

V E R S I O N   A B R É G É E

**L'APPROPRIATION  
LOCALE DE LA RÉFORME :**  
UN DÉFI À LA MESURE DE L'ÉCOLE SECONDAIRE

AVIS AU MINISTRE DE L'ÉDUCATION

Janvier 2003

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION

VERSION ABRÉGÉE

**L'APPROPRIATION  
LOCALE DE LA RÉFORME :  
UN DÉFI À LA MESURE DE L'ÉCOLE SECONDAIRE**

AVIS AU MINISTRE DE L'ÉDUCATION

Janvier 2003

***Le Conseil a confié la préparation de cet avis à sa Commission de l'enseignement secondaire composée de :***

Robert Céré, Martine Belcourt, Louis Berthelot, Ronald Canuel, André Deschênes, Toussaint Fortin, Claude Girard, Pierre Lachance, Louise Lafontaine, Josée Péthel, Joane Simard, Josée St-Pierre, Bruno Tremblay, Suzanne Tremblay.

***Les personnes suivantes ont aussi participé à la préparation du présent avis alors qu'elles étaient membres de la Commission au début des travaux :***

Josie Audet, Lola Castro, Marc Desjardins, John-Lawrence Helik, Pierre L'Heureux, Valérie Mollard.

***Rédaction :***

Francine Richard, coordonnatrice de la Commission de l'enseignement secondaire.

***Recherche :***

Francine Richard, avec la collaboration de Hélène Bergeron et de Hélène Pinard.

***Soutien technique***

au secrétariat : Linda Blanchet,  
à la documentation : Patricia Réhel,  
à l'édition : Michelle Caron, Marie Mercier  
à la révision linguistique : Sylvain Larose.

***Conception graphique***

Bleu outremer design graphique.

***Mise en page***

Idéation

Avis adopté à la 514<sup>e</sup> réunion  
du Conseil supérieur de l'éducation,  
le 8 novembre 2002.

ISBN : 2-550-359-2

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2003

Reproduction autorisée à condition de mentionner la source.

## SE DONNER DES REPÈRES COMMUNS

S'intéresser aux conditions de réussite de la réforme au secondaire exige de préciser d'entrée de jeu **ce qu'est une appropriation locale réussie**. Pour le Conseil supérieur de l'éducation, une telle appropriation passe d'abord par la connaissance des fondements de cette réforme. Cette compréhension ouvre la voie à une adhésion progressive et réfléchie aux orientations pédagogiques et curriculaires qu'elle sous-tend et conduit, à terme, à la transformation des pratiques professionnelles, pédagogiques et de gestion.

Dans l'avis *L'appropriation locale de la réforme : un défi à la mesure de l'école secondaire*, le Conseil montre l'ampleur de la réforme. L'école secondaire souhaitée est encore lointaine, plus théorique que réelle. Mais, en même temps, cette école secondaire en devenir doit exister pour le bénéfice des jeunes d'abord, de même que pour le bien-être et l'accomplissement professionnel des acteurs qui y travaillent quotidiennement. En somme, le plus grand piège à éviter en abordant les changements préconisés par cette réforme est d'envisager l'avenir avec un canevas empreint des seules réalités et pratiques d'aujourd'hui. L'efficacité des mesures mises de l'avant dans le cadre de la présente réforme doit être jaugée à l'aune d'une transformation majeure des pratiques professionnelles, pédagogiques et de gestion. Certes, l'entreprise doit s'inscrire dans la continuité, mais elle comporte également bien des ruptures!

Une réforme aussi ambitieuse n'est pas sans susciter de l'inquiétude chez tous les acteurs intéressés. L'implantation amorcée au primaire en 1998-1999 a créé beaucoup d'incertitude et de scepticisme sur la faisabilité d'une telle entreprise à l'ordre d'enseignement secondaire. De l'avis du Conseil, l'implantation de cette réforme sera **difficile mais réalisable**. C'est pourquoi il faut lui apporter le plus grand soin pour éviter les dérives inutiles. L'école secondaire est en mutation profonde et cette réforme constitue sans nul doute une chance unique à saisir pour améliorer son bilan en terme de réussite, scolaire et éducative, des élèves.

Le Conseil veut ainsi proposer au ministre de l'Éducation, des orientations et des pistes d'action pour une appropriation locale réussie de la réforme de l'éducation en voie d'implantation au secondaire. Ce faisant, il entend aussi soutenir le milieu scolaire en lui donnant quelques outils susceptibles de guider l'action sur le plan local.

## COMPRENDRE LA RÉFORME AVANT DE LA METTRE EN ŒUVRE

Une appropriation locale réussie de la réforme suppose que les acteurs scolaires connaissent ses origines et ses fondements. À cette fin, dans l'avis *L'appropriation locale de la réforme : un défi à la mesure de l'école secondaire*, le Conseil fait un survol historique des événements en parcourant les textes fondateurs de la réforme depuis les États généraux sur l'éducation jusqu'à l'énoncé de politique éducative *L'école, tout un programme* qui en officialisait les finalités. Le Conseil s'attache aussi à identifier ce qui est de l'ordre de la réforme de l'éducation, du curriculum et des programmes d'études, en montrant que ces trois chantiers s'emboîtent les uns dans les autres, à l'image des *poupées russes*.

Le Conseil identifie **les fondements de la réforme de l'éducation**. Ces derniers découlent du bilan critique et des orientations formulées dans les textes fondateurs de la réforme; les voici.

- L'« éducatibilité » de tous les enfants : adhérer à ce postulat, c'est adopter une attitude positive à l'égard de chaque enfant et de sa capacité d'apprendre et de réussir.
- La réussite du plus grand nombre : parvenir à faire réussir le plus grand nombre d'élèves, tout en rehaussant les exigences.
- La place inégalée des savoirs dans l'organisation matérielle et sociale de nos collectivités : enrichir et moderniser « le menu » pour mieux préparer les élèves aux défis du 21<sup>e</sup> siècle.
- L'école obligatoire doit préparer les élèves à cette désormais incontournable exigence de la formation continue : donner aux élèves les outils qui leur permettront de maîtriser leur avenir dans le monde complexe et changeant dans lequel ils vivront.
- Le pouvoir de décision, en matière de pédagogie, doit se rapprocher du palier local, l'école et ses agents de première ligne. En contrepartie, l'obligation de rendre des comptes sera accrue afin de donner aux divers acteurs de l'école la capacité et les moyens nécessaires pour agir sur les facteurs de leur milieu qui ont un effet probable sur la réussite de leurs élèves.
- Les parents et la communauté sont des partenaires de la réussite éducative : reconnaître la contribution de ces partenaires et les associer aux objectifs de réussite éducative.
- L'école doit préparer les jeunes à devenir des citoyens à part entière et prévenir l'exclusion : préparer les jeunes à devenir des citoyens autonomes et responsables et promouvoir le vivre-ensemble. Prévenir l'exclusion et la ségrégation conséquentes d'une maîtrise insuffisante des savoirs de base requis pour fonctionner dans une société du savoir.

