

STRATÉGIE MINISTÉRIELLE
« OUVRIR TOUTES LES PORTES DE LA RÉUSSITE »

ILLUSTRATION D'EXPÉRIENCES POSITIVES AU 1^{ER} CYCLE DU SECONDAIRE

DIRECTION DE L'ADAPTATION SCOLAIRE
Hiver 2006

DOCUMENT DE TRAVAIL

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE.....	1
COMMISSION SCOLAIRE RENÉ-LÉVESQUE.....	2
COMMISSION SCOLAIRE DU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN	
<i>ÉCOLE CURÉ-HÉBERT.....</i>	4
COMMISSION SCOLAIRE DE LA CÔTE-DU-SUD	
<i>ÉCOLE SECONDAIRE SAINT-ANSELME.....</i>	6
COMMISSION SCOLAIRE DES BOIS-FRANCS	
<i>ÉCOLE SECONDAIRE SAINTE-ANNE.....</i>	8
COMMISSION SCOLAIRE DE LA RIVIÈRE-DU-NORD	
<i>ÉCOLE CAP-JEUNESSE.....</i>	10
COMMISSION SCOLAIRE DE LA SEIGNEURIE-DES-MILLE-ÎLES	
<i>ÉCOLE JEAN-JACQUES-ROUSSEAU.....</i>	12
COMMISSION SCOLAIRE DE MONTRÉAL	
<i>ÉCOLE ÉVANGÉLINE.....</i>	14
COMMISSION SCOLAIRE DES PORTAGES-DE- L'OUTAOUAIS	
<i>ÉCOLE SECONDAIRE DE L'ÎLE.....</i>	16
COMMISSION SCOLAIRE WESTERN QUEBEC	
<i>ÉCOLE SYMMES JUNIOR HIGHSCHOOL.....</i>	19
COMMISSION SCOLAIRE DE L'OR ET DES BOIS	
<i>ÉCOLE SECONDAIRE LE TREMLIN.....</i>	21
COMMISSION SCOLAIRE DE LA MOYENNE-CÔTE-NORD	
<i>ÉCOLE MONSEIGNEUR-LABRIE.....</i>	23
CONCLUSION	
<i>DES CONSTATS CONCERNANT LES PRATIQUES DE GESTION DE LA DIRECTION D'ÉCOLE.....</i>	25
ANNEXE.....	26

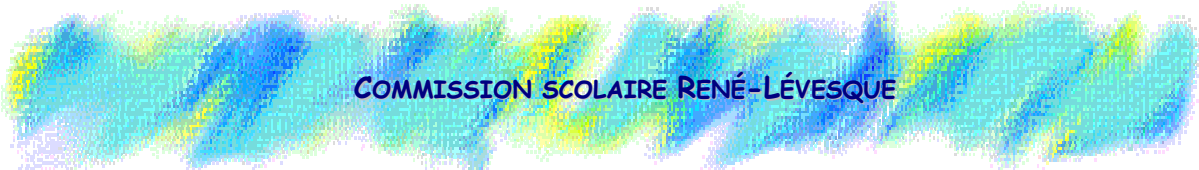


PRÉAMBULE

Nous vous présentons, dans cette brochure, l'illustration de différents projets qui ont été mis en œuvre au 1^{er} cycle du secondaire. Les réflexions qui ont eu cours dans ces milieux peuvent avoir débuté il y a deux ou trois ans pour certains et, pour d'autres, tout récemment. Il est à noter que la description de chacun de ces projets a été rédigée par un intervenant du milieu, la plupart du temps par la direction de l'école concernée. Les projets proviennent de plusieurs régions du Québec, de milieux variés aux caractéristiques diversifiées. Vous trouverez la liste de ces régions en annexe.

Nous profitons de l'occasion pour remercier sincèrement les écoles concernées de leur contribution et les assurer que ces différentes illustrations sauront inspirer les directions des autres écoles secondaires qui ont elles aussi à organiser leurs services de façon à mieux répondre aux besoins de leurs élèves, particulièrement les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

Dans un contexte renouvelé, ce même défi vous est lancé dans le but de favoriser la réussite du plus grand nombre d'élèves. Le présent document vise à soutenir et à alimenter la réflexion sur vos pratiques organisationnelles, administratives et pédagogiques dans la poursuite de cet objectif.



COMMISSION SCOLAIRE RENÉ-LÉVESQUE

Description du projet, de la démarche

Le projet vise à développer des pratiques pédagogiques favorisant l'inclusion en classe ordinaire, tantôt au primaire, tantôt au secondaire, d'élèves présentant des difficultés d'apprentissage; ces élèves sont habituellement regroupés dans des classes spécialisées. Le projet se vit en deux temps, soit : un premier temps de sensibilisation, de remise en question des attitudes et d'ouverture à une recherche de solutions, en équipe d'éducateurs; et un deuxième temps de recherche des conditions et de cristallisation des pratiques d'équipe (enseignants, professionnels, soutien, directions et ressources externes) favorisant l'inclusion scolaire en classe ordinaire de ces élèves. L'ensemble des activités de formation, de planification, d'expérimentation et d'évaluation se vit dans le cadre du Programme de formation de l'école québécoise du primaire et du 1^{er} cycle du secondaire.

Élèves concernés

Élèves avec un retard d'au moins un cycle d'apprentissage, pour le primaire.

Élèves qui auraient été regroupés auparavant dans des groupes de cheminement particulier de formation temporaire, pour le secondaire.

Personnel concerné

Les directions et le personnel enseignant, le personnel des services éducatifs complémentaires et des conseillers pédagogiques.

Pour 2005-2006, le projet vise les sept écoles secondaires de la commission scolaire pour l'étape de la sensibilisation. Pour la deuxième année du projet, trois écoles secondaires poursuivront la démarche.

Principales caractéristiques du projet

Le projet s'inscrit dans une démarche de la commission scolaire visant à favoriser la classe ordinaire comme premier lieu d'intervention pour l'élève qui rencontre des difficultés dans son parcours scolaire. C'est aussi une orientation très claire de la planification stratégique.

