

A photograph of two young girls with long dark hair, smiling and sitting at a blue table. The girl on the left has a pink bow in her hair. The girl on the right is wearing a grey patterned shirt. In the background, other children are visible, some wearing school uniforms. A blue rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing the text 'PLAN STRATÉGIQUE' in white capital letters.

PLAN STRATÉGIQUE

DÉFINITIONS

Des définitions des termes suivants se trouvent à la fin du présent document : éducation holistique, valeurs, intervenants, communautés saines, valeurs organisationnelles, plan stratégique, inuktitut, autosuffisance, orientation stratégique, culture, autonomisation, objectifs stratégiques, vision du monde, réussite de l'élève.

Nous vous invitons à les lire.

NOTRE MISSION

Offrir à la population du Nunavik des services éducatifs qui guideront tous les élèves et leur permettront d'acquérir les qualités, les aptitudes et les habiletés dont ils ont besoin pour parvenir à un état de bien-être et à la réalisation de soi.

NOTRE VISION

Les Nunavimmiut sont des membres habilités, fiers et autonomes issus de communautés saines et en harmonie avec les valeurs, la langue et la culture inuites, où ils sont encouragés à réaliser leur plein potentiel dans un contexte global.

NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE D'ÉDUCATION

En qualité de membres de la commission scolaire, nous appréhendons l'éducation de manière globale. Nos services, tout comme le curriculum et les programmes que nous élaborons, prennent racine dans le concept inuit d'inuguiniq, soit un processus d'éducation qui vise le développement humain à part entière et qui repose sur un engagement direct envers l'environnement et la communauté.

Nous souhaitons offrir aux élèves un apprentissage fondé sur les valeurs, la culture, la langue, la vision du monde et la perspective pédagogique des Inuits.

QUI NOUS SOMMES

La Commission scolaire Kativik (CSK) a été créée en 1975 en vertu de la Convention de la Baie James et du Nord québécois (CBJNQ). Au cours des trois années qui ont suivi, l'administration de toutes les écoles du Nunavik, jusqu'alors assurée par les gouvernements provincial et fédéral, nous a été transférée.

En 1978, nous sommes devenus le seul fournisseur de services éducatifs de la population du Nunavik. Les programmes de la Commission scolaire sont maintenant offerts dans les 14 communautés du Nunavik. De la maternelle à la deuxième année, l'enseignement est dispensé exclusivement en inuktitut, soit la langue maternelle. L'anglais et le français sont enseignés en tant que langues secondes à partir de la troisième année, et l'inuktitut est enseigné comme matière jusqu'à la fin du secondaire. La Commission scolaire exploite actuellement 17 écoles primaires et secondaires. Cinq centres d'éducation des adultes, également sous l'autorité de la Commission scolaire, proposent des cours et des programmes de formation professionnelle en inuktitut, en français et en anglais.

HISTORIQUE

Il est important de se rappeler le contexte historique au sein duquel la Commission scolaire de Kativik a été créée en vertu de la Convention de la Baie James et du Nord québécois (CBJNQ) en 1975.

La CBJNQ a été négociée après que nous, les Inuits du Nunavik ainsi que les Cris de la Baie-James et d'autres groupes autochtones, ayons exprimé notre opposition à un projet hydroélectrique d'envergure à la Baie James. Nous avons demandé et obtenu une injonction pour bloquer le projet. Cette injonction a été rapidement renversée par la Cour d'appel du Québec.

Dans ce contexte, les Cris et les Inuits ont pris part aux négociations de la CBJNQ. Au même moment, les travaux relatifs au projet La Grande continuaient d'avancer, détruisant le territoire des Inuits et des Cris.

Le chapitre 17 de la CBJNQ stipule que la CSK a compétence sur l'enseignement primaire et secondaire ainsi que l'éducation des adultes, et qu'elle en a la responsabilité. Cette autorité s'applique à tout le Nunavik (le territoire québécois au nord du 55e parallèle), y compris à ses résidents non inuits.

La CBJNQ a également statué que la langue d'enseignement au Nunavik sera l'inuktitut.

