



DISTRICT SCOLAIRE FRANCOPHONE NORD-EST

CADRE D'IMPUTABILITÉ, D'AMÉLIORATION ET D'INNOVATION

Novembre 2021

TABLE DES MATIÈRES

Message de la direction générale	1
1. Vision, Mission et valeur	2
2. Contexte	3
2.1 Responsabilisation et imputabilité	3
2.2 Mode de gouvernance et de gestion du CED	4
2.3 Finalités du Conseil d'éducation	5
2.4 Profil de sortie de l'élève	6
3. Principes directeurs	10
4. Planification stratégique annuelle	12
4.1 Cycle de planification stratégique	13
4.2 Carte stratégique	14
4.3 Cueillette de données	15
4.4 Profil de l'école et du district scolaire francophone Nord-Est	16
4.5 Plan éducatif	19
4.6 Plan d'amélioration de l'école	20
5. Structures efficaces	24
5.1 Sphères d'accompagnement et l'équipe d'accompagnement préventif et planifié	25
5.2 Communauté d'apprentissage professionnelle (CAP)	42
5.3 Équipe stratégique	44
6. Actualisation du Cadre d'imputabilité et d'amélioration et d'innovation	46

MESSAGE DE DIRECTEUR GÉNÉRAL



C'est avec un sentiment du devoir accompli que nous vous présentons le nouveau cadre sur l'imputabilité, l'amélioration et l'innovation (CIAI) du District scolaire francophone Nord Est (DSFNE). Ce travail se veut une refonte de l'ancien cadre, qui avait vu le jour en 2016.

Au cours des deux dernières années, plusieurs réflexions ont été amorcées avec le Conseil d'éducation du district et nos différentes équipes afin de voir à une révision du CIAI. Les nombreuses discussions et consultations permettent maintenant de vous présenter les nouveaux éléments qui constitueront les bases de nos orientations pour l'avancement du DSFNE.

Le Conseil d'éducation du district, désireux d'embrasser pleinement le développement de ses personnes apprenantes de leur naissance à leur sortie du secondaire, a adopté cette année de nouvelles finalités : *Apprendre tout au long de sa vie; soutenir une vie saine et équilibrée; vivre son identité communautaire, linguistique et culturelle.* Ces finalités visent une approche plus holistique de ce que nous souhaitons pour nos personnes apprenantes, qu'elles soient aussi bien le reflet des réalités de la société que le reflet de nos réalités locales.

Ce cadre vient ainsi offrir un nouvel élan à nos écoles et à nos communautés. Il deviendra les assises sur lesquelles plusieurs projets verront le jour dans les prochaines années. Les composantes de ce nouveau guide serviront à l'alignement stratégique de nos actions pour le bénéfice de nos apprenants.

L'équipe est donc fière de vous présenter les éléments qui constituent ce nouveau cadre, un travail où l'innovation fut au rendez-vous.

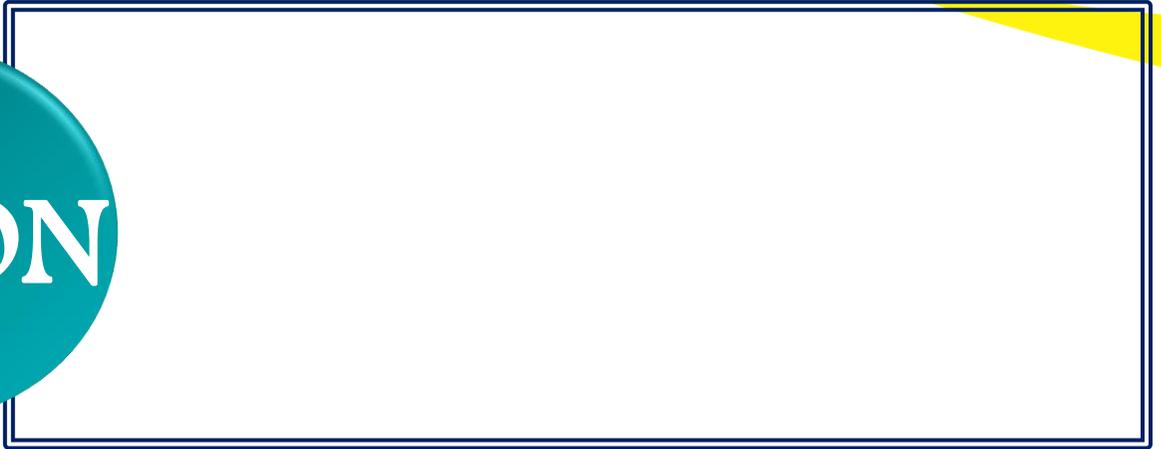
Marc Pelletier



Directeur général

1. VISION, MISSION ET VALEURS

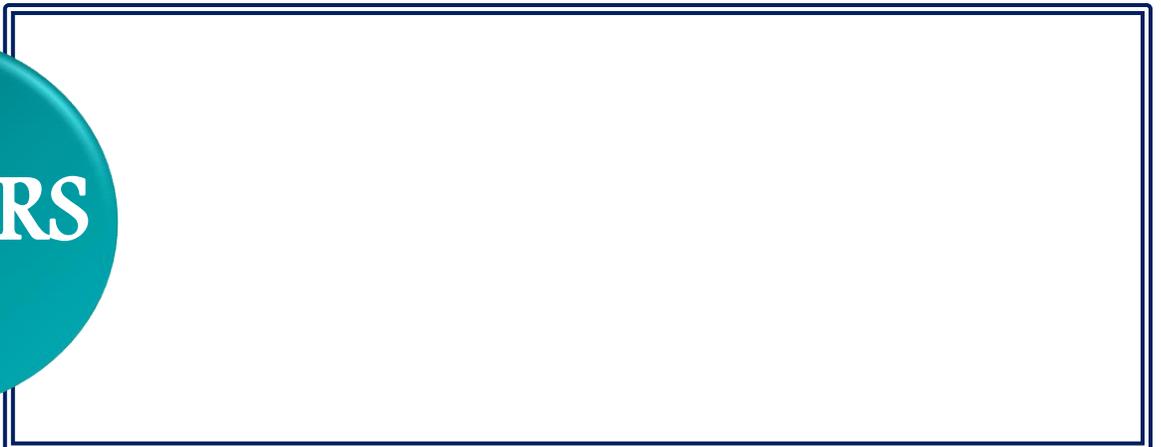
VISION



MISSION



VALEURS



2. CONTEXTE

Les personnes qui œuvrent dans le domaine de l'éducation constatent que le changement est devenu la norme et que les exigences de la tâche sont de plus en plus complexes. De même, on remarque une croissance accrue des attentes du public et de la société en général envers les responsables du système d'éducation. La reddition de comptes est devenue un élément important dans l'instauration d'une culture de transparence et dans le renforcement d'une plus grande prise en charge de l'éducation par l'ensemble des intervenants et intervenantes du milieu. Pour y répondre, il importe que les responsables communiquent de façon régulière les démarches qu'ils ont entreprises, les résultats qu'ils ont obtenus et les suivis qu'ils ont faits pour assurer l'amélioration continue de l'apprentissage.

2.1 Responsabilisation et imputabilité

La recension des écrits permet de noter tout le travail qui se fait dans le monde occidental en matière d'imputabilité, de redevabilité et de responsabilisation dans tous les systèmes financés par le public, peu importe les secteurs : la santé, les services sociaux, l'éducation, etc. De nombreuses provinces canadiennes et de nombreux conseils scolaires ont mis sur pied des mécanismes et des structures pour rendre compte de l'utilisation des fonds publics investis en éducation. On constate également l'existence d'un plus grand nombre d'outils et d'instruments de mesure ainsi que le développement d'indicateurs de performance de plus en plus précis. Le rapprochement entre imputabilité, amélioration de l'apprentissage et efficacité des systèmes d'éducation s'est solidement établi au cours des années.

Un regard critique sur la recherche dans le domaine confirme qu'il faut continuer à raffiner les indicateurs de performance et les critères d'évaluation. La collecte et l'analyse régulières des indices de mesure permettent d'établir un diagnostic précis des différentes composantes du système, de constater les points forts et les défis des écoles et de proposer des stratégies pour mener à bien le processus d'amélioration continue. Ces stratégies vont contribuer à améliorer la performance des écoles, à les appuyer dans la poursuite des plans d'amélioration et de gestion de la qualité et à engager l'ensemble du personnel à avoir des attentes élevées.

Le mouvement vers une plus grande imputabilité est irréversible; on verra de plus en plus ces mécanismes à l'avenir. Il est donc important de poser les exigences sur lesquelles les intervenants et intervenantes vont devoir s'engager, d'assurer une grande objectivité à l'exercice de redevabilité et de mettre l'accent sur les objectifs prioritaires fixés dans les plans d'amélioration de l'école et du DSFNE. Les orientations du DSFNE s'inscrivent dans l'amélioration continue du système éducatif et les écoles doivent s'engager à répondre adéquatement aux attentes d'une éducation de qualité permettant ainsi d'atteindre les finalités établies par le Conseil d'éducation du district (CED).

2.2 Mode de gouvernance et de gestion du CED

Le CED adhère au style de gouvernance par politiques selon la méthode Carver. Dans son engagement à suivre le mode de gouverne, le CED dirige, contrôle et inspire l'organisation par l'intermédiaire de politiques qui tiennent compte de ses valeurs et de ses perspectives tout en favorisant la responsabilité collective et en misant sur les effets à long terme de ses décisions.

Dans son souci de saine gestion, le CED préconise une démarche systémique et systématique d'examen de son rendement afin d'assurer une meilleure prestation des services, une transparence et une imputabilité accrues. La reddition de comptes de ses activités à ses « propriétaires/clients », c'est-à-dire aux contribuables, y compris les parents et les partenaires, est une des composantes importantes de sa démarche. Le CED a la responsabilité d'établir les orientations et les politiques, de fixer les fins à atteindre alors que la direction générale du District scolaire voit à assurer la mise en œuvre de ces politiques et à mettre en place des mécanismes en vue de vérifier leur atteinte. L'analyse d'un ensemble de données permet de comprendre le fonctionnement des écoles, de se rendre compte de leurs forces et de leurs défis et de mettre en place des modalités de régulation au service du développement et de la réussite. Des rapports de contrôle sont faits régulièrement au CED par la direction générale. La démarche d'imputabilité et d'amélioration permet de poser des diagnostics sur les différentes composantes du système, de proposer des stratégies pour la mise en œuvre des initiatives d'amélioration et de rendre compte de l'atteinte des finalités établies par le CED.

