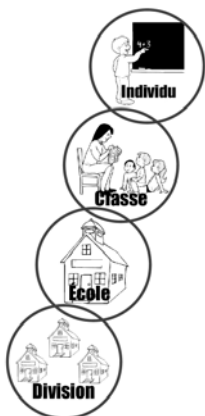

Section 2 :
Planification des écoles favorisant l'inclusion

SECTION 2 : PLANIFICATION DES ÉCOLES FAVORISANT L'INCLUSION

Élaboration et exécution d'un plan scolaire annuel

Les plans scolaires sont préparés chaque année par une équipe de planification.



Cette partie du document présente des concepts de planification, des questions connexes de premier plan et des principes directeurs qui aident les collectivités scolaires à amorcer ou à améliorer leur processus de planification.

L'information présentée ici reflète les concepts et les processus essentiels énoncés dans les documents consacrés à la planification. L'accent est mis sur la planification stratégique à long terme, et tout particulièrement sur l'établissement d'une orientation et d'un objectif clairs pour la collectivité scolaire. Certaines des étapes du processus de planification stratégique, comme l'établissement de la vision ou la formulation d'un énoncé de mission, n'ont pas à être répétées chaque année. La vision et la mission choisies par une collectivité scolaire doivent toutefois pouvoir être révisées en fonction de l'évolution de l'environnement.

Les plans scolaires annuels portent sur les connaissances, les habiletés et les attitudes que les élèves devraient acquérir avant l'obtention de leur diplôme, ainsi que sur les atouts et les besoins des collectivités scolaires. Les plans doivent aussi refléter la diversité des soutiens aux élèves et les priorités de la division ou du district et faire le lien avec les priorités ministérielles. C'est pour cette raison que des modèles de rapports résumant le processus de planification pour le développement des jeunes enfants et la planification de la division ou du district ont été annexés au document (annexe F, pages A18 à A31). La planification des écoles favorisant l'inclusion tient compte de tous les échelons de planification pour l'ensemble des élèves et du personnel.

L'élaboration des plans scolaires doit être confiée à une équipe de planification composée de représentants de l'école, des parents et de la collectivité. La participation des enseignants et des représentants du conseil consultatif pour la direction des écoles, à l'équipe de planification est décrite par la loi. Les règlements de la Loi sur l'administration scolaire énoncent que « les directeurs font participer les enseignants au processus de planification de l'école » (Règlement sur l'administration scolaire et les écoles publiques, article 31). De plus, « les comités consultatifs peuvent participer à l'élaboration de la planification annuelle de l'école » (Règlement sur les comités consultatifs scolaires, article 3.2.e). Une école peut choisir le processus de planification qui convient le mieux à son style administratif et à sa structure organisationnelle.

Le processus de planification évolue au fil du temps. Lorsque les planificateurs entreprennent de recueillir des données à partir de l'évaluation des besoins et d'autres sources disponibles et d'analyser cette information, ils commencent à approfondir et à élargir les liens entre les données, la prise de décision, la mise en œuvre, l'analyse et la communication. Les deux pages qui suivent illustrent les huit étapes du développement du processus de planification scolaire et de la communication des renseignements. Même si ces étapes sont présentées selon un certain ordre, il faut noter que les plans progresseront à des rythmes variés dans une même étape et d'une étape à l'autre et que les équipes de planification pourraient associer leurs activités à plusieurs tâches simultanément.

Étapes de la planification scolaire et de la communication des renseignements



Étape 1 : Préparation (établissement de la vision et des besoins)

- formation de l'équipe de planification (p. 2.7)
- définition des atouts et des domaines à améliorer, contrôle et évaluation (p. 2.13)
- définition des priorités en matière d'enseignement (dont les liens avec les priorités de la division et de la province) (p. 2.16)
- sélection des stratégies qui permettront d'atteindre les priorités et les résultats (p. 2.17)



Étape 2 : Détermination des sources de données et collecte des données

- tenue d'une évaluation des besoins (officielle/informelle) (p. 2.24)
- définition des sources de données et des catégories d'indicateurs (p. 2.23)
- établissement des liens entre les besoins et les données disponibles (p. 2.25)
- sélection ou élaboration d'instruments de mesure (officiels/informels) (p. 2.20)
- établissement du calendrier (pour la planification, la collecte des données et les communications) (p. 2.22)
- collecte des données (p. 2.23)



Étape 3 : Analyse des données et prise de décision

- définition des priorités et des résultats escomptés à partir des données (p. 2.25)
- formulation de résultats « SMART » à partir des données (p. 2.14)
- obtention de la rétroaction et de l'aval à l'égard du plan (p. 2.22)



Étape 4 : Préparation de l'ébauche du plan scolaire

- préparation d'une ébauche comprenant des informations sur l'école (énoncé de mission, priorités, profil, résultats escomptés, activités de perfectionnement professionnel, initiatives visant à faire participer les parents et la collectivité, résumé du budget, information détaillée sur les résultats établis pour l'année précédente) (p. 3.3)



Étape 5 : Distribution de l'ébauche du plan et achèvement du plan

- vérification de la complétude (p. 3.5)
- révision et relecture (en privilégiant une langue simple et claire) (p. 3.4)
- obtention de l'approbation du plan par la collectivité scolaire et la commission scolaire (p. 3.6)
- rédaction de la version finale du document



Étape 6 : Rapport de planification scolaire

- remplissage du modèle provincial en résumant le contenu de tout le plan scolaire annuel (p. 4.3)
- établissement de liens entre le rapport de planification scolaire et le rapport des services aux élèves (p. 4.3)
- établissement de liens entre le rapport de planification scolaire et le rapport de planification de la division (p. 1.5, 4.3)



Étape 7 : Préparation de l'ébauche du rapport à la collectivité

- établissement d'un rapport à la collectivité reposant sur les principaux résultats et les principales priorités énoncés dans le plan scolaire et qui intéressent particulièrement les parents (p. 4.7)
- incorporation d'information contextuelle sur l'école comme l'énoncé de mission, le profil (par exemple, programmes, données démographiques), les priorités de l'école et les liens avec celles de la division ou du district, les initiatives visant à faire participer les parents et la collectivité, un résumé du rapport de l'année précédente (p. 4.10)



Étape 8 : Distribution de l'ébauche du rapport et achèvement du rapport

- vérification de la complétude (p. 4.13)
- révision et relecture (en privilégiant une langue simple et claire) (p. 4.13)
- obtention de l'approbation du plan par la collectivité scolaire et la commission scolaire (p. 4.13)
- rédaction de la version finale du rapport à la collectivité (p. 4.13)
- distribution du document au personnel de l'école avant sa diffusion publique (p. 4.13)

Préparation du plan



Le partage des rôles et des responsabilités est essentiel pour assurer l'efficacité des plans scolaires.