Un des événements marquants de cette démarche a été la tenue d'un colloque sur ce thème en 2004, auquel était convié le personnel du primaire et du secondaire. À la suite de ce colloque, les écoles ont amorcé la démarche d'inclusion scolaire. Chacun des milieux avance à son rythme, et les services éducatifs assurent le soutien et l'accompagnement nécessaires au changement des pratiques.

Appréciation du projet (difficultés rencontrées dans la mise en œuvre, avantages, retombées observées – sur les élèves, le personnel, etc.)

Le projet de recherche-action a traversé la phase de sensibilisation au primaire en 2004-2005 et en est à la phase de développement de pratiques inclusives dans trois écoles primaires en 2005-2006.

Les constats de l'an dernier sont à l'effet que les intervenants observent, chez les élèves concernés, des comportements qui pourraient dénoter une amélioration de leur estime de soi. Les élèves manifestent aussi leur joie d'être avec leur groupe d'appartenance. Enfin, on constate des progrès significatifs, quoique variables, pour ce qui est des apprentissages disciplinaires lorsque les enseignants travaillent en équipe avec leurs collègues et qu'ils bénéficient d'un accompagnement professionnel.

Évaluation du projet

Le projet s'inscrivant dans une activité de recherche-action, chaque participant tient un journal de bord.

Des entrevues individuelles et collectives seront tenues par les chercheurs.

Document complémentaire

La description du projet présentée au Programme de soutien à la recherche et au développement en adaptation scolaire du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Il s'agit d'un projet de recherche-action visant l'expérimentation d'interventions novatrices qui est mené conjointement avec l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) : [Projet MELS Gaspé.](#)

Personnes à contacter afin d'obtenir des précisions concernant ce projet

Mario Gauvreau
Coordonnateur

mario.gauvreau@csrl.net

Nadia Rousseau
Université du Québec à Trois-Rivières
Tél. : (819) 376-5011, poste 3651

COMMISSION SCOLAIRE DU SAGUENAY—LAC-SAINT-JEAN
École Curé-Hébert

Une école de 620 élèves de la 1^{re} à la 5^e secondaire.

Description du projet, de la démarche

Permettre la réussite des élèves en difficulté au 1^{er} cycle du secondaire dans un parcours scolaire ordinaire avec du soutien à l'élève dans cette démarche d'intégration. Soutenir l'enseignant dans une pédagogie de différenciation auprès des élèves.

Le projet a été amorcé auprès des élèves de 1^{re} secondaire en 2004-2005 et il est reconduit en 2005-2006.

Élèves concernés

Élèves de 1^{re} et de 2^e secondaire qui présentent des difficultés dans leur parcours scolaire. Ce sont des élèves qui ont besoin de soutien relativement aux stratégies d'apprentissage ou qui doivent développer leurs habiletés sur le plan de la socialisation.

Ces élèves auraient été regroupés auparavant dans des groupes de cheminement particulier de formation temporaire ou de présecondaire.

Personnel concerné

Les enseignants de 1^{re} et de 2^e secondaire, des enseignants de soutien (du champ 1) qui jouent le rôle de tuteur auprès des élèves et qui sont responsables de l'encadrement du groupe ainsi que du suivi pédagogique de chaque élève.

La direction de l'école.

Principales caractéristiques du projet

Le projet tire son origine d'un comité formé d'enseignants de plusieurs domaines, d'enseignants du champ 1 et de l'équipe de direction. Il a été mis sur pied afin de réfléchir à des solutions pour mieux intégrer les élèves en difficulté et surtout, mieux répondre à leurs besoins.

- ✓ La démarche de changement a été soumise à l'assemblée générale. L'équipe-école a alors été sensibilisée par le comité et la direction à la situation des élèves en difficulté. L'équipe-école a participé à la recherche de solutions permettant de mieux répondre aux besoins des élèves concernés. Des lectures communes ont été réalisées (*Une école adaptée à tous ses élèves*, *Prendre le virage du succès*, etc.) afin de bien cerner les enjeux de l'intégration des élèves en difficulté. Ainsi, une meilleure compréhension du problème a permis l'adhésion au projet.

- ✓ Le financement : un soutien financier de la commission scolaire a été prévu, puisque l'expérimentation de ce projet novateur est encouragée. Cela a permis de soutenir le comité, la préparation et la réalisation du projet. La direction a expliqué différentes possibilités d'organisation scolaire qui respectaient le paramètre enseignant accordé à l'école et l'équipe a fait des choix dans ce cadre.
- ✓ Le fonctionnement du projet intégration : l'enseignant de soutien travaille en collaboration avec l'enseignant en classe afin de soutenir l'élève en difficulté, à raison de 32 périodes sur 45 (périodes de 60 minutes sur un cycle de neuf jours). Il devient complémentaire à l'enseignant et ce dernier se sent mieux outillé pour travailler avec les élèves en difficulté.

Appréciation du projet

À la première année du projet, le soutien se donnait en français et en mathématique. À la suite de l'évaluation, il a été convenu que l'enseignante d'adaptation scolaire serait affectée à un seul groupe et l'accompagnerait durant 32 périodes sur 45.

Le suivi auprès des parents s'est amélioré.

Le travail d'enseignement en équipe (« team-teaching ») est une approche appréciée des enseignants. Une période d'ajustement a été nécessaire et un réel travail d'équipe s'est développé.

Évaluation du projet

Il a été évalué à la fin de la première année d'expérimentation et a permis certains ajustements afin de mieux répondre aux besoins des élèves et de soutenir tous les enseignants de 1^{re} secondaire.

Document complémentaire

Le compte rendu de l'évaluation du projet : [Deuxième année du projet Curé-Hébert](#).

Personne à contacter afin d'obtenir des précisions concernant ce projet

Josée Fortin

Directrice

Tél. : (418) 344-1703, poste 5203

fortinj@cslacst-jean.qc.ca

COMMISSION SCOLAIRE DE LA CÔTE-DU-SUD
École secondaire de Saint-Anselme

Une école de 615 élèves de la 1^{re} à la 5^e secondaire.

