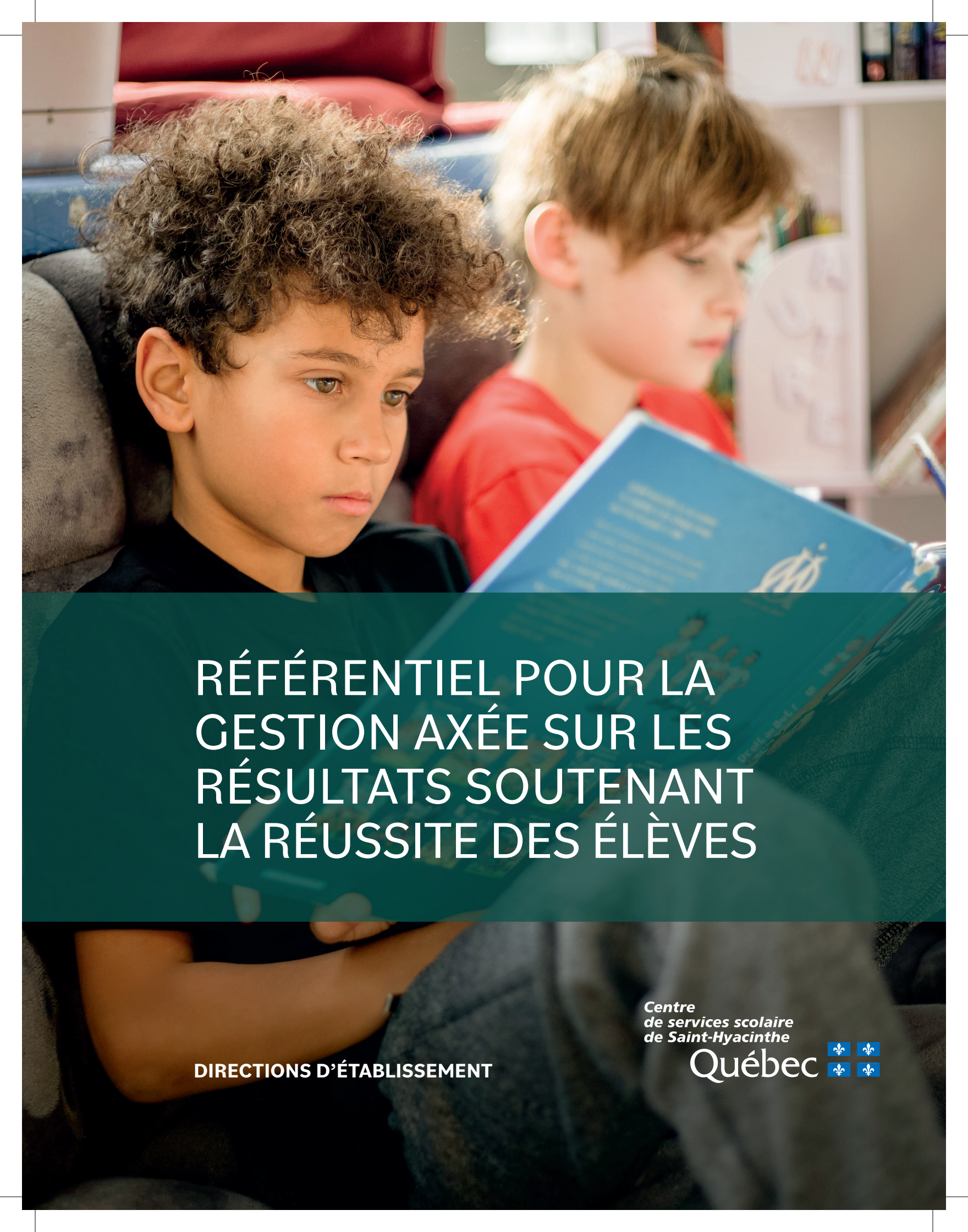




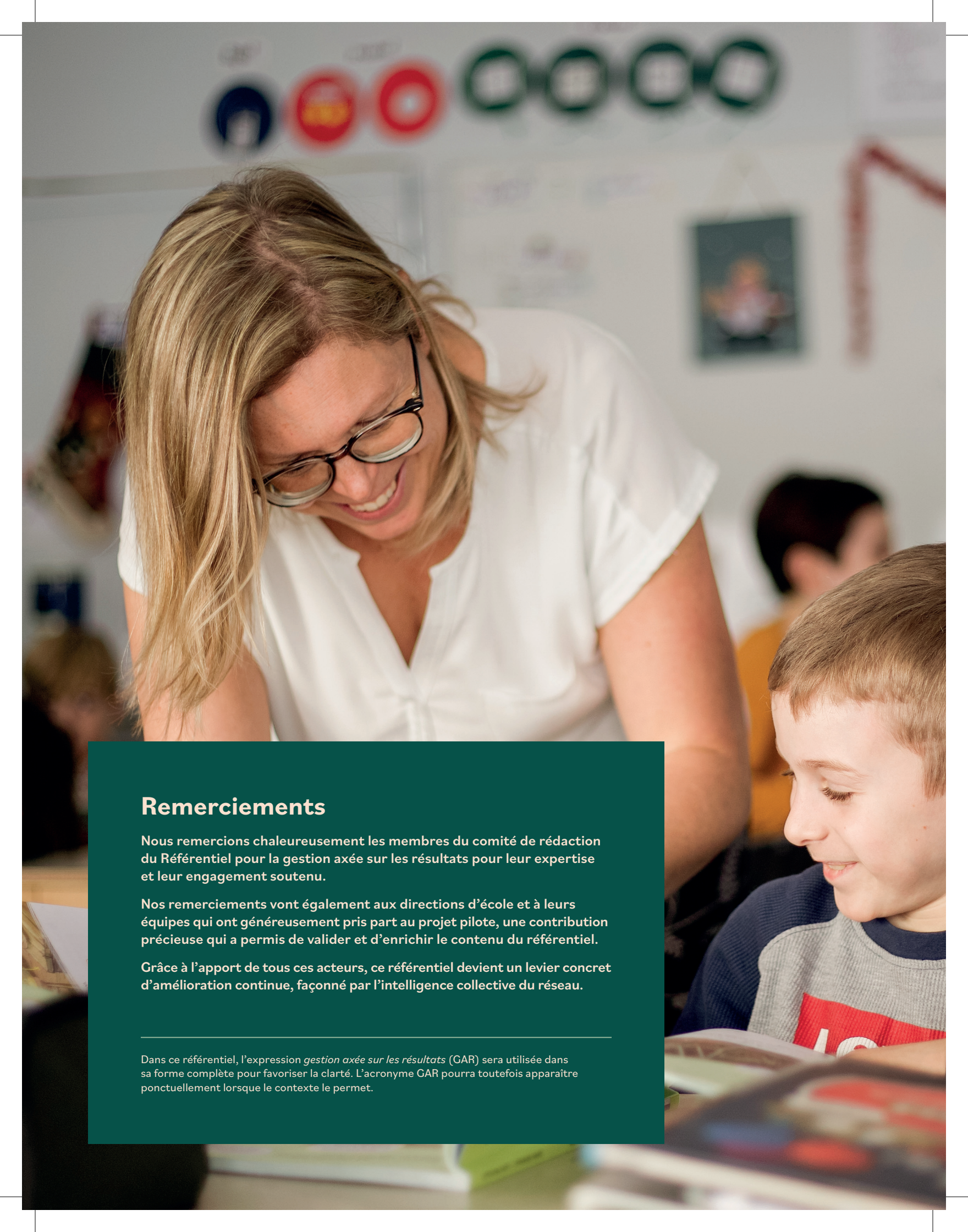
RÉFÉRENTIEL POUR LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS SOUTENANT LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES

DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT

Centre
de services scolaire
de Saint-Hyacinthe

Québec





Remerciements

Nous remercions chaleureusement les membres du comité de rédaction du Référentiel pour la gestion axée sur les résultats pour leur expertise et leur engagement soutenu.

