

comment traduire un projet éducatif en plan d'action?

par Denis Massé

La gestion d'un ou de plusieurs projets éducatifs exige de la part des administrateurs scolaires un effort de planification. Ils se doivent d'élaborer les stratégies les plus susceptibles de mener leurs projets à bon port et, ce faisant, de déterminer les grandes phases de ces projets, les actions à entreprendre, les personnes à rendre responsables, les gens à impliquer, les moyens et les ressources à garantir, de même que les échéanciers de réalisation à suivre. Cet article vise précisément à proposer à ceux qui auront à gérer ces projets éducatifs certains éléments

possibles d'un plan d'action. Ils seront présentés à l'intérieur d'un modèle empirique (déjà expérimenté dans quelques organisations), modèle qui n'a pas la prétention de se vouloir universel. Il pourra faire l'objet de multiples adaptations, ce qui d'ailleurs est non seulement inévitable, mais aussi souhaitable.

Avant de présenter le plan d'action lui-même, nous entendons dans un premier temps témoigner des sources qui sont à l'origine de ce modèle et, dans un deuxième temps, mettre en lumière un cer-

tain nombre de facteurs qui peuvent et qui, croyons-nous, doivent même influencer la planification des projets éducatifs.

Les sources

Nous venons tout juste de mentionner que le modèle proposé est le fruit d'un certain nombre d'expériences, complétées ou en cours, auxquelles nous fûmes appelés à participer avec des collègues du Secteur d'administration scolaire de l'Université de Sherbrooke. Avant même l'avènement du Livre vert, nous fûmes

témoins d'une démarche de projet éducatif entreprise par la Commission scolaire de Morilac, projet nommé alors « Opération Idée Fixe ». Cette expression faisait référence à la perception que les directeurs d'école avaient de l'intention bien arrêtée de la direction générale de voir chaque école se doter d'un projet qui la caractérise.

Jumelée aux différentes expériences de changement ou de développement organisationnel auquel l'auteur fut mêlé, elle demeure le principal point de référence du modèle présenté dans cet article. Nous ne saurions cependant trop insister sur les occasions que nous ont fournies d'autres organisations pour approfondir et vérifier ce modèle : en particulier les Commissions scolaires locales de Valin, de Chaudière-Etchemin, de Sainte-Foy, de Varennes, et les Commissions scolaires régionales du Saguenay (maintenant dissoute) et de l'Estrie. Nous souhaitons pouvoir, dans une étude ultérieure, vérifier ce modèle auprès d'un plus grand nombre d'organismes scolaires.

Certains facteurs d'influence

Nous pourrions dire au sujet de la planification des PE des organismes scolaires, qu'elle sera à leur image et à leur ressemblance ! En effet, il ne saurait en être autrement. Une commission scolaire, un collège ou une école qui n'ont jamais l'habitude ou le réflexe de planifier leurs opérations ou, au contraire, qui ont l'habitude de le faire d'une façon poussée, n'agiront pas différemment quand viendra le moment de se doter d'un projet éducatif.

De même en sera-t-il du style de gestion qui sera adopté pour le projet éducatif. Bref, la planification des PE et leur réalisation s'incarnent dans des organisations qui ont leur façon de vivre, leurs us et coutumes. Leur histoire, leur culture, leur climat et leur contexte social sont autant de facteurs qui les influenceront.

Il importe donc pour les responsables d'être réalistes face à l'euphorie engendrée actuellement

par l'idée des PE. Même si le MEQ peut à notre avis être tout à fait justifié de prôner, via l'opération des PE, l'implantation d'un mode de gestion scolaire plus rationnel et davantage participatif, il importe de considérer cette occasion comme en étant une parmi bien d'autres pour réfléchir et prendre conscience de son mode de fonctionnement. Nous croyons cependant que c'est une occasion choisie pour ceux qui en ressentent le besoin et qui sont en mesure de le faire. Il ne faut pas non plus forcer la note. Cela risquerait davantage de miner l'opération, soit en répondant à des faux besoins, soit encore en créant de faux espoirs. Il ne faudrait pas croire ou laisser croire que cette seule opération changera, de façon significative, le climat des relations interpersonnelles, le style de gestion des dirigeants, les relations de travail, la motivation des employés ou des parents à participer à la gestion scolaire. Il n'est cependant pas interdit de penser que cette opération pourrait amener certains changements. Cela pourrait même être souhaitable pour beaucoup de milieux.