La CBJNQ est un traité protégé en vertu de la Constitution du Canada.

UNE COMMISSION SCOLAIRE UNIQUE

Protéger,
préserver et
développer la
langue, la
culture et le
mode de vie
inuits

NOS SERVICES

Comme toutes les commissions scolaires régionales, nous offrons des services éducatifs à tous les résidents d'un territoire désigné : dans notre cas, à tous les résidents inuits et non inuits du Nunavik (le territoire québécois au nord du 55e parallèle).

Toutefois, la Commission scolaire Kativik diffère des autres commissions scolaires non autochtones de la province. En effet, en vertu de la CBJNQ, elle possède le pouvoir et la compétence nécessaires pour élaborer et offrir des services et des programmes éducatifs spécifiques en harmonie avec la culture inuite.

La mission de la CSK compte ainsi deux volets. D'une part, nous agissons comme une commission scolaire régionale ordinaire pour tous les résidents du Nunavik. D'autre part, nous agissons à titre d'institution inuite exclusive, dotée de pouvoirs et de compétences uniques qui visent à protéger, préserver et développer la langue, la culture et le mode de vie inuits.

Ces pouvoirs uniques constituent la base du travail que nous accomplissons en tant qu'organisation. Par exemple, ils procurent à la CSK un moyen légal et constitutionnel d'élaborer des programmes éducatifs, appropriés sur le plan culturel, dans la langue maternelle, l'inuktitut, et dans les langues secondes anglaise et française.

En dernier lieu, la CSK est régie par la Loi sur l'instruction publique pour les autochtones cris, inuit et naskapis (L. R. Q. I-14), tandis que la Loi sur l'instruction publique (L. R. Q. I-13.3) s'applique à toutes les autres commissions scolaires non autochtones de la province.

Voici un résumé des services que nous offrons aux élèves du Nunavik :

- Élaboration et mise en œuvre d'un curriculum trilingue ainsi que de programmes et services éducatifs qui véhiculent la culture, la langue et l'identité des Inuits, tout en assurant le développement de compétences en calcul et en lecture.
- Une éducation allant de la maternelle à la cinquième année du secondaire.
- Des services d'éducation aux adultes et de formation professionnelle.
- Un programme de parrainage pour les élèves titulaires d'un diplôme d'études secondaires.
- Un programme de formation des maîtres pour les enseignants inuits qui souhaitent obtenir leur brevet d'enseignement du ministère de l'Éducation du Québec ou poursuivre des études postsecondaires.

NOTRE CLIENTÈLE

Au total, 30 % des résidents du Nunavik sont des utilisateurs directs des services éducatifs que nous offrons. Cela comprend : les élèves de la maternelle à la cinquième année du secondaire, ceux des programmes d'éducation des adultes et de formation professionnelle, les élèves postsecondaires commandités par la CSK et les enseignants inuits inscrits au Programme de formation des maîtres CSK.

En plus des élèves, notre clientèle cible comprend les parents, qui représentent au moins 85 % de la population du Nunavik.

Le Nunavik compte une population de 10 755 Inuits, dont 98 % parlent l'inuktitut comme langue maternelle (source : Statistique Canada, fiche d'information pour le Nunavik, 29 mars 2016). Au Nunavik, 58 % de l'ensemble de la population inuite a moins de 25 ans (source : Statistique Canada, fiche d'information pour le Nunavik, 29 mars 2016). Tous les élèves du secteur régulier de la CSK font partie de ce groupe, tout comme la grande majorité de leurs parents. Ils sont jeunes, plus à l'aise avec la technologie que l'étaient les générations précédentes, ils utilisent largement les médias sociaux, ils sont exposés à l'anglais, ils sont curieux et ils veulent bâtir un avenir meilleur pour le Nunavik.

Nombre de Nunavimmiut qui utilisent nos services (source : Commission scolaire Kativik, 2015-2016) :

- Secteur régulier (maternelle à la cinquième année du secondaire) : 3 252
- Éducation des adultes et formation professionnelle : 420
- Élèves postsecondaires commandités par la CSK : 127
- Formation en enseignement : 40 % de nos enseignants inuits détiennent un brevet d'enseignement émis par le ministère de l'éducation du Québec.