2.3 Finalités du Conseil d'éducation



Apprendre tout au long de sa vie La personne apprenante...

- ✓ développe des compétences par l'entremise d'un projet de vie et de carrière auquel il peut s'identifier;
- ✓ possède une grande diversité de compétences communicatives;
- ✓ accroît sa pensée critique;
- ✓ possède les compétences associées au savoir-être.



Soutenir une vie saine et équilibrée La personne apprenante...

- ✓ voit à son bien-être physique;
- ✓ voit à son bien-être mental, émotionnel et spirituel;
- ✓ valorise la diversité et le respect des différences;
- ✓ démontre son éco-responsabilité.

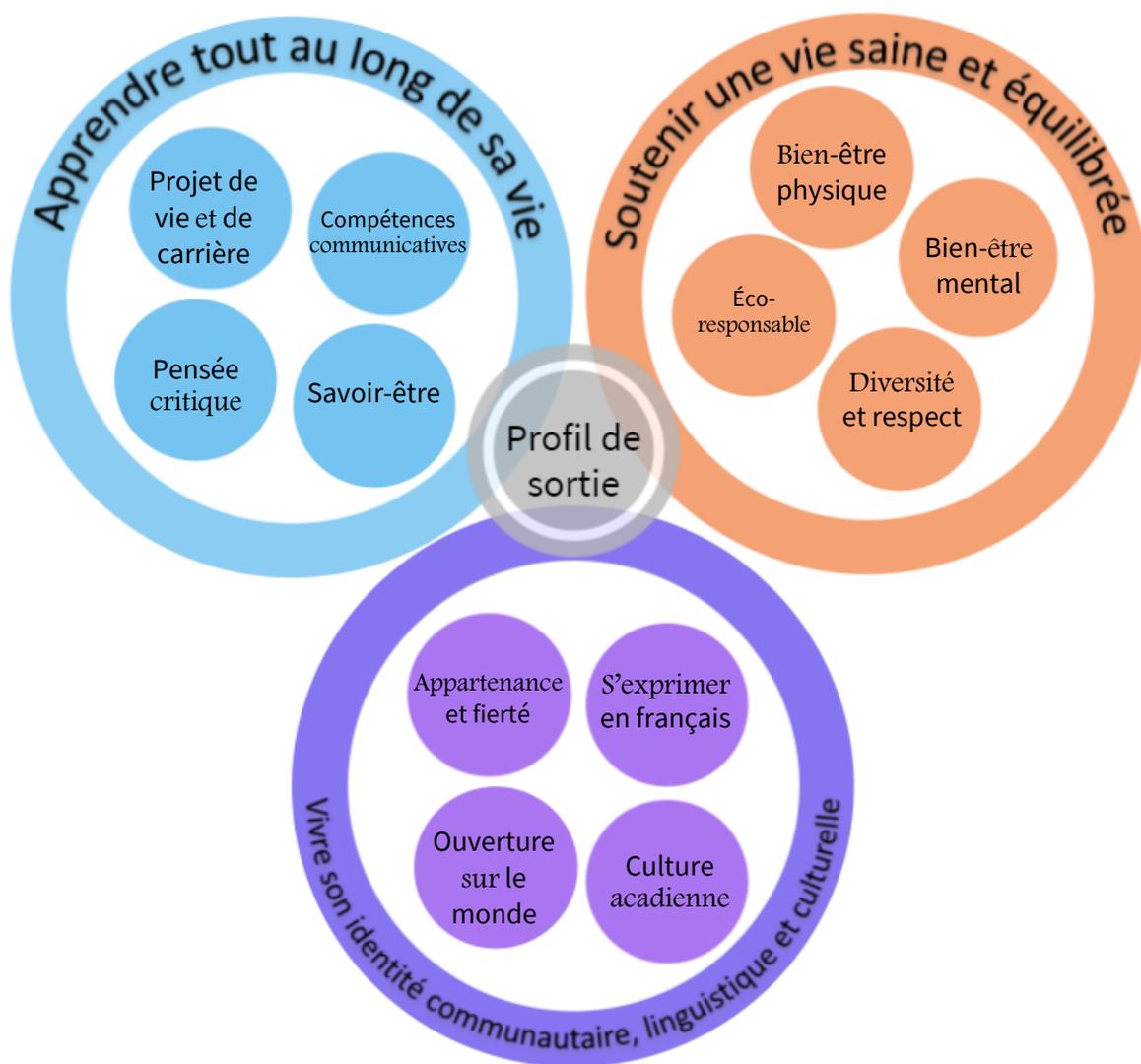


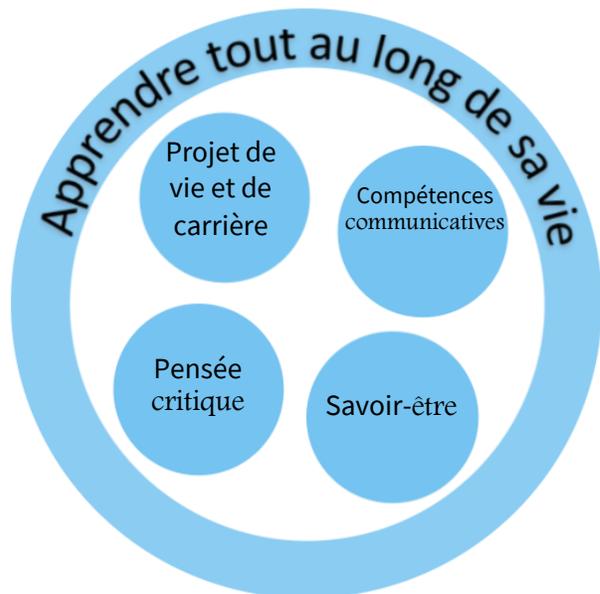
Vivre son identité communautaire, linguistique et culturelle La personne apprenante...

- ✓ exprime un sentiment d'appartenance et de fierté envers sa communauté;
- ✓ manifeste sa confiance et sa fierté de s'exprimer en français à l'école, dans sa communauté et ailleurs en société;
- ✓ possède une connaissance et une appréciation de la culture acadienne et francophone;
- ✓ exprime son ouverture au monde et son appréciation des cultures.

2.4 Profil de sortie de l'élève

Les finalités du CED du DSFNE servent à définir le profil de sortie de l'élève, c'est-à-dire, le développement des compétences, des connaissances, des habiletés et des comportements souhaités chez nos personnes apprenantes. Débutant dès la naissance, ce processus se poursuit chez la personne apprenante jusqu'à sa sortie du secondaire avec l'intention de bien préparer les apprenants et les apprenantes au monde de demain. Le profil de sortie sert de point de départ pour identifier les priorités du DSFNE, par conséquent les priorités de nos écoles. Ce développement se définit par l'entremise de trois sphères d'intervention qui ont pour but une approche globale du développement de l'enfant.





Apprendre tout au long de sa vie

La personne apprenante...

développe des compétences par l'entremise d'un projet de vie et de carrière auquel il peut s'identifier :

- Démontre une bonne connaissance de soi lui permettant de construire son identité;
- Jumèle ses connaissances et compétences à des expériences de travail dans des domaines variés;
- Transfère ses savoirs dans des contextes réels de la vraie vie.

possède une grande diversité de compétences communicatives :

- S'exprime clairement en français à l'oral et à l'écrit;
- Articule sa pensée dans des contextes faisant appel à différentes formes de communication;
- Exploite les différents moyens de communication rattachés aux technologies.

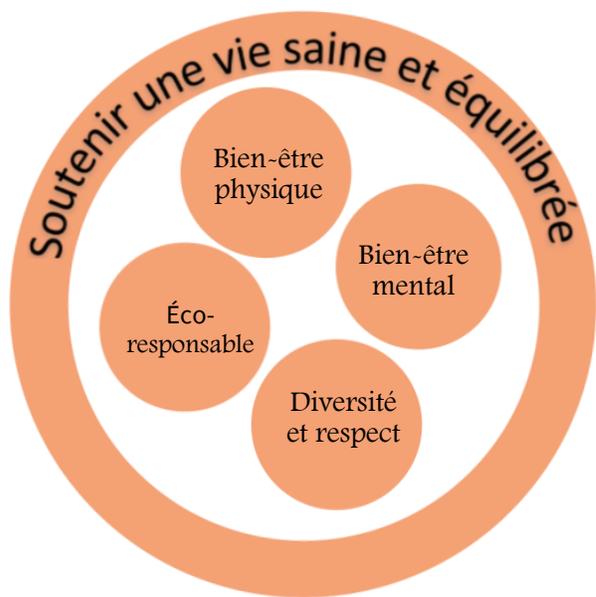
accroît sa pensée critique :

- Gère de l'information en vue de prendre des décisions;
- Prend une position éclairée;
- Résout des situations problématiques.

possède les compétences associées au savoir-être :

- Démontre de la créativité et un sentiment de d'entrepreneuriat;
- Fait preuve d'adaptation face aux changements;
- Peut collaborer avec ses pairs;
- Fait preuve d'autonomie;
- Peut gérer son temps efficacement.





Soutenir une vie saine et équilibrée

La personne apprenante...

voit à son bien-être physique :

- Adopte et maintient de saines habitudes alimentaires;
- Maintient un mode de vie physiquement actif.

voit à son bien-être mental, émotionnel et spirituel :

- Présente une confiance en ses habiletés (estime de soi);
- Démontre une résilience face aux événements difficiles;
- Prend des temps d'arrêt pour faire des choix de vie;
- Développe des stratégies efficaces pour maintenir un équilibre de vie;
- Capable de rapports interpersonnels positifs avec les autres.

