

OUVRIR TOUTES LES PORTES DE LA RÉUSSITE

Stratégie ministérielle de soutien
à la réflexion et à l'intervention

La réussite des élèves qui rencontrent des difficultés
dans leur parcours scolaire

RÉFLEXION SUR LES PRATIQUES DE GESTION

Outil d'animation pour les rencontres
des gestionnaires scolaires

CONTENU DU DOCUMENT

1) CONTEXTE

Réforme et stratégie pour les élèves rencontrant des difficultés dans leur parcours scolaire

2) PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

- Mise sur pied d'un comité
- Mandat du comité au regard de la stratégie pour les élèves rencontrant des difficultés dans leur parcours scolaire

3) PRÉSENTATION DE L'OUTIL D'ANIMATION

- Objectif général
- Objectifs particuliers
- Personnel ciblé

4) PROPOSITION DE DÉROULEMENT

4.1) Mise en situation

- Présentation du document *La réforme et ses composantes*
- Échanges sur la notion de pratiques de gestion
- Questions proposées à la réflexion des gestionnaires

4.2) Déroulement en groupe de travail

- En sous-groupes
- En plénière

4.3) Suivi des rencontres régionales

1) CONTEXTE

Réforme et stratégie pour les élèves rencontrant des difficultés dans leur parcours scolaire

La réforme que vit actuellement le milieu québécois de l'éducation amène l'école à se centrer sur la réussite. Tous les moyens doivent être mis en œuvre pour l'aider à y parvenir.

Plusieurs dimensions de la réforme en cours appellent des changements, tant sur le plan des pratiques pédagogiques que sur celui des pratiques de gestion, pour favoriser la réussite de tous les élèves. Les éléments de cette réforme sont interreliés, mais plusieurs groupes d'intervenants ont manifesté le besoin de recevoir du Ministère un appui plus concerté afin d'être mieux en mesure d'intégrer les principales actions sur le terrain. Les liens entre l'ensemble des éléments de la réforme s'avèrent particulièrement importants pour l'intervention auprès des élèves qui rencontrent des difficultés.

C'est dans ce contexte que le Ministère a entrepris d'élaborer une stratégie de soutien à la réflexion et à l'intervention visant la réussite des élèves qui rencontrent des difficultés dans leur parcours scolaire.

Sur le thème *Ouvrir toutes les portes de la réussite*, cette stratégie propose à l'ensemble du système scolaire, une réflexion progressive et globale. Elle repose sur une mobilisation de tous les partenaires. Pour soutenir cette réflexion, le Ministère suggère des outils d'animation qu'il met à la disposition des équipes régionales et des équipes-écoles. Il offre aussi aux gestionnaires scolaires des outils créés spécialement pour eux.

2) PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

La préparation d'un outil d'animation qui aborde la question des pratiques de gestion et de la réussite, dans le respect des préoccupations et de l'autonomie des gestionnaires scolaires, a nécessité la mise en place d'une démarche impliquant la participation de différents cadres scolaires.

- **Mise sur pied d'un comité**

La Direction de l'adaptation scolaire et des services complémentaires (DASSC) a mis sur pied un comité de réflexion sur les pratiques de gestion. Ce comité était composé de gestionnaires scolaires représentant l'ensemble des régions du Québec et de divers cadres scolaires : directions générales, directions de services éducatifs, coordonnateurs en adaptation scolaire, direction de services financiers, direction de ressources humaines et directions d'écoles, tant du primaire que du secondaire.

- **Mandats du comité au regard de la stratégie pour les élèves rencontrant des difficultés dans leur parcours scolaire**

Les mandats du comité étaient :

- d'identifier les éléments de la réforme qui représentent des enjeux importants par rapport à la réussite de tous les élèves et d'analyser leur impact sur les pratiques de gestion liées à l'organisation des services;
- de préciser les principaux défis qui se présentent dans le milieu scolaire pour adapter les pratiques de gestion aux enjeux pédagogiques;
- d'inventorier les expériences, ainsi que les outils élaborés dans certains milieux qui favoriseraient la mise en œuvre des orientations de la réforme et de proposer des moyens pour les faire connaître;
- de faire des recommandations, s'il y a lieu, sur l'expertise à développer et le soutien à offrir aux gestionnaires scolaires, au regard des démarches et outils rejoignant les orientations de la réforme et de la Politique de l'adaptation scolaire;
- de fournir une rétroaction au Ministère sur les problèmes rencontrés et sur les avenues de solution.

En plus de ceux énumérés ci-dessus, un nouveau mandat s'est imposé aux membres du comité de réflexion sur les pratiques de gestion. Ce mandat consiste à aider le Ministère à élaborer une démarche de réflexion s'adressant aux gestionnaires scolaires. C'est ainsi que tout en fournissant

des outils d'animation issus de la réflexion du comité de travail sur les pratiques de gestion, la démarche invite le milieu scolaire à suivre pour l'essentiel le cheminement adopté par le comité, notamment en abordant les questions tant sous les angles pédagogiques qu'administratifs.

3) PRÉSENTATION DE L'OUTIL D'ANIMATION

L'outil d'animation s'adresse à des groupes de cadres scolaires et vise particulièrement la réflexion dans les commissions scolaires et dans chaque école. L'originalité de cette démarche réside dans la composition d'équipes de travail formées de personnes exerçant différentes fonctions de gestion et travaillant en coopération.

Objectif général

Soutenir la réflexion concernant des pratiques de gestion adaptées au nouveau contexte de la réforme et qui favorisent davantage la prévention et l'adaptation des services aux besoins particuliers des élèves rencontrant des difficultés dans leur parcours scolaire.