- L'école doit prendre le virage technologique : utiliser à profit les technologies nouvelles, sans asservissement et avec un esprit critique.

Comprendre la réforme, c'est aussi connaître **les grands changements qui seront apportés au curriculum et aux programmes d'études** : augmentation du nombre d'heures consacrées au français, langue d'enseignement; enseignement de l'histoire à chaque année des cycles d'apprentissage en y intégrant l'éducation à la citoyenneté; intégration de la technologie et des quatre disciplines reliées aux sciences; augmentation du nombre d'unités réservées aux cours à option.

**L'articulation d'ensemble du nouveau curriculum devrait concourir :**

- à rehausser la qualité de la formation offerte;
- à recentrer les apprentissages sur l'essentiel;
- à solliciter davantage les capacités intellectuelles des élèves;
- à diminuer les parcours d'échecs qui se sont progressivement institutionnalisés au fil des ans.

Les acteurs scolaires sont aussi conviés à apprivoiser de nouveaux dispositifs pédagogiques dont le Conseil s'emploie à décrire la complexité dans l'avis *L'appropriation locale de la réforme : un défi à la mesure de l'école secondaire*. **L'approche par compétences, les cycles d'apprentissage et les mesures de différenciation pédagogique** ne sont pas sans comporter des risques de dérives et d'importantes difficultés de mise en œuvre, notamment parce que ces dispositifs reposent, pour une large part, sur des enseignantes et enseignants encore peu « aguerris » à cette logique d'enseignement et d'apprentissage, au travail d'équipe et aux rudiments d'une pédagogie différenciée.

**Sans formation suffisante et appropriée, une dérive possible consisterait à considérer les compétences comme des « objectifs terminaux », à limiter le travail en cycles à quelques rencontres ponctuelles et à reproduire le système des filières en guise de différenciation pédagogique. Le statu quo dans le changement serait ainsi consacré.**

Pour comprendre la réforme, le Conseil met aussi en évidence quelques éléments de contexte qui viennent modifier considérablement la configuration du système scolaire.

Le **mouvement de décentralisation** amorcé au primaire et au secondaire appelle l'exercice de nouveaux rôles chez la plupart des acteurs scolaires et, au premier chef, chez ceux qui travaillent à l'intérieur des commissions scolaires et des conseils d'établissement.

La responsabilisation des instances locales se répercute à son tour sur l'enseignement. La présente réforme mobilise de nouvelles compétences chez le personnel enseignant, elle promeut une plus grande autonomie professionnelle et, en contrepartie, une obligation accrue de rendre des comptes. Cette réforme reconnaît le **caractère professionnel de l'enseignement**.

Aussi, le **partenariat** vient colorer les modes de gestion, en particulier au palier local, au sein des conseils d'établissement. Cette orientation est exigeante et elle comporte son lot de défis pour les acteurs qui gravitent autour de l'école secondaire.

Enfin, **l'accroissement de la concurrence entre les écoles secondaires** afin de retenir une clientèle en décroissance et de recruter les élèves ayant le meilleur rendement scolaire n'est pas sans préoccuper le Conseil dans la perspective d'une réforme qui entretient des visées d'égalité des chances.

## PRENDRE ACTE DE L'AMPLEUR DES CHANGEMENTS

À la faveur de la réforme de l'éducation, l'école secondaire en devenir présente plus d'un contraste avec l'école secondaire d'aujourd'hui. Le Conseil a retenu **quatre points de repère** qui, à son avis, témoignent avec éloquence des changements qui sont en voie de se concrétiser : le renforcement du pôle local, l'assouplissement des encadrements de système, l'essor d'une culture professionnelle plus collégiale et, enfin, le développement d'une pédagogie moins uniforme dans un curriculum plus diversifié. Ces quatre repères donnent la mesure des **enjeux** et des **défis** à relever par les acteurs scolaires dans l'appropriation locale de la réforme de l'éducation.

### **1. PREMIER REPÈRE : LE RENFORCEMENT DU PÔLE LOCAL**

L'école secondaire en devenir accomplira sa mission avec des pouvoirs et des responsabilités plus étendus dans un système scolaire moins centralisé. Tout en s'acquittant d'une mission commune, la « personnalité » des écoles pourra mieux s'afficher, car elles auront plus de latitude dans le choix des moyens de remplir leur mission. En contrepartie, le ministère de l'Éducation et la commission scolaire seront appelés à exercer, à son égard, un rôle important de soutien, d'accompagnement et de suivi dans le respect de chaque dynamique institutionnelle.

*Un premier enjeu touche l'un des principaux leviers de la réforme, à savoir le renforcement du pôle local comme moyen d'améliorer la réussite des élèves.*

**Les défis** posés par la décentralisation sont importants pour les acteurs, principalement pour le ministère de l'Éducation et les commissions scolaires qui sont appelés à modifier des pratiques de gestion bien ancrées et qui ont, en quelque sorte, à réinventer les façons d'exercer leurs rôles et fonctions. Elle comporte aussi son lot de défis pour les directions et les conseils d'établissement.

Pour le **ministère de l'Éducation**, la décentralisation impose le défi d'innover dans ses stratégies de gestion du réseau. C'est là un véritable exercice d'équilibre entre une rationalité centrale qui demeure essentielle et une rationalité locale qui doit pouvoir s'exercer pour prouver son efficacité et sa pertinence. Même si le Ministère est de plus en plus résolument tourné vers la gestion du réseau en collaboration avec les instances locales, ce mode de gestion ne fait pas l'économie d'une fonction de pilotage exercée à l'échelle du système. Parallèlement, les gestionnaires locaux ont besoin d'une plus grande autonomie pour remplir leur mission de manière adaptée et cohérente avec leurs valeurs et priorités locales. Ces nouvelles responsabilités s'approprient lentement et demandent de l'exercice et de la réflexion. Il faut en convenir, le rythme de changement imposé en matière de décentralisation n'a sans doute pas facilité la transformation des pratiques courantes de gestion à tous les échelons du système. Il conviendrait d'adopter des façons de faire plus respectueuses des orientations de la réforme au moment d'implanter de nouvelles mesures et de faire ressortir les liens qui les unissent aux fondements de la réforme de l'éducation.

Pour les **commissions scolaires**, le défi majeur consiste à actualiser et à concilier leurs nouvelles fonctions de soutien et de régulation. Il y a ici beaucoup de place pour l'innovation et la créativité. Cette nouvelle relation à définir avec les écoles tient pour beaucoup dans les rapports qu'entretiennent la direction générale de la commission scolaire et la direction d'établissement. Elle repose aussi sur l'instauration de mécanismes de concertation, d'accompagnement et de suivi encore inédits dans bien des milieux. Finalement, elle passe par une acceptation consentie, de part et d'autre, des rôles passablement transformés que chacun doit exercer.