Description du projet, de la démarche

Projet d'aide aux élèves en difficulté de la 1^{re} secondaire.

Mis en œuvre en 2004-2005, reconduit en 2005-2006.

Élèves concernés

Vingt-six élèves arrivant du primaire qui n'ont pas atteint toutes les exigences du 3^e cycle du primaire (auparavant, l'école aurait formé un groupe de cheminement particulier temporaire).

Personnel concerné

Enseignants de 1^{re} secondaire.

Un enseignant offrant des mesures d'appui

Principales caractéristiques du projet

- ✓ L'enseignant qui offre des mesures d'appui reçoit les élèves trois à quatre périodes par semaine en sous-groupes de quatre à neuf élèves.
- ✓ Tous les élèves ont un plan d'intervention.
- ✓ Les vingt-six élèves suivent leurs cours dans les classes ordinaires de 1^{re} secondaire (ils sont partagés dans quatre groupes).
- ✓ Les mesures d'appui sont axées sur l'enseignement des stratégies, le « apprendre à apprendre », la métacognition.
- ✓ L'enseignant offrant les mesures d'appui est en formation continue afin d'être mieux outillé pour répondre aux besoins de ces élèves.

Appréciation du projet (difficultés rencontrées dans la mise en œuvre, avantages, retombées observées - sur les élèves, le personnel, etc.)

- ✓ Les élèves qui bénéficient de mesures d'appui développent leur autonomie, apprennent à mieux s'organiser, « sont plus à leur affaire », selon les enseignants et les enseignantes.
- ✓ Les élèves se considèrent comme des élèves ordinaires, et cette perception a des effets positifs sur leur sentiment d'appartenance au groupe.

- ✓ Une grande collaboration s'installe entre les enseignants et les enseignantes de 1^{re} secondaire qui accueillent ces élèves dans leur groupe et l'enseignant qui offre des mesures d'appui.
- ✓ L'organisation doit être souple pour permettre l'ajout ou le retrait d'élèves, selon les besoins.
- ✓ Le suivi des résultats des élèves doit être très rigoureux, et le soutien de la direction d'école est important.

Évaluation du projet

Le projet a été reconduit en 2005-2006 pour la 1^{re} secondaire et étendu à la 2^e secondaire.

Document complémentaire

Les articles portant sur la métacognition donnent des indications sur les fondements théoriques du projet : [Revue Virage, vol. 7, n° 5, juin 2005.](#)

Personnes à contacter afin d'obtenir des précisions concernant ce projet

Léontine Weemaes,
Coordonnatrice à l'enseignement général
Tél. : (418) 248-2016, poste 227
leontine.weemaes@cscotesud.qc.ca

Bernard Pouliot,
Directeur
(418) 885-4431
bernard.pouliot@cscotesud.qc.ca



Une école de 200 élèves de la 1^{re} à la 5^e secondaire.

Description du projet, de la démarche

Implantation du tutorat au 1^{er} cycle, qui vise à réduire le nombre d'intervenants (trois enseignants pour un groupe).

Les enseignants enseignent deux matières et chacun est responsable d'un groupe (ex. : français et sciences humaines, mathématique et sciences).

Les groupes sont fixes et toujours dans les mêmes classes.

L'horaire permet au personnel de s'accorder un temps d'échanges pédagogiques et de concertation.

Élèves concernés

Élèves du 1^{er} cycle intégrés ainsi que ceux des classes ordinaires de 1^{re} et de 2^e secondaire.

Personnel concerné

Enseignants du 1^{er} cycle.

Principales caractéristiques du projet

Le suivi et le travail par cycle sont importants. Les possibilités sont nombreuses quant au partage et à la mise en place de différents projets, tant pour ce qui est de l'encadrement que pour l'aspect pédagogique.

Toute la démarche a été réalisée avec l'équipe-école. Il y a eu formation d'un comité de travail. Dans sa démarche, la direction s'est préoccupée d'impliquer le conseil d'établissement.

L'horaire : la journée est composée de cinq périodes de 55 minutes auxquelles s'ajoutent 25 minutes de tutorat en fin de journée. Les deux premières périodes de cours de la journée sont réunies et, en général, assumées par un même enseignant.

Sur une base annuelle, la direction a établi que le français était dispensé à raison de 82,5 % du temps suggéré par le régime pédagogique, les mathématiques à raison de 88 %, et l'anglais, à 99 %. Ainsi, il reste, sur une base annuelle, 4 500 minutes non imparties aux matières de la grille. Il est de la responsabilité des enseignants et des enseignantes, selon les besoins des élèves et les activités d'apprentissage, de se répartir ce temps entre eux.

Appréciation du projet (difficultés rencontrées dans la mise en œuvre, avantages, retombées observées – sur les élèves, le personnel, etc.)

La direction doit être très à l'écoute des enseignants et des enseignantes, et leur manifester sa reconnaissance pour la tâche qu'ils accomplissent. Elle prévoit des temps de rencontres pour le personnel et lui donne les conditions lui permettant de se concerter et de travailler en équipe. Elle juge que cela peut avoir un effet positif quant à sa mobilisation. Les structures sont à définir et à construire selon les besoins, la démarche étant évolutive. Nous sommes en mesure de mieux répondre aux besoins des élèves, principalement grâce au suivi. Les enseignants et les enseignantes sont capables de travailler ensemble, ils agissent comme des professionnels puisque la direction les considère comme tels.

Évaluation du projet

Le projet est évalué à l'intérieur du plan de réussite ainsi que par la consultation des enseignants et des enseignantes.

Document complémentaire

[Article de la revue *Virage*, vol. 8, n° 1, octobre 2005](#), p. 9-10-11

Personne à contacter afin d'obtenir des précisions concernant ce projet

Guyline St-Gelais,

Directrice

Tél. : (819) 367-2980

gstgelais@csbf.qc.ca



Une école de 1 800 élèves de la 1^{re} à la 4^e secondaire.