30 % des
résidents du
Nunavik sont
des utilisateurs
directs de nos
services
éducatifs



NOS EFFECTIFS

La Commission scolaire Kativik emploie des gestionnaires, du personnel de soutien, des professionnels et des enseignants dans les 14 communautés du Nunavik (source : Commission scolaire Kativik, 2015-2016).

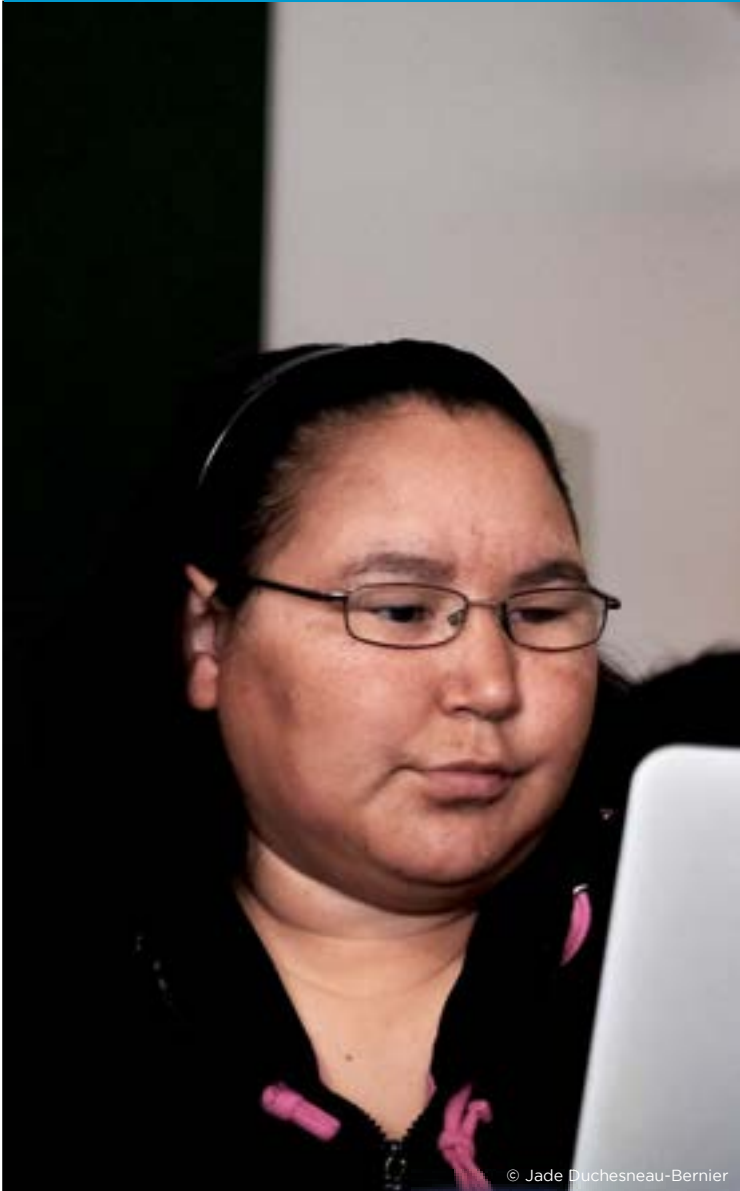
- Nombre total d'employés : 942 (dont 51,49 % sont inuits)
- Nombre total d'employés par catégorie :
 - Personnel de soutien : 295 (dont 75,59 % sont inuits)
 - Professionnels : 95 (dont 54,74 % sont inuits)
 - Enseignants : 462 (dont 36,58 % sont inuits)
 - Gestionnaires : 90 (dont 45,56 % sont inuits)
- 89,60 % de la main-d'œuvre totale de la CSK travaille au Nunavik

Le bureau des services éducatifs est situé au siège social de Kuujjuaq, où le soutien au développement des programmes d'études et le soutien pédagogique sont coordonnés. Le soutien aux écoles, aux enseignants et aux élèves est également offert de Kuujjuaq par les services des opérations scolaires et des services complémentaires. Les services administratifs et de soutien de la CSK se trouvent à Montréal (y compris les services des ressources humaines, des ressources matérielles, des finances et de la paie), en plus des services de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle de la Commission scolaire.