Nos remerciements vont également aux directions d'école et à leurs équipes qui ont généreusement pris part au projet pilote, une contribution précieuse qui a permis de valider et d'enrichir le contenu du référentiel.

Grâce à l'apport de tous ces acteurs, ce référentiel devient un levier concret d'amélioration continue, façonné par l'intelligence collective du réseau.

Dans ce référentiel, l'expression *gestion axée sur les résultats* (GAR) sera utilisée dans sa forme complète pour favoriser la clarté. L'acronyme GAR pourra toutefois apparaître ponctuellement lorsque le contexte le permet.



TABLE DES MATIÈRES

04	Contexte	
05	Principes d'action	
08	Définition de la gestion axée sur les résultats	
12	Rôles et responsabilités des acteurs impliqués	
14	Échéancier annuel des opérations — Rentrée scolaire et étape 1	
16	Échéancier annuel des opérations — Étape 2	
18	Échéancier annuel des opérations — Étape 3 et fin d'année scolaire	
20	Médiagraphie	

CONTEXTE

Le Centre de services scolaire de Saint-Hyacinthe (CSSSH) se familiarise de plus en plus, à travers différentes actions qui se déploient graduellement, avec une gestion axée sur les résultats. Cette pratique de gestion permet de réguler les actions mises en place, tant à l'échelle de la classe et de l'école que pour l'ensemble de l'organisation. Cette façon d'éclairer l'action s'est d'ailleurs confirmée dans le Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) 2023-2027³ du CSSSH.

Au fil de ces avancées, les directions d'établissement, le Service des ressources éducatives et la Direction générale ont vu émerger plusieurs questionnements, tels que : Quelles données utiliser ? À quelles fins ? Qui produit ces données ? Où aller les chercher ? À quelle fréquence poser un regard sur nos actions ? Comment s'assurer d'une interprétation juste des données ? Comment et à qui les diffuser ? Que faire une fois les constats réalisés ? Afin de répondre à ces questionnements, l'établissement d'une vision claire, d'un langage commun et d'une structure établie est apparu nécessaire.

Le présent référentiel vise ainsi à guider et à soutenir concrètement les actions des gestionnaires en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats, en les éclairant sur des pratiques réputées efficaces à cet effet, notamment pour la planification et la mise en œuvre des stratégies d'utilisation des données pour soutenir la réussite des élèves.

4

« Dans une école performante, la direction utilise des données [...] pour l'aider à prendre des décisions et à donner une direction à son établissement. »

Archambault et Dumais, 2012, p. 6¹

PRINCIPES D'ACTION

Un système efficace de gestion axée sur les résultats (GAR) permettra aux acteurs décisionnels de dépasser les croyances et les impressions, « d'identifier et de formuler des objectifs clairs et mesurables, d'identifier des indicateurs qui donnent des preuves de progrès, et de développer des systèmes de suivi de ces indicateurs sur une base continue. »

(Torrence, 2002, dans Archambault, 2012, p. 19)¹

Le bénéfice le plus important sera de se donner les moyens d'agir rapidement dès l'émergence des difficultés d'apprentissage ou d'enjeux relatifs au climat scolaire. Cela permettra également d'aider les cadres concernés par la réussite des élèves à prioriser les actions pédagogiques et à orienter la répartition des ressources afin de soutenir leur mise en œuvre. La GAR peut également orienter le développement professionnel des équipes en fonction des enjeux de vulnérabilité identifiés.

Cela outillera aussi les directions d'établissement à rechercher, avec leurs équipes, les meilleures stratégies pour améliorer l'enseignement, l'apprentissage, l'évaluation, le climat de l'école et les comportements des élèves, ainsi qu'à maintenir ou ajuster leurs actions en fonction des résultats obtenus.



« Ce que vous ne pouvez pas mesurer, vous ne pouvez pas l'améliorer. »

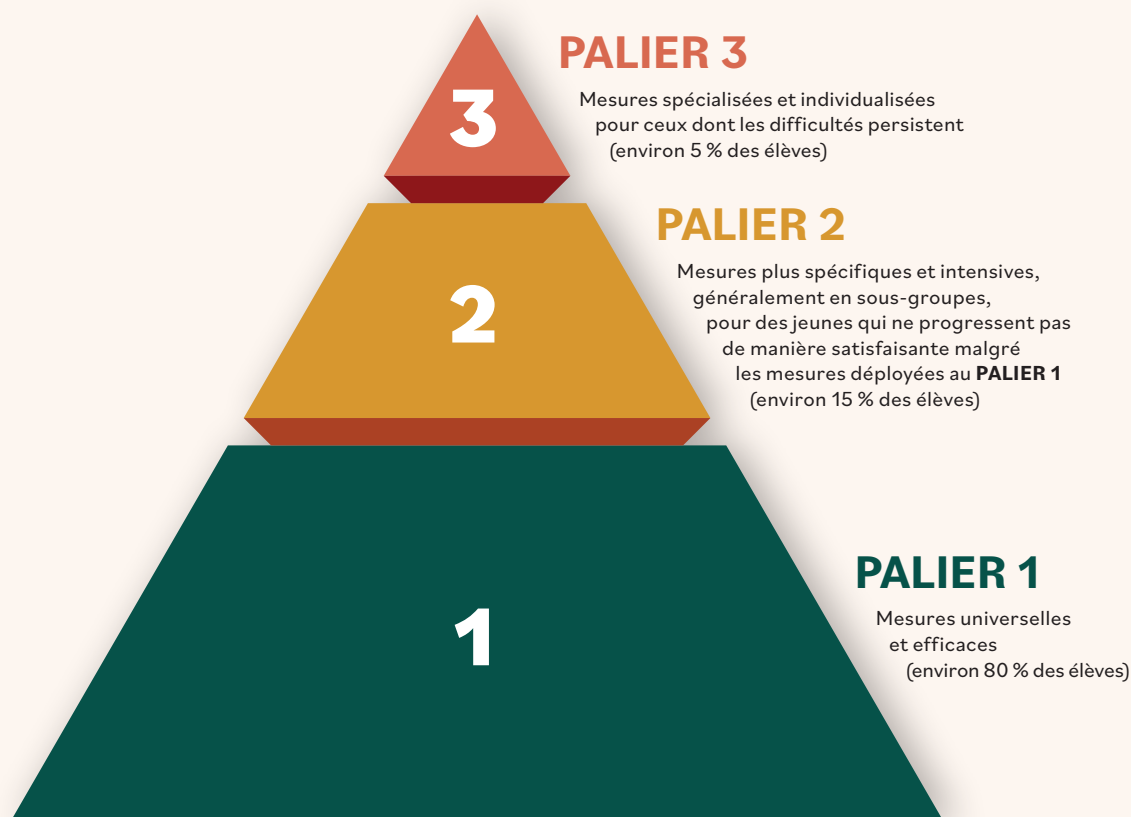
Harrington, 1991, p. 82¹⁶

La mise en place des actions découlant de la GAR soutiendra nécessairement l'application du modèle de réponse à l'intervention (RàI) (Desrochers, 2021, p. 203)¹², par des mesures universelles riches, efficaces et alignées sur les besoins spécifiques du milieu. Bref, un palier 1 d'intervention bien campé permettra de maximiser en amont la prévention auprès de la majorité des élèves. Les autres paliers d'intervention s'en trouveront également éclairés. Les élèves nécessitant des interventions de palier 2 ou de palier 3 seront plus facilement ciblés, tout comme leurs besoins à combler.