La décentralisation pose aussi des défis aux **directions d'école et aux conseils d'établissement**. Ces instances ont la responsabilité de s'approprier et d'approprier cette autonomie naissante et de tirer le meilleur parti possible des nouveaux leviers dont ils disposent, tout en travaillant à établir



des relations harmonieuses avec la commission scolaire, dans le respect de la fonction de régulation qui leur est impartie. Ces instances ont aussi le défi d'assurer le bon fonctionnement de l'école et de satisfaire au mieux les besoins de leur communauté d'appartenance, au-dessus des intérêts particuliers et au seul bénéfice des élèves. Une telle attitude suppose une forte communauté d'intérêts et de vision chez l'ensemble des acteurs.

## 2. DEUXIÈME REPÈRE :

### L'ASSOUPLISSEMENT DES ENCADREMENTS DE SYSTÈME

L'école secondaire qui adviendra dans le cadre de la réforme accomplira sa mission dans un système plus flexible en raison de l'assouplissement des encadrements de système que constituent les lois et règlements, le régime financier et budgétaire, les ententes collectives de travail du personnel des commissions scolaires, les régimes pédagogiques. Si toutes les écoles sont appelées à atteindre les mêmes buts et à remplir la même mission éducative, elles disposeront dorénavant de plus de latitude dans le choix des moyens pour y parvenir, tout en respectant les encadrements nationaux établis par le pouvoir central.

L'État postule ici qu'en donnant à l'école plus d'emprise sur les moyens d'accomplir sa mission, elle sera plus apte à conduire le plus grand nombre d'élèves vers la réussite. Cette option comporte pour les établissements d'enseignement secondaire, une possibilité de se donner un caractère particulier qu'il convient toutefois de circonscrire dans une perspective de justice et d'équité à l'échelle du système. Ces encadrements de système ont-ils acquis toute la flexibilité nécessaire à une meilleure prise en charge locale de l'organisation du travail et de l'organisation scolaire? L'école peut-elle répondre, de manière adaptée, aux besoins diversifiés de ses élèves et de sa communauté d'appartenance?

***Un deuxième enjeu réside dans la diversification du système pour favoriser une réponse locale mieux adaptée aux besoins de tous les élèves et de la communauté.***

**Les défis** posés aux acteurs scolaires sont importants. L'arrimage entre les grands encadrements de système (*Loi sur l'instruction publique*, conventions collectives, régime pédagogique) et les orientations pédagogiques de la réforme est inachevé. Des ajustements et des assouplissements sont souhaitables afin de les rendre plus opérants et applicables dans l'ensemble des écoles secondaires et de migrer vers une organisation plus favorable à la réussite de tous les élèves.

Une organisation scolaire favorable à la réussite devrait permettre la constitution de petites équipes stables d'enseignantes et enseignants et la composition de groupes d'appartenance stables pour les élèves, d'instaurer un véritable accompagnement éducatif pour *tous* les élèves (suivi du cheminement, diagnostic des difficultés au bon moment, soutien à l'orientation, mesures d'accueil et de mise à niveau à des moments stratégiques) et, enfin, de prévoir des conditions d'espace et de temps favorables à l'activité pédagogique (plage horaire permettant la concertation, la collaboration et les échanges entre les enseignants, entre ceux-ci et les élèves et entre les élèves eux-mêmes).

Pour le **ministère de l'Éducation**, le défi consiste à assouplir les grands encadrements qui régissent l'organisation du travail et l'organisation scolaire, afin d'ouvrir la voie à une certaine différenciation des établissements scolaires, tout en sauvegardant l'unité et l'équité du système. Cette approche appelle une fonction de vigie constante exercée en collaboration avec les commissions scolaires.

Quant aux **acteurs locaux** – commissions scolaires, directions, conseils d'établissement et équipes-écoles –, le défi est de tirer le meilleur parti de leurs nouveaux pouvoirs, avec le souci d'offrir à *tous* les élèves une formation de qualité comparable, quelle que soit l'origine sociale ou territoriale de ceux-ci. Cette perspective s'accommode bien d'une diversité de moyens pour y parvenir, tout en poursuivant des objectifs communs d'égalité des chances.

### 3. TROISIÈME REPÈRE :

#### L'ESSOR D'UNE CULTURE PROFESSIONNELLE PLUS COLLÉGIALE

L'école secondaire en devenir sera marquée par une culture professionnelle plus collégiale au sein du corps enseignant. La culture professionnelle ambiante, sans être le seul apanage des écoles secondaires, est plus volontiers individualiste et marquée par l'isolement et la spécialisation du travail. Le fonctionnement en cycles d'apprentissage, le regroupement des programmes d'études en grands domaines d'apprentissage, l'interdisciplinarité, les pratiques d'évaluation des apprentissages et les mesures de différenciation pédagogique qui y sont sous-jacentes sont en quelque sorte subordonnés au développement d'une culture de collaboration et de coopération entre les enseignantes et enseignants du secondaire. La pratique enseignante se professionnalise progressivement et évolue vers un *professionnalisme collectif* qui suppose ouverture, concertation et participation à la vie et aux orientations de l'établissement.

*Un troisième enjeu est de faire de la réussite éducative de chaque élève une tâche assumée collégalement et avec professionnalisme.*

**Les défis** posés par le changement de culture sont importants pour les enseignantes et enseignants. La transformation qui est à l'œuvre ne sera pas sans créer de la résistance, un phénomène qui est intrinsèquement lié au processus de changement. Pour faciliter la transition, il faut légitimer et donner un sens aux changements apportés par la réforme, s'appuyer sur la recherche-action et s'ancrer fermement dans la culture institutionnelle de chaque école secondaire. Les acteurs scolaires sont conviés à participer au développement d'une *école, communauté éducative*.

La préoccupation de **donner du sens au changement** est au cœur d'une appropriation locale réussie de la réforme. La légitimité de la réforme est loin d'être acquise dans bon nombre d'écoles secondaires qui ne sont pas aux prises avec des taux de décrochage importants. Dans d'autres milieux plus à risque, l'échec et l'abandon scolaires seraient banalisés, voire acceptés. Mais, les raisons qui motivent le changement ne sont pas exclusivement liées à la réussite et à l'abandon, elles sont multiples et elles peuvent différer selon les milieux et selon les acteurs : sortir de l'isolement professionnel, renouveler ses pratiques pédagogiques, acquérir de nouvelles connaissances, apprivoiser un nouveau mode de gestion, se rapprocher des parents et de la communauté, résoudre une crise identitaire, etc. Chacun doit trouver un sens à la réforme pour y adhérer, individuellement d'abord et collectivement ensuite, et pour atteindre cette masse critique d'acteurs, nécessaire au changement au niveau de l'école, de la commission scolaire et du système.

Une autre piste menant à l'émergence d'une culture de collégialité et de collaboration réside dans la **recherche-action**. Cette stratégie postule que, pour qu'un changement advienne dans un milieu, il est nécessaire que ce soient les acteurs mêmes de ce milieu qui en soient les architectes. Les rapports résultant des expériences de recherche menées par les enseignantes et enseignants en exercice peuvent constituer un véritable matériel de changement dans le système scolaire.

