

**DISCAS** (Jacques Henry et Jocelyne Cormier, consultants en éducation)  
1750, rue Sauriol Est, Montréal (Qc) H2C 1X4  
**Téléphone:** (514) 385-0054  
**Fax:** (514) 321-9226

**Courriel :** [info@discas.ca](mailto:info@discas.ca)  
**Site Web :** <http://discas.ca>

## **Session de perfectionnement**

# **Outil de diagnostic de l'état de la réussite scolaire dans les établissements**

**Document préparé à la demande  
de la direction de l'enseignement privé  
du ministère de l'Éducation**

4<sup>e</sup> version corrigée

Version finale validée — pour diffusion

27 mars 2003

Conception et rédaction

**Jacques Henry**



**DISCAS** — Jacques Henry et Jocelyne Cormier, consultants en éducation  
1750, rue Sauriol Est, Montréal (Qc) H2C 1X4  
Téléphone: (514) 385-0054  
Courriel : info@discas.ca

Fax: (514) 321-9226  
Site Web : <http://discas.ca>

## Outil de diagnostic de la réussite scolaire: Section 1 : cadre de référence

### INTRODUCTION

*Notes terminologiques:*

- *Pour des fins de lisibilité, le masculin épïcène désigne aussi bien les femmes que les hommes.*
- *Le présent document s'adresse aussi bien aux établissements primaires que secondaires. Toutefois, vu le nombre d'établissements concernés et compte tenu de la complexité plus grande des problématiques du secondaire, c'est en fonction de cet ordre d'enseignement que les outils ont d'abord été élaborés. Lorsque ce sera pertinent, un encadré particulier présentera une actualisation particulière en fonction du primaire.*
- *Le système scolaire est actuellement à cheval entre deux paradigmes et deux curriculums. Le nouveau curriculum et le Programme de formation sont, à ce stade, bien implantés dans les établissements primaires, alors que les établissements secondaires fonctionnent pour l'instant avec les « anciens » curriculum et programmes d'études. Nous avons fait le choix d'utiliser systématiquement la terminologie du nouveau curriculum, en précisant entre parenthèses, lorsque nécessaire, l'équivalent actuel au secondaire.*
- *Même s'il s'agit d'une impropriété terminologique au sens strict, nous avons choisi d'utiliser le terme d'« année » pour désigner l'ensemble des groupes d'une classe donnée (par exemple, la 2<sup>e</sup> secondaire) puisque, dans l'usage des établissements, le terme officiel de « classe » est trop souvent confondu avec celui de « groupe-classe ». Ce concept d'« année » est d'ailleurs périmé dans le nouveau curriculum, structuré autour de la notion de cycle, bien présente au primaire, mais qui n'a encore aucun fondement concret au secondaire.*

### Contexte et mandat

Après deux années d'expérimentation des plans de réussite dans les écoles publiques et privées du Québec, le MELS a fait savoir son intention non seulement d'en faire un exercice permanent mais également de lui donner une portée stratégique, avec un horizon triennal.

Sur la base de l'analyse des plans de réussite existants réalisés par les établissements privés, il semble que, dans plusieurs cas, la partie diagnostique laisse à désirer. Le phénomène peut s'expliquer en partie par le fait que la stricte réussite scolaire des élèves ne soit pas, dans les établissements privés, un problème aussi aigu que dans beaucoup d'écoles publiques. Cela entraîne toutefois que les moyens mis de l'avant dans ces plans, faute de reposer sur une analyse ciblée des besoins, apparaissent quelquefois comme insuffisamment spécifiques et quelque peu hétéroclites.

C'est dans cette perspective que la Direction de l'enseignement privé du MELS a souhaité fournir aux directeurs d'établissements privés un outil spécifiquement conçu pour l'enseignement privé, destiné à permettre un véritable diagnostic de la réussite scolaire dans l'établissement, tout en demeurant suffisamment léger pour ne pas hypothéquer indûment le temps du gestionnaire d'établissement privé, qui doit généralement s'acquitter (sauf dans les établissements de grande taille) de cette tâche seul et sans le support des services d'une commission scolaire.

La Direction de l'enseignement privé du MELS a donc confié l'élaboration de cet outil à Jacques Henry, de la firme DISCAS, avec l'assistance d'un comité de validation composé de représentants d'établissements et d'instances de l'enseignement privé.

## But de l'outil

Même s'il appelle une démarche réflexive sur le vécu de l'établissement, l'outil ne doit pas être assimilé à une évaluation institutionnelle complète. Il exclut donc d'emblée les aspects administratifs du fonctionnement de l'établissement qui ne sont pas directement reliés à la réussite scolaire des élèves. Il se limite délibérément, tant dans le choix des informations et des indicateurs que dans le diagnostic qu'il permet de poser, aux seuls aspects du vécu de l'établissement qui **témoignent** de la réussite scolaire des élèves (les manifestations) et à ceux qui **l'influencent directement** (l'environnement éducatif).

L'outil sert donc à une démarche d'analyse **préalable** à l'élaboration d'un plan de réussite, ce dernier visant à améliorer la réussite scolaire des élèves **et** à accroître la qualité des services éducatifs qui leurs sont offerts. Le plan de réussite proprement dit (qui n'entre pas dans le présent mandat) doit s'articuler autour d'orientations générales, d'objectifs et d'indicateurs. L'élaboration du plan de réussite est la suite logique du présent diagnostic.

L'outil **n'est pas** un formulaire à remplir. C'est une aide à la réflexion et une démarche d'analyse. Il ne remplace pas les formulaires d'élaboration du plan de réussite qui pourraient éventuellement être prescrits par le MELS. À ce stade, les seules contraintes légales concernent la nécessité, pour une école, de se référer aux **indicateurs nationaux** définis par le MELS (et qui sont, dans le présent outil, inclus dans le diagnostic sectoriel 1). Pour tout le reste du processus, la direction d'établissement demeure totalement libre de choisir les aspects qui conviennent à la réalité locale et aux besoins, et de déterminer le degré de profondeur de l'analyse.

Le présent outil est donc une banque parmi laquelle puiser selon ses besoins. Il serait irréaliste, pour la plupart des établissements, de procéder à une analyse en profondeur de chacune des 16 dimensions que comporte cet outil. En général, on se limitera à cibler quelques-uns d'entre eux pour une analyse plus fouillée, en se limitant, pour les autres, à un jugement global.

## CONCEPTS DE BASE

### La réussite scolaire

**La réussite scolaire d'un élève** est entendue comme l'atteinte du niveau de maîtrise des compétences définies par le programme de formation, dans l'ensemble des disciplines prévues par le curriculum, à l'intérieur d'un parcours scolaire effectué dans le temps normalement prévu, le tout conduisant à l'obtention d'un diplôme (au secondaire) ou par le passage normal à l'ordre supérieur (pour le primaire). Cette réussite est d'abord dichotomique (succès ou échec selon les standards nationaux régissant la sanction des études); elle est ensuite relative (selon le niveau de maîtrise des compétences atteint au-delà du seuil minimal).

**La réussite scolaire d'un groupe d'élèves** ou celle de l'ensemble d'une population étudiante est entendue comme la réussite scolaire moyenne, manifestée par un ensemble d'indicateurs, nommément :

- le niveau moyen de maîtrise des compétences atteint par l'ensemble des élèves du groupe de référence;
- le nombre (ou pourcentage) des élèves atteignant le niveau minimal de maîtrise des compétences;
- le nombre (ou pourcentage) des élèves situés dans un parcours scolaire sans retard;
- le nombre (ou pourcentage) des élèves obtenant le diplôme de fin d'études (au secondaire) ou poursuivant un parcours régulier à l'ordre supérieur (au primaire).

Contrairement à la réussite scolaire d'un élève (qui s'exprime clairement par des décisions relatives à la sanction des études), la réussite scolaire d'un groupe d'élèves ne permet pas de porter un jugement de maîtrise, puisqu'il n'y a pas de seuil défini et qu'un groupe, en tant que groupe, ne peut ni réussir ni échouer. Le jugement porté sur un groupe est donc nécessairement relatif et doit découler d'une comparaison par rapport à des performances de référence. La comparaison est essentiellement de deux ordres :

- dans le **temps**. On compare alors la performance d'un groupe d'élèves à celle de groupes similaires du même établissement au cours des années précédentes ou, plus rarement, la performance globale d'un groupe une année donnée par rapport à la performance globale de ce même groupe les années précédentes.
- dans l'**espace**. On compare alors la performance globale d'un groupe d'élèves à celle de l'ensemble de la population d'élèves de la même classe ou du même ordre d'enseignement. L'ensemble de la population désigne ici la totalité des écoles québécoises. La comparaison est également raffinée en la faisant porter sur des sous-ensembles segmentés : les seuls établissements privés, par exemple, ou encore les établissements de la région; ou, finalement, sur des établissements provenant de milieux socioéconomiquement semblables.

Le jugement s'exprime alors en termes de **progrès** (la réussite globale s'améliore-t-elle d'une année à l'autre?) ou de **rang** (la réussite scolaire de nos élèves est-elle meilleure ou moins bonne que celle des élèves d'autres établissements?).

Cette définition stricte de la réussite scolaire des élèves, manifestée par des indicateurs statistiques quantitatifs nationaux, est celle que le MELS a adoptée pour demander aux établissements d'élaborer des plans de réussite, et les informations qu'il leur a fournies jusqu'ici se limitent à ce seul aspect du fonctionnement éducatif d'un établissement. L'outil doit donc en tenir compte (et les données et procédures fournies par le MELS sont plus que suffisantes à cet effet) mais, à notre avis, ne pas s'y limiter.

Il importe en effet de rappeler que la **performance d'un établissement** ne saurait se réduire à la **réussite scolaire de ses élèves**. Même si la réussite scolaire des élèves est la raison d'être de l'établissement, il ne la contrôle pas; il ne peut que l'influencer **dans une certaine mesure** et c'est précisément cette mesure que l'établissement peut améliorer — ce qui est l'essence même d'un plan de réussite.

Or, cette mesure est impossible à quantifier, puisqu'elle varie d'un élève à l'autre et, a fortiori, d'un établissement à l'autre. Il est pourtant essentiel de la définir (et donc d'une façon qualitative, la quantification étant impossible) puisque l'action de l'établissement ne peut pas porter sur les élèves, mais seulement sur l'environnement éducatif dans lequel on les place. Voilà pourquoi nous parlerons, à partir de maintenant, plutôt que de « performance de l'établissement », de sa **contribution à la réussite éducative**.

Pour avoir une utilité pratique, l'outil ne doit pas viser à répondre seulement à la question « Comment nos élèves réussissent-ils? »; la réponse à cette question, aussi importante soit-elle, n'est qu'un indicateur global, qui ne permet pas de porter un jugement sur la contribution de l'établissement. La véritable question, à la fois plus large et plus limitée que la précédente, c'est : « Faisons-nous tout ce qu'il faut pour que nos élèves réussissent? » ou, plus réalistement : « Que pourrions-nous faire de plus ou de mieux pour que nos élèves réussissent mieux et en plus grand nombre? ».