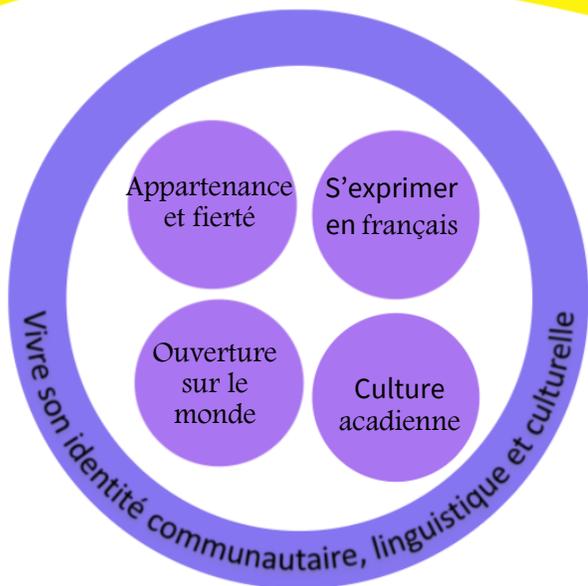
valorise la diversité et le respect des différences :

- Favorise des interactions positives avec ses pairs et la communauté scolaire;
- Appuie la diversité et veille au mieux-être de ses pairs;
- Valorise et célèbre la diversité dans la vie de tous les jours.

démontre son éco-responsabilité :

- Adopte une attitude positive pour aider à préserver l'environnement;
- Pratique les gestes dans le but de limiter son empreinte écologique et son impact sur l'environnement.





Vivre son identité communautaire, linguistique et culturelle La personne apprenante...

exprime un sentiment d'appartenance et de fierté envers sa communauté :

- Contribue et s'engage fièrement de différentes façons à la vitalité de sa communauté;
- Développe un sentiment de fierté par son engagement communautaire;
- Découvre la diversité et les possibilités qu'offrent sa région.

manifeste sa confiance et sa fierté de s'exprimer en français à l'école, dans sa communauté et ailleurs en société :

- Exprime un rapport positif à la langue française;
- Participe activement à des programmes d'activités artistiques, culturelles, citoyennes et communautaires;
- Est une personne ambassadrice pour sa région et sa culture francophone.

possède une connaissance et une appréciation de la culture acadienne et francophone :

- Réfléchit et agit en citoyen.ne responsable, averti, engagé au sein de leur école, de leur communauté et de la société;
- Apprécie l'environnement francophone qu'offre sa région, en y ressortant les avantages et les opportunités de cette dernière.

exprime son ouverture au monde et son appréciation des cultures :

- Reconnaît et apprécie les cultures de la Francophonie et du monde;
- Appuie une francophonie inclusive provenant d'expériences en différents contextes (sociaux, culturels, géographies, etc.);
- Démontre des compétences interrelationnelles avec les autres cultures.



3. PRINCIPES DIRECTEURS

Les principes qui suivent servent à guider les personnes engagées dans la démarche d'imputabilité, d'amélioration et d'innovation. Ces principes s'appliquent également à toutes les activités d'amélioration en cours au DSFNE.



**Orientation
vers la réussite
des personnes
apprenantes**

Le cadre d'imputabilité, d'amélioration et d'innovation vise à soutenir les écoles dans leurs efforts pour améliorer la réussite scolaire en tenant compte du contexte sociodémographique de chacune. Ainsi, il veille au bon fonctionnement du DSFNE et évalue sa performance en établissant des normes de rendement précises.



**Approche client
et qualité de
service**

Les activités du DSFNE s'orientent vers un changement de culture mettant au premier plan la satisfaction des personnes apprenantes et des parents en tout temps, y compris le personnel.



**Amélioration
et croissance**

La démarche d'imputabilité vise l'amélioration continue du rendement global des personnes apprenantes par l'atteinte des finalités révisées. L'amélioration et la croissance s'appuient sur les indicateurs de performance qui servent à mesurer les progrès à partir de cibles et de normes réalistes et précises.



**Intégration
aux activités
régulières**

L'engagement et la responsabilité reliés au cadre d'imputabilité, d'amélioration et d'innovation font partie de l'ensemble des activités du DSFNE. Le cadre est intégré dans la planification opérationnelle annuelle des écoles et du DSFNE.



Approche collective et partage des responsabilités

La démarche d'imputabilité, d'amélioration et d'innovation se fait avec l'ensemble des équipes éducatives. Tous les efforts convergent vers la prestation d'une éducation de la meilleure qualité possible en établissant des stratégies d'amélioration et en favorisant le développement de l'autonomie professionnelle, tout en laissant place à l'innovation à tous les niveaux de l'organisation. Le maintien des attentes élevées, dans une perspective de collaboration, est au cœur du projet d'amélioration.



Accompagnement dans le changement

La démarche d'imputabilité, d'amélioration et d'innovation sous-entend un engagement du DSFNE à soutenir ses écoles dans les changements apportés par ce nouveau cadre. Les différents secteurs favorisent un accompagnement sur le terrain en fonction des besoins spécifiques aux écoles.



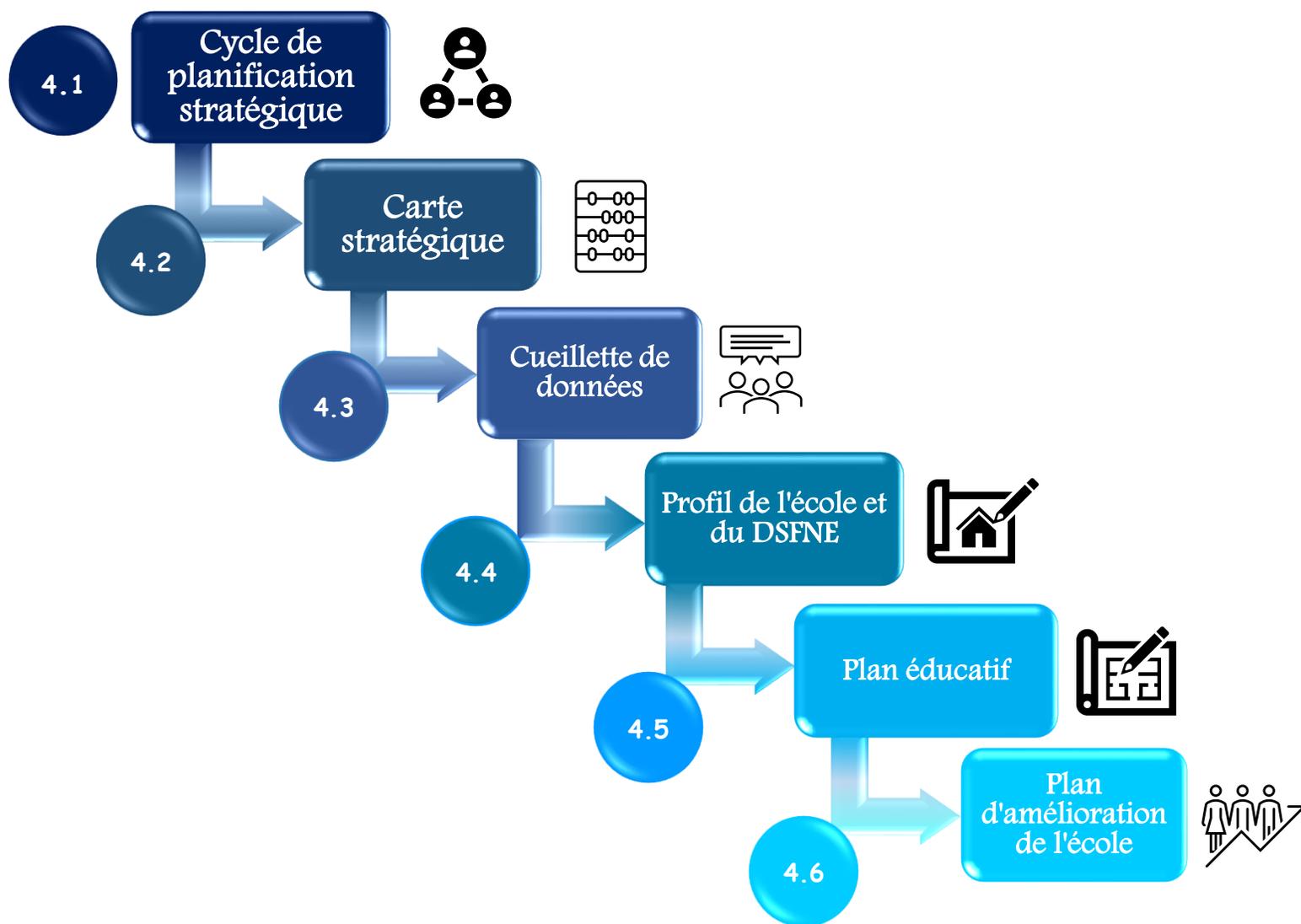
Transparence de la démarche et communication des résultats

La démarche d'imputabilité, d'amélioration et d'innovation s'accomplit dans un climat de confiance et les résultats obtenus sont connus de tous et de toutes. La communication est ouverte et régulière entre les intervenants et intervenantes, le personnel des secteurs et les partenaires. L'écoute de la communauté et l'accueil des contributions variées des partenaires témoignent d'un véritable souci de transparence et de communication.

4. PLANIFICATION STRATÉGIQUE ANNUELLE

La planification stratégique est un outil qui permet au DSFNE d'établir des objectifs, des moyens et des délais pour atteindre des buts. Elle suit un ordre établi tel que la mise en pratique du cycle stratégique sur une année, l'établissement de la carte stratégique et la création d'indicateurs de performance nous permettant d'établir un profil de l'école et du DSFNE, un plan éducatif et un plan d'amélioration de l'école. En somme, la planification stratégique consiste à prendre aujourd'hui les meilleures décisions possibles pour demain.

Voici les bases sur lesquelles le DSFNE s'appuiera ces prochaines années, afin de constamment se renouveler, de s'améliorer, d'innover et d'atteindre les buts fixés.



4.1 Cycle de planification stratégique



La mise en place d'un cycle de planification annuel fait partie intégrante de l'application de la carte stratégique décrite ci-dessous, le cycle suit un schéma précis et se répète annuellement afin d'évaluer l'atteinte des objectifs, d'en fixer de nouveaux et de réajuster notre stratégie relativement aux défis qui nous attendent afin de sans cesse apporter un cadre idéal pour nos personnes apprenantes. Ce schéma répond à l'acronyme PEVA :

- **PLANIFIER** une stratégie permettant d'atteindre au sein de chaque finalité la priorité qui a été choisie par les équipes;
- **EXÉCUTER** la stratégie qui permettra l'aboutissement des projets de grande envergure;
- **VALIDER** l'évolution de nos projets grâce aux indicateurs de performance;
- **AMÉLIORER** notre plan stratégique face à l'avancement de nos projets.





