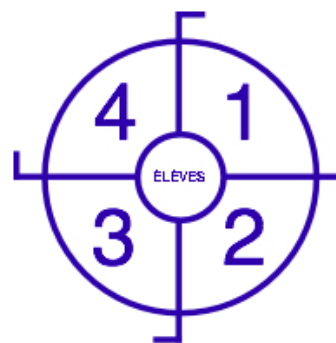
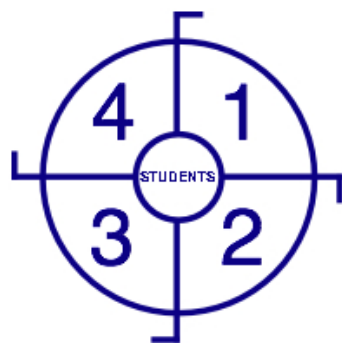


## Educational Review: 2007-08



## Étude sur l'éducation : 2007-2008

### Rapport d'étape, décembre 2007

#### INTRODUCTION

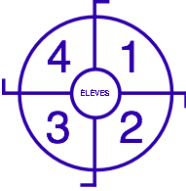
À la fin du printemps 2007, la Commission scolaire crie [CSC] a commandé l'Étude sur l'éducation : 2007-2008. Même si la conception finale de l'Étude a été réalisée lors de la planification initiale (Étape 1), les principes de base orientant l'Étude ont été fixés dès le départ :

- l'Étude doit comprendre deux objectifs complémentaires :
  - **la reddition de comptes**, pour permettre à la Commission de répondre aux parties prenantes pour la confiance qu'elles lui témoignent au chapitre de l'éducation des enfants, des jeunes et des adultes; et
  - **l'amélioration**, pour soutenir le développement de programmes et la prestation de services afin de faire de ses écoles et ses centres des lieux d'enseignement et d'apprentissage plus efficaces.
- l'Étude doit être fondée sur les **valeurs**, la **mission** et le **contexte** de la CSC, ses écoles et ses centres.
- l'Étude doit fournir une **évaluation organisationnelle** de la performance et de la capacité de la CSC, de ses écoles, centres et autres « unités de service ».
- L'évaluation de la **performance** doit toucher d'abord les résultats – ce que la Commission *réussit* à accomplir – et ensuite, le fonctionnement – ce que la Commission *fait* pour favoriser la réussite scolaire.

**Remarque** : Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes, et le terme « élève » pour désigner aussi les étudiants, selon le contexte.

- L'évaluation de la **capacité** doit porter sur les structures, les systèmes, les ressources de la Commission, et sur tout autre élément connexe qui lui permet de fonctionner, de même que sur toute condition qui contribue ou nuit à la performance.
- l'Étude doit se dérouler en quatre grandes étapes, représentées ci-dessous dans notre logo<sup>1</sup>.

**Figure 1 : Chronologie de l'Étude sur l'éducation**

	<p style="text-align: center;"><b>1</b> <b>Planification et préparation</b> (1<sup>er</sup> août – 30 sept. 2007)</p>	<p style="text-align: center;"><b>2</b> <b>Collecte de données</b> (1<sup>er</sup> oct. – 15 déc. 2007)</p>	<p style="text-align: center;"><b>3</b> <b>Analyse des données</b> (1<sup>er</sup> jan. – 28 fév. 2008)</p>	<p style="text-align: center;"><b>4</b> <b>Rédaction du rapport</b> (1<sup>er</sup> au 28 mars 2008)</p>
---	---	---	---	--

- Une fois ces quatre étapes terminées, suivra immédiatement l'**Étape 5: Établissement d'un plan d'action**, qui profitera aux bénéficiaires définitifs de la CSC, soit les élèves.
- l'Étude sera de nature **participative**; les parties prenantes seront invitées et encouragées à participer à la planification de l'évaluation, à la collecte de données et, surtout, à l'Étape 5 et au-delà, soit au suivi du rapport final.
- l'Étude se déroulera selon des **principes d'éthique** que devront suivre tant l'équipe d'évaluation que les représentants et les employés de la CSC.<sup>2</sup>

Ce document fournit un rapport sur l'état de la situation au 15 décembre 15, 2007 à l'égard des étapes 1 et 2 de l'Étude sur l'éducation : 2007-2008.<sup>3</sup>

## ÉTAPE 1: PLANIFICATION

L'étape 1 a débuté avec la création de l'équipe d'évaluation, dont le profil « interne-externe » reflète la nature *participative* de l'Étude, et a continué avec la préparation d'un **plan de travail** – le « carnet de route » pour l'évaluation de la CSC, ses écoles et centres. Il donne un aperçu de l'objectif et de la portée de l'Étude, des grandes questions d'évaluation auxquelles il faut répondre, des sources et méthodes utilisées pour répondre aux questions et des principaux résultats escomptés de l'Étude. Une première version du plan de travail a fait suite à des réunions informelles avec les parties prenantes de deux écoles, des services éducatifs, de l'Éducation permanente, et des services administratifs, ainsi qu'avec les gestionnaires supérieurs (groupe de gestion) de la Commission. Cette phase exploratoire a fait ressortir deux grandes questions :

William J. Smith, Services professionnels Talleyrand
Mary Bear, Commission scolaire crie
William E. Corrigan, Brentwood Consultants
Kimberly Quinn, Commission scolaire crie

- 1° Quelle sera la « place » de l'Étude sur l'éducation par rapport aux autres initiatives de planification et d'évaluation pour s'assurer qu'elle s'y ajoute sans faire double emploi?