« Pour que la collectivité scolaire favorise réellement l'inclusion, tous les intervenants doivent pouvoir contribuer à la planification et à la mise en œuvre des nouvelles orientations. »

Fisher, Sax et Pumpian

La responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre des plans scolaires annuels efficaces doit être partagée. Les directeurs d'école prennent l'initiative dans ce domaine. Ils font participer le personnel, les parents et les membres de la collectivité à un processus permanent et actif d'établissement des plans basé sur la collaboration. Les élèves seront également invités à participer. Les directeurs doivent présenter les plans aux commissions scolaires pour que celles-ci les examinent et les approuvent et veiller à ce que les principaux éléments des plans soient communiqués à tous les parents et aux membres de la collectivité. Tout au long du processus de planification, les directeurs sont tenus d'assurer la communication entre l'école et les bureaux de la commission ainsi que l'incorporation aux plans scolaires des priorités et des préoccupations de la division ou du district. Ils sont également responsables de la présentation des rapports annuels de planification scolaire au ministère chaque année. Un échantillon provincial des plans scolaires annuels sur lesquels repose chaque rapport annuel de planification scolaire est étudié chaque année.

Les directeurs chercheront à faire participer des représentants de la collectivité à l'équipe de planification. Le conseil consultatif pour la direction des écoles, le comité scolaire, le comité de parents sont à cet égard des sources tout indiquées. Les parents et les membres de la collectivité qui ne siègent pas au conseil consultatif pour la direction des écoles ou au comité de parents devraient charger un représentant du conseil ou du comité de communiquer leurs suggestions et préoccupations. Lorsqu'il n'existe aucun comité de parents ou de groupe du même genre, les directeurs doivent solliciter la participation de l'ensemble de la collectivité à la planification.

Pour préparer et mettre en œuvre des plans utiles, les collectivités scolaires auront besoin de l'appui et de l'engagement des commissions scolaires. Les commissions doivent en effet étudier et approuver les plans scolaires annuels en s'assurant qu'ils peuvent être mis à exécution. Le personnel de la division ou du district peut soutenir le processus de planification en aidant à définir les priorités en matière d'éducation et en dirigeant ou coordonnant les activités de planification.

Le directeur d'école sera le coordonnateur du processus de planification, également chargé de l'organisation et de la mise en œuvre du plan scolaire. La planification doit commencer tôt, ce qui permettra de solliciter une vaste participation et des points de vue variés, en tenant compte de facteurs comme la constitution de l'équipe, l'orientation, le mandat et le temps à consacrer.

Pour faciliter la gestion du temps consacré à la planification, un modèle de calendrier des activités mensuelles, un exemple d'un tel calendrier et un exemple d'échéancier sont joints à l'annexe E.



Constitution de l'équipe

« Le changement – quels qu'en soient les avantages – ne peut s'imposer d'en haut. Il faut faire participer dès le départ ceux qui en subiront les effets. »

(SREB, 1995)

La constitution d'une équipe de planification est une démarche particulièrement efficace pour amorcer, mettre en œuvre, surveiller et réviser les plans. L'équipe aide à définir, à préciser et à harmoniser les préoccupations d'un grand nombre de personnes et de groupes. Pour atteindre une dynamique de groupe optimale, il convient de limiter la taille de l'équipe à huit ou dix membres. Certaines équipes préfèrent un nombre plus réduit (de cinq à sept membres), mais tiennent des réunions ouvertes à tous. Cette pratique aide à assurer que toute personne désireuse de participer au processus puisse le faire.

La participation des principaux partenaires à l'équipe de planification, en particulier les personnes qui seront directement touchées par une initiative prévue, doit se faire dès le départ afin de donner aux gens le sentiment d'appropriation essentiel à la viabilité et à la réussite du plan, que l'on aura du mal à établir si les intervenants ont l'impression de ne pas pouvoir contrôler les changements qui les concernent.

Tous les membres du personnel de l'école et les membres du conseil consultatif pour la direction des écoles ou du comité de parents devraient être invités à se joindre à l'équipe de planification et avoir d'autres occasions de participer au processus de planification. Les participants, par exemple, pourraient siéger à l'un des sous-comités fréquemment formés pour aider à la planification.

Il est préférable que les membres se choisissent entre eux ou qu'ils soient élus par un vote majoritaire, plutôt que d'être nommés par un directeur. En général, il est déconseillé de désigner comme équipe de planification un groupe de travail déjà en place (par exemple, un comité chargé du perfectionnement professionnel). Il faut également éviter de former une équipe de mise en œuvre distincte de l'équipe de planification. On favorisera beaucoup la responsabilisation et l'engagement en permettant aux personnes responsables de la mise en œuvre de contribuer à la planification de leurs propres activités.

Membres possibles de l'équipe

Lors de la mise en place du processus de planification, il faut chercher à faire participer les cadres divisionnaires, les enseignants, les élèves, les parents et d'autres intervenants dont la présence au sein de l'équipe de planification pourrait être utile, comme les membres d'associations culturelles, des gens d'affaires, etc. Les autres membres possibles sont notamment :

- les enseignants;
- les chefs de département ou de programme/présidents;
- les administrateurs scolaires;
- d'autres membres du personnel de l'école;
- des représentants du comité de parents;
- des membres de la collectivité.

Cette liste n'est nullement exhaustive et les écoles pourraient inclure à leur équipe de planification de base d'autres partenaires faisant partie du contexte particulier de l'école ou du système.



Les membres de l'équipe ne doivent pas nécessairement assister aux réunions de planification. Par exemple, la contribution des élèves peut être obtenue par une représentation des élèves les plus âgés au sein de comités, par la voie des élèves ou des sondages pour les élèves d'âge intermédiaire et par des discussions en classe en ce qui concerne les plus jeunes.

Il est crucial d'être aussi inclusif que possible dès le départ, de manière à ce que le plan repose sur des perspectives variées et à ce que les intervenants clés adhèrent immédiatement au processus parce qu'ils s'y sentent intégrés.

Conseil : Chargez les principaux membres de l'équipe de planification de rendre compte des progrès aux sous-comités.

Lors de la formation de sous-comités, il est conseillé de charger un membre de l'équipe de planification du maintien d'une communication entre les divers groupes (parents, enseignants, élèves, etc.) de la collectivité scolaire. L'équipe de planification doit entretenir un dialogue continu avec la collectivité scolaire tout au long du processus de planification.

Encourager une collaboration active et engagée au processus de planification aura les résultats suivants :

- favoriser la tenue de discussions sincères;
- faciliter l'engagement au sein de la collectivité scolaire;
- assurer une représentation plus fidèle des questions touchant la collectivité scolaire.

Conseil : Désignez une personne qui dirigera et motivera l'équipe de planification.

Tout au long du processus de planification, l'équipe de planification aura la tâche délicate de parvenir à un consensus tant au sein de l'équipe et qu'avec la collectivité scolaire. Dans les cas où l'équipe ne parvient pas à un consensus, le processus doit continuer de l'avant tandis que l'équipe s'efforce d'en arriver à la meilleure entente possible.

Considérations relatives à l'équipe

Voici quatre grandes considérations à prendre en compte pour ce qui a trait aux facteurs qui influenceront sur l'équipe et sur sa capacité à exécuter une planification efficace.

- **Temps** : La planification et la communication sont des processus, pas des activités ponctuelles; l'équipe doit donc être consciente que du temps et de la patience seront nécessaires.

Au début de chaque processus, des activités de constitution d'équipe doivent avoir lieu pour que chacun adhère à la démarche en se considérant comme un élément utile d'une équipe engagée dans un processus bien défini visant à atteindre un objectif important.

