Consultation et collaboration ▪ Changement et rôle de la direction 	p. 23-24	<p>- Conseil supérieur de l'éducation (2001), <i>Aménager le temps autrement</i>², chap. 2.2 - Des pistes éclairantes</p> <p>- École Monseigneur-Labrie, <i>Organisation scolaire 2005-2006</i>³, document PowerPoint élaboré par la direction de l'école</p>
<p>École Évangéline</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptation de l'école à la clientèle et aux différences ▪ Pratiques de réflexion avec les enseignants, entre autres grâce à l'élaboration d'un portfolio professionnel ▪ Gérer le passage primaire-secondaire ▪ Processus de changement et vision de la direction 	p. 14-15	<p>- Goupil, G. (1998), « Le portfolio : vers une pratique réflexive de l'enseignement », <i>Vie pédagogique</i>, no 107, p. 38-39</p> <p>- Conseil supérieur de l'éducation (2003), <i>L'appropriation locale de la réforme : un défi à la mesure de l'école secondaire</i>⁴, chap. 3.1.1 - Un leadership local fort [...], chap. 3.1.2 - Une stratégie locale d'appropriation [...]</p>

² www.cse.gouv.qc.ca

³ www.mels.gouv.qc.ca/DGFJ/das/soutienetacc/, p. 24

⁴ www.cse.gouv.qc.ca

Principaux thèmes	Références dans le document « <i>Illustration d'expériences positives au 1er cycle du secondaire</i> »	Autres documents utiles
<p>École secondaire de l'Île</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Passage primaire-secondaire ▪ Constat sur les difficultés en lecture ▪ Rôle motivateur des projets et réflexion sur l'échec ▪ Rôle du directeur dans le changement 	p. 16-18	<p>- Van Grunderbeeck, N. et autres (2004), <i>Suggestions de pratiques d'enseignement favorables au développement de la lecture chez les élèves du secondaire</i>⁵, Université de Montréal</p> <p>- Fullan, M. (2003), Les leaders du changement, <i>Vie pédagogique</i>, no 128, p. 5-8</p>
<p>École Cap-Jeunesse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abolition des suspensions à l'externe ▪ Redéfinition des rôles des services complémentaires et du directeur adjoint, contribution des enseignants comme ressource <p>Regroupements des élèves en famille et organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication des élèves dans les plans d'intervention et relations avec la famille ▪ Intégration des élèves en difficulté ▪ Vision de la direction 	p. 10-11	<p>- Ministère de l'éducation du Québec (2002), <i>Les services éducatifs complémentaires : essentiels à la réussite</i>⁶, chap. 2.2 - Conserver une vision globale et opter pour des services intégrés</p> <p>- Sauvé, P. (2002), « Vie de familles », <i>Virage</i>, vol. 6, no 3, p. 18-19</p> <p>- Tableau sur les phases du plan d'intervention⁷</p> <p>- Lusignan, G. (2001), « À l'école Cap-Jeunesse... plein cap sur la réforme », <i>Vie pédagogique</i>, no 121, p. 17-19</p>

⁵ www.mels.gouv.qc.ca/Agirautrement/

⁶ www.mels.gouv.qc.ca/dgjf/csc/, Informations générales, Les services éducatifs complémentaires

⁷ www.mels.gouv.qc.ca/dassc/, Direction de l'adaptation scolaire, Orientations et encadrements, Cadres de référence, *Le plan d'intervention... au service de la réussite des élèves*, version « en bref »

4.3 L'organisation matérielle

▪ Un téléviseur et un magnétoscope ou un projecteur multimédia (avec support pour DVD)	S'assurer au départ que le matériel est fonctionnel et que tous les participants pourront bien voir les images et bien entendre le son.
▪ Un tableau pour prendre en note les réponses des participants ou un ordinateur avec projecteur multimédia qui permet de projeter et d'organiser ces réponses	Faire une synthèse visuelle des réponses des participants suscite de nouvelles réactions et permet un retour global sur l'ensemble des réponses. Il est suggéré de trouver un secrétaire pouvant s'acquitter de cette fonction.
▪ Les feuilles d'animation photocopiées	Ces feuilles se trouvent dans les annexes. Prévoir un nombre suffisant de copies.
▪ Le document de la Stratégie ministérielle Ouvrir toutes les portes de la réussite. Illustration d'expériences positives au 1er cycle du secondaire	Un outil de référence qu'il serait utile de photocopier pour l'ensemble des participants.

4.4 Les étapes à franchir par l'animateur avant la rencontre

- Choix d'un ou de plusieurs thèmes de discussion. Cinq thèmes (voir 5. – *Un format d'animation par thème*) sont proposés ici à titre d'exemples, mais ils ne sont pas limitatifs. Il est évident, par ailleurs, que certains thèmes risquent de se chevaucher, car il est difficile d'isoler les variables d'une organisation scolaire les unes des autres. L'animateur doit donc identifier les thèmes qui semblent les plus adaptés aux besoins des participants et aux objectifs fixés pour la rencontre.
- Choix d'une ou de plusieurs entrevues en fonction de l'objectif poursuivi, des types de participants et de leurs besoins. Le temps disponible est aussi une variable que l'animateur doit prendre en considération.

