

COMMENT INFORMATISER L'ÉCOLE

Un outil de gestion stratégique pour l'école informatisée

Johanne Rocheleau

avec la collaboration de
Jacques Giguère

© *École informatisée Clés en main du Québec inc., 1998*
15200, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H1A 3P9
Courriel : guidotti@sympatico.ca
Jacques.giguere@rtsq.grics.qc.ca
Louise-archambault@csleroyer.qc.ca
http://www.grics.qc.ca/cles_en_main

RÉDACTION

Johanne Rocheleau
Centre de recherche LICEF, Télé-université

AVEC LA COLLABORATION DE

Jacques Giguère, *directeur*
École polyvalente Saint-Jérôme

Titre: Un outil de gestion stratégique pour l'école informatisée
Collection: Comment informatiser l'école
Éditeur: EICEM, Montréal (Québec), août 1998

© *École informatisée Clés en main du Québec inc.*, 1998
15200, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H1A 3P9
Courriel : guidotti@sympatico.ca
Jacques.giguere@rtsq.grics.qc.ca
Louise-archambault@csleroyer.qc.ca
http://www.grics.qc.ca/cles_en_main

Tous droits réservés. Il est illégal de reproduire ce document en tout ou en partie sans l'autorisation de l'éditeur. La reproduction de ce document, par n'importe quel procédé, sera considérée comme une violation du copyright.

Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

REMERCIEMENTS

Ce document a été produit dans le cadre du projet de recherche-action *École informatisée Clés en main*, mené à l'école polyvalente Saint-Jérôme, de la commission scolaire Saint-Jérôme et à l'école secondaire de la Pointe-aux-Trembles, de la commission scolaire Jérôme-Le Royer. Nous tenons à remercier les équipes-écoles pour leur dynamisme et leur engagement dans ce projet. Merci également à Josianne Basque et Andrée Longpré du Centre de recherche LICEF de la Télé-université, à Johanne Guidotti, coordonnatrice du projet *École informatisée Clés en main* et à Chantal Desrochers, responsable du projet à l'École polyvalente Saint-Jérôme, pour leurs commentaires sur ce document.

Voici les coordonnées des directions des deux écoles participantes :

Monsieur Jacques Giguère
Directeur
École polyvalente Saint-Jérôme
535, rue Filion
Saint-Jérôme, Québec.
J7Z 1J6
Téléphone : (450) 436-4330 poste 244
Courriel : jacques.giguere@rtsq.grics.qc.ca

Madame Louise Archambault
Directrice
École secondaire de la Pointe-aux-Trembles
15200 est, rue Sherbrooke
Montréal, Québec.
H1A 3P9
Téléphone : (514) 642-8940
Courriel : louise-archambault@csleroy.qc.ca

Ce projet a bénéficié d'une subvention du *Fonds de l'autoroute de l'information* et du programme *Réseau scolaire canadien (Rescol)* d'Industrie Canada.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 5 |
| But de ce document | 6 |
| Pertinence de ce document | 7 |
| L'importance des TIC dans la gestion de l'école | 8 |
| Organisation de ce document | 9 |
| 1 Les concepts fondamentaux de la gestion stratégique de l'école informatisée | 10 |
| 1.1. En quoi l'école est-elle différente des autres organisations? | 11 |
| 1.2. Quelle différence y a-t-il entre la planification stratégique, la réflexion stratégique et la gestion stratégique? | 13 |
| 1.3. Qui sont les intervenants d'une démarche de gestion stratégique dans une école ? | 18 |
| 2. La démarche de gestion stratégique de l'école | 20 |
| 2.1. Développer une vision de l'école informatisée | 21 |
| 2.2. Énoncer la mission de l'école | 25 |
| 2.2.1. Clarifier les mandats organisationnels | 25 |
| 2.2.2. Identifier les priorités | 25 |
| 2.2.3. Identifier les enjeux | 27 |
| 2.2.4. Identifier les forces vives et les contraintes en regard des environnements généraux et immédiats de l'école | 31 |
| 2.2.5. Identifier tous les mandats organisationnels | 33 |
| 2.3. Identifier le système de valeurs | 35 |
| 2.3.1. Identifier les valeurs privilégiées dans l'école | 37 |
| 2.3.2. Dégager la force motrice de l'école | 39 |
| 2.4. Formuler un plan stratégique de l'école | 41 |
| 2.5. Quelques suggestions pour la réalisation du plan stratégique de l'école | 62 |
| 2.5.1. Gérer les ressources humaines de manière stratégique | 62 |
| 2.5.2. Gérer l'information de manière stratégique | 63 |
| 2.5.3. Gérer la réalisation des mandats du plan stratégique de l'école | 64 |
| 2.5.4. Formuler le plan TIC de l'école | 65 |
| Conclusion | 66 |
| Références commentées | 68 |

Introduction

S'il y a encore aujourd'hui un concept qui persiste en gestion des organisations, c'est bien celui de la gestion stratégique. Il nous provient d'un domaine bien éloigné de celui des sciences de l'éducation :

« Le mot stratégie est entré dans le jargon de la gestion il y a au moins 20 ans. Emprunté au domaine militaire, son adoption rapide par les gestionnaires coïncidait avec un changement profond dans l'art de gérer les entreprises. »
(Côté, 1996)

D'autres prétendent que l'adjectif « stratégique » est entré dans le vocabulaire de la gestion dès les années 1920. Il englobe le contexte de l'organisation, comme le démontre l'extrait suivant :

« Un objectif stratégique est une « position » à conquérir ou à protéger. Le concept est simple. Dans un espace militaire, celui qui commande doit savoir que parmi les trois collines qu'il possède sur le flan droit du champ de bataille, celles de droite et de gauche peuvent être abandonnées, mais celle du centre doit être défendue jusqu'à la dernière extrémité parce qu'elle offre un point de vue sans obstacle sur la moitié du champ de bataille. [...] Les mêmes concepts s'appliquent aux affaires. Le PDG et l'équipe de direction d'une entreprise doivent bien comprendre quelles « collines » ils doivent capturer afin de gagner la guerre. » (Robert et Devaux, 1994)

Bien que, dans le système scolaire québécois, les objectifs ne visent pas à remporter des victoires militaires ou à réaliser des profits, on s'attend néanmoins à connaître le succès dans les actions entreprises dans l'école afin d'assurer les apprentissages chez les élèves. D'où l'intérêt pour l'école de se doter d'une stratégie en empruntant certains concepts de la gestion stratégique des organisations en général. On dit que les organisations qui se dotent d'un plan stratégique ou qui appliquent des principes de gestion stratégique se taillent une meilleure place sur le marché que leurs concurrents. Elles parviennent plus efficacement à atteindre leurs buts et elles rentabilisent leurs investissements tout en offrant à leurs employés de meilleures opportunités de carrière. En un mot, elles connaissent le succès.

Selon Côté (1996), deux phénomènes ont amené de plus en plus les organisations à se pencher sur la gestion stratégique : la mondialisation de l'économie et l'influence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). En effet, les compressions budgétaires, les réductions d'effectifs, les nouveaux défis de la performance technologique, les demandes croissantes de produits et de services, la difficulté de s'associer des ressources humaines qualifiées, la nécessité de la réingénierie des processus, les nouvelles normes de qualité (comme ISO) sont autant de facteurs qui influencent positivement les organisations pour le développement d'un plan stratégique.

Mais le concept de la gestion stratégique est-il vraiment applicable à la gestion des organisations scolaires? À la gestion d'une école informatisée? Une école peut-elle avoir un avantage compétitif par rapport à d'autres écoles? Est-il souhaitable qu'une école adopte une démarche de gestion stratégique et se dote d'un plan stratégique tout comme le ferait une entreprise? Il s'agit ici de questions sur lesquelles il faut maintenant se pencher en éducation.

But de ce document

Le but poursuivi dans ce document est de démontrer comment on peut appliquer une démarche de gestion stratégique dans une école informatisée ou en voie d'informatisation, en tenant compte des valeurs et de la mission sociale de l'école, car :

« Être stratège est une composante fondamentale du métier de gestionnaire. Mais la stratégie ne s'invente pas instantanément. Il faut penser aux enjeux. Il faut analyser la concurrence. Il faut établir des priorités. Pour être bon stratège, on doit prendre le temps de réfléchir, de se sortir un peu de l'action et de penser à long terme. » (Côté, 1996)

Dans ce document, des questions concernant la gestion stratégique seront abordées et analysées à la lumière du contexte spécifique de l'école. Les objectifs de ce document sont les suivants :

- démystifier le concept de gestion stratégique tout en l'adaptant à la réalité de l'école et à sa vocation pédagogique;
- identifier en quoi des principes de gestion stratégique des organisations peuvent s'appliquer dans le contexte de la gestion d'une école informatisée;

- proposer une démarche de gestion stratégique pour une école informatisée.

La réalisation de ces objectifs permettra ensuite à l'équipe-école de :

1. formuler ou reformuler son projet éducatif en tenant compte de l'impact des technologies de l'information et des communications (TIC) et des facteurs qui orientent l'activité pédagogique et la vie quotidienne de l'école;
2. réviser le cahier de gestion d'une école informatisée en tenant compte des changements apportés par l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC);
3. réviser et reformuler le code de vie (ou code de conduite) de l'école en s'appuyant sur le système de valeurs de l'école.

Pertinence de ce document

Ce document s'inscrit dans la collection **Comment informatiser l'école**, publiée par la Corporation École informatisée Clés en main du Québec inc. Il s'insère dans une suite de documents qui s'adresse aux gestionnaires des écoles :

1. *Une approche de gestion pour l'école informatisée* (1998).
2. ***Un outil de gestion stratégique pour l'école informatisée* (1998).**
3. *Amorcer un plan d'intégration des technologies de l'information et des communications à l'école* (1996).
4. *Guide de rédaction des plans de mise en œuvre* (1996).

Il n'est pas absolument nécessaire d'avoir pris connaissance de ces documents avant d'amorcer la lecture de celui-ci et d'entreprendre une démarche de gestion stratégique de l'école. Cependant, ils sont des atouts précieux pour la compréhension des concepts fondamentaux de la gestion d'une école informatisée et de la démarche d'informatisation de l'école. Ensemble, ces quatre documents permettent aux gestionnaires de l'école de délimiter leur champ d'action en matière d'intégration des TIC, d'identifier les forces et les faiblesses de l'école par rapport à son milieu, de se doter d'une structure organisationnelle et opérationnelle et d'orchestrer la mise en œuvre des actions concertées par les différents intervenants selon une approche systémique. Ils permettent aussi de situer le projet d'intégration des

nouvelles technologies de l'information et des communication (TIC) dans une perspective à long terme et dans une démarche flexible qui tient compte des innovations, des événements et des opportunités.

L'importance des TIC dans la gestion de l'école

L'expérience menée dans les deux écoles pilotes du projet *École informatisée Clés en main* a démontré que l'intégration des TIC dans tous les secteurs d'activités de l'école amène des changements souvent profonds dans la réalisation des activités quotidiennes. Dans les deux écoles, presque toutes les procédures administratives ont dû être révisées, parce que l'utilisation des outils informatiques a entraîné des modifications dans les étapes d'exécution des tâches, plusieurs d'entre elles étant maintenant totalement automatisées. Plusieurs enseignants et des membres des deux directions d'école ont constaté que l'utilisation des TIC avait modifié leurs façons d'aborder les problèmes et d'organiser la réalisation des tâches en plus d'en faciliter l'exécution.

Tel que décrit dans Rocheleau et Basque (1996), l'intégration des TIC dans tous les secteurs d'activités de l'école est à la fois un moyen de mieux gérer l'école et un objectif à atteindre. Compte tenu des changements qu'elle implique, l'intégration des TIC fournit une occasion de faire la réingénierie des processus de l'école :

- en posant un regard neuf sur toutes les activités réalisées dans l'école;
- en utilisant les TIC comme levier de redéfinition pour repenser en profondeur les tâches qui se réalisent dans l'école afin d'en optimiser la réalisation plutôt que de simplement reproduire de manière numérique ce qui se faisait auparavant;
- en se centrant sur la satisfaction des besoins des différents groupes d'intervention de l'école.

La réingénierie des processus par l'intégration des TIC dans tous les secteurs d'activités de l'école est donc une préoccupation constante dans ce document et fait partie intégrante du processus de gestion stratégique dans l'école.

Organisation de ce document

Ce document comprend deux sections. Afin d'appliquer la démarche de gestion stratégique proposée dans ce document, il est nécessaire de maîtriser quelques concepts qui sont présentés dans la section 1 intitulée « Les concepts fondamentaux de la gestion stratégique de l'école informatisée ».

La section 2 présente la démarche de gestion stratégique de l'école informatisée. Dans cette partie, plusieurs pistes sont avancées pour aider les équipes-écoles à élaborer leur vision de l'école informatisée, à définir la mission et les mandats organisationnels, à identifier le système de valeurs de l'école de même qu'à élaborer le plan stratégique de l'école. Cette section présente de nombreux exemples, dont un plan stratégique complet d'une école informatisée.

Quelques pistes de réflexion sont suggérées en conclusion et des références commentées complètent l'ouvrage.

1. Les concepts fondamentaux de la gestion stratégique de l'école informatisée

Force est de constater que, dans la littérature en administration publique tout comme dans l'esprit des gestionnaires scolaires, le concept de gestion stratégique est une notion floue qui se confond avec celles de la planification stratégique et de la réflexion stratégique. À cela s'ajoute d'autres concepts non moins répandus mais tout autant galvaudés : vision, mission, système de valeurs, plan stratégique, etc. De plus, il existe plusieurs courants de pensée dont les fondements théoriques permettent d'interpréter la terminologie utilisée par les différents auteurs. Il y a de quoi en perdre son latin!