Un deuxième groupe de facteurs devra être pris en considération lors de la planification des PE. Il s'agit de l'ensemble des variables dont nous parlions précédemment, c'est-à-dire la nature d'un PE, les objectifs à poursuivre, les contenus à déterminer, les normes et les contraintes à respecter, de même que les principes qui devront caractériser et guider la planification et la réalisation des PE. On y reviendra lors de la présentation des phases du processus de planification.

Les grandes phases d'un plan d'action

Dans le but de présenter le plan le plus simple, le plus concret et le plus opérationnel possible, nous l'avons subdivisé en cinq grandes phases :

- phase 1 : la préparation ;
- phase 2 : l'analyse de la situation ;
- phase 3 : l'élaboration ;
- phase 4 : la réalisation ;
- phase 5 : l'évaluation.

Pour chacune de ces phases, nous présenterons un certain nombre d'objectifs accompagnés d'activités permettant leur réalisation. Nous pourrions à l'occasion mentionner quelles sont les personnes qui sont susceptibles de prendre la responsabilité de ces activités ou encore qui pourraient éventuellement être intéressées à s'y impliquer. Nous suggérerons même certains moyens ou certaines ressources utiles à la réalisation du plan d'action.

Un guide utile

Quand arrive le moment de colliger de façon ordonnée et fonctionnelle l'ensemble des données reliées à une planification, il est d'usage fort utile pour une organisation de se donner un instrument de référence qui soit clair. Voici donc ce qui, à notre avis, devrait apparaître dans cet instrument.

D'abord l'objectif général poursuivi devrait y figurer. Par exemple, nous pourrions y retrouver dès le point de départ, l'objectif suivant :

Ce plan d'action vise à permettre à chacune des écoles de la Commission scolaire et cela d'ici le 1^{er} septembre 1980, de se doter d'un projet éducatif qui, tout en respectant les politiques, les normes et les procédures de la Commission et du MEQ, reflète les valeurs et les besoins prioritaires de sa clientèle.

Par la suite chacune des phases du plan d'action serait présentée avec le plus de détails utiles possible. Il est bien entendu que cet instrument serait au point de départ un plan général à être complété au fur et à mesure que se ferait la planification au niveau des écoles. Il est souhaitable que chaque école trace son propre plan d'action, à partir bien sûr du plan général. La direction générale, elle, verrait à coordonner et à compléter le plan d'ensemble. Il est utile, enfin, de souligner que la planification est un processus dynamique et qu'elle pourra faire l'objet de révisions, en particulier au niveau des actions, des moyens, des ressources et de l'échéancier. Nous pourrions, comme le faisait le directeur d'une Commission scolaire, parler de *planification progressive*.

GRILLE DE PLAN D'ACTION NO : 1.2

PHASE : Préparatoire

Objectif : Sensibiliser les membres de la table de gestion à ce qu'est un P.E.

RESPONSABLE : Directeur des services éducatifs.