Contrairement à ce que pourrait suggérer la sémantique, un « plan de réussite » renvoie au plan plus qu'à la réussite, à l'action plus qu'au résultat, tout comme un plan de traitement n'est pas un « plan de santé » : le traitement est la performance du médecin; la santé n'est que l'un des indicateurs, parmi d'autres et à envisager de façon relative, de cette performance. Il nous faut donc définir ce que nous entendons par la **contribution de l'établissement** (à la réussite éducative), puisque cette définition est sous-jacente à l'ensemble de l'outil.

## La contribution de l'établissement

L'outil vise donc à diagnostiquer la **contribution de l'établissement**, entendue comme la **combinaison** des éléments suivants, définis en fonction de l'établissement (et non de ses élèves) :

- la capacité de l'établissement d'assurer, de maintenir et si possible d'améliorer la réussite scolaire de ses élèves; on rejoint ainsi les objectifs stricts des plans de réussite ministériels des dernières années;
- la capacité de l'établissement de faire réussir ses élèves à l'intérieur de l'établissement; on parle ici d'une performance liée à la rétention de la clientèle initiale (dans la mesure où l'établissement contrôle le flux de sa clientèle, ce qui amènera des nuances méthodologiques);
- la qualité de l'environnement éducatif dans lequel l'établissement place ses élèves; on parle ici de la qualité de l'enseignement, de la qualité de l'encadrement, du niveau des services éducatifs offerts et des ressources affectées à ces services;
- les efforts spécifiques faits par l'établissement pour améliorer la réussite scolaire des élèves, et particulièrement les élèves à risques (dépistage, soutien, encadrement pédagogique, etc.);
- les efforts spécifiques faits par l'établissement pour analyser et améliorer sa performance; c'est la dimension réflexive de l'action institutionnelle. On parle ici de projet éducatif, de supervision et de développement institutionnel.

Ainsi définie comme une compétence globale et complexe, la contribution de l'établissement à la réussite ne se quantifie pas et ne peut déboucher que sur un diagnostic nuancé, non réductible à une cote ou à un seuil.

Ce diagnostic n'exclut pas la prise en compte d'aspects quantitatifs (et notamment tous ceux que le MELS exige des établissements au chapitre des indicateurs nationaux); ceux-ci ressortissent pour l'essentiel aux deux premiers points ci-dessus. Mais les aspects qualitatifs (qui constituent l'essentiel des trois derniers points ci-dessus) sont également à prendre en compte. Et puisque, dans ce dernier cas, les statistiques sont de peu de secours, ce sont les **faits** et les **perceptions** qui en constituent l'essence.

Le diagnostic global est donc qualitatif puisque, par définition, une conclusion qui prend en compte à la fois des aspects quantitatifs et des aspects qualitatifs ne peut être que qualitative.

Toutefois, pour éviter de glisser dans l'impressionnisme et la subjectivité pure, il importe que ces faits soient interprétés en fonction d'un référentiel unique et que les perceptions soient de différentes provenances.

Le référentiel est sous-jacent à l'outil. L'outil n'est donc pas neutre : il repose sur un petit nombre de postulats qui sont énoncés ci-dessous. Par exemple, l'outil postule que l'établissement qui s'est donné un authentique projet éducatif formel a, toutes choses égales par ailleurs, de meilleures chances d'avoir une action éducative efficiente qu'en l'absence d'un projet éducatif. Et ainsi de suite.

### LES POSTULATS SOUS-JACENTS

Dans un environnement complexe, tout est susceptible d'avoir, directement ou indirectement, une influence sur la réussite des élèves et n'importe quelle mesure peut théoriquement se justifier, ne serait-ce qu'en disant qu'elle ne peut pas nuire. Cette approche n'a toutefois pas une grande utilité diagnostique. Il faut donc choisir, avec une certaine subjectivité, les aspects de l'action éducative de l'établissement qui sont le plus directement pertinents à la réussite scolaire des élèves. Ainsi, le contrôle diététique des menus de la cantine ne peut certainement pas nuire; mais la lutte à l'absentéisme, quant à elle, est incontournable puisque l'on ne discutera pas longtemps la nécessité pour l'élève d'être présent pour réussir. L'outil retient donc le second aspect et ignore le premier.

Aux fins de l'élaboration de l'outil, nous postulons donc que l'établissement est plus efficient dans ses efforts pour favoriser la réussite scolaire de ses élèves :

- s'il s'est doté d'un projet éducatif;
- si les priorités éducatives sont choisies en consultation avec le personnel enseignant;
- si les priorités éducatives sont formalisées dans un plan d'action annuel;
- si l'enseignement fait l'objet d'une supervision structurée;
- si l'établissement assure le développement de la compétence de ses enseignants, notamment par une politique de perfectionnement;
- si l'établissement met en place des mesures concrètes visant à réaliser l'implantation de la réforme du curriculum;
- s'il s'est donné une politique d'évaluation des apprentissages compatible avec une approche de développement des compétences chez les élèves;
- s'il encourage une pédagogie différenciée en fonction des besoins diversifiés des élèves pour parvenir à la réussite;
- s'il pratique le dépistage et le soutien systématiques des élèves en difficultés;
- s'il offre des services complémentaires adaptés aux besoins des élèves;
- s'il informe rapidement et clairement les parents de l'état des apprentissages de leur enfant;
- s'il contre efficacement les phénomènes les plus directement nuisibles à la réussite scolaire, notamment l'absentéisme et la violence;
- s'il travaille activement à la rétention de sa clientèle initiale;
- s'il permet à ses élèves la poursuite d'un parcours scolaire conforme à leurs aspirations.

## LA STRUCTURE DE L'OUTIL

L'outil comporte trois sections principales. La première concerne la réussite et le parcours scolaires des élèves. La seconde portera sur la contribution de l'établissement à la réussite éducative. La troisième est constituée du diagnostic préalable au choix de mesures du plan de réussite.

### La réussite et le parcours scolaires des élèves

- **La réussite globale** (% des élèves ayant réussi dans toutes les disciplines — par classe. En 5<sup>e</sup> secondaire, taux de diplômés). Au primaire, par cycle.
- **La réussite par disciplines/classe** (% des élèves ayant réussi). Au primaire, par disciplines/cycle
- **Le retard scolaire** (% des élèves ayant acquis un retard scolaire dans l'établissement)

On tiendra compte des données des deux années précédentes pour fin de comparaison. L'établissement est d'abord comparé à lui-même. Dans les disciplines avec épreuve unique du MELS, il est aussi comparé avec d'autres établissements.

### La contribution de l'établissement à la réussite éducative

- **La gestion de la clientèle**
  - **Le profil:** origine géographique, caractéristiques socio-économiques, composition ethnique, etc.
  - **L'admission :** capacité d'accueil vs demande; critères d'admission; critères de sélection; évolution de la demande.
  - **La rétention :** % de départs; cause des départs; rôle de l'établissement dans ces départs.

- **L'environnement éducatif**
  - Domaine pédagogique:
    - L'implantation du curriculum
    - La qualité de l'enseignement
    - Le soutien aux apprentissages
    - L'évaluation des apprentissages
    - La fonction orientante de l'école
    - L'organisation scolaire
  - Domaine socio-éducatif:
    - L'encadrement des élèves
    - La vie étudiante et parascolaire
    - Les services professionnels
  - Domaine administratif:
    - L'organisation scolaire
  - Domaine socio-communautaire:
    - Les relations école-famille
    - Les relations école-communauté
  - Domaine réflexif :
    - Les référentiels institutionnels
    - L'évaluation et la planification institutionnelles
    - La communication professionnelle
    - La supervision professionnelle

Chacun de ses sous-aspects fait l'objet d'un questionnaire structuré.

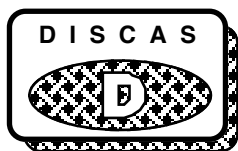
## Le diagnostic

Cette dernière partie, à partir de laquelle seront ultérieurement choisies et organisées les mesures du plan de réussite :

- porte un **jugement** sur l'état de chacun des aspects ci-dessus retenus pour fins d'analyse;
- dans le cas des aspects jugés problématiques, identifie des **causes** probables;
- identifie des **orientations générales** (stratégiques) découlant de l'analyse des points précédents. L'amélioration ou le maintien de la réussite scolaire des élèves et l'implantation de la réforme du curriculum sont des orientations générales obligatoires pour tous les établissements. Les autres relèvent de l'analyse locale.

L'outil n'ayant qu'un but diagnostique, il se limite aux aspects décrits ci-dessus. Une étape ultérieure, qui conduira à l'élaboration du plan de réussite proprement dit, nécessitera que l'établissement précise, pour chaque orientation générale retenue, des **objectifs** à atteindre avec, là où cela est pertinent, des **cibles quantitatives** et des **indicateurs**. Ces objectifs donneront lieu à des **mesures** qui constitueront le plan de réussite proprement dit. Objectifs, cibles, indicateurs et mesures ne font pas partie du présent outil.

(Précision : une **orientation générale** exprime une réalité que l'on **souhaite** modifier par le biais de l'influence que l'on peut avoir sur elle; par exemple, accroître le nombre de demandes d'admissions dans l'établissement. Un **objectif** décrit une réalité que l'on **s'engage** à modifier par le biais du contrôle que l'on a sur elle; par exemple, améliorer le dépistage des élèves à risques.)



**DISCAS** — Jacques Henry et Jocelyne Cormier, consultants en éducation  
1750, rue Sauriol Est, Montréal (Qc) H2C 1X4  
**Téléphone:** (514) 385-0054  
**Courriel :** mailto:discas@usa.net

**Fax:** (514) 321-9226  
**Site Web :** <http://discas.ca>

## Outil de diagnostic de la réussite scolaire: Section 2 : la démarche de diagnostic

### INTRODUCTION

La démarche de diagnostic proposée se décompose en deux volets. Le premier volet porte sur le **parcours scolaire** des élèves; le second, sur l'**environnement éducatif**.

L'analyse du parcours scolaire est la plus complexe et la plus exigeante techniquement, car elle se concentre sur les **résultats**, c'est-à-dire les manifestations quantitatives de la réussite strictement scolaire. Cette partie, largement appuyée sur des analyses statistiques, recouvre l'essentiel des préoccupations ministérielles face à la réussite scolaire (taux de réussite, retard scolaire, etc.) en les élargissant à l'ensemble des disciplines et en tenant compte des caractéristiques propres au monde de l'enseignement privé (sélection, rétention de clientèle, etc.). Elle débouche sur le **diagnostic sectoriel 1** dans la section des formulaires.

L'analyse de l'environnement éducatif est, quant à elle, essentiellement qualitative, même si certaines données statistiques peuvent, ponctuellement, servir à éclairer le jugement. Elle débouche sur les **diagnostics sectoriels 2 à 16** de la section des formulaires. Cette analyse touche les domaines pédagogique, socio-éducatif, administratif, socio-communautaire et réflexif, mais dans la seule mesure où ces aspects ont une influence directe et évidente sur la réussite scolaire.

