



# Tous. Patriotes pour la réussite!

Consultation publique les 17 et 18 janvier 2017

---

Document de consultation



Commission scolaire  
des Patriotes

# MISE EN CONTEXTE

Le Plan stratégique constitue un outil de gestion et de leadership qui permettra à la Commission scolaire des Patriotes (CSP) d'établir ses priorités pour les prochaines années. Parce qu'il est ancré dans la réalité, le Plan stratégique est un processus vivant. Il interpelle l'ensemble des établissements de la CSP et tient compte des environnements internes et externes à celle-ci.

Le Plan stratégique actuel a été rédigé en 2010. Alors que s'amorce le processus de rédaction du prochain plan, nous sommes heureux de constater la performance de la CSP quant à la réussite et la diplomation de ses élèves. À ce titre, ses employés ont toutes les raisons d'être fiers du travail accompli auprès des élèves et avec les parents.

La CSP, et l'ensemble des écoles qui la constitue, ont à cœur le succès de ses élèves. Convaincue qu'il est possible de faire encore mieux, elle a la volonté d'y arriver. C'est dans ce contexte que s'inscrit la décision de réviser le Plan stratégique.

À la fin du processus, le Plan stratégique<sup>1</sup> décrira les changements à apporter pour améliorer la réussite et la diplomation<sup>2</sup> des élèves tout en précisant comment et quand ils le seront.

Le Plan stratégique identifiera les leviers qui nous permettront d'être « Tous Patriotes pour la réussite ». En ce sens, il guidera les décisions et les actions des acteurs immédiats de la CSP : « Sur quoi porterons-nous notre attention maintenant ? »

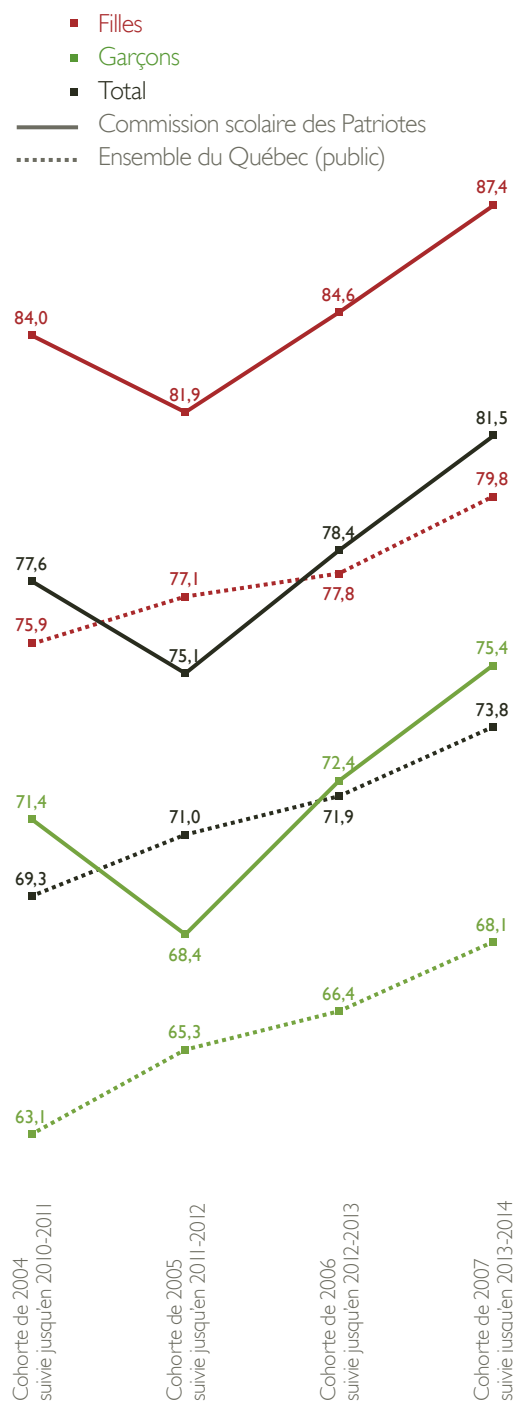
1 : À la suite des modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique, le 17 novembre 2016, le **Plan d'engagement vers la réussite** constituera le principal outil de gouvernance des commissions scolaires à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2018.

