

---

**Section 1 :**  
**Préparer le terrain**

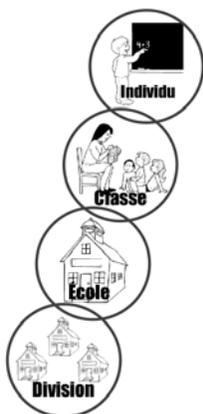
---

# SECTION 1 : PRÉPARER LE TERRAIN

## Aperçu

Les écoles préparent des plans scolaires annuels qu'elles utiliseront ensuite pour établir un rapport résumant les principales activités et les principaux résultats.

Le ministère examine les rapports de planification des services aux élèves, des écoles et des divisions pour faciliter la planification provinciale. Un échantillon des plans scolaires annuels à l'échelle de la province est également passé en revue chaque année.



## Planification scolaire

La planification scolaire permet à chaque école de répondre aux besoins de la collectivité qu'elle dessert, en tenant compte de ses atouts particuliers.

La planification scolaire et la communication des renseignements doivent être comprises dans le contexte de la planification et de la communication à tous les niveaux. Des liens très étroits entre chaque niveau renforcent l'efficacité et améliorent la communication. Par exemple, les priorités et les plans du ministère et de la division fournissent un panorama des enjeux importants. De leur côté, les écoles rendent compte à la division et au ministère au moyen du plan scolaire annuel, du rapport de planification scolaire et du rapport à la collectivité, en définissant un grand nombre des mêmes enjeux et des activités connexes dans la perspective de l'école. Des gains en efficacité sont réalisés lorsque tous les intervenants planifient, communiquent et font rapport en conjonction les uns avec les autres.

Les priorités et les plans issus de la planification de la classe ou des plans individualisés des élèves doivent également être intégrés au plan scolaire. En complément, les plans de la classe et des élèves devraient tenir compte des priorités générales de l'école et de la division.

L'information figurant dans les rapports de planification scolaire aide les écoles à se concentrer sur leurs plans d'exécution tout en aidant la province à établir les nouvelles priorités et à évaluer les progrès réalisés à l'égard de ses priorités courantes. De même que les divisions et les districts, qui utilisent les plans et les rapports pour mieux répondre aux priorités en matière d'enseignement, le ministère utilise conjointement les rapports de planification scolaire et divisionnaire comme d'importantes sources d'information pour sa propre planification. Tous les rapports de planification des divisions et des écoles sont examinés chaque année.

## Avantages de la planification scolaire

Les avantages de la planification scolaire et de la communication des renseignements sont notamment l'existence d'un processus systématique de définition, de contrôle, d'ajustement, d'évaluation et de compte rendu des activités scolaires qui renforce :

- le rendement des élèves;
- les améliorations scolaires;
- la responsabilisation;
- la reddition des comptes.

La planification scolaire est un processus intégré reposant sur plusieurs niveaux de participation. Elle suit la même démarche, à une plus grande échelle, que celle utilisée pour assurer un enseignement efficace (planification des activités d'apprentissage, localisation des ressources, établissement de stratégies de mesure et d'évaluation, prévision des méthodes de rapport avant le début de l'enseignement, etc.).

La planification scolaire examine les défis et les options.

La planification scolaire efficace consiste à poser des questions sur le sens de l'éducation et à y apporter des réponses. Elle permet aux collectivités scolaires 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, et au personnel des écoles, aux élèves, aux parents et aux membres de la collectivité d'examiner les défis et les choix auxquels l'école doit faire face.

La planification scolaire aide les collectivités scolaires à accomplir les tâches suivantes :

- définir les priorités et les résultats escomptés qui faciliteront la réussite de tous les élèves;
- modifier les programmes, les stratégies et les initiatives actuels afin d'obtenir de meilleurs résultats;
- établir les résultats escomptés qui ne sont pas abordés actuellement;
- élaborer des programmes qui permettront d'atteindre de nouveaux résultats en fonction de nouveaux objectifs;
- déterminer de quelle façon certains services et programmes contribueront aux priorités générales de l'école.