Objectifs particuliers

- Permettre aux participants de définir une vision commune des principaux défis à relever pour adapter les pratiques de gestion aux enjeux pédagogiques au regard des élèves considérés à risque.
- Rechercher et partager des avenues de solution et des outils existants ou à développer émanant des milieux et favorisant la mise en œuvre des orientations de la réforme. Recueillir les expériences pertinentes pour les diffuser.
- Recueillir des avis des milieux quant à l'expertise à développer et au soutien à offrir aux gestionnaires.

Personnel ciblé

Sur le plan régional

Les rencontres régionales s'adressent à la direction et au personnel de la direction régionale, aux gestionnaires des écoles primaires et secondaires, et aux gestionnaires des services pédagogiques et administratifs des commissions scolaires.

Sur le plan local

Les rencontres locales (dans chaque commission scolaire) s'adressent à la direction générale, aux gestionnaires des écoles primaires et secondaires (directions et directions adjointes), et aux gestionnaires des services pédagogiques et administratifs de la commission scolaire.

4) PROPOSITION DE DÉROULEMENT

4.1) Mise en situation

- **Présentation du document *La réforme et ses composantes* et explication des six éléments de référence** (voir annexe I), soit :
 - La détermination des besoins et des capacités de l'élève dans une perspective de prévention et d'intervention rapide;
 - L'adaptation des services en fonction des capacités et des besoins de chaque élève;
 - L'élève actif dans ses apprentissages, partie prenante de sa réussite;
 - La réussite : reconnaître ses divers visages;
 - Le partenariat interne et externe à l'école;
 - La formation : un processus de progression continue
Apprentissage - évaluation - régulation.

Présentation, s'il y a lieu, d'autres éléments de référence, en relation avec la Loi sur l'instruction publique (LIP) ou avec d'autres encadrements, politiques ou valeurs propres à la commission scolaire à mettre en perspective lors des réflexions sur les pratiques de gestion (ex. : plan stratégique de la commission scolaire).

- **Échanges sur la notion de pratiques de gestion**

Le comité propose la définition suivante de « pratiques de gestion » : « Les pratiques de gestion en éducation sont les manières de procéder aux divers paliers du secteur de l'éducation, telles que la définition des orientations, le processus de prise de décision, les modèles organisationnels, les politiques et les règlements, les démarches et les procédés de même que les outils de travail conventionnels et informatisés. »

- **Questions proposées à la réflexion des gestionnaires**

Le comité a déposé un rapport de ses réflexions à partir duquel il a identifié différentes questions ou situations problèmes pouvant alimenter la réflexion des gestionnaires. Celles-ci se trouvent à l'annexe II. Voici la démarche suggérée : les participants procèdent au choix des questions sur lesquelles porteront les échanges (il est possible d'ajouter des questions, au besoin). Pour chaque question ou situation, une fiche (voir annexe III) présente les éléments de référence pertinents à la réflexion ainsi que les opinions du comité de travail sur les pratiques de gestion relativement à cette question ou situation.

4.2) Déroulement en groupe de travail

La démarche proposée pour la réflexion en groupe de travail, tant à l'échelle régionale que locale, est la suivante (elle suppose des moments de travail en sous-groupes et des échanges en plénière) :

- **En sous-groupes**

- 1) Choisir la question ou situation problème qui revêt une importance particulière selon les participants, parmi les questions proposées ou à partir d'une autre question ou problématique identifiée par le groupe.
- 2) Prendre connaissance de la fiche correspondante ou identifier le référentiel pertinent si on choisit une nouvelle question.
- 3) Identifier les enjeux ou principaux défis que cette situation amène dans votre milieu pour adapter les pratiques de gestion aux orientations (évaluer votre situation).
- 4) Rechercher et partager des avenues de solution au regard de cette situation.
- 5) Identifier les expertises existantes et à développer pour relever ces défis et le soutien attendu par les gestionnaires.
- 6) Recueillir les expériences pertinentes en vue d'un partage national d'expertise.