2 : Le terme diplomation inclut à la fois la diplomation et la qualification des élèves.

Figure 1.0

## DIPLOMATION ET QUALIFICATION

Taux de diplomation et de qualification des élèves après 7 ans

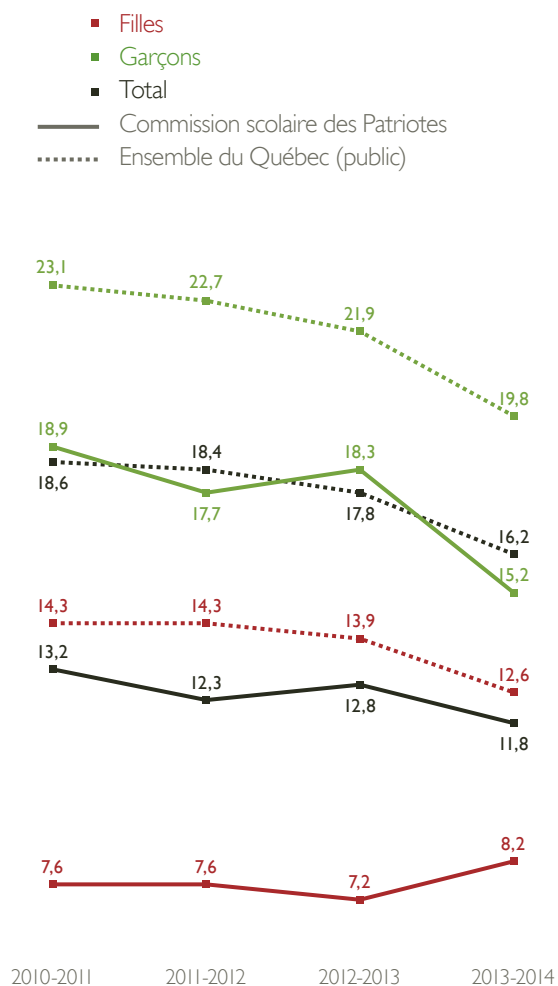


Source : Portrait des statistiques ministérielles du MEES (Juillet 2016)

Figure 2.0

## PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE

Taux de sorties sans diplôme ni qualification (décrocheurs) parmi les élèves sortants du secondaire, en formation générale des jeunes



Source : Portrait des statistiques ministérielles du MEES (juillet 2016)

## LA COMMISSION SCOLAIRE DES PATRIOTES, UNE COMMISSION SCOLAIRE DIFFÉRENTE

La CSP, comme l'ensemble des commissions scolaires au Québec, doit organiser des services éducatifs sur son territoire et s'assurer de leur qualité. Elle doit notamment gérer et répartir les différentes ressources dont elle dispose entre ses établissements, pour veiller à la réussite des élèves en vue de l'atteinte du plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population.

Toutefois, la CSP a, depuis sa création en 1998 et au fil des ans, développé son unicité, maintenant inscrite dans ses gènes.

Le modèle de gestion fortement décentralisé de la CSP se traduit par une volonté d'assurer un partage équilibré des responsabilités et des ressources afin de favoriser une gestion participative efficace, la coordination des actions et une reddition de compte qui s'inscrit dans un souci de transparence.

Ainsi, le personnel est impliqué dans la recherche et la mise en œuvre de solutions pour améliorer la qualité des services offerts.

D'autre part, ce modèle permet une décentralisation au niveau approprié de façon à assurer une équité dans l'utilisation des ressources humaines et financières pour maximiser l'efficacité des services aux élèves, et ce faisant, favoriser leur réussite et leur diplomation.