Le compte rendu sur l'évolution du plan scolaire permet d'établir une communication vitale avec des intervenants qui peuvent contribuer à la réussite du plan.

De nombreuses études se sont penchées sur l'efficacité de la planification scolaire. Globalement, les résultats indiquent que, en dépit des problèmes et des frustrations pouvant être associés à la planification scolaire en collaboration, celle-ci présente de nombreux avantages si elle est mise en œuvre correctement.

La planification scolaire favorise l'établissement d'un milieu propice à l'apprentissage.

La planification scolaire en collaboration favorise l'établissement d'un milieu propice à l'apprentissage. Elle permet :

- d'établir un consensus parmi les partenaires quant aux objectifs et aux orientations pédagogiques;
- d'améliorer la communication entre les membres du personnel;
- de hausser le moral du personnel et des élèves;
- d'établir de meilleures relations entre le personnel des écoles et les parents et de renforcer la participation des parents et de la collectivité;
- de rendre l'enseignement plus efficace;

- dans l'ensemble, de mieux faire accepter les changements;
- d'établir des démarches plus efficaces pour aborder les questions de discipline;
- de mieux coordonner les programmes et services entre les niveaux scolaires et entre les matières;
- d'établir des rapports plus efficaces avec les organisations externes (services sociaux, entreprises locales, groupes de personnes âgées, etc.);
- de mieux faire connaître les atouts et les faiblesses de la collectivité scolaire;
- d'utiliser de manière plus efficace et rentable les ressources, dont le temps.

La planification scolaire facilite la réflexion et la responsabilisation

*« Ensemble, la concentration, la réflexion et la collaboration permettent d'apporter et de façonner des améliorations continues... Chaque élément du cadre dépend des autres composantes. Supprimez un élément et la structure s'effondre; elle ne résistera que si les trois soutiens sont présents et de force égale. »*

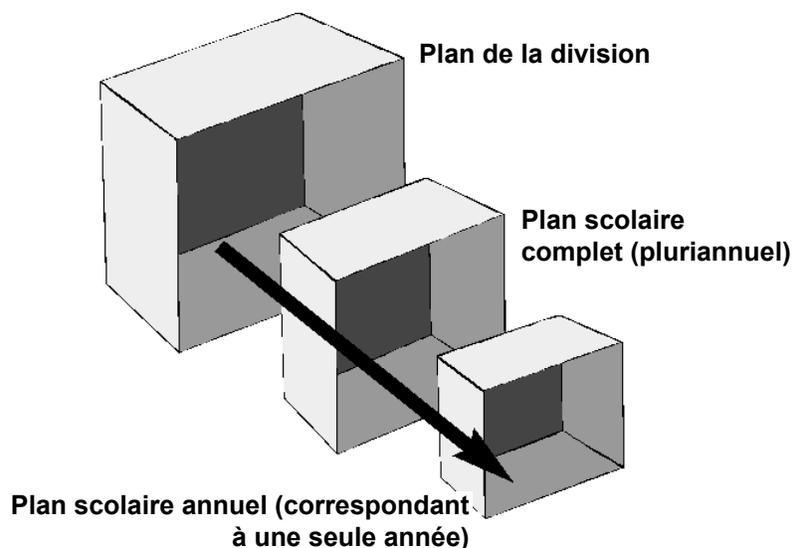
Conzemius et O'Neill

Un autre avantage de la planification scolaire est l'attention accrue accordée à la réflexion sur les plans d'exécution et un renforcement de la responsabilisation de tous les participants à la planification.

Les liens réciproques entre la concentration, la réflexion et la collaboration favorisent une clarté des principes, de l'orientation et des objectifs tout en aidant les planificateurs à tirer profit des expériences antérieures, ce qui améliore l'établissement des nouveaux plans et leur mise en œuvre future. La collaboration encourage le partage et l'acquisition de connaissances issues d'une variété de sources.