Description du projet, de la démarche

L'équipe réfléchit à la question depuis 2000-2001.

Sa première cible : l'encadrement. Les actions privilégiées favorisent l'adaptation des services, l'intégration en classe ordinaire et les interventions différenciées en relation avec le Programme de formation de l'école québécoise (PFEQ) ainsi que le transfert des apprentissages.

Le personnel croit à la réussite des élèves, à la nécessité qu'ils soient actifs dans leurs apprentissages et que les approches pédagogiques doivent être variées. Concernant l'évaluation, il adhère à l'orientation voulant qu'elle soit au service de l'apprentissage.

Élèves concernés

Il s'agit d'un modèle appelé TRANSITION : une famille composée d'élèves ayant des difficultés d'apprentissage et qui sont intégrés à la 1^{re} secondaire pour toutes les disciplines.

Personnel concerné

L'équipe-école.

Principales caractéristiques du projet

- ✓ Chaque élève a un plan d'intervention; la participation de l'élève à son élaboration est essentielle.
- ✓ L'école est organisée en familles. Les enseignants qui choisissent de travailler dans la famille Transition (celle qui accueille les élèves avec des besoins particuliers) sont appelés à coopérer ensemble et à enseigner en « team-teaching » 21 périodes par cycle.
- ✓ L'école a aussi formé un comité de mesures de soutien et instauré un projet d'entraide à la persévérance scolaire.
- ✓ Un suivi rigoureux des résultats des élèves intégrés, de la part de la direction, au moyen de la supervision pédagogique, est essentiel.

Appréciation du projet (difficultés rencontrées dans la mise en œuvre, avantages, retombées observées – sur les élèves, le personnel, etc.)

- ✓ 70% des élèves se maintiennent en classe ordinaire.
- ✓ Le travail se fait en concertation, en complémentarité, grâce aux échanges et au partage de l'expertise. Le développement professionnel est encouragé. La gestion participative est le mode de gestion privilégié.

Évaluation du projet

L'équipe travaille toujours à la résolution de problèmes, donc l'évaluation se fait de façon continue.

Documents complémentaires

[Article de la revue *Vie pédagogique*, n° 121, novembre-décembre 2001, p. 17-19.](#)

[Article de la revue *Virage*, vol. 6, n° 3, février 2002, p. 18-19.](#)

Personne à contacter afin d'obtenir des précisions concernant ce projet

Claire Desrosiers,

Directrice

Tél. : (450) 436-1858, poste 6222

desrosiersc@csdn.qc.ca

COMMISSION SCOLAIRE DE LA SEIGNEURIE-DES-MILLE-ÎLES
École Jean-Jacques-Rousseau

Une école de 1 500 élèves de la 1^{re} à la 5^e secondaire (en 2005-2006, l'école accueille aussi des élèves de 6^e année).

Description du projet, de la démarche

Modèle d'organisation des services destinés aux élèves qui rencontrent des difficultés dans leur parcours scolaire, particulièrement ceux et celles pour qui l'on prévoyait auparavant un cheminement particulier temporaire.

Mis en œuvre depuis 2001-2002.

Élèves concernés

Quarante élèves venant du primaire qui auraient auparavant formé deux groupes de cheminement particulier temporaire à leur arrivée en 1^{re} secondaire.

Le projet se poursuit en 2^e secondaire pour les élèves qui en ont besoin, ce qui évite encore une fois leur regroupement dans un groupe de cheminement particulier temporaire.

Personnel concerné

Les enseignants du 1^{er} cycle du secondaire et l'orthopédagogue.

Principales caractéristiques du projet

- ✓ L'enseignante spécialisée en adaptation scolaire rencontre un groupe de vingt élèves, dix-huit périodes par cycle de neuf jours pour le français, les mathématiques et les sciences et technologies.
- ✓ Les élèves sont intégrés dans un groupe ordinaire pour l'anglais, l'univers social, les arts, l'enseignement moral ou religieux et l'éducation physique et la santé.
- ✓ L'enseignante spécialisée en adaptation scolaire offre un soutien aux élèves et aux enseignants d'univers social et d'anglais afin de favoriser l'intégration et la réussite de ces élèves. Le travail en « team-teaching » est privilégié.

Appréciation du projet (difficultés rencontrées dans la mise en œuvre, avantages, retombées observées – sur les élèves, le personnel, etc.)

- ✓ L'étroite collaboration entre les enseignants qui travaillent auprès de ces élèves contribue à leur réussite.

- ✓ Les élèves sont motivés, la grande majorité réussit, et la continuité des études dans une classe ordinaire devient la norme.
- ✓ Les enseignants et les enseignantes des classes ordinaires qui accueillent ces élèves se sensibilisent à différentes approches pédagogiques et s'ouvrent à la différenciation.

Évaluation du projet

Le projet est évalué chaque année en collaboration avec le personnel, qui a d'ailleurs participé à son élaboration.

Documents complémentaires

[« Tactiques et stratégies pour assurer la réussite de tous les élèves à Boisbriand », Vie pédagogique, n° 128, septembre-octobre 2003.](#)

Présentation *PowerPoint* intitulée : [C'est par l'échange qu'on suscite la réussite...](#)

Personne à contacter afin d'obtenir des précisions concernant ce projet

Lise Lambert,
Directrice

Tél. : (450) 433-5455, poste 5561

lise.lambert@cssmi.qc.ca

COMMISSION SCOLAIRE DE MONTREAL
École Évangéline

Une école de 800 élèves de 1^{re}, 2^e et 3^e secondaire.

Description du projet, de la démarche

L'école secondaire Évangéline est située en milieu urbain et accueille des élèves de milieux défavorisés et multiethniques à plus de 85 %. Étant donné que les élèves doivent faire l'apprentissage du français comme langue seconde, la majorité est plus âgée de un ou deux ans que celles et ceux qui ne vivent pas cette réalité. Assurer la réussite du plus grand nombre devient alors un défi particulier pour les enseignants et les enseignantes. Dans cette situation, la direction a fait le choix de soutenir d'abord le personnel enseignant en lui permettant de développer ses compétences professionnelles. Les principaux objectifs poursuivis étaient d'augmenter son autonomie professionnelle et de favoriser son développement continu afin qu'il soit davantage en mesure de répondre aux besoins diversifiés des élèves.