Enfin, pour être une **communauté éducative**, il faut recentrer les efforts sur les dimensions essentielles de la relation jeune-adulte. Parmi les traits organisationnels typiques d'une école secondaire, communauté éducative, on trouve : le leadership en matière de changement, un leadership qui soit démocratique et mobilisateur, interpellant aussi le personnel enseignant jusque dans sa gestion de classe et qui laisse un degré d'autonomie aux structures de participation; la qualité des relations humaines, teintées d'ouverture à la réciprocité; la non-séparation entre le souci des valeurs, le soin d'une gestion bien pensée et l'acharnement à cultiver un climat relationnel sain dans l'école.

#### **4. QUATRIÈME REPÈRE : LE DÉVELOPPEMENT D'UNE PÉDAGOGIE MOINS UNIFORME DANS UN CURRICULUM PLUS DIVERSIFIÉ**

Dans l'école secondaire en devenir, la pédagogie sera moins uniforme et les parcours scolaires seront plus nombreux, grâce à un curriculum moins homogène au second cycle. Cette situation découle essentiellement des orientations pédagogiques et des choix curriculaires de la réforme.

*Un quatrième enjeu est lié à « l'éducabilité » et à l'égalité des chances pour tous les élèves dans une éducation de masse.*

Les dispositifs de mise en œuvre du nouveau curriculum, qu'il s'agisse du nouveau *Programme de formation de l'école québécoise*, de l'approche par compétences, de l'organisation en cycles d'apprentissage, des mesures de différenciation pédagogique, concourent tous à diversifier les pratiques pédagogiques en vigueur dans l'école secondaire. C'est également par la diversification du nouveau curriculum que l'uniformité sera brisée. L'élargissement de la plage des options et l'accès à la formation professionnelle ou à des parcours d'insertion sociale et professionnelle ouvrent la voie à des projets d'établissement plus aptes à répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus hétérogène. Toutefois, la possibilité pour chaque établissement de se donner un caractère original doit s'exercer avec discernement, afin de permettre à tous les élèves d'avoir accès à la réussite.

La possibilité d'une différenciation entre les établissements que comporte la réforme du curriculum au secondaire est un élément à développer et à consolider. Toutefois, cette nouvelle autonomie locale pose des **défis importants à l'ensemble des acteurs scolaires**. Elle devra permettre de conduire le plus grand nombre d'élèves vers la réussite dans une école publique qui demeure commune, accessible et stimulante pour tous les élèves. Le pouvoir local de décider des meilleurs moyens d'améliorer la réussite des élèves devra se conjuguer avec les intérêts d'un effectif scolaire très hétérogène qui doit avoir acquis ce même fonds commun qui donne, à chaque personne, les compétences requises pour son développement autonome et sa participation sociale.

### **Le Conseil formule quelques questions qu'il soumet à la réflexion des acteurs scolaires locaux :**

- Comment concilier l'existence de filières « parallèles<sup>1</sup> » tels les chemine-ments particuliers de formation (élèves en difficulté d'apprentissage et d'adaptation) et les programmes sélectifs à vocation particulière (programmes d'éducation internationale, programmes sports-études, arts-études, etc.) avec un système qui mise dorénavant sur des programmes plus exigeants pour *tous* les élèves et sur une approche par compétences qui contient déjà des niveaux d'apprentissage de complexité différente et des pratiques de différenciation pédagogique poussées pour répondre tant aux besoins des élèves plus lents qu'à ceux des élèves doués?
- Comment concilier la levée du moratoire sur le développement des écoles à vocation particulière avec les impératifs pédagogiques de la réforme qui visent à intégrer les élèves en difficulté d'apprentissage<sup>2</sup> et les élèves doués à l'intérieur de groupes hétérogènes<sup>3</sup>?
- Comment atteindre l'objectif de développer des compétences qui demandent du temps alors que le temps d'enseignement qu'exigent plusieurs filières de formation sélectives a été réduit?
- Comment concilier une logique de différenciation (des établissements et de l'offre de formation) et une logique de justice et d'équité à l'échelle du système?
- Advenant la disparition des programmes sélectifs à vocation particulière, sur quel terrain se concurrenceront l'école secondaire publique et l'école secondaire privée? Est-il possible de poursuivre des objectifs de recrutement et de rétention de clientèle sans avoir recours à des mesures de plus en plus sélectives?

---

1. L'existence de ces filières est particulièrement questionnable au cours du premier cycle du secondaire (en cours de formation de base commune). Au second cycle du secondaire, la diversification souhaitée s'accommode mieux de ces voies particulières.

2. La réforme ne préconise toutefois pas l'intégration des élèves ayant un handicap lourd, des troubles de comportement ou d'apprentissage graves. Il va de soi que des pratiques de différenciation pédagogique ne seraient d'aucun secours dans l'éradication de ces problèmes d'apprentissage.

3. Des données issues de la recherche montrent que les élèves faibles ou moyens tirent grand profit à côtoyer des élèves plus forts alors que ces derniers gagnent peu à se retrouver dans des groupes homogènes. Lire à ce sujet : Crahay, 2000.

## RÉUNIR LES CONDITIONS EN VUE D'UNE APPROPRIATION LOCALE RÉUSSIE DE LA RÉFORME

Comment faire en sorte que les acteurs scolaires locaux s'approprient pleinement tous les éléments de cette importante réforme? Comment convaincre ces acteurs que cette dernière repose avant tout sur le travail collectif et non sur des prescriptions venues d'en haut? Comment faire réussir le processus de changement qui est à l'œuvre? Comment transformer les pratiques professionnelles courantes et les faire émerger jusque dans la classe?

S'il n'existe pas de recette toute faite dans la conduite d'un processus de changement, certaines conditions de réussite sont tout de même de nature à favoriser l'appropriation locale de la réforme de l'éducation et du curriculum dans l'ensemble des écoles secondaires du Québec. Le Conseil souhaite que ces conditions contribuent à faire en sorte que cette réforme soit comprise et voulue plutôt que subie.

**Quatre conditions de réussite** émergent de la réflexion menée par le Conseil :

- un leadership local fort et une communauté éducative mobilisée par la réussite de ***tous*** les élèves;
- une stratégie locale d'appropriation de la réforme qui s'appuie sur un solide dispositif de formation continue;
- une vision intégrée de l'appropriation de la réforme mettant à contribution la recherche-action et l'expérimentation;
- un pilotage ministériel clairement affiché et un suivi attentif des activités d'appropriation locale.

### 1. UN LEADERSHIP LOCAL FORT ET UNE COMMUNAUTÉ

#### ÉDUCATIVE MOBILISÉE PAR LA RÉUSSITE DE TOUS LES ÉLÈVES

Au-delà des prescriptions légales et réglementaires, les instances locales ont à prendre des décisions qui sont au cœur des enjeux éducatifs de la réforme : projet éducatif, plan de réussite, application du régime pédagogique, choix des cours optionnels et offre de programmes d'études à vocation particulière, sélectifs ou non. Toutes ces décisions sont susceptibles d'accroître la différenciation des établissements d'enseignement secondaire. Cette situation commande l'exercice d'un leadership local fort, cohérent avec les orientations de la réforme et solidaire d'une meilleure justice scolaire. Ce leadership est principalement exercé par la direction et le conseil d'établissement. Ces acteurs locaux sont de plus en plus engagés et sollicités par la mise en œuvre de la réforme au secondaire.