Il est important de noter que le territoire régi par la CSK couvre environ 500 000 km². Les communautés du Nunavik où nos écoles, nos centres d'éducation des adultes et nos bureaux tiennent leurs activités se situent le long de la baie d'Hudson et de la baie d'Ungava. Ces communautés côtières ne sont accessibles que par avion.

Depuis la création de la Commission scolaire de Kativik, nos différents dirigeants ont déployé des efforts pour obtenir du financement du ministère de l'Éducation du Québec afin de relocaliser tous les bureaux au Nunavik. En 2001, la Commission scolaire a été en mesure de mettre en œuvre les phases 1 et 2 de son plan de relocalisation. Les services suivants ont ultérieurement été relocalisés dans un bâtiment récemment construit à Kuujjuaq : développement des programmes, opérations scolaires, formation des maîtres et services complémentaires.

Lors de sa réunion de mois de mars 2015, le Conseil des commissaires a demandé que les phases 3, 4 et 5 du plan de relocalisation soient complétées. Les commissaires ont alors décidé que la relocalisation de la CSK se ferait sur la base des résolutions CC449-97/98-18 and 19. Celles-ci identifient Kuujjuaq et Kuujjuaraapik comme communautés d'accueil. En plus du financement, la relocalisation de la commission scolaire nécessiterait la construction d'infrastructures de bureaux et de logements.



POURQUOI ÉLABORER UN PLAN STRATÉGIQUE?

Le système d'éducation du Nunavik laisse transparaître tous les efforts déployés pour adapter un modèle d'enseignement occidental à un modèle inuit traditionnel

Alors que la CSK s'efforce de remplir sa mission en tant qu'organisation, l'orientation stratégique, les objectifs et les buts à réaliser d'ici 2 à 25 ans qui sont décrits dans le présent document aideront à évaluer les progrès réalisés et les besoins à combler. Ils garantiront également une meilleure cohésion et une responsabilité institutionnelles. En définitive, la CSK a pour objectif de développer un système d'éducation moderne, adapté aux besoins spécifiques de la langue, de l'identité et de la culture des Nunavimmiuts, qui prépare les jeunes du Nunavik à réussir dans un monde globalisé.

La CSK est une organisation jeune. Établis en 1975, nous avons repris la gestion complète du système scolaire du Nunavik en 1978, il y a 39 ans. Étant donné la complexité de la tâche, il s'agit d'une période relativement courte.

En effet, la Convention de la Baie James et du Nord québécois (CBJNQ) protège notre droit, en tant qu'Inuits, à recevoir une éducation dispensée dans notre langue, l'inuktitut, au moyen de programmes et de matériel pédagogiques adaptés à notre culture.

Lorsque la CSK a commencé ses activités en 1978, elle a hérité d'un système scolaire morcelé, composé d'écoles fédérales et provinciales. La Commission scolaire s'est efforcée de développer un système d'éducation pour le Nunavik qui, d'une part, uniformiserait les systèmes d'éducation déjà existants, et d'autre part, introduirait l'instruction en inuktitut ainsi que des programmes qui à l'image de la culture inuite.

Peaufiné pendant presque 40 ans, le système d'éducation du Nunavik qui en résulte laisse transparaître tous les efforts déployés pour adapter un modèle d'enseignement occidental à un modèle inuit traditionnel. En soi, il s'agit d'une tâche très complexe qui exige un ajustement constant aux besoins en perpétuelle évolution de nos générations plus jeunes.

La CSK exploite ses écoles et ses centres d'éducation dans un milieu qui comporte un ensemble très précis de défis. Les systèmes culturels, sociaux et économiques qui ont été imposés aux Inuits du Nunavik par la société dominante ont eu des répercussions durables sur nos communautés. Alors que nous nous efforçons d'offrir aux Nunavimmiuts des services éducatifs de haute qualité et en harmonie avec les valeurs et l'éducation inuites, nous subissons toujours les contrecoups de tout un historique de colonisation et d'oppression culturelle.