La littérature concernant la gestion stratégique est plus abondante en ce qui concerne les organisations à but lucratif, c'est-à-dire les entreprises privées. Lorsqu'on s'intéresse à la gestion des organisations publiques, il est nécessaire d'identifier en quoi elles diffèrent des organisations à but lucratif afin de situer les concepts de la gestion stratégique par rapport à la nature d'une organisation particulière. Certaines notions sont communes à toutes les organisations. Par exemple, lorsqu'on parle de ressources humaines, financières, physiques et matérielles, les définitions sont semblables peu importe la nature de l'organisation qu'elles desservent. Cependant, un terme comme *mission* revêt une importance toute particulière dans une organisation publique. Dans une entreprise, la mission peut être de développer le meilleur produit en tenant compte de préoccupations écologiques dans sa composition et sa fabrication ou d'offrir le meilleur service personnalisé dans un souci constant d'amélioration de la qualité. Dans une organisation publique, le concept de mission est beaucoup plus large : les buts et finalités de l'organisation doivent tenir compte d'une volonté sociale pour une clientèle plus vaste dont les besoins sont très diversifiés. De plus, les organisations publiques sont régies par des lois qui en normalisent la gestion et la distribution des services.

Dans cette section, le caractère spécifique de l'école est distingué de celui des autres types d'organisations. Des définitions et des explications sont présentées pour articuler les concepts fondamentaux de la gestion stratégique dans le cadre de la gestion stratégique d'une école. On y retrouve aussi une description de la structure organisationnelle proposée pour entreprendre une telle démarche dans une école informatisée ou en voie de le devenir.

1.1 En quoi l'école est-elle différente des autres organisations?

L'école est un système comme toute autre organisation, sauf que sa *mission sociale spécifique* constitue sa raison d'être, ce qui la distingue des organisations en général. Comparativement à des entreprises qui proposent des produits ou des services, l'école forme des citoyens. L'école ne vise pas que l'apprentissage de connaissances conceptuelles ou procédurales des matières à l'étude, mais aussi le développement d'attitudes et d'habiletés nécessaires pour se conduire en société. On s'attend donc à recevoir à l'école des services dont la durée est plus longue et dont la nature est plus variée que ceux qui sont offerts par les autres organisations. Aucune autre organisation, même publique, n'a autant de responsabilités sociales que l'école.

Comme la plupart des services publics, l'école est une organisation dans laquelle on retrouve à la fois son personnel et sa **clientèle**. La clientèle étudiante est beaucoup plus diversifiée que la clientèle visée pour des produits usinés ou des services qu'offrent la plupart des organisations à but lucratif. L'école compose donc avec une foule d'individus qui ont des besoins et des intérêts différents et elle doit veiller à satisfaire ces besoins et intérêts pour remplir sa mission sociale. En plus de fournir des outils de travail à son personnel, l'école procure à sa clientèle des ressources qui lui permettent de recevoir des services : matériel didactique, outils informatiques et audiovisuels, etc. De plus, l'école s'inscrit dans une communauté et bénéficie de fonds publics. Elle est redevable à cette communauté des services qu'elle lui rend et de la gestion de toutes ses ressources (humaines, financières, physiques et matérielles). La gestion d'une école n'est pas une mince affaire!

Pour les gestionnaires et décideurs¹ de l'école, entreprendre une démarche de gestion stratégique de l'école est l'un des moyens de gérer efficacement l'école. Cette démarche suppose cependant l'articulation, l'adaptation et l'interprétation des concepts fondamentaux de la gestion stratégique des organisations afin de les transposer dans la réalité quotidienne de l'école. Par exemple, on ne parle pas de *système de valeurs* dans une école, mais plutôt de ce qui en découle, c'est-à-dire le code de vie de l'école (ou code de conduite). Voici comment les concepts de la gestion stratégique des organisations se concrétisent habituellement dans une école :

¹ Par décideurs, on entend toute personne engagée dans la prise de décisions ou membre d'un comité décisionnel. Par exemple, les membres du Conseil d'établissement sont des décideurs.

| Concepts de la gestion stratégique des organisations | Comment ils se concrétisent dans une école |
|--|--|
| Vision | Vision de l'école |
| Mission | Projet éducatif de l'école |
| Système de valeurs | Code de vie de l'école |
| Plan stratégique | Plan stratégique de l'école |
| Politiques et procédures | Cahier de gestion de l'école |

La **vision** est une *représentation de l'organisation* vers laquelle tous les efforts et les activités convergent (Robert et Devaux, 1994, p. 48). Elle repose sur un raisonnement solide et peut prendre diverses formes qui doivent être explicites : une vision doit être énoncée en plus d'être représentée et partagée. Par exemple, une maquette (ou un dessin) permet de se représenter l'allure que prendra l'école une fois informatisée. Cependant, une maquette ne permet pas de se représenter les interactions entre les divers intervenants tant dans l'école que dans la communauté environnante. Pour rendre la vision explicite, il faut de plus pouvoir compter sur un texte ou tout autre type de document qui permette d'énoncer clairement ce que sera l'école en tant qu'organisation dans quelques années.

La **mission** est la *raison d'être d'une organisation*. La mission d'une école regroupe tous les mandats que l'école se donne pour rencontrer des besoins sociaux et politiques clairement identifiés (Bryson et Alston, 1996, p. 10). Dans les écoles québécoises, cela se matérialise dans le *Projet éducatif de l'école*. La mission est alors énoncée en termes qui décrivent la raison d'être de l'école et les **mandats organisationnels** (moyens qu'elle se donne pour assurer son rôle social) tout en tenant compte des préoccupations des divers intervenants de l'école (Bryson et Alston, 1996, p. 44).

Un **système de valeurs** est l'*ensemble des principes moraux* à considérer pour prendre des décisions. Dans les écoles québécoises, le système de valeurs se traduit dans le **code de vie** (ou code de conduite) auquel les élèves, les parents et le personnel de l'école adhèrent. Une valeur se démarque habituellement des autres et constitue la **force motrice** de l'école. Cette force motrice rallie tout le monde et permet de mobiliser les ressources humaines. Par exemple, on peut dire que la force motrice du Québec pendant la tempête de verglas en janvier 1998 était la solidarité. Au nom de cette dernière, de nombreuses personnes ont posé des gestes particuliers pour venir en aide à leurs concitoyens. Il faut cependant distinguer la force

motrice des **forces vives** de l'école qui représentent les atouts dont on dispose pour réaliser une action (ressources humaines, talents particuliers, clientèle particulière, etc.).

Le **plan stratégique de l'école** regroupe l'ensemble des actions à réaliser dans l'école à court, moyen et long terme, dans tous les secteurs d'activités de l'école et pour tous les groupes de personnes qui participent de près ou de loin à la vie de l'école. Non seulement est-il utile pour informatiser l'école mais il chapeaute l'ensemble des activités de l'école. Il est donc le moyen que se donne l'équipe-école pour réaliser sa mission sociale et équivaut au plan stratégique d'une organisation. Dans les écoles québécoises, on s'affaire depuis quelques années à rédiger des « plans-écoles » pour l'intégration des technologies de l'information et des communications (plans TIC). Les plans-écoles sont, en quelque sorte, des plans stratégiques, mais leur étendue se limite à un seul aspect de l'école : l'intégration des TIC dans tous les secteurs d'activités de l'école.

Le **cahier de gestion** de l'école regroupe l'ensemble des **politiques et procédures** des sous-systèmes de l'école². On y retrouve des informations tant pour l'apprentissage et l'enseignement que pour l'utilisation et la saine gestion de l'ensemble des ressources de l'école. Le cahier de gestion est habituellement préparé par la direction de l'école qui s'adjoit les services des différents groupes de personnes représentés dans l'école.

1.2 Quelle différence y a-t-il entre la planification stratégique, la réflexion stratégique et la gestion stratégique?

Les concepts de planification stratégique, de réflexion stratégique et de gestion stratégique définissent trois processus de la *gestion des organisations* qui présentent beaucoup de similarités. Ils se distinguent par de subtiles différences concernant tant leurs orientations philosophiques et l'étendue de leurs contenus que l'implication des diverses ressources humaines associées à leur développement. Les définitions qui suivent ne sont pas issues d'études conceptuelles; elles ont simplement été retenues pour guider la démarche de gestion stratégique dans le cadre du projet *École informatisée Clés en main* et transcendent souvent les balises des divers courants théoriques.

Le concept de **planification stratégique** est défini par Bryson (1995) (*in* Bryson et Alston, 1996, p. 3) comme étant l'effort discipliné pour prendre des décisions fondamentales et entreprendre des actions qui

² Voir à ce propos le document *Une approche de gestion pour l'école informatisée*.

orientent la définition de l'organisation (ce qu'elle est) et sa raison d'être (ce qu'elle fait). Selon Bryson et Alston (1996), elle vise essentiellement l'établissement d'un **plan d'actions à court, moyen et long terme** par :

- l'examen des environnements dans lesquels l'organisation existe et opère³;
- l'exploration des facteurs et des tendances qui affectent la façon dont les opérations sont conduites;
- la réalisation des mandats, donc de la mission de l'organisation;
- l'identification des préoccupations stratégiques (ou priorités) qui doivent être prises en compte dans les mandats organisationnels;
- la recherche de nouvelles façons de résoudre des problèmes par l'examen des mandats organisationnels, de la mission, des produits ou services, des coûts et du financement ainsi que de la gestion de l'organisation.

Pour être efficace, la planification stratégique doit être orientée vers l'action. Pour Côté (1996), un plan stratégique est un **contrat** et pour que ce contrat soit valable, sa préparation doit satisfaire certaines conditions :

1. Il doit être préparé par ceux qui s'y engagent.
2. Il faut qu'il repose sur des hypothèses admises par toute l'équipe de direction.
3. Il doit être révisé régulièrement.

Certains auteurs émettent toutefois des critiques à l'endroit de la planification stratégique. Bien qu'il s'agisse d'une approche structurée et systémique, Robert et Devaux (1994, p. 43) reproche à la planification stratégique de *se baser sur le passé pour extrapoler l'avenir*, en forçant les gestionnaires à retourner sur les cinq dernières années pour en extraire des données et tirer des droites. Selon ces auteurs, la planification stratégique ne tient pas compte des facteurs tels que l'inflation, l'innovation, l'évolution des coûts, la globalisation des marchés, la fragmentation des parts de marché, les nouvelles opportunités, le développement technologique, etc. Pour eux, la

³ Pour plus de précisions sur l'identification des environnements généraux et immédiats de l'école, voir le document *Une approche de gestion pour l'école informatisée*.

planification stratégique n'est qu'une continuité qui n'apporte rien aux orientations ou à la composition d'une organisation. Ils rapportent que déjà en 1990, dans un article intitulé «How to prepare for 1995» , le magazine *Fortune* (31 décembre 1990) faisait remarquer que la planification stratégique est une pratique généralisée qui est malencontreusement devenue bureaucratique, quantitative et en majeure partie, non pertinente. Les plans qui en découlent sont, à toutes fins pratiques, précieusement placés sur des tablettes...

Pour Robert et Devaux (1994, p. 45), le processus qui permet de déterminer l'orientation future d'une organisation n'est pas la planification stratégique mais bien la **réflexion stratégique** qui « *permet aux membres de la direction d'une entreprise de s'asseoir ensemble pour réfléchir aux aspects qualitatifs de leur société, ainsi qu'à l'environnement où elle évolue. En commun, ils peuvent décider d'une vision qu'ils partageront et d'une stratégie pour l'avenir de leur société.* » Il s'agit d'un **processus de réflexion et de création** qui se compare à une démarche artistique pour construire l'image et dessiner le profil de l'organisation, ces derniers servant ensuite de cadre de référence pour le développement des plans stratégique et opérationnel de l'organisation.

Campbell et Alexander (1997) ne partagent pas totalement ce point de vue. Selon ces derniers, les bons ingrédients d'une stratégie émergent rarement d'une réunion du comité de direction. Ils sont plutôt issus de la *pratique des acteurs* de l'organisation qui perçoivent directement les opportunités du marché, comprennent les problèmes et ont des opinions sur le fonctionnement et le futur de l'organisation. Pour ces auteurs, les gestionnaires doivent reconnaître l'importance de deux éléments fondamentaux :

1. les avantages de pouvoir compter sur une mission rassembleuse, bien articulée et stable; et
2. l'importance de la découverte, de la compréhension, de la documentation et de l'exploitation des visions individuelles des acteurs dans la manière de créer plus de valeur ajoutée et de se distinguer des autres organisations du même domaine.

Quant à elle, la **gestion stratégique** est le résultat de la réflexion et de la planification stratégiques mais elle inclut l'opérationnalisation du plan stratégique en regard des valeurs définies pour l'école. Elle est avant tout un ensemble de choix opérationnels critiques par rapport (Bédard et Miller, 1995, p. 251) :

- à la mission, faisant en sorte d'établir l'organisation au sein des environnements politiques, économiques, socioculturels et technologiques;
- aux finalités ou aux buts poursuivis par les stratégies;
- à la mobilisation et au déploiement de toutes les ressources de l'organisation qui permettront de réaliser la mission et d'atteindre les buts fixés;
- à la nature des contributions de l'organisation dans sa communauté et des ententes de partenariat qu'elle développe.

La gestion stratégique regroupe deux notions indissociables : la formulation et l'opérationnalisation. La **formulation** comprend le développement de la vision, la définition de la mission, l'identification du système de valeurs et l'élaboration du plan stratégique et englobe donc les concepts de réflexion stratégique et de planification stratégique dans la définition de la stratégie d'une école informatisée ou en voie de le devenir. L'**opérationnalisation** de la stratégie de l'école concerne la planification, l'organisation, la mise en œuvre, la supervision et l'évaluation d'une stratégie de manière systémique.