*Des conseils d'établissement de plus en plus engagés*

C'est à l'intérieur du projet éducatif que devrait s'exprimer la couleur locale de chaque école secondaire. Des choix importants devront être faits en matière d'organisation du travail et d'organisation scolaire au moment de l'implantation de la réforme au secondaire et ils devront être cohérents avec les valeurs et les priorités locales inscrites dans le projet éducatif. Des décisions cruciales pour la réussite de tous les élèves sont entre les mains des membres des conseils d'établissement. À cet égard, le rôle de la présidente ou du président du conseil est primordial. C'en est un de visionnaire et de leader. Sa capacité d'écoute, son attention aux personnes et son aptitude à les mobiliser autour d'un objectif commun sont garants d'un projet éducatif qui tient compte des besoins de tous les élèves et des attentes du milieu.

Au regard des activités d'appropriation locale de la réforme, les conseils d'établissement doivent avant tout soutenir le travail des directions et des équipes-écoles et mettre en place des conditions qui permettent l'émergence d'une dynamique de projet et qui facilitent les processus de changement qui sont à l'œuvre. Ils ont également le devoir de se donner une vision commune des fondements pédagogiques de cette réforme et de servir de relais auprès des groupes qu'ils représentent.

**Le Conseil est d'avis qu'il serait avantageux d'offrir aux membres des conseils d'établissement une formation commune incluant des activités d'information et d'appropriation de la réforme du curriculum et des programmes d'études. Cette formation devrait leur permettre d'établir des liens avec le projet éducatif, les plans de réussite et les objectifs de la décentralisation.**

*Des directions d'établissement de plus en plus sollicitées*

En matière de pédagogie, un défi important de la réforme réside dans la capacité concrète des directions d'assumer pleinement leur nouvelle fonction. La réforme peut être accélérée ou retardée selon le choix des priorités dans l'organisation de leur travail. Ainsi, les directions ont la responsabilité d'assurer la qualité des services éducatifs, c'est-à-dire l'enseignement, l'encadrement des élèves, les services complémentaires, les activités parascolaires, l'évaluation des apprentissages et la progression des élèves vers un diplôme. Dans le contexte de la réforme, leur leadership pédagogique est accru. Ce leadership peut être partagé mais non délégué et, pour bien l'assumer, il faut pouvoir le partager efficacement.

Les directions ont la responsabilité d'amorcer, de faciliter et de susciter le changement pédagogique. Elles doivent être à l'affût de l'évolution de la pédagogie, ce qui suppose bien souvent l'acquisition de nouvelles qualifications en matière pédagogique et didactique. Elles sont de plus en plus souvent appelées à agir à titre de mentors auprès de nouveaux enseignants et comme experts en conseil pédagogique, dans un rôle d'animation et d'accompagnement du développement professionnel. À l'égard du curriculum du secondaire, les directions ont la responsabilité de préparer un plan de formation, individuelle et collective, et elles ont besoin d'être formées elles-mêmes à ces nouvelles orientations.

Pour atteindre l'un des objectifs premiers de la réforme, c'est-à-dire situer les décisions au palier de l'école afin de favoriser un meilleur apprentissage des élèves, il est essentiel que les directions puissent exercer toutes les dimensions de leur rôle.

**Les directions ont, à ce jour, l'impression d'une place prédominante de leurs responsabilités administratives sur les autres volets de leur fonction. Selon le Conseil, en contexte d'appropriation locale de la réforme, les responsabilités pédagogiques des directions devraient largement l'emporter sur les autres dimensions de leur travail, ce qui implique le soutien et la collaboration attentive des commissions scolaires et du ministère de l'Éducation.**

À une culture de subordination succède une culture de concertation entre l'école et la commission scolaire. En **matière administrative**, la commission scolaire doit répartir équitablement les ressources entre les écoles en tenant compte de la taille, du milieu socioéconomique, des caractéristiques de la clientèle, des programmes offerts, de l'âge et de l'état des édifices et des équipements. Ceci exige une détermination en même temps qu'un respect des dynamiques institutionnelles. Sur le **plan pédagogique**, elle doit adopter une culture de soutien et de services et mettre en place une équipe capable d'appuyer le leadership pédagogique des directions et de les aider dans la mise en œuvre de leur plan de développement professionnel. En **matière de concertation**, elle peut soutenir un réseau d'écoles qui échan- gent idées, projets et ressources.

Le ministère de l'Éducation, pour sa part, doit **accompagner les directions** dans l'appropriation des diverses facettes du nouveau curriculum en mettant à leur disposition les outils d'information, de formation et les guides d'animation les plus complets et pertinents possibles. Il lui appartient également de **faire en sorte que l'école se réapproprie la maîtrise du temps et de l'organisation du travail**, en négociant l'assouplissement des règles



des conventions collectives et du régime pédagogique, de manière à faciliter une vraie réappropriation de l'organisation scolaire au sein de l'école secondaire. Enfin, en collaboration avec les commissions scolaires, il lui revient de **mettre en place des mécanismes de suivi, de régulation et d'évaluation continue du progrès de chaque école** vers l'atteinte de sa mission ultime, la réussite de chaque élève.

## 2. UNE STRATÉGIE LOCALE D'APPROPRIATION DE LA RÉFORME QUI S'APPUIE SUR UN SOLIDE DISPOSITIF DE FORMATION CONTINUE

L'école secondaire d'aujourd'hui affiche plus d'un contraste avec l'école en devenir. Quelle stratégie locale d'appropriation faut-il privilégier dans le contexte d'une telle réforme? Pour le Conseil, la réponse à cette question est une **stratégie adaptée à chaque établissement**. Il n'existe pas de prêt-à-porter et aucun milieu n'est en retard selon cette perspective. Cette orientation est exigeante pour les acteurs scolaires locaux car elle situe la responsabilité de la mise en œuvre de la réforme au cœur du système et le plus près possible de l'action, **l'école**. Cette perspective commande un leadership local fort et une communauté éducative solidaire. Elle comporte également son lot d'exigences pour les responsables politiques et administratifs qui ont charge d'assurer le pilotage du système et de soutenir les écoles dans le processus de changement, à savoir le ministère de l'Éducation et les commissions scolaires.

Il est du ressort du **ministère de l'Éducation** de soutenir fermement l'ensemble des activités d'appropriation de la réforme, tout en demeurant attentif aux difficultés rencontrées localement et en faisant preuve de souplesse pour ajuster le tir selon les besoins. À ce titre, le Conseil invite le ministre à garder le cap sur le nouveau calendrier d'implantation de la réforme au secondaire. Il est important de circonscrire la réforme dans le temps et d'exploiter ce temps de façon optimale. Le changement ne peut s'étendre indéfiniment. Il est nécessaire d'établir un calendrier pour guider l'action et la baliser. Cet échéancier doit être court pour offrir une pression suffisante et pour stimuler la créativité tout en laissant de la latitude aux milieux qui progressent avec plus de difficulté.

