

La stratégie d'intervention *Agir autrement*

La démarche de planification d'une école secondaire

A. Rappel des attentes de janvier 2008 pour l'amorce d'une planification	1
B. Rappel de l'importance de la planification en milieu défavorisé	1
C. Éléments attendus d'une planification SIAA 2009-2010	3
D. Outils utiles pour la préparation de la planification 2009-2010 des écoles secondaires SIAA	4
E. Rappel de l'échéance du dépôt de la planification 2009-2010	4
Liste des éléments attendus	5

A. Rappel des attentes de janvier 2008 pour l'amorce d'une planification

En janvier 2008, 64 nouvelles écoles secondaires qui accueillent une forte concentration d'élèves issus de milieu défavorisé ont intégré la stratégie d'intervention *Agir autrement* et ont bénéficié d'une allocation budgétaire ajustée à leur taille et à leur degré de défavorisation. Cette allocation leur a permis d'amorcer le portrait et l'analyse de leur situation et, dans certains cas, d'élaborer une première planification dans le cadre de la SIAA et de consolider des moyens d'action susceptibles d'avoir un impact positif sur la réussite des élèves. Ces écoles ont également eu accès à des services de soutien et d'accompagnement de la part de leur commission scolaire, de leur direction régionale ou de la coordination des interventions en milieu défavorisé du MELS.

B. Rappel de l'importance de la planification en milieu défavorisé

Toute l'importance de la planification d'une école en milieu défavorisé est décrite dans le premier feuillet d'information sur la démarche de planification d'une école secondaire, rendu disponible au début de l'année 2008,

Ainsi, il y est notamment mentionné que les situations vécues en milieu défavorisé sont complexes car elles sont liées à plusieurs facteurs, tels :

- la vie scolaire des élèves (échecs, retards, faible motivation);
- des facteurs personnels et interpersonnels (habitudes de vie à risque, toxicomanie, relations difficiles avec les pairs et les adultes, violence);
- la famille (faible scolarité des parents, pauvreté, peu de valeur accordée à l'école, isolement, encadrement limité de l'enfant);
- des facteurs sociaux (manque d'encadrement des jeunes dans la communauté, services peu connus des familles ou peu utilisés);
- des facteurs liés à l'école elle-même (mobilité du personnel, climat de l'école, gestion des apprentissages et des comportements, collaboration entre l'école, la famille et la communauté).

Les problématiques du milieu rural ou semi-urbain sont aussi particulières. L'éloignement de l'école, du milieu de résidence et du milieu de vie des élèves engendre d'autres problématiques. Les petites écoles, nombreuses au Québec, posent également d'autres types de défis.

Il n'est pas rare de trouver l'ensemble des facteurs de risque mentionnés dans une même école, bien que dans des proportions variables. Ainsi, la quantité de problématiques auxquelles l'école doit faire face surpasse souvent de beaucoup ce qui peut être fait sans une planification rigoureuse. Il y a alors nécessité pour les intervenants de faire des choix : choix des enjeux considérés prioritaires, choix d'objectifs à cibler, choix des moyens à mettre en place, etc. **Le processus de planification rend donc possible une réflexion qui permettra d'orienter les priorités, les objectifs et les actions à mettre en place dans l'école pour faire suite au portrait et à l'analyse de la situation.**

Malgré les exigences que cela suppose, il est aussi naturel que le processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation soit régulièrement actualisé, mis à jour, réajusté, voire bonifié, étant donné que :

- l'école n'est pas un milieu statique,
- la compréhension de la situation du milieu, par son personnel, évolue,
- les connaissances et les habiletés en matière d'intervention en milieu défavorisé se bonifient avec l'expérience et les occasions de développement professionnel,
- que les constats effectués par l'école lors du suivi des moyens et de l'évaluation des objectifs peuvent rendre nécessaires des réajustements.

Ainsi, le processus de planification d'une école sert également d'outil de structuration et de coordination des actions mises en place et intègre, dans la démarche, le suivi de ces actions et la gestion du plan dans son ensemble.

Parmi les conditions reconnues comme efficaces pour assurer la réussite éducative en milieu défavorisé, se trouvent, en tête de liste, la mobilisation et la participation active de tous les acteurs de l'école (particulièrement les enseignantes et les enseignants, qui sont les intervenants les plus significatifs de l'école auprès des jeunes), des élèves, des familles et des partenaires de la communauté à toutes les étapes de la démarche entreprise par l'école (analyse de la situation, choix des priorités et des objectifs, choix des modèles d'intervention et des actions à mettre en place, des conditions de réalisation, etc.). Dans tous les programmes en milieu défavorisé qui ont eu des retombées positives, la participation active du personnel enseignant est une condition première de succès.