La **stratégie** est habituellement constituée des **énoncés** décrivant les opérations qui seront conduites dans l'école. Elle décrit comment et quand les réalisations seront faites et elle doit être connue de tous. Selon Bédard et Miller (1995, p. 251), toute stratégie découle d'une mission qui contient un trio produit/service–technologie–marché distinct, ce qui implique que l'organisation a clairement défini les produits ou les services qu'elle offre à sa clientèle, qu'elle a précisé l'apport des TIC dans toutes ses activités et qu'elle a clairement identifié son marché, c'est-à-dire sa clientèle.

Toutes ces définitions présentent donc des concepts qui s'entrecroisent. Pour simplifier (voir figure 1, ci-après), on peut dire que la réflexion stratégique précède (lien P) le processus de gestion stratégique. Ce dernier se compose (lien C) de l'édification du plan stratégique de l'école et de la mise en œuvre de la stratégie ainsi que du processus d'évaluation continue de l'ensemble. La vision, la mission et le système de valeurs de l'école régissent (lien R) le processus de gestion stratégique. Il en ressort (en grisé – lien I/P pour

intrant et produit) le projet éducatif, le plan TIC⁴ (ou plan-école), le code de vie et le cahier de gestion de l'école. Les résultats de l'évaluation sont réinvestis dans le processus de réflexion stratégique et un nouveau cycle s'enclenche, modifiant à son tour le projet éducatif de l'école, le plan TIC, le code de vie et le cahier de gestion de l'école. Il y a certes plusieurs autres produits de cette démarche tels qu'un budget clair et rationnel, une exploitation maximale des ressources, un climat et une culture organisationnels sains, les résultats scolaires des élèves, etc.

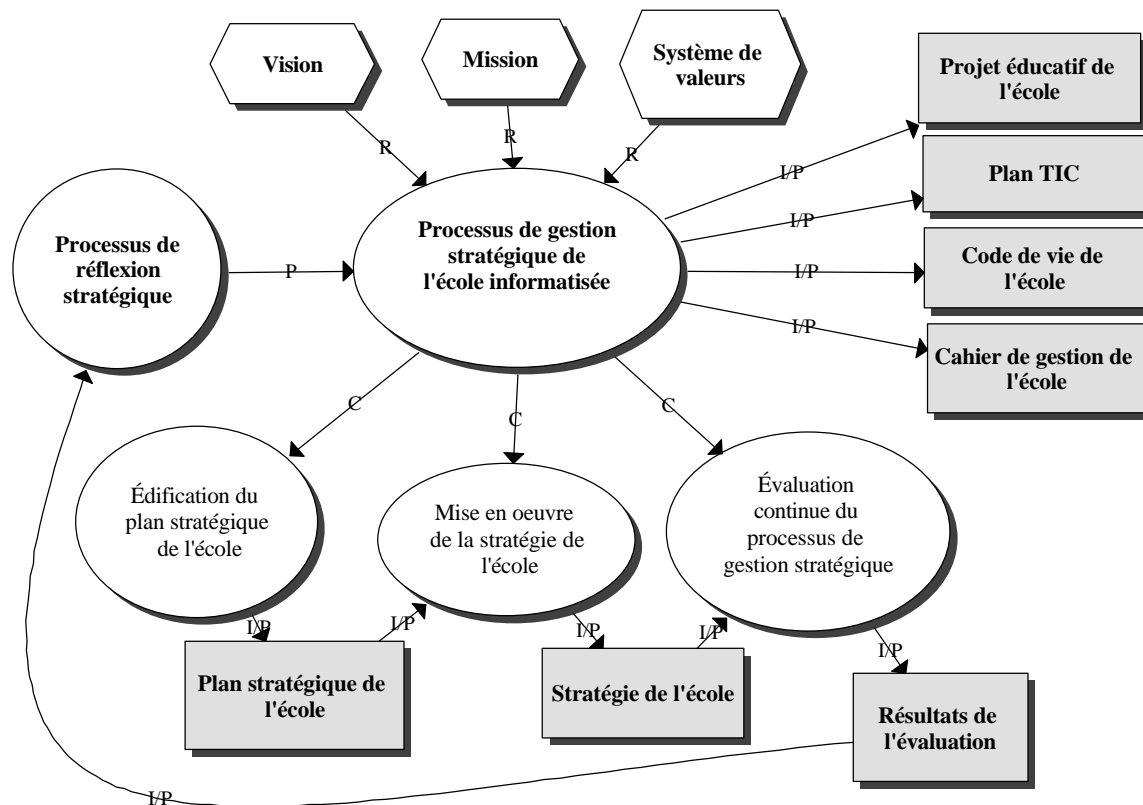


Figure 1 Articulation des concepts de la gestion des organisations adaptés à l'école

⁴ Bien que le plan TIC de l'école soit inclus dans le plan stratégique de l'école, nous avons tenu à le distinguer parce qu'il est un document important pour les écoles. Pour plus d'informations concernant l'élaboration du plan TIC de l'école, voir le document *Amorcer un plan d'intégration des technologies de l'information et des communications à l'école*.

1.3 Qui sont les intervenants d'une démarche de gestion stratégique dans une école ?

Un autre concept important et appréciable de la gestion des organisations en général est celui de *stakeholders*. Nous avons choisi de le traduire par « **groupes d'intervention** » pour faire ressortir le caractère dynamique de la contribution de ces personnes dans l'élaboration de la stratégie de l'école et sa mise en œuvre. Par groupe d'intervention, on entend tout regroupement d'individus susceptibles d'influencer la vie de l'école. Les élèves, les parents, les enseignants, les syndicats, les membres de la direction de l'école, le personnel non enseignant et celui des services professionnels, les divers services de la commission scolaire, les partenaires de l'entreprise privée, etc., constituent des groupes d'intervention distincts. Chacun des groupes d'intervention a ses propres préoccupations, ses intérêts et compose avec des réalités différentes les unes des autres. Ensemble, ils participent à la définition des orientations de l'école et à la réalisation de la mission de l'école. Conséquemment, ils doivent être impliqués dans toutes les étapes de la démarche de gestion stratégique de l'école.

Dans le projet *École informatisée Clés en main*, des représentants de ces groupes d'intervention siègent sur le **Comité de gestion stratégique de l'école** (voir la figure 2 qui suit). Ce nouveau comité ne remplace pas la direction de l'école, mais discute des orientations et des mandats qui seront ensuite gérés par la direction de l'école et le Conseil d'établissement. Il est un peu comme le « Conseil des ministres » qui soumet ses recommandations au gouvernement. C'est habituellement la direction de l'école qui fait le pont entre le Comité de gestion stratégique et le Conseil d'établissement. Le Comité de gestion stratégique propose; le Conseil d'établissement et la direction de l'école disposent. Des recommandations sont alors acheminées au Comité de coordination⁵ (pour l'intégration des TIC dans l'école), ce dernier menant souvent des projets ponctuels dans l'école, comme celui d'intégrer les TIC dans toutes les sphères d'activités de l'école.

⁵ Voir à ce propos le document *Amorcer un plan d'intégration des technologies de l'information et des communications à l'école*.

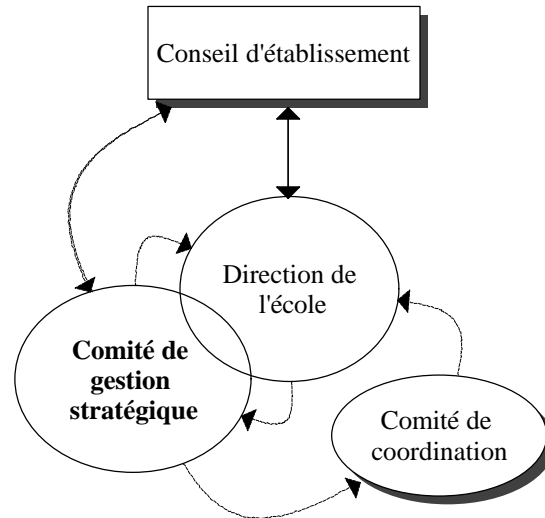


Figure 2 Structure organisationnelle de la gestion stratégique de l'école

Dans la réalité des écoles québécoises, les membres du Comité de gestion stratégique sont souvent les membres les plus actifs du Conseil d'établissement, de la direction de l'école et du Comité de coordination. Dans une petite école, on peut même s'attendre à ce que le Comité de gestion stratégique, la direction de l'école, le Conseil d'établissement et le Comité de coordination ne forment qu'un seul comité central cumulant toutes les fonctions. Cette composition présente ses avantages et inconvénients : moins de personnes à consulter et à réunir mais plus de travail à accomplir par chacun des membres.

2. La démarche de gestion stratégique de l'école

La démarche de gestion stratégique de l'école s'étend de la définition des orientations de l'école à la gestion quotidienne des activités scolaires et des ressources de l'école. Dans les pages suivantes, nous ne présentons que quatre activités de la démarche de gestion stratégique de l'école. Ces quatre activités concernent la formulation de la stratégie de l'école. Quant à l'opérationnalisation de la stratégie, elle est abondamment discutée dans les autres documents de gestion de la série *Comment informatiser l'école* :

- *Une approche de gestion pour l'école informatisée* (1998).
- *Amorcer un plan d'intégration des technologies de l'information et des communications à l'école* (1996).
- *Guide de rédaction des plans de mise en œuvre* (1996).

Les quatre activités de la démarche de gestion stratégique présentées dans ce document sont :

- le **développement de la vision de l'école informatisée**, qui aidera tous les groupes d'intervention à cibler l'ensemble des objectifs de l'école à long terme;
- la **définition de la mission spécifique de l'école**, qui s'établit à partir des enjeux et des priorités de l'école et dont découlent les mandats organisationnels;
- l'**identification du système de valeurs de l'école**, qui permettra de prendre des décisions cohérentes et éclairées et de gérer les activités de l'école de manière harmonieuse; et
- l'**élaboration du plan stratégique de l'école**, qui recense tous les mandats à réaliser dans l'école *par et pour* les groupes d'intervention et *par et pour* chacun des sous-systèmes de l'école.

Bien que le développement de la vision précède la définition de la mission de l'école et l'identification du système de valeurs de l'école, ces activités se réalisent de manière concomitante. Des allers et retours constants sont à prévoir pour permettre le réajustement et le raffinement de la vision, de la mission et du système de valeurs de l'école. Lorsque ces grandes orientations sont définies, le Comité de gestion stratégique rédige le plan stratégique de l'école qui contient l'ensemble des décisions stratégiques de l'école.

Les autres activités de gestion de l'école sont tout aussi importantes dans l'école. Leur réalisation s'en trouve facilitée si les orientations de l'école sont clairement identifiées et intégrées dans la pratique. C'est pourquoi nous nous concentrons, dans le présent document, sur ces quatre activités qui constituent les fondements de la démarche de gestion stratégique de l'école.

2.1 Développer une vision de l'école informatisée

Développer une vision de ce que sera l'école à long terme (environ 5 ans), c'est se construire une image de tous les sous-systèmes⁶ de l'école et des activités qui s'y réaliseront de même qu'une représentation des différents groupes d'intervention. Le développement de la vision est un processus de création qui se réalise en trois étapes :

- A** Identifier les énoncés spécifiques.
- B** Rédiger un énoncé de vision rassembleur.
- C** Faire le tri parmi les énoncés spécifiques.

Voici donc, dans le détail, l'ABC du développement de la vision d'une école informatisée :

A Développer une vision de l'école, c'est se faire une image de chaque individu dans l'école et de chaque service rendu par l'école. Conséquemment, dans un premier temps, il s'agit de lister tous les **groupes d'intervention** et tous les **sous-systèmes** de l'école dans deux listes distinctes. Par exemple :

Groupes d'intervention :

- Élèves
- Enseignants
- Personnel de soutien technique et administratif
- Personnel professionnel
- Membres de la direction
- Parents
- Partenaires de l'entreprise privée
- Syndicats
- Services pédagogiques de la commission scolaire
- Services informatiques de la commission scolaire
- Autres

⁶ Voir à ce propos le document *Une approche de gestion pour l'école informatisée*.

Sous-systèmes de l'école (Laurin, Jomphe et Rocheleau, 1990)

- Enseignement-apprentissage
- Recherche et développement
- Relation école-milieu
- Services aux étudiants
- Ressources physiques et matérielles
- Ressources financières
- Service du personnel
- Marketing

Il est possible que, dans votre école, vous ne composiez pas avec tous ces groupes et ces sous-systèmes. De même, certains peuvent être regroupés sous une appellation commune ou peuvent porter un nom différent. Il faut cependant se demander si ces groupes d'intervention ou ces sous-systèmes sont désirés dans l'école à court, moyen et long terme et déterminer ceux qu'on désire conserver dans les listes.