Élèves concernés

Tous les élèves de l'école ont bénéficié de cette démarche auprès des enseignantes et des enseignants.

Personnel concerné

Les enseignants et les enseignantes, les membres de la direction et la conseillère pédagogique ont tous participé à ce projet, tantôt à titre d'apprenant, tantôt à titre de formateur.

Principales caractéristiques du projet

Avant d'entreprendre une formation pour aider les élèves en difficulté d'apprentissage, la direction et la conseillère pédagogique ont travaillé à l'élaboration d'un portfolio professionnel avec les enseignants et les enseignantes. Cette démarche réflexive leur a permis de connaître leurs forces et leurs différences. À titre d'apprenants, ils ont développé leur propre vision de l'enseignement, ils ont saisi la signification de la diversité des styles d'apprentissage et ont acquis des connaissances sur le fonctionnement du cerveau. Ainsi, cette démarche réflexive a permis au personnel enseignant de mieux saisir les répercussions de la différenciation pédagogique.

Par la suite, les enseignants et les enseignantes ont participé à des formations sur les pratiques pédagogiques, se sont approprié les orientations du nouveau pédagogique et ont réfléchi à leurs pratiques évaluatives.

Tout au long de ce processus de changement, l'exercice du leadership de la direction d'établissement et l'appui de la conseillère pédagogique ont été des éléments primordiaux.

Enfin, l'organisation scolaire prévoyait du temps réservé et structuré pour des démarches réflexives en équipe-matière ou en équipe-niveau selon le sujet (une demi-journée par cycle). Cela fait aussi partie des conditions facilitant le succès d'un tel changement.

Appréciation du projet

Ce projet n'a été que le premier pas du processus de professionnalisation, mais il a jeté des bases solides qui ont permis à la direction d'interpeller différemment les enseignants et les enseignantes quant à leurs stratégies d'enseignement et à leur relation avec les élèves. Le point le plus important a sans doute été de permettre au personnel enseignant de changer leur vision des élèves et, en particulier, des élèves en difficulté.

Évaluation du projet

Le processus mis en place est toujours en construction et en évolution. La résistance au changement demeure un obstacle pour certains. L'adhésion à la nouvelle vision du rôle de l'enseignant reste encore à consolider. La direction doit continuer à être présente à tout son personnel et surtout, à être partie prenante de cette démarche. Cela demande beaucoup de cohérence.

Personne à contacter afin d'obtenir des précisions concernant ce projet

Andrée Marquis,
Directrice

Tél. : (514) 596-5280 poste 4081

marquisa@csgm.qc.ca

COMMISSION SCOLAIRE DES PORTAGES-DE-L'OUTAOUAIS
École secondaire de l'Île

Une école de 1 375 élèves de la 1^{re} à la 5^e secondaire.

Description du projet, de la démarche

Le besoin à l'origine de la démarche est la difficulté à assurer un développement optimal à certains élèves arrivant du primaire avec des retards sur le plan des apprentissages.

Élèves concernés

Élèves du 1^{er} cycle du secondaire dans les classes ordinaires, avec une attention particulière pour les élèves qui présentent des difficultés dans leur parcours scolaire.

Personnel concerné

La direction de l'école, les intervenants du 1^{er} cycle du secondaire, soit : des enseignants de français des classes ordinaires, l'orthopédagogue et une enseignante de cheminement particulier continu, ainsi que la personne-ressource au niveau régional agissant à titre d'accompagnatrice.

Principales caractéristiques du projet

- ✓ La mise en place d'un modèle organisationnel favorisant l'engagement des divers intervenants et partenaires du milieu.
- ✓ Le développement de l'expertise des intervenants.
- ✓ Le développement de l'engagement, de la persévérance et de la réussite chez les élèves.
- ✓ En relation avec le PFEQ, cibler des compétences essentielles à développer.
- ✓ La tenue des rencontres des personnes associées au projet une fois par mois.

Au début (en mai 2002), les rencontres se déroulaient avec l'équipe d'intervenants du secondaire et du primaire. Par la suite (octobre 2003), le projet s'est poursuivi avec l'équipe du secondaire seulement. Les rencontres se sont déroulées de la façon suivante :

En avant-midi, nous procédions à la synthèse de la rencontre précédente, nous résumions l'état de la situation des travaux, faisons l'évaluation des actions, établissons des liens avec des éléments théoriques et planifions la rencontre de l'après-midi.

En après-midi, nous travaillons en équipe. Nous dressons le portrait de la situation du milieu et visions une compréhension commune du concept de modèle organisationnel. Nous avons aussi procédé à une réflexion sur la réussite et à l'identification des besoins des

élèves de la cohorte. Il a fallu dégager une intention pédagogique et des axes d'intervention en fonction des besoins des élèves. Nous avons ensuite planifié des actions en relation avec ces axes d'intervention et les besoins des élèves, tout en faisant le lien avec le PFEQ. Lors de ces rencontres, nous procédions aussi à l'évaluation continue de nos actions.

La première cible fut la collaboration école-famille. Nous visions à maintenir et à encourager les liens et la relation entre les parents et leur jeune. C'est par la rédaction de chroniques (sous la forme d'une entrevue entre le jeune et son père ou sa mère) que les sujets de communication ont été amenés. Afin de nous assurer de l'intérêt des jeunes pour le projet, les sujets ont été proposés par les élèves.

Appréciation du projet (difficultés rencontrées dans la mise en œuvre, avantages, retombées observées - sur les élèves, le personnel, etc.)

Volet positif

La démarche permet aux membres de l'équipe de dégager des conditions pour créer une communauté apprenante. Les conditions dégagées sont transférables aux élèves en classe.