4.2 Carte stratégique

Les finalités du Conseil d'éducation du district (section 2.3) influencent les choix et permettent au DSFNE de cibler les nouvelles priorités afin que chaque enfant, de la petite enfance à la fin du parcours scolaire développe et exploite son plein potentiel. Les finalités du CED ont été adoptées pour 5 ans et permettent de définir les priorités du DSFNE pour deux années et deux grands projets pour une année.

Pour consulter la version annuelle actualisée de la carte stratégique : [Cadre d'imputabilité - DSFNE](#)





4.3 Cueillette de données

INDICATEURS	ANNUEL	BIENNAL
Apprendre tout au long de sa vie	Échelle de cheminement	Sondage du DSFNE
Soutenir une vie saine et équilibrée	IMER*	Sondage du DSFNE
Identité communautaire, linguistique et culturelle	Échelle de cheminement	Sondage du DSFNE
Environnement organisationnel	IMER* – IBE* Sondage d'appréciation de la direction par le personnel	Sondage du DSFNE Efficacité de la CAP* Efficacité de l'équipe stratégique
Satisfaction de la communauté scolaire (données complémentaires)	Sondages de fin d'études secondaires (ministère) Sondage sur le capital humain (finissants)	Sondage du DSFNE Sondage du mieux-être du conseil de la santé du Nouveau-Brunswick
Résultats aux examens provinciaux	Maternelle – EPE – AE* 2 ^{ème} année – lecture 3 ^{ème} année – lecture 3 ^{ème} année - mathématiques 4 ^{ème} année – français 8 ^{ème} année – français, mathématiques et sciences 10 ^{ème} année – mathématiques 11 ^{ème} année - français	

* IMER – Indice du mieux-être et de la résilience

* IBE – Indice du bien-être

* CAP – Communauté d'apprentissage professionnelle

* EPE-AE – Évaluation de la Petite enfance-Appréciation directe



4.4 Profil de l'école et du DSFNE

Le profil du DSFNE est déterminé par la moyenne de l'ensemble des profils des écoles, ils sont un point de départ permettant la description et l'examen détaillé de la situation de nos personnes apprenantes au sein de nos écoles. Le profil se compose de quatre sections : **les priorités de l'année en cours**, **l'environnement organisationnel**, **les sondages** et **la réussite éducative**. Constamment dans l'idée d'accompagner nos personnes apprenantes dans la bonne direction et dans le prolongement de nos nouvelles finalités (*chapitre 2.3*), ce sont sur ces nouvelles bases que les profils de l'école et du DSFNE vont désormais se bâtir. À travers la création et l'élaboration d'indicateurs de performance, le DSFNE tient à collaborer au mieux avec les écoles afin que chaque personne apprenante se sente en mesure de construire l'adulte de demain. Dans ce sens, le profil du DSFNE et de l'école sert à orienter les décisions et les actions des intervenants et intervenantes scolaires et il fournit les bases pour la planification du plan d'amélioration de l'école.

Pour consulter la version annuelle actualisée du profil de l'école et du DSFNE : [Cadre d'imputabilité - DSFNE](#)



LES PRIORITÉS DE L'ANNÉE EN COURS

La personne apprenante développe des compétences par l'entremise d'un projet de vie et de carrière auquel elle peut s'identifier

Indicateurs : *Indicateurs à venir*

- Cible DSFNE : *Données à venir*
- Cible souhaitée de l'école : *Données à venir*



La personne apprenante voit à son bien-être mental, émotionnel et spirituel

Indicateurs : *Indicateurs à venir*

- Cible DSFNE : *Données à venir*
- Cible souhaitée de l'école : *Données à venir*



La personne apprenante exprime un sentiment d'appartenance et de fierté envers sa communauté

Indicateurs : *Indicateurs à venir*

- Cible DSFNE : *Données à venir*
- Cible souhaitée de l'école : *Données à venir*





ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL

Mieux-être	Résultats
Bien-être du personnel	<i>Données à venir</i>
Satisfaction du personnel scolaire	<i>Données à venir</i>
Structures efficaces	Résultats
Communauté d'apprentissage professionnel	<i>Données à venir</i>
Équipe stratégique (modèle RAI)	<i>Données à venir</i>



DONNÉES COMPLÉMENTAIRES

Sondages	Résultats
Engagement intellectuel à l'école (6-9 ^e)	<i>Données à venir</i>
Satisfaction de la communauté scolaire	<i>Données à venir</i>
Mieux-être des élèves du N.-B.	<i>Données à venir</i>
Plan d'éducation de 10 ans (8 ^e)	<i>Données à venir</i>
Fin d'études secondaires (12 ^e)	<i>Données à venir</i>
Capital humain (12 ^e année)	<i>Données à venir</i>



LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE

Matières	Niveaux	Résultats (%)
EPE ~ AD	Petite enfance	<i>Données à venir</i>
EPE ~ OE	Maternelle	<i>Données à venir</i>
Lecture à haute voix	2e	<i>Données à venir</i>
Lecture	3e	<i>Données à venir</i>
Mathématiques	3e	<i>Données à venir</i>
Écriture	4e	<i>Données à venir</i>
Mathématique	6e	<i>Données à venir</i>
Écriture	7e	<i>Données à venir</i>
Lecture	7e	<i>Données à venir</i>
Sciences	8e	<i>Données à venir</i>
Mathématiques	8e	<i>Données à venir</i>
TCLÉ ⁵	Secondaire	<i>Mise à l'essai</i>
TCN ⁶	Secondaire	<i>Mise à l'essai</i>

⁵ Test de compétence en lecture et en écriture (débutant en 10e année)

⁶ Test de compétence en numératie (niveau à déterminer au secondaire)



4.5 Plan éducatif

*Pour consulter la version annuelle actualisée du plan éducatif :
[Cadre d'imputabilité - DSFNE](#)*

4.6 Plan d'amélioration de l'école



Le profil de l'école détermine les axes d'évolution permettant l'élaboration du plan d'amélioration, il vient apporter les lignes directrices encourageant l'école à se fixer des objectifs et des moyens pour atteindre ses buts. Il se compose de quatre sections qui reflètent chacune des **trois grandes finalités du CED** (chapitre 2.3) et d'une section « **autres éléments à améliorer** ». Ainsi chaque école pourra s'appuyer sur les priorités fixées pour l'année et les indicateurs de performance afin de concevoir son plan d'amélioration.



Pour consulter la version annuelle actualisée du plan d'amélioration de l'école : [Cadre d'imputabilité - DSFNE](#)

SECTION 1 – APPRENDRE TOUT AU LONG DE SA VIE

Finalité: <i>Apprendre tout au long de sa vie</i>	Priorité: <i>au choix</i>
---	---------------------------

Indicateur : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Cible du DSFNE : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Résultat actuel de l'école : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Objectif SMART* (Cible fixée par l'école)	Stratégies (Maximum de 2)	Échéancier	Responsable
Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.	La direction d'école

Suivi en 3 temps

Avant le 30 novembre	Avant le 28 février	Avant le 15 mai
<p>1. Sommes-nous en voie d'atteindre la cible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> ▪ Non <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. <p>2. Devons-nous modifier nos stratégies?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. ▪ Non <input type="checkbox"/> <p>3. Autre Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>	<p>1. Sommes-nous en voie d'atteindre la cible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> ▪ Non <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. <p>2. Devons-nous modifier nos stratégies?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. ▪ Non <input type="checkbox"/> <p>3. Autre Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>	<p>1. Avons-nous atteint la cible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> ▪ Non <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. <p>2. Devons-nous modifier nos stratégies pour l'an prochain?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. ▪ Non <input type="checkbox"/> <p>3. Autre Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>



SECTION 2 – SOUTENIR UNE VIE SAINE ET ÉQUILIBRÉE

Finalité : *Soutenir une vie saine et équilibrée*

Priorité: *au choix*

Indicateur : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Cible du DSFNE : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Résultat actuel de l'école : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Objectif SMART* (Cible fixée par l'école)	Stratégies (Maximum de 2)	Échéancier	Responsable
Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.	La direction d'école

Suivi en 3 temps

Avant le 30 novembre	Avant le 28 février	Avant le 15 mai
<p>1. Sommes-nous en voie d'atteindre la cible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> ▪ Non <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. <p>2. Devons-nous modifier nos stratégies?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. ▪ Non <input type="checkbox"/> <p>3. Autre Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>	<p>1. Sommes-nous en voie d'atteindre la cible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> ▪ Non <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. <p>2. Devons-nous modifier nos stratégies?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. ▪ Non <input type="checkbox"/> <p>3. Autre Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>	<p>1. Avons-nous atteint la cible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> ▪ Non <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. <p>2. Devons-nous modifier nos stratégies pour l'an prochain?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. ▪ Non <input type="checkbox"/> <p>3. Autre Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>



SECTION 3 – VIVRE SON IDENTITÉ COMMUNAUTAIRE, LINGUISTIQUE ET CULTURELLE

Finalité : *Identité communautaire, linguistique et culturelle*

Priorité : *au choix*

Indicateur : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Cible du DSFNE : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Résultat actuel de l'école : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Objectif SMART* (Cible fixée par l'école)	Stratégies (Maximum de 2)	Échéancier	Responsable
Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.	La direction d'école

Suivi en 3 temps

Avant le 30 novembre	Avant le 28 février	Avant le 15 mai
<p>1. Sommes-nous en voie d'atteindre la cible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> ▪ Non <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. <p>2. Devons-nous modifier nos stratégies?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. ▪ Non <input type="checkbox"/> <p>3. Autre Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>	<p>1. Sommes-nous en voie d'atteindre la cible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> ▪ Non <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. <p>2. Devons-nous modifier nos stratégies?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. ▪ Non <input type="checkbox"/> <p>3. Autre Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>	<p>1. Avons-nous atteint la cible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> ▪ Non <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. <p>2. Devons-nous modifier nos stratégies pour l'an prochain?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. ▪ Non <input type="checkbox"/> <p>3. Autre Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>