ACTIVITÉS	RESPONSABLE	PARTICIPANTS	MOYENS	RESSOURCES	ÉCHÉANCIER
1. Identification des écrits sur le sujet	D.S. éducatifs	Tous les membres de la table de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ● Téléphoner au M.E.Q. ● Téléphoner à l'U. de Sherb. ● Faire une fouille des documents en main 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rien de spécial 	d'ici le 15 oct. 1978
2. Sélection des écrits	ibid	ibid	<ul style="list-style-type: none"> ● Fabriquer une liste ● Faire le choix lors d'une réunion de la table de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dactylographier une liste ● Photocopies de la liste 	le 20 oct. '78
3. Distribution des écrits	Sec. général	D.S. éducatifs	<ul style="list-style-type: none"> ● Envoi via courrier interne 	<ul style="list-style-type: none"> ● Photocopies 	d'ici le 27 oct. 1978
4. Inventaires de personnes-ressources	D.S. personnel	Tous les membres de la table de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ● Téléphoner au Serv. de perf. des cadres à Québec ● Téléphoner aux universités ● Téléphoner à la C.S. Morilac 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rien de spécial 	d'ici le 15 nov. 1978
5. Choix de personnes-ressources	Table de gestion	—	<ul style="list-style-type: none"> ● Étude des devis et offres lors d'une réunion de la table de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ● Photocopies 	le 17 nov. '78
6. Organisation d'une session de trois (3) jours	D.S. personnel	Comité du perf. des cadres	cf. Plan d'action no 1.2.1 à être présenté à la table de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ● Seront déterminées dans le plan no 1.2.1 	d'ici la fin mars 1979
7. Évaluation de l'objectif et suivi	D.S. éducatif	Table de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ● Lors d'une réunion de la table de gestion ● Questionnaire aux membres de la table de g. avant la réunion. ● Doc. d'év. synthèse 	<ul style="list-style-type: none"> ● Photocopies ● Présence des personnes-ressources de la session 	d'ici le 15 avril 1979

On trouve ci-haut la grille que nous utilisons lors de nos interventions dans les organismes scolaires afin d'aider ces derniers à se doter d'un plan d'action pour chacun des objectifs de chacune des phases. Elle est facile à utiliser et peut laisser place à des adaptations selon les besoins.

Cette grille permet d'abord d'identifier à quelle phase de la planification générale elle se rapporte, quel objectif fait l'objet de cette grille et qui est chargé de son atteinte. Elle est ensuite subdivisée en six colonnes qui sont consacrées respectivement à l'identification

- 1) des activités à réaliser pour l'atteinte de l'objectif ;
- 2) de la ou des personnes chargées de la réalisation de chaque activité ;
- 3) des personnes qui doivent participer à chaque activité ;
- 4) des moyens nécessaires à la réalisation de chaque activité ;
- 5) des ressources humaines,

matérielles et financières nécessaires à la réalisation de chaque activité ;

6) de l'échéancier de chaque activité.

Voici donc l'exemple d'une grille préparée par la table de gestion d'une commission scolaire et qui figurait dans le plan d'action général de l'Opération « Projet éducatif ». Le lecteur, selon ses habitudes de travail ou encore de celles de son organisation pourra la trouver « trop » ou « pas assez » détaillée ! Nous invitons chaque milieu à la considérer comme un instrument parmi beaucoup d'autres, « tout aussi » ou encore « plus valables ». L'important, c'est de se donner un outil qui convient et qui surtout soit utile. En effet, il est tout aussi déplorable de se donner un « beau » plan d'action qui ne servira que pour la galerie ou les fonds de tiroir, que de ne rien faire. Il vaut mieux s'en donner

un qui ne répond peut-être pas à tous les critères scientifiques d'un bon plan d'action, mais qui malgré tout guide tant soit peu l'organisation dans sa démarche.

Nous n'entendons pas procéder avec autant de précision lors de la présentation de chacune des phases du plan d'action. Nous nous contenterons, comme nous le mentionnions tantôt, de présenter certaines suggestions ayant trait tant aux objectifs, aux personnes à rendre responsable ou à impliquer, qu'aux moyens et aux ressources à utiliser. Ces suggestions viennent pour la plupart d'expériences vécues. Nous croyons cependant qu'il y a beaucoup d'avantages à ce que chaque milieu fasse son propre cheminement et crée ses propres instruments. La motivation et l'implication des composantes qui y participeront risquent de ne s'en trouver que mieux !