Pour chacun d'eux, on formule ensuite un ou plusieurs énoncés spécifiques qui devraient les caractériser dans 5 ans (ou date à laquelle on compte avoir terminé l'implantation de la stratégie de l'école). C'est le moment d'exercer sa créativité et de rêver en couleurs! Il sera en effet toujours temps de faire le tri parmi les énoncés plus tard. Habituellement, les membres du comité de gestion stratégique prévoient une ou deux séances de tempête d'idées (*brainstorming*) pour compléter l'exercice. Ils répondent à la question : « Qu'est-ce qu'on voudrait que ce groupe d'intervention ou ce sous-système soit lorsque la stratégie sera implantée ? » Voici deux exemples : un exemple des énoncés recueillis concernant le groupe d'intervention « Élèves » et un exemple des énoncés recueillis concernant le sous-système « Enseignement-apprentissage » :

Exemple 1 : Énoncés spécifiques concernant le groupe d'intervention « Élèves »

| | |
|--------|---|
| Élèves | <ul style="list-style-type: none"> • Sont heureux d'appartenir à cette école • Sont des citoyens à part entière • Ont des conditions physiques favorables pour apprendre • Adhèrent au code de vie de l'école • Sont actifs dans leurs apprentissages • Réussissent leurs programmes d'étude • Participent activement au projet éducatif de l'école • Participent activement aux activités parascolaires • Ont des habiletés de recherche, de traitement et de maîtrise de l'information • Utilisent les nouvelles technologies dans toutes leurs activités scolaires • Font tous les travaux recommandés • Sont employables par les partenaires privés de l'école (programmes d'études professionnelles) |
|--------|---|

Exemple 2 : Énoncés spécifiques concernant le sous-système « Enseignement-apprentissage »

| | |
|----------------------------|---|
| Enseignement-apprentissage | <ul style="list-style-type: none"> • Maquette de cours intéressante pour les élèves et les enseignants • Horaire quotidien moins chargé • Calendrier des activités de vie scolaire intéressant et stimulant • Méthodes pédagogiques efficaces • Environnements d'apprentissage efficaces • Matériel didactique efficient et suffisant • Matériel technique efficient et suffisant • Évaluations formatives et sommatives méthodiques et systématiques des apprentissages • Atteinte des objectifs des programmes d'étude • Concordance entre les objectifs pédagogiques et les besoins de main d'œuvre des partenaires de l'école pour les programmes d'études professionnels |
|----------------------------|---|

Comme on peut le constater, les énoncés spécifiques sont en fait des souhaits! Même si certaines idées peuvent sembler farfelues à prime abord, il ne faut pas les écarter puisqu'elles peuvent générer de meilleures options stratégiques. On dispose donc maintenant d'un grand ensemble d'énoncés spécifiques pour chacun des groupes d'intervention et chacun des sous-systèmes de l'école. Cela nous permet de bien cerner ce que l'école devrait être dans quelques années. Mais malheureusement, autant d'énoncés sont difficiles à communiquer. C'est pourquoi il nous faut rédiger un énoncé rassembleur.

B Pour rédiger un énoncé général rassembleur qui permettra de rallier tous les énoncés spécifiques et de permettre à tous de se situer dans cette école du futur, on essaie de dégager en une ou deux phrases ce qui caractérisera l'école lorsque la stratégie sera implantée. On appelle cet énoncé rassembleur **l'énoncé de vision**. Il est, en quelque sorte, le slogan de l'école. Par exemple :

*Notre école est un **milieu de vie** branché sur le monde et sa communauté, dans laquelle **il fait bon** apprendre, enseigner, gérer et utiliser les ressources documentaires. Tous y développent **leur potentiel maximal** en utilisant de **manière optimale** les technologies de l'information et des communications (**TIC**) dans leurs activités quotidiennes.*

Selon Robert et Devaux, la vision stratégique doit être exprimée en des termes qui décrivent le profil et la composition de l'organisation quelque part dans le futur. Puisque le développement d'une vision est un processus récursif, il est probable qu'il faille s'y reprendre quelques

fois avant de dégager un énoncé de vision qui soit rassembleur, englobant et motivant pour tout le monde.

C On dispose maintenant des énoncés spécifiques et de l'énoncé de vision. On a donc une bonne idée de ce qu'on veut que l'école devienne. Mais quand on regarde tous les énoncés, on se rend bien compte qu'on ne peut pas tous les atteindre, même sur une période de cinq ans. Il faut donc faire un retour sur les énoncés spécifiques et biffer ou modifier tous les énoncés qui ne s'inscrivent pas ou s'inscrivent moins bien dans l'énoncé de vision ou qui sont irréalisables (voir l'exemple 3 ci-après). C'est le moment d'être un peu plus réaliste et de penser à ce qu'on peut être capable de réaliser dans l'école. Il y aura d'autres années scolaires, d'autres problèmes et de nombreuses révisions de la vision de l'école qui permettront d'atteindre d'autres objectifs à plus long terme.

Exemple 3 : Exemple d'énoncés complétés et corrigés

| | |
|----------------------------|--|
| Recherche et développement | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouveaux programmes d'études et de nouveaux cours en relation avec les partenaires de l'école pour assurer l'employabilité des élèves • Développement de nouveaux programmes d'études et de nouveaux cours pour assurer la maîtrise de l'information et le développement des habiletés avec les TIC • Développement de nouveaux outils pour l'enseignement-apprentissage et les autres sous-systèmes de l'école • Amélioration d'outils existants pour tous les sous-systèmes de l'école • Développement de nouvelles approches pédagogiques efficaces • Développement de nouvelles approches de gestion de l'école efficaces • Construction d'une mini-usine de traitement de la pâte à papier |
|----------------------------|--|

On passe ainsi en revue tous les énoncés spécifiques pour les groupes d'interventions et les sous-systèmes de l'école. On obtient alors un tableau des énoncés spécifiques et un énoncé de vision qui sont cohérents entre eux et qui définissent ce que l'on veut faire dans l'école. On peut en tirer des informations pour créer une illustration de ce que sera l'école dans quelques années. Mais le travail est à peine commencé : en définissant la mission et le système de valeurs de l'école, on risque de découvrir des éléments qui viendront modifier ces énoncés. Quoi qu'il en soit, on dispose maintenant d'un but vers lequel toutes les actions vont converger, incluant celle relatives à l'intégration des TIC dans l'école.

2.2 Énoncer la mission de l'école

Bien sûr, toutes les écoles ont pour mission d'assurer l'apprentissage de leurs élèves. Par contre, ce qui varie d'une école à l'autre, ce sont les mandats qu'une école se donne pour atteindre cette mission générale en fonction des besoins de sa clientèle, des contraintes qu'elle rencontre et des caractéristiques de son milieu.

Énoncer la mission de l'école, c'est un peu comme réaliser une équation. À partir de la vision de l'école, de l'identification de ses priorités et de l'examen de ses environnements ainsi que de ses forces vives, il s'agit de clarifier les mandats que se donne l'école pour atteindre ses buts. L'ensemble de tous ces mandats organisationnels forme la mission de l'école.

2.2.1 Clarifier les mandats organisationnels

Pour clarifier les mandats organisationnels, il faut identifier les priorités et les enjeux de l'école et analyser les forces vives et la force motrice qui animent l'école. Les priorités, les enjeux, les forces vives et la force motrice permettent de situer l'école par rapport à son milieu, d'identifier les besoins actuels et futurs de la clientèle actuelle et à venir de l'école ainsi que ceux des autres groupes d'intervention, d'identifier les occasions qui surgissent dans la communauté et surtout de préciser la mission de l'école⁷. À cette étape, on commence à dessiner le plan stratégique de l'école.

2.2.2 Identifier les priorités

Pour entreprendre une démarche de gestion stratégique, il faut être conscient des différents problèmes de l'école ou rencontrés dans l'école. Le premier mandat du comité de gestion stratégique est de résoudre ces problèmes, souvent avec la collaboration de partenaires de la communauté. Il est impossible d'implanter une stratégie dans une école si on ne se préoccupe pas des difficultés qu'elle rencontre ou que rencontrent les différents groupes d'intervention.

Le comité de gestion stratégique doit faire l'examen de ces problèmes et énoncer les **priorités** de l'école (c'est-à-dire les problèmes qu'on doit à tout prix résoudre pour pouvoir assurer la mission de l'école). Il suggère ensuite des solutions qui pourront être intégrées au plan

⁷ Voir à ce propos le document *Une approche de gestion pour l'école informatisée*.

stratégique de l'école et dont la mise en œuvre sera considérée en priorité. Par exemple :

« D'année en année, les élèves semblent de plus en plus démotivés. Ils ont peu confiance en eux et manquent de respect les uns envers les autres et envers le personnel de l'école. Ils ont une image négative d'eux-mêmes et les échecs scolaires se multiplient. Le taux d'absentéisme dans l'école connaît son plus haut niveau de toute notre histoire. Développer une image positive de soi chez les élèves pourrait aider à contrer ces différents phénomènes. Je crois que le projet éducatif de l'école devrait refléter cette préoccupation et contenir des actions concrètes pour faciliter le développement de l'estime de soi et du respect des autres. »

D'autres priorités peuvent concerner des aménagements à faire, des défauts du système électrique et du système de chauffage qu'il faut réparer. Les représentants des groupes d'intervention qui siègent au Comité de gestion stratégique doivent consulter leurs membres afin de recueillir les commentaires concernant les priorités de l'école. Ce sont ces derniers qui vivent au quotidien les difficultés qui, avec le temps, ont souvent fait boule de neige et sont devenues des irritants menaçants pour le climat organisationnel de l'école ou les intérêts de la clientèle scolaire. Il est probable que le Comité de gestion stratégique ait besoin de consulter des experts pour trouver des pistes de solution à des problèmes qui nécessitent des connaissances spécifiques, car toutes les écoles n'ont pas en leurs murs tous les services professionnels ou techniques. Par exemple, pour la question des gangs criminalisés, il vaut mieux consulter des experts des services de l'ordre pour bien délimiter son champ d'action en regard des préoccupations légales. Il en est de même pour les difficultés d'ordre technologique : rechercher des informations, c'est prévenir plutôt que guérir!

La liste des priorités est conservée précieusement pour être intégrée ultérieurement sous la forme de mandats dans le plan stratégique de l'école.

2.2.3 Identifier les enjeux

Un **enjeu**, c'est une occasion de prospérer, qu'on peut gagner ou perdre selon les moyens qu'on déploie ... et la stratégie qu'on emploie! Chacun des membres du comité de gestion stratégique doit comprendre les enjeux de son école. Bien sûr, l'école forme des citoyens et il s'agit de l'enjeu social principal de tout le système d'éducation au Québec. D'autres enjeux peuvent être politiques, économiques, socioculturels ou technologiques. Ce sont ces derniers qui peuvent permettre à l'école de prospérer. Pour identifier ces enjeux, le Comité de gestion stratégique analyse les environnements immédiats et généraux de l'école⁸ :

- Les **ENVIRONNEMENTS GÉNÉRAUX** font référence aux sources extérieures d'influence qui sont communes à toutes les écoles dans une situation politique, sociale et culturelle, économique et ou technologique donnée.
- Les **ENVIRONNEMENTS IMMÉDIATS** d'une école font référence à la mission spécifique de cette dernière par rapport à son milieu de vie.

Dans les écoles, les enjeux se rencontrent souvent dans les concours nationaux ou les communiqués concernant les offres de subvention ainsi que dans les entreprises et organismes de l'environnement immédiat. Voici des exemples d'enjeux émergeant des environnements généraux et immédiats de l'école (voir l'exemple 4 qui suit) :

⁸ Pour la description de ces environnements, voir le document *Une approche de gestion pour l'école informatisée*.

Exemple 4 : Environnements généraux et immédiats de l'école

| Environnements | Exemples d'enjeux des environnements généraux | Exemples d'enjeux des environnements immédiats |
|---------------------------|---|---|
| Politique | <ul style="list-style-type: none"> Rapport national sur la réussite scolaire des élèves aux examens du ministère | <ul style="list-style-type: none"> Développer un programme de partenariat avec les entreprises locales afin d'assurer l'employabilité des élèves Programmes de formation pour la main d'œuvre au secondaire professionnel offerts par les entreprises X et Y |
| Économique | <ul style="list-style-type: none"> Subventions pour l'adaptation des bâtiments par l'Office des personnes handicapées du Québec | <ul style="list-style-type: none"> Nouvelles subventions de la Caisse populaire pour l'installation de guichets automatiques dans les organisations publiques et parapubliques |
| Social et culturel | <ul style="list-style-type: none"> Concours national d'art oratoire Concours national Expo-Sciences de Bell | <ul style="list-style-type: none"> Concours régional d'art oratoire Concours régional Expo-Sciences de Bell Subvention municipale pour le développement du loisir communal |
| Technologique | <ul style="list-style-type: none"> Plan d'intervention sur les technologies de l'information et de la communication en éducation (du MEQ, aussi appelé Plan Marois) Programme de soutien pour les projets d'innovation (du MEQ) | <ul style="list-style-type: none"> Développer un cours d'Initiation aux NTIC pour les nouveaux élèves Plan d'intégration de la commission scolaire en matière de TIC Ententes de partenariat de la commission scolaire avec des entreprises du domaine des TIC |

Avant toute chose, les membres du Comité de gestion stratégique doivent être aux aguets afin de dénicher dans les environnements généraux et immédiats toutes les opportunités d'atteindre la vision de l'école⁹. On peut se poser plusieurs questions qui permettent de faire le tour de tous les environnements de l'école et d'apporter des réponses :

- « Qu'y a-t-il autour de l'école ? Quels sont les entreprises et les organismes de la région susceptibles d'être intéressés par notre école ou par ce que sera l'école ? »
- « Qui sont les organismes sociaux, communautaires de la région ? Qui sont les bailleurs de fonds des différentes campagnes sociales (de collectes, d'information, de promotion, de sensibilisation, de recrutement, etc.) ? »
- « Qui sont les alliés de l'école, dans l'école et dans la communauté ? »

⁹ On peut trouver de l'information concernant les opportunités pour l'intégration des TIC à l'école en s'abonnant aux différentes listes de discussion sur Internet telles que la liste Plan-école et la liste Édu_projet. On peut consulter les archives de ces listes de discussion à http://educatic.grics.qc.ca/forum_page.html.