*SMART – Spécifique, Mesurable, Aligné, Réaliste dans le Temps



SECTION 4 – AUTRES ÉLÉMENTS À AMÉLIORER

Autre élément à améliorer¹ : Choisissez un élément.
Préciser au besoin : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Indicateur : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
Cible du DSFNE : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
Résultat actuel de l'école : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Objectif SMART (Cible fixée par l'école)	Stratégies (Maximum de 2)	Échéancier	Responsables
Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.	La direction d'école

Suivi en 3 temps

Avant le 30 novembre	Avant le 28 février	Avant le 15 mai
<p>1. Sommes-nous en voie d'atteindre la cible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> ▪ Non <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. <p>2. Devons-nous modifier nos stratégies?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. ▪ Non <input type="checkbox"/> <p>3. Autre Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>	<p>1. Sommes-nous en voie d'atteindre la cible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> ▪ Non <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. <p>2. Devons-nous modifier nos stratégies?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. ▪ Non <input type="checkbox"/> <p>3. Autre Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>	<p>1. Avons-nous atteint la cible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> ▪ Non <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. <p>2. Devons-nous modifier nos stratégies pour l'an prochain?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui <input type="checkbox"/> Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. ▪ Non <input type="checkbox"/> <p>3. Autre Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>

¹À discuter avec la direction exécutive à l'apprentissage

5. STRUCTURES EFFICACES

De nombreuses recherches dans le domaine du développement organisationnel mettent en évidence l'importance du climat de travail et des équipes collaboratives. Ces recherches indiquent que les pratiques liées au travail en équipe constituent une excellente façon de développer les compétences du personnel et, par le fait même, d'optimiser le potentiel d'apprentissage des personnes apprenantes. Dans ces équipes, les membres ont un sentiment d'efficacité élevée au regard de leurs compétences à accompagner les apprenantes et apprenants, un plus grand engagement, des attitudes plus positives devant l'implantation de nouvelles pratiques et un leadership reconnu parce qu'ils sont engagés dans la poursuite d'un but commun : la réussite des personnes apprenantes.

C'est dans cette perspective que le DSFNE a retenu en priorité trois structures reconnues comme étant efficaces pour la progression de l'apprentissage des personnes apprenantes : l'accompagnement, la communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) et l'équipe stratégique. Ces structures respectent non seulement le principe de transparence inhérent au Cadre d'imputabilité, d'amélioration et d'innovation, mais favorisent également un dépistage précoce tout au long du cheminement de la personne apprenante et des interventions adaptées qui permettent de répondre à ses besoins le plus tôt possible.

Le leadership de la direction d'école est crucial pour le développement de ces trois structures qui relèvent de sa responsabilité. Ainsi la direction est tenue de superviser les équipes stratégiques de son école et de s'assurer que les pratiques d'enseignement et de soutien évoluent vers l'intégration de stratégies efficaces. Pour ce faire, la direction est tenue de vérifier le fonctionnement de certaines équipes collaboratives dont le rendement n'est pas à la hauteur des résultats attendus et d'en assurer la bonne marche selon les besoins et en lien avec le plan d'amélioration de l'école.

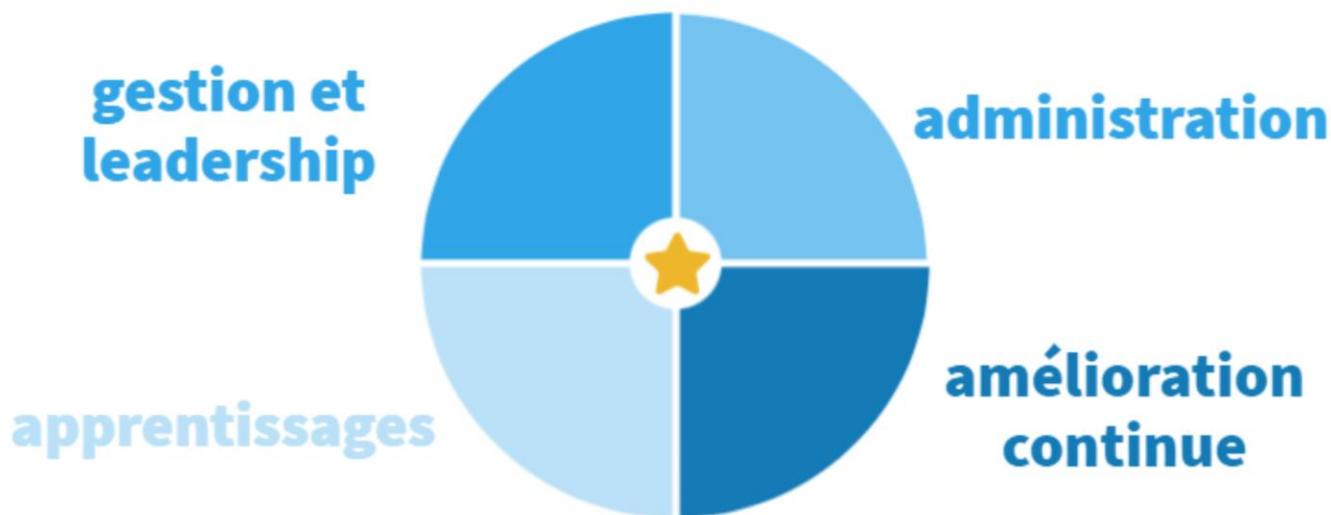


5.1 Sphères d'accompagnement et l'équipe d'accompagnement préventif et planifié

Il y a six secteurs d'accompagnement au DSFNE. À l'intérieur de chacun de ces secteurs, les quatre sphères d'accompagnement se retrouvent telles que représentées ci-dessous : gestion et leadership, apprentissages, administration et amélioration continue.

Inspiré par le test psychologique « *Insights®* », chacun des six secteurs d'accompagnement retrouvent une partie des quatre sphères au sein de son secteur avec l'une des sphères prédominantes.

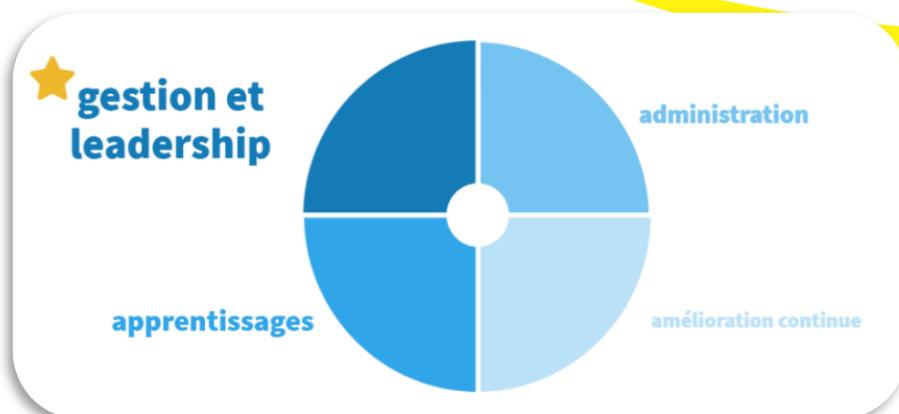
Les sphères d'accompagnement



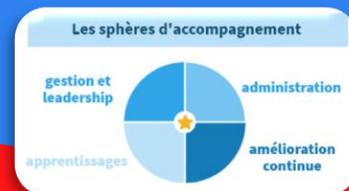
RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION DES SERVICES DE SOUTIEN AUX APPRENTISSAGES



Susan Arseneault



SPHÈRES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CARTE STRATÉGIQUE DU DSFNE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Gestion et leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner, coacher, guider, évaluer et superviser la grande équipe d'accompagnement • Déléguer aux responsables de dossiers • Communiquer et articuler la vision du DSFNE • Mettre en place les conditions gagnantes pour la prise de risque • Mettre en place un leadership partagé • Exercer un leadership dans l'avancement des finalités et priorités du DSFNE • Être un modèle • Exercer un pouvoir d'influence auprès des divers intervenants et directions • S'assurer que toutes les écoles du DSFNE soient des milieux d'apprentissages positifs et inclusifs et qui s'engagent à actualiser la mission, la vision, les finalités et les grandes priorités du DSFNE • Participer à la coordination de l'appui offerte aux écoles de la part du personnel d'accompagnement du DSFNE en fonction des besoins • Assurer une reddition de compte avec rigueur • Offrir des opportunités de développer le leadership des membres de l'équipe d'accompagnement • Travailler en étroite collaboration avec les DEA



SPHÈRES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CARTE STRATÉGIQUE DU DSFNE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer une méthodologie qui prend en considération la globalité de la personne apprenante • En collaboration avec les membres de l'équipe d'accompagnement, planifier, élaborer, mettre en œuvre et évaluer les programmes et les services éducatifs du district • Élaborer et promouvoir la vision de l'équipe d'accompagnement • Mettre en place des équipes interdisciplinaires • Développer les compétences des membres de l'équipe d'accompagnement afin que ceux-ci peuvent mieux accompagner sur le terrain au niveau du/de la : <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des apprentissages (structures efficaces) • Leadership et du développement professionnel • Pédagogie active • L'inclusion • L'évaluation • Coordonner de la formation aux membres des communauté scolaire en fonction des compétences à développer • Viser l'autonomie des gens du terrain • Encourager un accompagnement du terrain différencié • Encourager le réseautage • Exercer un pouvoir d'influence auprès des divers intervenants et directions • Développer la posture d'apprenant • Développer la culture de collaboration et d'apprentissage