## LA COMMISSION SCOLAIRE DES PATRIOTES, UNE ORGANISATION PERFORMANTE

La démarche de révision du Plan stratégique exige implicitement une prise de conscience collective de l'état de situation actuel de la CSP en matière de réussite, de persévérance et de diplomation des élèves au cours des dernières années.

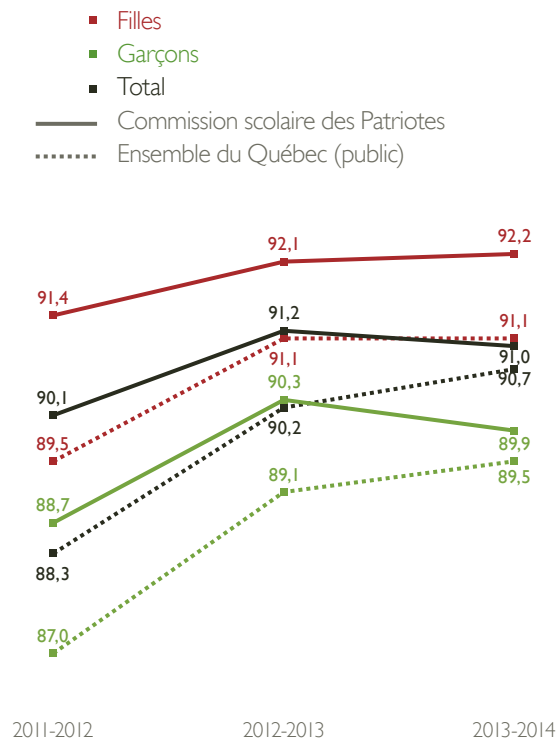
Une lecture de cet état de situation, combinée aux connaissances issues de la recherche, à la mobilisation et à l'expertise de chaque milieu, permettra d'identifier les leviers et les moyens à mettre en œuvre dans le prochain Plan stratégique de la CSP.

Nous croyons fermement en la volonté de chacun de nos milieux d'adhérer à notre vision et de rechercher l'amélioration continue. Nous utiliserons donc nos forces et les opportunités qui se présenteront pour y parvenir et ainsi accroître la réussite et la diplomation des élèves.

Figure 3.0

## RÉUSSITE SCOLAIRE

Taux de réussite des élèves du secondaire à l'ensemble des épreuves ministérielles



Source : Indicateurs nationaux du MEES (AGIR) consultés le 2 novembre 2016

## UN ÉNONCÉ DE VISION, UN ÉNONCÉ DE VALEURS

Comme mentionné précédemment, la révision du Plan stratégique vise à identifier et à mettre en œuvre les changements à apporter pour améliorer le rendement des élèves. Pour être pertinent et efficace, un Plan stratégique doit reposer sur des assises solides que constituent la mission de la commission scolaire, son énoncé de vision, son énoncé de valeurs et ses objectifs prioritaires.

### LA MISSION

La mission de la CSP étant déjà définie par la Loi sur l'instruction publique (LIP), l'exercice de révision du Plan stratégique portera sur les trois autres assises. Prioritairement, en 2016-2017, le processus de révision se concentrera sur l'énoncé de vision et l'énoncé de valeurs. Quant aux objectifs prioritaires, ils seront identifiés dans la deuxième phase de la démarche de révision, soit en 2017-2018.

### L'ÉNONCÉ DE VISION<sup>3</sup>

L'énoncé de vision constitue un idéal souhaité à long terme pour la CSP. Il fait appel aux idéaux partagés en y intégrant ce qui est mis en lumière dans le diagnostic posé. L'énoncé de vision prend donc en considération les tendances actuelles et futures de l'environnement. Il permet de créer un espace pour travailler collectivement dans une même direction. Il est donc tourné vers un avenir meilleur pour la CSP en établissant des idéaux et des normes élevées.