### L'ANALYSE DU PARCOURS SCOLAIRE (diagnostic sectoriel 1)

Cette section décrit les diverses données à colliger concernant les **manifestations** de la réussite scolaire des élèves. Les manifestations concernent, dans un petit nombre de **disciplines indicatrices**, le **niveau** de réussite; elles concernent aussi, globalement, la **continuité du parcours scolaire**; elles concernent enfin la **durée du séjour de l'élève dans l'établissement**.

#### Les disciplines indicatrices

Les trois disciplines suivantes:

- Français langue d'enseignement — Lecture
- Français langue d'enseignement — Écriture
- Mathématique

Ces trois disciplines sont jugées suffisantes au primaire. Idéalement, au secondaire, l'analyse prendrait en compte les disciplines supplémentaires suivantes :

- Anglais langue seconde
- La discipline de sciences obligatoire pour l'année concernée
- La discipline de sciences humaines obligatoire pour l'année concernée

#### Le niveau de réussite

- Au secondaire:
  - Au minimum, la mention **Succès** ou **Échec** à la fin de l'année.
  - Idéalement, le **pourcentage obtenu** à la fin de l'année.



- Au primaire, le pourcentage d'élèves ayant atteint le niveau de compétence attendu pour la fin du cycle concerné.

### La continuité du parcours scolaire

- Au secondaire:
  - Pour les élèves de 1<sup>er</sup> à 3<sup>er</sup> secondaire, la mention **Promotion**, qui signifie le passage à la classe supérieure.
  - Pour les élèves de 4<sup>er</sup> secondaire, la mention **Promotion**, qui signifie soit le passage en 5<sup>er</sup> secondaire, soit l'admission dans un programme conduisant au D.É.P.
  - Pour les élèves de 5<sup>er</sup> secondaire, la mention **Diplôme obtenu**, qui signifie l'attribution du D.É.S.
- Au primaire:
  - Pour les élèves de 2<sup>er</sup> et de 4<sup>er</sup> année, la mention **Promotion**, qui signifie le passage au cycle supérieur.
  - Pour les élèves de 6<sup>er</sup> année, cette mention signifie le passage au secondaire.

Les alternatives à la mention **Promotion** sont **Redoublement**, qui signifie une reprise d'année dans l'établissement ou **Départ école** ou **Départ élève**

La mention **Départ école** signifie que l'élève quitte l'établissement en raison d'une décision de l'établissement. Il serait utile de compléter cette information par une précision relative à la cause du départ : comportement ou dossier scolaire.

La mention **Départ élève** signifie que l'élève quitte l'établissement à la suite de sa décision ou de la décision de ses parents. Il peut être utile de compléter cette information par une précision relative à la cause du départ: contraintes factuelles (déménagement, maladie, etc.), raisons financières ou résultat de l'exercice d'un choix de l'élève ou des parents. Il faut toutefois être conscient du peu de fiabilité des raisons fournies par l'élève ou ses parents.

### Le séjour dans l'établissement

- Au secondaire, il est dit **complété** lorsqu'un élève admis antérieurement à l'une des 4 premières années du secondaire termine sa 5<sup>er</sup> secondaire dans l'établissement. Cette mention ne peut donc s'appliquer qu'à des élèves de 5<sup>er</sup> secondaire, à la fin de l'année. Au primaire, le parcours est complété lorsqu'un élève admis à l'une des 5 premières années termine le 3<sup>er</sup> cycle dans l'établissement.
- Il est dit **continu** lorsqu'un élève admis antérieurement est toujours inscrit dans l'établissement à l'intérieur du nombre d'années correspondant au nombre d'années qu'il lui reste à parcourir pour atteindre la dernière classe du dernier cycle de l'ordre d'enseignement concerné.
- Il est dit **interrompu** lorsqu'un élève admis antérieurement ne se trouve plus dans l'établissement **et** n'a pas complété la dernière année du dernier cycle concerné.

## LES DONNÉES INDIVIDUELLES

Ces données sont des informations relatives à **chaque élève**. Il faut comprendre que ces données ne sont pas en soi l'objet du présent outil de diagnostic institutionnel (elles sont plutôt utiles à l'intervention éducative individuelle auprès de l'élève), mais qu'elles sont indispensables pour constituer des **statistiques** (voir plus loin) qui sont, quant à elles, l'objet du diagnostic institutionnel.

Ces données sont organisées dans une base de données pour permettre leur traitement informatique. Cette base de données « Élèves » existe nécessairement dans l'établissement, ne serait-ce que pour gérer bulletins, absences et dossiers d'élèves. Elle sera éventuellement à enrichir de rubriques supplémentaires permettant d'analyser la réussite scolaire. La configuration informatique nécessaire au traitement ne fait pas partie du présent outil.

À terme, les données individuelles identifiées ci-dessous devraient graduellement devenir disponibles pour au moins les 5 dernières années, de façon à tracer un profil du parcours complet des élèves. De façon transitoire, on s'efforcera de colliger la plupart d'entre elles pour les trois dernières années. Minimalement, on les colligera pour l'année précédente et on les accumulera ensuite à partir de là.

Pour **chaque élève**, pour **une année donnée**, on devrait pouvoir disposer des informations suivantes :

- un identificateur (le code permanent);
- son sexe (cette donnée peut être dérivée du code permanent)
- sa date de naissance (pour déterminer son âge et comparer celui-ci à l'âge normal pour l'année concernée, afin d'identifier les retards scolaires; cette donnée peut être dérivée du code permanent)
- au secondaire:
  - la mention **succès** ou **échec** dans chacune des disciplines indicatrices;
  - le **pourcentage** obtenu dans chacune des disciplines indicatrices;
- au primaire:
  - pourcentage d'élèves ayant atteint le niveau de compétence attendu pour la fin du cycle concerné.
- au secondaire, si possible, son **groupe** d'affectation pour chacune des disciplines indicatrices;
- l'**année** scolaire et l'**année (classe)** de la première inscription dans l'établissement;
- sauf pour les élèves de la première année de l'ordre concerné, la mention sur la continuité du **parcours scolaire**;
- pour tous les élèves, la mention concernant son **séjour dans l'établissement**.

## LES DONNÉES STATISTIQUES

Ces données résultent de compilations sectorielles des données individuelles ci-dessus. On considérera d'abord les statistiques à colliger **pour une année scolaire donnée**. On considérera ensuite les comparaisons statistiques **d'une année à l'autre**.

### Pour une année scolaire donnée

Les données statistiques se présentent sous deux aspects: **par année** (par **cycle** au primaire) et **par discipline indicatrice**.

- **Par année** (par **cycle** au primaire)

On devrait pouvoir disposer, pour chacune des années (pour chacun des cycles, au primaire), pour l'ensemble des élèves de l'année ou du cycle d'abord et en différenciant les garçons des filles ensuite, des informations suivantes :

- le taux de promotion (ou de diplomation dans le cas de la 5<sup>e</sup> secondaire);
- si désiré, l'écart de ce taux par rapport à la moyenne des écoles québécoises et par rapport à la moyenne des établissements privés (données fournies par le MELS);
- le taux de persistance dans l'établissement;
- le pourcentage d'élèves ayant acquis un retard scolaire dans l'établissement.

- **Par discipline indicatrice**

On devrait pouvoir disposer, pour chacune des disciplines indicatrices retenues, pour l'ensemble des élèves de l'année ou du cycle d'abord et en différenciant les garçons des filles ensuite, des informations suivantes :

- le taux de réussite;
- au secondaire, le pourcentage moyen obtenu;
- au secondaire, pour les programmes d'études à sanction ministérielle reposant sur une épreuve unique, l'écart par rapport à la moyenne des

écoles québécoises et par rapport à la moyenne des établissements privés (données fournies par le MELS).

Au secondaire, si on le désire, ces statistiques peuvent être ventilées, pour chaque discipline, par **groupe d'affectation**. Cela permet éventuellement (mais en usant de prudence) d'analyser les résultats différenciés en fonction des enseignants affectés aux divers groupes. Toute comparaison entre les groupes doit reposer sur l'assurance que les groupes concernés sont hétérogènes et équivalents entre eux.

### D'une année scolaire à l'autre

Ces statistiques sont de niveau **méta-**, en ce sens qu'il s'agit de statistiques résultant de la comparaison des statistiques d'une année à l'autre; ce sont des « statistiques de statistiques ». Elles permettent de dégager éventuellement des tendances ou des évolutions.

Ces statistiques portent sur les mêmes objets que les statistiques relatives à une année donnée. Dans un premier temps, elles présentent, côte à côte, les statistiques des 3 ou, idéalement, des 5 dernières années. Dans un second temps, elles peuvent calculer les **moyennes** des 3 ou 5 dernières années.

Le dégagement de tendances (progrès, dégradation, etc.) ne se calcule pas automatiquement et résulte de l'interprétation des statistiques.

## L'ANALYSE ET L'INTERPRÉTATION

**Chacun** des indicateurs statistiques ci-dessus doit faire l'objet d'une analyse et d'une interprétation, aboutissant ultérieurement à un jugement.

L'analyse et l'interprétation doivent au minimum :

- s'assurer que les résultats (ou les variations de résultats) ne sont pas attribuables à des situations ponctuelles ou à des changements structurels concernant la composition de la clientèle (par exemple, un changement significatif dans les critères d'admission ou l'introduction de la mixité);
- écarter les informations reposant sur un trop petit nombre d'élèves pour être significatives (par exemple le passage de zéro échec à un échec dans une discipline donnée, particulièrement si l'élève concerné a un profil scolaire ou un vécu exceptionnel).

Elles devraient permettre de :

- documenter les rendements scolaires comparatifs des filles et des garçons;
- relier, s'il y a lieu, l'évolution des rendements scolaires à l'introduction de certaines mesures remédiatrices (celles des plans de réussite précédents, notamment);
- différencier, s'il y a lieu, le rendement moyen des élèves réguliers de celui de certaines catégories d'élèves regroupés en fonction de critères d'homogénéité (groupes de douance, par exemple, ou groupes en mesures d'appui, ou encore groupes d'adaptation scolaire);
- déterminer si l'affectation d'un enseignant donné à un groupe donné a ou non un effet significatif sur le rendement moyen de ce groupe (en prenant les précautions méthodologiques appropriées).

## LE DIAGNOSTIC SECTORIEL

**Pour chacun** des indicateurs statistiques ci-dessus, et compte tenu de l'analyse et de l'interprétation effectuées à l'étape précédente, on doit pouvoir porter un **jugement** sur la réalité dont ils constituent une manifestation.

Aux fins du présent outil, ce jugement prend d'abord l'une des trois valeurs suivantes: **satisfaisant**, **à améliorer** ou **problématique**.

Dans le cas où le jugement conclut à une situation problématique ou à améliorer, il doit être complété d'une identification des **causes possibles relevant de l'établissement**, ce qui constitue le diagnostic sectoriel.