Le plan de la division, le plan scolaire complet et le plan scolaire annuel sont tous issus des mêmes priorités et des même processus. Selon le modèle des tables cigognes, le plan scolaire annuel s'encastre bien dans le plan scolaire complet (de nature plus générale) et s'en inspire, alors que le plan scolaire complet s'inscrit lui-même dans le cadre plus global du plan de la division et en découle.

**Figure 1 : Diagramme du processus lié aux plans scolaires et divisionnaires**



## Plans scolaires complets

Un plan scolaire complet est un document pluriannuel préparé collectivement par le personnel de l'école, les parents, les élèves et d'autres groupes d'intervenants, en particulier les représentants de la collectivité au sein des conseils consultatifs pour la direction des écoles. Ce plan présente les priorités, les objectifs et le budget de la division et de l'école à long terme, ainsi que les questions essentielles au fonctionnement quotidien de l'école. La plupart des écoles conservent leur plan scolaire complet dans un relieur, les mises à jour étant courantes, même si l'information de base demeure inchangée.

Le plan scolaire complet aborde les points suivants : les politiques de l'école et celles du district ou de la division, les mesures de dotation en personnel, les cours offerts, les activités parascolaires, le transport, les plans de préparation aux situations d'urgence et l'entretien des bâtiments. Dans les écoles, on appelle parfois ce plan le « manuel » ou encore le « manuel des politiques et des procédures » dans les cas où les plans sont joints à de l'information relative aux protocoles et aux procédures de l'école ou de la division.

Un plan scolaire complet donne des renseignements sur les procédures, les politiques, les mesures de dotation en personnel et les résultats de l'école pendant plusieurs années, alors que le plan scolaire annuel et le rapport de planification scolaire se concentrent uniquement sur les grandes priorités et les principaux résultats correspondant à une année donnée.

L'exemple de table des matières ci-après expose la plupart des composantes courantes des plans scolaires complets. Les éléments extraits de ces plans que l'on retrouve fréquemment dans les plans scolaires annuels sont désignés par un astérisque.

## Exemple de table des matières d'un plan scolaire complet

<b>École du Val d'or</b>	
<b>Plan scolaire complet</b>	
<b>Table des matières</b>	
* Énoncé de mission de l'École du Val d'or	3
Principes	3
* Principales priorités de l'école	4
* Priorités de la division	5
Politiques et programmes de l'École du Val d'or	6
Soutien à la diversité des élèves	11
Plans éducatifs personnalisés	11
Plans de maîtrise du comportement	12
Plans de soins de santé personnalisés	13
Procédures de demandes au Système commun d'orientation et de réception des demandes (URIS)	14
Plan de préparation aux situations d'urgence	15
* Priorités de l'école	20
* Stratégies proactives	21
* Stratégies en vue d'un environnement favorable et inclusif	22
* Perfectionnement professionnel/activités administratives	34
Comités	35
* Initiatives visant à faire participer les parents et la collectivité	36
* Information sur les résultats (plan triennal)	36
Entretien des bâtiments	37
Transports	37
Résumé du budget de l'école	38
<hr/>	
* Éléments fréquemment retrouvés dans les plans scolaires annuels.	



### Étude de cas : École du Val d'or

À sa réunion de janvier, l'équipe de planification a passé en revue le plan scolaire complet afin d'établir quelles sections du plan pourraient être utiles pour créer les catégories de renseignements applicables au plan scolaire annuel.

Des discussions ont eu lieu pour définir les principales questions abordées dans le plan scolaire complet qui pouvaient servir de

référence à des recherches ultérieures dans l'année courante, les éléments qui pouvaient être considérés comme des activités courantes d'« entretien » et les enjeux qui nécessitaient une planification et une intervention immédiates.

Le comité a demandé à deux de ces membres de dresser à partir de la discussion une liste des « étapes suivantes », qui sera distribuée avant la prochaine réunion de planification.