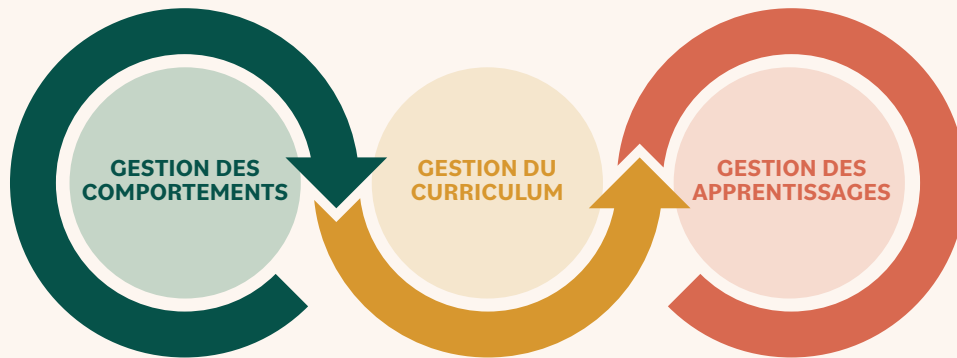
Enfin, un référentiel commun soutiendra l'harmonisation des compétences des acteurs à comprendre et utiliser les données.

Modèle de réponse à l'intervention (CSSH, 2024, p. 10)⁴

6



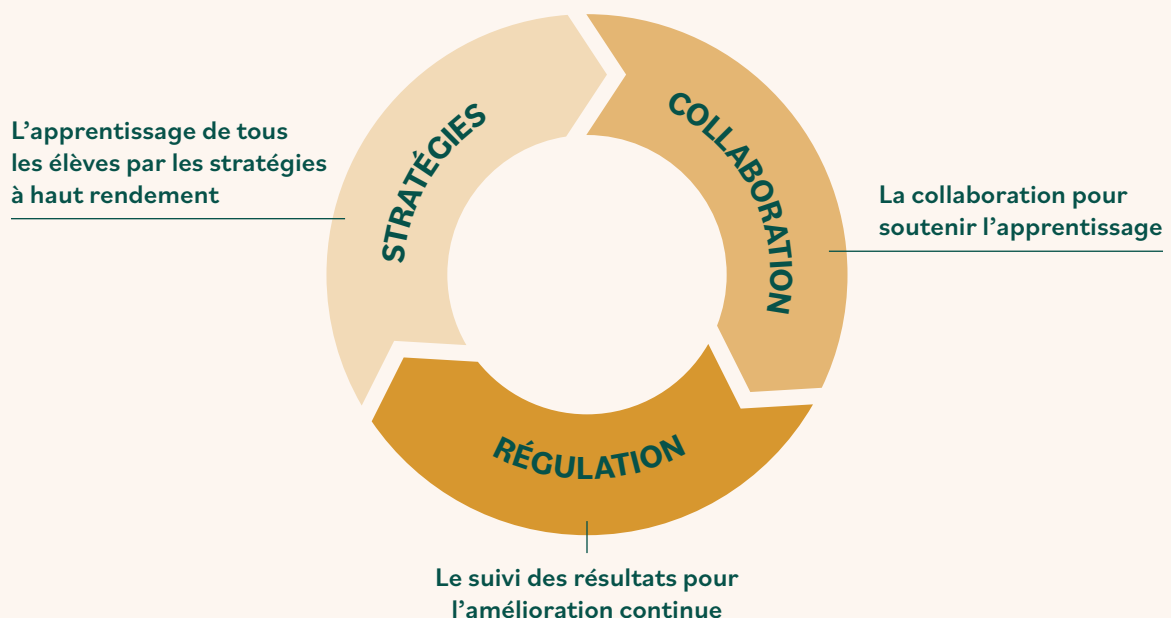
La GAR s'inscrit en toute cohérence avec plusieurs leviers du Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) identifiés comme pratiques efficaces : la gestion des comportements, la gestion du curriculum, ainsi que la gestion des apprentissages.



Au quotidien, la GAR s'incarne et s'actualise par exemple par le biais des équipes collaboratives⁷, d'une structure d'intervention préventive et bienveillante (soutien au comportement positif [SCP]² ou autre¹³), des cibles et des séquences d'enseignement-apprentissage⁵, de l'identification de la zone proximale de développement de chacun des élèves¹⁷, du modèle Ràl¹², du projet éducatif et de son plan d'action annuel, etc.

Rappelons d'ailleurs que l'un des trois fondements de l'équipe collaborative est le suivi des résultats pour l'amélioration continue⁸.