Les causes possibles sont très nombreuses et peuvent être de divers ordres. On pourra se référer à l'annexe du présent dossier, qui présente une liste détaillée des facteurs potentiels de l'échec ou de la réussite scolaire. On se concentrera sur les causes possibles qui relèvent de l'établissement ou sur lesquelles l'établissement a un certain degré de contrôle. Mentionnons pour l'instant, à simple titre indicatif:

- des approches pédagogiques inadéquates ou insuffisamment différenciées;
- des exigences trop élevées en regard des attentes du Programme de formation (ou des programmes d'études);
- une insuffisance d'évaluation en cours d'apprentissage (de régulation ou formative), de diagnostic ou de soutien des apprentissages;
- des interférences de l'évaluation en cours d'apprentissage (de régulation ou formative) avec l'évaluation bilan (de fin de cycle ou sommative);
- un défaut d'encadrement des élèves;
- certains déficits de compétence professionnelle;
- etc.

Ces causes renvoient directement aux diagnostics sectoriels subséquents sur l'environnement scolaire.

Le jugement sur l'état de la réussite scolaire dans l'établissement est nécessairement relatif et, dans une certaine mesure, subjectif. Il prend en compte les attentes du milieu, la vocation de l'établissement, la sévérité de sa sélection, etc., etc. On peut toutefois établir que :

- dans l'idéal, l'établissement vise la promotion et la diplomation de tous ses élèves, leur réussite dans toutes les disciplines indicatrices, avec le plus haut pourcentage possible, sans retard scolaire ni départ de l'établissement attribuable à l'établissement lui-même;
- plus la sélection pratiquée par l'établissement est sévère, plus les résultats devraient s'approcher de l'idéal énoncé ci-dessus.

Compte tenu du caractère privé de l'établissement, une attention particulière doit être consacrée à la **capacité de rétention** de l'établissement, qui renvoie directement à la persistance de ses élèves dans l'établissement. L'analyse qualitative devra étudier, notamment, le nombre et les causes des départs imposés par l'établissement à l'élève ainsi que, dans le cas des départs choisis par l'élève ou ses parents, les conditions éventuelles posées par l'établissement à la réinscription de l'élève.

Il faudra se demander si certains facteurs institutionnels n'engendrent pas un nombre anormal de tels départs. On pense particulièrement aux facteurs suivants :

- des pratiques d'évaluation des apprentissages qui provoqueraient des échecs scolaires qui ne seraient pas la manifestation de la compétence finale de l'élève dans les disciplines concernées;
- une politique de gestion des échecs qui inclut le départ forcé de l'élève comme un recours normal;
- une structure d'accueil trop rigide ou à vocation éliminatoire, qui pousserait au départ de certains élèves par ses nécessités de fonctionnement (par exemple, une structure pyramidale non ajustable).

Le fait que l'on assiste l'élève dans sa relocalisation après un tel départ traduit sans doute un souci de la clientèle; mais il n'équivaut pas, en ce qui concerne la capacité de rétention de l'établissement, au fait d'avoir conservé l'élève dans l'établissement.

## LES STATISTIQUES COMPLÉMENTAIRES

On se réfère ici à des données qui, sans être indispensables à l'établissement d'un diagnostic, peuvent présenter une utilité, pour certains établissements à tout le moins. On pense particulièrement à l'**intensité de sélection** (rapport entre le nombre de demandes d'admission et le nombre d'inscriptions) ainsi qu'à la **composition de la clientèle** par école de provenance et au **taux de réussite à l'ordre supérieur d'enseignement**. Il appartient à l'établissement de déterminer si ces informations sont utiles pour raffiner son diagnostic.

## L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ÉDUCATIF (diagnostics sectoriels 2 à 16)

Cette série de diagnostics sectoriels suit la même logique que le diagnostic précédent, mais en se concentrant non pas sur les résultats mais sur les **processus** contrôlés, au moins partiellement, par l'établissement. Les informations permettant de fonder le jugement relèvent donc davantage des faits et des perceptions, les données quantitatives n'ayant qu'un apport ponctuel.

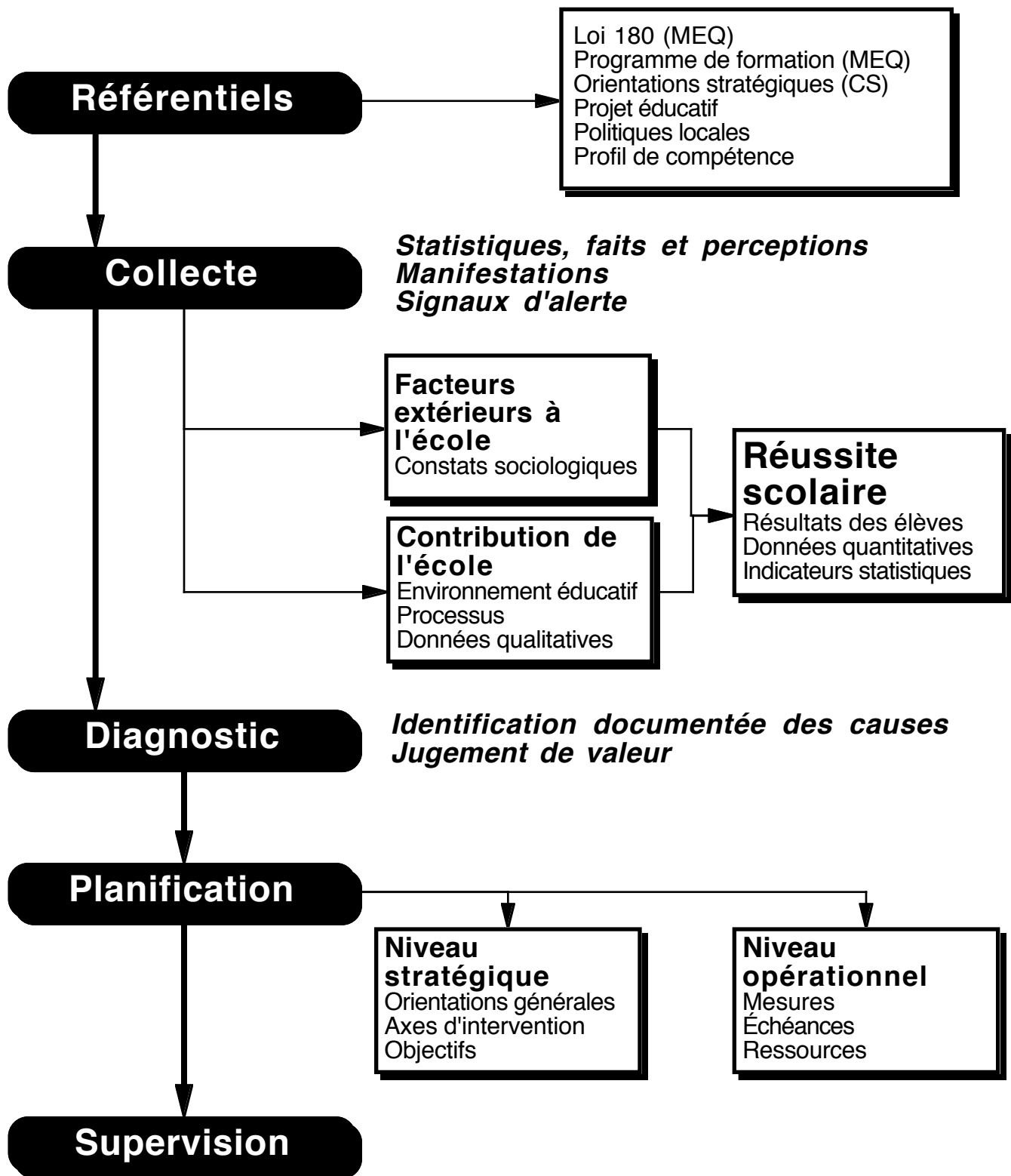
Il appartient à chaque direction d'établissement de déterminer le mode de collecte de ces informations, ainsi que leur ampleur et ce, pour chacun des 15 diagnostics sectoriels. Des **questions-guides** sont proposées pour chacun des 15 aspects.

Minimalement, la direction assurera la réponse à l'ensemble des questions-guides. On peut également éclairer et élargir cette perception de la direction au moyen d'un comité de travail représentatif des divers secteurs de l'établissement ou encore des instances constituées (commission pédagogique, comité des enseignants, etc., etc.). Si l'on souhaite un diagnostic plus sophistiqué, on pourra juger bon, pour certains aspects, d'obtenir des informations en provenance de l'ensemble de l'équipe-école, d'élèves ou de parents. Si c'est le cas, il appartiendra à la direction de choisir le mode de collecte de ces informations (assemblée, questionnaire écrit, groupe de discussion, etc.). À titre purement indicatif, des questionnaires s'adressant aux élèves et aux parents et visant à apprécier leur taux de satisfaction face aux services de l'école sont proposés en annexe. Ces questionnaires ne sont pas conçus pour être utilisés tels quels. On pourra réduire les nombreux aspects énumérés de façon à les limiter à ceux pour lesquels une première analyse interne n'est pas jugée suffisante.

Pour éviter d'alourdir inutilement le processus d'analyse, nous recommandons vivement que l'instance de pilotage du diagnostic (direction ou comité ad hoc) procède à un premier diagnostic complet. Si on juge utile de recourir à des instances plus larges, on aura avantage à placer celles-ci en situation de **réaction** ou de **validation**.

Il est important de comprendre, finalement, que les questions-guides **ne constituent pas** un questionnaire auquel il faudrait répondre au complet, dans l'ordre et de façon linéaire, mais plutôt un ensemble de préoccupations à conserver présentes à l'esprit en cherchant à poser le **jugement global** qui constitue le cœur de chacun de ces diagnostics sectoriels. Il s'agit, rappelons-le, par analogie avec la logique du Programme de formation, **d'éléments d'une compétence institutionnelle**.