- **Prise de risque** : L'équipe doit être soutenue, car elle prend le risque de s'engager dans un processus de planification et de communication reposant sur des résultats qui pourraient être nouveaux pour certains, ce qui signifie qu'elle devra s'écarter de la zone de confort. Ce soutien doit être intégré à l'échelon organisationnel.
- **Leadership** : Nous sommes tous conscients du rôle central d'un leadership dynamique dans la réussite de toute organisation ou initiative, que ce soit au niveau de l'école ou au-delà.

Les études sur les améliorations scolaires ont clairement montré que, si l'on veut réussir l'exécution du plan, un chef de file est indispensable pour assurer que l'on progresse sur la voie tracée.



Ce chef de file, qu'il s'agisse d'un administrateur scolaire ou d'un autre dirigeant, doit aussi savoir comment partager le leadership pour qu'il existe un engagement commun envers la poursuite du plan ou de l'initiative, même dans le cas où une personne essentielle abandonne le processus.

- **Renforcement des capacités** : Une culture de collaboration doit être établie et des réseaux de soutien être en place pour former des chefs de file capables de stimuler l'engagement à l'égard de l'exécution de plans et d'initiatives visant une amélioration continue de l'école ou de l'organisation.

Orientation de l'équipe

Pour que l'équipe fonctionne efficacement, ses membres doivent comprendre :

- la fonction, le sens et les priorités des efforts de l'équipe;
- leurs rôles, responsabilités et tâches dans le cadre de l'équipe.

Le processus d'orientation donne aux membres de l'équipe des occasions de poser des questions, de discuter de la planification et des changements à apporter, d'éclaircir leurs rôles et responsabilités et d'établir des règles ou directives de base qui faciliteront la bonne tenue des réunions de l'équipe. Il devrait également définir les avantages de la planification pour le personnel de l'école, les élèves, les parents et la collectivité par rapport à l'effort consenti. L'efficacité de l'équipe peut être renforcée si l'on donne à ses membres l'occasion d'acquérir des compétences dans la constitution d'équipe.

Mandat de l'équipe

Le mandat de l'équipe doit être éclairci dès le début du processus de planification. Les membres doivent bien comprendre quelles décisions l'équipe peut le cas échéant prendre de son propre chef et dans quelles circonstances elle doit plutôt préparer des recommandations qu'il appartiendra à d'autres intervenants d'approuver et d'appliquer.

Temps à consacrer au processus

Les membres de l'équipe doivent savoir clairement et explicitement le temps qu'ils devront probablement consacrer aux travaux. Avant d'accepter de participer, ils devraient avoir été informés précisément du nombre de réunions prévues, de la durée de ces réunions et des tâches à exécuter entre les réunions. Le temps nécessaire à la préparation d'un plan et à sa mise en œuvre réussie est généralement sous-estimé. Il convient de vérifier régulièrement les engagements pris en matière de temps pour évaluer si des ajustements sont nécessaires. Les lacunes à cet égard constituent souvent une source de frustration au sein de l'équipe et nuisent à la qualité du processus de planification.

L'établissement d'échéances intermédiaires aide à assurer le respect des délais établis. Cela est particulièrement important lorsque plusieurs sous-comités travaillent à différentes parties du plan. Du temps est nécessaire pour distribuer les versions préliminaires, obtenir des commentaires et apporter des révisions avant la présentation de la version finale. Des questions et des problèmes importants peuvent être négligés si les plans ne sont pas révisés attentivement.



« Le vrai voyage de découverte consiste non pas à chercher de nouveaux paysages, mais à acquérir de nouveaux yeux. »

Marcel Proust

Établissement de la vision

L'énoncé de vision décrit, de façon claire et précise, le rêve ou l'image que se fait une communauté scolaire de ce qu'elle devrait ou pourrait devenir à un moment donné dans l'avenir. La vision doit être assez vaste pour inclure tous les élèves ainsi que pour exprimer les valeurs de la communauté scolaire.

Pour bâtir une vision, l'équipe de planification doit entreprendre plusieurs activités parallèles :

- formuler une déclaration de principes;
- recueillir et analyser des données provenant de l'école et d'autres sources afin d'évaluer les résultats actuels, de détecter les tendances sur une période prolongée et de définir les résultats escomptés;
- établir les facteurs essentiels pour établir et préserver un milieu scolaire efficace et humain.

Déclaration de principes

Les principes des membres de l'équipe et des groupes qu'ils représentent doivent être définis et examinés sous des angles variés. On donnera ainsi à la collectivité scolaire des occasions d'établir et de développer ou de repenser et de réexaminer les principes et les perspectives sous-jacentes à l'éducation et aux études scolaires. La déclaration de principes à laquelle aboutit l'équipe aide à jeter les bases de la culture de l'école.

Établissement des priorités

Les membres de l'équipe de planification doivent également classer par ordre de priorité les facteurs qu'ils considèrent les plus importants pour la création et le maintien d'un milieu scolaire efficace et humain. La détermination de ces facteurs permet :

- d'établir les éléments qui ont la priorité absolue;
- de centrer les efforts de planification et l'affectation des ressources.

Phases du cycle de planification

- Amorce
- Exécution
- Renforcement
- Renouvellement

L'efficacité des équipes de planification scolaire évolue avec le temps. Même si chaque équipe est unique, on constate des tendances communes au niveau de l'élaboration. Toutes les équipes progressent en passant par les phases d'amorce, d'exécution, de renforcement et de renouvellement. Pour certaines équipes, ces progrès sont rapides et sans à-coup; pour d'autres, ils constituent une courbe d'apprentissage difficile qui exige du temps et de la patience.

**Phase d'amorce**

À mesure que les équipes de planification scolaire se familiarisent avec le processus de planification et de communication, elles commencent à élargir et à approfondir leurs activités.

Les équipes de planification nouvellement formées connaissent souvent des tendances semblables pendant le processus. Pendant ce que l'on appelle la phase d'« amorce » de la planification, ces équipes établissent le fondement sur lequel reposeront la planification et toute communication futures. Elles se concentrent principalement sur les activités suivantes :

- la définition de la mission de l'école ou de sa vision pour l'année à venir;
- la collecte de données de référence – il s'agit souvent d'échantillons ou d'analyses des caractéristiques de leur collectivité scolaire;
- l'établissement de priorités selon des limites gérables dans des délais serrés;
- l'établissement d'un engagement envers le processus de planification et de communication.

Phase d'exécution

Dans la phase d'« exécution » des travaux de planification, les équipes ont déjà établi les données de référence connexes. Elles se concentrent sur les tâches de planification et de communication de l'année précédente et sur les activités de l'année en cours. Elles s'attachent souvent :

- à affiner la mission de l'école ou sa vision pour l'année à venir;
- à collecter en permanence des données relatives à des priorités précises;
- à établir des protocoles permettant d'analyser l'efficacité des plans et de décider de la présentation du rapport à la collectivité;
- à faire connaître les rapports annuels à la collectivité à cette dernière.