<sup>1</sup> Le logo, une adaptation de la roue de l'Esprit, est décrit dans le site Web de la Commission dans la page Web réservée à l'Étude sur l'éducation : [http://www.cscree.qc.ca/Edreview/Fr/Etude\\_Ed.htm](http://www.cscree.qc.ca/Edreview/Fr/Etude_Ed.htm).

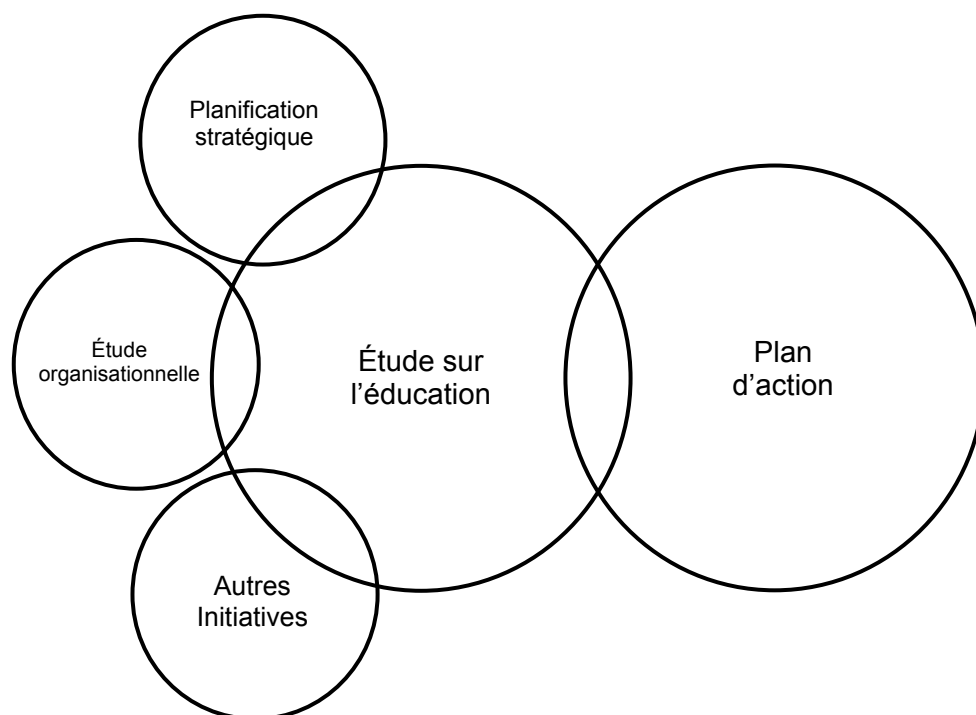
<sup>2</sup> Les principes d'éthique, de même que des informations et publications, dont le présent Rapport (en français et anglais), se trouvent dans la page Web réservée à l'Étude.

<sup>3</sup> L'équipe d'évaluation tient à remercier le directeur général de son soutien continu, et à souligner tout particulièrement l'aide de Jennifer Mianscum tout au long de l'Étude, de Kathleen Arsenault, qui a préparé la version française de notre documentation, et de François Turgeon, coordonnateur du Service des technologies de l'information, qui a monté le site Web.

2° Quelle assurance avons-nous que cela mènera *vraiment* à une amélioration des services aux élèves?

En réponse à la première question, l'équipe d'évaluation, avec l'appui du groupe de gestion et du Conseil des commissaires, a pris l'engagement que l'Étude : (a) mettra à profit les leçons tirées des initiatives antérieures; (b) puisera dans les données des initiatives actuelles; et (c) fera une synthèse des autres initiatives pour dresser un **portrait général** de la prestation des services éducatifs à la Commission. Cette approche synthétique est illustrée ci-dessous.

**Figure 2 : Synthèse des initiatives de planification et d'évaluation**



En réponse à la deuxième question, le groupe de gestion et le Conseil des commissaires ont, pour leur part, pris l'engagement de compléter le processus d'évaluation grâce à une dernière étape (**étape 5**) visant à créer et à mettre en œuvre un **plan d'action** qui comprendra :

- les **résultats escomptés** d'une amélioration de la capacité et de la performance en matière d'éducation;
- les **moyens** choisis pour atteindre ces résultats;
- les **ressources** requises à cette fin;
- la **planification** des efforts d'amélioration, y compris un **calendrier** de l'ensemble des aspects du plan; et
- les moyens pour assurer le **suivi et l'évaluation** des résultats.

Les aspects principaux d'un projet de plan de travail, **Tracer la voie**, ont été circulés aux parties prenantes dans le but d'obtenir leurs commentaires. Même si nous n'avons reçu que six réponses<sup>4</sup>, elles ont été fort appréciées et ont servi à la révision du plan de travail, présenté le 20 septembre 2007 au Conseil des commissaires et mis au point avec le directeur général le 25 septembre 2007.<sup>5</sup> Aux fins du présent *Rapport d'étape*, nous présentons deux aspects du plan

<sup>4</sup> Une réponse nous est parvenue d'un centre d'éducation permanente, une d'un administrateur local pour l'éducation [CEA], trois de divers coordonnateurs des services administratifs, et une d'un autre administrateur à la Commission.