Cette situation a une incidence directe sur les besoins de nos élèves, sur les services que nous offrons en tant que commission scolaire et, plus généralement, sur l'exploitation de nos écoles. Au moyen d'une approche holistique de l'éducation, notre principale responsabilité est de soutenir la santé mentale, physique et émotionnelle de tous les élèves. Leur capacité à réussir est étroitement liée à leur bien-être mental, physique et émotionnel.

La réussite de nos élèves est étroitement liée à leur bien-être mental, physique et émotionnel.

DÉMARCHE STRATÉGIQUE

Les points suivants constituent certains des défis, sur le plan éducatif, que la CSK tente de relever dans le cadre de ce plan stratégique :

- Un faible taux de diplomation : 25,9% (MEES, 2015)
- Un taux de décrochage élevé : 73,3% (MEES, 2015)
- La nécessité urgente de susciter une fierté et un fort sens de l'identité culturelle chez nos jeunes.

De plus, certains défis organisationnels doivent être reconnus. En voici quelques-uns :

- Un taux élevé de roulement du personnel ;
- Les défis de communication linguistique et interculturelle liés à un environnement de travail multiculturel ;
- Un manque actuel d'employés inuits ayant une formation postsecondaire.

Enfin, la transmission des valeurs, de la culture et de la langue inuites demeure un défi de taille lorsque les employés inuits ne représentent que 51,49 % de la main-d'œuvre de la CSK.

L'Annexe 1 met en relief quatre orientations stratégiques qui décrivent les secteurs prioritaires au sein desquels la commission scolaire souhaite effectuer des changements.

Les orientations stratégiques de la commission scolaire ont été établies au fil de plusieurs rencontres réunissant ses dirigeants, des gestionnaires et des administrateurs scolaires. Amorcé en 2014, ce processus s'est poursuivi pendant l'année scolaire 2015-2016. En octobre 2016 et en février 2017, l'ensemble des employés de nos écoles et bureaux ont été invités à commenter le contenu du plan stratégique. En mars 2017, les objectifs ont été révisés et rajustés en fonction des commentaires recueillis lors des consultations.

Alors que le plan stratégique prenait forme en 2016, la direction de la commission scolaire a présenté ces orientations stratégiques à d'autres organisations régionales.

DÉFINITIONS



© Marie-Andrée Delisle Alaku

Éducation holistique : L'éducation holistique est fondée sur le principe que chaque personne détermine son identité, le sens de sa vie et ses aspirations grâce à sa connexion avec la communauté, la nature et les valeurs spirituelles. (Source : Ron Miller, 2000) Le terme inuktitut *inuguiniq* pour désigner l'éducation reflète cette approche. L'*inuguiniq* vise le développement de l'humain à part entière au moyen de son engagement direct envers l'environnement et la communauté.

Communautés saines : Communautés au sein desquelles les individus sont aptes à réaliser leurs aspirations, à satisfaire leurs besoins et à s'adapter à leur environnement ou à le modifier, ainsi qu'à jouir d'un bien-être physique, mental et social. (Définition adaptée de celles de l'Organisation mondiale de la Santé [1984] et de la Coalition des Communautés en santé de l'Ontario).

Inuktitut : Les Inuits parlent l'inuktitut. La Convention de la Baie James et du Nord québécois précise que l'enseignement doit se faire en inuktitut dans le cadre des services éducatifs offerts par la Commission scolaire Kativik.

Culture : Au sein de la Commission scolaire Kativik, et sur le territoire du Nunavik, le terme culture se rapporte aux méthodes inuites liées au savoir ainsi qu'au système d'apprentissage prisé par les Inuits en tant que groupe. Il fait notamment référence au mode de vie des Inuits ainsi qu'aux comportements, aux croyances et aux valeurs qu'ils se transmettent d'une génération à l'autre. (Définition adaptée de celle de Merriam-Webster). Vision du monde : Conception du monde à partir d'un certain point de vue, fondé sur des éléments comme la culture et les expériences personnelles et collectives.