## RÉSUMÉ DE LA DÉMARCHE

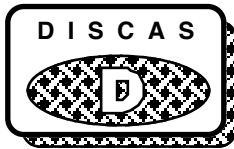


**DISCAS** — Jacques Henry et Jocelyne Cormier, consultants en éducation  
1750, rue Sauriol Est, Montréal (Qc) H2C 1X4  
**Téléphone:** (514) 385-0054  
**Courriel :** info@discas.ca

**Fax:** (514) 321-9226  
**Site Web :** <http://discas.ca>

## Outil de diagnostic de la réussite scolaire

# Les dimensions du diagnostic



**DISCAS** — Jacques Henry et Jocelyne Cormier, consultants en éducation  
1750, rue Sauriol Est, Montréal (Qc) H2C 1X4  
Téléphone: (514) 385-0054  
Courriel : info@discas.ca

Fax: (514) 321-9226  
Site Web : <http://discas.ca>

## Sommaire du diagnostic

*Note : cette page et la suivante constituent l'aboutissement du processus d'analyse réflexive décrit dans les pages 18 à 34. Il faut avoir complété les diagnostics sectoriels avant de remplir ce sommaire.*

Codes concernant l'état du dossier : **S** : satisfaisant    **A** : à améliorer    **P** : problématique

### DIAGNOSTIC SECTORIEL 1 : LE PARCOURS SCOLAIRE (LES RÉSULTATS DES ÉLÈVES)

|                       |       |  |       |
|-----------------------|-------|--|-------|
| La réussite globale   | S A P | La réussite des sortants à l'ordre supérieur | S A P |
| Le taux de décrochage | S A P | La capacité de rétention                     | S A P |
| Le retard scolaire    | S A P | La comparaison avec autres établissements    | S A P |

Disciplines/années problématiques ou à améliorer :

### DIAGNOSTICS SECTORIELS 2 À 16 : L'ENVIRONNEMENT ÉDUCATIF (LA CONTRIBUTION DE L'ÉCOLE)

#### Domaine pédagogique

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| 2. La qualité de l'enseignement      | S A P |
| 3. Le soutien aux apprentissages     | S A P |
| 4. L'évaluation des apprentissages   | S A P |
| 5. La fonction orientante de l'école | S A P |

#### Domaine administratif

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 9. L'organisation scolaire | S A P |
|----------------------------|-------|

#### Domaine réflexif

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| 12. Les référentiels institutionnels | S A P |
| 13. L'évaluation et la planification | S A P |
| 14. L'implantation du curriculum     | S A P |

#### Domaine socioéducatif

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 6. L'encadrement des élèves         | S A P |
| 7. La vie étudiante et parascolaire | S A P |
| 8. Les services professionnels      | S A P |

#### Domaine socio-communautaire

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| 10. Les relations école-famille    | S A P |
| 11. Les relations école-communauté | S A P |

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| 15. La communication professionnelle | S A P |
| 16. La supervision professionnelle   | S A P |



**PROBLÈMES À RÉGLER (avec identification des causes)**

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

**ASPECTS À AMÉLIORER**

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

**LISTE DES ORIENTATIONS GÉNÉRALES RETENUES**

- 
- 
- 
- 
-

## Diagnostic sectoriel 1

### Le parcours scolaire des élèves

À la suite de l'analyse des données statistiques, quel jugement est porté sur chacun des aspects ci-dessous?

**S:** satisfaisant      **A:** à améliorer      **P:** problématique

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Le pourcentage de réussite global (% d'élèves promus ou diplômés)?            | S | A | P |
| Les moyennes obtenues dans l'ensemble des disciplines indicatrices?           | S | A | P |
| L'évolution de la réussite globale au cours des dernières années?             | S | A | P |
| La réussite comparative des garçons et des filles?                            | S | A | P |
| L'évolution de la comparaison avec d'autres établissements?                   | S | A | P |
| Le pourcentage de retards acquis dans l'établissement?                        | S | A | P |
| La capacité globale de rétention de l'établissement?                          | S | A | P |
| Le taux global de départs école?  | S | A | P |
| Le niveau de sélection (rapport entre l'offre et la demande)?                 | S | A | P |
| L'évolution de la sélection?  | S | A | P |
| La réussite des sortants passés à l'ordre supérieur? (si données disponibles) | S | A | P |

#### Peut-on identifier des sous-groupes problématiques ou à améliorer?

- Années-disciplines?
- Disciplines avec épreuves uniques du MELS?
- Groupes relevant d'un même enseignant?

#### Pour chacun des aspects problématiques ou à améliorer identifiés ci-dessus, quelles sont les causes possibles?

*On se référera utilement à la liste des facteurs potentiels de la réussite ou de l'échec scolaire, fourbi en annexe du présent document.*

#### Compte tenu des causes identifiées ci-dessus, quelles orientations générales sont à privilégier?

## Diagnostic sectoriel 2

# La qualité de l'enseignement

Domaine pédagogique

### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- Les enseignants croient-ils à l'éducabilité des élèves?
- Dans quelle mesure le Programme de formation ou les programmes d'études actuels sont-ils respectés?
- Quel degré d'autonomie les enseignants manifestent-ils par rapport à leur manuel scolaire?
- Quel est le degré d'interactivité dans les classes?
- Quelle est la variété et la pertinence des activités d'apprentissage?
- Quelle est la qualité de la gestion de la classe?
- Dans quelle mesure les enseignants adaptent-ils leur enseignement d'un groupe à l'autre ou selon les différents styles d'apprentissage de leurs élèves?
- Quelle complémentarité établit-on entre le travail en classe et le travail à la maison?
- Quel degré de cohérence pédagogique (approches, exigences) ont les enseignants entre eux au sein d'une même année? au sein d'une même discipline-année?
- Dans quelle mesure certaines activités d'apprentissage se réalisent-elles en dehors de la classe ou avec la participation de personnes extérieures à la classe?

### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

### Faits observés:

### Jugement global sur l'état de ce dossier:

### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:

## Diagnostic sectoriel 3

# Le soutien aux apprentissages

Domaine pédagogique

### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- L'école offre-t-elle des profils, cheminements, programmes destinés à différentes catégories d'élèves? Si oui, les critères de classement sont-ils clairs et pertinents? L'offre est-elle suffisamment diversifiée pour répondre aux besoins?
- Quel est l'usage du diagnostic, du dépistage et de la vérification des préalables par les enseignants?
- L'offre de récupération est-elle adéquate (disciplines, accessibilité, précocité, différenciation)?
- La mécanique de référence et de communication entre les enseignants et les professionnels du soutien pédagogique est-elle efficace?
- De quelle façon sont recueillies, consignées et utilisées les informations sur le cheminement d'apprentissage des élèves dans chacune de ses disciplines?
- Comment sont coordonnés les jugements portés sur un élève par ses divers enseignants et intervenants?
- Fait-on usage de plans d'intervention pédagogiques auprès des élèves en difficulté?
- Dans quelle mesure utilise-t-on les pairs dans le soutien aux apprentissages?
- Que fait l'école pour faciliter la collaboration des parents dans le soutien qu'ils peuvent apporter à leur enfant?
- Quels moyens d'enrichissement sont prévus pour les élèves performants?
- Que fait l'école pour valoriser la réussite scolaire chez ses élèves?

### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

**Par exemple :** nombre d'élèves inscrits dans des classes spéciales ou des mesures de soutien, évolution de ce nombre, durée moyenne du séjour en CPT, taux de réintégration, périodes de récupération offertes, nombre d'élèves se prévalant de la récupération, amélioration du rendement scolaire de ces élèves, etc.

### Faits observés:

### Jugement global sur l'état de ce dossier:

### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:

## Diagnostic sectoriel 4

# L'évaluation des apprentissages

Domaine pédagogique

### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- L'établissement a-t-il une politique locale d'évaluation des apprentissages?
- **Au secondaire** : l'évaluation sommative donne-t-elle prépondérance à l'épreuve-synthèse?
- **Au primaire**: le bilan de fin de cycle repose-t-il sur une situation d'évaluation complexe et authentique?
- La pondération des étapes découle-t-elle d'une planification par programmes d'études?
- **Au secondaire** : les instruments de mesure servant à l'évaluation sommative sont-ils communs aux enseignants d'un même programme et respectent-ils le domaine d'évaluation du programme?
- Dans quelle mesure et par quels moyens les enseignants pratiquent-ils l'évaluation en cours d'apprentissage (formative)?
- Que fait l'école pour développer la capacité métacognitive des élèves et leur engagement actif dans la gestion et l'évaluation de leurs apprentissages?
- **Au secondaire** : l'évaluation formative est-elle dissociée du calcul de la note sommative?
- L'évaluation des apprentissages privilégie-t-elle l'évaluation des habiletés et des compétences par rapport à l'évaluation des connaissances?

### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

**Par exemple** : Pondération moyenne de l'épreuve-synthèse, proportion des examens communs, pondération moyenne des devoirs et examens « formatifs notés », etc.

### Faits observés:

### Jugement global sur l'état de ce dossier:

### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:

## Diagnostic sectoriel 5

### La fonction orientante de l'école

Domaine pédagogique

#### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- Quels liens font les enseignants entre les apprentissages disciplinaires et le monde du travail?
- Quelle possibilité est offerte aux élèves de visiter et d'explorer divers milieux professionnels?
- Quelle est l'accessibilité de l'information de nature orientante dans l'école (documentation, conférences, logiciels, consultations, etc.)?
- Assure-t-on la continuité et la densité de l'information orientante pendant tout le parcours scolaire?
- Quelle est la qualité de l'arrimage avec les établissements-débouchés (cégeps, centres, etc.)?
- L'offre de services d'orientation est-elle adéquate?

#### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

**Par exemple** : répartition des destinations des sortants, situation des sortants après un an, nombre d'élèves recourant aux services d'orientation, etc.

#### Faits observés:

#### Jugement global sur l'état de ce dossier:

#### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

#### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

#### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:

## Diagnostic sectoriel 6

### L'encadrement des élèves

Domaine socioéducatif

#### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- Dans quelle mesure la surveillance permet-elle un contrôle adéquat des lieux, à l'intérieur et à l'extérieur, et du comportement des élèves?
- A-t-on identifié et sécurisé certains lieux, espaces, moments présentant des risques plus grands?
- Le code de vie est-il raisonnable et applicable? A-t-il été mis à jour? Les élèves ont-ils été consultés?
- L'application des règlements est-elle cohérente entre les intervenants?
- Les infractions sont-elles détectées et suivies d'interventions appropriées?
- L'absentéisme est-il un problème? La gestion des absences et des retards est-elle rapide et efficace?
- Quel est le degré de respect par les élèves des lieux, du matériel et de l'environnement?
- Quel est le niveau de tolérance des sous-groupes d'élèves entre eux (tension interethniques, harcèlement, intimidation, racisme, taxage, bagarres, etc.)?
- Dans quelle mesure la violence est-elle contrôlée dans l'école?
- Quel usage est fait des pairs (parrains, médiateurs, etc.) pour faciliter la résolution des conflits et l'intégration de tous les élèves?

#### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

**Par exemple** : taux d'absentéisme (volume, durée, causes, nombre d'élèves), nombre de retards, nombre d'heures de surveillance dans les lieux publics, nombre d'incidents violents, nombre d'interventions policières ou de signalements, taux de vandalisme, nombre d'infractions, nombre d'élèves sanctionnés, etc.

#### Faits observés:

#### Jugement global sur l'état de ce dossier:

#### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

#### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

#### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:

## Diagnostic sectoriel 7

### La vie étudiante et parascolaire

Domaine socioéducatif

#### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- L'offre d'activités parascolaires est-elle planifiée en fonction de la diversité des besoins de la clientèle?
- Présente-t-elle un équilibre entre les domaines culturel, sportif, social et communautaire? Entre les activités d'élite et celles de masse? Entre activités s'adressant prioritairement aux filles ou aux garçons?
- Par quels moyens favorise-t-on la participation et la persistance des élèves engagés dans les activités?
- Dans quelle mesure l'exercice d'un emploi rémunéré interfère-t-il avec la participation ou la réussite?
- L'animation est-elle compétente, éducative et dynamique?
- Quelle importance ont les structures de démocratie étudiante dans l'organisation de la vie scolaire?
- Quelle importance et quelle qualité ont les médias étudiants?
- L'année scolaire est-elle marquée par des temps forts et des activités de rassemblement?
- Dans quelle mesure l'école a-t-elle développé des signes distinctifs, marques d'appartenance et éléments d'une tradition?

#### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

**Par exemple :** nombre d'élèves inscrits dans des activités parascolaires, ventilation par domaine (sportif, culturel, communautaire), par vocation (élite, masse) par sexe, par année; corrélation entre participation aux activités et réussite scolaire; taux de persistance; données concernant l'exercice d'un emploi rémunéré; etc.

