

Analyse institutionnelle et projets éducatifs dans une commission scolaire

par l'Équipe des services pédagogiques
La Commission Scolaire Les Écores

Quelle que soit la définition qu'on lui donne, le « projet éducatif » est au centre des préoccupations actuelles du monde québécois de l'éducation. Nous aimerions, dans le présent article, relater une expérience qui se poursuit dans une commission scolaire de la banlieue de Montréal. Sans prétendre couvrir le sujet de façon exhaustive, nous espérons seulement apporter notre modeste contribution à la clarification de ce « mystérieux » concept.

Le point de départ

Depuis quelques années, une école primaire de cette commission scolaire était l'objet de critiques plus ou moins précises de la part des parents du milieu. Un sentiment d'insatisfaction diffuse persistait et se propageait malgré les efforts de la Commission scolaire, de la direction, des enseignants de l'école. La rumeur et le « bouche-à-oreille » minaient la réputation académique de l'école sans que des raisons précises ou des analyses rigoureuses le justifient.

Faute de cible identifiée, on s'en prenait aux classes-ateliers et, plus particulièrement, aux classes

doubles de 4^e, 5^e et 6^e années. Certains prétendaient qu'il fallait revenir aux classes traditionnelles et refaire les cloisons plutôt que de maintenir ces locaux doubles où deux classes à la fois (du même niveau cependant) se retrouvaient avec deux enseignants.

En ce printemps de 1978, on décida d'en avoir le coeur net et un comité ad hoc fut constitué des 3 commissaires qui avaient des enfants dans l'école, de représentants des services pédagogiques de la Commission scolaire, du directeur de l'école, du président du comité d'école et d'un représentant des enseignants. Après deux rencontres du comité, on convint qu'il fallait chercher à connaître les valeurs et les aspirations pédagogiques des parents et des enseignants plutôt que de tenir un simple référendum « pour ou contre les classes doubles ». Un questionnaire est rapidement construit pour comparer d'une part, les perceptions des divers groupes de répondants quant aux performances actuellement réalisées par l'école et, d'autre part, celles que l'on souhaiterait lui voir réussir. Peu après, les enseignants avisent le Service de l'enseignement de leur intention d'expérimenter, conjointement avec les

autres groupes d'intervenants dans l'école, une démarche d'élaboration d'un projet éducatif. Après consultation de la direction générale, le directeur du Service de l'enseignement confie à une équipe de conseillers pédagogiques un double mandat : répondre à la demande d'expérimentation de l'école et dégager si possible de cette expérimentation, une démarche susceptible d'être réutilisable dans les autres écoles de la commission scolaire.

L'expérimentation

Comme la préoccupation majeure du milieu est l'élaboration d'un projet éducatif, le questionnaire utilisé lors de l'enquête comportait des énoncés portant sur l'évaluation de l'environnement (besoins et valeurs du milieu) de façon à permettre la détermination des objectifs et des priorités de l'école. La tâche première des conseillers pédagogiques dans cette expérimentation consistait à fournir un soutien à la direction de l'école pour l'analyse, l'interprétation et la diffusion des résultats de l'enquête aux divers groupes de répondants au questionnaire. Une fois les résultats diffusés, l'équipe de conseillers pédagogiques, en accord avec le milieu, décide de privilégier une démarche empirique et soumet à chaque groupe de répondants un certain nombre d'hypothèses de travail. Le comité d'école accepte, de son côté, de préciser par écrit ses attentes quant aux priorités retenues. Lors d'une journée pédagogique tenue à la fin de septembre 1978, les conseillers pédagogiques présentent un plan d'action global qui est discuté et amendé par les enseignants et la direction de l'école. Très tôt, on se rend compte que le temps manque pour assurer un suivi efficace de l'ensemble des activités. À la demande de la direction de l'école, la commission scolaire accepte de modifier le calendrier des journées pédagogiques de l'école de façon à permettre des rencontres plus fréquentes. Les enseignants acceptent en outre de se réunir après la classe une fois toutes les deux semaines avec la direction de l'école. Les conseillers pédagogiques participent à toutes ces rencontres. Il en résulte un certain nombre de propositions d'actions à entreprendre. Tout au long de l'année, la direction de l'école s'est employée à orienter les travaux des enseignants et des parents de façon à assurer un minimum de cohérence. Malgré la démarche parallèle des parents et des enseignants, et contrairement à ce qu'on aurait pu craindre, les propositions des deux groupes sont à ce point convergentes, qu'on a pu se mettre d'accord sur un plan d'action qui sera réalisé durant la prochaine année scolaire. C'est le début de la phase de réalisation du projet éducatif.

Le projet collectif

Au cours de l'expérience relatée plus haut, les conseillers pédagogiques se sont efforcés d'ébaucher un modèle théorique de gestion d'un projet éducatif. L'étude des nombreuses tentatives d'élaboration de projet éducatif à travers la province amena les conseillers à proposer l'analyse institutionnelle¹ comme étape préalable à la réalisation d'un projet éducatif. Voici, en résumé, le modèle approuvé par les différentes instances décisionnelles de la commission scolaire.

