

LE PROJET ÉDUCATIF ET L'ENSEIGNEMENT PRIVÉ

le projet éducatif ou comment donner une âme à l'école

par **PAUL-ÉMILE GINGRAS**

directeur

Service d'étude et de recherche

Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation

L'Association des institutions d'enseignement secondaire (AIES) vient de publier *Le projet éducatif, guide d'élaboration*. Cette publication est le fruit de trois années de travail. Au printemps de 1981, l'AIES effectuait un sondage auprès de ses membres sur les démarches de projets éducatifs qu'ils avaient vécues. En 1982-1983, un groupe de travail, assisté de Jacques Laliberté, agent de recherche au CADRE, préparait le bilan de ce sondage, soit une synthèse des observations des établissements ayant trait aux modalités d'élaboration d'un projet éducatif et aux retombées de leurs démarches. De là, la mise au point d'un guide qui visait à faciliter la conception et l'implantation d'un projet éducatif¹.

Dans l'introduction, on définit ce qu'est le projet éducatif et l'on décrit ses caractéristiques les plus significatives. Dans une première partie, l'on présente des « balises générales », c'est-à-dire une dizaine de réalités dont l'école doit tenir compte lorsqu'elle entreprend de se doter d'un projet éducatif. Dans une deuxième partie : « les balises opérationnelles », l'on indique comment s'y prendre pour se donner un projet éducatif, par quelles étapes passer, à quelles conditions mettre en œuvre les opérations, quelles techniques et quels instruments utiliser, comment évaluer le projet éducatif et le processus utilisé pour y parvenir. Quelques annexes complètent le guide : bibliographie, découpages de processus, instruments et techniques².

Invité à réagir à cette initiative de l'AIES, lors de l'assemblée générale de celle-ci le 5 décembre dernier, nous avons laissé aux spécialistes le soin de commenter l'aspect opérationnel du projet éducatif (voir l'article de Claude Paquette dans ce même numéro de *Prospectives*) pour insister sur les « balises générales » et surtout pour rappeler que le projet éducatif touche à des dimensions essentielles de l'enseignement privé.

1. L'âme d'une école, c'est son projet éducatif

Comme le disait récemment Roland Arpin³, nous sommes à « un moment de vérité » : celui de « restaurer le sens de l'institution », de distinguer les deux réalités de l'établissement et de l'institution scolaires.

L'école, c'est l'établissement où se poursuivent des activités d'éducation, grâce à ses installations physiques et aux ressources humaines qui y sont regroupées et selon des normes, des règles, des régimes, des conventions, des programmes définis par l'État. L'institution déborde ce concept d'école. L'école, c'est le corps ; l'institution, c'est l'âme de l'établissement. L'école devient une institution, lorsqu'elle a identifié et qu'elle vit ses objectifs et ses valeurs, sa tradition pédagogique, ses visées éducatives caractéristiques et lorsque le personnel, les parents et les élèves se concertent pour les poursuivre et en informer l'activité éducative. « Créer un établissement est chose relativement facile... Créer une institution est infiniment plus exigeant⁴ ».

Comment passer de l'école à l'institution ? Comment donner une âme à l'école ? Essentiellement, par le projet éducatif.

Le guide de l'AIES retient trois définitions du projet éducatif⁵, celle de Claude Paquette, celle de Régent Fortin et celle qu'on retrouve dans la loi 71 :

- « un processus visant à faire progressivement l'adéquation entre les gestes quotidiens et une ou des conceptions de l'activité éducative » ;
- « une action concertée, volontaire et consciente, orientée et organisée, des divers agents d'éducation d'une école en vue du développement de l'enfant et des autres participants » ;
- « une démarche par laquelle une école précise ses objectifs propres, se donne un plan d'action, le réalise et le révisé périodiquement avec la participation des élèves, des parents, du personnel de l'école ».

En somme, le projet éducatif est une démarche concertée des agents d'éducation d'un établissement qui vise à définir et à réaliser l'activité éducative spécifique de l'école, soit à donner une âme à l'école et faire de l'établissement une institution.

Nous regroupons nos commentaires autour de quatre propositions :

- 1) l'âme d'une école, c'est son projet éducatif ;
- 2) sans projet éducatif, l'école privée perd sa raison d'être ;
- 3) le projet éducatif est le lieu de l'évaluation institutionnelle ;
- 4) il n'y aura pas de projet éducatif, ni d'évaluation de l'école, sans analyse institutionnelle.