- **En plénière**

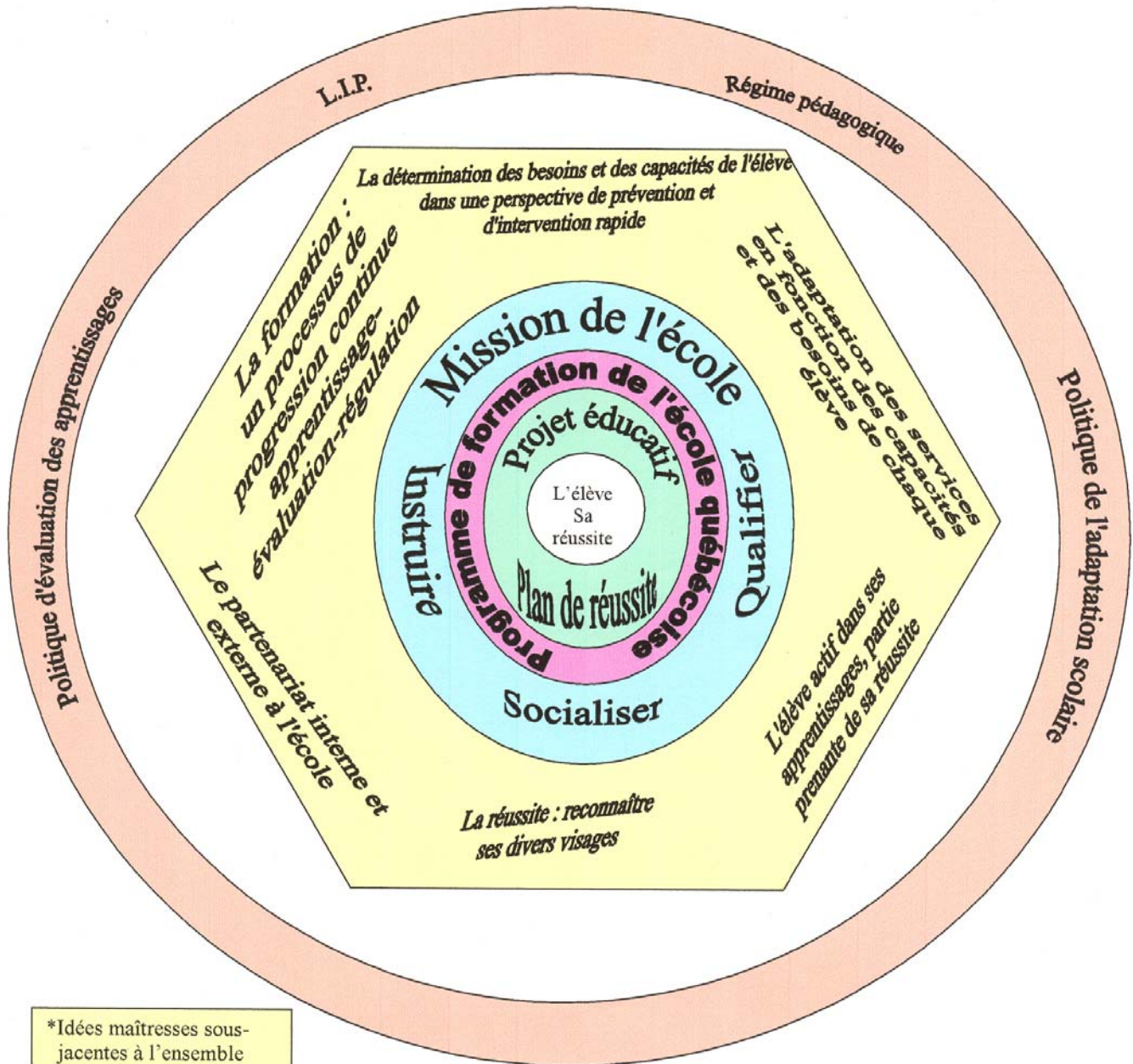
- 1) Partage des réflexions issues des sous-groupes.
- 2) Partage et validation des avenues de solution au regard des questions choisies.
- 3) Identification de l'expertise existante ou à développer et du soutien attendu par les gestionnaires.
- 4) Recueil d'expériences pertinentes en vue d'une diffusion.

4.3) Suivi des rencontres régionales

Lors des rencontres régionales, il y aura collecte des avenues de solution suggérées et des attentes de soutien exprimées en vue de poursuivre la démarche.

ANNEXE I

Ouvrir toutes les portes de la réussite



*Idées maîtresses sous-jacentes à l'ensemble des productions du Ministère.

La réforme et ses composantes
Éducation préscolaire – Primaire – Secondaire



ANNEXE II

QUESTIONS PROPOSÉES À LA RÉFLEXION DES GESTIONNAIRES

Afin d'assurer une plus grande cohérence entre les pratiques de gestion en cours et les intentions de la réforme, particulièrement en ce qui concerne la réussite des élèves considérés à risque, plusieurs questions peuvent faire l'objet de réflexions chez l'ensemble des gestionnaires. Voici, à titre d'exemples, quelques-unes de ces questions :

- La planification stratégique et le plan de réussite devraient-ils faire une place de choix à la réflexion et à l'action en lien avec la réussite des élèves à risque?
- L'adaptation scolaire, tant à l'échelle de la commission scolaire qu'à celle de l'école, est-elle toujours vue comme un service en marge des services éducatifs offerts à l'ensemble des élèves?
- La Politique relative à l'organisation des services éducatifs aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (LIP, art. 235) dans chaque milieu a-t-elle été revue à la lumière du nouveau paradigme en éducation?
- Le plan d'intervention est-il perçu comme le plan de réussite de l'élève qui rencontre des difficultés dans son parcours scolaire? Comment devrait-on envisager la gestion de ce plan?
- La responsabilisation des intervenants, la professionnalisation des enseignants et l'implantation d'authentiques communautés éducatives dans les écoles appellent-elles l'accentuation de la gestion participative?
- L'organisation du travail a-t-elle été repensée et structurée en vue de l'apprentissage par cycles?
- Dans le double contexte de la réforme et de la relève massive des effectifs, les milieux font-ils de l'insertion et de l'accompagnement professionnels du personnel de véritables priorités?
- L'organisation des services et la répartition des ressources se font-elles dans votre milieu selon l'approche non catégorielle?
- Il appartient aux commissions scolaires d'établir les règles pour le passage de l'enseignement primaire à l'enseignement secondaire (LIP, art. 233). Cette responsabilité s'exerce-t-elle encore dans un étroit cadre normatif ou invite-t-elle à une préoccupation centrée sur la réponse aux besoins des élèves (souplesse de l'organisation des services, concertation accrue, etc.)?
- Les programmes de services complémentaires de chaque milieu sont-ils conçus en lien avec la réussite des élèves ou ne représentent-ils que des plans de partage des ressources et des effectifs?

La planification stratégique et le plan de réussite devraient-ils faire une place de choix à la réflexion et à l'action en lien avec la réussite des élèves à risque?