#### Faits observés:

#### Jugement global sur l'état de ce dossier:

#### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

#### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

#### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:



## Diagnostic sectoriel 8 Les services professionnels

Domaine socioéducatif

### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- La nature et la densité des services professionnels est-elle satisfaisante en regard des besoins spécifiques de la clientèle?
- Quelle est la disponibilité et l'accessibilité des services professionnels? Les critères d'accessibilité sont-ils définis et pertinents?
- Dans quelle mesure les élèves et les parents sont-ils informés adéquatement des ressources professionnelles disponibles
- Dans quelle mesure les enseignants sont-ils au courant du travail des professionnels? Comment les perçoivent-ils?
- Comment fonctionne la mécanique de référence entre enseignants et professionnels? Entre professionnels et direction? Entre professionnels et services sociaux et services de santé?
- L'action des professionnels présente-t-elle un équilibre entre les actions de diagnostic, d'intervention, de consultation, d'information et de prévention?
- Comment les professionnels sont-ils engagés dans la vie de l'école et consultés sur ses orientations?
- L'expertise des professionnels est-elle pleinement exploitée et utilisée à bon escient?

### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

**Par exemple** : nombre d'élèves touchés par des interventions professionnelles, ventilation par domaine, par sexe, par année; temps moyen de l'intervention; répartition du temps des professionnels entre les différents types d'intervention; etc.

### Faits observés:

### Jugement global sur l'état de ce dossier:

### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:

## Diagnostic sectoriel 9 L'organisation scolaire

Domaine administratif

### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- Le cadre horaire équilibre-t-il correctement les exigences d'apprentissage et celles de socialisation, d'hygiène et de détente?
- L'aménagement de l'horaire a-t-il la souplesse requise pour répondre à certains besoins de regroupement, de décroisement, de rencontres, etc.?
- La mécanique de constitution des groupes permet-elle des groupes stables, la réduction du nombre d'intervenants auprès d'un même groupe, la maximisation du temps d'apprentissage et la minimisation des temps de déplacement?
- Quelles mesures a-t-on prises pour rendre accessibles aux élèves les outils de travail nécessaires à un apprentissage autonome (ordinateurs, ouvrages de référence, bibliothèque, locaux spécialisés, etc.)?
- Quelle est l'efficacité de la gestion des absences, des locaux, de la circulation, du matériel, des réseaux, de la suppléance?
- Dans quelle mesure l'affectation des tâches d'enseignement et des tâches éducatives exploite-t-elle la compétence du personnel en fonction des besoins des élèves?

### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

**Par exemple** : temps de disponibilité de certains locaux vs taux de fréquentation ou d'utilisation des services; ratios espaces-élèves et équipements-élèves; nombre moyen de profs par élève; taux de stabilité des groupes; etc.

### Faits observés:

### Jugement global sur l'état de ce dossier:

### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:

## Diagnostic sectoriel 10 Les relations école-famille

Domaine socio-communautaire

### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- Quel est le degré de satisfaction des parents quant aux informations qu'ils reçoivent sur les apprentissages et le comportement de leur enfant? Sur les activités de l'école?
- Dans quelle mesure est satisfaisante la participation des parents aux activités d'information organisées par l'école? Que fait l'école pour accroître cette participation?
- L'école offre-t-elle aux parents des services et activités s'adressant spécifiquement à leur capacité parentale?
- Quelle collaboration l'école entretient-elle avec les organismes communautaires qui interviennent auprès des familles des élèves?
- Que fait l'école pour exploiter, à des fins d'apprentissage, l'expérience de vie ou l'expertise de certains parents?
- Quelle est l'accessibilité des enseignants et des autres éducateurs de l'école aux demandes d'information ou aux offres de collaboration des parents?

### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

**Par exemple** : taux de participation des parents aux réunions, aux séances d'information, aux activités qui leur sont destinées; taux de satisfaction; etc.

### Faits observés:

### Jugement global sur l'état de ce dossier:

### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:

# Diagnostic sectoriel 11

## Les relations école-communauté

Domaine socio-communautaire

### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- L'école favorise-t-elle concrètement la présence et la participation de ses élèves aux événements importants de la vie de la communauté?
- Dans quelle mesure l'école agit-elle, pour l'améliorer, sur son image publique dans la communauté?
- Que fait l'école pour ouvrir l'élève sur la communauté, pour développer son sens d'appartenance communautaire, pour l'encourager à s'engager dans des actions communautaires?
- Dans quelle mesure ouvre-t-on l'élève sur le monde, sur les grands enjeux de société, sur les autres cultures, sur les causes humanitaires?
- Au-delà des échanges de services, en quoi consistent les partenariats de l'école avec les organismes communautaires

### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

**Par exemple** : proportion des élèves engagés dans des activités communautaires; nombre moyen de visites, sorties et autres interactions entre l'élève et des milieux extérieurs à l'école; etc.

### Faits observés:

### Jugement global sur l'état de ce dossier:

### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:

## Diagnostic sectoriel 12

### Les référentiels institutionnels

Domaine réflexif

#### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- L'établissement s'est-il doté d'un authentique projet éducatif, récemment élaboré ou remis à jour, intégrant notamment la préoccupation de réussite scolaire et les grandes orientations du Programme de formation?
- Le projet éducatif est-il le résultat d'une consultation significative de l'équipe-école, des parents et (au secondaire) des élèves?
- Le projet éducatif est-il assorti de plans d'action annuels, comportant des mesures concrètes?
- Le projet éducatif sert-il, dans le quotidien de la gestion de l'école, de référence pour les prises de décision et d'orientation pour les plans d'action sectoriels?
- L'école s'est-elle donné des politiques institutionnelles claires d'ordre éducatif (évaluation des apprentissages, encadrement des élèves, devoirs, activités parascolaires, etc.)?
- Ces politiques, ainsi que le plan de réussite, ont-ils été élaborés avec la participation active de l'équipe-école?

#### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

#### Faits observés:

#### Jugement global sur l'état de ce dossier:

#### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

#### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

#### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:

**L'évaluation et la planification institutionnelles****QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):**

- La mise en œuvre des grands chantiers institutionnels (projet éducatif, réforme, réussite scolaire, développement des TIC, école orientante, etc.) se fait-elle dans le cadre d'un plan d'action structuré et à long terme?
- De quelle façon (comités, groupes de travail, réunions de cycle, etc.) s'assure-t-on de la participation active du personnel dans l'élaboration de ces plans d'action?
- Les plans de travail font-ils l'objet d'une évaluation et d'une reddition de comptes satisfaisantes? Le personnel y participe-t-il?
- Comment s'assure-t-on que la planification et l'évaluation institutionnelles ne se limitent pas à des opérations ponctuelles en début et en fin d'année mais soient plutôt intégrées au fonctionnement continu de l'établissement?
- Que sait-on de l'efficacité des mesures précédemment mises en place, notamment celles du plan de réussite? S'est-on borné à constater leur mise en œuvre ou peut-on les mettre en relation avec des résultats observables?

**Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:****Faits observés:****Jugement global sur l'état de ce dossier:****Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:****Causes probables des problèmes s'il y a lieu****Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:**

**L'implantation du curriculum (secondaire)**

*Note : ce dossier, dans l'état actuel des choses, ne peut pas être un facteur de réussite ou d'échec scolaire, puisqu'il est encore en gestation. Il doit toutefois être pris en compte dans la préparation du plan de réussite de l'établissement, puisqu'il s'agit d'une articulation majeure des actions à entreprendre à long terme.*

**QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):**

- La direction connaît-elle, a-t-elle lu et s'est-elle approprié le Programme de formation?
- Un comité de pilotage ou un groupe de réflexion a-t-il été constitué dans l'école?
- Les enseignants ont-ils été informés de la nomenclature et de la structure du programme de formation?
- A-t-on identifié les changements qui seront nécessairement introduits dans les pratiques professionnelles par l'approche par compétences, le programme de cycle, la politique d'évaluation?
- A-t-on identifié les pratiques professionnelles en sursis?
- A-t-on élaboré un plan structuré d'implantation du nouveau curriculum?
- Commence-t-on dès maintenant à susciter ou encourager des pratiques, projets ou expérimentations conformes aux orientations générales du Programme de formation?

**Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:****Faits observés:****Jugement global sur l'état de ce dossier:****Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:****Causes probables des problèmes s'il y a lieu****Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:**

## Diagnostic sectoriel 14 B L'implantation du curriculum (primaire)

Domaine pédagogique

*Note : ce dossier, dans l'état actuel des choses au primaire, tend à s'intégrer à celui de la **qualité de l'enseignement** (diagnostic sectoriel 3).*

### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- Tous les enseignants ont-ils leur exemplaire du Programme de formation?
- Comment s'est effectuée la répartition (et la graduation) entre les cycles des compétences transversales et des domaines généraux de formation?
- Comment s'est effectuée la répartition (et la graduation) des compétences disciplinaires à l'intérieur de chaque cycle?
- Quel soutien donne-t-on aux enseignants dans l'appropriation du Programme et dans les expérimentations pédagogiques?
- Quel est le degré d'interactivité dans les classes?
- Dans quelle mesure intègre-t-on les TIC à l'enseignement?
- Par quels moyens fait-on appel à la métacognition de l'élève?
- Quels efforts fait-on pour diversifier les approches et différencier les interventions pédagogiques?
- De quelle façon responsabilise-t-on l'élève face à la gestion de ses apprentissages?

### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

### Faits observés:

### Jugement global sur l'état de ce dossier:

### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:



## Diagnostic sectoriel 15

# La communication professionnelle

Domaine réflexif

### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- Le réseau formel de communication (assemblées, comités, procès-verbaux, intranet, etc.) encadre-t-il efficacement le réseau informel (influences, alliances, rumeurs, etc.)?
- Dans quelle mesure le personnel s'estime-t-il authentiquement consulté sur les orientations et politiques institutionnelles?
- Quelle est l'influence réelle du conseil d'établissement sur les orientations de l'école? Dans quelle mesure le C.É. joue-t-il son rôle? Quelle est l'efficacité de son fonctionnement?
- La direction est-elle présente et accessible? Quel type de leadership exerce-t-elle? Comment est-elle perçue?
- Quel est l'état des relations de travail (patronales-syndicales) et quel impact ont-elles sur les relations professionnelles et le climat de travail?
- Comment et à quelle fréquence s'effectuent les échanges pédagogiques entre les enseignants (comités, groupes de travail, équipes-classe, équipes-cycle)?

### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

### Faits observés:

### Jugement global sur l'état de ce dossier:

### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:

## Diagnostic sectoriel 16

# La supervision professionnelle

Domaine réflexif

### QUESTIONS-GUIDES (À TITRE INDICATIF):

- L'établissement s'est-il doté d'une politique de supervision et d'évaluation du personnel ou de développement professionnel?
- L'établissement a-t-il défini des critères pour le choix des activités de perfectionnement? Ces activités découlent-elles d'une analyse des besoins professionnels individuels, sectoriels et collectifs?
- De quelle façon l'école encourage-t-elle chez les enseignants l'analyse réflexive de leurs pratiques professionnelles?
- Les rencontres de supervision sont-elles planifiées? Régulières? Concernent-elles chacun des membres du personnel?
- De quelle façon l'école assure-t-elle l'intégration de ses nouveaux enseignants?