7

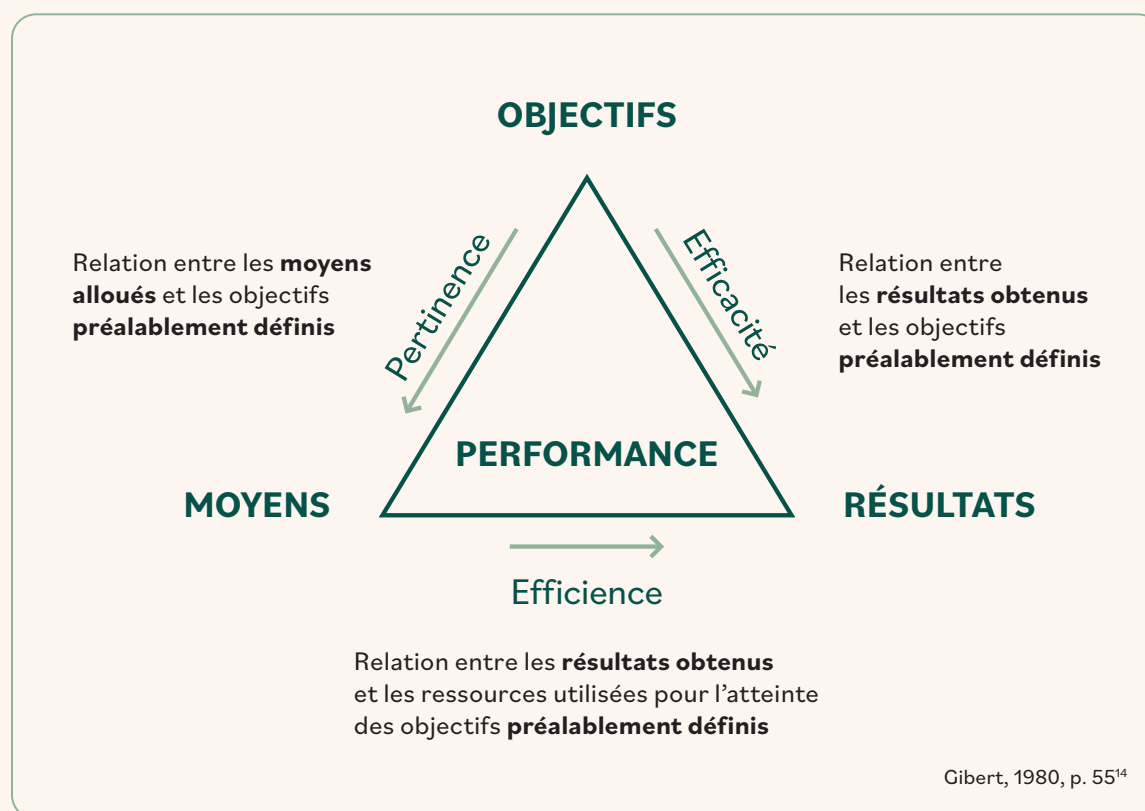


DÉFINITION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Dans le milieu scolaire, il est important de bien saisir le sens du mot résultat. Dans le contexte de la gestion axée sur les résultats, le mot résultat ne fait pas référence automatiquement aux résultats scolaires obtenus par les élèves ; il est plutôt question de **toute donnée qui fournit une information sur les retombées de nos actions sur les élèves**. Ces données peuvent prendre différentes formes : nombre d'élèves atteignant la cible d'apprentissage, proportion d'élèves déclarant se sentir en sécurité à l'école, nombre d'écarts de conduite et leurs principaux lieux dans l'école, traces d'observation de l'enseignant sur le niveau de compétence des élèves, etc. Bien que ces données puissent être constituées de résultats scolaires, elles ne s'y limitent pas.

Pour mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats, « une organisation doit adopter un mode de fonctionnement qui lui permette de surveiller en cours de [processus] la progression des résultats et d'introduire des correctifs là et quand c'est nécessaire ; c'est la raison d'être de la gestion axée sur les résultats. Cette approche n'est pas une panacée et surtout ne vient pas se substituer à la variété des outils pédagogiques requis pour favoriser la réussite éducative. Elle sert à créer des conditions propices à l'analyse et à l'amélioration des pratiques en vue d'une plus grande efficacité de la communauté éducative. » (Collerette, 2010, p. 2)¹⁰

8



Un système de gestion axée sur les résultats permet aux gestionnaires d’optimiser la performance de leur organisation, en identifiant les enjeux à traiter en priorité, puis en prenant des décisions éclairées pour la réussite des élèves, en s’assurant d’un alignement entre les objectifs fixés, les moyens choisis pour les atteindre et les résultats obtenus.¹⁴

Ainsi, la gestion axée sur les résultats n’a surtout pas pour objectif d’évaluer les membres du personnel ; elle sert plutôt aux membres du personnel **à évaluer rapidement les retombées de leurs actions et à les maintenir ou à les ajuster, au besoin.**

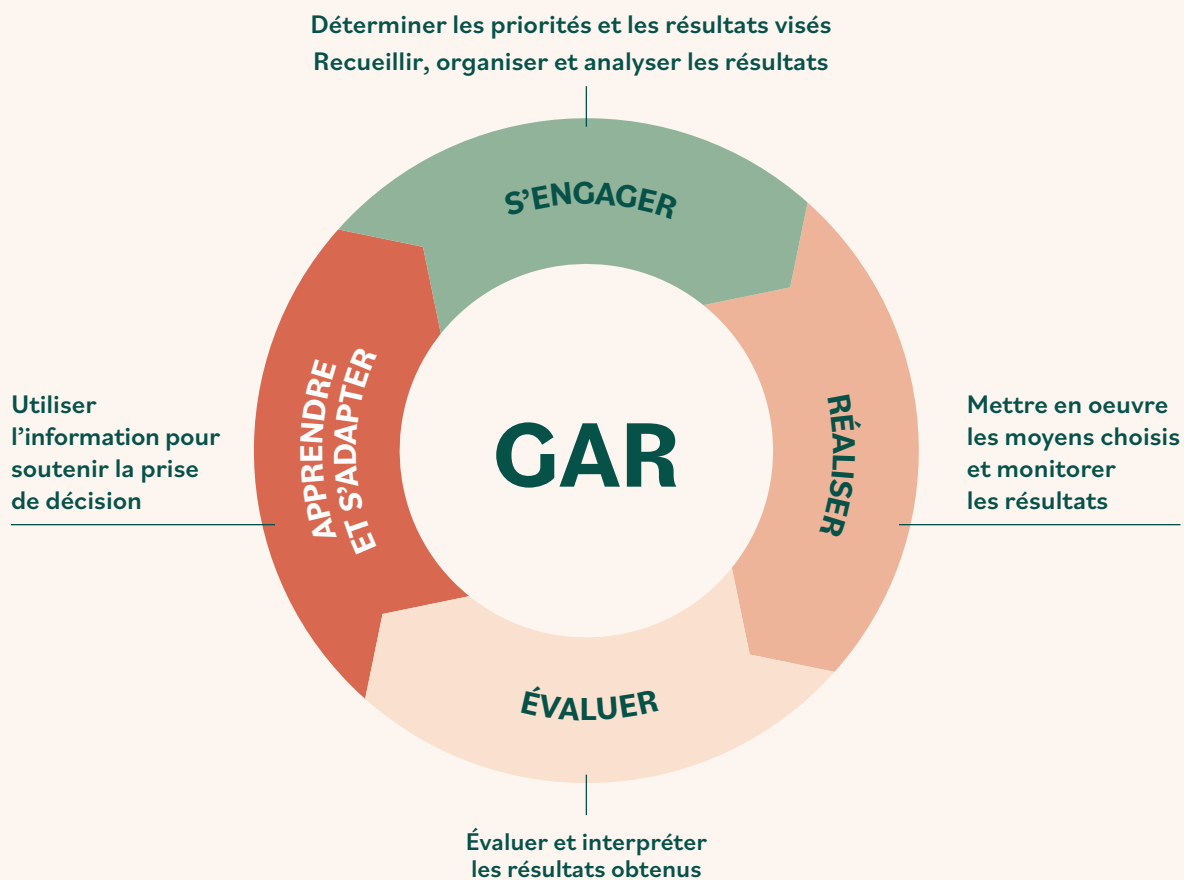
Il existe plusieurs types de données pouvant être régulées. Voici un exemple de classification :