- « Qu'est-ce qui se développe présentement dans la communauté ? Quels sont les services que l'école peut rendre à la communauté à court, moyen et long terme ? »
- « Quelle est l'image de l'école chez les différents groupes d'intervention, dans la communauté ? Quelles sont les forces et les faiblesses de l'école dans l'esprit des gens, dans et hors de l'école ? Comment sont perçus les services de l'école dans la communauté ? »

On s'interroge sur la qualité de l'école : son image, les services qu'elle rend, les influences qu'elle perçoit, etc. L'important est d'essayer de déceler les opportunités de l'école, à court, moyen et long terme par rapport à sa clientèle et à son milieu. Répondre à ces questions n'est pas toujours facile et cela est souvent une affaire de perceptions individuelles, d'opinions. Pour trouver des réponses, on utilise souvent la technique de la tempête d'idées (*brainstorming*). On fait ensuite le consensus sur les idées émises sur les enjeux de l'école et on conserve les idées qui sont retenues par le plus grand nombre. Par exemple, voici l'opinion d'un enseignant :

Il est impératif que nous développons une meilleure collaboration avec les industries de la région qui ont besoin d'une main d'œuvre qualifiée et spécifiquement formée pour correspondre à leur domaine de compétences. Présentement, les nouveaux employés proviennent généralement d'autres régions parce que la main d'œuvre sur place manque de qualifications pour répondre à ces besoins spécifiques des entreprises régionales. Une meilleure collaboration pourrait déboucher sur un partenariat entre l'école et les grandes papetières. Les entreprises qui n'auraient plus à faire de déboursés supplémentaires pour la formation de leurs employés pourraient être plus enclines à financer certains cours ou fournir des équipements à l'école.

Comme pour les priorités, les enjeux doivent être consignés par écrit. Ils deviennent une partie des mandats de l'école, comme dans l'exemple qui suit :

Exemple 5 : Priorités, enjeux et mandats organisationnels (première partie)

| Priorités (P) et enjeux (E) | Mandats | Forces vives | Contraintes |
|---|--|--------------|-------------|
| P1. ¹⁰ Abaisser le taux de criminalité dans l'école | Développer un plan de sensibilisation et d'intervention avec le milieu | | |
| P2. Développer l'estime de soi chez les élèves | Modifier le projet éducatif de l'école afin de développer l'estime de soi chez les élèves | | |
| E1. ¹¹ Assurer l'employabilité des élèves inscrits aux programmes professionnels | Développer des cours pour rendre la clientèle étudiante employable par les entreprises de la région | | |
| E2. Réduire l'absentéisme | Collaborer à mettre en place un centre pour les jeunes avec des dirigeants du Centre d'achats et d'autres organismes communautaires. | | |

Comme on l'a fait pour la vision, on rédige ensuite un énoncé de mission, rassembleur et motivant, à partir des priorités et des enjeux identifiés. Il faut parfois faire un choix et identifier les éléments les plus importants pour l'école à long terme. La mission doit cependant s'inspirer de la vision de l'école (et vice versa). Par exemple, et suite aux exemples précédents, cette école a défini sa mission comme suit :

Notre mission est de faire de l'école un milieu de vie stimulant et sécuritaire tant pour les élèves que pour nos partenaires et la communauté environnante, afin d'enrichir les possibilités d'apprentissage de notre clientèle et de notre personnel et ainsi contribuer au développement socio-économique régional.

Cela ne veut pas dire qu'on ne se préoccupe plus de toutes les priorités, mais qu'on identifie à long terme comment on désire assurer l'apprentissage et qu'on conçoit que les priorités devront être traitées en premier lieu.

¹⁰ Pour Priorité 1.

¹¹ Pour Enjeu 1.

2.2.4 Identifier les forces vives et les contraintes en regard des environnements généraux et immédiats de l'école

Nos **forces vives** sont les atouts existant dans notre environnement. Souvent, il s'agit de personnes qui peuvent se rendre utiles soit à cause de leurs connaissances, de leur fonction ou de leurs qualités et talents personnels. Quelquefois, il s'agit d'organismes publics ou parapublics voués à une cause sociale ou encore d'entreprises présentant des intérêts potentiels pour des services offerts dans l'école. Et d'autres fois, il s'agit des ressources qu'on a déjà mises en place (et que trop souvent on ne voit plus!) ou d'appuis qu'on peut chercher parmi les groupes d'intervention ou la communauté. Il faut parfois faire un peu de recherche pour trouver ces forces vives dans l'environnement de l'école, certaines d'entre elles étant souvent bien cachées. Par exemple, certains talents développés par le personnel de l'école dans leurs activités personnelles ou antérieures peuvent devenir des forces vives de l'école : cet enseignant qui œuvrait auparavant au service de formation de telle ou telle entreprise ou cet autre qui a été travailleur de rue et qui est un leader naturel dans l'école. Il faut rallier ces forces vives à notre cause et les engager dans la démarche de gestion stratégique de l'école.

De même en est-il pour les **contraintes** : souvent elles proviennent de l'intérieur de l'école et parfois du milieu environnant. Il y en a d'autres qu'on ignore présentement et dont on prend connaissance avec le temps. Certaines contraintes peuvent ne représenter que des obstacles à franchir et il faut souvent faire une double lecture pour identifier les véritables contraintes, car plusieurs d'entre elles peuvent être converties si on sait comment les transposer positivement pour en retirer des avantages. Par exemple :

- La bibliothèque est trop petite ? Pourquoi ne pas la transformer en Centre de ressources multimédia, développer une entente inter-bibliothèques et ainsi donner accès aux ressources documentaires des autres bibliothèques via Internet ?
- On manque de ressources financières pour acheter de nouveaux manuels scolaires ? On peut conserver les anciens manuels, acheter un ordinateur, télécharger des documents à jour et libres de droits à partir de sites W3 et faire des photocopies pour beaucoup moins qu'en coûterait l'achat de nouveaux livres. On peut même concevoir des activités d'apprentissage dans lesquelles l'élève ira lui-même mettre à jour les informations du vieux manuel. Cela peut devenir un défi très intéressant!

À la limite, tout ce qui est sous le contrôle de l'école peut être transformé positivement, mais ce qui est hors du contrôle de l'école

constitue généralement une véritable contrainte. Cette dernière doit être traitée avec toute l'attention qu'elle mérite en regard de son importance et des impacts qu'elle peut avoir sur les actions à entreprendre dans l'école. Il peut s'agir du comportement ou de l'attitude de certaines personnes, d'un manque de ressources et d'événements ou de balises qui contrecarrent ou ralentissent la réalisation des mandats organisationnels de l'école. Il faut maintenant lister les forces vives de l'école et les contraintes qui peuvent influencer la réalisation de chacun des mandats organisationnels. On complète les informations des deux colonnes suivantes (forces vives et contraintes) du tableau Priorité et mandats organisationnels, comme dans l'exemple 6 :

**Exemple 6 : Priorités, enjeux et mandats organisationnels
(deuxième partie)**

| <i>Notre mission est de faire de l'école un milieu de vie stimulant et sécuritaire tant pour les élèves que pour nos partenaires et la communauté environnante, afin d'enrichir les possibilités d'apprentissage de notre clientèle et notre personnel et ainsi contribuer au développement socio-économique régional</i> | | | |
|--|---|---|--|
| Priorités (P) et enjeux (E) | Mandats | Forces vives | Contraintes |
| P1.Abaissier le taux de criminalité dans l'école (drogue et taxage) | P1 Développer un plan de sensibilisation et d'intervention avec le milieu visant à contrer la criminalité dans l'école | <ul style="list-style-type: none"> • DPJ • Forces de l'ordre • CLSC • Intervenant en toxicomanie • Enseignant/ancien travailleur de rue • Policier éducateur • Volonté locale des citoyens pour combattre ce fléau | <ul style="list-style-type: none"> • Un problème est d'ordre fédéral. • On a de la compétition : les gangs criminalisés qui tentent d'élargir leur réseau! • On ne peut pas compter sur l'appui de la municipalité dans ce dossier. |
| P2.Développer l'estime de soi chez les élèves | P2 Modifier le projet éducatif de l'école afin de développer l'estime de soi chez les élèves | <ul style="list-style-type: none"> • Psychologue de l'école • Services pédagogiques de la CS • Travailleur social • L'organisme Jeunes à l'écoute | <ul style="list-style-type: none"> • Ce n'est pas une préoccupation du milieu. |

| | | | |
|--|--|--|---|
| E1.Assurer l'employabilité des élèves inscrits aux programmes professionnels | E1 Développer des cours pour rendre la clientèle étudiante employable par les entreprises de la région | <ul style="list-style-type: none"> • Les papetières de la région • Centre d'emploi des ressources étudiantes • Conseiller en orientation /choix de carrière • Ressources humaines Canada | <ul style="list-style-type: none"> • L'école X courtise les mêmes partenaires. • Concurrence déloyale du centre Y de formation. |
| E2.Réduire l'absentéisme | E2 Collaborer à mettre en place un centre pour les jeunes avec des dirigeants du Centre d'achats et d'autres organismes communautaires. | <ul style="list-style-type: none"> • Psychologue de l'école • Travailleur social • Dirigeants du Centre d'achats • Maison des Jeunes | <ul style="list-style-type: none"> • Le propriétaire de l'Arcade Y du Centre d'achats s'oppose à toute démarche. |

On connaît maintenant les premiers défis à relever dans l'école et il faut colliger ces informations pour références ultérieures.

2.2.5 Identifier tous les mandats organisationnels

On a maintenant une vision, une mission et quelques mandats organisationnels provenant de l'identification des priorités et des enjeux de l'école. Maintenant, à partir de la vision de l'école, de ces priorités et de ces enjeux, il s'agit de fixer les autres mandats que l'école se donne pour chacun des **groupes d'intervention** et chacun des **sous-systèmes** de l'école. Pour ce faire, on rédige des objectifs pour l'atteinte de chacun des énoncés spécifiques qu'on a retenus. Comme pour les priorités et les enjeux, on identifie les forces vives (nos atouts qui peuvent nous aider à compléter ces mandats) et les contraintes qui nous sont connues (certaines cases peuvent donc être vides à ce stade).

Dans tous les cas, les mandats doivent être formulés de manière opérationnelle et en regard du groupe d'intervention ou du sous-système concerné (celui pour lequel le mandat sera réalisé). Il faut de plus se souvenir que ce sont les membres du comité de gestion stratégique qui réaliseront ces mandats avec les forces vives de l'école ou qui en superviseront l'exécution. Voici quelques exemples pour des groupes d'intervention et des sous-système de l'école :

**Exemple 7 : Priorités, enjeux et mandats organisationnels
(troisième partie)**

| Notre mission est de faire de l'école un milieu de vie stimulant et sécuritaire tant pour les élèves que pour nos partenaires et la communauté environnante, afin d'enrichir les possibilités d'apprentissage de nos élèves et ainsi contribuer au développement socio-économique régional | | | |
|---|--|---|--|
| Groupes d'intervention | Mandats | Forces vives | Contraintes |
| Élèves | <p>Élèves</p> <p>1 Développer un climat scolaire stimulant dans l'école</p> <p>2 Développer des habiletés de traitement de l'information</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Élèves • Enseignants • Technicien en loisirs • Personnel du CRM¹² | <ul style="list-style-type: none"> • Engouement pour les jeux électroniques et les arcades. ▪ Nombre d'ordinateurs insuffisants. |
| Enseignants | <p>Enseignants</p> <p>1 Développer des programmes de formation à l'utilisation des TIC pour toutes les tâches (gestion pédagogique, développement d'une APO – application pédagogique de l'ordinateur –, évaluation des apprentissages, etc.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Services informatiques et Services pédagogiques de la CS • Responsables des programmes de perfectionnement de la CS • Responsables des programmes de perfectionnement des universités | <ul style="list-style-type: none"> • Résistance au changement chez quelques-uns. • Budget de formation très limité. |
| Enseignement-apprentissage | <p>Enseignement-apprentissage</p> <p>1 Développer une banque de matériel didactique efficient</p> <p>2 Développer une banque d'activités d'évaluation des apprentissages, formatives et sommatives efficaces, méthodiques et systématiques</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Services pédagogiques de la CS • Enseignants • Autres CS • Services pédagogiques de la CS • Enseignants | <ul style="list-style-type: none"> • Quelques résistances au changement parmi le personnel enseignant. |

¹² Dans le projet *École informatisée Clés en main*, nous avons changé le nom de la bibliothèque pour l'appellation *Centre de ressources multimédias (CRM)*, afin de refléter la multiplicité des supports des différents documents (cédérom, disquette, banque de données sur le W3, bande audio et vidéo, livres, etc.).

| Sous-systèmes de l'école | Mandats | Forces vives | Contraintes |
|----------------------------|---|---|---|
| Recherche et développement | Recherche et développement 1 Favoriser le développement de nouvelles approches pédagogiques | <ul style="list-style-type: none"> • Services pédagogiques de la CS • Département des sciences de l'éducation de l'université | |
| Relation école-milieu | Relation école-milieu 1 Développer des ententes de partenariat avec les entreprises privées pour l'acquisition de matériel informatique | <ul style="list-style-type: none"> • Partenaires des entreprises privées • Membres de la direction de l'école • Personnel assigné aux relations école-milieu | <ul style="list-style-type: none"> • Autres écoles ou organisations qui recherchent la même chose. |

Il faudra maintenant réaliser tous ces mandats et, pour ce faire, on a besoin d'identifier les valeurs qui orienteront les décisions et conséquemment la réalisation de chacun des mandats.

2.3 Identifier le système de valeurs

Selon Laflamme (1981, p. 51) :

« Le management est avant tout une activité qui dérive de la conception qu'on se fait des choses, du travail, des hommes et de la société. C'est pourquoi il est impérieux d'approfondir l'arrière-plan philosophique des décisions qui se prennent tous les jours.

Le système de valeurs correspond à un mode de pensée, à un ensemble de croyances et d'attitudes. Les valeurs conditionnent les finalités et les objectifs de l'entreprise vers lesquels convergent tous les efforts particuliers. Conséquemment aux valeurs et objectifs, se définissent les politiques qui sont des déclarations de principes normalisant les comportements et les activités courantes. »

Dans un organisme public, le système de valeurs est encore plus important que dans une organisation privée : certaines valeurs de l'école sont d'ailleurs décrites dans la Loi sur l'instruction publique :

- l'accessibilité et la gratuité de l'instruction;
- l'égalité des droits;
- la liberté de choix;
- l'accès au matériel didactique;
- etc.