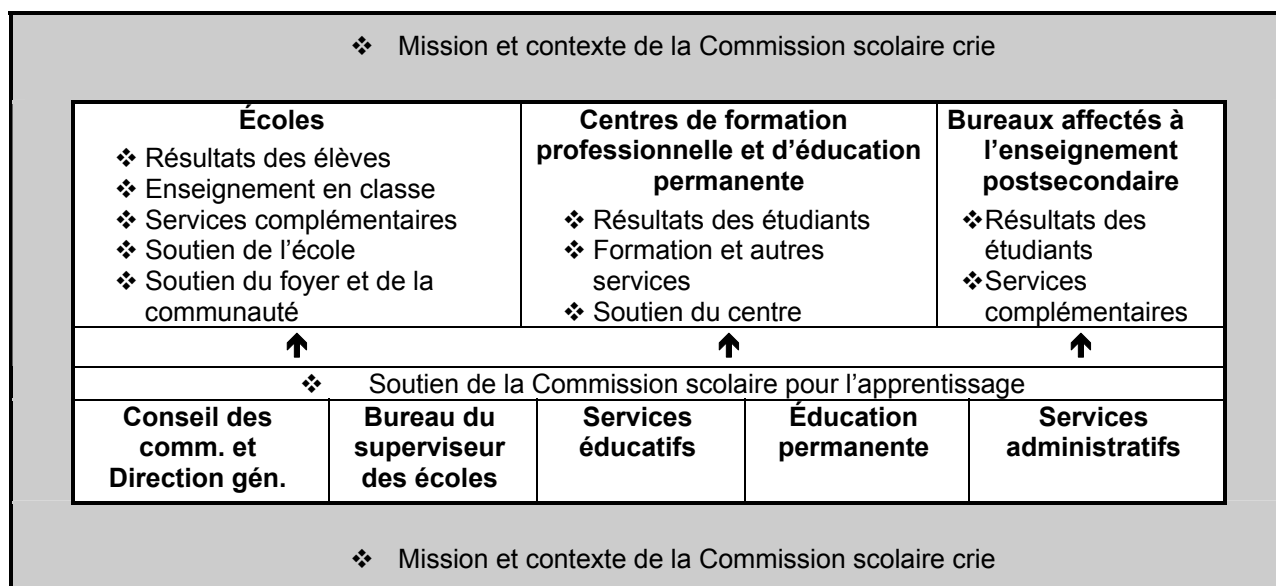
<sup>5</sup> La version révisée de *Tracer la voie* (en français et en anglais), de même que la version intégrale du *Plan de travail* sont disponibles dans la section « Étude sur l'éducation » du site Web de la Commission : [http://www.cscrec.qc.ca/Edreview/Fr/Etude\\_Ed.htm](http://www.cscrec.qc.ca/Edreview/Fr/Etude_Ed.htm).

de travail : les thèmes liés à la performance ainsi que les contraintes et limites sur le déroulement de l'Étude.

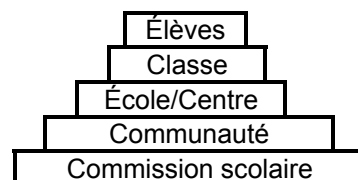
## Thèmes liés à la performance

Les onze **Thèmes liés à la performance** (❖) identifiés à la figure 3, montrent les résultats et les aspects importants de la performance et de la capacité compte tenu de la mission et du contexte de la CSC.

Figure 3 : Les principaux thèmes liés à la performance faisant l'objet de l'Étude



Ainsi, les thèmes liés à la performance retenus pour les écoles, centres et bureaux affectés à l'enseignement postsecondaire partent des résultats des élèves. Tous les autres thèmes sont axés sur des niveaux successifs de soutien à l'apprentissage. La performance est donc évaluée selon la contribution à l'apprentissage scolaire de l'« unité » sous étude – de la salle de classe aux bureaux de la Commission. Cette perspective inverse l'image hiérarchique traditionnelle du « contrôle par le haut » du système scolaire; ainsi, les élèves sont au sommet de la pyramide et la Commission scolaire est le fondement, assurant une solide base pour soutenir l'enseignement et l'apprentissage.



## Contraintes et limites

L'Étude ne peut présenter une évaluation de la performance de chaque école et chaque centre.

Tout plan de travail est soumis à diverses *contraintes* – des conditions externes qui touchent le déroulement de l'évaluation mais qui sont hors du contrôle de l'équipe d'évaluation. Ces contraintes occasionnent des *limites* – restrictions sur l'étendue ou le déroulement de l'évaluation. Le **temps** est la plus importante contrainte de l'Étude sur l'éducation, surtout pour définir la performance à évaluer, favoriser l'appropriation de l'Étude par les parties prenantes, développer les instruments et recueillir les données dans chaque communauté. Nous ne pouvons donc présenter qu'un portrait général de la performance à la Commission et non, comme certains auraient souhaité, un portrait détaillé de chaque école et chaque centre.