**Priorité : Analyse des données et prise de décision**

## Plans scolaires annuels

Le plan scolaire annuel est le produit d'un processus de planification continu. Comme le plan scolaire complet, il s'agit d'un document auquel ont collaboré des membres de la collectivité, des parents, des élèves et le personnel de l'école. Ce plan traduit les priorités et les résultats en matière d'éducation, les objectifs et le budget de la division ou du district pour une année donnée, en tenant compte des besoins et des atouts propres à chaque école. Il étale les richesses de l'école et favorise leur épanouissement, et traite des domaines dans lesquels des changements sont nécessaires.

Le plan scolaire annuel vise à orienter l'établissement et le maintien d'un milieu propice à l'apprentissage, avec notamment des programmes d'études stimulants conçus pour donner à tous les élèves de meilleures chances d'apprendre et d'obtenir de bons résultats. Le plan sert également à communiquer des renseignements importants aux parents et aux membres de la collectivité.

Le plan scolaire annuel aide la collectivité scolaire à énoncer :

- un but précis et une direction à emprunter;
- ses atouts et les domaines à améliorer;
- les priorités du moment en matière d'enseignement;
- les priorités et les résultats à surveiller et à évaluer;
- les stratégies qui permettront d'atteindre ces priorités et ces résultats.

Les plans scolaires annuels peuvent aider le district ou la division scolaire :

- à mieux comprendre les besoins de chaque école;
- à établir des budgets et des priorités en matière d'éducation;
- à définir les thèmes et les tendances qui ont ou auront une incidence sur le fonctionnement actuel et futur des écoles;
- à communiquer et à s'associer avec les parents et l'ensemble de la collectivité concernant les priorités et les plans.

Le plan scolaire annuel n'est pas une fin en soi. Une fois le plan élaboré, le personnel scolaire, avec le concours des parents, des élèves et des membres de la collectivité, amorce la tâche difficile que représente sa mise en œuvre.

## Rapports annuels de planification scolaire

L'exemple de table des matières de la page 1.11 expose la plupart des composantes courantes des plans scolaires complets. Les éléments extraits de ces plans que l'on retrouve fréquemment dans les plans scolaires annuels sont désignés par un astérisque.