La phase préparatoire

La phase préparatoire est sans doute celle qui est la plus importante en ce qui concerne les chances de succès d'une opération de ce genre. Toutes les théories se rapportant au développement des organisations accordent en effet beaucoup d'importance à la préparation des gens à l'avènement possible d'un changement. C'est à ce stage « qu'on embarque ou pas le monde » ; qu'on réduit ou augmente les résistances. Cette étape dite de sensibilisation est considérée capitale dans une stratégie de changement et doit donc faire l'objet d'une planification soignée.

À part l'objectif majeur de motiver les gens à s'impliquer dans la démarche d'un PE, il est aussi important de mentionner que cette phase peut aussi viser d'autres objectifs comme :

1. le développement d'un vocabulaire commun (ex.: ce qu'est un projet éducatif ; une valeur ; un objectif ; une contrainte ; etc.) ;
2. la sensibilisation aux objectifs et aux impacts possibles de l'avènement des projets éducatifs ;
3. l'habilitation des principaux agents responsables à mener l'opération des projets éducatifs ;
4. l'identification des principales résistances rencontrées ou susceptibles de l'être auprès des différentes composantes ;
5. la recherche d'ententes sur le plan d'action ; sur les principales caractéristiques d'une démarche d'élaboration de projets éducatifs ; sur la structure de rôle et de responsabilités reliés à l'opération (qui est responsable de quoi ; qui décide ; qui est impliqué et par quels mécanismes, etc.) ; sur certains principes et certaines limites à être respectés dans la démarche d'élaboration et de réalisation des projets éducatifs. (ex.: programmes-cadres, normes, procédures, etc.)

Il va sans dire qu'à différents moments dans le temps, il faudra tenter de mettre dans le coup tous les principaux agents concernés (i.e. administrateurs, cadres, directions d'écoles, professionnels enseignants et non-enseignants, parents, étudiants, personnel de soutien). Le directeur général doit être le principal artisan au point de départ, afin de signifier à ses proches collaborateurs toute l'importance qu'il accorde à l'opération et tout l'appui qu'il est prêt à leur garantir. Son bras droit et le principal responsable de la démarche sera son directeur des services éducatifs. Ses principaux lieutenants seront ses directions d'écoles. Ce sont elles qui assureront le succès de la démarche. De même, à leur niveau, les directions d'écoles devront compter sur leurs collaborateurs immédiats, c'est-à-dire les membres de leur Conseil d'école, de leur Conseil étudiant et de leur Comité de parents, les chefs de matières, ou dans les petites institutions, l'équipe-école.

Parmi les moyens à utiliser lors de la phase préparatoire, il y a bien sûr la documentation. Il y a aussi les sessions d'études, les rencontres de groupes, et les rencontres intergroupes. L'organisation doit aussi être prête à y mettre le temps et les ressources. Le temps, parce qu'il importe de respecter le rythme de son organisation et de chaque école. Il faut aussi prendre le temps de répondre aux interrogations, aux craintes et aux objections qui se présentent. Il faut prendre le temps d'habiliter son monde. Mieux vaut s'il le faut diminuer l'envergure du projet à court terme ou étirer l'échéancier. Il est difficile parfois de pouvoir, en peu de temps, changer beaucoup de choses ou encore s'entendre sur tous les sujets abordés dans un PE. Il faut se rappeler qu'un petit succès est plus rentable pour l'organisation et plus motivant pour son personnel qu'un « gros flop » !

Si l'on accorde beaucoup d'importance au projet éducatif, cela devrait normalement se refléter au niveau des ressources. On devra accorder des fonds pour des rencontres, des sessions, des visites, des conférences, la publicité. Son

personnel cadre devra consacrer davantage de son temps à épauler ses collaborateurs immédiats, à se déplacer pour aller rencontrer les autres composantes.