Mais, il faut donner du temps au temps, l'exploiter au maximum. Cela signifie qu'il faut dégager du temps pour la formation, pour la concertation, pour l'innovation et pour l'expérimentation. Il faut consentir des ressources supplémentaires pour soutenir et accompagner les écoles dans leurs activités d'appropriation. Il importe enfin de distinguer les changements dont on peut planifier l'aboutissement de ceux qui s'inscrivent dans la durée, comme c'est le cas des pratiques pédagogiques, de la culture professionnelle, du fonctionnement en cycles d'apprentissage, etc.

Les **commissions scolaires** ont, quant à elles, la responsabilité de créer les conditions favorables au changement sans toutefois se substituer aux directions d'école et sans leur dicter une ligne de conduite uniforme. Soutenir et guider, répartir les ressources disponibles, diffuser les expériences et les pratiques locales prometteuses, exercer un suivi attentif et constant dans une perspective de régulation qui demeure attentive aux besoins et respectueuse des dynamiques institutionnelles.

Les **directions d'établissement** ont, pour leur part, la responsabilité de s'approprier les fondements et les buts de la réforme de l'éducation et du curriculum et de se familiariser avec les principaux outils de mise en œuvre. Il leur incombe aussi d'élaborer, en collaboration avec l'équipe-école, une stratégie locale d'appropriation et un plan de formation, individuelle et collective, qui prennent véritablement appui sur la culture institutionnelle de l'école. Il leur appartient enfin d'identifier les relayeurs les plus pertinents et d'associer pleinement tous les membres du conseil d'établissement à la réalisation de cette stratégie locale d'appropriation.

Le **personnel enseignant** des écoles secondaires a, quant à lui, la responsabilité de s'engager résolument dans une démarche de réflexion et d'appropriation de la réforme et de ses fondements, tout en plaçant l'élève au cœur de cette démarche. Le Conseil invite les enseignantes et enseignants à participer activement à l'expérimentation et à la recherche associée à l'implantation de la réforme, afin d'éclairer l'ensemble des acteurs sur la pertinence des outils proposés et leur efficacité en terme de réussite scolaire.

Quant aux **conseils d'établissement**, ils ont aussi la responsabilité de s'approprier et de comprendre cette réforme compte tenu des importantes décisions qu'ils ont à prendre sur plusieurs enjeux éducatifs. Il leur appartient aussi d'appuyer les efforts de la direction et de l'équipe-école dans la mise en œuvre de la stratégie locale d'appropriation et d'informer, le plus largement possible, les groupes qu'ils représentent.

### *Un solide dispositif de formation continue*

Au cœur de la stratégie locale d'appropriation de la réforme devrait figurer un dispositif de formation continue à l'intention des acteurs de première ligne que sont les enseignantes et enseignants du secondaire. Ce dispositif devrait pouvoir allier le perfectionnement donné par les pairs en milieu de travail, la formation offerte en milieu universitaire, la réflexion individuelle et collective sur les pratiques professionnelles, voire la formation offerte par des groupes communautaires dans les domaines culturels, des loisirs, de la santé, etc.

**Un dispositif de formation continue qui s'inscrit dans la logique de la réforme du curriculum** devrait prendre en considération les besoins de formation relatifs au nouveau *Programme de formation de l'école québécoise* et aux contenus disciplinaires remaniés, à l'approche par compétences, aux nouvelles approches pédagogiques, aux nouvelles pratiques en évaluation des apprentissages, à la différenciation pédagogique, aux plus récentes théories de l'apprentissage, au travail d'équipe, à la coopération, à la communication avec les parents, etc. Ces transformations exigent d'orchestrer la formation continue selon les besoins individuels et collectifs du personnel enseignant, de l'étaler dans le temps afin qu'elle puisse être réinvestie en salle de classe, réfléchie et approfondie, tout en ne pénalisant pas les élèves dans leur cheminement scolaire vers la réussite.

Les directions d'établissement sont particulièrement sollicitées dans la mise en œuvre de ce dispositif de formation continue. Il leur appartient d'établir, en concertation avec l'équipe-école, une séquence des activités de formation et de perfectionnement et d'ébaucher la « carte des besoins locaux »; d'identifier les ressources pédagogiques qui seront mises à contribution à l'intérieur de l'école et celles qui seront requises de la commission scolaire; d'animer, de guider la réflexion sur les pratiques professionnelles et d'accompagner l'équipe éducative dans sa démarche, jusque dans la classe si nécessaire. Et, selon le Conseil, il leur revient en propre d'instaurer un mécanisme d'évaluation continue des actions et de la progression de l'équipe-école dans cette démarche de formation et d'appropriation de la réforme. De l'avis du Conseil, c'est dans la mise en œuvre d'une stratégie locale d'appropriation adaptée à l'établissement que le leadership pédagogique des directions trouve tout son accomplissement.

Le Conseil est aussi préoccupé par l'arrimage de la formation initiale des futurs enseignants et enseignantes du secondaire aux orientations pédagogiques de la réforme. Il invite le ministère de l'Éducation et les universités à intensifier leurs efforts afin d'harmoniser au mieux leurs actions respectives.

### **3. UNE VISION INTÉGRÉE DE L'APPROPRIATION DE LA RÉFORME METTANT À CONTRIBUTION LA RECHERCHE-ACTION ET L'EXPÉRIMENTATION**

Une vision intégrée de l'appropriation de la réforme au secondaire commande d'avancer et de **progresser méthodiquement sur plusieurs fronts à la fois** pour faire écho aux multiples chantiers ouverts par la réforme de l'éducation, du curriculum et des programmes d'études. Une telle perspective nécessite ainsi de prendre en considération tous les acteurs visés et d'adopter une stratégie locale d'appropriation qui soit attentive aux besoins d'information et de formation de chacun. Cela exige également de mettre

en place des mesures d'accompagnement cohérentes avec les transformations souhaitées et d'être attentif à l'harmonisation des encadrements de système. Une approche intégrée de l'appropriation requiert enfin d'avoir, dès le départ, une vision claire des objectifs à atteindre et de prévoir des mécanismes de suivi et d'évaluation continue de l'appropriation de la réforme, à tous les échelons du système.

Par ailleurs, **la recherche et l'expérimentation** viennent appuyer cette perspective en engageant tous les acteurs du terrain dans le processus de changement. Le Conseil fait valoir que les enseignantes et enseignants y trouveront un moyen d'éprouver leurs capacités à innover et à régler localement les problèmes rencontrés. Le ministère de l'Éducation y trouvera une occasion de légitimer les orientations et les dispositifs pédagogiques qu'il a retenus. Le milieu universitaire pourra, quant à lui, participer activement au processus de reconstruction identitaire qui est à l'œuvre chez les directions d'école et chez le personnel enseignant.