### Statistiques pertinentes, s'il y a lieu:

**Par exemple** : nombre d'enseignants touchés par des activités de perfectionnement, ventilation par mode (individuel, sectoriel, collectif), par discipline, par année; volume (en jours, en heures) du perfectionnement; nombre d'enseignants touchés par des rencontres de supervision; nombre de nouveaux enseignants; etc.

### Faits observés:

### Jugement global sur l'état de ce dossier:

### Aspects problématiques ou susceptibles d'amélioration s'il y a lieu:

### Causes probables des problèmes s'il y a lieu

### Orientations générales à privilégier dans ce dossier, s'il y a lieu:



**DISCAS** — Jacques Henry et Jocelyne Cormier, consultants en éducation  
1750, rue Sauriol Est, Montréal (Qc) H2C 1X4  
Téléphone: (514) 385-0054  
Courriel : info@discas.ca

Fax: (514) 321-9226  
Site Web : <http://discas.ca>

## Annexe 1: facteurs potentiels de l'échec scolaire : résumé

### FACTEURS EXTÉRIEURS À L'ÉCOLE (LE « DONNÉ »)

#### Facteurs relevant du milieu global

Facteurs géographiques  
Facteurs économiques

Facteurs démographiques  
Facteurs socio-institutionnels

Facteurs sociaux

#### Facteurs relevant du milieu familial

Facteurs économiques

Facteurs sociaux

Facteurs relevant de la capacité parentale

#### Facteurs relevant de l'élève

Facteurs non contrôlés par l'élève

- Caractéristiques personnelles
- Environnement scolaire
- Parcours scolaire antérieur

Facteurs contrôlés au moins en partie par l'élève

- Comportements scolaires
- Environnement social

### FACTEURS PROPRES À L'ÉCOLE (LE « CONSTRUIT »)

#### Facteurs relevant du personnel

Facteurs non contrôlés par le personnel

- Caractéristiques sociologiques
- Caractéristiques professionnelles

Facteurs contrôlés au moins en partie par le personnel

- Compétence professionnelle
- Attitudes professionnelles
- Climat et habitudes de travail

#### Facteurs relevant de l'organisation scolaire

Cadre de fonctionnement

Gestion de la clientèle

#### Facteurs relevant de la qualité de l'enseignement

Respect et appropriation du Programme

Approches pédagogiques

#### Facteurs relevant du soutien aux apprentissages

Dépistage

Soutien aux élèves en difficulté

Soutien aux élèves réguliers

Relations avec les parents

#### Facteurs relevant de l'évaluation des apprentissages

Fiabilité du verdict

Qualité de la prise de décision et du classement

#### Facteurs relevant de l'encadrement des élèves

Sécurité et surveillance

Gestion du comportement

Référence et aide individuelle

#### Facteurs relevant des services complémentaires

Animation de la vie étudiante

Développement des intérêts de l'élève

#### Facteurs relevant des services professionnels

Nature et niveau des ressources

Accessibilité des services

#### Facteurs relevant du style de direction

Supervision

Concertation

Facteurs relationnels

#### Facteurs relevant des relations école-communauté

Image de l'école

Partenariats

Engagement des parents

#### Facteurs relevant de la capacité réflexive de l'établissement

Existence et clarté des référentiels

Analyse réflexive

Planification



**DISCAS** — Jacques Henry et Jocelyne Cormier, consultants en éducation  
1750, rue Sauriol Est, Montréal (Qc) H2C 1X4  
Téléphone: (514) 385-0054  
Courriel : info@discas.ca

Fax: (514) 321-9226  
Site Web : <http://discas.ca>

## Inventaire des facteurs potentiels de l'échec ou de la réussite scolaire

### FACTEURS EXTÉRIEURS À L'ÉCOLE (LE « DONNÉ »)

#### Facteurs relevant du milieu global

##### Facteurs géographiques

- Nature (urbain, rural, semi-rural)
- Ampleur du territoire de l'établissement (transport)
- Distance des grands centres.

##### Facteurs démographiques

- Composition ethnique (origine, diversité, langue maternelle)
- Âge (jeunes familles, retraités)
- Mobilité de la clientèle (durée moyenne du séjour de la famille dans le milieu)
- Évolution de la clientèle (croissance ou décroissance)

##### Facteurs socio-institutionnels

- Qualité des services municipaux
- Qualité des services sociaux
- Collaboration des organismes entre eux.

#### Facteurs relevant du milieu familial

##### Facteurs économiques

- Revenus familiaux
- Emploi des parents
- Habitation

##### Facteurs relevant de la capacité parentale

- Valorisation de la scolarisation par la famille
- Présence des parents à la maison
- Disponibilité des parents à collaborer avec l'école
- Problématiques incapacitantes (santé, toxicomanie, problèmes judiciaires, etc.)

##### Facteurs économiques

- Revenus des familles
- Taux de chômage
- Pourcentage de propriétaires et de locataires
- Valeur foncière moyenne des propriétés
- Type d'habitations
- Indice décile de défavorisation

##### Facteurs sociaux

- Scolarisation moyenne des parents
- Stabilité familiale (monoparentaux, séparation)
- Densité du tissu social
- Criminalité et délinquance
- Toxicomanie

##### Facteurs sociaux

- Scolarisation des parents
- Origine ethnique
- Langue parlée à la maison
- Composition de la famille
- Nombre d'enfants

## **Facteurs relevant de l'élève**

### **Facteurs personnels non contrôlés par l'élève**

- Sexe
- Langue maternelle
- Position dans la famille
- Handicaps physiques ou intellectuels

### **Facteurs scolaires non contrôlés par l'élève**

- Groupe d'affectation
- Enseignants attribués
- Contraintes de transport et d'horaire

### **Facteurs sociaux contrôlés au moins partiellement par l'élève**

- Réseau social à l'école
- Réseau social extérieur
- Emploi rémunéré
- Toxicomanie
- Délinquance
- Pratique de sports
- Loisirs structurés

### **Facteurs relevant du parcours scolaire antérieur**

- Retard scolaire accumulé
- Échecs scolaires
- Épisodes de décrochage
- Choix d'orientation déjà effectués

### **Facteurs scolaires contrôlés au moins partiellement par l'élève**

- Absentéisme et retards
- Recours à l'aide pédagogique
- Motivation scolaire
- Travail scolaire
- Participation aux activités

## **FACTEURS PROPRES À L'ÉCOLE (LE « CONSTRUIT »)**

### **Facteurs relevant du personnel**

#### **Facteurs non contrôlés par le personnel**

- Âge moyen
- Répartition des sexes
- Expérience
- Stabilité
- Scolarité et spécialisation
- Mécanismes de sélection et d'affectation
- Mécanismes d'attribution des tâches

#### **Facteurs contrôlés au moins partiellement par le personnel**

- Compétence professionnelle
- Perception de l'éducabilité des élèves
- Motivation professionnelle
- Engagement envers les élèves
- Climat de travail (relations professionnelles)
- Perfectionnement
- Participation aux structures de consultation et de concertation
- Concertation entre enseignants.

### **Facteurs relevant de l'organisation scolaire**

#### **Facteurs relevant du cadre de fonctionnement**

- Calendrier scolaire
- Horaire
- Transport

#### **Facteurs relevant de la gestion de la clientèle**

- Admission et classement
- Constitution des groupes
- Composition et mobilité des groupes

## **Facteurs relevant de la qualité de l'enseignement**

### **Facteurs relevant des programmes**

- Respect des programmes en vigueur
- Cohérence et souplesse de la grille-matières
- Appropriation du futur programme de formation
- Activités de perfectionnement

### **Facteurs relevant des approches pédagogiques**

- Diversité des approches
- Différenciation pédagogique
- Cohérence des exigences
- Autonomie laissée aux élèves
- Dynamisme de l'enseignement
- Utilisation des TIC
- Utilisation de la bibliothèque et des laboratoires
- Pertinence du matériel didactique

## **Facteurs relevant du soutien aux apprentissages**

### **Facteurs concernant les élèves réguliers**

- Pratique de l'évaluation formative
- Aide aux devoirs
- Récupération
- Enrichissement

### **Facteurs concernant les élèves en difficulté**

- Dépistage
- Pratique de l'évaluation formative
- Cotation et classement
- Mesures d'appui
- Plans d'intervention
- Services orthopédagogiques
- Cheminements particuliers

### **Facteurs relevant des relations avec les parents**

- Fonctionnalité et utilisation de l'agenda scolaire
- Réunions d'information
- Réunions d'échange
- Contacts individuels

## **Facteurs relevant de l'évaluation des apprentissages**

### **Facteurs relevant de la fiabilité du verdict**

- Qualité des instruments de mesure utilisés
- Cohérence des instruments de mesure entre les enseignants
- Distorsions induites par la mécanique de pondération
- Confusion entre évaluation formative et sommative

### **Facteurs relevant de la prise de décision**

- Règles de promotion et de classement
- Gestion des échecs

## **Facteurs relevant de l'encadrement des élèves**

### **Facteurs relevant de la sécurité**

- Surveillance des élèves
- Surveillance des lieux
- Contrôle des visiteurs

### **Facteurs relevant de la gestion du comportement des élèves**

- Pertinence et réalisme du code de vie
- Cohérence dans l'application du code de vie
- Qualité de la gestion de la classe des enseignants
- Détection des infractions
- Contrôle des absences et des retards
- Suivi dans l'application de la discipline.

### **Facteurs relevant de la référence et de l'aide individuelle**

- Titulariat ou tutorat
- Coordination des interventions
- Parrainages

## **Facteurs relevant des services complémentaires**

### **Facteurs relevant de l'animation de la vie étudiante**

- Conseil étudiant
- Comités d'élèves
- Médias étudiants
- Animation des moments non structurés
- Activités spéciales et thématiques
- Aménagement des espaces de détente

### **Facteurs relevant du développement des intérêts de l'élève**

- Activités parascolaires (d'élite et de masse)
- Accès aux équipements sportifs
- Accès aux équipements informatiques
- Information sur les services et activités
- Ouverture à l'action communautaire
- Ouverture sur le monde extérieur

## **Facteurs relevant des services professionnels**

### **Facteurs relevant de la nature et du niveau des ressources**

- Nombre de professionnels
- Nature des services professionnels offerts

### **Facteurs relevant de l'accessibilité aux services**

- Ratio professionnels / élèves
- Horaire de travail des professionnels
- Délai d'attente
- Mécanismes de référence
- Qualité du suivi
- Publicité des services

## **Facteurs relevant du style de direction**

### **Facteurs relevant de la supervision**

- Qualité de l'accompagnement pédagogique
- Clarté des référentiels
- Transparence de la démarche
- Courage d'intervention

### **Facteurs relevant de la concertation**

- Consultation
- Animation des comités
- Respect des instances

### **Facteurs relationnels**

- Présence
- Disponibilité
- Empathie
- Souci de justice
- Leadership
- Solidarité

## **Facteurs relevant des relations école-communauté**

### **Facteurs relevant de l'image de l'école**

- Projet éducatif
- Publicité
- Présence de l'école dans la communauté
- Liens avec les écoles-bassins

### **Facteurs relevant l'engagement des parents dans la vie de l'école**

- Fonctionnement du conseil d'établissement
- Fonctionnement de l'O.P.P.
- Services offerts aux parents par l'école
- Ouverture de l'école à la participation des parents aux activités

### **Facteurs relevant des partenariats**

- Présence d'agents de liaison et de lieux de concertation
- Échanges de services
- Activités conjointes.