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Loi sur l'instruction publique</p> <p><u>Le projet éducatif et le plan de réussite</u></p> <p>Elle [L'école] réalise sa mission dans le cadre d'un projet éducatif mis en œuvre par un plan de réussite (art. 36).</p> <p>Les plans de réussite devraient être construits de façon à recueillir et à analyser l'information permettant d'évaluer les résultats obtenus au regard de la réussite de tous les élèves, entre autres de ceux qui rencontrent des difficultés d'apprentissage. L'analyse de ces résultats peut amener, dans certains cas, l'ajustement ou la modification des actions entreprises.</p>	<p>En particulier le plan de réussite, comme moyen d'actualisation du Projet éducatif de l'école, est le moyen privilégié d'articulation des pratiques pédagogiques et de gestion relatives à la réussite des élèves à risque. C'est lors de cet exercice que pourra se créer une véritable communauté éducative et que les divers éléments de la réforme trouveront à s'arrimer et à démontrer leur cohérence.</p>			

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p><u>Le directeur d'école (art. 96.13)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordonne l'analyse de la situation de l'école de même que l'élaboration, la réalisation et l'évaluation périodique du projet éducatif de l'école; • Coordonne l'élaboration, la révision et, le cas échéant, l'actualisation du plan de réussite de l'école; • S'assure de l'élaboration des propositions visées dans le présent chapitre qu'il doit soumettre à l'approbation du conseil d'établissement; • S'assure que le conseil d'établissement reçoit l'information nécessaire avant d'approuver les propositions visées dans le présent chapitre; • Favorise la concertation entre les parents, les élèves et le personnel et leur participation à la vie de l'école et à la réussite; • Informe régulièrement le conseil d'établissement des propositions qu'il approuve en vertu de l'article 96.15. 				

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p><u>Le plan stratégique</u></p> <p>Chaque commission scolaire établit un plan stratégique couvrant une période de plusieurs années qui comporte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le contexte dans lequel elle évolue, notamment les caractéristiques et les attentes du milieu qu'elle dessert; • Les principaux enjeux auxquels elle fait face, entre autres en matière de réussite, qui tiennent compte des indicateurs nationaux; • Les orientations stratégiques et les objectifs nationaux du plan stratégique établi par le MEQ; • Les axes d'intervention retenus pour atteindre les objectifs; • Les résultats visés au terme de la période couverte par le plan; • Les mesures d'évaluation de l'atteinte des objectifs (art. 209.1). <p>La commission scolaire s'assure, dans le respect des fonctions et pouvoirs dévolus à l'école, que chaque école s'est dotée d'un projet éducatif mis en œuvre par un plan de réussite (art. 221.1).</p> <p>Répertoire des indicateurs</p>	<p>De même, le plan stratégique de la commission scolaire permettra la prise en compte des besoins et attentes des milieux et leur traduction en mesures de soutien pertinentes.</p>			

FICHE DE TRAVAIL 2

L'adaptation scolaire, tant à l'échelle de la commission scolaire qu'à celle de l'école, est-elle toujours vue comme un service en marge des services éducatifs offerts à l'ensemble des élèves?

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Loi sur l'instruction publique</p> <p>Voir les articles 1, 209, 234 et 235.</p> <p>Politique de l'adaptation scolaire</p> <p>L'adaptation scolaire doit être vue comme l'adaptation des services réguliers au service des élèves handicapés ou en difficulté en organisant les services en fonction de l'évaluation individuelle des besoins et des capacités des élèves et en privilégiant l'intégration à la classe ou à un groupe ordinaire.</p> <p>Mettre l'organisation des services éducatifs au service des élèves handicapés ou en difficulté en la fondant sur l'évaluation individuelle de leurs besoins et capacités, en s'assurant qu'elle se fait dans le milieu le plus naturel pour eux, le plus près de leur lieu de résidence et en privilégiant l'intégration à la classe ordinaire.</p> <p>Autres références.</p>	<p>Pour relever le défi proposé aux écoles du Québec d'intégrer la gestion de l'adaptation scolaire dans leur gestion pédagogique et administrative, l'adaptation scolaire, tant à l'échelle de la commission scolaire qu'à celle de l'école, ne devrait pas se présenter comme un service en marge des services éducatifs prévus pour la majorité des élèves, ce qui signifie, entre autres, que dans une perspective d'intégration, une école devrait éviter de démarquer encore davantage ses élèves par des pratiques comme l'identification d'un bloc de locaux d'adaptation scolaire et même d'un directeur adjoint de l'adaptation scolaire!</p> <p>Une attention particulière devrait être apportée à l'appropriation commune et conjointe avec les enseignants de l'adaptation scolaire du Programme de formation, qui s'adresse à tous les élèves et permet de réaliser auprès d'eux la triple mission de l'école, avec les adaptations différenciées nécessaires.</p> <p>Analyser les possibilités d'aménagement de la grille-matières en respectant le principe que le Programme de formation s'adresse à tous les élèves, incluant les élèves à risque.</p>			

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Programme de formation</p> <p>L'école a le devoir de rendre possible la réussite scolaire de tous les élèves et de faciliter leur intégration sociale et professionnelle. Les établissements scolaires ont la responsabilité d'offrir à chaque élève un environnement éducatif adapté à ses intérêts, à ses aptitudes et à ses besoins, en différenciant la pédagogie et en offrant une plus grande diversification des parcours scolaires.</p> <p>L'intégration à la classe ordinaire et à l'école de quartier constitue le premier choix à envisager pour favoriser la réussite des élèves qui ont des besoins particuliers. L'intégration leur évite l'isolement et la marginalisation dont ils sont souvent victimes. Elle les prépare également à participer à la vie en société. Or, un nombre important d'élèves rencontrant des difficultés d'apprentissage se retrouve encore en marge des classes ordinaires, particulièrement au secondaire.</p>				

FICHE DE TRAVAIL 3

La Politique relative à l'organisation des services éducatifs aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (LIP, art. 235) dans chaque milieu a-t-elle été revue à la lumière du nouveau paradigme en éducation?