Classification des types de données

	DONNÉES PRIMAIRES Données d’observation	DONNÉES SECONDAIRES	DONNÉES TERTIAIRES
Quelle est la nature des données?	SPÉCIFIQUE plus près de l’élève		GÉNÉRALE plus loin de l’élève
Exemples	• Travaux d’élèves • Exercices • Discussions entre élèves • Entretien entre l’élève et l’enseignant • Grille d’observation • Fiche de suivi • Journal de bord • Baromètre ou Suivi des observations et des interventions (SOI) • Données de dépistage	• Notes de tests • Résultats du bulletin • Examens du ministère, de la commission scolaire ou de l’école	• Résultats des centres de services scolaires • Résultats provinciaux • Études nationales et internationales
À quelle fréquence les données sont-elles recueillies?	EN CONTINU	DE FAÇON PÉRIODIQUE	À L'OCCASION
Par qui les données sont-elles utilisées?	• Élèves • Enseignants et autres membres de l’équipe-école • Parents	• Directions d’école et équipes de leadership • Conseils d’établissement • Professionnels des commissions scolaires (ex. : conseillers pédagogiques)	• Gestionnaires de l’éducation • Comité (ex. : de parents) • Acteurs de la communauté qui œuvrent pour la réussite éducative

Comme on peut le constater, les données primaires constituent celles qui ont les plus grandes retombées pour influencer la réussite des élèves, puisqu'elles permettent d'intervenir pendant la trajectoire de l'élève plutôt qu'en fin de processus, comme les données secondaires et tertiaires. Ces dernières permettent davantage de cibler les enjeux de réussite et d'identifier les objectifs prioritaires.

La gestion axée sur les résultats constitue un processus itératif, dont les quatre grandes actions peuvent s'illustrer ainsi :



MONITORAGE

Processus continu qui mesure régulièrement les progrès vers les objectifs.

Adapté d'Archambault, 2012¹, de Deming, 2018¹¹ et du Gouvernement du Québec, 2014¹⁵

Chacune de ces actions peut s'effectuer à petite échelle, pour éclairer une décision, par exemple, ou à plus grande échelle, comme celle du projet éducatif.

À l'ébauche du projet éducatif, l'équipe-école **s'engage** à améliorer certains enjeux présents dans son milieu. Les objectifs sont fixés en choisissant des indicateurs clés et une cible d'amélioration à atteindre. Ces enjeux de réussite ou en lien avec le climat scolaire sont identifiés par une analyse de la situation actuelle réalisée après avoir recueilli, organisé et analysé les résultats disponibles et pertinents à cet effet.

Par la suite, par le biais de son plan d'action annuel du projet éducatif, l'équipe-école choisit les moyens à mettre en œuvre et identifie les mécanismes permettant de monitorer en cours de route l'efficacité de ses actions. C'est la phase de **réalisation**.

En cours d'année, les actions choisies sont **évaluées** selon le monitoring prévu. À la fin de l'année scolaire, l'équipe-école vérifie si les résultats progressent vers la cible identifiée. Y a-t-il des écarts entre la situation désirée et le portrait obtenu? Sinon, c'est le moment de célébrer!

À la lumière des résultats obtenus, que souhaitons-nous ajuster à nos pratiques, à notre plan d'action? Que pouvons-nous changer, en cours d'année scolaire ou d'une année scolaire à l'autre, afin d'atteindre nos cibles et de continuer à améliorer la réussite des élèves? Bref, que nous **apprennent** les résultats obtenus et comment nous amènent-ils à nous **adapter** pour devenir encore meilleurs?

À la lumière de ces apprentissages, de quelle façon souhaitons-nous ajuster notre engagement, nos actions? Le processus reprend alors, et c'est ainsi que se développe une organisation apprenante.



Rôles et responsabilités des acteurs impliqués pour assurer la réussite de l'élève

La section suivante du référentiel présente un **modèle idéal** vers lequel tendre. Elle ne constitue pas une simple **liste à cocher**, mais plutôt une source d'inspiration et de repères pour guider les pratiques professionnelles. L'objectif est de favoriser une réflexion pédagogique et une amélioration continue.

ÉLÈVE			
Services administratifs	Bureau d'intelligence et d'excellence (BIE)	Comité d'engagement pour la réussite des élèves (CERÉ)	SERVICES ÉDUCATIFS
- Élaborer un plan d'action facilitant et soutenant la mise en œuvre du PEVR et la performance organisationnelle (gestion courante, projets de développements, obligations légales, etc.) - Évaluer ses activités afin de réguler son offre de service	- Soutenir le développement de l'intelligence numérique, notamment par le développement d'un système GAR - Agir comme point de contact pour la valorisation des données - S'assurer que les données sont bien organisées, fiables et utilisées de manière cohérente pour soutenir les décisions - Effectuer une veille, diffuser et recommander des pratiques reconnues comme efficaces par la recherche - Conseiller sur les pratiques efficaces, la planification stratégique et la performance organisationnelle (incluant l'amélioration continue et l'optimisation)	- Élaborer et proposer au centre de services scolaire un plan d'engagement vers la réussite - Analyser les résultats des élèves et formuler des recommandations au centre de services scolaire sur l'application du plan d'engagement vers la réussite approuvé par le centre de services scolaire - Promouvoir, auprès des établissements, les pratiques éducatives, incluant celles en évaluation, issues de la recherche et liées aux orientations du plan d'engagement vers la réussite - Donner son avis au centre de services scolaire sur toute question relative à la réussite des élèves	- Former et accompagner en réponse aux enjeux de réussite du milieu et aux besoins des enseignants, ainsi qu'en fonction des pratiques reconnues comme efficaces par la recherche - Soutenir la transformation des écoles en communauté d'apprentissage professionnelle (CAP)
			SERVICES ÉDUCATIFS
			- Former et accompagner en réponse aux enjeux de réussite du milieu et aux besoins du personnel, ainsi qu'en fonction des pratiques reconnues comme efficaces par la recherche - Soutenir la transformation des écoles en CAP
			SERVICES ÉDUCATIFS
			- Accompagner en soutien à la mise en œuvre du projet éducatif et de son plan d'action - Soutenir l'élaboration d'un plan d'accompagnement - Soutenir le développement professionnel en lien avec les enjeux de réussite du milieu - Soutenir la transformation des écoles en CAP, notamment par les communautés de pratique (CoP) de directions
			SERVICES ÉDUCATIFS
			- Avec le CERÉ : piloter le PEVR et sa mise en œuvre - Soutenir l'élaboration des plans d'action de service permettant la mise en œuvre du PEVR