En plus du facteur temps, le manque de certaines **données**, notamment à l'égard des résultats des élèves, nous empêche de peindre un portrait complet de la réussite scolaire. Dès le départ, par exemple, nous savions que l'accès serait très limité aux données à long terme sur la

réussite scolaire en matière d'enseignement postsecondaire et d'emploi. D'autres contraintes et limites relatives aux données se sont révélées lors de la collecte de données, décrites ci-après.

## ÉTAPE 2 : COLLECTE DE DONNÉES

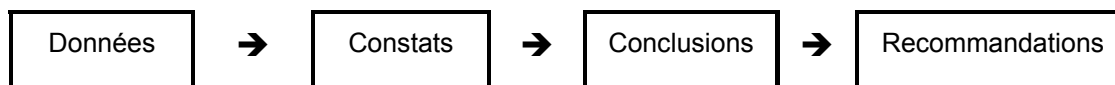
L'objectif de l'étape 2 peut sembler évident : recueillir des données pour l'Étude. Mais ce simple énoncé cache des questions plus complexes : Quelle sorte de données devrions-nous essayer d'obtenir? Où les trouverons-nous? Comment les recueillir? Un retour sur l'étape 2 nous fait demander : Quelles données avons-nous réellement recueillies? Et, peut-être même : Avons-nous les données dont nous avons besoin pour l'analyse et, enfin, pour notre rapport?

### Données avérées - les « preuves »

Lors d'une évaluation, on tente d'obtenir des données avérées qui fournissent les « preuves » de la performance, et de répondre aux questions qui ont suscité l'évaluation, dans ce cas : Comment s'en tirent notre Commission scolaire, nos écoles, nos centres? Ont-ils la capacité d'accomplir ce à quoi les parties prenantes s'attendent?

L'utilisation de données différencie l'évaluation des remarques moins formelles au sujet de l'organisme. Autrement dit, lors d'une évaluation, on ne fait pas simplement rapporter dans quelle mesure les gens *croient* que l'organisation s'en tire; on se fie plutôt à des preuves de performance qui peuvent être mesurées ou démontrées. Les données sont le fondement de l'évaluation, chaque phase établissant sa crédibilité en tenant compte de la précédente, tel qu'illustré ci-dessous dans la « chaîne d'évaluation » simplifiée.

Figure 4 : Chaîne d'évaluation simplifiée



Des données sont des *bouts* d'information qui servent à établir l'« histoire » de la performance de la Commission scolaire. Si on peut compter ces bouts d'information, on dit qu'ils sont de nature **quantitative** (numérique); si on ne peut les compter, elles sont de nature **qualitative** (verbale or visuelle).

Certaines données seront « **subjectives** », reflétant une perception individuelle; d'autres seront « **objectives** », reflétant le « sens commun » des membres d'un groupe. Un type de données n'est pas meilleur que l'autre. La qualité des données est jugée selon la façon dont elle permet de répondre à la question de manière pertinente et crédible aux yeux des autres.

Dans une évaluation, les gens sont la source la plus courante des données; ils nous permettent de savoir ce que les répondants font ou pensent, ou de recueillir des données sur presque toute autre chose. Des données sont aussi tirées de **dossiers** (p. ex. liste de notes), **documents** ou **artefacts** (p. ex. travaux des élèves).

Mesurer la performance organisationnelle n'est pas chose simple. Pour cette raison, on évalue souvent la performance à l'aide d'indicateurs de performance :

- **Indicateur** : *indication* ou *mesure approximative* qui quantifie la performance ou fournit une preuve (visuelle ou narrative) qualitative de la performance, quand des mesures quantitatives ne sont pas réalisables ou une représentation plus *symbolique* de qualité est recherchée.

Les données sont bonnes si elles permettent de répondre à la question de manière pertinente et crédible aux yeux des autres.

Les indicateurs sont une mesure ou une représentation qui donnent un « coup d'œil » de la performance, et ce, de façon claire et facile à comprendre. Mais, la simplicité peut parfois tromper.<sup>6</sup> La planification de l'Étude sur l'éducation nous a permis de réaliser qu'il nous serait fort probablement impossible de concevoir des indicateurs convenables pour la plupart des objets retenus aux fins d'évaluation. Nous avons donc décidé de chercher d'abord la meilleure

Recueillir des données avérées : donner à chaque école et chaque centre l'occasion de « raconter son histoire ».

**preuve** qui pourrait servir à mesurer ou démontrer la performance, identifiant, si possible, des indicateurs.

Cette approche reconnaît aussi que les organismes et les communautés sont des entités complexes, non facilement représentées par de simples statistiques. Une évaluation devrait permettre d'écouter les multiples « voix » d'un milieu scolaire. Pour cette raison, on parle parfois d'une évaluation scolaire comme étant l'occasion

pour une école de « raconter son histoire ».

Ainsi, pour l'Étude sur l'éducation, nous avons prévu une série d'activités de collecte des données pour chaque école et chaque centre, de même que pour les grands unités de service de la Commission, tel que résumé ci-dessous.

## Mission et contexte

La mission de la CSC a servi comme *point de départ* de l'Étude en énonçant les valeurs, la vision, le but et les attentes pour lesquels la Commission scolaire doit *rendre compte* auprès des parties prenantes. Nous avons recueilli des données sur la mission à partir de documents et auprès des parties prenantes, cherchant à comprendre ce que la « double mission » de la CSC représente pour elles et si elles croient qu'elle est pertinente.