Gestion d'un projet éducatif

Phases préalables :

- Sensibilisation
- Décision

Phase I

— *Élaboration du projet*

- Analyse de la situation : Identification des attentes et des besoins du milieu en regard du type de formation que doit donner l'école.
- Choix des priorités.

Phase II

— *Réalisation du projet*

- Identification des moyens à prendre pour atteindre les objectifs prioritaires choisis.
- Allocation des ressources humaines et financières.

Phase III

— *Évaluation du projet*

- Retour sur le chemin parcouru
 - atteinte des objectifs
 - efficacité des moyens...

Cette approbation faisait suite à une vaste consultation menée par le service de l'enseignement, auprès de tous les groupes intéressés par le projet : comité de parents et comités d'école, comités général et locaux de consultation (enseignants). Au mois de mai 1979, le Conseil des commissaires adoptait par résolution l'échéancier suivant pour la réalisation de projets éducatifs dans toutes les écoles :

- Cueillette de l'information nécessaire à la réalisation des projets — septembre 1979 à février 1980.
- Analyse des résultats et diffusion de l'information — mars à août 1980.
- Utilisation des résultats et choix des priorités — septembre 1980

1. Selon le concept développé au Québec par le Centre d'Animation, de Développement et de Recherche en Éducation (CADRE).

— Réalisation des projets éducatifs dans toutes les écoles — durant l'année scolaire 1980-81.

Le questionnaire d'enquête

Afin de s'assurer la participation active de tous les intervenants à l'élaboration du questionnaire d'enquête, la commission scolaire a convenu de former trois comités : un comité responsable, un comité technique et un comité consultatif. Les mandats et la composition de ces comités sont ainsi précisés :

- a) Le comité responsable de l'opération comprend les membres de l'exécutif du comité de gestion. Il assume la supervision générale de l'opération et, en particulier, le respect intégral de l'échéancier prévu. Il est le seul habilité à prendre les décisions quant aux actions à entreprendre. À cet effet, il utilise les documents préparés par le comité technique et le comité consultatif. Le comité responsable a aussi comme mandat d'informer ponctuellement le comité de gestion et l'exécutif du Conseil des commissaires du déroulement de l'opération.
- b) Le comité technique compte trois membres nommés par le comité responsable. C'est un « groupe de tâche » qui prépare les documents de travail à l'intention des comités responsable et consultatif.
- c) Le comité consultatif est composé de représentants de tous les groupes de répondants au questionnaire. Sa tâche principale consiste à critiquer et à orienter le travail du comité technique.

Rôle et participation du milieu

De même, pour chacune des phases de la gestion du projet éducatif, la participation des différents groupes d'intervenants est assurée de la façon suivante :

Pendant l'élaboration (phase 1)

- a) *analyse de la situation* : tous les groupes d'intervenants sont représentés au sein du comité consultatif ;
- b) *choix des priorités* : le choix des priorités se fait évidemment au niveau de chaque école. Il est essentiel, pour la réussite du projet éducatif de

l'école, que tous les groupes de répondants soient impliqués dans le choix des priorités. Une possibilité : un comité présidé par la direction de l'école et comprenant des représentants de chacun des groupes de répondants au niveau de l'école.

Pendant la réalisation (phase 2)

Identification des moyens et allocation des ressources :

- la responsabilité première de cette phase appartient à l'équipe-école (P.N.E., enseignants et direction).

Par ailleurs, il est aussi essentiel d'assurer l'information sur les différentes étapes de réalisation du plan d'action à tous les groupes de répondants au questionnaire.

Pendant l'évaluation (phase 3)

- a) l'évaluation de l'efficacité des moyens retenus dans le plan d'action appartient à l'équipe-école (P.N.E., enseignants et direction) ;
- b) l'évaluation de l'atteinte des objectifs se fait sous la responsabilité de la direction de l'école avec l'aide de représentants de tous les intervenants concernés.

En guise de conclusion

Le lieu privilégié de la gestion du projet éducatif étant l'école, le rôle des services administratifs de la commission scolaire sera d'assurer la coordination des différents projets et surtout, d'allouer les ressources humaines et financières favorisant la réussite de ces projets.

Tel que nous le vivons, le projet éducatif de chacune des écoles se construit à partir des attentes du milieu, par et pour les différents intervenants. Cela nous apparaît déjà comme un gage de réussite. Il nous reste cependant beaucoup de problèmes à résoudre : le consensus des parents et des enseignants est-il utopique ? les projets élaborés par le milieu pourront-ils se réaliser malgré les directives plus ou moins contraignantes du M.E.Q. et de la commission scolaire ? comment réussir à maintenir l'enthousiasme des premières heures... ? Il n'est pas question pour le moment d'essayer d'élaborer un modèle théorique répondant à toutes les questions. Nous croyons qu'une expérimentation prudente et réfléchie permettra à chaque école de trouver les meilleurs solutions à ses problèmes.