Nous avons vu dans une Commission scolaire, une équipe volante composée du directeur général, du directeur des services éducatifs, d'un principal, d'une enseignante et d'un parent, se charger des rencontres de sensibilisation auprès de groupes de parents, de professeurs et de PNE. C'est par de tels gestes qu'il est possible de laisser entendre à un milieu que l'Opération des PE est prise au sérieux.

Il importe, avant de passer à la phase suivante, de souligner que la stratégie et le moment à choisir pour sensibiliser chaque milieu et même chaque composante pourront avantageusement varier. Souvent il n'est pas nécessaire de mettre en branle une « grosse affaire » avec renfort de publicité. Dans certains milieux, ceci pourrait même faire peur à ceux qui seraient portés à y voir « un autre bateau ». Il vaut mieux alors attendre ou choisir un problème nettement ressenti, ou encore un désir ou une volonté d'évaluer une situation à améliorer. C'est alors qu'une analyse de situation peut devenir le prétexte choisi pour sensibiliser les composantes et entrer plus rapidement dans la seconde phase de la démarche des PE. Soulignons enfin que la façon de sensibiliser les enseignants, les étudiants ou les parents devra tenir compte des intérêts de chacun des groupes. C'est la tâche de chaque direction d'école de choisir la stratégie susceptible de rallier le plus de gens à l'Opération.

L'analyse de la situation

Comme son nom l'indique, cette phase consiste à faire l'étude d'une situation donnée. Pour ce faire, il importe donc d'avoir le plus d'informations pertinentes possible, d'analyser et de désigner quels doivent être les domaines et les objets sur lesquels il faudra intervenir. Cette phase pourrait poursuivre les objectifs suivants :

1. recueillir des informations

portant sur les éléments identifiés à la phase précédente et qui doivent faire partie des projets éducatifs ;

2. permettre aux composantes de prendre connaissance et d'analyser les informations recueillies ;
3. permettre aux composantes d'exprimer leurs désirs et leurs attentes face à la situation analysée ;
4. amener les composantes à échanger et à s'entendre sur ce que pourraient être les objectifs prioritaires de l'école ;
5. Rédiger un rapport à la Direction générale sur l'analyse de la situation.

Au cours de cette phase de diagnostic et d'analyse, on devra respecter les ententes conclues en phase préparatoire, en particulier, celles touchant les éléments du PE et le degré de participation et d'influence des diverses composantes. Dans la plupart des milieux que nous avons observés, des sous-comités, composés de représentants de tous les groupes, furent créés pour recueillir les informations et les acheminer à un comité général du PE. Chaque sous-comité déterminait (quand ce n'était pas déjà fait) les types d'informations à recueillir concernant l'élément ou les éléments qui le concernait.

Il va sans dire que plusieurs méthodes et instruments d'analyse de situation sont disponibles pour franchir cette étape. Mentionnons entre autres la démarche de l'Analyse institutionnelle popularisée par le CADRE ; la méthode de l'analyse de situation du SGRE, le système d'évaluation coopérative des organismes scolaires (SECOS), et le système d'évaluation institutionnelle, tous trois développés au MEQ, ou encore le modèle opérationnel de diagnostic et d'analyse (MODA) développé conjointement à l'ENAP par Jacques Larouche et l'auteur durant la 1^{re} année d'opération du Centre de perfectionnement des administrateurs scolaires.

Mais que l'on procède via les malaises, les problèmes, les points forts et les points faibles, la situation actuelle et la situation désirée ; que l'on privilégie le questionnaire ou la grille d'analyse ; que l'on favorise l'entrevue individuelle ou les rencontres en grands ou mini-groupes, tout cela n'a que peu d'importance. Ce qui compte, c'est que les personnes qui auront à recueillir les informations se choisissent des techniques et des instruments avec lesquels ils seront à l'aise et auxquels ils reconnaissent une valeur et une utilité. De l'avis de l'auteur, il importe de laisser chaque sous-comité fabriquer ses instruments, quitte à les aider en leur fournissant certaines références. Nous croyons que c'est une source de motivation appréciable que de construire un instrument, de l'utiliser et de recueillir et analyser les informations qu'il génère.