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Loi sur l'instruction publique</p> <p>La commission scolaire doit adopter une politique relative à l'organisation des services éducatifs offerts aux élèves handicapés ou en difficulté (art. 235).</p> <p>Politique de l'adaptation scolaire</p> <p>L'orientation fondamentale de la Politique de l'adaptation scolaire veut « aider l'élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage à réussir sur les plans de l'instruction, de la socialisation et de la qualification. À cette fin, (il faut) accepter que cette réussite éducative puisse se traduire différemment selon les capacités et les besoins des élèves, se donner les moyens qui favorisent cette réussite et en assurer la reconnaissance ».</p> <p>Le guide d'élaboration pour une politique relative à l'organisation des services éducatifs aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (Comité patronal de négociation pour les commissions scolaires francophones), 2001</p>	<p>Chaque commission scolaire qui ne l'a pas encore fait devrait revoir sa politique d'organisation des services éducatifs aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, dans l'esprit de la réforme, du programme de formation et de la Politique de l'adaptation scolaire. Il s'agit là d'un outil fondamental pour mieux orienter les pratiques de gestion. La réforme invite à passer du paradigme de l'enseignement à celui de l'apprentissage, ce qui entraîne également un changement dans les pratiques de gestion, qui doivent s'éloigner de la gestion par modèles organisationnels et regroupements et privilégier la gestion par adaptation des services aux capacités et aux besoins des élèves.</p>			

FICHE DE TRAVAIL 4

Le plan d'intervention est-il perçu comme le plan de réussite de l'élève qui rencontre des difficultés dans son parcours scolaire? Comment devrait-on envisager la gestion de ce plan?

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Loi sur l'instruction publique</p> <p>La LIP prévoit l'établissement d'un plan d'intervention individuel adapté aux besoins de l'élève handicapé ou en difficulté (art. 96.4, 187, 234 et 235).</p> <p>Politique de l'adaptation scolaire</p> <p>La Politique de l'adaptation scolaire propose d'organiser les services en fonction de l'évaluation individuelle des besoins et des capacités des élèves et de privilégier l'intégration à la classe ou au groupe ordinaire.</p> <p>Le plan d'intervention... au service de la réussite de l'élève : cadre de référence pour l'établissement des plans d'intervention — 19-7053 (MEQ, 2004)</p> <p>Le Cadre de référence relatif au plan d'intervention a été révisé afin d'en clarifier le rôle et d'en faire un instrument privilégié du suivi de l'élève et de coordination des services à lui offrir.</p>	<p>Le plan d'intervention est le plan de réussite de l'élève qui rencontre des difficultés dans son parcours scolaire. Le cadre de référence sur le plan d'intervention comporte des indications utiles quant à la centration sur les capacités et les besoins de l'élève, au contenu type d'une telle démarche et au profil des élèves à qui s'adresse cette mesure.</p> <p>Il est nécessaire de définir des modèles de gestion des plans d'intervention qui, tout en encourageant la participation autour d'une équipe-noyau, ne seraient pas trop lourds à gérer. La procédure de gestion du plan devrait proposer un modèle en gradation, comportant diverses tâches préalables à être réalisées en aval par le titulaire ou tuteur, avant d'envisager l'élaboration d'un plan d'intervention ou la catégorisation de l'élève, et comprenant un partage souple des responsabilités de tous les intervenants concernés dans la gestion du plan.</p>			

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Il faut se donner les moyens d'identifier ces besoins et capacités et leur apporter une réponse adéquate, notamment par la démarche du plan d'intervention. Il s'avère également nécessaire de considérer les difficultés d'apprentissage dans une perspective éducative où l'identification des besoins est garante des meilleures interventions à réaliser.</p>				

FICHE DE TRAVAIL 5

La responsabilisation des intervenants, la professionnalisation des enseignants et l'implantation d'authentiques communautés éducatives dans les écoles appellent-elles l'accentuation de la gestion participative?

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Loi sur l'instruction publique</p> <p>La LIP a institutionnalisé la participation des divers agents d'éducation à la vie de l'école par l'entremise du conseil d'établissement.</p> <p>Programme de formation</p> <p>Imputable à titre individuel de ses actes professionnels, l'enseignant est par ailleurs convié au travail en concertation et à la responsabilité en collégialité. Membre d'une communauté de professionnels, il doit assumer conjointement avec ses collègues le mandat que lui confie l'école.</p>	<p>La réalisation d'une authentique communauté éducative dans une école suppose une véritable ouverture faite aux parents, des habitudes de travail en collégialité pour les intervenants de l'école et l'établissement de partenariats avec des organismes externes à l'école. Le véritable défi pour en arriver à créer des communautés éducatives repose sur le développement d'un sentiment et d'attitudes de responsabilité partagée par les divers acteurs dans la réussite de chaque élève.</p> <p>Le Conseil supérieur de l'éducation, dans son dernier avis intitulé <i>L'appropriation locale de la réforme</i>, soulignait la nécessité pour les directions d'école d'instaurer un modèle de gestion faisant appel à la gestion participative et à la collaboration.</p>			