Phase de renforcement

La phase de « renforcement » de la planification en équipe est bien plus approfondie et bien plus vaste du point de vue de l'établissement des priorités, de la formulation des résultats escomptés, de la définition des catégories d'indicateurs et de l'examen des résultats des plans précédents, et ce, afin d'aider à la planification et à la communication de l'année en cours. Les équipes :

- posent des questions essentielles;
- utilisent des données pour étayer la prise de décision et la planification future;
- révisent les plans pour établir des données de référence essentielles et détaillées;
- communiquent les données de référence et les résultats à la collectivité sous une forme établie.

Phase de renouvellement

La phase finale de la planification en équipe est connue sous le nom de phase de « renouvellement ». Elle a pour principaux éléments :

- le renouvellement des énoncés de vision pour les activités futures;
- l'amélioration des processus et des outils en vue d'un changement constructif;
- le soutien et l'encadrement de nouveaux membres de l'équipe et d'autres équipes dans les domaines de la planification et des communications;
- la communication des résultats sous une forme établie à laquelle la collectivité s'est habituée.

Il est important de remarquer que, à mesure que s'étoffe le processus de planification et de communication, les collectivités auxquelles les écoles font rapport se familiarisent avec le processus et s'attendent au style et au genre de communication utilisés pour le rapport annuel à la collectivité.

La figure 2 (page 1.10) illustre les premières étapes du processus de planification. Les principales questions qui orientent le comité de planification vers les priorités, les résultats, les activités et les mesures essentiels sont indiqués dans la figure, de même que les aspects du processus liés à la communication.

Définition des priorités, des résultats escomptés et des stratégies



Élaboration des priorités et des résultats escomptés

L'équipe de planification, avec le concours des sous-comités et d'un dirigeant, doit établir les priorités, qui sont essentiellement des énoncés généraux des résultats escomptés (par exemple, « l'amélioration de l'ambiance à l'école » ou « une participation accrue des parents »). Des résultats précis décrivant en détail les éléments exacts de chaque priorité et les stratégies à appliquer pour atteindre les résultats dans les délais fixés doivent également être élaborés.

Les priorités et les résultats escomptés doivent être représentatifs de l'énoncé de mission de l'école et être liés aux priorités de la division ou du district et à ceux du ministère. Ils devraient aussi avoir comme point de départ les données recueillies et analysées au cours de l'élaboration de l'énoncé de la vision.

Un résultat bien formulé enverra le même message à chaque personne qui le lit. Chaque résultat escompté doit indiquer :

- les personnes concernées;
- ce qui doit être appris ou accompli;
- le moment auquel cela sera appris ou accompli;
- les moyens utilisés pour mesurer ou observer le résultat.

À l'instar de la planification individuelle et de la planification de la classe, certains résultats auront des échéances à long terme et d'autres de courts délais. En général, dans le cas de résultats à longue échéance des écoles et des divisions ou districts, il s'agira d'une période de trois à cinq ans. Les résultats escomptés à court terme s'échelonnent sur une période d'un an ou moins. Certains résultats peuvent constituer une « nouveauté » pour une école particulière, alors que d'autres pourraient être en cours d'exécution. Il convient de se rappeler que même si les échéanciers peuvent s'étendre sur plusieurs années, un compte rendu annuel est nécessaire. Quel que soit le genre de résultat, chacun devrait être formulé selon les caractéristiques des résultats « SMART » (précis, mesurables, réalistes, appropriés, d'une durée définie). **Les priorités et les résultats devraient se concentrer sur des changements que la collectivité scolaire est en mesure de contrôler.**

Voici deux exemples de résultats escomptés à court terme formulés selon les caractéristiques des résultats « SMART » et dont le degré de détail diffère.

- *À la fin de juin 1997, l'école aura élaboré et mis en place des règles de conduite qui intègrent une gestion constructive des comportements.*
- *À la fin de juin 1996, au moins 80 % des filles de 7^e année maîtriseront les connaissances essentielles de mathématiques qui correspondent à ce niveau. Des notes de fin d'année de 70 % ou plus serviront à évaluer si le résultat a été atteint.*

RÉSULTATS « SMART »

Précis

La qualité des données dépend directement de celle des questions posées. Les résultats escomptés devraient être énoncés aussi précisément que possible de manière à accroître le degré de certitude quant à la réussite des efforts.

Mesurables

Il faut s'assurer que les résultats escomptés sont définis de façon claire et mesurable. Comment l'école peut-elle évaluer ce qu'elle compte réaliser?

Réalistes

Posez les questions suivantes : « Le résultat escompté est-il réaliste? Est-il possible de le réaliser dans le délai imparti? ».

Appropriés

L'amélioration requiert un dialogue constant avec la collectivité. Il faut s'assurer que les résultats escomptés et les priorités sont appropriés pour tous les partenaires de l'enseignement. Posez la question suivante : « Les résultats escomptés correspondent-ils à ce qui doit être appris ou accompli? ».

D'une durée définie

Quand le résultat sera-t-il atteint?

On a trop souvent l'impression que les résultats « SMART » sont nécessairement de nature quantitative. Il existe deux grands courants pour ce qui est de la formulation des résultats escomptés et de la collecte des données.

Selon certains, les résultats ne peuvent être valides et fiables que s'ils sont de nature quantitative. Les partisans de cette optique ont tendance à négliger les données qualitatives et préfèrent quantifier un indicateur donné et vérifier ainsi si un changement s'est produit. Ils se fient davantage aux mesures statistiques et aux comparaisons quantifiables.

L'autre façon de penser consiste à considérer les statistiques et les mesures quantitatives avec scepticisme. Les adeptes de cette optique se soucient de l'usage abusif des données, en particulier des résultats aux tests, des moyennes ou des comparaisons quantifiables.

Il ne fait pas de doute que le débat concernant la nature des mesures (qualitatives ou quantitatives) demeurera. Pour répondre aux préoccupations des deux bords, il suffit de combiner de façon équilibrée les deux genres de mesures, tant dans les résultats escomptés que pour ce qui a trait aux indicateurs, et de s'axer sur les données plutôt que sur la méthode employée pour leur collecte. Les tableaux 2 et 3 des pages 2.18 à 2.21 énumèrent des genres de données variées qui aideront les écoles à équilibrer les sources de données.

Par exemple, si une école a pour résultat escompté la réduction des incidents d'intimidation dans la cour d'école, elle peut utiliser une alliance de mesures qualitatives et quantitatives :

- des rapports de mesures disciplinaires (hausse ou baisse des chiffres – quantitative; gravité des incidents – qualitative)
- l'ambiance dans la cour d'école (nombre d'élèves interrogés qui indiquent se sentir en sécurité – quantitative; observations faites dans la cour – qualitative)

« C'est le choix des indicateurs et la qualité de leur formulation qui détermineront la réussite de l'atteinte et de l'évaluation de nos objectifs. »

Ruth Sutton (1994)

L'usage des données en vue d'alimenter le processus d'enquête permet d'améliorer les écoles.

N'oublions pas que ce sont les données, et non leurs sources, qui sont parfois utilisées abusivement. L'utilisation des données à des fins de motivation se traduit par des déformations et une perte de confiance, alors que leur usage en vue d'alimenter le processus d'enquête permet d'améliorer les écoles. C'est en analysant de façon logique et utile des données précises que l'on peut prendre des décisions éclairées et planifier de façon responsable.