Cette démarche permet aussi de redonner au programme de formation sa juste place, soit un outil pour que l'élève puisse développer son pouvoir d'action. Elle place les besoins de l'élève au centre de l'intervention et de l'organisation des services. La différenciation pédagogique prend tout son sens, car elle est amenée en relation avec les besoins des élèves et le contexte d'apprentissage. Elle favorise la collaboration entre les intervenants dans le respect de leur zone d'expertise, puisque des expertises et des forces complémentaires ont été identifiées et exploitées.

Difficultés

Au départ, une équipe d'intervenants du 3^e cycle du primaire nous accompagnait. Nous avons eu de la difficulté à nous donner une compréhension commune de notre orientation. De plus, l'instabilité de l'équipe a fait en sorte qu'ils ont abandonné le projet. La démarche s'est alors poursuivie avec l'équipe du secondaire seulement. Les enseignants qui participent au projet sont aussi actifs dans d'autres projets. Ils sont donc absents souvent de leur classe.

Répercussions sur le personnel

La fréquence des rencontres et la complémentarité des membres de l'équipe sont des facteurs qui ont influencé positivement leur engagement et leur persévérance. Ils ont aussi pris conscience de l'importance de la relation maître-élève. Maintenant, la cible est l'élève, et non le programme. Finalement, le personnel a pris conscience de la diversité des besoins des élèves.

Évaluation du projet

L'évaluation continue de nos actions est un aspect très important du projet, car nous voulons nous ajuster et nous assurer que nous répondons aux besoins des élèves et des intervenants. Pour le moment, nous percevons des changements dans les pratiques du personnel enseignant. Une évaluation plus rigoureuse sera faite à la fin de l'année 2005-2006.

Documents complémentaires

Des outils seront disponibles en juin 2006.

Personnes à contacter afin d'obtenir des précisions concernant ce projet

Alexandre Marion,
Directeur adjoint
Tél. : (819) 771-6126, poste 207
marional@cspo.qc.ca

Lynda Bisson,
responsable de l'adaptation scolaire
Direction régionale de l'Outaouais
Tél. : (819) 772-3484
lynda.bisson@mels.gouv.qc.ca

COMMISSION SCOLAIRE WESTERN QUEBEC
Symmes Junior Highschool

Une école de 450 élèves de la 1^{re} à la 3^e secondaire.

Description du projet, de la démarche

Tous les élèves handicapés ou ayant des difficultés sont intégrés partiellement ou totalement aux classes ordinaires.

Élèves concernés

Dix élèves sont réunis pour l'anglais et la mathématique, et sont intégrés en classe ordinaire pour toutes les autres matières.

Onze élèves handicapés sont intégrés progressivement selon leurs capacités en classe ordinaire, avec accompagnement selon leurs besoins. Ce groupe d'élèves porte le nom de « Centre of Excellence ».

Personnel concerné

Tous les enseignants du 1^{er} cycle du secondaire et la direction de l'école.

Principales caractéristiques du projet

Plusieurs groupes sont constitués de 25 à 28 élèves.

L'horaire est le suivant : quatre périodes de 75 minutes, suivies de 25 minutes de tutorat. Le mercredi, la journée est composée de quatre périodes de 40 minutes, suivies de 25 minutes de tutorat. L'horaire de chaque élève comporte ainsi une période quotidienne de 25 minutes (en fin de journée) prise en charge par le tuteur du groupe. Cela lui permet d'offrir un accompagnement, de la récupération, un soutien au niveau des méthodes de travail, une aide à la réalisation de projets, etc.

Cet horaire permet aussi au personnel de disposer de temps pour la concertation tous les mercredis. Les enseignants travaillent alors en équipe et de façon multidisciplinaire.

Le tutorat fait aussi partie des moyens retenus par l'école afin de réduire le nombre d'enseignants et d'enseignantes qui rencontrent les élèves. Le tuteur passe au moins 15 périodes sur 45 avec ses élèves, et plusieurs sont avec les mêmes élèves durant 21 périodes. Finalement, l'école fonctionne en groupes stables auxquels est rattaché le tuteur.

Appréciation du projet (difficultés rencontrées dans la mise en œuvre, avantages, retombées observées – sur les élèves, le personnel, etc.)

C'est un milieu où les enseignants et les enseignantes font preuve d'ouverture et d'accueil envers tous les élèves. La direction et son personnel mettent en place des moyens afin de faciliter l'inclusion des élèves ayant des besoins particuliers. L'école Symmes accueille tous les élèves de sa communauté locale.

Évaluation du projet

Le fonctionnement est évalué régulièrement. La direction de l'école a opté pour un modèle de gestion participatif. Le personnel est partie prenante des prises de décision, et sa contribution à la recherche de solutions est encouragée par la direction.

Document complémentaire

Article de la revue http://www.mels.gouv.qc.ca/virage/journal_ang/PDF/Schoolscapes6-1.pdf, p. 9-10-11.

Personne à contacter afin d'obtenir des précisions concernant ce projet

Georges Singfield,
Directeur

Tél. : (819) 684-7472, poste 1123

gsingfield@wqsb.qc.ca

COMMISSION SCOLAIRE DE L'OR-ET-DES-BOIS
École secondaire Le Tremplin

Une école de 580 élèves de la 1^{re} à la 5^e secondaire.

Description du projet, de la démarche

À la suite de certains constats concernant la réussite des élèves des classes de cheminement particulier de formation temporaire et continu, et profitant d'une ouverture du milieu au regard de l'intégration tout en voulant harmoniser le passage du 3^e cycle du primaire au 1^{er} cycle du secondaire, il a été décidé d'intégrer l'ensemble des élèves qui arrivaient du primaire dans les classes ordinaires, en prenant soin de se doter d'une démarche. Le projet a pris naissance en 2002-2003 par des rencontres qui visaient la réflexion et l'analyse de l'organisation des cheminements particuliers afin de dégager une vision commune d'une organisation scolaire susceptible de répondre adéquatement aux besoins différenciés de ces élèves. Progressivement, jusqu'en septembre 2004, tous les élèves du primaire ont été maintenus en classe ordinaire à leur arrivée en 1^{re} secondaire, poursuivant ainsi leur parcours scolaire en continuité avec l'organisation telle qu'il la connaissait.