Cette phase doit permettre à toutes les composantes d'exprimer leurs attentes, leurs souhaits, les changements ou améliorations qu'ils privilégient. Elle doit permettre des échanges afin non seulement de dégager des ententes, mais surtout de permettre aux parties de bien comprendre leurs attentes respectives. Aussi importe-t-il que les informations recueillies soient d'abord validées, c'est-à-dire confrontées à ce qui se fait ou existe réellement. Il arrive souvent, en effet, que des malaises et des problèmes perçus par certaines composantes ne soient pas fondés. De plus, certaines attentes sont parfois irréalistes ou encore tiennent peu compte des normes ou des politiques auxquelles sont soumis les systèmes scolaires. S'il est une étape où il importe de ne pas créer de faux espoirs ou de rêver en couleur, c'est bien celle-ci.

Une autre inquiétude appréhendée par les directions à cette étape de la démarche, c'est celle de la difficulté à en arriver à des consensus entre toutes les composantes et souvent même à l'intérieur des membres d'un même groupe. C'est effectivement une crainte qui a toutes les chances d'être fondée. Dans beaucoup de milieux, ce sera la première fois que les gens

se parleront. Aussi pourront-ils le faire avec une passion justifiée et une maladresse compréhensible. Ce qui importe pour la direction, c'est d'abord de se dire que ces désaccords, réels ou apparents, existaient déjà, mais qu'ils n'apparaissaient pas au grand jour ! Il faut qu'elle comprenne que le choc des idées, ou les conflits d'opinions sont aussi normaux dans une école que dans une famille ou encore à l'Assemblée nationale ! Il faut procéder avec doigté, justice et avec le plus d'objectivité possible. Il importe par exemple, d'éviter les discussions sur des concepts idéologiques, et obliger les gens à parler en termes simples, concrets et opérationnels. Il faudra se rappeler et rappeler aux gens que l'école est aussi un lieu où la démocratie a sa place et que si les minorités doivent être écoutées, la majorité doit être respectée. De plus, la direction ne doit pas renoncer à son droit d'influencer le cours des choses et à son devoir de trancher dans les limites des pouvoirs qui lui seront accordés dès la phase initiale. Rappelons enfin que les habiletés à animer, à concilier et à diriger ne sont pas toujours innées chez les directions d'écoles et qu'elles doivent et peuvent souvent s'acquérir par de la formation et du perfectionnement.

Soulignons en terminant que l'utilisation des informations qui seront recueillies, devra être faite avec précaution. Certaines personnes peuvent avec raison être très susceptibles à certains types d'informations qui pourraient être recueillies à leur insu, utilisées contre elles, et acheminées sans discernement. Les règles du jeu doivent être connues à l'avance.

L'élaboration

Une fois que les composantes de chacune des écoles en sont arrivées à présenter à la Direction générale un rapport contenant ce qu'ils croient devoir être leurs objectifs prioritaires, cette dernière se doit d'en faire la synthèse et de présenter aux instances décisionnelles de l'organisme ce qu'elle croit devoir être le cadre général des PE. Ce cadre pourrait indiquer :

- 1) si les PE écoles se doivent ou non de respecter un certain nombre d'orientations communes, certaines priorités nationales ou locales ;
- 2) quels sont les mécanismes de coordination (rapports d'étapes, rencontres formelles, échéances, etc.), les procédures particulières, et les limites à l'obtention de certaines ressources supplémentaires.

Il va sans dire que nous souhaitons que ce cadre soit présenté, expliqué et soumis pour consultation, avant son adoption finale.