Figure 4 : Équilibre entre les données et indicateurs qualitatifs et quantitatifs

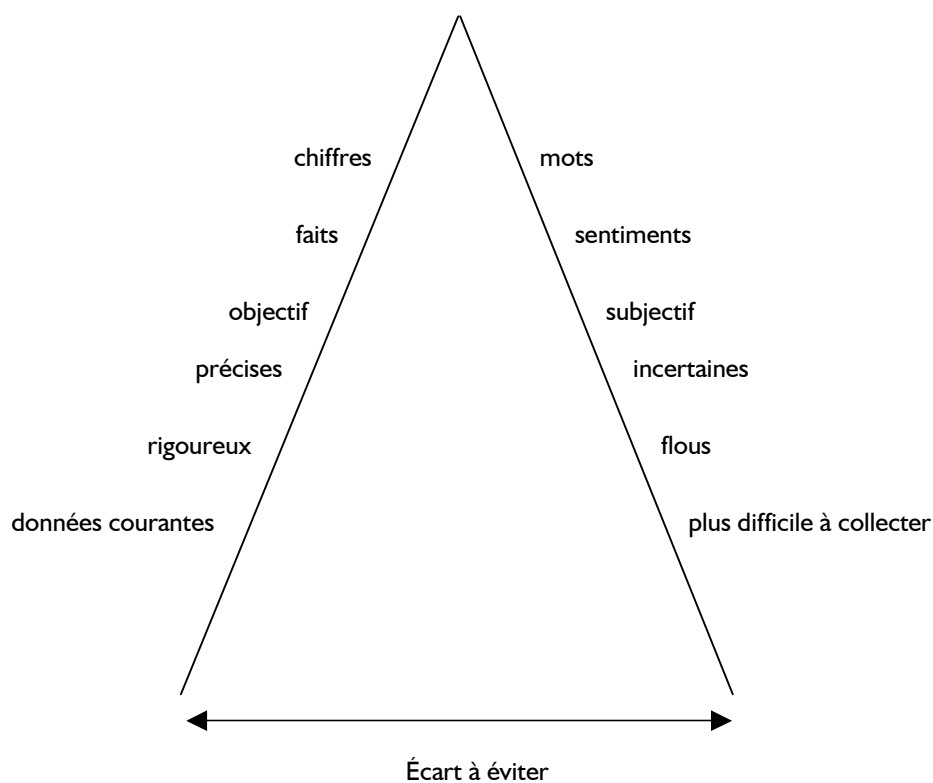


Figure 4 : Adapté de Sutton, R. School Self Review: A Practical Approach. Salford, R.-U. : RS Publications, 1995

Identification des sources de données et des catégories d'indicateurs

Les indicateurs sont des panneaux visibles et mesurables qui montrent les progrès accomplis vers l'atteinte d'un résultat.

Catégories d'indicateurs

Les catégories d'indicateurs sont des groupes généraux de renseignements permettant aux écoles de mesurer le degré d'atteinte des résultats escomptés d'un programme ou d'une initiative.

Voici quelques exemples de catégories d'indicateurs courants :

- diplômes obtenus et élèves terminant leurs études secondaires;
- rendement et attentes des élèves;
- atmosphère de l'école;
- participation des élèves;
- programmes d'études;
- participation des parents;
- leadership de l'école;
- services aux élèves.

Au cours de l'élaboration des résultats escomptés, l'équipe de planification doit examiner leurs liens avec les priorités et la façon d'évaluer s'ils auront été atteints.

Les catégories d'indicateurs constituent la première étape de la définition des résultats escomptés en vue d'une amélioration. Le tableau 1 à la page suivante en donne quatre exemples.

Commencez par créer la catégorie d'indicateurs.

Posez la question suivante : « Quels sont les domaines généraux dans lesquels des changements se produiront? ».

Définissez ensuite les indicateurs particuliers. Posez la question : « Quels éléments particuliers de ce domaine général seront touchés? ».

Les indicateurs sont des changements observables ou des indications qu'un changement se produit. Pour être utiles, ils doivent être liés précisément aux résultats escomptés. Le résultat escompté donne une description très détaillée qui permettra de mesurer les résultats (de façon intuitive, qualitative ou quantitative). La formulation des indicateurs et des résultats escomptés selon le principe des résultats « SMART » est utile.

Tableau 1 : Exemples d'indicateurs

Domaine à améliorer choisi	Catégories d'indicateurs
« Amélioration de l'aptitude à la lecture »	Enrichissement du vocabulaire Reconnaissance de l'idée principale Formulation de conclusions Formulation de déductions Décodage de mots nouveaux
« Amélioration de la capacité de raisonnement analytique »	Résolution de problèmes de plus en plus complexes Preuve de la collecte d'information Organisation de l'information Production d'idées Synthèse des éléments Évaluation des résultats
« Amélioration du climat de l'école »	Renforcement de la confiance entre les familles ou les élèves et l'école Réduction du nombre de menaces ou d'actes de harcèlement Augmentation du nombre de familles ou d'élèves présents aux activités de l'école Hausse du nombre d'élèves participants à des activités parallèles au programme
« Inclusion accrue des élèves ayant des difficultés particulières »	Différentiation améliorée de l'enseignement au niveau de la classe Usage accru des profils de classe Placement stratégique et opportun des assistants en éducation Examen et création en collaboration de plans éducatifs personnalisés (PEP) Rencontres rapides avec les parents pour établir les PEP

Conseil : La planification devrait se faire en pensant à l'évaluation.

L'équipe ne doit pas attendre d'avoir achevé le plan scolaire pour penser à l'évaluation. Si les stratégies d'évaluation sont intégrées au plan pendant la phase initiale, l'équipe sera mieux en mesure d'apprécier l'efficacité des programmes et des activités. Il n'est pas nécessaire que les plans d'évaluation soient très élaborés; ils doivent par contre faire appel à diverses méthodes de recherche pour obtenir différentes sortes d'information sur les points forts et les lacunes des programmes et activités (qu'ils soient nouveaux ou bien établis).

Les tableaux A et B aux pages suivantes offrent un vaste éventail de sources de données qui facilitent la planification axée sur les résultats.

Note :

En raison de droits d'auteur, nous sommes dans l'impossibilité d'afficher le contenu suivant :

- Tableau A: Genres de données

Note :

En raison de droits d'auteur, nous sommes dans l'impossibilité d'afficher le contenu suivant :

- Tableau B : Données étayant les améliorations scolaires

Instruments de mesure et collecte des données

Après avoir identifié les sources de données appropriées et s'être mis d'accord à ce sujet, vous devrez choisir ou créer les mesures nécessaires. Le tableau C ci-dessous présente les genres courants d'instruments.

Nota - La plupart des renseignements requis, voire tous ces renseignements, viendront probablement de données et de mesures existantes.