### L'ÉNONCÉ DE VALEURS<sup>3</sup>

Quant à l'énoncé de valeurs, il consiste à identifier et à décrire les attitudes, les comportements et les engagements collectifs qui seront mis en œuvre par les employés pour amener la CSP vers sa vision. L'énoncé de valeurs est donc établi en fonction de l'énoncé de vision; il sert donc de base pour planifier les améliorations.

3 : Adapté de Dufour, Eaker (2014) *Communautés d'apprentissage professionnelles*; National Educational Service et de Hulley, Dier (2005), *Havres d'espoir*; Solution Tree.

## UNE COMMISSION SCOLAIRE EFFICACE . . .

Le milieu de la recherche en Ontario a identifié neuf caractéristiques<sup>4</sup> des conseils scolaires performants, qui réussissent à améliorer l'apprentissage de leurs élèves :

1. Une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée;
2. Une orientation pédagogique cohérente;
3. Une utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions;
4. La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage;
5. Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation;
6. Les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et de gestion du temps sont harmonisés avec la mission, la vision et les objectifs de la commission scolaire;
7. Une approche globale en matière de développement du leadership;
8. Un modèle de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axés sur les politiques;
9. Une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants.

4 : Texte tiré de : *Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française*, Ministère de l'Éducation de l'Ontario, pp. 16-17.

## ... ET DES ÉCOLES EFFICACES

Les recherches en éducation ont identifié les facteurs qui ont un rôle important à jouer dans l'amélioration du rendement des élèves, soit :

- la qualité de l'application du curriculum;
- la qualité du milieu scolaire;
- l'engagement du personnel;
- la participation des parents à l'éducation de leur enfant.

Le concept des écoles efficaces émane de plusieurs études portant sur des écoles situées dans des quartiers défavorisés dont les performances scolaires des élèves rejoignent ou surpassent celle des élèves qui sont dans des écoles des quartiers plus favorisés. Bref, l'école efficace permet de diminuer les écarts entre la performance attendue (faible) et la performance réelle (élevée).

Ce même concept de réduction des écarts s'applique au sein de chaque école où, dans une école efficace, les pratiques mises en œuvre permettent de diminuer les écarts de réussite entre les élèves.

Des premières recherches effectuées dans les années 70 aux États-Unis aux recherches les plus récentes effectuées à travers le monde et celles réalisées au Québec, une forte corrélation des caractéristiques suivantes se retrouve au sein des écoles efficaces<sup>5 6 7</sup> :

- Un leadership exceptionnel dans le domaine pédagogique, une vision partagée, des orientations claires et une culture d'établissement basée sur l'amélioration des résultats;
- Un accent mis sur l'apprentissage des élèves, une priorité donnée aux apprentissages fondamentaux et des pratiques d'enseignement efficaces qui témoignent de la collaboration;
- Un climat scolaire positif, un milieu sûr et ordonné et des actions cohérentes avec le modèle de comportement souhaité;
- Un niveau élevé d'attentes à l'égard des résultats de tous les élèves, un suivi rigoureux des progrès des élèves et des évaluations régulières;
- Un soutien des enseignants, une préoccupation de la formation et du perfectionnement professionnel du personnel et une stimulation de la collaboration et de la réflexion intellectuelle;
- Des relations partenariales avec les parents qui favorisent leur engagement.