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Le développement de compétences et l'organisation de l'enseignement par cycles sont une invitation à toute l'équipe-école à se mobiliser autour du projet éducatif de l'établissement. Concertation pédagogique, collaboration interdisciplinaire, projets pédagogiques, activités communes sont autant de formules à exploiter pour faire en sorte que l'apprentissage soit l'objectif vers lequel tendent toutes les énergies. Tous doivent collaborer pour créer les conditions d'enseignement/apprentissage les plus favorables et faire de l'école une véritable communauté éducative. Les changements que doit effectuer l'école la rapprochent des pratiques caractérisant les organisations dites apprenantes, assurant l'adhésion de tout leur personnel à une vision commune.</p> <p>Politique de l'adaptation scolaire</p> <p>La Politique de l'adaptation scolaire propose de créer une véritable communauté éducative d'abord avec l'élève, ensuite avec ses parents et enfin avec les organismes de la communauté intervenant auprès des jeunes et les partenaires externes pour favoriser une intervention plus cohérente et des services mieux harmonisés.</p>	<p>Dans le respect des rôles et pouvoirs dévolus à chacun par la LIP et les conventions collectives, cette approche suppose le développement d'un esprit de collaboration et de concertation, et la construction d'une vision commune de la réussite de l'élève, particulièrement de l'élève à risque. La participation des intervenants pourra alors déboucher non seulement sur la création d'une communauté éducative, mais sur l'engagement de chacun et sur l'acceptation et la compréhension des rôles dans une perspective de professionnalisation et de responsabilisation. Cette démarche est valable à la fois pour la gestion des grands dossiers de l'école-projet éducatif et plan de réussite - comme pour celle des plans d'intervention des élèves à risque où vision commune, engagement et partenariats conservent leur caractère essentiel.</p>			

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>La réforme de l'éducation incite au partage des pouvoirs. Plusieurs articles de la LIP vont dans ce sens. C'est pourquoi les choix faits par l'école et la commission scolaire doivent de plus en plus relever d'un mode participatif où chacun fait partie intégrante des décisions.</p> <p>Conseil supérieur de l'éducation</p> <p>Pour le Conseil, le travail en concertation dans l'école devrait favoriser l'émergence d'une véritable communauté éducative. Il invite les directions à adopter un mode de gestion participative qui responsabilise les équipes-écoles et amène ces dernières à collaborer et à travailler en collégialité au développement d'une expertise pédagogique et de gestion propre à l'école.</p>	<p>Les commissions scolaires sont appelées à prendre le même virage, à favoriser l'expression des besoins et des attentes des milieux, à encourager l'émergence d'une vision commune de la réussite et à être parties prenantes d'un engagement professionnel qui se traduit dans les politiques de la commission scolaire ainsi que dans la sélection, l'accompagnement et le soutien des directions d'école.</p> <p>Dans le cadre de la réforme, la prise en charge collective de la réussite proposée à tous les élèves revêt une importance capitale. Le développement d'une culture organisationnelle reconnaissant les différences chez les élèves, la réussite évaluée en termes de progression des apprentissages chez l'élève, l'organisation pédagogique par cycles d'apprentissage, et le passage du concept de groupes-classe à celui de groupes-cycle rendent incontournable le travail d'équipe intercycle ou par cycles, en structurant l'organisation du travail en conséquence, en accompagnant les équipes-cycles, en favorisant les partenariats internes et externes, particulièrement dans le cadre de la nouvelle approche de l'organisation des services complémentaires, et en développant dans les directions d'école leurs propres compétences en médiation, gestion de conflits et résolution de problèmes.</p>			

L'organisation du travail a-t-elle été repensée et structurée en vue de l'apprentissage par cycles?

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Programme de formation</p> <p>Le Programme de formation prévoit un découpage de l'enseignement en cycles de deux ans. Ce mode organisationnel tient compte des exigences du développement des compétences qui supposent des interventions pédagogiques de longue durée. Il correspond davantage au rythme d'apprentissage des élèves et favorise une plus grande différenciation pédagogique. En outre, il rend possible la constitution d'équipes d'enseignants qui prennent conjointement en charge un groupe d'élèves, sur éventuellement plus d'une année, tant pour les encadrer sur le plan pédagogique que pour évaluer leurs apprentissages.</p> <p>Politique de l'adaptation scolaire</p> <p>L'aménagement des programmes d'études par cycles de deux ans au primaire devrait donner au personnel scolaire la marge de manœuvre nécessaire pour aider les élèves à consolider leurs apprentissages.</p>	<p>Il serait irréaliste de croire que l'application de la réforme à l'ordre primaire est entièrement réalisée. Notamment au regard de l'organisation du travail en vue de l'apprentissage par cycles, les milieux devront, pour toutes les opérations significatives, favoriser le travail par cycles et faire preuve d'initiative et de créativité en amorçant une démarche de sensibilisation, d'échanges et de formation en cette matière, indissociable d'un haut niveau de responsabilisation et de professionnalisation des membres de l'équipe-école.</p>			

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Les difficultés d'apprentissage à l'école : cadre de référence pour guider l'intervention – 19-7051 (MEQ, 2003)</p> <p>Afin de favoriser véritablement l'intégration, les milieux scolaires doivent s'assurer que les enseignants d'adaptation scolaire ont accès aux formations données aux autres enseignants et qu'ils font partie de l'équipe-cycle.</p>	<p>Si les enseignants du secteur dit régulier ont commencé à développer des compétences afin de mieux différencier leur enseignement pour prendre en compte la situation des élèves à risque, une attention particulière devrait être apportée à l'appropriation commune et conjointe avec les enseignants de l'adaptation scolaire du Programme de formation, qui s'adresse à tous les élèves et permet de réaliser auprès d'eux la triple mission de l'école, avec les adaptations différenciées nécessaires. De même, le personnel des services complémentaires, pour qu'il puisse assumer son nouveau rôle dans la dispensation des programmes de services de soutien à l'apprentissage, devra être familier avec les fondements du Programme de formation.</p>			

FICHE DE TRAVAIL 7

Dans le double contexte de la réforme et de la relève massive des effectifs, les milieux font-ils de l'insertion et de l'accompagnement professionnels du personnel de véritables priorités?