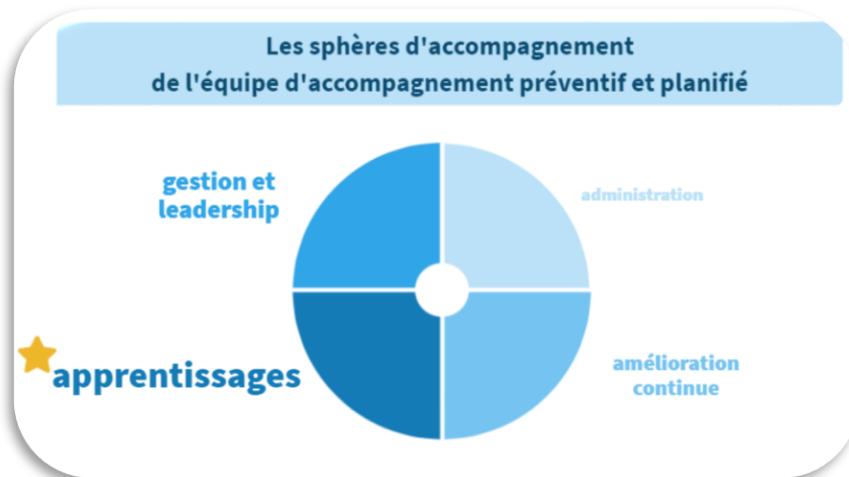


SPHÈRES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CARTE STRATÉGIQUE DU DSFNE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Administration	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les principes de la gestion de changement • Favoriser les concepts de la gestion de projet • Mettre un place les éléments favorisant la réussite (charte de projets, indicateurs, planification annuelle, etc.) • Travailler en collaboration avec un agent d'amélioration • Participer à des gestions quotidiennes • Permettre la flexibilité, l'innovation et la créativité
Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux rencontres du MEDPE et autres district scolaire • Voir à la coordination des ressources financières et humaines de ses communautés d'école • Voir à l'embauche des de la grande équipe d'accompagnateurs et les services de soutien à l'apprentissage (personnes conseillères en orientation, mentors, psychologues, etc.) • Négociation des convention collectives • Voir à la mise en œuvre de certaines directives ou politiques (milieu propice l'apprentissage) • Gérer les suspensions • Gérer les plaintes

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE L'ÉQUIPE D'ACCOMPAGNEMENT PRÉVENTIF ET PLANIFIÉ



« Vers une pédagogie active, inclusive et différenciée »



1

UNE VISION COMMUNE

« Accompagner la communauté apprenante afin qu'elle développe une autonomie tout en créant des liens authentiques pour favoriser une culture de collaboration. Ceci, en posant une variété d'actions qui respectent la diversité de chacun. »

2

UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE



- Responsables d'équipes
- Équipes interdisciplinaires
- Chartes de projet (objectifs SMARTS, plan d'action, plan de formation, harmonisation des priorités et finalités du district)



3 UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE

- Portrait d'école (appuyé par des comportements observables, les besoins du terrain et la voix du client)
- Harmonisation avec les priorités
- Choix d'accompagnement préventif ou planifié



4 UN PROCESSUS STANDARD



- Liste de vérification
- Communication régulière
- Collaboration entre les diverses équipes



PLANIFIÉ

- 1 équipe interdisciplinaire
- 1 école ciblée par équipe
- Accompagnement collaboratif envers une école ayant plusieurs besoins ou défis (obstacles) préventifs
- Fréquence et intensité plus élevées
- Permet à l'école ciblée d'améliorer des défis dans plusieurs domaines

Équipe d'accompagnement planifié

**Comprend des gens ayant des connaissances en services de soutien, pédagogie, amélioration continue ou autres*

PRÉVENTIF

- 6 équipes interdisciplinaires
- Adresse certains défis (obstacles) ou selon les besoins
- Fréquence et intensité selon les besoins
- Accompagnement individuel ou en équipe

Numératie et multiniveau

Littératie

Évaluation et pédagogie numérique

Services de soutien

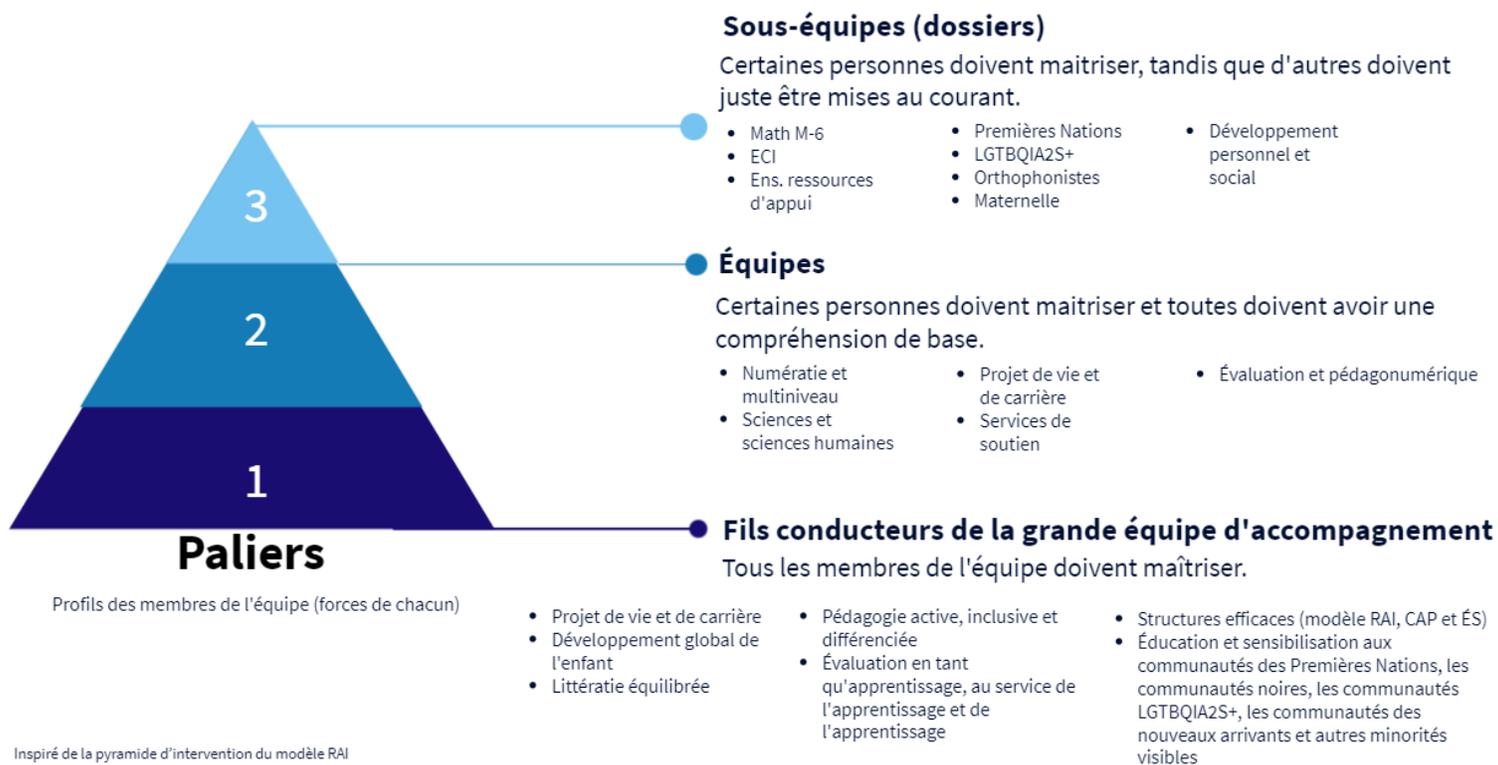
Projet de vie et de carrière

Sciences et sciences humaines



...suite du rôle et des responsabilités de l'équipe d'accompagnement préventif et planifié

Modèle de l'équipe d'accompagnement préventif

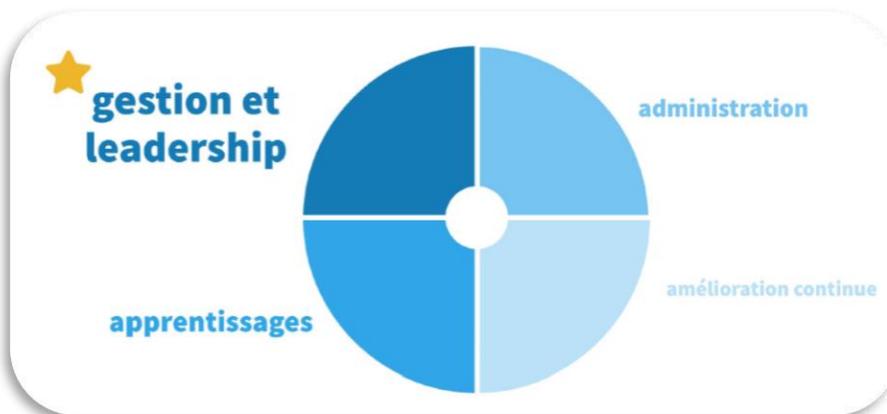


Inspiré de la pyramide d'intervention du modèle RAI

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION EXÉCUTIVE AUX APPRENTISSAGES



Alain Bissonnette



Gilles Lurette

SPHÈRES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CARTE STRATÉGIQUE DU DSFNE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Gestion et leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner, «coacher», guider, cheminer, évaluer, et superviser les directions d'école • S'assurer que toutes les écoles du DSFNE soient des milieux d'apprentissages positifs et inclusifs et qui s'engagent à actualiser la mission, la vision, les finalités et les grandes priorités du DSFNE. • Assurer une reddition de compte avec rigueur • Responsabiliser les directions et viser l'autonomie de gestion • Exercer un leadership dans l'avancement des grands dossiers du DSFNE (promouvoir priorités, vivre, pas mis sur la tablette, cohérent et constant) • Être un modèle • Exercer un pouvoir d'influence auprès des divers intervenants et directions • Marcher ses écoles

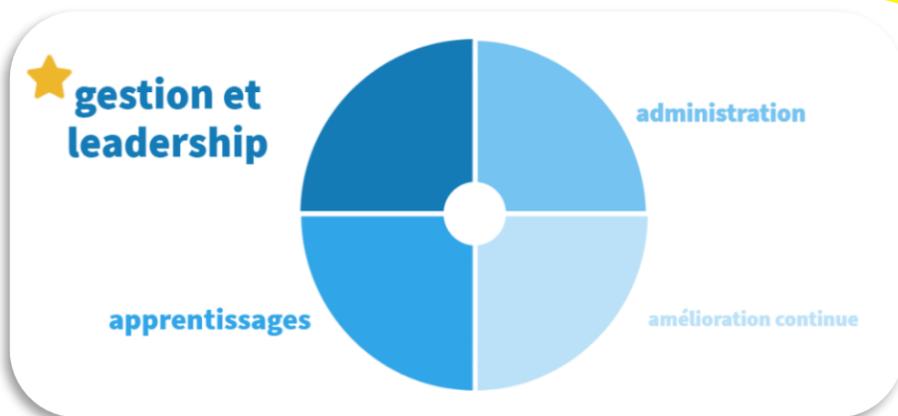


SPHÈRES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CARTE STRATÉGIQUE DU DSFNE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les compétences des directions d'école au niveau du/de la : <ul style="list-style-type: none"> • gestion des apprentissages (structures efficaces) • leadership et du développement professionnel • gestion des ressources humaines • gestion administrative • Participer à la coordination de l'appui offert aux écoles de la part du personnel d'accompagnement du DSFNE en fonction des besoins (DSSA, DRH, DSAF, DPE) • Offrir de la formation aux directions d'école en fonction des compétences à développer • En collaboration avec le secteur de la pédagogie, planifier, élaborer, mettre en œuvre et évaluer les programmes et les services éducatifs du district.
Administration	<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux rencontres du MEDPE et autres DS • Voir à l'embauche des directions d'écoles et au recrutement et la rétention • Voir à la coordination des ressources financières et humaines de ses communautés d'école • Avancement des ententes avec 4 Premières Nations
Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre la flexibilité, l'innovation et la créativité