Il nous semble que jadis il y avait davantage d'institutions, que les établissements étaient mieux caractérisés par leurs projets éducatifs. Le séminaire se distinguait du collège. Le collège dirigé par une communauté religieuse avait une tradition pédagogique différente de celle d'un autre ordre religieux. La section secondaire de la commission scolaire, le cours scientifique d'une école privée ou le collège classique n'étaient pas que des écoles, mais bien des institutions différentes. Sans nier les réalités institutionnelles d'aujourd'hui, il nous paraît que la prise en mains de l'école secondaire par l'État — programmes d'études et régime pédagogique, financement, conditions de travail, normes et règles diverses —, que la perte d'autonomie locale ont provoqué le nivellement et l'anonymat de l'école, et qu'elles ont gravement contribué à vider l'établissement de son âme. Si l'on ressent actuellement la nécessité pour l'école de se donner un projet éducatif, c'est sûrement que l'on constate que l'établissement n'est plus une institution. Et cette prise en charge par l'État de l'école, cette perte de l'autonomie pédagogique locale minent particulièrement les établissements privés et les menacent de perdre leur caractère d'institution et de devenir des écoles comme les autres.

Il en est d'ailleurs de l'école comme de l'individu. L'école s'institutionnalise par son projet éducatif comme l'individu se personnalise par son projet de vie. Si nous en appelons, chacun d'entre nous, à nos expériences personnelles, nos vies sont à la dimension des projets qui nous habitent : des projets permanents, comme de choisir le métier d'éducateur ; des projets circonstanciés et temporaires qui ont actualisé ces projets permanents, comme de diriger un établissement ou de poursuivre des études supérieures. Nous sommes devenus quelqu'un dans la mesure où nous sommes allés consciemment dans un sens donné, choisi et voulu, où nous nous sommes lancés en avant, où nous nous sommes « projetés ». De même, l'établissement prend un sens et se développe dans la mesure où la communauté institutionnelle définit son projet éducatif permanent et d'étape en étape, l'actualise ; dans la mesure où elle se donne des objectifs et des priorités, où elle définit ses caractéristiques, sa pédagogie et ses valeurs, où elle poursuit son projet éducatif.

2. Sans projet éducatif, l'école privée perd sa raison d'être

Si, comme nous venons de l'affirmer, le projet éducatif est l'âme de toute école, il l'est d'autant plus pour l'école privée que c'est proprement dans son projet éducatif que l'école privée trouve sa véritable raison d'être. Noblesse oblige ! Dans un système national d'éducation où l'école publique est accessible à l'ensemble de la population, quelle est la véritable raison d'être de l'école privée, sinon de permettre aux parents le libre choix de projets éducatifs qui, selon leur conviction, assurent le plein épanouissement de la personnalité de leurs enfants ?

Diversité et excellence de leurs projets éducatifs, telle est la raison fondamentale d'être des écoles privées. Si l'école privée est une école comme une autre, si elle n'est pas différente, si elle ne poursuit pas l'excellence, pourquoi existerait-elle ? Et où s'inscriront cette diversité et cette excellence de l'école privée si ce n'est dans son projet éducatif ?

L'école publique incarne normalement les standards de la majorité et se prête mal à la diversité. L'école privée, plus souple, répond au bien commun en offrant à la population un choix varié d'institutions conformes à leurs valeurs, à leur conception de l'éducation, un milieu de vie dans lequel elle préfère que les enfants s'éduquent, soit un choix de projets éducatifs. En ce sens, l'école privée n'est pas en marge de notre système national d'éducation, mais elle en constitue un pilier. En saine démocratie, elle rend possible, aux parents, le choix d'une école, l'adhésion à un projet éducatif conforme à leurs aspirations.

Il faut admettre que, dans le contexte actuel, il n'est pas facile pour l'école privée comme pour l'école publique de se donner un authentique projet éducatif. La marge de manœuvre est mince : les écoles privées doivent se conformer à des règles d'organisation pédagogique nombreuses et précises, allant des programmes d'études obligatoires aux maquettes de cours et à l'approbation des manuels. Le régime pédagogique a des incidences sur les conditions de travail des enseignants. Les services complémentaires et personnels écotent des compressions budgétaires⁶. Le danger est grand que, aux prises avec ces contraintes pédagogiques, administratives et financières, la direction et le personnel des écoles privées vivent dans l'immédiat, collés à la réalité quotidienne et négligent la vision à long terme qu'incarnerait le projet éducatif de l'institution.