ENSEIGNANTS		
• Collaborer à la mise en œuvre du projet éducatif de l'école et du plan d'action annuel • Effectuer une planification détaillée de l'enseignement en respect de la progression des apprentissages et du PFEQ, en recourant à des stratégies d'enseignement diversifiées et efficaces • Assurer un monitoring régulier de la progression/des apprentissages et de la socialisation des élèves, afin d'identifier en cours d'apprentissage ceux qui ne réussissent pas selon les niveaux attendus, ainsi que les freins et les actions à prendre • Collaborer avec ses collègues et la direction d'école dans l'analyse des données de monitoring et l'identification des pratiques les plus susceptibles de faire réussir tous les élèves • Effectuer un dépistage des difficultés auprès des élèves : – Ajuster son enseignement pour les difficultés recensées chez une majorité d'élèves – Prévoir des interventions de palier 2, en collaboration avec l'orthopédagogue ou un autre intervenant dédié à cet effet au besoin, pour les difficultés recensées chez une minorité d'élèves • Préciser aux élèves les cibles à atteindre et les soutenir vers l'atteinte de ces cibles • Soutenir le développement de la capacité de l'élève à s'autoévaluer et à coévaluer ses pairs • S'impliquer dans une démarche de développement professionnel, notamment avec le soutien des conseillers pédagogiques, dans l'identification et l'utilisation des pratiques les plus susceptibles de soutenir la réussite de tous les élèves • Croire au potentiel de réussite de tous les élèves, soutenir leur bien-être, leur motivation et leur plaisir d'apprendre, les amener à vouloir se dépasser et à se réaliser • Travailler de concert avec les autres intervenants scolaires pour assurer un climat scolaire positif qui répond aux besoins psychosociaux relevés chez les élèves • Célébrer les réussites		
DIRECTIONS OU DIRECTIONS ADJOINTES		
Rencontre individuelle	Équipe collaborative et différents comités	Rencontres : École / Secteur / Département
• Analyser les données primaires et secondaires des élèves autant en rencontres individuelles que dans les équipes collaboratives et les différents comités, afin d'identifier ceux qui ne réussissent pas selon les niveaux attendus, les freins et les actions à prendre	• Soutenir la collaboration entre les enseignants sous leur responsabilité • Favoriser le partage et l'appropriation des pratiques efficaces • Encourager et soutenir les enseignants à adopter des approches produisant les meilleurs résultats • Soutenir les enseignants dans le dépistage des difficultés auprès des élèves • Célébrer les réussites	• Diffuser la progression des résultats en lien avec les résultats attendus du projet éducatif et le monitoring du plan d'action
DIRECTIONS D'ÉCOLE		
• Mettre en œuvre la transformation de l'école en CAP (collaboration, utilisation des données, pratiques efficaces) • Maintenir à jour une fine lecture de son milieu et de sa clientèle, notamment en ce qui a trait aux facteurs de risque et aux facteurs de protection, facilitant le travail en amont • Assurer le pilotage du projet éducatif, à l'aide de données primaires, secondaires et tertiaires • Réviser annuellement le plan d'action et produire le rapport annuel • Monitorer les actions prévues au plan d'action afin d'en mesurer l'efficacité et apporter les correctifs nécessaires en cours d'année scolaire au besoin • Assurer une répartition des ressources en fonction du plan d'action et des besoins différenciés de la clientèle • Encourager le personnel enseignant à développer des compétences professionnelles et des outils permettant d'accroître la réussite des élèves • Mettre en place les actions, les mécanismes et les structures requises et allouer les ressources nécessaires pour soutenir ce suivi des résultats et le développement professionnel inhérent • En collaboration avec les enseignants, détecter rapidement les difficultés d'apprentissage et de socialisation afin d'éviter que des écarts ou des retards d'apprentissage se créent (ex. : tests de dépistage, atteinte des cibles d'apprentissage, résultats d'étape, portraits de classe) • Structurer le soutien requis en fonction des besoins des élèves • S'assurer qu'une vigie soit effectuée sur les indices d'engagement scolaire et les facteurs de risque de décrochage et de non-diplomation, et veiller à la mise en place d'actions préventives et remédiatrices • Célébrer les réussites		
DIRECTIONS GÉNÉRALES ADJOINTES		
Par le biais des rencontres d'accompagnement : • Analyser la progression vers l'atteinte des objectifs du projet éducatif, discuter tant des écarts négatifs potentiels et des freins que des gains et des leviers ainsi que des actions à prendre • Soutenir les directions d'école dans la mise en œuvre du projet éducatif et du plan d'action, et guider s'il y a lieu vers le soutien requis • Monitorer, avec la direction d'école, l'évolution de la transformation de l'école en CAP (collaboration, utilisation des données, pratiques efficaces) • Mettre en place des conditions facilitantes pour soutenir la prise de décision éclairée par les données • Assurer, avec la direction d'école, la mise en place des pratiques efficaces • S'assurer de la cohérence des projets éducatifs et des plans d'action des écoles en lien avec les objectifs du PEVR • Analyser les données primaires et secondaires des écoles, de concert avec les directions d'établissements • Célébrer les réussites		
DIRECTION GÉNÉRALE		
• Déterminer et diffuser la vision de la GAR • Assurer une accessibilité aux données • Adopter un leadership au regard de la gestion axée sur les résultats et de la vision du CSSSH inscrite au PEVR • Adopter des approches reconnues comme efficaces et cohérentes avec les encadrements législatifs • Soutenir l'instauration et le maintien d'une culture collaborative • Assurer le pilotage du PEVR, à l'aide de données tertiaires, en complémentarité aux travaux du CERÉ • Créer les conditions propices à la mise en œuvre du PEVR • Diffuser la progression des résultats en lien avec les résultats attendus du PEVR • Célébrer les réussites		

Echéancier annuel des opérations — Rentrée scolaire et ÉTAPE 1

		ACTEURS		Août	Septembre	Octobre	Novembre	
FONCTIONNEMENT AXÉ SUR LES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE DE LA CLASSE	 ENSEIGNANTS			• Mise en place de mesures de soutien pour les élèves identifiés vulnérables	• Monitorage aux 2 semaines des apprentissages des élèves, notamment en lien avec les cibles d'apprentissage	• Identification des élèves vulnérables et des mesures à prendre pour ces élèves		
	 SERVICES ÉDUCATIFS			Formation et accompagnement selon les besoins				
PRATIQUES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE DE L'ÉCOLE	Apprentissages		Rencontre individuelle	• Identification des élèves vulnérables et à risque de décrochage scolaire • Discussion des mesures à prendre pour ces élèves				
			Équipe collaborative (CAP) et différents comités	• Monitorage aux 6 à 8 semaines des apprentissages des élèves, notamment en lien avec les cibles d'apprentissage • Identification des élèves vulnérables • Discussion des mesures à prendre pour ces élèves • Identification et partage des meilleures pratiques ayant permis de faire réussir les élèves • Régulation de l'enseignement en fonction des résultats obtenus • Comité école de suivi de cohorte • Suivi du plan d'action du projet éducatif • Partage des avancées et des travaux des différentes équipes collaboratives				
			Rencontre : École / Niveau / Département	Présentation du suivi du projet éducatif et du plan d'action (derniers ajustements au rapport annuel) Au secondaire : présentation des données de réussite de juin par matière et par niveau scolaire	Suivi du plan d'action du projet éducatif (résultats de l'étape 1 et autres mécanismes de monitoring prévus au plan d'action) Au secondaire : régulation des données de réussite de l'étape 1 par matière et par niveau scolaire			
	Climat scolaire		Équipe SCP Soutien au comportement positif	Palier 1		• Monitorage aux 4 semaines des composantes du programme SCP (ex. : enseignement des comportements, remise des tangibles, affichage) • Lieux vulnérables • Types de comportements problématiques • Analyse des données et ajustement au besoin des actions en place		
				Palier 2		• Identification des élèves résistants à l'intervention • Intervention du Programme d'encadrement positif (PEP) • Monitorage aux 2 semaines • Analyse des données et ajustement au besoin des actions en place		
				Palier 3		Fréquence et modalités à définir (interventions similaires au palier 2, en alliance avec des partenaires)		
		OU						
		Équipe Mode de vie	• Monitorage régulier d'éléments relatifs au climat scolaire (ex. : sentiment de sécurité, sentiment d'appartenance, manquements au mode de vie, lieux vulnérables, etc.)					
		Équipe multi	• Identification des élèves vulnérables et des enjeux relatifs au climat scolaire					
		Autre.s mécanisme.s prévu.s dans l'école	• Discussion des mesures à prendre					
	Comité plan de lutte	• Identification et partage des meilleures pratiques pour améliorer les vulnérabilités et enjeux identifiés • Ajustement au besoin des actions en place						