Le processus de planification est un outil de mobilisation collective du personnel de l'école tout au long de l'année et permet d'identifier le développement professionnel susceptible de soutenir les ajustements souhaités ou requis par les pratiques de classe et d'école.

Le processus continu de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et de réajustement, réalisé avec la collaboration et la participation des acteurs concernés, n'est donc pas une simple exigence administrative. Il est vraiment au centre de la stratégie d'intervention *Agir autrement*. La démarche de la SIAA (cette stratégie ne comporte pas de mesures prédéterminées) constitue en quelque sorte une reconnaissance de la complexité que doivent gérer les écoles en milieu défavorisé. Toutefois, dans le cadre de la SIAA, on demande que le **document écrit** qui rend compte du processus de planification réalisé dans l'école soit déposé annuellement. Ce document peut donc aussi être utilisé pour la **reddition de comptes**.

En résumé, l'importance du processus de planification en milieu défavorisé tient au fait qu'il sert d'outil :

- de mobilisation du personnel de l'école tout au long du processus de planification,
- de réflexion et d'orientation des priorités, des objectifs et des actions des écoles,
- d'identification du développement professionnel qui appuiera les changements de pratiques de classe ou d'école souhaités,
- de structuration et de coordination des actions,
- de gestion et de suivi des actions,
- de reddition de comptes.

Il devrait en résulter un plan d'action structurant et intégrateur qui témoigne d'une grande cohérence et d'une forte continuité entre chacune des parties qui le composent.

C. Éléments attendus d'une planification SIAA 2009-2010

À l'hiver 2008, lors de leur intégration à la SIAA, les nouvelles écoles secondaires ont initié une démarche leur permettant de commencer à dresser un portrait de situation sur un nombre limité d'éléments jugés importants à inclure dans une planification d'école en milieu défavorisé, ainsi que de dégager un certain nombre de forces ou de défis à relever. La très grande majorité de ces écoles ont déposé, à l'été 2008, les éléments de planification attendus. C'est un travail énorme que nous tenons à souligner.

Tout au long de 2008-2009, en vue du dépôt de sa planification 2009-2010, l'école mettra en place le **processus complet de planification**, avec, s'il y a lieu, la collaboration du personnel de l'école et d'autres partenaires, afin :

- d'élargir le portrait de la situation à d'autres aspects importants en milieu défavorisé;
- d'approfondir l'analyse de la situation;
- de déterminer, sur la base de cette analyse, les priorités, les orientations et les objectifs stratégiques¹;
- de choisir les mesures ou les moyens d'action prioritaires touchant l'élève, la classe, l'école, la famille ou la communauté et qui sont susceptibles de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés;
- de prévoir les conditions de réalisation de ces mesures ou moyens d'action;
- de fixer les mécanismes pour le suivi, l'évaluation et l'ajustement (pilotage) de ce qui est prévu dans la planification.

Les écoles secondaires sont appelées à **porter une attention toute particulière** à :

- **élargir le portrait de la situation** de l'école en jetant un regard éclairé sur des aspects non touchés en 2007-2008, **y inclus au minimum** leur appréciation des éléments touchant **la motivation des élèves** (ex. : utilité de l'école, des apprentissages tels la lecture, la mathématique, des devoirs et leçons; sentiment de compétence ou d'échec des élèves dans ces domaines) et **leurs aspirations scolaires et professionnelles**;
- **analyser la situation de l'école** à la lumière des éléments du portrait de la situation recueillis en 2007-2008 et de ceux qui seront ajoutés en 2008-2009². Cette analyse devrait permettre d'expliquer certains résultats selon les classes ou les cycles concernés pour ainsi dégager des enjeux et des priorités de travail pour 2009-2010³.

¹ Par *objectifs stratégiques*, on entend des objectifs susceptibles d'avoir le plus d'impact, dans une école donnée, sur l'amélioration de la réussite des élèves et dont on pourra mesurer le degré d'atteinte.

² La liste complète des éléments attendus apparaît aux dernières pages du présent document.