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTRICE DES SERVICES À LA PETITE ENFANCE



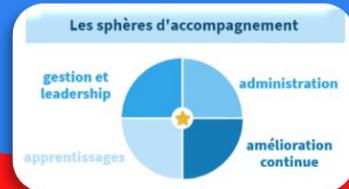
Line Collin



SPHÈRES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CARTE STRATÉGIQUE DU DSFNE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
<p>Gestion et leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner, «coacher», guider, cheminer, évaluer, et superviser l'équipe des services à la Petite enfance • S'assurer que tous les services de garde éducatifs francophones sur le territoire du DSFNE soient des milieux d'apprentissages positifs et inclusifs • Assurer une reddition de compte avec rigueur • Exercer un leadership lors des projets (projets d'amélioration, finalités, profil de sortie, mieux-être, etc.) • Exercer un pouvoir d'influence auprès des divers partenaires de la Petite enfance • Répondre aux questions et plaintes des parents • Collaborer avec les fournisseurs de services • Créer un climat de collaboration • Assurer la participation des membres de l'équipe à des comités et initiatives • Assurer la transition harmonieuse à l'école de toutes les personnes apprenantes



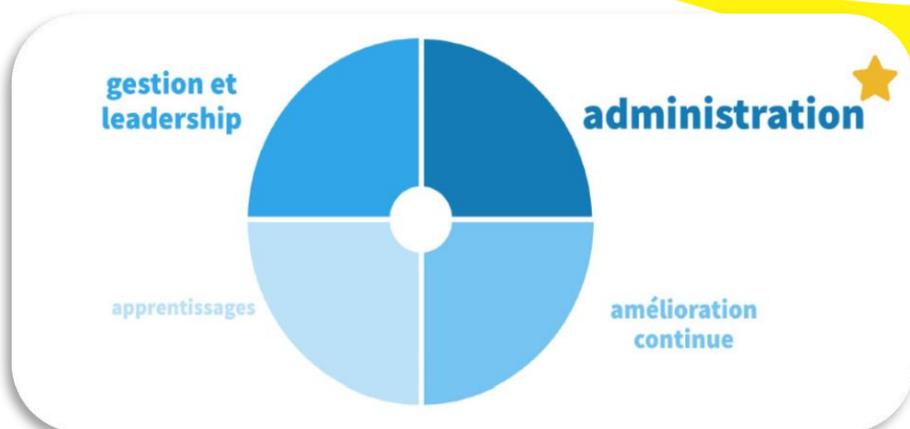
SPHÈRES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CARTE STRATÉGIQUE DU DSFNE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> • En collaboration avec le secteur de la pédagogie, planifier, élaborer, mettre en œuvre et évaluer les services de garde éducatifs francophones • Diriger les évaluations et interventions en ce qui a trait à la qualité des pratiques pédagogiques et des apprentissages dans les services de garde éducatifs • Appuyer le personnel scolaire pour l'accompagnement offert aux familles des enfants de 0 à 8 ans • Assurer l'appui des pratiques inclusives dans les milieux d'apprentissage de 0 à 8 ans • Mettre en œuvre des initiatives qui contribuent à un continuum d'apprentissage fluide dès la naissance
Administration	<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux rencontres du MEDPE • Gérer les ressources humaines et financières
Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre la flexibilité, l'innovation et la créativité • Chapeauter et participer à des projets d'amélioration • Analyser des données afin d'effectuer une planification stratégique



RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION DES SERVICES DE SOUTIEN ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS



Éloi Doucet

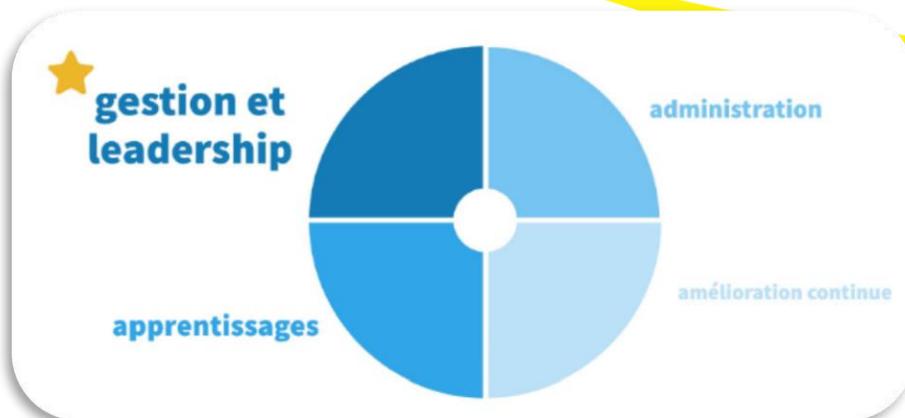


SPHÈRES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CARTE STRATÉGIQUE DU DSFNE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Administration	<ul style="list-style-type: none"> • Planification des activités financières et administratives (avec un cadre de gestion budgétaire équilibrée) • Gestion des situations de rendement du personnel du SCFP 1253 • Collaboration avec des partenariats communautaires • Consultation au sujet de divers dossiers afin d'assurer le respect des règlements, directives, procédures et lois • Collaboration pour les dossiers litigieux • Collaboration sur divers dossiers d'enquête
Gestion et leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des équipes liées aux finances, au transport, aux bâtiments scolaires et à la santé et sécurité au travail • Collaboration lors de situations d'urgence et imprévues
Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution des ressources pour les projets d'amélioration • Offre de leadership lors de projets d'amélioration
Apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> • Offre d'un appui financier et matériel à divers projets pédagogiques

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES



Carole Raymond

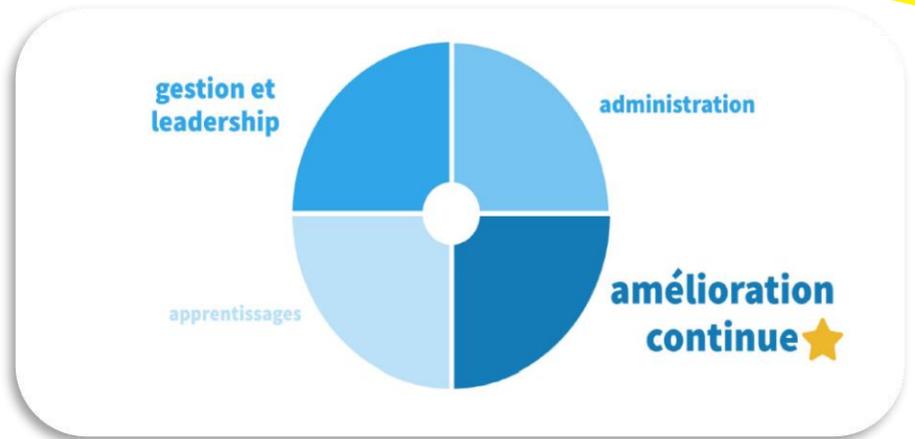


SPHÈRES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CARTE STRATÉGIQUE DU DSFNE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Gestion et leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement et « coaching » des gestionnaires pour toutes les questions ayant trait aux ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • Gestion et interprétation des conventions collectives • Gestion des lois, règlements, politiques et processus en lien avec les ressources humaines • Gestion des relations de travail • Gestion du rendement et des mesures disciplinaires • Gestion des demandes d'accommodations et d'évaluations ergonomiques • Gestion des congés et de l'assiduité, ainsi que celle des accidents au travail • Accompagnement, « coaching » et supervision du personnel en ressources humaines et de la paye • Exercer un leadership lors des projets (projets d'amélioration, finalités, profil de sortie, mieux-être, etc.)
Apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier le perfectionnement professionnel en collaboration avec le secteur de la pédagogie et administratif



SPHÈRES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CARTE STRATÉGIQUE DU DSFNE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Administration	<ul style="list-style-type: none"> • Dresser et gérer un budget des ressources humaines pour appuyer les initiatives • Voir à la gestion du rendement, au perfectionnement, à la formation, à la supervision, à l'établissement du plan de travail et à la discipline du personnel • Gestion du plan annuel de l'effectif des ressources humaines pour le personnel enseignant et non enseignant • Planifier, communiquer et diriger toutes procédures en lien avec la gestion du personnel
Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre la flexibilité, l'innovation et la créativité • Chapeauter et participer à des projets d'amélioration • Exercer un leadership lors des projets (projets d'amélioration, finalités, profil de sortie, mieux-être etc.)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION DE LA STRATÉGIE, DE L'INNOVATION ET DES TECHNOLOGIES



Vincent Guitard
(par intérim)

SPHÈRES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CARTE STRATÉGIQUE DU DSFNE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer et faire le suivi du déploiement de l'amélioration continue dans l'organisation • Assurer une démarche d'amélioration continue et d'innovation de l'organisation • Mobiliser les employés et les gestionnaires vers une culture d'amélioration continue et d'innovation dans l'atteinte des objectifs du DSFNE • Appuyer les gestionnaires dans l'amélioration de leur processus visant à maximiser l'efficacité de l'ensemble des différentes ressources • Coordonner les ressources internes à travailler sur les projets d'amélioration continue et d'innovation • Identifier les solutions avec l'aide des différentes équipes afin de résoudre l'origine des problèmes



SPHÈRES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CARTE STRATÉGIQUE DU DSFNE	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Gestion et leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer avec la direction générale afin de définir l'orientation de la stratégie de l'organisation • Proposer des plans d'action équilibrés et harmonisés avec les objectifs organisationnels • Assure le déploiement de la stratégie de l'organisation vers l'innovation • Contribuer à ce que l'organisation progresse vers l'amélioration continue et l'innovation • Élaborer en collaboration avec l'équipe de gestion la planification et la mise en œuvre du plan stratégique • Accompagner l'équipe des leaders à coconstruire leur planification annuelle • Planifier, organiser et analyser la collecte de données nécessaires à l'évaluation de la progression des indicateurs de performance du DSFNE • Assurer la planification, le leadership et la supervision du service des technologies • Coordonner les activités de planification à long terme des infrastructures et du matériel technologique
Administration	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le bon fonctionnement des infrastructures technologiques
Apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la formation des principes de l'AC dans l'ensemble de l'organisation.