Ces valeurs régissent l'ensemble du système d'éducation du Québec. Toutes les décisions prises au ministère de l'Éducation sont donc empreintes des valeurs énoncées dans la loi. Elles sont communes à toutes les écoles du Québec.

Parallèlement, chaque école dispose de son propre système de valeurs. Il émerge des besoins, des enjeux et priorités de l'école et de sa communauté, des comportements et des attitudes des individus qui évoluent dans l'école. Il est souvent implicite plutôt qu'explicite, ce qui présente plusieurs désavantages :

- il varie en fonction du roulement du personnel et de la clientèle de l'école;
- il est interprété plutôt qu'énoncé, ce qui peut être une source de malentendus ou de querelles qui contrecarrent le développement d'un climat organisationnel harmonieux;
- les décisions prises dans l'école ne sont pas toujours compatibles et cohérentes entre elles;
- etc.

L'identification du système de valeurs de l'école présente pourtant plusieurs avantages : économie de temps et d'énergie pour mobiliser des personnes, risque moins élevé de commettre des erreurs de jugements, assurance et confiance dans les décisions prises, respect des personnes et de leur intégrité, continuité et congruence des décisions prises à long terme, etc.

Identifier le système de valeurs, c'est d'abord lister toutes les valeurs qui prévalent dans l'école pour prendre des décisions et assurer le fonctionnement quotidien de l'école et en second lieu, dégager parmi ces dernières celle qui mobilise les groupes d'intervention dans l'école (la force motrice). Cet exercice peut nécessiter beaucoup de temps. La démarche qui vous est proposée dans les lignes qui suivent peut s'étendre sur toute une année scolaire.

L'important n'est pas d'arriver du jour au lendemain avec des valeurs identifiées rapidement; ces dernières peuvent ne pas correspondre aux croyances et attitudes des divers groupes d'intervention. Il faut plutôt réfléchir à celles qui sont le plus susceptibles d'orienter les décisions et de contribuer au développement d'un climat organisationnel adéquat pour atteindre la mission sociale de l'école.

2.3.1 Identifier les valeurs privilégiées dans l'école

Pour identifier le système de valeurs de l'école, il faut amorcer des discussions avec tous les groupes d'intervention afin de faire émerger les valeurs sur lesquelles tout le monde s'entend pour prendre des décisions et gérer le quotidien dans l'école. Il ne faut pas confondre valeurs et besoins et ce n'est pas toujours évident. Par exemple, la notion de partage est à la fois une valeur lorsqu'elle est le reflet d'une pratique ou un besoin lorsqu'on la revendique. Dans ce dernier cas, c'est l'équité qui tient lieu de valeur pour le partage.

Plusieurs valeurs appartiennent souvent à des groupes d'intervention différents. Par exemple, il est possible que des groupes d'entraide ou de défense des droits sociaux aient des valeurs différentes de celles de partenaires financiers.

On parvient à identifier le système de valeurs par l'observation de tout ce qui se passe dans l'école et par de nombreuses discussions au Comité de gestion stratégique. Pendant ces discussions, il faut tenter de répondre à des questions telles que les suivantes (Bryson et Alston, 1996, p. 44) :

- Comment traitons-nous les personnes lorsque nous prenons des décisions ?
- Comment conduisons-nous les activités quotidiennes dans l'école ?
- Quelles sont les valeurs morales que nous privilégions dans l'école ? Qu'est-ce que nous apprécions et qu'est-ce que nous rejetons ?

... ou encore celles-ci :

- Comment arrivons-nous à convaincre les gens du bien-fondé de nos décisions ?
- Sur quels types de problèmes les gens se rallient-ils ? Sur quoi protestent-ils ? Qu'est-ce qui les unit ?

On parvient à identifier toutes les valeurs de l'école en analysant les divers documents produits dans l'école et les procès verbaux des rencontres des différents comités de l'école, toutes les discussions y étant consignées. On examine, par exemple, comment les ressources ont été partagées de même que les préoccupations qui sont manifestées le plus souvent. Il faut souvent extrapoler les valeurs en se questionnant sur les motifs derrière chacune des décisions. On peut recenser les valeurs dans une grille en indiquant leur provenance comme dans l'exemple suivant :

Exemple 8 : Grille d'identification du système de valeurs de l'école

| Sources → Valeurs recensées ↓ | Projet éducatif | Cahier de gestion | Code de vie | PV ¹³ du Comité de coordination | PV du Conseil des élèves | PV du Conseil d'établissement | PV des services professionnels | PV du Comité de gestion stratégique | PV direction |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|--|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Appropriation d'habiletés | | | | | | | | | |
| Bienveillance | | | | | | | | | |
| Collaboration | | | | | | | | | |
| Dignité | | | | | | | | | |
| Efficacité | | | | | | | | | |
| Équité | | | | | | | | | |
| Excellence | | | | | | | | | |
| Fierté | | | | | | | | | |
| Harmonie | | | | | | | | | |
| Leadership partagé | | | | | | | | | |
| Mérite | | | | | | | | | |
| Partage ¹⁴ | | | | | | | | | |
| Rentabilité | | | | | | | | | |
| Respect | | | | | | | | | |
| Responsabilisation | | | | | | | | | |
| Sécurité | | | | | | | | | |
| Stabilité | | | | | | | | | |

¹³ L'abréviation PV signifie *procès verbaux des réunions*.

¹⁴ Par partage ici, on entend celui concernant l'attribution des *biens collectifs* de l'école qui sont redistribués annuellement après une évaluation de leur utilisation.

2.3.2 Dégager la force motrice de l'école

La **force motrice** de l'école est un peu comme une mégavaleur qui domine toutes les autres dans l'école. C'est en fait la valeur fondamentale qui rallie tous les groupes d'intervention de l'école et qu'on retrouve partout dans les différents documents de l'école.

Chaque école possède sa force motrice. Par exemple, dans certaines écoles, la justice sociale est ce qui fait bouger les gens. En son nom, on revendique des services et des droits qui permettront à des élèves de mieux progresser dans leur démarche d'apprentissage. Dans d'autres écoles, selon le milieu socio-économique et culturel dans lequel elles s'inscrivent, on peut parler de solidarité, d'harmonie, de charité, de respect, d'entraide, de fierté, etc.

À partir de la grille utilisée pour lister les valeurs de l'école, on recense le nombre de fois qu'une valeur apparaît dans les divers documents de l'école (qui proviennent des discussions des divers comités sur lesquels siègent les membres des groupes d'intervention). On pose aussi des jugements qualitatifs sur les valeurs en faisant un consensus lors d'une réunion du Comité de gestion stratégique. Forcément, en bout de ligne, une des valeurs se distinguera de toutes les autres. C'est la force motrice de l'école. Quelques-unes seront aussi dominantes par rapport à l'ensemble. Dans l'exemple 9 qui suit, la collaboration est identifiée comme étant la force motrice de l'école. Elle est suivie de près par l'appropriation d'habiletés, l'équité et la responsabilisation.

Exemple 9 : Grille d'identification du système de valeurs de l'école

| Sources → Valeurs recensées ↓ | Projet éducatif | Cahier de gestion | Code de vie | PV ¹⁵ du Comité de coordination | PV du Conseil des élèves | PV du Conseil d'établissement | PV des services professionnels | PV du Comité de gestion stratégique | PV direction |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|--|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Appropriation d'habiletés | | | | | | | | | |
| Bienveillance | | | | | | | | | |
| Collaboration | | | | | | | | | |
| Dignité | | | | | | | | | |
| Efficacité | | | | | | | | | |
| Équité | | | | | | | | | |
| Excellence | | | | | | | | | |
| Fierté | | | | | | | | | |
| Harmonie | | | | | | | | | |
| Leadership partagé | | | | | | | | | |
| Mérite | | | | | | | | | |
| Partage | | | | | | | | | |
| Rentabilité | | | | | | | | | |
| Respect | | | | | | | | | |
| Responsabilisation | | | | | | | | | |
| Sécurité | | | | | | | | | |
| Stabilité | | | | | | | | | |

Il est maintenant plus facile de rédiger un énoncé des valeurs de l'école. Selon Bryson et Alston (1996, p. 45), l'énoncé de valeurs doit être clair et compris par tous. Il doit indiquer comment l'école désire conduire ses activités et à partir de quoi les décisions seront prises dans l'école. Par exemple :

*Dans cette école, nous privilégions la **collaboration** entre tous par la **responsabilisation** de chacun dans toutes les tâches et activités de l'école et par l'**appropriation d'habiletés** individuelles et collectives. L'**équité** guide le partage des ressources et des récompenses.*

¹⁵ L'abréviation PV signifie *procès verbaux des réunions*.

Certaines écoles rédigent un credo à partir duquel elles réajustent le code de vie de l'école. Le code de vie de l'école porte habituellement sur les aspects suivants :

- les relations entre les élèves et le personnel de l'école,
- les horaires à respecter,
- la manière de se comporter dans tous les secteurs de l'école et avec les autres,
- les règlements de l'école (heures d'ouverture, endroits pour prendre l'autobus, pour se rassembler, etc.),
- le code vestimentaire,
- etc.

2.4 Formuler un plan stratégique de l'école

Pour formuler le plan stratégique de l'école, on reprend tous les mandats qu'on a établis précédemment : ceux qui proviennent des priorités et enjeux ainsi que ceux identifiés pour chacun des groupes d'intervention et des sous-systèmes de l'école. Il s'agit maintenant de déterminer **quand** chacun de ces mandats devra être atteint sur une période de 5 ans.

Bien sûr, les priorités doivent faire l'objet d'une intervention rapide, mais certains objectifs peuvent aussi être prioritaires : ceux dont dépendent d'autres actions, ceux dont l'échéancier provient d'une source extérieure comme les demandes de subventions ou ceux qu'on réalise en collaboration avec d'autres groupes d'intervention qui ont des échéanciers plus serrés, etc. D'autres méritent d'être reportés d'année en année, c'est-à-dire qu'ils doivent être reconduits annuellement pour une période déterminée.

On peut confectionner un outil simple en construisant une grille graduée de 1 à 5 ans avec un tableur ou un traitement de texte ou encore utiliser un graphe de Gant à partir d'un logiciel de gestion de projets. On y place les mandats un à un dans un premier temps de manière chronologique, puis on évalue l'ensemble. Il est possible qu'on se rende compte que certains ont besoin d'être reformulés pour mieux refléter les préoccupations d'origine ou encore pour les rendre compatibles entre eux ou avec le système de valeurs de l'école. Aussi, en plaçant les mandats dans la grille, on peut s'apercevoir que l'an 1 ou l'an 2 sont beaucoup trop chargés et qu'il sera impossible

d'atteindre tous ces mandats dans un si court laps de temps. On révisé donc chacun des mandats par rapport à l'ensemble et pour une période de 5 ans. Il en résulte une grille qui ressemble habituellement à celle présentée dans l'exemple 10 qui suit (les cases grises représentent des mandats placés dans la grille) :

Exemple 10 : Plan stratégique de l'école (première partie)

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|-----------------|--|-------|-------|-------|
| Enjeux | | | | |
| 3 ¹⁶ | E1. Développer des cours pour rendre la clientèle étudiante employable par les papeteries de la région. | | | |
| 4 | E2 Mettre en place un programme de contrôle des absences basé sur les avantages de la participation à la vie scolaire. | | | |
| Élèves | | | | |
| 5 | Développer un climat scolaire stimulant en ajoutant des activités parascolaires motivantes et intéressantes. | | | |
| 6 | Amener les élèves à utiliser les nouvelles technologies dans toutes leurs activités scolaires. | | | |

¹⁶ Le chiffres placés dans la colonne de gauche servent à numérotter les mandats organisationnels pour un repérage plus facile lors des discussions portant sur ceux-ci.

On dispose maintenant d'une vue générale du plan stratégique de l'école qui permet de visualiser le travail à accomplir sur une période de 5 ans de même que les relations entre les mandats : ceux qui en précèdent d'autres, ceux qui complètent ou chapeautent un groupe de mandats, etc.

Il faut maintenant se poser des questions pour chacun des mandats placés dans la grille, puis rédiger les objectifs préalables, intermédiaires et complémentaires. Par exemple :

- Y a-t-il des activités préparatoires à réaliser avant d'entreprendre ce mandat ? Par exemple, avant d'implanter un nouveau programme, il serait souhaitable de connaître les besoins du milieu afin d'assurer la pertinence de ce programme pour la clientèle de l'école. Si de telles informations ne sont pas disponibles, il faudrait alors penser à faire une analyse de besoins. « Réaliser une analyse de besoins auprès de la clientèle et des partenaires en regard du programme à développer » constitue un objectif préalable à la mise en œuvre du mandat.
- Ce mandat contient-il des objectifs sous-jacents ? Par exemple, si un nouveau programme d'étude a été implanté et qu'on souhaite en conserver la structure pour l'étendre à un autre domaine d'étude, il serait souhaitable de faire l'évaluation du premier programme et d'apporter des corrections si nécessaires avant d'entreprendre le développement d'un autre programme à partir de la même structure. « Faire l'évaluation du premier programme d'étude et de sa structure avant de procéder au développement d'un second programme » constitue un objectif intermédiaire pour la réalisation de l'ensemble de ce mandat.
- Y a-t-il des activités supplémentaires à réaliser pour compléter ce mandat ? Par exemple, supposons que l'un des mandats soit de développer des ententes de partenariat avec des entreprises régionales. Après que ces ententes auront été développées, peut-être serait-il souhaitable d'examiner l'ensemble de cette démarche afin d'élaborer une politique de développement des ententes de partenariat. « Élaborer une politique de développement des ententes de partenariat avec les entreprises régionales » constitue alors un objectif complémentaire.