Pourtant la popularité actuelle de l'école privée ne tient pas à son administration courante, mais à la qualité de son projet éducatif. L'oublier serait de courte vue. Nous demeurons convaincu que si l'école privée survit et se développe, ce sera en raison de son projet éducatif diversifié et excellent. Il est essentiel que les partenaires, en particulier la direction, le personnel et les parents, s'engagent dans une démarche concertée pour analyser la situation de l'école, identifier les objectifs prioritaires qu'ils veulent poursuivre, clarifier leurs valeurs et leur conception pédagogique, se donner un plan d'action pour améliorer constamment la qualité de la formation et viser à l'excellence. Pour vivre demain, comme pour être heureux aujourd'hui, les agents d'éducation de l'école privée doivent s'engager résolument dans le processus du projet éducatif.

3. Le projet éducatif est le lieu de l'évaluation institutionnelle

Les concepts d'évaluation et d'analyse institutionnelles, que le CADRE a développés et auxquels il a voulu sensibiliser le milieu québécois de l'éducation, s'inscrivent dans la logique du projet éducatif. C'est-à-dire que l'objet de l'évaluation est le projet éducatif, que l'évaluation a pour objectif d'améliorer le projet institutionnel et que l'évaluation est une responsabilité des agents d'éducation de l'institution. Ce sont les partenaires de l'institution qui précisent les objectifs de l'école, qui identifient ses valeurs et son modèle pédagogique, qui se donnent un plan d'action : c'est à eux qu'il revient d'évaluer et de réviser périodiquement le projet institutionnel d'éducation pour l'améliorer. L'évaluation est partie intégrante du processus du projet éducatif et, en ce sens, elle doit s'effectuer, comme on l'a toujours soutenu, « par » « pour » et « dans » l'institution. C'est dans le même sens que nous avons parlé de « politiques

institutionnelles d'évaluation ». L'évaluation institutionnelle doit être prise en charge par l'institution ; elle est d'abord l'affaire de l'institution et de son projet éducatif.

Cette conception de l'évaluation institutionnelle explique notre résistance à l'évaluation externe de l'école, et plus particulièrement à l'approche d'évaluation que proposent certains fonctionnaires du ministère de l'Éducation. C'est que la démarche de ces derniers ne part pas du projet éducatif de l'institution pour vérifier si les objectifs institutionnels sont effectivement poursuivis avec les ressources existantes et à travers les activités d'éducation. La grille d'évaluation est établie à partir d'une école modèle, d'une école théoriquement idéale dans le ciel de Platon et le jugement de valeur dépend de la conformité de l'institution locale à cette école idéale. Cette approche mène alors à la formulation d'indi-

cateurs de qualité de l'ordre des pieds carrés des locaux, des diplômes du personnel ou des volumes sur les rayons de la bibliothèque.

Notre conception de l'évaluation institutionnelle n'exclut pas pour autant des interventions externes. Si l'évaluation doit être prise en charge par l'institution, si elle est l'affaire de l'institution et sa responsabilité, cela n'exclut pas, par exemple, que l'institution fasse appel à des gens de l'extérieur pour l'aider dans sa démarche d'évaluation.

Plus encore, comme dans le système d'accréditation, un organisme indépendant peut être appelé à reconnaître la qualité de l'institution, à partir du rapport institutionnel d'auto-évaluation et de celui d'un comité visiteur. Mais dans ce cas, c'est le projet institutionnel qui est le lieu de l'évaluation. On n'évalue pas Harvard comme un collègue communautaire. L'institution est évaluée en tenant compte de ses objectifs et de sa philosophie et de l'adéquation des ressources et des activités dans la réalisation de ces objectifs. On concevrait que, à la façon dont le Conseil des collèges examine les politiques d'évaluation des cégeps et des collèges privés, un Conseil des écoles, une Commission consultative de l'enseignement privé (à la condition de repenser sa composition) ou un organisme indépendant jouent un rôle semblable auprès des écoles secondaires. Et personnellement, je reste d'avis que les écoles secondaires privées devraient prendre l'initiative, comme l'ont fait les établissements américains, de créer un organisme d'accréditation.