#### **4. UN PILOTAGE MINISTÉRIEL CLAIREMENT AFFICHÉ ET UN SUIVI ATTENTIF DES ACTIVITÉS D'APPROPRIATION LOCALE**

On ne peut se passer du **leadership du ministère de l'Éducation** dans le cadre de l'implantation d'une réforme de cette envergure. Le Conseil a mis en relief les risques associés à l'absence d'orientations claires et de mécanismes de suivi et de contrôle adéquats à l'échelle du système. Ainsi, les écarts entre les écoles pourraient s'accroître et créer des inégalités sociales. De plus, des interprétations diverses des fondements et des orientations pédagogiques pourraient occasionner, d'un milieu scolaire à l'autre, des applications très variables des dispositifs pédagogiques, d'où l'importance accordée par le Conseil au leadership du Ministère dans le pilotage de la réforme.

Le Conseil fait aussi valoir que ce leadership peut s'exercer dans une logique de partenariat, mais à titre de « **partenaire avisé** », capable de vision à long terme et apte à guider l'action des autres partenaires tout au long du processus de changement. En somme, le Conseil considère que le rôle de guide qui est imparti au Ministère en tant qu'instance responsable de la mise en œuvre de la réforme exige de maîtriser les dispositifs pédagogiques à mettre en place et d'avoir une longueur d'avance sur les personnes à former et à outiller.

*Des orientations pour guider l'action*

**Première orientation : une dynamique institutionnelle affirmée et reconnue.** Le Conseil rappelle que tous les acteurs engagés dans la réforme de l'éducation sont appelés à s'affranchir d'une culture de subordination et d'application uniforme pour passer à une culture de responsabilisation et d'obligation de rendre des comptes. L'affirmation de la dynamique institutionnelle est essentielle et elle doit être reconnue afin de créer des conditions favorables à l'exercice d'une autonomie responsable.

**Deuxième orientation : des choix institutionnels guidés par les intérêts des élèves et par leur réussite éducative.** Le Conseil fait appel au discernement des instances locales car certaines décisions comportent d'importants enjeux éducatifs. La possibilité pour les établissements d'enseignement secondaire de se donner un caractère particulier ne doit pas détourner la réforme de ses buts, la réussite du plus grand nombre dans une perspective d'égalité des chances.

**Troisième orientation : une mise en œuvre locale qui s'appuie sur le travail collectif et sur la collaboration.** Le Conseil réaffirme qu'une réforme de cette envergure doit être abordée sous le signe de la collaboration, de l'échange et de l'apprentissage continu. L'école secondaire doit être un lieu de partage où s'engagent des collaborations dynamiques, autant à l'interne qu'à l'externe, car les défis posés exigent des contributions diverses de l'ensemble des acteurs scolaires locaux.

**Quatrième orientation : une visée de transformation durable des pratiques professionnelles.** Le Conseil rappelle que trop de réformes éducatives ont échoué en matière de transformation des pratiques pédagogiques et de gestion, faute de formation et d'accompagnement adéquats et suffisants. Le temps d'adhésion aux buts d'une réforme ne doit pas être assimilé au temps nécessaire à l'appropriation des outils de mise en œuvre. La transformation des pratiques s'inscrit dans la durée et nécessite de l'exercice et du temps.

## SOUTENIR L'APPROPRIATION LOCALE DE LA RÉFORME

*Considérant l'importance de soutenir l'appropriation locale de la réforme au secondaire afin qu'elle soit bien instrumentée et la plus productive possible;*

*Considérant les **quatre conditions de réussite** identifiées par le Conseil dans cet avis, soit :*

- *un leadership local fort et une communauté éducative mobilisée par la réussite de **tous** les élèves;*
- *une stratégie locale d'appropriation de la réforme qui s'appuie sur un solide dispositif de formation continue;*
- *une vision intégrée de l'appropriation de la réforme mettant à contribution la recherche-action et l'expérimentation;*
- *un pilotage ministériel clairement affiché et un suivi attentif des activités d'appropriation locale;*

*Considérant la nécessité d'assurer le **pilotage d'une réforme** qui touche à la fois les structures, l'équilibre des pouvoirs dévolus aux acteurs et le renouvellement en profondeur du curriculum et des programmes d'études;*

*Considérant que l'un des leviers de la réforme réside dans le **renforcement du pôle local** comme moyen d'améliorer la réussite des élèves;*

*Considérant la responsabilité de chaque établissement de se doter d'une **stratégie locale d'appropriation** de la réforme, appuyée par un solide dispositif de formation continue et compte tenu de la nécessité de miser sur le travail collectif et la collaboration pour mettre en œuvre cette réforme;*

*Considérant que les buts de la réforme visent à conduire le plus grand nombre vers la réussite et compte tenu de la **nécessité de prendre en considération les besoins et les intérêts de tous les élèves**;*

*Considérant l'importance stratégique de l'**expérimentation et de la recherche-action** dans l'appropriation de la réforme et compte tenu du nombre d'innovations pédagogiques à mettre en œuvre ainsi que de l'absence d'évaluation systématique de leur efficacité;*

*Considérant l'importance d'assurer l'**arrimage de la formation initiale du personnel enseignant** aux orientations de la réforme;*

## **Le Conseil recommande :**

### **Au ministre de l'éducation**

---

- 1. De rassembler et de diffuser toute l'information sur la réforme d'une manière intégrée, de façon à favoriser le développement d'une vision commune de ses fondements et de ses visées.**
- 2. D'assurer, en collaboration étroite avec les commissions scolaires, un suivi attentif des activités d'appropriation locale de la réforme.**
- 3. De réaffirmer le rôle central de l'école dans l'économie d'ensemble du système de même que le rôle de service et de soutien dévolu à cette fin à la commission scolaire.**
- 4. D'assouplir les encadrements nationaux, de concert avec les commissions scolaires et les syndicats en ce qui a trait à la convention collective, afin d'accroître l'autonomie locale et d'introduire plus de flexibilité dans la gestion du système.**
- 5. De soutenir financièrement la mise en œuvre des stratégies locales d'appropriation et des dispositifs locaux de formation continue.**
- 6. De soutenir financièrement l'expérimentation et la recherche-action sur les dispositifs de mise en œuvre du curriculum, au delà de la durée officielle des activités d'appropriation de la réforme au secondaire.**

### **Aux commissions scolaires**

---

- 7. De créer les conditions favorables au plein exercice des pouvoirs et des responsabilités des directions et des conseils d'établissement.**
- 8. De mettre à la disposition des directions d'établissement des services et des ressources de soutien et d'accompagnement, selon les besoins qu'ils auront dûment exprimés.**
- 9. De favoriser la mise en commun et le partage de l'expertise entre les écoles.**

### **Aux conseils d'établissement**

---

- 10. De s'approprier et de tirer le meilleur parti possible des nouveaux leviers prévus dans la *Loi sur l'instruction publique*, dans le régime pédagogique et dans les conventions collectives pour accroître l'autonomie locale.**