Le contexte de la CSC comprend plusieurs couches. Chaque école et chaque centre a son contexte local et ses parties prenantes au sein d'une communauté. Les neuf communautés partagent un même contexte, y compris les parties prenantes régionales telles que l'Administration régionale crie. Par contre, le contexte de la Commission dépasse son propre territoire, et comprend, par exemple, le système scolaire québécois. Nous avons cherché à obtenir des données sur ces sujets à partir de documents et des parties prenantes pour nous permettre de situer l'évaluation dans son propre contexte.

La « **double mission** » de la CSC est de préserver les valeurs, la culture et la langue crie, tout en préparant les élèves à participer à la société dans son ensemble.

## Écoles

### Planification des visites

Notre plan pour la collecte des données prévoyait des visites aux neuf écoles entre le 1<sup>er</sup> octobre et le 30 novembre. Au préalable, toutes les écoles ont reçu une note générale les avisant de notre horaire provisoire. Avant chaque visite, nous avons transmis une lettre détaillée au directeur d'école et au CEA, avec copies au(x) directeur(s) d'école adjoint(s), au commissaire et au président du Comité d'école (généralement par l'entremise du directeur d'école), mentionnant les activités prévues pour la collecte des données et un projet d'horaire. Un membre de l'équipe a assuré le suivi par téléphone, courriel et, au besoin, télécopieur.

<sup>6</sup> Par exemple, les taux de diplomation et les résultats aux examens ministériels sont communément utilisés à titre d'indicateurs de la performance d'une école. De tels indicateurs donnent les principaux résultats par rapport à ce que la Commission tente d'accomplir – aider les élèves à réussir. Mais ces indicateurs ne font pas ressortir ce que les écoles ont fait de bien, ou de moins bien, pour obtenir ces résultats. Les résultats de diplomation, par exemple, ne sont pas simplement fonction de la performance de l'école secondaire mais aussi de d'autres facteurs, notamment : la réussite scolaire des élèves au primaire ainsi que leurs caractéristiques personnelles, y compris leurs aptitudes naturelles et leur milieu familial.

Gérer ce processus est devenu très ardu, et obtenir la confirmation des activités en avance l'exception plutôt que la règle. Un processus qui devait nous mener à des sources de données est devenu lui-même source de données, nous renseignant au sujet de trois questions clés en matière de performance : communication, reddition de comptes et suivi.

Plusieurs fois, nous avons dû modifier l'itinéraire en raison de circonstances communautaires indépendantes de notre volonté. Dans certains cas, nous avons pu changer la date des visites; par contre, nous n'avons pu visiter les écoles à Waskaganish ou à Waswanipi pendant le temps prévu pour la collecte des données. Reste à savoir si nous pourrions visiter ces écoles plus tard. En plus des visites aux sept écoles,<sup>7</sup> nous avons recueilli des données sur les écoles pendant le Symposium sur l'éducation, 2007, de même que du bureau des services éducatifs à Chisasibi et des bureaux de la Commission scolaire à Mistissini. Les résultats de ces efforts combinés sont décrits ci-dessous.

## Élèves

Tel que décrit ailleurs dans ce Rapport, l'Étude porte d'abord et avant tout sur les élèves. Nous avons donc prévu recueillir des données sur leurs résultats, ainsi que des données provenant d'eux-mêmes, et d'autres parties prenantes, dont les enseignants.

### Les résultats des élèves

Toute évaluation éducative commence avec des données sur les résultats des élèves. Aux fins de la présente Étude, nous avons commencé notre recherche avec des données sur la fréquentation scolaire et la réussite (ce que les élèves ont appris) dans les programmes du primaire, secondaire, postsecondaire et de formation professionnelle. Comme plusieurs parties prenantes nous ont dit que les résultats des élèves ne cessent de diminuer, nous avons jugé important d'obtenir ces données pour le plus grand nombre d'années possible.

On nous a informés que, pour le secteur des jeunes, il incombe aux services éducatifs de fournir ces données. Au moment de la rédaction, nous n'avons reçu qu'un petit nombre de ces données. Si cette lacune n'est pas corrigée dans la nouvelle année, le produit escompté de l'Étude sur l'éducation sera sérieusement compromis.

### Les expériences des élèves

Dans chaque école visitée, nous avons formé des groupes de discussion avec des élèves, choisis par le directeur d'école suite à une demande spécifique de notre part d'avoir une bonne représentation. De façon générale, quatre groupes distincts ont été formés pour les trois ordres d'enseignement, et un formé d'anciens élèves. Dans chaque cas, un protocole préparé pour chaque type de groupe a guidé la discussion. Au moment de la rédaction, des données ont été recueillies de 24 groupes, totalisant 163 élèves.

Type de groupe	Nombre	
	Groupes	Élèves
Mat. à 3 <sup>e</sup> année	6	26
4 <sup>e</sup> – 6 <sup>e</sup> années	7	55
Secondaire	6	54
Anciens élèves	5	28

Dans tous les cas, nous avons cherché des données avérées sur l'enseignement en classe et la vie scolaire, tels qu'ils sont vécus par les principaux bénéficiaires de l'éducation, les élèves. Faire participer des élèves à une discussion ouverte est souvent difficile, surtout avec des étrangers et quand le temps est limité. Mais l'exercice en a valu la peine, autant sur le plan du contenu – les données recueillies – que du processus – en montrant aux élèves que quelqu'un les écoute, que leur opinion compte.