³ Un exemple illustrant une analyse de situation en rapport avec la lecture se trouve dans le document *La stratégie d'intervention Agir autrement - La démarche de planification d'une école secondaire*. Une version électronique de ce

D. Outils utiles pour la préparation de la planification 2009-2010 des écoles SIAA

Pour chacune des nouvelles écoles secondaires SIAA, les commissions scolaires ont reçu une **fiche-bilan**⁴ sur la présence des éléments attendus tels qu'ils étaient identifiés dans le document *La démarche de planification d'une école secondaire*⁵. Ce document, grâce aux liens dynamiques qu'il contient, constitue, bien qu'encore en développement, un soutien important dans la démarche de planification visée et donne accès à des textes plus étoffés sur plusieurs éléments importants d'une planification SIAA. Enfin, pour que le processus de planification soit facilité, les écoles peuvent bénéficier de mécanismes de soutien et d'accompagnement mis en place à l'échelle de la commission scolaire ou de la direction régionale du MELS.

E. Rappel de l'échéance du dépôt de la planification 2009-2010

Le bulletin spécial d'information n° 16 (octobre 2008) du Comité national de pilotage de la SIAA rappelle que les écoles doivent déposer leur planification 2009-2010 à la fin du mois de juin 2009. Pour les nouvelles écoles secondaires faisant partie de la SIAA, **une première planification complète** (comprenant le portrait et l'analyse de la situation effectués jusque là, le choix des priorités, des orientations et des objectifs, la description détaillée des moyens d'action retenus, les mécanismes de pilotage mis en place) est donc **attendue pour juin 2009**.

document est disponible en accédant au site Extranet de la SIAA ou en s'adressant au responsable de la SIAA à la commission scolaire ou au bureau régional concerné.

⁴ Dans certaines régions, on a pu rendre disponible un outil développé régionalement qui tenait lieu de fiche-bilan.

⁵ Une deuxième version est disponible en accédant au site Extranet de la SIAA ou en s'adressant au responsable SIAA à la commission scolaire ou au bureau régional concerné.

Liste des éléments attendus dans la planification des écoles secondaires SIAA (à déposer en juin 2009)

Chaque élément faisant partie d'une composante de la planification SIAA est précédé d'un onglet :

- les éléments qui ont été demandés en 2007-2008 sont suivis d'un astérisque (*);
- les nouveaux éléments devant s'ajouter à la planification à déposer en juin 2009 sont **ombragés**;
- les autres éléments pourront faire l'objet d'un examen en fonction des priorités établies dans l'école. Cependant, la motivation et les aspirations scolaires et professionnelles, devraient faire l'objet d'une attention particulière puisqu'il est reconnu que ces éléments ont un impact dans la réussite et la persévérance scolaire de l'élève, comme d'ailleurs tous les éléments qui visent directement l'enseignement et l'apprentissage.

A. Portrait de la situation de l'école

1. L'école et son milieu

- Description de l'école (*)
- Caractéristiques factuelles de la population scolaire et du personnel (*)
- Caractéristiques des familles et de la communauté (*)

2. Les élèves

- Qualification (*)
- Apprentissages
- Langue d'enseignement (*)
- Lecture et stratégie de lecture (*)
- Mathématique (*)
- Motivation
- Aspirations scolaires et professionnelles
- Assiduité (*)
- Comportement
- Autre

3. La classe

- Gestion de classe
- Lecture/Écriture (*)
- Devoirs et leçons
- Soutien aux élèves à risque
- Climat de classe
- Autre

4. L'école

- Lecture/ Écriture (*)
- Devoirs et leçons
- Règles de vie
- Activités parascolaires
- Soutien aux élèves à risque
- Climat d'école
- Organisation scolaire
- Autre

5. Le personnel de l'école

- Mobilité
- Mobilisation, engagement
- Développement professionnel (notamment en rapport avec la lecture) (*)

6. La famille et la communauté

- Communications entre les parents et l'école (*)
- Rôle parental
- Participation des parents à la vie de l'école
- Collaboration entre l'école et la communauté

B. Analyse de la situation

- Forces et défis en rapport avec les éléments du portrait de l'école (*)
- Facteurs explicatifs en rapport avec les forces et les défis
- Enjeux et priorités de travail

C. Orientations et objectifs pour améliorer la réussite

- Orientations
- Objectifs

D. Moyens d'actions pour atteindre les objectifs

- Moyens d'action
- Les conditions de réalisation de chaque moyen

E. Mécanismes de pilotage :

- Composition du comité SIAA (de pilotage) de l'école
- Membres du personnel ayant participé à l'une ou l'autre étape du processus de planification (ex. : tous les enseignants du 1^{er} cycle ont participé à l'analyse de la situation pour expliquer les résultats en lecture lors du bilan)
- Suivi des moyens
- Évaluation des objectifs