### **Aux directions d'établissement et aux équipes-écoles**

---

- 11. D'instaurer des pratiques de gestion qui privilégient le travail d'équipe et la coopération.**
- 12. De travailler, individuellement et collectivement, à la recherche et à l'expérimentation des outils pédagogiques de la réforme.**

### **Aux conseils d'établissement, aux directions et aux équipes-écoles**

---

- 13. D'inscrire la réussite éducative de *tous* les élèves au cœur des décisions relatives à la mise en œuvre locale de la réforme.**

### **Aux universités**

---

- 14. De participer à la recherche et à l'expérimentation réalisées dans le cadre de la réforme.**
- 15. De veiller à ce qu'il n'y ait pas de décalage entre la formation initiale offerte aux futurs enseignantes et enseignants et l'implantation de la réforme.**



## S'ENGAGER COLLECTIVEMENT DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME

Pour relever les défis d'une appropriation locale réussie de la réforme de l'éducation, l'école secondaire et ses acteurs sont conviés à se prendre en main. C'est, en effet, pour eux et par eux que cet ambitieux projet se réalisera et c'est établissement par établissement que son appropriation se concrétisera. Pour l'essentiel, voilà le message que livre le Conseil supérieur de l'éducation dans l'avis *L'appropriation locale de la réforme : un défi à la mesure de l'école secondaire*.

L'exercice de relecture des textes fondateurs de la réforme a permis de montrer le haut degré de cohérence des mesures proposées et de mettre en évidence les fondements qui légitiment la refonte en profondeur de l'enseignement obligatoire au Québec. La lecture comparée des deux réalités que sont *l'école secondaire d'aujourd'hui* et *l'école secondaire en devenir* ont permis de faire ressortir que :

- l'école est dorénavant le pivot du système scolaire, mais que cette réalité nouvelle se manifeste encore difficilement dans les rapports qui régissent les acteurs;
- les encadrements de système, bien que légèrement assouplis, devraient mieux soutenir l'organisation locale du travail et favoriser une organisation scolaire plus conviviale et plus favorable à la réussite des élèves;
- par l'effet des orientations pédagogiques promues par la réforme, la culture professionnelle en émergence sera plus collégiale et moins individualiste;
- la pédagogie sera moins uniforme dans un curriculum plus diversifié, afin de mieux répondre aux besoins d'un effectif scolaire de plus en plus hétérogène.

Pour que cette réforme advienne au secondaire, un certain nombre de conditions doivent être réunies. Trois d'entre elles sont directement liées à l'établissement d'enseignement secondaire alors qu'une autre s'adresse aux responsables du pilotage de la réforme. Le Conseil convient que ces conditions sont exigeantes pour les acteurs locaux, car elles situent la responsabilité de la mise en œuvre de la réforme dans l'école. Elles appellent aussi un engagement et une solidarité soutenus de la part de toutes les personnes qui contribuent à la réalisation de sa mission éducative.

**Cette réforme doit être mise en œuvre collectivement et le plus près possible du pôle local, tout en étant accompagnée et suivie attentivement par l'État.** Une appropriation **locale** réussie de la réforme devrait, à terme, avoir des effets sur la réussite du plus grand nombre d'élèves au sortir du secondaire. Du moins, c'est le pari raisonnable qui est fait. C'est dire à quel point l'accent doit être mis sur le pôle local afin que les acteurs du milieu soient de plus en plus aptes à répondre adéquatement à des besoins de formation très diversifiés et à reconnaître les divers visages de la réussite.



## TABLE DES MATIÈRES DE L'AVIS

### L'APPROPRIATION LOCALE DE LA RÉFORME : UN DÉFI À LA MESURE DE L'ÉCOLE SECONDAIRE

#### Introduction

#### Chapitre 1

##### De quelle réforme parle-t-on?

- 1.1 Première partie : une, deux ou trois réformes?
  - 1.1.1 *La réforme de l'éducation*
  - 1.1.2 *La réforme du curriculum et des programmes d'études*
  - 1.1.3 *Les fondements de la réforme de l'éducation*
- 1.2 Deuxième partie : un regard particulier sur la réforme du curriculum au secondaire
  - 1.2.1 *Les grands axes de la réforme du curriculum au secondaire*
  - 1.2.2 *Les dispositifs de mise en œuvre de la réforme du curriculum*
  - 1.2.3 *Les dérives possibles et les difficultés prévisibles*
- 1.3 Troisième partie : des éléments de contexte qui modèlent l'environnement de l'école
  - 1.3.1 *Un mouvement de décentralisation*
  - 1.3.2 *La reconnaissance du caractère professionnel de l'enseignement*
  - 1.3.3 *Un appel grandissant au partenariat*
  - 1.3.4 *L'accroissement de la concurrence entre les écoles*

En résumé

#### Chapitre 2

##### Une école secondaire en mutation

- 2.1 Premier repère : le renforcement du pôle local
- 2.2 Deuxième repère : l'assouplissement des encadrements de système
- 2.3 Troisième repère : l'essor d'une culture professionnelle plus collégiale
- 2.4 Quatrième repère : le développement d'une pédagogie moins uniforme dans un curriculum plus diversifié

En résumé

## **Chapitre 3**

### **Vers une appropriation locale réussie de la réforme**

- 3.1 Des conditions qui favorisent l'appropriation locale de la réforme au secondaire
- 3.1.1 *Un leadership local fort et une communauté éducative mobilisée par la réussite de tous les élèves*
  - 3.1.2 *Une stratégie locale d'appropriation de la réforme qui s'appuie sur un solide dispositif de formation continue*
  - 3.1.3 *Une vision intégrée de l'appropriation de la réforme mettant à contribution la recherche-action et l'expérimentation*
  - 3.1.4 *Un pilotage ministériel clairement affiché et un suivi attentif des activités d'appropriation locale*
- 3.2 Des orientations pour guider l'action
- *Une dynamique institutionnelle affirmée et reconnue.*
  - *Des choix institutionnels guidés par les intérêts des élèves et leur réussite.*
  - *Une mise en œuvre locale qui s'appuie sur le travail collectif et sur la collaboration.*
  - *Une visée de transformation durable des pratiques professionnelles.*

En résumé

### **Conclusion et recommandations**

### **Bibliographie**

### **Autres références**

### **Remerciements**

### **Glossaire**

LE TEXTE COMPLET DE L'AVIS *L'APPROPRIATION  
LOCALE DE LA RÉFORME : UN DÉFI À LA MESURE  
DE L'ÉCOLE SECONDAIRE* EST DISPONIBLE :

- 1 sur le **site Internet** du Conseil supérieur de l'éducation :  
[www.cse.gouv.qc.ca](http://www.cse.gouv.qc.ca)
- 2 **sur demande**, au Conseil supérieur de l'éducation :  
par téléphone : (418) 643-3851 (boîte vocale)  
par télécopieur : (418) 644-2530  
par courrier électronique : [panorama@cse.gouv.qc.ca](mailto:panorama@cse.gouv.qc.ca)  
par la poste :  
1175, avenue Lavigerie, bureau 180  
Sainte-Foy (Québec) G1V 5B2