<sup>7</sup> Sauf indication contraire, la description qui suit de la collecte des données se rapporte aux sept écoles visitées à Whapmagoostui, Chisasibi, Wemindji, Eastmain, Nemaska, Oujé-Bougoumou et Mistissini.

## Enseignants et personnel de l'école

Deux questionnaires, en anglais et en français, ont permis de recueillir des données des enseignants et d'autres membres du personnel de l'école. En général, les questionnaires ont été distribués lors d'une réunion du personnel, servant aussi de forum pour renseigner au sujet de l'Étude et répondre aux questions. Au moment de la rédaction, des données de 150 enseignants et de 22 autres membres du personnel ont été recueillies des sept écoles visitées.

Des questions ouvertes ont fait partie des deux questionnaires, permettant ainsi aux répondants de décrire brièvement les forces et faiblesses de leur école. Les répondants ont aussi indiqué dans quelle mesure ils étaient d'accord avec des énoncés sur leur école (p. ex. « Cette école incite les élèves à donner le meilleur d'eux-mêmes. »), et, dans le cas des enseignants, dans quelle mesure des énoncés décrivaient leurs élèves (p. ex. « Mes élèves sont motivés à réussir. »).

Groupes de discussion	Nombre
Mat. à 3 <sup>e</sup> année (cri)	7
4 <sup>e</sup> à 6 <sup>e</sup> années (anglais)	10
4 <sup>e</sup> à 6 <sup>e</sup> années (français)	7
Secondaire (anglais)	8
Secondaire (français)	8
Langue et culture crie (4 <sup>e</sup> année-sec.)	11

De plus, six groupes de discussion ont été organisés au Symposium sur l'éducation à Montréal avec 51 enseignants de diverses écoles. Ces groupes nous ont permis d'explorer des questions telles que la pertinence des programmes d'études et le niveau et la qualité du soutien qu'ils reçoivent des services éducatifs.

## Observations en classe

Des observations ont eu lieu dans 40 classes dans tous les ordres et langues d'enseignement (cri, anglais et français), suivant un protocole d'observation structuré. Ici encore, le directeur d'école a choisi les classes suite à une demande spécifique de notre part d'avoir une bonne représentation. Des enseignants se sont opposés à notre présence, et le superviseur des écoles a dû rappeler à chaque école que leur participation à l'Étude était requise. Les enseignants ont reçu un préavis de notre visite et les observateurs n'ont pas communiqué avec les élèves pendant la classe.

Type de groupe	Nombre
Mat. à 3 <sup>e</sup> année (cri)	11
4 <sup>e</sup> à 6 <sup>e</sup> années (anglais)	10
4 <sup>e</sup> à 6 <sup>e</sup> années (français)	4
Secondaire (anglais)	14
Secondaire (français)	1

Le nombre d'observations n'a pas permis de faire une évaluation détaillée de l'enseignement en classe; elles ont toutefois permis de mieux comprendre ce qui se passe – et ne se passe pas – dans diverses situations d'enseignement. Dans chaque cas, l'observateur a complété une échelle de notation au sujet de l'enseignement observé.

## Administrateurs et commissaires

Des entrevues ont été menées avec des directeurs d'école, des directeurs d'école adjoints, des CEA et des commissaires, utilisant des protocoles préparés pour chacun, avec des questions-guide données à l'avance aux participants.<sup>8</sup> Au moment de la rédaction, 27 entrevues avaient été menées. Presque chaque entrevue a commencé avec une question sur la mission de la CSC (voir p. 6), et a conclu avec la question qui suit sur l'engagement au sujet de l'Étude:

Répondants	Nombre
Directeur d'école	7
Directeur d'école adjoint	8
CEA	7
Commissaire	5

- La présente Étude sur l'éducation doit mener à des **mesures** pour améliorer la qualité de la prestation des services aux élèves. Qu'est-ce qui vous démontrerait que des mesures sont prises pour apporter cette amélioration?

<sup>8</sup> Par ailleurs, dans une école, une entrevue a été menée avec un président d'un Comité d'école avant la tenue des groupes de discussion pour les membres des Comités d'école (voir, p. 9).



Entre-temps, de nombreux thèmes liés à la performance ont été explorés. Par exemple, nous avons demandé aux administrateurs comment ils rendent compte de leur performance en ce qui a trait à leurs rôles et responsabilités et comment la Commission les soutient. Nous avons demandé aux commissaires jusqu'à quel point leur école réussit à établir un contact avec les parents et la communauté.

Type d'activité	Nombre	
	Groupes	Participants
Forum – radio communautaire	3	
Séance publique du Comité d'école	5	40
Groupe de discussion pour les aînés	4	27
Rep. de l'éd. au Conseil de bande		2

Ces entrevues nous ont donné l'occasion d'obtenir divers documents dont le budget de l'école et les bulletins (formulaires vierges). De plus, on a demandé à chaque école de compléter un bref « profil » de l'école, indiquant le nombre d'élèves et de membres du personnel et d'autres caractéristiques clés. Au moment de la rédaction, nous avons reçu 6 profils.