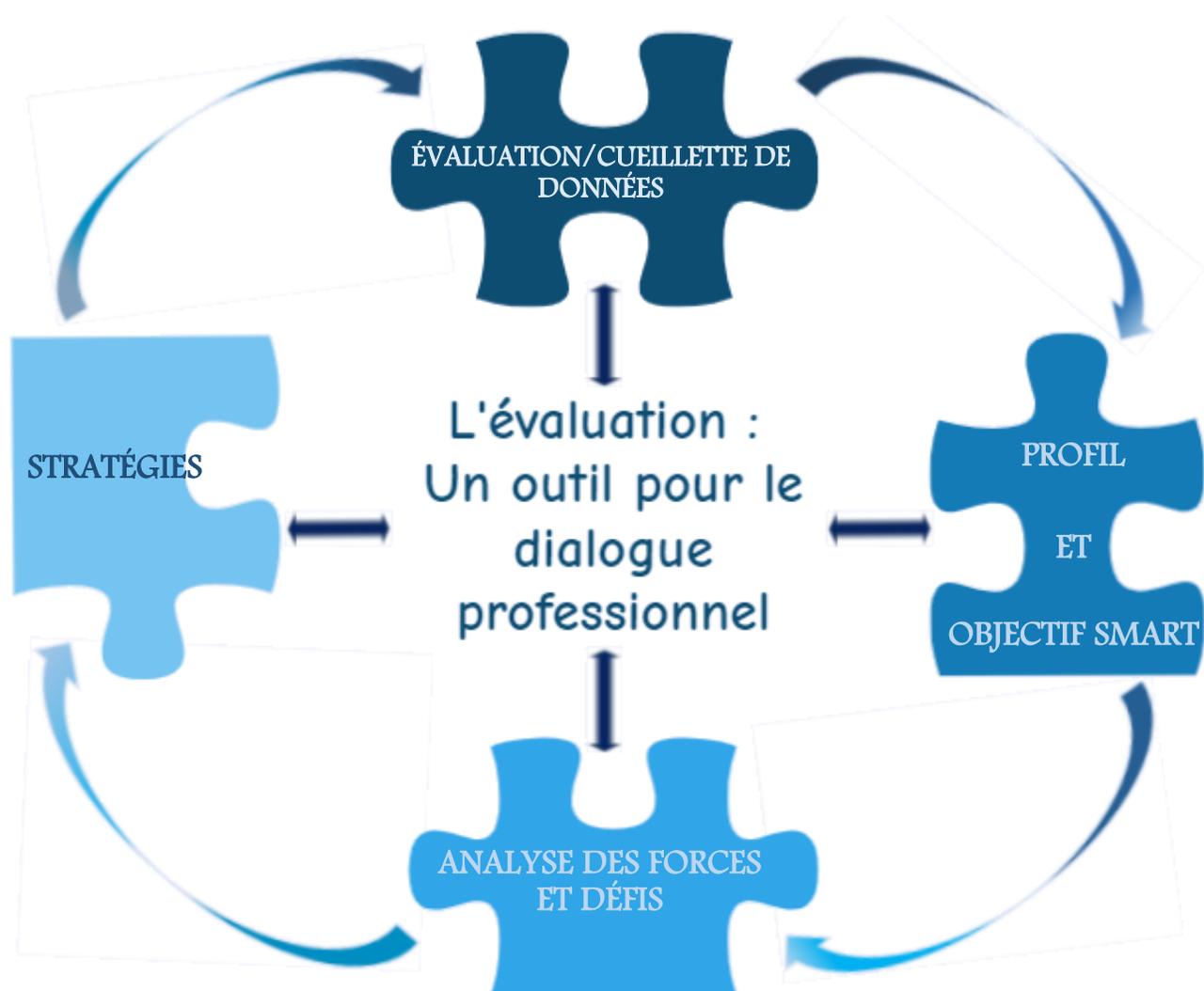
5.2 Communauté d'apprentissage professionnelle (CAP)

La CAP est un mode de développement professionnel où les intervenants et les intervenantes travaillent en collaboration à l'amélioration de leurs services afin d'assurer l'apprentissage et la réussite de chaque élève. Dans ce mode de travail, la coopération est définie en termes de développement professionnel, une condition indispensable pour qu'une école évolue. La CAP se vit au sein de rencontres formelles où l'élève est toujours au centre des discussions et où l'équipe collabore dans le but de retenir les pratiques les plus efficaces et d'amener l'élève dans sa zone proximale de développement.

Toute tentative de mettre en place une CAP durable se fonde sur certains éléments incontournables :

- une vision, des croyances et des valeurs communes;
- un leadership partagé;
- un apprentissage collectif et continu;
- le partage des pratiques reconnues comme étant efficaces;
- la capacité de recueillir et d'analyser des données précises en vue de prendre des décisions pédagogiques éclairées.

Le travail en CAP se déroule selon un cycle d'analyse dont les principales étapes sont les suivantes :



En résumé, la CAP favorise la responsabilité collective en faisant en sorte que les enseignants et les enseignantes prennent en charge la réussite de tous les élèves et non seulement celle des élèves de leur classe. Lorsque cette coresponsabilité est assurée, la CAP contribue à soutenir l'innovation et à répondre aux besoins spécifiques des élèves.

5.3 Équipe stratégique

« Le modèle de livraison des services de l'équipe stratégique scolaire, soit la réponse à l'intervention (RAI), favorise l'approche par résolution de problèmes, facilite la collaboration entre les intervenants d'une équipe multidisciplinaire et permet au personnel scolaire de coordonner leurs (sic) interventions auprès des élèves, des enseignants qui évoluent dans un milieu scolaire inclusif »

(Équipe stratégique scolaire, MEDPE, mars 2014).

La structure de l'équipe stratégique fonctionne selon un mode de stratégies préventives quant au comportement et aux apprentissages des élèves à risque. Les membres de l'équipe stratégique ont la responsabilité d'analyser leurs pratiques et leurs interventions dans une perspective de réussite scolaire.

Pour être efficace, l'équipe stratégique s'assure de mettre en place les éléments suivants :

STRUCTURE

- Le calendrier des rencontres hebdomadaires est remis au début de l'année scolaire;
- Le modèle RAI (Réponse de modèle à l'intervention), y compris la pyramide d'intervention, est présenté au personnel chaque année;
- Les personnes indiquées dans le document de l'équipe stratégique sont présentes;
- Les enseignants et enseignantes concernés sont présents;
- Le membre EJ est présent;
- La direction a reçu le profil de l'élève (résultats scolaires, forces, champs d'intérêt, etc.);
- La direction et les membres de l'équipe stratégique ont reçu le plan d'action de l'élève au moins une semaine avant la rencontre afin d'être dans un mode de recherche de solutions;
- Le déroulement de la rencontre est conforme au document de l'équipe stratégique;
- Mon Appui est la plateforme utilisée pour la gestion des données.

PRÉVENTION	RÉSOLUTION DE PROBLÈME	SYNTHÈSE / ANALYSE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La réflexion/discussion et le rôle de pivot avec l'enseignant ou l'enseignante a eu lieu (consultation, traces des interventions, rapport des cap). ➤ La cueillette des données vient nourrir l'analyse. ➤ La structure de l'équipe stratégique permet d'être dans un mode préventif sur le plan des comportements. ➤ La structure de l'équipe stratégique permet d'être dans un mode préventif dans le domaine scolaire. ➤ La direction a reçu le plan d'action de l'élève. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'équipe stratégique a proposé des approches pédagogiques validées par la recherche. ➤ L'enseignant ou l'enseignante utilise des approches pédagogiques inclusives validées par la recherche. ➤ La pyramide d'intervention : le palier 1 a été exploité au maximum avant de passer aux autres paliers (interventions, APU, etc.). ➤ Les stratégies présentées reflètent le niveau d'intensité des interventions à l'intérieur de la pyramide. ➤ Les stratégies en place dans les domaines scolaire et comportemental sont éprouvées par la recherche. ➤ Le plan d'intervention est élaboré avec les parents et les intervenants et intervenantes impliqués. ➤ L'équipe stratégique accompagne l'enseignant et l'enseignante en classe dans la mise en œuvre des recommandations. ➤ L'équipe se questionne sur les effets du comportement sur les difficultés scolaires et vice-versa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réviser régulièrement le plan d'intervention. ➤ Assurer le suivi des recommandations faites par l'équipe. ➤ Établir le profil des membres du personnel pour cibler les besoins. ➤ Identifier, planifier et organiser les formations appropriées selon les besoins du personnel et des élèves. ➤ Prendre une décision, à la suite de l'analyse des données sur la période prédéterminée, à savoir si les suggestions apportées se poursuivent ou doivent être modifiées.

6. ACTUALISATION DU CADRE D'IMPUTABILITÉ, D'AMÉLIORATION ET D'INNOVATION

La mise en place du *Cadre d'imputabilité, d'amélioration et d'innovation* s'accompagne d'actions précises qui sont engagées dans l'immédiat sous l'autorité de la direction générale et soutenues par les directions d'école. Le DSFNE entend assurer un suivi continu de la mise en œuvre de ce cadre afin de mesurer les progrès accomplis et il prendra les mesures nécessaires pour réaliser avec diligence la mise à jour du document.

Dans ce sens, le DSFNE fait le choix de revoir tous les cinq ans le Cadre d'imputabilité, d'amélioration et d'innovation. En disposant d'un ensemble de données rendant compte des activités et des résultats de ses services, le DSFNE peut s'adonner à la vérification de l'application de stratégies d'amélioration par l'ensemble des écoles et à l'analyse des effets des pratiques sur les résultats attendus.