En répondant à ces questions, on identifie des objectifs intermédiaires que l'on compte atteindre pour permettre la réalisation des mandats ou pour en compléter leur mise en œuvre. Chaque objectif préalable, intermédiaire ou complémentaire est formulé de manière opérationnelle en tenant compte des valeurs privilégiées dans l'école.

Comme pour les mandats, on les place dans la grille en fonction de leur année de réalisation. Certaines cellules peuvent être vides. Par exemple, si un mandat ne débute pas avant l'an 2 et qu'il n'y a pas d'objectif préalable à atteindre, la cellule de l'an 1 sera vide. De même en est-il pour les mandats qui sont complétés après les toutes premières années.

Dans l'exemple suivant 11 (ci-après), on a réparti les mandats (en grisé dans le tableau), les objectifs préalables, intermédiaires et les objectifs complémentaires sur une période de 5 ans, c'est-à-dire qu'on a déterminé quand chacun devait être atteint. L'ensemble s'appelle le **plan stratégique de l'école**. Nous avons choisi de présenter le plan stratégique d'une école à forte population étudiante (3 300 élèves) afin de donner des exemples pour tous les groupes d'intervention et tous les sous-systèmes de l'école.



Exemple 11 : Plan stratégique de l'école Priorités et enjeux

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|--|---|---|--|---|
| Priorités | | | | |
| <p>1 P1. Développer un plan de sensibilisation et d'intervention avec le milieu visant à contrer la criminalité dans l'école¹⁷.</p> <ul style="list-style-type: none"> Organiser des journées thématiques pour la prévention de la toxicomanie et du crime¹⁸ (voir mandats 39 et 42). | <ul style="list-style-type: none"> Analyser les retombées du plan de sensibilisation et d'intervention dans l'école et apporter les modifications nécessaires pour étendre l'opération à la communauté environnante.¹⁹ Développer des ententes avec les organismes de prévention du crime et de soutien à la jeunesse. | <ul style="list-style-type: none"> Développer un contrat type de normalisation du comportement visant la responsabilisation de tous les groupes d'intervention de l'école. Développer une approche d'intervention de non judiciaire pour les élèves aux prises pour la première fois avec des problèmes de criminalité. | <ul style="list-style-type: none"> Évaluer les retombées du contrat type et apporter les modifications si nécessaire. Évaluer le taux de criminalité dans l'école. Évaluer les réalisations faites en collaboration avec les organismes de prévention du crime et de soutien à la jeunesse. | Évaluer le succès de la politique d'intervention auprès des élèves avec les organismes de prévention du crime et de soutien à la jeunesse de même que les membres des services professionnels de l'école. |
| <p>2 P2. Réviser et modifier le projet éducatif de l'école afin de développer l'estime de soi chez les élèves avec les membres de services professionnels et les enseignants.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Réviser le nouveau projet éducatif avec le personnel de l'école y apporter les corrections nécessaires. Faire approuver le projet éducatif par le Conseil d'établissement de l'école. | Évaluer et refondre le projet éducatif de l'école en impliquant les membres du Conseil d'établissement de l'école en regard des nouvelles priorités dans l'école. | Réviser le projet éducatif avec les membres des services professionnels et les membres du Conseil d'établissement et apporter les corrections nécessaires. | Réviser le projet éducatif de l'école et apporter des corrections si nécessaire. |

¹⁷ Il s'agit ici du mandat organisationnel 1 découlant de la Priorité 1 (P1).

¹⁸ Il s'agit ici d'un objectif intermédiaire du mandat organisationnel 1.

¹⁹ Comme pour tous les suivants concernant le mandat organisationnel 1, il s'agit ici d'un objectif complémentaire.

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|---|---|--|---|--|
| Enjeux | | | | |
| 3 Faire une analyse de besoins pour améliorer l'employabilité des élèves auprès des entreprises de la région ²⁰ . | E1. Développer des cours pour rendre la clientèle étudiante employable par les papetières de la région. | Évaluer les programmes et cours développés et poursuivre cette approche avec les entreprises du domaine de l'imprimerie. | Évaluer les programmes et les cours développés et conduire une analyse des besoins avec le centre d'emploi avant de développer de nouveaux programmes. | Développer de nouveaux programmes d'études locaux dans le domaine de l'informatique. |
| 4 E2 Mettre en place un programme de contrôle des absences basé sur les avantages de la participation à la vie scolaire. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer le programme de contrôle des absences. ▪ Mettre sur pied un café étudiant pour les élèves et y animer des activités récréatives en collaboration avec la Maison des Jeunes et le service des loisirs de l'école. | Élaborer une politique de contrôle des absences et apporter des modifications si nécessaires. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réviser la politique de contrôle des absences et apporter des modifications si nécessaires. ▪ Évaluer le succès du café étudiant et apporter des modifications si nécessaires. | Évaluer le programme de contrôle des absences. |

²⁰ Il s'agit ici d'un objectif préalable pour le mandat organisationnel 3 découlant de l'Enjeu 1 (E1).

Groupes d'interventions

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|--|---|---|---|--|
| Élèves | | | | |
| 5 Développer un climat scolaire stimulant en ajoutant des activités parascolaires motivantes et intéressantes. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer le succès des activités parascolaires avec le service des loisirs. ▪ Développer de nouveaux champs d'activités parascolaires (café Internet et jeux informatisés) avec le service des loisirs. | Mettre en place une structure d'accueil de projets parascolaires pour les élèves afin de les responsabiliser dans le développement des activités parascolaires. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer la structure d'accueil des projets parascolaires avec les membres du services de loisirs et les élèves. ▪ Évaluer les projets parascolaires réalisés par les élèves. | |
| 6 Développer l'infrastructure informatique locale et ajouter de nouveaux ordinateurs et périphériques pour les élèves. | Amener les élèves à utiliser les nouvelles technologies dans toutes leurs activités scolaires. | Procurer une adresse de courrier électronique à chacun des élèves qui souhaitent en obtenir une. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procurer des adresses de courrier électronique à tous les élèves de l'école. ▪ Permettre aux élèves d'avoir accès au réseau local à partir de leur domicile. | Développer l'infrastructure informatique locale et ajouter de nouveaux ordinateurs et périphériques pour les élèves. |

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|---|--|--|--|--|
| Enseignants | | | | |
| 7 Développer une approche de counseling pour le développement de carrière. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réviser l'approche de counseling pour le développement de carrière et apporter des modifications si nécessaires. ▪ Vérifier la pertinence d'offrir des cours de planification de la carrière. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place une politique de valorisation du développement de carrière. ▪ Offrir des formations en développement de carrière si pertinent. | Évaluer la politique de valorisation du développement de carrière et la formation offerte aux enseignants. | Développer un programme de reconnaissance des acquis mieux adapté au profil des enseignants avec le service du personnel de la CS. |
| 8 Évaluer les options pour développer l'entraide et la collaboration entre les enseignants pour l'intégration des TIC à la pédagogie. | Développer l'entraide et la collaboration entre les enseignants pour l'intégration des TIC à la pédagogie. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre à la disposition des enseignants des banques de scénarios d'apprentissage, de matériel didactique et d'activités d'évaluation des apprentissages. ▪ Mettre en place une structure de formation continue « en grappe » dans les salles d'enseignants. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir un centre de formation et de production pour les enseignants. ▪ Évaluer la fréquence d'utilisation des banques et la pertinence de leurs contenus avec les enseignants. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer une banque de ressources pédagogiques pour l'enseignement (approches pédagogiques diverses, évaluation des pratiques d'enseignement, etc.). |
| 9 Évaluer les formations à dispenser pour l'intégration des TIC à la pédagogie. | Développer un programme de formation aux TIC avec les services informatiques et pédagogiques de la CS. | Évaluer le programme et développer de nouvelles formations aux TIC. | Poursuivre le développement du programme de formation aux TIC. | Développer des programmes avancés pour la formation à l'intégration des TIC à la pédagogie. |



| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|---|---|---|---|---|
| Personnel de soutien technique et administratif | | | | |
| 10 Faire un sondage sur les formations souhaitées auprès du personnel technique et administratif. | Développer un programme de formation à l'utilisation des TIC pour le personnel technique et administratif. | Évaluer le programme et développer de nouvelles formations aux TIC. | Poursuivre le développement du programme de formation aux TIC. | Développer des programmes avancés pour la formation à l'intégration des TIC aux tâches techniques et administratives. |
| 11 Informer le personnel technique des mesures d'entretien du matériel informatique. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des formations techniques sur la manipulation du matériel informatique. ▪ Développer un cahier d'entretien des équipements informatiques et maintenir la diffusion d'information sur l'entretien des équipements informatiques. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réviser le cahier d'entretien des équipements informatiques et maintenir la diffusion d'information sur l'entretien des équipements informatiques. ▪ Évaluer les formations et en poursuivre la diffusion. | Développer une banque d'informations sur les aspects techniques du matériel informatique accessible depuis tous les postes de travail dans l'école (entretien, problèmes les plus fréquemment rencontrés et leurs solutions, garanties) (voir mandat 28) . | Automatiser la procédure de demandes de réparation ou de mise à jour du matériel informatique. |

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|---|---|---|--|---|
| Personnel professionnel | | | | |
| 12 Faire une recension des outils existants pour les psychologues et de leurs besoins afin de choisir l'outil approprié. | Évaluer des outils pour le suivi des élèves par les psychologues et faire un choix. | Réviser le choix de l'outil et apporter des modifications si nécessaire. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapter des outils pour le suivi des élèves pour les psychologues. ▪ Fournir des exemples d'utilisation des outils adaptés. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituer des banques d'outils pour les psychologues. |
| 13 Faire une recension des outils existants pour la consultation des dossiers médicaux. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les types de données qui peuvent être légalement consignées dans un outil de consultation des dossiers médicaux. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer les possibilités de collaboration avec le CLSC pour l'utilisation d'un outil de consultation des dossiers médicaux des élèves. ▪ Choisir un outil général de consultation des outils médicaux. | Améliorer la consultation des dossiers médicaux des élèves en adaptant un outil informatique pour les besoins des services de santé du CLSC dispensés dans l'école en collaboration avec la CS. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer l'utilisation de l'outil de consultation des dossiers médicaux des élèves. ▪ Évaluer la pertinence des données contenues dans les dossiers médicaux des élèves. | Évaluer la possibilité d'offrir ou de commercialiser l'outil de consultation des dossiers médicaux aux autres écoles de la CS et du Québec. |
| 14 Faire une recension des outils existants pour le choix de carrière pouvant être utilisés par le conseiller en orientation de carrière. | Faire un choix ou adapter un outil en fonction des besoins du conseiller en orientation de carrière. | Développer une approche en orientation de carrière centrée sur la consultation par l'élève des données en orientation de carrière. | Réviser le choix de l'outil et apporter des modifications si nécessaire pour satisfaire les besoins des élèves et du conseiller en orientation de carrière. | Adapter des outils pour le choix de carrière afin d'intégrer le fichier de suivi de la démarche d'apprentissage de l'élève et de générer automatiquement la liste des choix de carrière en regard du profil de l'élève. |

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|---|--|--|--|--|
| Membres de la direction | | | | |
| <p>15 Inciter les membres de la direction à poursuivre des études à la maîtrise en administration scolaire et en pédagogie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer une procédure de reconnaissance des acquis avec le service du personnel de la CS pour les membres de la direction inscrits au programme de maîtrise. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer un programme pour faciliter la poursuite d'études supérieures. ▪ Mettre en place des structures flexibles qui permettent la poursuite d'études supérieures en administration scolaire et en pédagogie. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réviser et modifier ce programme au besoin. ▪ Développer une entente avec l'université afin d'offrir des cours de maîtrise en administration scolaire et en sciences de l'éducation dans l'école. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réviser et modifier ce programme au besoin. ▪ Réviser l'entente avec l'université et apporter des modifications au besoin. ▪ Étendre le programme aux autres administrateurs scolaires de l'école et de la CS. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réviser et modifier ce programme au besoin. ▪ Refaire le profil des membres de la direction de l'école. |
| <p>16 Faire une recension des outils utiles en administration scolaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Choisir les outils et développer un programme de formation aux TIC pour les administrateurs scolaires. | <p>Former les membres de la direction à l'utilisation des TIC à des fins administratives.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer un programme de formation continue pour l'utilisation des TIC en administration scolaire avec les services pédagogiques et informatiques de la CS. ▪ Développer une entente avec l'université pour faire créditer les formations aux TIC pour les administrateurs inscrits à la maîtrise en administration scolaire. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer le programme de formation continue aux TIC en administration scolaire. ▪ Étendre le programme aux autres administrateurs scolaires de la CS. | |



| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|--|---|---|---|---|
| Syndicats | | | | |
| <p>17 Améliorer la communication entre l'école et les instances syndicales dans l'école.</p> <p>(Voir mandat 48)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer une procédure de consultation avec les représentants syndicaux. ▪ Mettre en place un comité consultatif pour la révision du cahier de gestion de l'école avec les instances syndicales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer et améliorer la procédure de consultation des membres des syndicats de l'école. ▪ Développer une procédure d'intervention rapide pour les problèmes syndicaux. | <p>Développer un partenariat entre la direction de l'école et les instances syndicales de l'école pour évaluer l'impact de l'intégration des TIC dans les différentes tâches du personnel de l'école.</p> | <p>Réviser et rédiger les procédures du cahier de gestion de l'école afin de refléter les changements introduits par l'utilisation des TIC dans les différentes tâches accomplies par le personnel de l'école en collaboration avec les instances syndicales.</p> |
| <p>18 Faire une étude pour identifier les options d'une politique de développement des ressources humaines en collaboration avec les instances syndicales.</p> | <p>Par une politique soutenue de développement des ressources humaines, éliminer le plus grand nombre de griefs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer le nombre et la teneur des griefs. ▪ Évaluer la politique de développement des ressources humaines et apporter les corrections si nécessaire. | | |