Si nous boudons la démarche d'évaluation de la DGEP, nous reconnaissons cependant à l'État, responsable de la qualité du système d'éducation, le droit et le devoir de contrôler les écoles publiques et privées, c'est-à-dire de vérifier si les choses se passent comme elles le doivent, si l'établissement respecte les règles du jeu, si les pratiques de l'institution sont conformes aux lois et aux règlements qui régissent l'école. L'État peut et doit encore évaluer le progrès de l'enseignement au Québec, identifier des indicateurs de performance du système, recueillir des données sur l'état de l'éducation, comme le font par exemple les États-Unis, au moyen du « National Assessment », ou l'Ontario avec sa « Banque d'instruments de mesure ».

Nous ne nous opposons donc pas aux interventions externes dans l'évaluation et le contrôle des institutions. Nous demandons que ne soient pas confondues les responsabilités des divers intervenants, ni les opérations de contrôle et d'évaluation. Nous soutenons que l'évaluation institutionnelle est la responsabilité première de l'institution, qu'elle est une dimension du projet institutionnel et que le projet éducatif est le lieu premier de l'évaluation institutionnelle. L'évaluation institutionnelle se développera dans les écoles du Québec dans la mesure où se développeront de véritables projets éducatifs. Sinon, les écoles seront menacées d'être évaluées par l'extérieur à partir des critères, normes et standards d'un modèle théorique d'école. Nous avons encore le choix, pour un temps limité, de nous « évaluer pour évoluer » à l'intérieur de notre projet éducatif ou de nous faire évaluer par d'autres à partir d'un idéal abstrait de l'école québécoise.

4. Il n'y aura pas de projet éducatif, ni d'évaluation de l'école, sans analyse institutionnelle

Élaborer le projet éducatif de l'institution et l'évaluer ne peut se réaliser sans analyse institutionnelle. C'est pourquoi le CADRE, depuis 1974, a axé ses travaux autour de l'analyse institutionnelle, comme le moyen privilégié d'élaborer le projet éducatif de l'institution. Formuler le projet éducatif et mettre au point un plan d'action pour le réaliser oblige les agents du milieu institutionnel à s'interroger sur la réalité et les pratiques de l'institution, sur ses objectifs, sur ses élèves et son personnel, sur son administration, sa pédagogie et ses services, bref à procéder à l'analyse institutionnelle. Comme le rappelle le *Guide d'élaboration du projet éducatif*, « dans la démarche qui conduit une école à se doter d'un projet éducatif, l'analyse de la situation constitue une sorte de « pierre angulaire ». C'est à partir d'une claire saisie des réalités de l'école qu'on pourra le mieux fonder par la suite des orientations et des actions à la fois pertinentes et efficaces⁷ ». L'analyse institutionnelle est à la base du projet éducatif.

« Analyser la situation, lit-on encore dans le guide⁸, c'est décortiquer les forces et les faiblesses de l'école, les besoins des élèves, les attentes des parents, les contraintes et les conditions favorables dont il faudra tenir compte dans la mise au point du projet éducatif. Analyser la situation c'est recueillir des données, les mettre en relation, en dégager la signification pour le vécu de l'école et celui des agents éducatifs. Analyser la situation c'est examiner le climat des relations entre personnes et entre groupes ; c'est diagnostiquer la vitalité des pratiques pédagogiques ; c'est, en termes très généraux, déterminer le degré d'adéquation entre des objectifs que l'on poursuit et des résultats que l'on atteint ; etc. »

Dans la première partie du « Guide... », l'on identifie une dizaine de balises générales du projet éducatif. Toutes ces balises ont une dimension d'analyse institutionnelle. Qu'il suffise de les énumérer⁹ :