Une fois le cadre général fixé, les directions d'écoles retournent dans leur milieu afin d'élaborer, avec le Comité général le plan d'action susceptible de leur permettre d'atteindre à leur niveau tant les objectifs prioritaires spécifiques à leur école. Pour ce faire, ils peuvent utiliser le guide d'élaboration d'un plan d'action dont nous parlions précédemment ou se servir de tout autre instrument capable de les aider à réunir les données de leur planification. Il est fortement suggéré que ce plan :

- 1- se fasse en collaboration avec les personnels des services de la direction générale (cadres, coordonnateurs et PNE) ;
- 2- soit présenté aux composantes de l'école pour étude en commun ;
- 3- soit soumis pour fins d'information et de coordination à la direction générale ;
- 4- fasse l'objet d'une entente formelle avec la direction générale, en particulier en ce qui concerne les ressources additionnelles possiblement nécessaires.

Pour la réussite de cette phase,

on constatera que la direction d'école doit s'assurer des appuis et des garanties, tant de la part de la direction générale que de ses collaborateurs immédiats. Encore une fois, la direction d'école devra jouer un rôle d'intermédiaire et s'efforcer de bien traduire les préoccupations des deux niveaux, tout en sensibilisant les parties aux impacts possibles de leurs exigences réciproques sur l'atteinte des objectifs du PE. Il faut toujours qu'elle garde à l'esprit qu'elle sera en fin de compte responsable de gérer la réalisation du plan d'action et l'atteinte des objectifs fixés. En conséquence, elle devra pouvoir amener chaque partie à mesurer et à évaluer l'impact de ses exigences ou de ses réticences sur ce plan et ses objectifs.

Réalisation et évaluation

La mise en oeuvre des PE et leur évaluation périodique exigeront de la part de la direction générale et des directions d'écoles un certain contrôle. En effet le danger à ce stade-ci c'est de laisser aller le bateau au gré des flots ! C'est risquer de le voir s'égarer, de retrouver son personnel essoufflé ou perdu. C'est surtout de risquer l'échec des PE et la désillusion du personnel envers quelque changement que ce soit pour des années à venir. D'ailleurs les milieux qui ont vécu de tels échecs savent de quoi nous parlons.

Les directions se doivent donc de suivre de près la réalisation des PE en s'informant, en encourageant, en aidant, en conseillant, en coordonnant les efforts et les ressources. Il leur faut aussi être prêtes à manifester de la compréhension devant des difficultés rencontrées et des échecs. Il ne faut pas qu'elles oublient que les plans d'action ne peuvent pas tout prévoir et qu'il faut souvent les ajuster. Comme nous l'indiquons au début de l'article, la

planification est un processus soumis au dynamisme et à l'évolution des variables qui tissent la vie de l'organisation. De là donc l'importance d'une évaluation périodique qui laisse place à une révision des objectifs, des stratégies, des moyens, des ressources et des échéanciers.

Il y a enfin la réalisation des objectifs atteints à savourer, à souligner, à célébrer. Les succès doivent non seulement être l'occasion pour les directions de se réjouir, mais aussi le moment d'une reconnaissance ouverte à l'endroit de ceux qui en sont les principaux artisans. C'est une forme de renforcement positif qui est tout aussi valable pour l'adulte que pour l'enfant. Et comme à notre avis une des caractéristiques des PE c'est la continuité, ils ont d'autant plus de chance de la réaliser quand ceux qui y travaillent y trouvent une source de motivation qui les pousse vers d'autres défis éducatifs.

En conclusion

En terminant nous aimerions rappeler que la démarche que nous venons de présenter et de décrire n'est qu'un modèle parmi d'autres. Nous n'avons pas la prétention de la croire universelle. Elle fut établie à la lumière de quelques expériences concrètes. Nous ne pouvons que souhaiter qu'elle puisse évoluer, s'adapter, se développer ou mieux encore se fondre dans des modèles davantage susceptibles de guider les praticiens aux prises avec le développement perpétuel des organismes scolaires.

Denis Massé, Ph. D., est professeur agrégé et directeur au secteur d'administration scolaire de l'Université de Sherbrooke. L'auteur désire souligner l'apport de deux collaborateurs immédiats aux discussions qui sont à l'origine de cet article : Éric Deschênes et André Godin de l'Université de Sherbrooke.