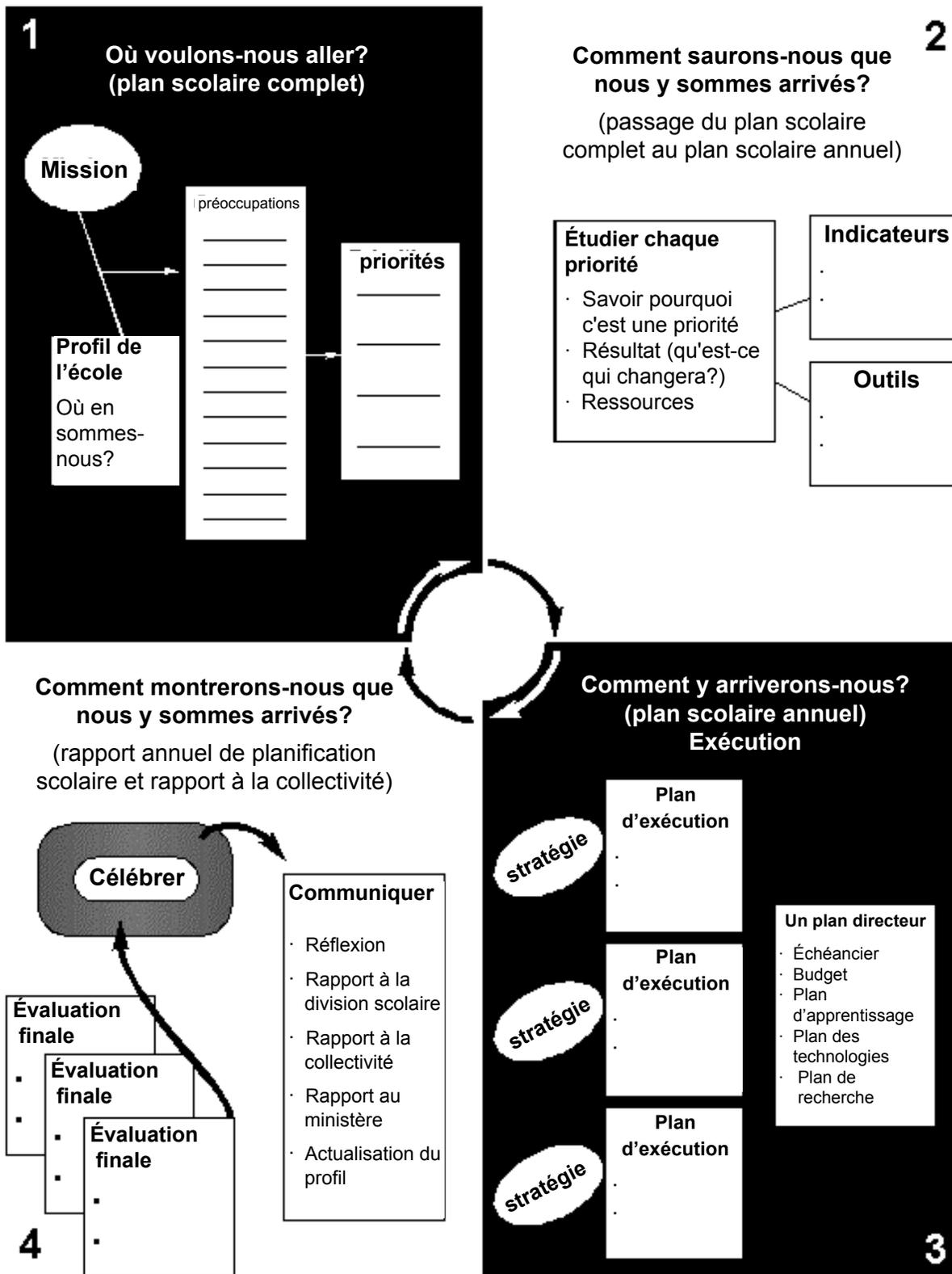
Les plans scolaires étant établis chaque année, ils peuvent ne refléter qu'une seule phase d'activités pour certains des résultats énoncés dans le plan scolaire complet. Ces activités sont généralement liées à un processus de planification se prolongeant sur plusieurs années. Certains des résultats qui sont prioritaires une année peuvent devenir des activités courantes d'« entretien » les années suivantes ou être réévalués à d'autres moments.

De même que le plan scolaire annuel, le rapport annuel de planification scolaire se limite aux activités du plan d'exécution pour une année donnée. Ce rapport :

- résume le plan scolaire annuel;
- met en évidence les principales priorités et les principaux résultats escomptés d'une année donnée;
- fait le lien entre les résultats escomptés et les indicateurs;
- fait le lien entre les indicateurs et les sources de données (outils);
- fait le lien entre les priorités de la division ou du district et le plan scolaire annuel;
- fait le lien entre les priorités des services aux élèves, le plan de la classe et le plan scolaire annuel;
- fait le lien entre les priorités individuelles et celles de la classe d'une part et le plan scolaire annuel d'autre part.

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.

Figure 2 : Cycle du processus permanent et de communications



## Exemple d'une table des matières d'un plan scolaire complet

<b>École du Val d'or</b>	
<b>Plan scolaire annuel</b>	
<b>Table des matières</b>	
●	* Énoncé de mission de l'École du Val d'or 1
	* Principales priorités de l'école 1
	* Priorités de la division 1
	* Priorités de l'école 1
	* Liens aux priorités provinciales 1
	Information sur les résultats (année précédente) 2
	Atteinte des résultats escomptés de l'année précédente 2
	Résultats escomptés de l'année en cours 3
●	* Stratégies proactives 3
	* Stratégies en vue d'un environnement favorable et inclusif 3
	* Perfectionnement professionnel/activités administratives 4
	* Initiatives visant à faire participer les parents et la collectivité 4
●	* Éléments fréquemment retrouvés dans les plans scolaires annuels.