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Politique de l'adaptation scolaire</p> <p>La direction d'école doit aussi aider l'ensemble du personnel à adapter son intervention auprès de ces élèves. Elle doit prendre en compte les besoins en perfectionnement de son personnel et mettre en place des conditions favorisant le partage d'expertises.</p> <p>Les difficultés d'apprentissage à l'école : cadre de référence pour guider l'intervention – 19-7051 (MEQ, 2003)</p> <p>Les nombreux changements auxquels sont conviés les différents membres du personnel scolaire peuvent peser lourd si ces derniers ne sont pas soutenus par de la formation continue.</p> <p>À cet égard, l'accompagnement professionnel constitue une des voies à privilégier.</p>	<p>Dans le double contexte actuel de la mise en oeuvre de la réforme et du renouvellement massif du personnel non seulement enseignant mais aussi de direction, les milieux doivent faire de l'insertion et de l'accompagnement professionnels du personnel de véritables priorités.</p> <p>Les directions d'école doivent contribuer à instaurer une culture de la formation continue chez leur personnel et optimiser l'utilisation des moyens et ressources disponibles, dans une perspective de professionnalisation, entre autres, la gestion par les pairs, et l'utilisation des vingt journées pédagogiques et du temps de présence. Par ailleurs, l'accent mis sur le travail en concertation des différents intervenants de l'équipe-école ou d'équipes multidisciplinaires rend particulièrement pertinentes les formations communes et conjointes à réaliser avec les enseignants, les professionnels et les membres du personnel de soutien engagés auprès des élèves, de telles formations devant être prioritaires dans le projet éducatif et le plan de réussite de l'école.</p>			

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
	<p>Il devrait en être de même pour les directions d'école qui bénéficieraient de formations relatives à des pratiques, comme les groupes de réflexion, les modèles de soutien par les pairs ou le coaching. Des plans de relève, tout comme des réseaux-réforme, devraient être élaborés dans chaque commission scolaire.</p>			

L'organisation des services et la répartition des ressources se font-elles dans votre milieu selon l'approche non catégorielle?

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Loi sur l'instruction publique</p> <p>Les commissions scolaires ont la responsabilité de répartir entre les écoles, de façon équitable, les sommes consenties par le MEQ pour les élèves à risque (art. 187 et 277).</p> <p>Politique de l'adaptation scolaire</p> <p>Les règles de financement des services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage font référence à des catégories d'élèves. Même si ces règles ne visent pas à orienter l'organisation des services, mais plutôt à assurer une répartition équitable des ressources, le lien direct établi entre le financement et l'organisation suscite confusion et mécontentement.</p> <p>Le MEQ a diminué les contraintes administratives liées au financement des services aux élèves. Les services aux élèves à risque sont financés sans qu'il ne soit nécessaire de procéder à une déclaration administrative de ces derniers.</p>	<p>La gestion des ressources financières, tant à l'échelle de la commission scolaire qu'à celle de l'école, doit s'effectuer non seulement dans le respect des structures de participation, mais dans la plus grande transparence et la plus grande convivialité possible. Une information juste, simple et complète doit être rendue accessible aux demandeurs et décideurs afin que l'exercice de la prise de décision se fasse dans un contexte authentique de gestion participative quant aux ressources engendrées et disponibles et aux modes d'allocation, et ce, particulièrement en ce qui a trait aux élèves à risque.</p> <p>Cet exercice est très difficile à réaliser puisque les données relatives au financement sont présentées à une échelle <i>macro</i>, alors que la répartition en réponse aux besoins des élèves repose sur des considérations d'une autre nature et à une autre échelle. De plus, les délais entre le dépôt à chaque commission scolaire de ses paramètres initiaux et l'adoption du budget sont peu réalistes si l'on entend favoriser la gestion participative, d'où la tentation d'en référer à des modèles historiques de répartition, dont celui de l'approche catégorielle, pour tenter de tenir compte des besoins des élèves à risque.</p>			

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Le concept d'équité exige que l'attribution des ressources financières se fasse selon les besoins et les caractéristiques des élèves et des milieux. Quant à la transparence, elle évoque le fait pour les commissions scolaires de fournir aux écoles l'information relative à l'utilisation des sommes reçues.</p>	<p>Les milieux, commissions scolaires et écoles doivent rechercher la plus grande cohérence entre le modèle de répartition des ressources et l'objectif de la réussite pour tous tel que chaque milieu l'articulera dans son plan stratégique ou son plan de réussite.</p> <p>Les pratiques de gestion relatives à la déclaration des clientèles devraient donc également gagner en cohérence. Si, officiellement aux règles budgétaires et au système DCS, toute référence à la catégorisation des élèves à risque a été abandonnée, celle-ci a, <i>de facto</i>, survécu dans plusieurs milieux, faisant l'objet de déclarations et servant souvent au partage des ressources et constituant encore un référentiel à la convention collective des enseignants en ce qui a trait aux mesures de soutien, à la pondération du nombre d'élèves et au financement des dépassements.</p>			

FICHE DE TRAVAIL 9

Il appartient aux commissions scolaires d'établir les règles pour le passage de l'enseignement primaire à l'enseignement secondaire (LIP, art. 233). Cette responsabilité s'exerce-t-elle encore dans un étroit cadre normatif ou invite-t-elle à une préoccupation centrée sur la réponse aux besoins des élèves (souplesse de l'organisation des services, concertation accrue, etc.)?