Tableau C : Genres courants d'instruments

Questionnaires	
<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peuvent sonder plusieurs aspects du programme en une seule mesure. - Permettent d'obtenir des suggestions et des commentaires francs et anonymes si on prévoit de l'espace à cet effet. - Questions normalisées pour tous les participants. - Les questions peuvent être posées sous forme d'un choix de réponses permettant une notation rapide et automatisée. - Laissent aux participants le temps de réfléchir. 	<p>Limites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas aussi flexibles que les entrevues. - Les gens s'expriment souvent mieux oralement que par écrit. - La réaction est souvent mitigée et les gens oublient de renvoyer les questionnaires. - Les gens sont tentés de donner des réponses « socialement acceptables ». - Ils nécessitent un certain degré d'alphabétisation. - La profondeur de l'information est souvent sacrifiée au bénéfice de son étendue.

Entrevues	
<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peuvent se dérouler par téléphone à une heure convenant aux participants. - Permettent aux gens qui ne savent ni lire ni écrire de répondre. - Peuvent se dérouler dans la langue maternelle des participants. - Flexibilité – permettent d'obtenir des réponses à des questions non prévues. - Profondeur – permettent de sonder les réponses. - La persévérance permet d'atteindre des rendements élevés. 	<p>Limites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elles prennent du temps et sont coûteuses. - Possibilité pour celui qui pose les questions d'influencer les réponses, consciemment ou non. - Les gens sont tentés de donner des réponses « socialement acceptables ».

Observations	
<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilité d'utiliser l'observation (comme l'évaluation d'un professeur) à d'autres fins. - Les observateurs peuvent constater ce que font vraiment les enseignants ou d'autres et non ce qu'ils disent faire. 	<p>Limites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Temps nécessaire pour faire une observation, pour mesurer et pour former les observateurs. - La présence des observateurs peut influencer le comportement de la classe. - Temps nécessaire pour effectuer un nombre suffisant d'observations. - Problème d'horaires.

(Suite à la page suivante)

Tâches de performance

(p. ex., dissertations, démonstrations, projets, [musique, danse, théâtre, art oratoire, etc.])

Avantages

- Fournissent un échantillon du travail réel de l'élève.
- Peuvent fournir un diagnostic sur la performance de l'élève et sur l'enseignement même.
- Disponibles dans toutes les matières (à la différence des tests standardisés).
- Méthode crédible d'évaluation des compétences et des processus complexes.
- Pertinents par rapport au contexte et aux situations réelles.

Limites

- Les critères d'évaluation doivent tenir compte des normes de la matière étudiées, mais demeurer compréhensibles et utilisables par tous.
- Nécessité d'obtenir de nombreux échantillons pour tirer des conclusions à propos d'une personne. Les constats en classe ou à l'école nécessitent moins d'échantillons.
- Le processus de notation prend du temps.
- Il peut être difficile de trouver des évaluateurs compte tenu du temps nécessaire à la formation et à la notation.
- Coûteux si l'on paie les évaluateurs ou si l'on a recours à des absences autorisées.



« Commencez modestement, n'accablez pas le personnel sous une avalanche de données. »

Brian Benzel, directeur général, Spokane WA

Tableau 2 : Guide des sources de données

OBJECTIF	GENRE APPROPRIÉ DE SOURCES DE DONNÉES
Analyser ou évaluer la capacité et la salubrité du système	Données issues de tests provinciaux basés sur les normes, au fil du temps; sondages; indicateurs du comportement des élèves; suivi auprès des diplômés; taux de participation à des cours précis
Communiquer les résultats obtenus à long terme par une division, un district ou une école par rapport à d'autres (division ou district, province)	Données issues de tests provinciaux basés sur les normes, au fil du temps; données issues de tests de la division, au fil du temps; tests particuliers à l'école, au fil du temps
Apporter des modifications relativement aux programmes et à l'enseignement au niveau de la classe ou du niveau scolaire	Évaluations élaborées par l'enseignant en fonction du contexte; rubriques pour le niveau scolaire, l'école ou le district; tâches liées au rendement; observations; notes; analyse par article de mesures standard; exercices/tests sur une unité; entrevues; portfolios
Prendre des décisions concernant l'affectation des ressources	Données issues de tests standardisés (p. ex., CTBS, PPVT, WISC-III); sondages; notes; tendances en matière de passage en classe supérieure ou de redoublement; évaluations des programmes; feuilles d'observations des enseignants
Mettre l'accent sur les besoins d'un groupe cible précis d'apprenants	Données non regroupées issues de tests; sondages; notes; tendances en matière de passage en classe supérieure ou de redoublement; évaluations des programmes; feuilles d'observations des enseignants
Stimuler le perfectionnement du personnel	Plan stratégique, objectifs de l'école; indicateurs des plans scolaires; analyse des tendances; sondages
Apporter des améliorations qui influenceront sur l'apprentissage individuel des élèves	Évaluations élaborées par l'enseignant en fonction du contexte; rubriques pour le niveau, l'école ou le district; tâches liées au rendement; observations; notes; analyse par article de certaines mesures de tests provinciaux basés sur les normes; exercices/tests sur une unité; fiches d'observation individualisées; rappel à l'oral et à l'écrit; portfolios; entrevues

Tableau 2 : Adapté avec la permission de Quality Leadership by Design, LLC (2001)
Site Web : <http://www.QLDLearning.com>



ÉTUDE DE CAS : École du Val d'or



20 février : La directrice, Mme Degas, a coordonné le processus de planification en formant une équipe de planification scolaire. Elle a invité dix personnes à participer. Huit d'entre elles ont accepté de se joindre à l'équipe de planification : deux enseignants, un membre du comité consultatif, un membre de la Chambre de commerce, le président du conseil étudiant, la directrice, un conseiller scolaire et 1 parent.

10 mars : Mini-séance de perfectionnement professionnel; sujet : élaboration de priorités, de résultats escomptés et de stratégies étayant une planification scolaire efficace. À la suite de cette séance, le personnel a établi des priorités, des résultats escomptés et des stratégies pour le prochain plan scolaire annuel de l'École du Val d'or.

Priorité : Préparation (établissement de la vision et des besoins)

2 avril : L'équipe de planification s'est réunie pour décider du nombre de rencontres prévues, des responsabilités qu'elle assumerait et du moment prévu pour la dissolution de l'équipe de planification. L'équipe a rédigé un énoncé préliminaire de la vision pour orienter la planification. L'énoncé était le suivant :

L'École du Val d'or est une école sûre où tous les élèves font partie d'une collectivité humaine axée sur la recherche de l'excellence et d'un véritable civisme.

3 avril : À une réunion du personnel, la directrice rend compte des activités de l'équipe de planification et distribue les priorités, les résultats et les stratégies établis par le personnel en février. En petits groupes, le personnel affine les idées et retient les principales priorités en vue de l'élaboration du plan scolaire de l'an prochain.