4.5 Avant le visionnement avec les participants

Discussion préalable en sous-groupes de trois ou quatre personnes sur chacun des thèmes retenus. Lorsque plusieurs thèmes sont retenus, l'animateur fixe les limites du temps qui se consacreront à chacun.

4.6 Le visionnement

Visionnement des entrevues choisies par l'animateur.

4.7 Après le visionnement

- A) Retour des participants en sous-groupes. Lorsque plusieurs thèmes ont été choisis, l'animateur indique les limites du temps consacré à la discussion de chacun. Un secrétaire et un porte-parole sont nommés dans chacune des équipes.

L'animateur intervient lorsque le temps est écoulé pour un thème donné.

- B) Plénière sur chacun des thèmes retenus. Si plusieurs thèmes ont été retenus, l'animateur indique les limites du temps consacré à chacun et le temps dont disposera le porte-parole pour présenter la synthèse des discussions de son équipe.

5. Un format d'animation par thème

Thème 1

Les approches pour favoriser les apprentissages et l'intégration sociale des élèves en difficulté

« Une approche systémique est maintenant préconisée dans le réseau de l'éducation pour aider l'élève ayant des besoins particuliers à progresser ou encore, à réussir. Agir sur les facteurs environnementaux, c'est mettre à contribution un ensemble de variables dans la recherche de solutions pour aider l'élève. » (Cadre de référence *Le plan d'intervention... au service de la réussite de l'élève*, p. 17)

Avant le visionnement, l'animateur invite les participants à identifier les principales stratégies qui, dans leur école, favorisent les apprentissages et l'intégration sociale des élèves en difficulté.

Stratégies notées durant le visionnement pour ce qui est des éléments suivants :	Après le visionnement , identifiez des stratégies et des moyens, aux fins de réflexion dans votre école.
Les regroupements d'élèves	
Le décroisement	
Le soutien offert par les enseignants ou par les professionnels dans l'école	

Documents reproductibles

<p>La gestion du temps</p> <p>Les relations avec la famille ou la communauté</p> <p>La différenciation pédagogique</p> <p>Les autres stratégies</p>	
---	--

Thème 2
La différenciation pédagogique

Avant le visionnement, l'animateur invite les participants à préciser leur définition de la différenciation pédagogique et à identifier les principales stratégies qui, dans leur école, la favorisent ou l'entravent.

Définition des participants sur la différenciation pédagogique

--

Facteurs qui favorisent la différenciation pédagogique au 1 ^{er} cycle du secondaire	Facteurs qui entravent la différenciation pédagogique au 1 ^{er} cycle du secondaire

Durant et après le visionnement

Stratégies notées <i>durant le visionnement</i>	Après le visionnement , identifiez des pistes de réflexion et d'intervention pour votre milieu scolaire.

Thème 3

Le soutien de la direction au regard de la mise en place de conditions favorisant la collaboration et la concertation entre enseignants

Avant le visionnement, dressez le tableau de vos constats sur le type de collaboration qui existe entre les enseignants de votre école, dans le contexte du renouveau pédagogique.

--

Durant et après le visionnement

Stratégies notées durant le visionnement	Après le visionnement , identifiez des pistes de réflexion et d'intervention pour votre milieu scolaire.

Thème 4
Le passage du primaire au secondaire

Les transitions sont des périodes de vulnérabilité et de stress. Les bénéfices de la préparation des transitions sont reconnus dans la littérature. La transition entre le primaire et le secondaire est particulièrement importante dans le cheminement de l'élève. « Pour faciliter le passage du primaire au secondaire, il importe de réduire le nombre de changements auxquels les élèves auront à faire face. » (Cadre de référence *Les difficultés d'apprentissage à l'école*, p. 34)

Avant le visionnement, dressez un tableau de vos constats et de vos réflexions concernant la transition entre le primaire et le secondaire, et ce, à partir de vos expériences dans votre milieu scolaire.

--

Durant et après le visionnement

Stratégies notées <i>durant le visionnement</i>	Après le visionnement , identifiez des pistes de réflexion et d'intervention pour votre milieu scolaire.

Thème 5

Le leadership et les pratiques de gestion de la direction d'école secondaire

Le dernier thème peut être abordé au travers de toutes les entrevues qui présentent le témoignage de directions d'école.

La littérature évoque l'importance du leadership de la direction d'école dans la mise en œuvre d'une réforme qui préconise l'amélioration des conditions de réussite des élèves.

Avant le visionnement, identifiez quelles sont les pratiques de gestion à privilégier dans ce contexte.

--

Durant et après le visionnement

Durant le visionnement , notez quelles sont vos observations sur les stratégies utilisées ou les principes jugés importants pour induire des changements visant la réussite de tous les élèves.	Après le visionnement , indiquez quelles pistes de réflexion ou de changement vous dégagent pour votre école.



www.mels.gouv.qc.ca

*Éducation,
Loisir et Sport*

Québec 