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Loi sur l'instruction publique Voir l'article 233.</p> <p>Politique de l'adaptation scolaire Certains moments de la vie scolaire sont susceptibles de susciter chez les élèves une plus grande vulnérabilité; il est important de s'attarder à ces moments pour préparer les jeunes à bien les vivre. Il en est ainsi des périodes marquant l'arrivée à l'école, le passage entre le primaire et le secondaire de même que la transition de l'école au marché du travail.</p> <p>Les difficultés d'apprentissage à l'école : cadre de référence pour guider l'intervention — 19-7051 (MEQ, 2003) Le passage des jeunes au secondaire se fait à un moment où ils ont à faire face à de nombreux changements. L'école doit donc faire en sorte d'en réduire le nombre au minimum en offrant d'abord un environnement qui ne présente pas trop de discontinuité avec ce qu'ils ont connu auparavant. Elle doit aussi se préoccuper d'accroître leur capacité d'adaptation en maintenant le plus possible leur réseau d'amis.</p>	<p>Les appréhensions sont grandes à la veille de l'arrivée de la réforme au secondaire et de l'intégration à cet ordre des premières cohortes d'élèves ayant cheminé au primaire dans le cadre du nouveau Programme de formation. Il appartient aux commissions scolaires de définir les normes de passage de l'ordre primaire à l'ordre secondaire. Cette responsabilité ne devrait pas s'exercer dans un étroit cadre normatif, mais plutôt donner lieu, le cas échéant, à une révision des pratiques favorisant l'évaluation individuelle des besoins des élèves, en invitant les intervenants des deux ordres à une rigueur et à une concertation accrues ainsi qu'à une centration sur les besoins des élèves et sur la souplesse de l'organisation des services.</p> <p>Les milieux fondent de grands espoirs quant aux résultats des travaux en cours relativement aux voies différenciées d'accès à la qualification pour les jeunes élèves. Le succès de cette démarche sera tributaire non seulement du rapprochement des intervenants en cause, mais aussi des structures de concertation et des lieux d'échange qui seront mis en place dans les commissions scolaires, ainsi que de politiques d'évaluation faisant une large part à la reconnaissance des acquis et au progrès continu.</p>			

FICHE DE TRAVAIL 10

Les programmes de services complémentaires de chaque milieu sont-ils conçus en lien avec la réussite des élèves ou ne représentent-ils que des plans de partage des ressources et des effectifs?

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Loi sur l'instruction publique</p> <p>Voir les articles 1, 88, 208, 226 et 275.</p> <p>Régime pédagogique</p> <p>Voir les articles 4 et 5.</p> <p>Programme de formation</p> <p>Le Programme de formation se veut une occasion d'aborder l'apprentissage dans une perspective de coopération, la préoccupation devant en être partagée par tous les membres de l'équipe-école, élèves comme enseignants, cadres comme professionnels.</p>	<p>Bien que la LIP en ait fait, depuis plusieurs années, une obligation des commissions scolaires et des directions d'école, il semble que plusieurs milieux s'étaient donné des programmes de services complémentaires axés sur le personnel des services professionnels dispensés et sur des plans de partage de tels services entre établissements, plutôt que d'élaborer des plans d'action axés sur les besoins des élèves et sur les responsabilités partagées des intervenants. Ce chantier devra s'inscrire dans la démarche d'élaboration du plan stratégique de la commission scolaire et du plan de réussite de l'école.</p> <p>De plus, la définition des programmes de services complémentaires entraînera une redéfinition des rôles et responsabilités des intervenants et pourra déboucher sur la création de partenariats internes et externes à l'école.</p>			

Référentiels	Réflexion du groupe de travail	Défis – enjeux	Avenues de solution	Expertise à développer Soutien aux gestionnaires
<p>Politique de l'adaptation scolaire</p> <p>Plusieurs aspects de ces programmes touchent de près les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage. La Politique de l'adaptation scolaire incite les milieux à réajuster certaines pratiques pour atteindre une plus grande efficacité des services et mieux répondre aux besoins des élèves. Les pratiques professionnelles sont appelées à changer et à épouser les approches inhérentes à une action concertée.</p> <p><i>Les services éducatifs complémentaires : essentiels à la réussite – 19-7029 (MEQ, 2002)</i></p> <p><i>À chacun son rêve : l'approche orientante – 19-7030 (MEQ, 2002)</i></p>				

OUVRIR TOUTES LES PORTES DE LA RÉUSSITE
FICHE DE RECUEIL D'EXPÉRIENCES OU D'OUTILS DE GESTION

Direction régionale : _____

Porteur du dossier : _____

RÉFÉRENCES POUR JOINDRE LES CONCEPTEURS D'OUTILS OU D'AVENUES DE SOLUTION

Nom du projet : _____

Nature du projet et clientèle ciblée : _____

Commission scolaire : _____

École : _____

Personne à joindre : _____ Téléphone : _____

Faire parvenir à :

HÉLÈNE POLIQUIN-VERVILLE
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
DIRECTION DE L'ADAPTATION SCOLAIRE ET DES SERVICES COMPLÉMENTAIRES
1035, RUE DE LA CHEVROTIÈRE, 17^E ÉTAGE
QUÉBEC (QUÉBEC) G1R 5A5

Téléphone : (418) 643-8640 Télécopieur : (418) 528-8023
Courriel : helene.poliquin-verville@meq.gouv.qc.ca