PRATIQUES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE DE L'ÉCOLE	🏫 SERVICES ÉDUCATIFS	Accompagnement disponible - Analyse des résultats finaux sanctionnés et des épreuves uniques - Rédaction du rapport annuel	Accompagnement individuel des directions d'école - Suivi des résultats du projet éducatif - Préparation du plan d'action - Préparation de la rencontre avec les enseignants	Tables de concertation - Travail collaboratif sur la démarche de suivi du plan d'action : aller chercher les données, les comprendre et les utiliser - Identification et partage des meilleures pratiques ayant permis de progresser vers l'atteinte de la cible
		Formation et accompagnement selon les besoins		
		BIE - Supervision de la collecte et de la préparation de la présentation des résultats - Soutien (principalement aux gestionnaires) pour l'analyse et l'interprétation des résultats - Rôle-conseil (principalement aux gestionnaires) quant aux actions à prendre (lien avec les pratiques efficaces)		
PRATIQUES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE DU CSSH	🏫 DIRECTION GÉNÉRALE	Vision organisationnelle	Accompagnement individuel des directions d'école	
			CoP des directions d'école (aux 6 à 8 semaines)	
	🏫 SERVICES ÉDUCATIFS		Présentation des résultats du CSSSH à la direction générale et au Comité consultatif de gestion (CCG) : - indicateurs du PEVR - épreuves ministérielles - taux de réussite des matières à sanction - cours d'été	Présentation des travaux du CERE au CCG
		CERÉ	Analyse, interprétation et recommandations d'actions en lien avec : - indicateurs du PEVR - données de suivi du PEVR	
	BIE	- Supervision de la collecte et de la préparation de la présentation des résultats - Soutien à l'analyse et à l'interprétation des résultats - Rôle-conseil quant aux actions à prendre (lien avec les pratiques efficaces) - Comité CSS de suivi de cohorte (aux 6 semaines)		

Échéancier annuel des opérations — ÉTAPE 2

	ACTEURS	Décembre	Janvier	Février	Mars
FONCTIONNEMENT AXÉ SUR LES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE DE LA CLASSE	 ENSEIGNANTS	Formation et accompagnement selon les besoins			
	 SERVICES ÉDUCATIFS				
PRATIQUES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE DE L'ÉCOLE	Apprentissages	Rencontre individuelle	- Analyse des résultats des élèves à l'étape 1 - Identification des élèves vulnérables - Discussion des mesures à prendre pour ces élèves		- Analyse des résultats des élèves à l'étape 2 - Identification des élèves vulnérables - Discussion des mesures à prendre pour ces élèves
		Équipe collaborative (CAP) et différents comités	- Monitorage aux 6 à 8 semaines des apprentissages des élèves, notamment en lien avec les cibles d'apprentissage - Identification des élèves vulnérables - Discussion des mesures à prendre pour ces élèves - Identification et partage des meilleures pratiques ayant permis de faire réussir les élèves - Régulation de l'enseignement en fonction des résultats obtenus - Comité école de suivi de cohorte - Suivi du plan d'action du projet éducatif - Partage des avancées et des travaux des différentes équipes collaboratives		
		Rencontre : École / Niveau / Département	- Suivi du plan d'action du projet éducatif (résultats de l'étape 1 et autres mécanismes de monitoring prévus au plan d'action) - Au secondaire : régulation des données de réussite de l'étape 1 par matière et par niveau scolaire	- Suivi du plan d'action du projet éducatif (résultats de l'étape 2 et autres mécanismes de monitoring prévus au plan d'action) - Au secondaire : régulation des données de réussite de l'étape 2 par matière et par niveau scolaire	
	Climat scolaire	Équipe SCP Soutien au comportement positif	Pallier 1	- Monitorage aux 4 semaines des composantes du programme SCP (ex. : enseignement des comportements, remise des tangibles, affichage) - Lieux vulnérables - Types de comportements problématiques - Analyse des données et ajustement au besoin des actions en place	
			Pallier 2	- Identification des élèves résistants à l'intervention - Intervention PEP pour les élèves ciblés - Monitorage aux 2 semaines - Analyse des données et ajustement au besoin des actions en place	
		Pallier 3	Fréquence et modalités à définir (interventions similaires au palier 2, en alliance avec des partenaires)		
	OU				
	Équipe Mode de vie	Monitorage régulier d'éléments relatifs au climat scolaire (ex. : sentiment de sécurité, sentiment d'appartenance, manquements au mode de vie, lieux vulnérables, etc.)			
	Équipe multi	Identification des élèves vulnérables et des enjeux relatifs au climat scolaire			
	Autre.s mécanisme.s prévu.s dans l'école	Discussion des mesures à prendre			
	Comité plan de lutte	- Identification et partage des meilleures pratiques pour améliorer les vulnérabilités et enjeux identifiés - Ajustement au besoin des actions en place			

PRATIQUES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE DE L'ÉCOLE	 SERVICES ÉDUCATIFS		Accompagnement disponible Rencontre avec la direction : - analyse des résultats de la 1^{re} étape - régulation du plan d'action - préparation aux rencontres avec les enseignants		Accompagnement disponible Rencontre avec la direction : - analyse des résultats de la 2^e étape - régulation du plan d'action - préparation aux rencontres avec les enseignants	Tables de concertation - Travail collaboratif sur la démarche de suivi du plan d'action : aller chercher les données, les comprendre et les utiliser - Identification et partage des meilleures pratiques ayant permis de progresser vers l'atteinte de la cible	
			Formation et accompagnement selon les besoins				
			BIE - Supervision de la collecte et de la préparation de la présentation des résultats - Soutien (principalement aux gestionnaires) pour l'analyse et l'interprétation des résultats - Rôle-conseil (principalement aux gestionnaires) quant aux actions à prendre (lien avec les pratiques efficaces)				
PRATIQUES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE DU CSSSH	 DIRECTION GÉNÉRALE		CoP des directions d'école (aux 6 à 8 semaines)				
			SERVICES ÉDUCATIFS		Présentation des travaux du CERÉ au CCG Présentation du portrait de chacune des écoles à la direction générale	Présentation des résultats du CSSSH à la direction générale et au CCG : résultats de fin d'étape	
					• Analyse et interprétation des données de suivi du PEVR • Monitorage des actions du plan annuel de mise en oeuvre du PEVR	• Analyse et interprétation des données de suivi du PEVR • Monitorage des actions du plan annuel de mise en oeuvre du PEVR	
				CERÉ			
			BIE		- Supervision de la collecte et de la préparation de la présentation des résultats - Soutien à l'analyse et à l'interprétation des résultats - Rôle-conseil quant aux actions à prendre (lien avec les pratiques efficaces) - Comité CSS de suivi de cohorte (aux 6 semaines)		