**Planification pluriannuelle à plusieurs niveaux et communication annuelle**

La figure 3 (à la page 1.12) illustre la planification à plusieurs niveaux qui est exigée des écoles au cours d'une année donnée. Une grande partie du travail de planification réalisé pour la planification divisionnaire aide l'école dans ce domaine. De même, le rapport de planification de la division et le rapport annuel de planification scolaire ont une portée et un champ d'application quasiment identiques. À l'instar de la planification, qui aide les enseignants, les écoles et les divisions scolaires dans leurs activités quotidiennes, les rapports de planification soutiennent les activités journalières du ministère. Afin de réduire les dédoublements possibles dans les écoles et les divisions lorsque celles-ci rendent compte de leur processus de planification, Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba a créé des modèles de rapports (Annexe F, pages A18 à A29). N'oubliez pas que le plan scolaire annuel est le fondement sur lequel repose le rapport. Il faut d'abord avoir préparé un plan annuel pour pouvoir ensuite élaborer un rapport efficace qui communique l'information essentielle à la collectivité, à l'école, à la division ou au ministère.

## Planification des services aux élèves

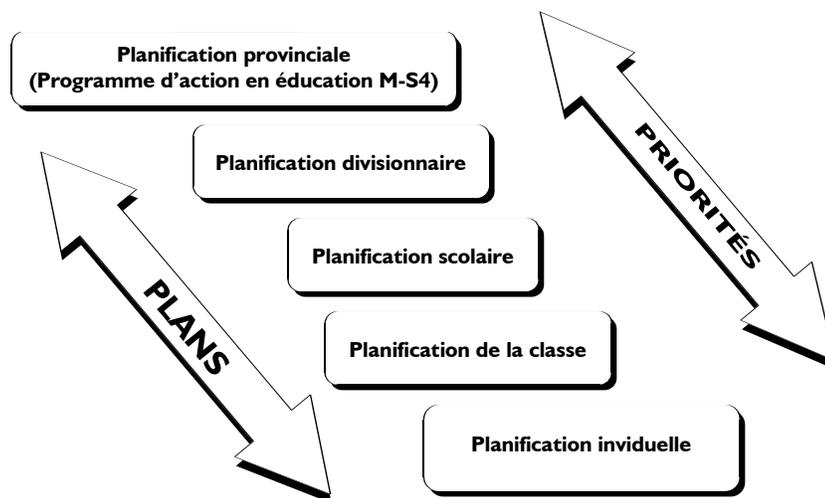
La création d'un éventail homogène d'appuis et de services est essentielle pour les écoles favorisant l'inclusion.



La création d'un éventail homogène d'appuis et de services en réponse aux besoins uniques de chacun des enfants manitobains passe par une planification efficace à tous les niveaux. Les profils des élèves, des classes, des divisions et de la province alimentent le processus de planification qui définit l'éventail d'aides et de services. La planification des écoles favorisant l'inclusion exige que les écoles se concentrent sur les besoins de tous leurs élèves, en particulier ceux qui ont des difficultés. *À l'appui aux écoles favorisant l'inclusion* est un ensemble de ressources utile pour les écoles qui cherchent à mettre en place un système efficace d'aides et de services pour satisfaire les besoins de tous les élèves.

Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba étudie chaque année un échantillon provincial des plans annuels des écoles et des divisions pour vérifier l'ampleur et le degré de détail de la planification dans toute la province. Même s'il fournit des renseignements essentiels sur les processus de planification, le rapport de planification scolaire ne procure pas les détails et le contexte nécessaires pour bien comprendre les liens entre les facteurs ayant une incidence sur les écoles de toute la province.

Figure 3 : Planification à plusieurs niveaux



## LECTURES COMPLÉMENTAIRES

Conzemius, A. et O'Neill, J. (2001). *Building Shared Responsibility for Student Learning*. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development, 2001.

McLeskey, J. et N. Waldron. *Inclusive Schools in Action: Making Differences Ordinary*. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development, 2001.

Wells, Gordon (éd.) *Changing Schools from Within : Creating Communities of Inquiry*. Toronto, ON : OISE Press Inc., 1993.