Collecte et analyse de données



« Ne vous précipitez pas de recueillir des données et déclencher l'exécution des responsabilités avant d'avoir obtenu l'adhésion de toutes les personnes dont la contribution est nécessaire à la réussite de la nouvelle initiative. Parlez. Écoutez. Établissez un consensus sur les tâches qui semblent les plus importantes. Si vous ne suivez pas cette règle, vous vous retrouverez sans doute à la barre sans personne pour vous soutenir. »

American Association of School Administrators

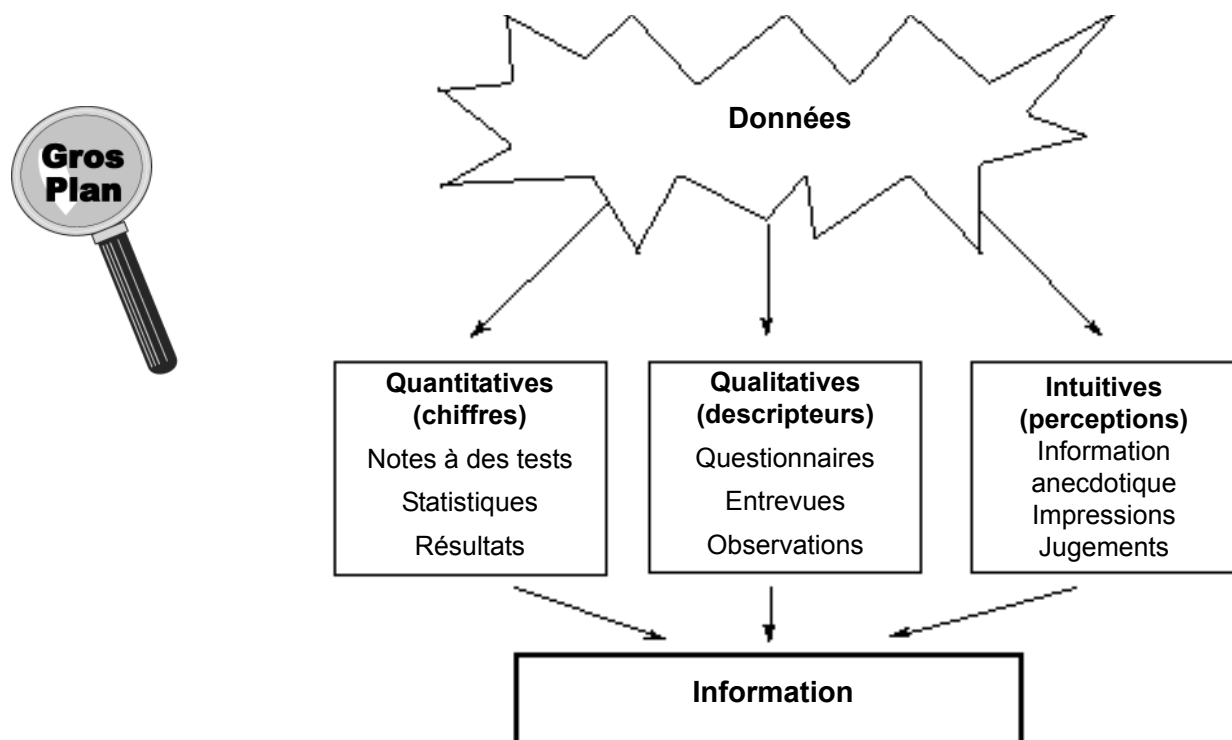
La collecte et l'analyse de données provenant de l'école et d'autres sources aident à évaluer la qualité de son fonctionnement actuel et à détecter les tendances et les enjeux qui influenceront sur son fonctionnement présent et futur. Les données aideront aussi à confirmer les connaissances intuitives. Par exemple, il arrive que les enseignants « sachent » que le milieu pédagogique s'est amélioré, sans toutefois disposer de preuves étayant cette conviction. Les données aident les écoles à fournir de l'information confirmant ce que l'on pensait.

Les données sont des sources d'information. Elles ne figurent pas nécessairement dans des piles de papier, ni dans des tirages informatisés de chiffres issus de réponses à des sondages semblables, ni dans des histogrammes illustrant des tendances à long terme fondés sur des documents historiques. Les données peuvent tout simplement être une compilation de commentaires anecdotiques ou une série d'observations fréquentes des parents sur les bulletins scolaires. Trop souvent, les gens compliquent sans le vouloir des situations simples par leurs efforts pour recueillir et analyser des données valides. Voici un échantillon de techniques simples et complexes de collecte de données pour la même catégorie d'indicateurs.

CATÉGORIE D'INDICATEURS	COLLECTE SIMPLE	COLLECTE COMPLEXE
Ambiance de l'école	<ul style="list-style-type: none"> • Commentaires favorables • Sondage du personnel • Compte rendu des réunions du comité consultatif • Compte rendu des réunions du personnel • Taux de participation 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage des élèves • Rapports disciplinaires • Analyse des portfolios

N'oublions pas que les données ne sont que des sources d'information. Avec des sources et des genres de données variés, il est plus facile d'obtenir une perspective claire d'une situation donnée. La figure 5 à la page suivante illustre les grandes catégories de données.

Figure 5 : Des données à l'information



L'évaluation des besoins est un processus systématique de collecte et d'évaluation de faits et d'opinions.

Étant donné qu'il est difficile de bien planifier sans être guidé par des renseignements crédibles et pertinents, il est sage de procéder à une évaluation des besoins dès les premiers stades du processus de planification. Il s'agit de recueillir et d'évaluer des faits et des opinions de façon systématique, puis de se mettre d'accord sur la situation actuelle de l'école. Cela permet à l'équipe de planification de constater les divergences entre les résultats actuels et les résultats requis ou désirés, et de classer ces divergences par ordre de priorité, pour choisir ensuite de réduire ou d'éliminer les plus importants écarts. Ces écarts peuvent être constatés dans des domaines tels que le perfectionnement professionnel, le comportement ou le rendement des élèves.

Une évaluation des besoins peut s'appuyer sur plusieurs genres de renseignements facilement accessibles, par exemple :

- les dossiers scolaires et l'information administrative (assiduité des élèves, taux de redoublement, nombre de diplômés, etc.)
- les données sur les réalisations des élèves (portfolios d'élève, résultats de tests, etc.)
- les attitudes et les opinions du personnel, des élèves et des parents révélées par des sondages ou des groupes de consultation.



ÉTUDE DE CAS : École du Val d'or



28 avril : Le comité de planification s'est réuni pour étudier l'ensemble des suggestions concernant les priorités, les résultats escomptés et les stratégies. Des sources de données préexistantes et nouvelles nécessaires à la réalisation des priorités ont été retenues.

L'une des priorités établies lors de la réunion de septembre, « la réduction de la fréquence des cas d'intimidation », était trop vague et devait être mise en rapport avec les priorités ministérielles et divisionnaires. Les résultats escomptés devaient être présentés selon les caractéristiques des « résultats SMART ». À la fin de la rencontre, le comité avait remanié la priorité, le résultat escompté et la stratégie.

Priorité initiale : Réduire la fréquence des cas d'intimidation

Priorité révisée : Lier les politiques et la pratique aux conclusions de la recherche.

Résultat escompté initial : La fréquence des cas d'intimidation dans la cour d'école diminuera.

Résultat escompté révisé : D'ici la fin de juin 2003, 75% de tous les élèves de la 3^e à la 6^e feront preuve de l'acquisition de 75 % des aptitudes et des résultats énoncés du programme « Steps to Respect: An Anti-Bullying Program »

Stratégie initiale : Enseigner aux élèves à lutter contre l'intimidation au moyen du programme « Steps to Respect ».