Échéancier annuel des opérations — ÉTAPE 3 et fin d’année scolaire

	ACTEURS	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	
FONCTIONNEMENT AXÉ SUR LES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE DE LA CLASSE	 ENSEIGNANTS				• Monitoring aux 2 semaines des apprentissages des élèves, notamment en lien avec les cibles d'apprentissage	• Monitoring régulier des apprentissages des élèves, notamment en lien avec les cibles d'apprentissage.	
					• Identification des élèves vulnérables et des mesures à prendre pour ces élèves	• Identification des élèves vulnérables et des mesures à prendre pour ces élèves.	
 SERVICES ÉDUCATIFS	Formation et accompagnement selon les besoins				Formation et accompagnement selon les besoins		
 Apprentissages	Rencontre individuelle				• Analyse des résultats des élèves au cours de l'étape 3	Formation et accompagnement selon les besoins	
	Équipe collaborative (CAP) et différents comités				• Identification des élèves vulnérables		
	Apprentissages				• Discussion des mesures à prendre pour ces élèves, notamment quant au classement, aux cliniques d'aide, à la référence aux cours d'été, à l'évaluation des besoins des élèves ILSS, etc		
DIRECTION ET DIRECTION ADJOINTE D'ÉCOLE	 Climat scolaire				Rencontre : École / Niveau / Département	Bilan de fin d'année	
					Équipe SCP Soutien au comportement positif	• Monitoring aux 4 semaines des composantes du programme SCP (ex. : enseignement des comportements, remise des tangibles, affichage)	
					Palier 1	• Lieux vulnérables	
PRATIQUES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE DE L'ÉCOLE	 Climat scolaire	Palier 2	• Types de comportements problématiques				
		Palier 3	• Analyse des données et ajustement au besoin des actions en place				
		Palier 2	• Identification des élèves résistants à l'intervention				

PRATIQUES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE DE L'ÉCOLE	OU Équipe Mode de vie Équipe multi Autre.s mécanisme.s prévu.s dans l'école Climat scolaire (suite)	• Monitoring régulier d'éléments relatifs au climat scolaire (ex. : sentiment de sécurité, sentiment d'appartenance, manquements au mode de vie, lieux vulnérables, etc.) • Identification des élèves vulnérables et des enjeux relatifs au climat scolaire • Discussion des mesures à prendre • Identification et partage des meilleures pratiques pour améliorer les vulnérabilités et enjeux identifiés • Ajustement au besoin des actions en place	Bilan de fin d'année	
	Comité plan de lutte	Sondage sur le climat scolaire Évaluation du plan de lutte Bilan de fin d'année		Accompagnement disponible • Analyse des résultats finaux et des épreuves obligatoires • Rédaction du rapport annuel
	 SERVICES ÉDUCATIFS	Formation et accompagnement selon les besoins		
	BIE	• Supervision de la collecte et de la préparation de la présentation des résultats • Soutien (principalement aux gestionnaires) pour l'analyse et l'interprétation des résultats • Rôle-conseil (principalement aux gestionnaires) quant aux actions à prendre (lien avec les pratiques efficaces)		
PRATIQUES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE DU CSSH	 DIRECTION GÉNÉRALE		Bilan de fin d'année	
	 SERVICES ÉDUCATIFS	Présentation des travaux du CERÉ au CCG	Présentation des travaux du CERÉ au CCG	Élaboration du plan d'action annuel en fonction des recommandations d'action du CERÉ et des besoins identifiés par les directions d'école
	CERÉ		• Monitoring des actions du plan annuel de mise en oeuvre du PEVR • Amorce de la révision du plan de mise en oeuvre	
	BIE	• Supervision de la collecte et de la préparation de la présentation des résultats • Soutien à l'analyse et à l'interprétation des résultats • Rôle-conseil quant aux actions à prendre (lien avec les pratiques efficaces) • Comité CSS de suivi de cohorte (aux 6 semaines)		

20

MÉDIAGRAPHIE

1. Archambault, A. Dumais, F. (2012). *Des données pour diriger. Utiliser ou produire des données et prendre des décisions*. Université de Montréal. Repéré à https://ecolemontrealaise.info/wp-content/uploads/2020/10/AchambaultDumais_2012_DesDonneesPourDiriger.pdf
2. Bissonnette, S., Gauthier, C. et Castonguay, M. (2016). *L'enseignement explicite des comportements : pour une gestion efficace des élèves en classe et dans l'école*. Chenelière.
3. Centre de services scolaire de Saint-Hyacinthe (CSSH). (2023). *Plan d'engagement vers la réussite 2023-2027*. Repéré à https://www.cssh.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2023/09/PEVR_Document-long_Basse-reso.pdf
4. Centre de services scolaire de Saint-Hyacinthe (CSSH). (2024). *Référentiel pour favoriser la persévérance scolaire*. Repéré à https://www.cssh.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2023/11/CSSH-Persev.Scol_INTERACTIF-leger.pdf
5. Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). (2018). *Collaborer pour apprendre, apprendre pour réussir – Apprentissages essentiels*. Repéré le 2024-09-23 à <https://projetcar.ctreq.qc.ca/apprentissages-essentiels>
6. Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). (2018). *Collaborer pour apprendre, apprendre pour réussir – Données d'observation*. Repéré le 2024-09-23 à <https://projetcar.ctreq.qc.ca/donnees-observation>
7. Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). 2018. *Collaborer pour apprendre, apprendre pour réussir – Équipe collaborative*. Repéré le 2024-09-23 à <https://projetcar.ctreq.qc.ca/equipe-collaborative>
8. Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). (2018). *Communauté d'apprentissage professionnel – 3 pôles essentiels*. Repéré le 2024-09-23 à http://cap.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2016/08/3_poles.pdf
9. Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). (2018). *L'utilisation des données au service de l'apprentissage*. Projet Savoir – Deuxième dossier. Repéré le 2024-09-23 à <https://www.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2018/09/Savoir-Utilisation-des-donnees.pdf>
10. Colletette, P. (2010). *La gestion axée sur les résultats en milieu scolaire. Fondements et défis de mise en œuvre* (document de réflexion). Université du Québec en Outaouais.
11. Deming, W.E. (2018). *The New Economics, 3rd Edition: For Industry, Government, Education*. MIT Press.
12. Desrochers, A. (2021). *L'approche de la réponse à l'intervention et l'enseignement de la lecture-écriture*. Presses de l'Université du Québec.
13. Gaudreau, N. (2017). *Gérer efficacement sa classe : Les cinq ingrédients essentiels*. Presses de l'Université du Québec.
14. Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Les Editions d'organisation.
15. Gouvernement du Québec. (2014). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*.
16. Harrington, H.J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
17. Herling, F. (s.d.). *La zone proximale de développement*. HEC Montréal, Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique. Repéré le 2024-09-23 à https://ernest.hec.ca/video/DAIP/pdf/Zone_Proximale_de_Developpement.PDF

NOTES

**Centre
de services scolaire
de Saint-Hyacinthe**

Québec 

Centre de services scolaire de Saint-Hyacinthe 2025 ©

Tous droits réservés.

Toute reproduction d'une partie quelconque
de ce document par quelque procédé que ce soit
est strictement interdite sans l'autorisation écrite
du Centre de services scolaire de Saint-Hyacinthe.