## **Facteurs relevant de la capacité réflexive de l'établissement**

### **Facteurs liés à l'existence et à la clarté des référentiels**

- Projet éducatif
- Politiques institutionnelles

### **Facteurs relevant de l'analyse réflexive**

- Démarche d'évaluation institutionnelle
- Imputabilité et reddition de comptes
- Diagnostic de la réussite scolaire
- Évaluation du personnel

### **Facteurs liés à la planification**

- Pertinence, clarté et cohérence du plan de réussite
- Modalités de définition des priorités et d'élaboration des plans de travail
- Nombre, pertinence et fonctionnement des réunions





**DISCAS** — Jacques Henry et Jocelyne Cormier, consultants en éducation  
1750, rue Sauriol Est, Montréal (Qc) H2C 1X4  
Téléphone: (514) 385-0054  
Courriel : info@discas.ca

Fax: (514) 321-9226  
Site Web : <http://discas.ca>

## Annexe 2 : Questionnaire — satisfaction des parents

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des divers services offerts par l'école? Pour chacun des aspects ci-dessous, exprimez votre jugement sur cet aspect de la vie de l'école en encerclant le symbole approprié :

1 Très bon      2 Satisfaisant      3 Laisse à désirer      ? Je ne peux pas me prononcer

### L'enseignement

- |  |   |   |   |   |                                       |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---------------------------------------|---|---|---|---|
| 1) La qualité des cours                      | 1 | 2 | 3 | ? | 6) Les possibilités d'enrichissement  | 1 | 2 | 3 | ? |
| 2) Le dynamisme des enseignants              | 1 | 2 | 3 | ? | 7) L'apprentissage de l'informatique  | 1 | 2 | 3 | ? |
| 3) La diversité des profils et des options   | 1 | 2 | 3 | ? | 8) Les manuels et cahiers d'exercices | 1 | 2 | 3 | ? |
| 4) Le travail à la maison (devoirs, travaux) | 1 | 2 | 3 | ? | 9) L'usage de la bibliothèque         | 1 | 2 | 3 | ? |
| 5) L'aide aux élèves en difficulté           | 1 | 2 | 3 | ? | 10) Les sorties éducatives            | 1 | 2 | 3 | ? |

### L'encadrement

- |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 11) La surveillance à l'intérieur de l'école | 1 | 2 | 3 | ? | 15) L'application du code de vie       | 1 | 2 | 3 | ? |
| 12) La surveillance à l'extérieur            | 1 | 2 | 3 | ? | 16) La gestion des absences et retards | 1 | 2 | 3 | ? |
| 13) La sécurité                              | 1 | 2 | 3 | ? | 17) Le contrôle de la violence         | 1 | 2 | 3 | ? |
| 14) Les articles du code de vie              | 1 | 2 | 3 | ? |  |   |   |   |   |

### La vie scolaire

- |                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |         |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|
| 18) Les activités sportives          | 1 | 2 | 3 | ? | 21) Les expositions et spectacles             | 1 | 2 | 3 | ?       |
| 19) Les activités socioculturelles   | 1 | 2 | 3 | ? | 22) L'animation des récréations et des dîners |   |   |   |         |
| 20) Les fêtes et activités spéciales | 1 | 2 | 3 | ? |   |   |   |   | 1 2 3 ? |

### Les équipements

- |                           |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
|---------------------------|---|---|---|---|-------------------------------------|---|---|---|---|
| 23) Les locaux de classe  | 1 | 2 | 3 | ? | 26) Les équipements informatiques   | 1 | 2 | 3 | ? |
| 24) Les laboratoires      | 1 | 2 | 3 | ? | 27) La bibliothèque                 | 1 | 2 | 3 | ? |
| 25) Les plateaux sportifs | 1 | 2 | 3 | ? | 28) La propreté générale de l'école | 1 | 2 | 3 | ? |

### Les relations parents-école

- |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 29) L'information sur les activités de l'école | 1 | 2 | 3 | ? | 33) La disponibilité de la direction   | 1 | 2 | 3 | ? |
| 30) Les bulletins scolaires                    | 1 | 2 | 3 | ? | 34) La disponibilité des enseignants   | 1 | 2 | 3 | ? |
| 31) Les réunions de parents                    | 1 | 2 | 3 | ? | 35) Les activités offertes aux parents | 1 | 2 | 3 | ? |
| 32) L'information sur votre enfant             | 1 | 2 | 3 | ? | 36) Les possibilités de participation  | 1 | 2 | 3 | ? |

### En général

- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37) L'image et la réputation de l'école | 1 | 2 | 3 | ? | 39) Le projet éducatif                    | 1 | 2 | 3 | ? |
| 38) Le climat général de l'école        | 1 | 2 | 3 | ? | 40) Les efforts d'amélioration de l'école | 1 | 2 | 3 | ? |



**DISCAS** — Jacques Henry et Jocelyne Cormier, consultants en éducation  
1750, rue Sauriol Est, Montréal (Qc) H2C 1X4  
Téléphone: (514) 385-0054  
Courriel : info@discas.ca

Fax: (514) 321-9226  
Site Web : <http://discas.ca>

## Annexe 3 : Questionnaire — satisfaction des élèves

Dans quelle mesure es-tu satisfait(e) des divers services offerts par ton école? Pour chacun des aspects ci-dessous, exprime ton jugement en encerclant le symbole approprié :

**1 Très bon      2 Satisfaisant      3 Laisse à désirer      ? Je ne peux pas me prononcer**

### **L'enseignement**

- |  |         |  |         |
|--|---------|--|---------|
| 1) La qualité des cours                      | 1 2 3 ? | 8) La disponibilité des enseignants    | 1 2 3 ? |
| 2) Le dynamisme des enseignants              | 1 2 3 ? | 9) La disponibilité des professionnels | 1 2 3 ? |
| 3) Le climat des classes                     | 1 2 3 ? | 10) Les possibilités d'enrichissement  | 1 2 3 ? |
| 4) Les profils et cours optionnels           | 1 2 3 ? | 11) L'apprentissage de l'informatique  | 1 2 3 ? |
| 5) Les travaux et les examens                | 1 2 3 ? | 12) Les manuels et cahiers d'exercices | 1 2 3 ? |
| 6) Le travail à la maison (devoirs, travaux) | 1 2 3 ? | 13) L'usage de la bibliothèque         | 1 2 3 ? |
| 7) L'aide aux élèves en difficulté           | 1 2 3 ? | 14) Les sorties éducatives             | 1 2 3 ? |

### **L'encadrement**

- |  |         |                                  |         |
|--|---------|----------------------------------|---------|
| 15) La surveillance à l'intérieur de l'école | 1 2 3 ? | 18) Les articles du code de vie  | 1 2 3 ? |
| 16) La surveillance à l'extérieur            | 1 2 3 ? | 19) L'application du code de vie | 1 2 3 ? |
| 17) La sécurité                              | 1 2 3 ? | 20) Le contrôle de la violence   | 1 2 3 ? |

### **La vie scolaire**

- |                                      |         |   |         |
|--------------------------------------|---------|---|---------|
| 21) Les activités sportives          | 1 2 3 ? | 25) Les expositions et spectacles             | 1 2 3 ? |
| 22) Les activités socioculturelles   | 1 2 3 ? | 26) L'animation des récréations et des dîners |         |
| 23) Les fêtes et activités spéciales | 1 2 3 ? |   | 1 2 3 ? |
| 24) Le conseil étudiant              | 1 2 3 ? | 27) L'horaire                                 | 1 2 3 ? |

### **Les équipements**

- |                                   |         |  |         |
|-----------------------------------|---------|--|---------|
| 28) Les locaux de classe          | 1 2 3 ? | 32) La bibliothèque                      | 1 2 3 ? |
| 29) Les laboratoires              | 1 2 3 ? | 33) Les lieux de détente et de rencontre | 1 2 3 ? |
| 30) Les plateaux sportifs         | 1 2 3 ? | 34) Les espaces extérieurs               | 1 2 3 ? |
| 31) Les équipements informatiques | 1 2 3 ? | 35) La propreté générale de l'école      | 1 2 3 ? |

### **En général**

- |   |         |  |         |
|---|---------|--|---------|
| 36) L'image et la réputation de l'école | 1 2 3 ? | 38) L'attitude des adultes envers les jeunes | 1 2 3 ? |
| 37) Le climat général de l'école        | 1 2 3 ? | 39) L'attitude des jeunes envers les adultes | 1 2 3 ? |



**DISCAS** — Jacques Henry et Jocelyne Cormier, consultants en éducation  
 1750, rue Sauriol Est, Montréal (Qc) H2C 1X4  
 Téléphone: (514) 385-0054  
 Courriel : info@discas.ca

Fax: (514) 321-9226  
 Site Web : http://discas.ca

## Les principaux outils du développement institutionnel

| Domaines                               | Éducatif  |            | Administratif | Personnel  |  |
|--|---|------------|---------------|--|--|
| Missions                               | INSTRUIRE   | SOCIALISER | Développer    | Gérer  | Survivre                                   |
| Indicateurs                            | Quantitatifs ( <b>QUALIFIER</b> )<br>Qualitatifs                                  |            | Qualitatifs   | Quantitatifs et qualitatifs                        | Qualitatifs (satisfaction professionnelle) |
| Référentiels                           | Lois 180 et 124   |            |               |  |  |
|  | Projet éducatif   |            |               | Autres lois et règlements<br>Politiques de gestion | Profil de compétence                       |
|  | Programme de formation du MELS  |            |               |  |  |
|  | Politiques locales d'ordre éducatif   |            |               |  |  |
| Outils d'analyse                       | Analyse de situation lors de l'élaboration du <b>projet éducatif</b>              |            |               | Évaluation institutionnelle administrative         |  |
|  | Diagnostic institutionnel préalable à l'élaboration du <b>plan de réussite</b>    |            |               |  |  |
| Outils de planification stratégique    | Orientations générales du <b>projet éducatif</b> (Portée pluri-annuelle)          |            |               | Orientations stratégiques de nature administrative |  |
|  | Orientations générales et objectifs du <b>plan de réussite</b> (Portée triennale) |            |               |  |  |
| Outils de planification opérationnelle | Plan d'action intégré du gestionnaire   |            |               |  | Plan pers. de développement                |
|  | Plan d'action du projet éducatif  |            |               | Divers plans d'action sectoriels administratifs    |  |
|  | Actualisations annuelles du <b>plan de réussite</b>                               |            |               |  |  |
|  | Divers plans sectoriels éducatifs   |            |               |  |  |