Stratégie révisée : Les enseignants réviseront et planifieront les leçons liées au programme « Steps to Respect » à la réunion du personnel de septembre. Les titulaires des classes de la 3^e à la 6^e enseigneront les objectifs du programme à leurs classes dans 2 périodes de chaque cycle de 6 jours jusqu'à l'achèvement du programme et des « leçons de mise à jour » seront données de temps à autre pendant le reste de l'année.

Priorité : Détermination des sources de données et collecte des données

Analyse des données et prise de décision



« Nous vivons dans une société qui regorge de données, mais qui est pauvre en information. Or, les données ne sont pas de l'information. Pour passer du fait à la connaissance, il faut associer les données à ce qu'on connaît et à ce qu'on peut visualiser. »

Robert H. Waterman



« L'ensemble de ce qui compte ne peut pas être compté, et l'ensemble de ce qui peut être compté ne compte pas. »

Albert Einstein

Commencez par tenir des « discussions sur les données » avec l'équipe de planification. Il est toujours plus efficace de faire participer d'autres intervenants à l'analyse des données.

Classez ensuite les données selon les résultats escomptés. Le tableau 3 ci-après, illustre une façon d'harmoniser les données avec ces résultats.

Surveillez les sources de données pour détecter toute tendance, similitude ou différence intéressante. Essayez de comparer les résultats avec un groupe semblable ou un groupe de référence approprié.

La comparaison des données en vue de démontrer l'existence de tendances peut être trompeuse. Veillez à ce que les tendances observées se rapportent directement à des variables préétablies.

Autrement dit, soyez prudent. N'oubliez pas que les données peuvent être trompeuses lorsqu'elles sont examinées hors de leur contexte.

Tableau 3 : Données classées selon les résultats escomptés

Résultat escompté — Exemple 1	Données — Exemple 1
Nous voulons établir des données de référence pour nos élèves en ce qui concerne la compréhension de la lecture et l'aptitude à la lecture, de façon à pouvoir l'année prochaine commencer à mesurer quelles capacités de lecture se sont améliorées.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Échantillons de résultats aux tests 2. Relevés de notes 3. Bulletins scolaires

Exemples de sources de données couramment disponibles

Renseignements généraux sur les élèves

Données sur les inscriptions (inscriptions, transferts et décrochages)

- Registres d'assiduité quotidienne
- Dossiers des élèves (données démographiques, activités parascolaires)
- Relevés de notes (cours suivis et niveaux, crédits obtenus, notes)
- Portfolios des élèves
- Résultats aux tests basés sur les normes
- Examens de sortie
- Rapports sur les activités d'orientation (programmes de lutte contre l'intimidation, programmes de maîtrise de la colère)
- Rapports de mesures disciplinaires
- Évaluation des employeurs (stages travail-études)
- Résultats des sondages auprès des élèves
- Inscriptions aux études postsecondaires

Renseignements généraux sur les enseignants ou les administrateurs

- Niveaux des brevets d'enseignement, activités de perfectionnement, crédits de formation permanente
- Taux de conservation de l'effectif
- Dossiers sur les activités internes de perfectionnement professionnel

Renseignements à l'échelon de l'école

- Financement/dépenses par élève
- Rapports préparés pour ou par la division
- Partenariats avec des établissements postsecondaires, des entreprises ou autres
- Taux de décrochage ou de redoublement scolaire et de réussite
- Rapports élèves-enseignants
- Nombre d'élèves
- Élèves pour lesquels un PEP et des adaptations sont en place
- Variété des adaptations et résultats des réunions sur le PEP

À l'échelon du ministère

- Rapport sur les résultats provinciaux
- Rapport sur la littératie et les notions de calcul

À l'échelon national

- Statistique Canada – (Programme international pour le suivi des acquis des élèves ou PISA, Enquête auprès des jeunes en transition ou EJET, Enquête longitudinale nationale sur les enfants et les jeunes ou ELNEJ)

Participation des parents et de la collectivité

- Sondages (auprès des enseignants, élèves, parents, employeurs, membres de la collectivité)
- Entrevues et groupes de consultation
- Information aux parents ou de leur part
- Observations et aide-mémoire des enseignants
- Registres et agendas des enseignants et des élèves
- Relevés de communications (présentation de l'enseignant aux parents, suivi sur les progrès d'un élève, rencontres avec les parents, etc.)
- Relevés des situations où il a fallu faire appel à un interprète
- Registre des parents bénévoles
- Usage du site Internet des devoirs
- Feuilles de présence pour les réunions décisionnelles
- Information sur les services communautaires fournis aux familles
- Relevé des services rendus à la collectivité par les élèves
- Autres modes d'évaluation



ÉTUDE DE CAS : École du Val d'or



À la réunion de mai de l'équipe de planification, le groupe a commencé à rassembler l'information par catégories pour le Plan scolaire annuel.

L'équipe a rassemblé l'énoncé de mission, le profil, le budget et les priorités de l'école. L'analyse des données concernant les quatre priorités de l'école et les résultats escomptés correspondants a commencé.

Des discussions préliminaires ont eu lieu concernant l'incidence des données sur les étapes suivantes et le mode de communications des résultats. La conversation a notamment porté sur les données qui pourraient intéresser les parents dans le cadre du rapport à la collectivité à venir et sur celles suffisamment significatives pour être prise en compte dans le rapport de planification scolaire, qui doit lui aussi être élaboré. La discussion a également permis de prendre des décisions sur le mode de communications des résultats, en particulier dans le cas où ceux-ci ne

seraient pas aussi favorables que le prévoyait le plan initial. Les résultats du programme de lutte contre l'intimidation étaient les plus contentieux.

L'analyse des données par rapport à l'année précédente a montré une escalade de la violence, en particulier du nombre d'actes d'intimidation. L'équipe de planification s'inquiétait du développement d'un sentiment défavorable des parents à l'égard de l'école et de sa capacité à assurer la sécurité des élèves si cette tendance se confirme malgré la mise en œuvre du nouveau programme.

L'équipe de planification a décidé que le résultat escompté relatif à la prévention contre les actes d'intimidation était à l'évidence légitime et que, quels que soient les résultats du programme, le règlement de ce problème et la collaboration avec les élèves en vue d'établir un environnement plus sûr devraient avoir la priorité; au lieu de se préoccuper de « chiffres » ou d'axer le processus décisionnel sur les résultats de rapports, il convient de concentrer sur les besoins pédagogiques.

RÉSULTAT ESCOMPTÉ	SOURCES DE DONNÉES
D'ici la fin de juin 2003, 75% de tous les élèves de la 3 ^e à la 6 ^e année feront preuve de l'acquisition de 75 % des aptitudes et des résultats du programme « Steps to Respect: An Anti-Bullying Program ».	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiches d'observation des élèves à part des activités pendant la récréation 2. Rapports de mesures disciplinaires/comptes rendus d'incidents 3. Listes de contrôle des enseignants sur les comportements en classe 4. Exécution intégrale du programme sur l'intimidation par tous les titulaires de classes de la 3^e à la 6^e

Priorité : Analyse des données et prise de décision

Lectures complémentaires

Holcomb, Edie L. *Asking the Right Questions: Techniques for Collaboration and School Change*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc., 2001.

United Way of America. *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*. New York, NY : Outcome Measurement Resource Network, 1996. Accessible en ligne à l'adresse suivante : <http://national.unitedway.org/outcomes>