5 : Sackney L. (2007) *History of the School effectiveness and improvement movement in Canada over the past 25 years.* *International Handbook of School Effectiveness and Improvement.*

6 : Écoles efficaces : [http://ontariodirectors.ca/CODE\\_Advisories/Downloads/Avis\\_9.pdf](http://ontariodirectors.ca/CODE_Advisories/Downloads/Avis_9.pdf)

7 : Réunion Réussir, fiches pratiques : <http://reunirreussir.org/outils-pratiques/repertoire.aspx>

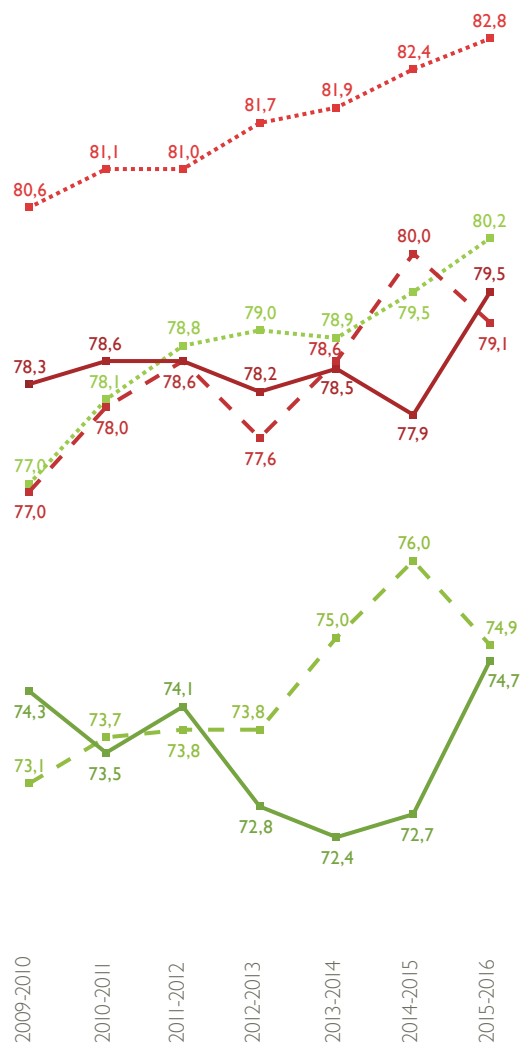
# RÉUSSITE SCOLAIRE

Résultats moyens des élèves en français, par sexe, à la fin de chaque cycle au primaire

Figure 3.1

## COMPÉTENCE LIRE

- Filles - Commission scolaire des Patriotes
- Garçons - Commission scolaire des Patriotes
- ..... Fin du premier cycle (2e année)
- - - Fin du deuxième cycle (4e année)
- Fin du troisième cycle (6e année)

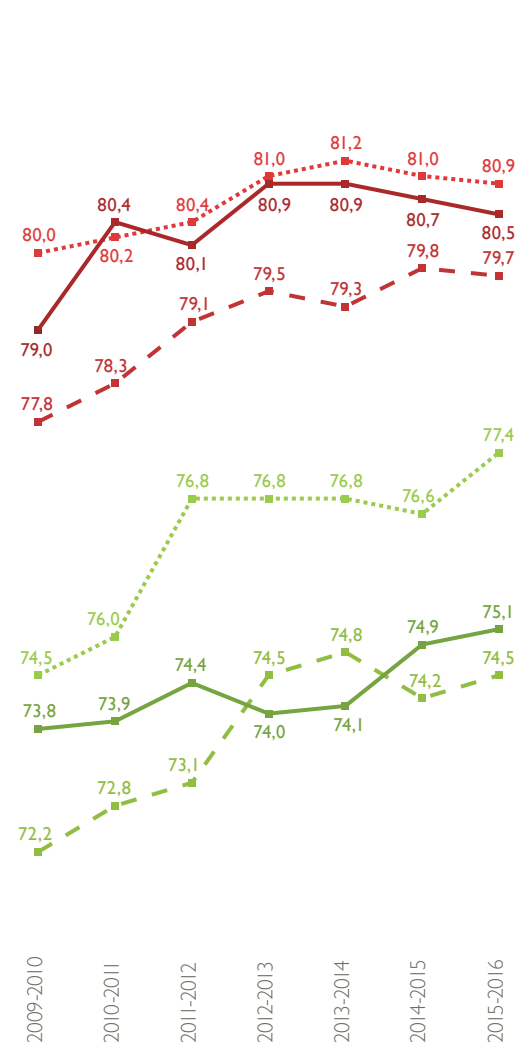


Source : Données CSP (Lumix)