1. L'école privée « doit faire ressortir dans son projet éducatif ce qui la démarque des autres écoles ».

2. Toute école a « une tradition pédagogique consciente ou inconsciente », « des règles, des normes, des valeurs qui sont intégrées au milieu et qui ne sont pas nécessairement connues et acceptées par les différents agents et intervenants¹⁰ ».
3. Face à l'avenir, beaucoup d'établissements sont « en transition » et préparent une « relève institutionnelle ».
4. Le projet éducatif doit tenir compte des caractéristiques institutionnelles : clientèle, activités, services, etc.
5. Il faut déterminer le statut et l'action confessionnels de l'école.
6. Les intervenants doivent expliciter les buts et les objectifs de l'institution, nommer les valeurs dont elle se réclame et décrire le type d'hommes et de femmes qu'elle veut former.
7. L'école doit définir sa conception de l'activité éducative, son type d'école.
8. L'école doit être consciente de sa marge de manœuvre, face au régime pédagogique, aux programmes, aux services complémentaires définis par le ministère de l'Éducation.
9. L'élaboration du projet éducatif par la collectivité institutionnelle oblige à classifier les rôles et responsabilités de chacun des intervenants.
10. Que ce soit de façon explicite, en abordant de front le sujet, ou de façon implicite, en traitant d'objectifs et d'approches pédagogiques, il faut s'attaquer franchement au problème des valeurs.

Chacune de ces balises requiert de l'analyse institutionnelle. En quoi l'école se démarque-t-elle des autres ? Quelle est la tradition pédagogique ? Que réserve l'avenir ? Qu'est-ce qui caractérise les activités institutionnelles ? Comment la confessionnalité est-elle vécue par l'école ? Quels sont les objectifs prioritaires, la conception de l'activité éducative, les valeurs dont se réclame l'institution ? On ne saurait répondre à ces questions sans recueillir et traiter de façon systématique les perceptions des intervenants et les données objectives sur la réalité et les pratiques de l'école, sans sensibiliser le milieu, sans l'instrumenter, sans préciser la démarche, sans assurer les ressources requises au projet, bref sans pratiquer l'analyse institutionnelle. « Dans tous les cas, rappelle le guide, ressort l'exigence d'une étude méthodique des objets à partir desquels on veut définir le projet éducatif¹¹ ». D'où notre proposition : il n'y aura pas de projet éducatif, ni d'évaluation de l'école, sans analyse institutionnelle.

Conclusion

Pour terminer, nous tirerons trois conclusions :

1. La logique qui sous-tend notre intervention est que c'est par son projet éducatif que l'établissement devient une institution, que c'est dans le projet éducatif que l'école privée trouve sa première raison d'être, que le projet éducatif est le lieu de l'évaluation institutionnelle et que le projet éducatif et son évaluation exigent de l'analyse institutionnelle.
2. Le guide d'élaboration du projet éducatif de l'AIES permet de situer et justifier l'axe de recherche du CADRE : l'analyse institutionnelle. La sensibilisation du milieu à l'analyse, l'élaboration des concepts d'évaluation, de contrôle, d'analyse, d'indicateur, la préparation d'instruments, de guides, de méthodes et de techniques : autant de travaux qui sont orientés vers le projet éducatif.
3. Si le projet éducatif doit être le fruit d'une démarche collective de l'ensemble des partenaires d'une institution, un *leadership* s'impose particulièrement au directeur général de l'établissement. S'il peut confier à un responsable et à un comité le développement du projet éducatif, le directeur général doit en faire une priorité. Il lui incombe de s'assurer que l'établissement et ses divers agents s'engagent dans la démarche du projet éducatif et, comme le notent Henripin et Ayotte, un projet éducatif ne peut se maintenir sans le soutien actif et la volonté réelle de la direction¹². Le directeur général d'une institution n'en est pas que le gérant, il en est le bâtisseur. C'est le rôle premier du directeur général d'engager les composantes de l'institution dans une démarche collective de conception et d'implantation du projet éducatif de l'institution.

1. Association des institutions d'enseignement secondaire, *Le projet éducatif, guide d'élaboration*, Montréal, AIES, 1984, 72 pages.
2. *Id.*, p. 2.
3. Roland Arpin, *L'évaluation, un moment de vérité dans le développement de l'enseignement collégial*, Allocution au Colloque de l'ACGCQ, le 27 septembre 1984.
4. *Id.*, p. 9.
5. Association des institutions d'enseignement secondaire, *op. cit.*, pp. 6-8.
6. *Id.*, pp. 30-32.
7. *Id.*, p. 62.
8. *Ibid.*
9. *Id.*, pp. 15-36.
10. Claude Paquette, « Jalons pour un projet éducatif », dans *Prospectives*, octobre 1979, p. 120, cité dans le Guide, p. 16.
11. Association des institutions d'enseignement secondaire, *op. cit.*, p. 64.
12. Marthe Henripin et Gilles Ayotte, *Se prendre en mains pour les enfants : le projet éducatif de l'école*, vol. 2, p. 124, cité dans le Guide, p. 43.