Élèves concernés

Les quatre groupes d'élèves de 1^{re} secondaire.

Personnel concerné

La direction de l'école, les enseignantes et les enseignants de la 1^{re} secondaire en 2004-2005 et les enseignants et les enseignantes de la 1^{re} et de la 2^e secondaire en 2005-2006. Un conseiller pédagogique soutenant l'intégration scolaire et deux enseignants de soutien (du champ 1).

Principales caractéristiques du projet

- ✓ Le ratio maître-élèves est d'un enseignant pour 25-27 élèves
- ✓ Différentes pistes de travail ont été proposées pour soutenir le personnel enseignant. Le plan d'intervention est utilisé pour appuyer le changement de pratiques. À la demande des enseignantes et des enseignants, des activités de formation sont organisées. Elles portent sur la différenciation, les difficultés d'apprentissage et le plan d'intervention.
- ✓ La première expérimentation, en 2003-2004, prévoyait une intégration partielle : les élèves étaient regroupés pour le français, les mathématiques, l'anglais et l'univers social. Pour les autres matières, ces élèves étaient répartis dans quatre classes ordinaires.

- ✓ Une attention particulière est apportée au passage du primaire au secondaire.
- ✓ Les enseignants de soutien ne retirent jamais les élèves des classes, et le travail d'enseignement en « team-teaching » est très important.
- ✓ Il y a un système de tutorat; le tuteur est responsable, entre autres, du plan d'intervention. Il prépare l'élève à la rencontre, appelle les parents et assure le suivi.
- ✓ La stabilité des ressources en conseillances est importante. Il y a un travail d'équipe entre la direction et le conseiller pédagogique.
- ✓ Le paramètre enseignant tient compte du fait que les élèves HDAA sont maintenus en classe ordinaire, ce qui permet un ratio maître-élèves de 25-27.

Appréciation du projet

- ✓ La majorité des élèves réussit, ce qui constitue une amélioration au regard de la réussite par rapport à celle des groupes de cheminement temporaire ou continu.
- ✓ Les enseignantes et les enseignants de la 1^{re} et de la 2^e secondaire trouvent difficile d'enseigner dans un contexte d'intégration, surtout lorsqu'il s'agit d'élèves avec des difficultés de comportement. Ils ne recourent pas spontanément aux enseignantes et enseignants de soutien.
- ✓ Les enseignants et les enseignantes de l'adaptation scolaire du 2^e cycle du secondaire sont inquiets au regard des impacts de ce projet sur l'organisation scolaire au 2^e cycle.
- ✓ La réaction des élèves : pour eux, c'est la continuité avec ce qu'ils vivent au primaire. Socialement, ils sont bien intégrés et ne se marginalisent pas comme lorsqu'ils étaient regroupés dans des groupes de cheminement particulier.

Évaluation du projet

Le projet est évalué régulièrement par le milieu et il se poursuit en 2^e secondaire. L'accompagnement et le soutien auprès des enseignants doivent être constants et rigoureux : rencontres avec la direction, démarche de résolution de problèmes, échanges et partage avec les enseignants de soutien.

Documents complémentaires

- 1) Modèle de fiche de transfert d'informations pour les élèves arrivant du primaire : [fiche de transfert corrigée 2 mai 2005](#).
- 2) Explication du nouvel horaire mis en place en septembre 2005 : [texte pour le Son de clocheLeTremplin](#).

Personnes à contacter afin d'obtenir des précisions concernant ce projet

Ginette Falardeau, Directrice

Tél. : (819) 757-4381 poste 220

falardeau.ginette@csob.qc.ca

Réjean Godbout, enseignant conseil à l'intégration

Tél. : (819) 824-8111 poste 5215

godbout.rejean@csob.qc.ca

COMMISSION SCOLAIRE DE LA MOYENNE-CÔTE-NORD
École Mgr Labrie

Une école de 290 élèves de la 1^{re} à la 5^e secondaire.

Description du projet, de la démarche

Dans le contexte de l'application du Programme de formation de l'école québécoise, l'équipe est en démarche de réflexion depuis 2002-2003 afin d'amener des changements qui permettront un travail de concertation, un meilleur suivi des élèves ainsi que l'amélioration de leur motivation et de leur réussite.

La direction et les conseillers pédagogiques ont géré cette démarche en partenariat avec les enseignants et les enseignantes, le personnel des services complémentaires, les élèves et les parents.

Tous ces changements ont exigé une formation continue et un accompagnement.

Élèves concernés

Tous les élèves pour la période de travail et d'étude quotidienne (TEI) et pour l'après-midi d'ateliers (DGE) offert à chaque cycle de neuf jours (en relation avec les Domaines généraux de formation (DGF) et l'approche orientante).

Pour les élèves en cheminement individualisé : intégration pour le tiers du temps de classe avec leur groupe d'âge. Ces élèves ont tous un plan d'intervention.

Personnel concerné

La direction, les conseillers pédagogiques, l'ensemble du personnel enseignant et des services complémentaires.

Principales caractéristiques du projet

- ✓ Modification de la grille horaire de façon à donner trois périodes d'enseignement en avant-midi et une en après-midi (cours de 65 minutes). À cela s'ajoute une période quotidienne de travail et d'étude interdisciplinaire (TEI) pour tous les élèves : étude, aide à l'apprentissage, titulariat, méthodes de travail, récupération, lecture, etc.
- ✓ Périodes de concertation pour le personnel (dix demi-journées par année).
- ✓ Un accent est mis sur l'encadrement par le tutorat qui consiste en un suivi individualisé de deux ou trois élèves. Dans l'école, une vingtaine d'élèves bénéficient du tutorat.

- ✓ Il y a aussi le titulariat . Le titulaire enseigne au moins deux matières et travaille, entre autres, sur les compétences transversales. Ses interventions du titulaire sont de l'ordre de la prévention plutôt que de l'intervention.
- ✓ L'équipe-école a participé à la mise en œuvre du changement, et les élèves ont été consultés.