Figure 3.2

## COMPÉTENCE ÉCRIRE

- Filles - Commission scolaire des Patriotes
- Garçons - Commission scolaire des Patriotes
- ..... Fin du premier cycle (2e année)
- - - Fin du deuxième cycle (4e année)
- Fin du troisième cycle (6e année)

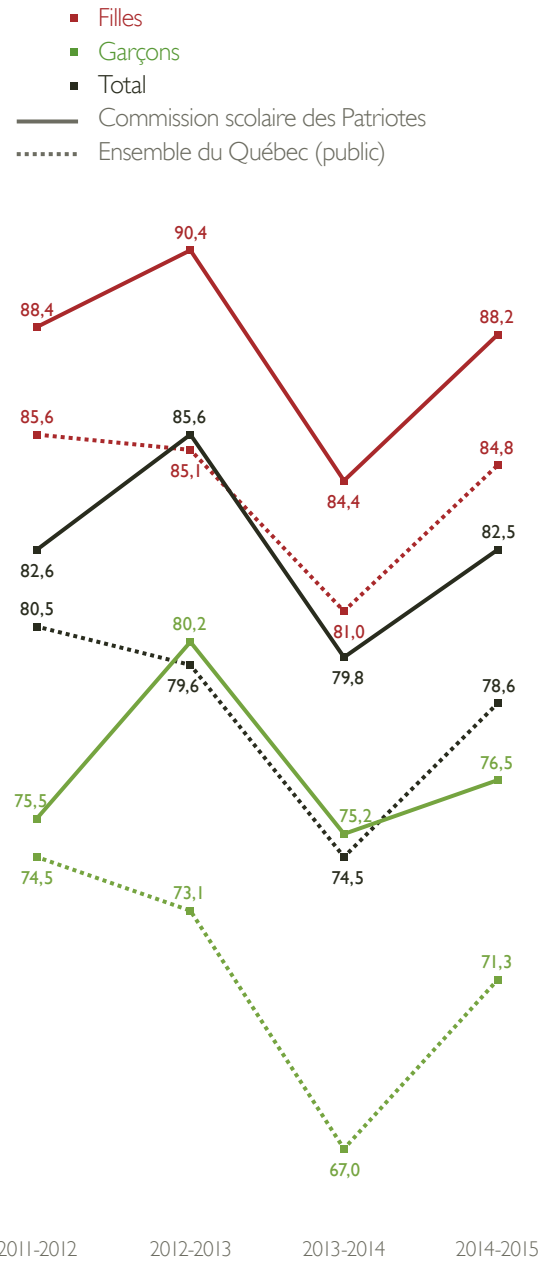


Source : Données CSP (Lumix)

Figure 3.3

## RÉUSSITE SCOLAIRE

Taux de réussite à l'épreuve unique d'écriture du MEES en 5e secondaire



Source : Portrait des statistiques ministérielles du MEES  
(Juillet 2016)



---

## QUESTION N° 1 L'IMPLICATION DES PARENTS

L'implication et l'engagement des parents, de même que l'importance qu'ils accordent à l'éducation, sont des conditions essentielles à la réussite de leur enfant.

### **Qu'en pensez-vous?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

QUESTIONS POUR  
ALIMENTER VOTRE  
RÉFLEXION

*Comment se traduisent cette  
implication et cet engagement  
des parents?*

*Comment la CSP peut-elle  
susciter davantage l'implication  
et l'engagement des parents?*

---

---

# QUESTION N° 2 LA RECHERCHE EN ÉDUCATION

Les recherches en éducation sont nombreuses, fouillées et de plus en plus accessibles.  
Les résultats de ces recherches pourraient nourrir notre réflexion.