### Parents et membres des communautés

Au début du processus de collecte des données, nous avons prévu utiliser la radio communautaire pour communiquer avec les parents et les membres des communautés. L'approche n'a pas fonctionné et a été remplacée par une séance publique du Comité d'école.<sup>9</sup> De plus, dans la mesure du possible, nous avons tenu un groupe de discussion avec les aînés et mené une entrevue avec le représentant de l'éducation au Conseil de bande.

Le forum radiophonique, la séance publique et le groupe de discussion ont été conçus pour solliciter les opinions des membres des communautés sur les principaux thèmes liés à la performance des écoles, notamment la mission de la CSC, les résultats des élèves, le soutien de l'école pour l'apprentissage et la participation des parents et de la communauté. L'entrevue avec le représentant de l'éducation au Conseil de bande a aussi porté sur ces thèmes avec un accent sur le contexte communautaire et les liens entre l'école et les agences communautaires telles que le Conseil de bande, les services sociaux.

### Centres d'éducation permanente

Notre plan original prévoyait que les données sur les centres d'éducation des adultes seraient recueillies au moyen d'une brève entrevue (Ent) avec le conseiller responsable du centre,<sup>10</sup> et de deux questionnaires (Q), un pour les étudiants, l'autre pour le personnel.<sup>11</sup> De plus, d'autres données sur les résultats des étudiants seraient fournies par le service d'éducation permanente.<sup>12</sup> Étant donné l'annulation des visites à

Activité	Nombre	
	Centres	Participants
Conseillers (Ent)	5	3
Étudiants (Q)	5	49
Personnel (Q)	4	14

<sup>9</sup> La radio communautaire a été utilisée à Whapmagoostui, Chisasibi et Eastmain. Des séances publiques du Comité d'école ont été tenues à Chisasibi, Wemindji, Nemaska, Oujé-Bougoumou et Mistissini.

<sup>10</sup> Trois conseillers sont chacun responsable de deux centres, tandis que trois autres sont chacun responsable d'un centre. Le conseiller responsable des centres à Whapmagoostui et Chisasibi a dû s'absenter au moment de notre visite de ces centres; nos efforts pour changer la date de l'entrevue ou pour obtenir des commentaires écrits ont été vains.

<sup>11</sup> Le processus pour la collecte des données du Centre régional de formation professionnelle Sabtuan (CRFPS), situé à Waswanipi, devait être analogue à celui décrit ci-dessus pour les écoles, y compris une entrevue avec le directeur et le conseiller, observation de l'enseignement, groupes de discussion avec les étudiants et questionnaire pour le personnel.

<sup>12</sup> Nous avons obtenu des données sur les résultats des étudiants adultes mais il reste à déterminer si elles suffiront à nos fins.

Waskaganish et à Waswanipi (voir p. 7), il nous a été impossible de recueillir des données des trois centres dans ces communautés pendant la période prévue à cet effet. Reste à savoir si nous pourrions visiter ces centres plus tard.

Les entrevues avec les conseillers ont traité de plusieurs thèmes liés à la performance, surtout du soutien du centre pour la formation des adultes et du soutien pour le centre par le service d'éducation permanente et les autres unités de service administratifs de la Commission. Le questionnaire des étudiants comprenait trois questions ouvertes demandant aux répondants (1) de décrire brièvement comment le centre les aide à atteindre leurs objectifs, (2) d'identifier tout obstacle qui leur nuit et (3) de suggérer des améliorations qui pourraient être apportées au centre. En plus des deux questions ouvertes, on a aussi demandé aux répondants du personnel d'indiquer dans quelle mesure ils étaient d'accord avec des énoncés sur le centre (p. ex. « Le centre exerce un leadership approprié pour soutenir l'enseignement et l'apprentissage »).

## Bureaux affectés à l'enseignement postsecondaire

Même si la CSC n'offre pas l'enseignement postsecondaire, ses bureaux situés à Montréal et à

Type d'activité	Nombre	
	Montréal	Gatineau
Directeur (Ent)	1	
Conseiller orientation (Ent)	1	1
Autre personnel (Q)	4	1
Étudiants (Discussion)	2	0

Gatineau fournissent du soutien aux étudiants du postsecondaire. Les entrevues ont été menées en utilisant des protocoles préparés pour chacun, avec des questions-guide données à l'avance aux participants. Un protocole commun a guidé chaque groupe de discussion.

Le protocole d'entrevue pour le directeur était assez détaillé et comprenait des demandes de données sur l'accès des étudiants à l'enseignement postsecondaire ainsi que sur la réussite dans plusieurs programmes.<sup>13</sup>

Les questions d'entrevue pour le directeur et les conseillers en orientation ont couvert plusieurs thèmes liés à la performance, par exemple, services offerts aux étudiants, liens avec les établissements d'enseignement postsecondaire ainsi que politiques relatives à l'enseignement postsecondaire. Le groupe de discussion des étudiants a abordé les mêmes thèmes mais du point de vue du bénéficiaire. Le questionnaire pour le personnel était composé de questions ouvertes sur les forces et les faiblesses des bureaux affectés au postsecondaire.