Appréciation du projet (difficultés rencontrées dans la mise en œuvre, avantages, retombées observées - sur les élèves, le personnel, etc.)

Le projet sera expérimenté en 2005-2006. La direction souligne que la démarche de changement a été réalisée en collégialité et en partenariat. Ainsi, elle observe une plus grande adhésion du personnel, sa mobilisation ainsi que son engagement par rapport aux changements planifiés.

Évaluation du projet

De façon régulière afin d'ajuster les actions.

Document complémentaire

Présentation *PowerPoint* élaborée par la direction de l'école Mgr Labrie intitulée : [Organisation scolaire 2005-2006.](#)

Personne à contacter afin d'obtenir des précisions concernant ce projet

Mario Cyr
Directeur
Tél. : (418) 538-2112
mario-cyr@csmcn.qc.ca

Éric Faguy
Responsable de l'adaptation scolaire
Tél. : (418) 538-2444
eric-faguy@csmcn.qc.ca

CONCLUSION

DES CONSTATS CONCERNANT LES PRATIQUES DE GESTION DE LA DIRECTION D'ÉCOLE

À la suite d'échanges avec les directions d'école concernées et en prenant connaissance des différents projets réunis dans cette brochure, nous dégageons certains constats au regard de l'exercice de leur leadership qui se manifeste à travers leurs pratiques de gestion. Fait intéressant, la littérature scientifique confirme que ces pratiques de gestion sont définies comme des conditions favorisant l'amélioration de la réussite des élèves (Fullan, 2003; Sergiovanni, 2001; OCDE, 2001; Perrenoud, 1998).

A) Une vision claire et partagée

La vision de la direction de l'école s'appuie sur les orientations ministérielles et elle se positionne clairement à cet égard auprès de son personnel. En même temps, elle poursuit un objectif de cohérence avec l'organisation au primaire, qui favorise la classe ordinaire comme premier lieu d'intervention, tout en visant l'adaptation des services offerts aux élèves.

B) Un modèle de gestion participatif

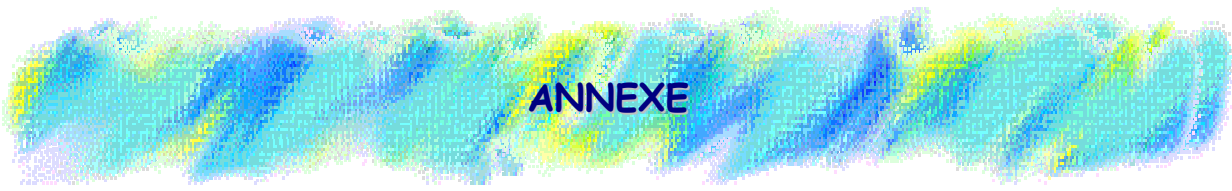
Le modèle de gestion privilégié favorise la participation de toutes les catégories de personnel à la recherche de solutions et aux prises de décisions. Leur contribution est recherchée et la direction s'assure ainsi leur adhésion et leur engagement dans les changements mis en place.

C) Une marge de manœuvre à l'école

Les projets présentés semblent reposer sur une certaine marge de manœuvre laissée à la direction d'école à l'égard de l'organisation des services et de la gestion des ressources financières. Ainsi, en collaboration avec son personnel, la direction a été davantage en mesure d'organiser ses services en fonction des besoins de ses élèves et en tenant compte des caractéristiques de son milieu.

D) Du soutien et un accompagnement dans le changement

Les directions d'école reconnaissent l'importance d'assurer un suivi rigoureux des changements mis en place et d'évaluer régulièrement ce qui fonctionne, ou non, afin d'apporter rapidement les ajustements nécessaires. D'autre part, les directions d'établissement accordent beaucoup d'importance au volet du développement professionnel, notamment par l'analyse des pratiques, l'accompagnement et la formation continue du personnel.



ANNEXE

RÉGION 01 BAS-SAINT-LAURENT ET GASPÉSIE—ÎLES-DE-LA-MADELEINE

COMMISSION SCOLAIRE RENÉ-LÉVESQUE

RÉGION 02 SAGUENAY—LAC-SAINT-JEAN

COMMISSION SCOLAIRE DU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN : ÉCOLE CURÉ-HÉBERT

RÉGION 03 CAPITALE-NATIONALE ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

COMMISSION SCOLAIRE DE LA CÔTE-DU-SUD : ÉCOLE SECONDAIRE SAINT-ANSELME

RÉGION 04 MAURICIE ET CENTRE-DU-QUÉBEC

COMMISSION SCOLAIRE DES BOIS-FRANCS : ÉCOLE SECONDAIRE SAINTE-ANNE

RÉGION 06.1 LAVAL, LAURENTIDES ET LANAUDIÈRE

COMMISSION SCOLAIRE DE LA RIVIÈRE-DU-NORD : ÉCOLE CAP-JEUNESSE

COMMISSION SCOLAIRE DE LA SEIGNERIE-DES-MILLE-ÎLES : ÉCOLE JEAN-JACQUES-ROUSSEAU

RÉGION 06.3 MONTRÉAL

COMMISSION SCOLAIRE DE MONTRÉAL : ÉCOLE ÉVANGÉLINE

RÉGION 07 OUTAOUAIS

COMMISSION SCOLAIRE DE DES PORTAGES-DE-L'OUTAOUAIS : ÉCOLE SECONDAIRE DE L'ÎLE

COMMISSION SCOLAIRE DE WESTERN QUEBEC : ÉCOLE SYMMES JUNIOR HIGHSCHOOL

RÉGION 08 ABITIBI-TÉMISCAMINGUE ET NORD-DU-QUÉBEC

COMMISSION SCOLAIRE DE L'OR ET DES BOIS : ÉCOLE SECONDAIRE LE TREMLIN

RÉGION 09 CÔTE-NORD

COMMISSION SCOLAIRE DE LA MOYENNE-CÔTE-NORD : ÉCOLE MONSEIGNEUR-LABRIE