Valeurs : Principes moraux et croyances ou normes acceptées d'une personne ou d'un groupe social. Les valeurs servent de base pour coexister au sein d'une communauté et entrer en relation avec autrui. Elles régissent le comportement de chacun pour favoriser le bien-être collectif. (Source : Juan Carlos Jimenez, 2008) Ainsi, au Nunavik, les valeurs inuites correspondent aux principes moraux et aux croyances ou aux normes acceptées des Inuits en tant que groupe. La Commission scolaire Kativik a entrepris concrètement de cerner et de définir les valeurs inuites. Ce processus est en cours depuis janvier 2017. Il guidera l'ensemble de nos efforts en vue d'élaborer le curriculum et servira de base pour définir les valeurs organisationnelles de la commission scolaire. Une publication portant sur les valeurs inuites est appelée à paraître pour l'année scolaire 2017-2018.

Valeurs organisationnelles : Au sein d'une organisation, les valeurs forment un cadre qui oriente le comportement de ses membres. Ces valeurs reposent sur la nature de l'organisation (sa raison d'être), les fondements de sa création (ses objectifs) et son rôle au fil du temps (sa vision). Par conséquent, elles doivent favoriser des attitudes et des actions qui permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs. (Source : Juan Carlos Jimenez, 2008).

DÉFINITIONS

Autosuffisance : Capacité à subvenir à ses propres besoins : confiance d'une personne en ses propres capacités ou en sa propre valeur (Source : Merriam-Webster).

Autonomisation : Processus par lequel une personne est habilitée ou encouragée à se réaliser ou par lequel elle grandit en force et en confiance pour être en mesure – notamment – de contrôler sa vie et de faire valoir ses droits. (Définition adaptée de celle de Merriam-Webster).

Réussite de l'élève : Pour la Commission scolaire Kativik, la réussite correspond à la capacité de l'élève à s'engager dans l'apprentissage en vue d'atteindre ses objectifs d'avenir, de communiquer sa vision du monde et de contribuer au développement des communautés ainsi qu'à la culture foisonnante du Nunavik, du Québec et du Canada.

Intervenants : Dans le domaine de l'éducation, le terme « intervenant » désigne habituellement quiconque s'engage à assurer le bien-être et la réussite d'une école et de ses élèves, notamment un administrateur, un enseignant, un membre du personnel, un élève, un parent, une famille, un membre de la communauté, un dirigeant d'entreprise locale ou un représentant élu, comme un membre de la commission scolaire, un responsable municipal ou un représentant de l'État. Il arrive que des entités collectives comptent au rang des intervenants, notamment des entreprises locales, des organisations, des groupes de défense, des comités, des bureaux de presse et des institutions culturelles. Des organisations qui représentent certains groupes figurent aussi parmi les intervenants, notamment des syndicats d'enseignants, des associations de parents et enseignants et d'autres associations regroupant des directeurs, des commissions scolaires ou des enseignants dans une discipline donnée. En résumé, l'intervenant accorde de l'importance à l'école et à ses élèves, que ce soit en raison d'une préoccupation ou d'un intérêt personnel, professionnel, civil ou financier. (Source : The Glossary of Education Reform).

Plan stratégique : Un plan stratégique est un outil utilisé par une organisation pour définir les priorités, orienter la prise de décisions, mobiliser l'énergie et les ressources, consolider les activités, aligner les efforts des employés et autres intervenants en vue d'objectifs communs, établir un consensus quant aux résultats attendus, et évaluer et rajuster l'orientation au fil des changements qui surviennent. (Définition adaptée de celle de Balanced Scorecard Institute).

Orientation stratégique : Secteur prioritaire en regard duquel la commission scolaire déploie ses ressources, ses énergies et ses actions. (Définition adaptée de celle de BusinessDictionary). Objectifs stratégiques : Les objectifs stratégiques contribuent à réaliser l'énoncé de mission et à élaborer des plans et des projets précis à partir d'une vision globale. Ils constituent les jalons marquants qui mènent à la réussite et traduisent de façon mesurable, détaillée et réaliste l'énoncé de mission. (Définition adaptée de celle de BusinessDictionary).