## Qu'en pensez-vous?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

QUESTIONS POUR  
ALIMENTER VOTRE  
RÉFLEXION

*Quelles sont les difficultés de  
mise en œuvre des pratiques  
proposées par la recherche?*

*Quel est le rôle de la CSP en  
lien avec cette mise en œuvre?*

*Jusqu'à quel point peut-on faire  
adhérer tous les milieux aux  
mêmes pratiques?  
Est-ce réaliste?  
Est-ce souhaitable?  
Pourquoi?*



---

## QUESTION N° 3 LA RÉUSSITE POUR TOUS

Selon le MEES : « La **réussite scolaire** consiste en l'achèvement avec succès d'un parcours scolaire par un élève qui répond aux exigences d'un programme d'études (...). La **réussite éducative** englobe la réussite scolaire. Elle va ainsi au-delà de la diplomation et de la qualification en tenant compte de l'atteinte du plein potentiel de la personne dans ses dimensions intellectuelles, affectives, sociales et physiques. »<sup>8</sup>

La recherche indique que le fait d'avoir des attentes élevées quant à la réussite de tous les élèves favorise leur réussite. Une **culture de la réussite** est un contexte où tous (élèves, parents, enseignants) croient en la réussite, l'encouragent, la supportent et la soulignent. Il est donc important, pour tous, que l'élève réussisse.

### Qu'en pensez-vous?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### QUESTIONS POUR ALIMENTER VOTRE RÉFLEXION

*Comment peut se construire  
et se traduire une culture de  
la réussite?*

*Qu'est-ce que la CSP peut  
mettre en œuvre pour favoriser  
une culture de la réussite?*

---

## QUESTION N° 4 LA LECTURE, L'ÉCRITURE ET LES MATHÉMATIQUES

La littératie et la numératie (ou les compétences en lecture, en écriture et en calcul) demeurent les assises sur lesquelles peuvent s'ériger les divers types de compétences disciplinaires ou de haut niveau<sup>9</sup> (capacité d'analyse, esprit critique, logique, etc.), favorisant ainsi la réussite tant scolaire qu'éducative des élèves. L'école et les parents ont un rôle à jouer afin de favoriser cet apprentissage.

### Qu'en pensez-vous?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

QUESTIONS POUR  
ALIMENTER VOTRE  
RÉFLEXION

*Comment les parents  
peuvent-ils stimuler l'intérêt  
de leur enfant pour la lecture  
dès la petite enfance et le  
maintenir par la suite?*

*Comment les enseignants  
peuvent-ils assurer le  
développement du plein  
potentiel en lecture des élèves  
dès le début et tout au long  
du parcours scolaire?*

*Comment la CSP peut-elle  
soutenir son personnel et les  
parents en ce sens?*

---

## QUESTION N° 5 LE CLIMAT SCOLAIRE

Depuis plus de 30 ans, un nombre croissant d'études tendent à démontrer que le maintien d'un climat scolaire positif est associé à la diminution de certains comportements à risque et au développement de saines habitudes de vie. Un climat scolaire positif est également associé à de meilleurs apprentissages scolaires et sociaux, à des taux de diplomation supérieurs et à une plus grande stabilité des équipes-écoles. Ainsi la relation entre le climat et ce sur quoi il agit est une relation d'influence. D'autres études ont identifié les éléments qui composent le climat de l'école, notamment<sup>10</sup> :

- les relations entre les personnes;
- l'enseignement et l'apprentissage;
- le sentiment de sécurité;
- l'environnement physique;
- le sentiment d'appartenance.

### Qu'en pensez-vous?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### QUESTIONS POUR ALIMENTER VOTRE RÉFLEXION

*Sur la base de ces éléments,  
comment qualifiez-vous le  
climat actuel de votre école?*

*Qu'est-ce que la CSP pourrait  
mettre en place pour  
favoriser un climat positif  
dans ses écoles?*