## Commission scolaire

Notre plan pour les autres unités de service de la CSC incluait une gamme d'entrevues et de questionnaires, et la collecte de documents et de dossiers.<sup>14</sup> Les entrevues ont été menées en utilisant des protocoles préparés pour chacun, avec des questions-guide données à l'avance aux participants. La complexité de ces protocoles variait mais ils ont tous été conçus pour compléter la collecte des données provenant des écoles et des centres que les unités de service sont appelés à soutenir.

Participants	Nombre
Président (Ent)	1
Directeur général (Ent)	1
Secrétaire général (Ent)	1
Superviseur des écoles (Ent)	1
Superviseur adjoint (Ent)	1
Directeurs (Ent)	4
Coordonnateurs (Ent)	10
Conseillers pédagogiques (Q)	4
Autre personnel (Q)	17

Ainsi, par exemple, on a demandé aux conseillers pédagogiques de préciser les services qu'ils offrent à chaque école; on a demandé à plusieurs directeurs dans quelle mesure la Commission réussit à soutenir l'apprentissage par la gestion et l'allocation des ressources. Les protocoles

<sup>13</sup> Nous avons obtenu des données sur les résultats des étudiants du postsecondaire mais il reste à déterminer si elles suffiront à nos fins.

<sup>14</sup> Les autres membres du Conseil des commissaires et du Comité exécutif ont fait partie de la collecte des données à l'échelle de la communauté (voir p. 8).

pour le superviseur des écoles et le directeur des services éducatifs ont tenu compte de leurs responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles respectives tandis que celui pour le directeur de l'éducation permanente a tenu compte du fait que son service remplit ces deux fonctions.

On a aussi tenté d'obtenir divers documents et dossiers pour la collecte des données à l'échelle de la Commission. Au moment de la rédaction, bon nombre de données documentaires ont été recueillies mais il existe de sérieuses lacunes, notamment en ce qui concerne les ressources humaines.

## Autres sources de données

Au cours de la dernière année, la CSC a entrepris deux autres initiatives qui ont un rapport direct avec cette Étude (voir figure 2, p. 3) : l'exercice de planification stratégique et l'Étude organisationnelle. Le rapport de l'exercice de planification stratégique nous a fourni les données de base relatives à cet exercice,<sup>15</sup> assorties des commentaires des parties prenantes qui y ont participé. Pour l'instant, nous n'avons pas recueilli de données sur le suivi à l'égard du plan d'action initial de l'ensemble de la Commission, prévu pour janvier 2008.

L'Étude organisationnelle est en cours et a produit deux rapports.<sup>16</sup> Malheureusement, ils ne nous fournissent pas les données anticipées sur deux aspects clés de la performance de la Commission : (1) les structures organisationnelles, les rôles et responsabilités, et les relations de travail; et (2) l'efficacité de la gestion et de l'allocation des ressources. Reste à savoir si ces données feront partie de rapports à venir.

Enfin, nous avons obtenu des données d'autres documents et entrevues, notamment du Grand Chef des Cris, de représentants de l'Administration régionale crie,<sup>17</sup> d'un ancien sous-ministre adjoint de l'Éducation, le représentant du ministère au Comité patronal de négociation pour la Commission scolaire crie [CPNCSC], et du président de l'Association de l'enseignement du Nouveau-Québec.

## Conclusion

Le présent rapport vise uniquement le processus – ce que nous avons fait – et non le contenu – ce que nous avons constaté –, qui devra attendre la fin de l'analyse des données. Nous avons constaté l'existence de sérieuses lacunes dans les données recueillies jusqu'à maintenant. Reste à savoir si on tentera d'y parer et si cela affectera notre calendrier (voir figure 1, p. 2). À l'heure actuelle, nous prévoyons toujours présenter notre rapport d'ici la fin d'avril, ce qui donnera suffisamment de temps pour l'élaboration d'un plan d'action avant la fin de la présente année scolaire.

Plusieurs parties prenantes nous ont demandé si le rapport sera présenté dans chaque communauté et comment le suivi sera préparé. Des réponses à ces questions seront fournies dans un prochain Rapport d'étape, dès qu'elles sont disponibles. Pour le moment, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont déjà participé à l'Étude. Votre contribution a été fort appréciée et nous vous invitons à communiquer avec nous à l'adresse courriel prévue sur le site Web de l'Étude sur l'éducation.<sup>18</sup> Nous espérons que vous vous reconnaîtrez, sous le couvert de l'anonymat il va sans dire, dans notre rapport final et que vous trouverez que les préoccupations que vous avez soulevées ont été entendues.

---

<sup>15</sup> J. Nelson, *Cree School Board Strategic Planning Summary Report* (Toronto: ICA Associates, 2007).

<sup>16</sup> Oliver Wyman, *Cree School Board Organizational Study: Diagnostic Report* (June 7, 2007), *Organizational Options Report, Working Draft* (October 10, 2007).

<sup>17</sup> Il s'agit du directeur général, du directeur du Service des jeunes et du directeur du Service des ressources humaines cries [SRHC].

<sup>18</sup> Toute personne peut communiquer avec nous au : [Edreview@cscree.qc.ca](mailto:Edreview@cscree.qc.ca).