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|--|--|--|---|--|
| Parents | | | | |
| <p>19 Évaluer les options pour motiver les parents à participer à la vie de l'école.</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluer le taux de participation des parents à la vie scolaire. | <p>Motiver les parents à s'impliquer davantage dans les divers comités de l'école.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Faire participer activement les parents à la vie de l'école en les invitant à participer aux activités scolaires et parascolaires Donner accès aux ressources du réseau informatique local pour les parents. | <p>Développer de nouvelles avenues pour maintenir la communication avec les parents.</p> | <p>Évaluer toutes les mesures mises en œuvre pour motiver les parents à participer à la vie scolaire.</p> <p>Évaluer le taux de participation des parents à la vie scolaire et le comparer avec au taux initial de 1998.</p> |
| <p>20 Identifier les contenus de formation susceptibles de répondre aux besoins des parents (sondage ou entrevue).</p> | <p>Donner des sessions de formation aux parents sur les besoins des adolescents.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Élaborer de nouveaux programmes de formation pour les parents afin qu'ils puissent accompagner les élèves dans leur démarche d'apprentissage. Organiser des soirées d'information pour les parents sur les différents problèmes rencontrés par les adolescents. | <p>Évaluer les programmes de formation et les soirées d'information et élaborer de nouveaux programmes de formation pour les parents.</p> <p>Évaluer le taux de participation des parents aux programmes de formation et aux soirées d'information.</p> | <p>Élaborer de nouveaux programmes de formation pour les parents en fonction des évaluations et de la réponse des parents.</p> |

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|--|--|---|--|---|
| Partenaires | | | | |
| 21 Faire l'analyse des possibilités de développement de cours professionnels en collaboration avec l'entreprise privée. | Développer de nouveaux cours professionnels en collaboration avec l'entreprise privée. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer les cours et apporter des modifications si nécessaires ▪ Amener les partenaires de l'entreprise privée à s'impliquer dans divers comités de l'école. | Développer de nouveaux cours professionnels en collaboration avec l'entreprise privée. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer les cours et apporter des modifications si nécessaires. ▪ Augmenter de 5% le nombre de partenaires de l'entreprise privée participant aux divers comités de l'école. |
| 22 Faire l'analyse des équipements informatiques utilisés dans l'entreprise privée et évaluer la possibilité d'en doter l'école. | Faire concorder les équipements utilisés dans les activités pédagogiques avec ceux de l'entreprise privée. | Mettre à jour les équipements conformément à ceux de l'entreprise privée. | Faire concorder les équipements utilisés dans les activités pédagogiques avec ceux de l'entreprise privée. | Mettre à jour les équipements conformément à ceux de l'entreprise privée. |
| 23 Analyser les possibilités de développement d'ententes de partenariat avec l'entreprise privée. | Développer des ententes de partenariat avec l'entreprise pour assurer la concordance entre les équipements utilisés dans l'école et ceux du milieu | Évaluer les ententes de partenariat et élaborer une politique de développement des ententes de partenariat avec les entreprises de la région. | Identifier les nouvelles entreprises susceptibles de devenir de partenaires de l'école et développer de nouvelles ententes de partenariat. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer toutes les ententes de partenariat. ▪ Évaluer la politique de développement des ententes de partenariat. |
| 24 Évaluer les possibilités de collaboration entre l'école et l'université. (voir aussi mandat 25) | Développer des procédures d'accueil et de suivi des stagiaires de l'université avec les maîtres associés. | Participer à des projets de recherche de l'université. Développer des procédures d'évaluation des stagiaires. | Évaluer toutes les mesures mises en place pour assurer la collaboration entre l'école et l'université. | Établir des ententes de partenariat constant avec l'université. |



| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|--|--|--|---|--|
| Services pédagogiques de la commission scolaire | | | | |
| 25 Identifier les besoins des enseignants relativement aux avenues pédagogiques à développer. | Collaborer avec les services pédagogiques de la CS pour le développement de nouvelles avenues pédagogiques. | Réviser les avenues pédagogiques et apporter des modifications si nécessaires. | Établir une entente tripartite CS-École-Université pour le développement de nouveaux programmes de formation. | Collaborer avec les services pédagogiques de la CS pour le développement de nouvelles avenues pédagogiques. |
| 26 Identifier les besoins des enseignants et des membres des services professionnels concernant le développement d'outils. | Évaluer les projets les plus susceptibles de connaître le succès et de mieux répondre aux besoins de l'école. | Développer des programmes de recherche et développement avec les services pédagogiques de la CS. | Évaluer les programmes de recherche et de développement conduits en collaboration avec les services pédagogiques de la CS. | Maintenir la collaboration entre les services pédagogiques de la CS et le comité de recherche et développement de l'école. |
| Services informatiques de la commission scolaire | | | | |
| 27 Identifier les besoins relativement à l'aspect technologique dans l'école. | Développer de nouvelles avenues technologiques en collaboration avec les services informatiques de la CS. | Évaluer les approches technologiques en regard des besoins pressentis dans l'école. | Développer une entente avec la commission scolaire pour obtenir un technicien à temps plein dans l'école. | Développer de nouvelles avenues technologiques en collaboration avec les services informatiques de la CS. |
| 28 Identifier les besoins de maintenance et de mise à jour des ressources technologiques avec les services informatiques de la CS. | Développer une procédure de maintenance et de mise à jour des ressources technologiques de l'école avec les services informatiques de la CS. | Évaluer la procédure de mise à jour des ressources technologiques et mettre à jour ces ressources avec la collaboration des services informatiques de la CS. | Développer une banque de données sur les différents aspects techniques pour l'entretien du matériel informatique (voir mandat 11). | Évaluer la collaboration avec les services informatiques de la CS et apporter des corrections si nécessaire. |

Sous-systèmes de l'école

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|---|--|--|---|---|
| Enseignement -apprentissage | | | | |
| 29 Identifier les options pour élever le taux de réussite scolaire des élèves (tutorat, activités d'apprentissage complémentaires, etc.). | Élever le taux de réussite des élèves par rapport aux objectifs des programmes d'étude. | Analyser les mesures mises en place pour élever le taux de réussite aux programmes et apporter des modifications si nécessaire. | Développer de nouvelles approches de collaboration entre les élèves basées sur les choix retenus (re : approches pédagogiques). | Relever le taux de réussite des élèves pour évaluer les nouvelles approches pédagogiques. |
| 30 Développer une maquette de cours intéressante pour les élèves et les enseignants. | Développer de nouveaux programmes d'études locaux en collaboration avec les partenaires et l'université. | Réviser la maquette de cours et apporter des modifications si nécessaire. | Faire une enquête auprès des élèves et des enseignants sur leur degré de satisfaction par rapport à la maquette. | |
| 31 Analyser les méthodes pédagogiques utilisées dans l'école. | Évaluer les différentes méthodes pédagogiques et commenter. | Développer des méthodes pédagogiques efficaces et former les enseignants en ce sens. | Développer des méthodes pédagogiques efficaces et former les enseignants en ce sens. | Développer des méthodes pédagogiques efficaces et former les enseignants en ce sens. |
| 32 Évaluer les besoins de matériel didactique. | Développer une banque de matériel didactique efficace. | Réviser le matériel didactique et apporter des modifications si nécessaire. | Développer une banque de matériel didactique efficace. | Réviser le matériel didactique et apporter des modifications si nécessaire. |
| 33 Évaluer les besoins relatifs aux activités d'évaluation formative et sommative des apprentissages. | Développer une banque d'activités d'évaluation des apprentissages, formatives et sommatives efficaces, méthodiques et systématiques. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre à jour la banque des activités d'évaluation des apprentissages. ▪ Donner accès à des banques externes. | | |

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|--|--|--|--|----------------------------|
| 34 Évaluer les besoins en main d'œuvre des industries de la région et adapter les programmes d'études professionnels | Développer de nouvelles avenues pédagogiques qui rencontrent les besoins en main d'œuvre des industries de la région pour les programmes d'études professionnelles | (Voir les mandats 21 à 25) | (Voir les mandats 21 à 25) | (Voir les mandats 21 à 25) |
| Recherche et développement | | | | |
| 35 Développer de nouveaux programmes d'études en collaboration avec les partenaires de l'entreprise privée | (Voir les mandats 21 à 25) | (Voir les mandats 20 à 24) | (Voir les mandats 20 à 24) | (Voir les mandats 20 à 24) |
| 36 Favoriser le développement de nouvelles approches pédagogiques | (Voir mandat 25) | (Voir mandat 25) | (Voir mandat 25) | (Voir mandat 25) |
| 37 Identifier les besoins des élèves et des enseignants relativement à la maîtrise de l'information. | Former les enseignants aux processus relatifs à la maîtrise de l'information. | Développer de nouveaux cours pour assurer la maîtrise de l'information pour les élèves | Évaluer les cours relatifs à la maîtrise de l'information et apporter des modifications si nécessaire. | |

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|--|--|---|----------------------------|----------------------------|
| Relation école-milieu | | | | |
| 38 Développer des ententes de partenariat avec les entreprises privées | (Voir les mandats 21 à 25) | (Voir les mandats 21 à 25) | (Voir les mandats 21 à 25) | (Voir les mandats 21 à 25) |
| 39 Développer des ententes de partenariat avec les différents organismes communautaires de la région pour la prévention de la toxicomanie et l'échec à la criminalité. | (Voir mandat 1) | (Voir mandat 1) | (Voir mandat 1) | (Voir mandat 1) |
| Services aux étudiants | | | | |
| 40 Évaluer la qualité des services aux étudiants reçus pas les élèves (sondage). | Mettre en place une structure d'évaluation des besoins des élèves pour des services aux étudiants. | Évaluer la structure d'évaluation des besoins des élèves. | | |
| 41 Identifier les besoins de collaboration avec les organismes communautaires de la région. | Mettre en place une structure de collaboration entre les services aux étudiants et les organismes communautaires de la région. | Évaluer la structure de collaboration et apporter des modifications si nécessaires. | | |
| 42 Organiser des journées thématiques pour la prévention de la toxicomanie et du crime. | (Voir mandat 1) | (Voir mandat 1) | (Voir mandat 1) | (Voir mandat 1) |

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|--|--|--|---|-------|
| Ressources physiques et matérielles | | | | |
| <p>43 Faire un inventaire des ressources physiques et matérielles de l'école.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réparer les ressources défectueuses ou désuètes. | Maximiser l'utilisation des diverses ressources physiques et matérielles de l'école. | Rentabiliser l'utilisation des ressources physiques et matérielles de l'école par la location des ressources non utilisées dans l'école. | | |
| Ressources financières | | | | |
| 44 Identifier les zones grises du budget ou des compressions peuvent encore être faites. | Mettre en place un plan de compression budgétaire afin d'atteindre le déficit 0. | Évaluer le plan de compression budgétaire. | | |
| 45 Sonder le terrain auprès des partenaires, des parents et de la CS. | Développer un plan de financement générateur de 20% des sommes nécessaires à l'achat des équipements informatiques | Évaluer le succès du plan et apporter des modifications si nécessaires. | | |
| 46 Évaluer les procédures de contrôle des dépenses. | Mettre en place des nouvelles mesures de contrôle des dépenses plus efficaces. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer les mesures de contrôle des dépenses. ▪ Mettre en place un outil informatique de contrôle des dépenses. | Sensibiliser le personnel de l'école et les élèves à la nécessité du contrôle des ressources. | |

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|---|---|--|--|---|
| 47 Identifier les fournisseurs agréés de la CS qui présentent les meilleurs rapports qualité/prix. | Mettre en place une structure d'approvisionnement selon les meilleurs rapports qualité/prix. | Évaluer la structure d'approvisionnement et apporter des modifications si nécessaires. | Mettre en place un système informatique de commande et approvisionnement en ligne. | Évaluer le système informatique de commande et approvisionnement en lignes. |
| Service du personnel | | | | |
| 48 (Voir mandat 17) | Assurer la collaboration avec les différents syndicats représentés dans l'école pour la rédaction des politiques et procédures du cahier de gestion de l'école. (Voir mandat 17) | (Voir mandat 17) | (Voir mandat 17) | (Voir mandat 17) |
| 49 | Réviser la procédure actuelle d'allocation des ressources humaines en collaboration avec la CS. | Mettre en place une procédure optimale d'allocation des ressources humaines tant pour le personnel que pour la direction de l'école. | Réviser la procédure d'allocation des ressources humaines. | |
| 50 Mettre en place un service de counseling pour le développement de carrière. (Voir mandat 7) | (Voir mandat 7) | (Voir mandat 7) | (Voir mandat 7) | (Voir mandat 7) |

| 1 an | 2 ans | 3 ans | 4 ans | 5 ans |
|--|---|---|---|---|
| 51 (Voir mandats 9, 10 et 16) | Mettre en place un programme de formation de toutes les ressources humaines pour le développement de compétences d'intégration des TIC. | (Voir mandats 9, 10 et 16) | (Voir mandats 9, 10 et 16) | (Voir mandats 9, 10 et 16) |
| Marketing | | | | |
| 52 Développer un plan marketing pour promouvoir l'école. | Évaluer le plan marketing et apporter des modifications si nécessaires. | Mener annuellement une campagne marketing de l'école. | Mener annuellement une campagne marketing de l'école. | Mener annuellement une campagne marketing de l'école. |

Comme on peut le constater dans l'exemple qui précède, plusieurs mandats sont réalisés en conjonction; la mention « voir mandat x » permet de les repérer facilement. Dans cette école, plusieurs objectifs sont à réaliser dans les deux premières années de mise en œuvre du plan stratégique. La raison en est simple : on bénéficie présentement et pour encore une année de la collaboration d'une équipe de recherche pour l'intégration des nouvelles technologies dans l'école. Il y a donc dans l'école des ressources humaines supplémentaires qui peuvent se charger de ce volet.

Notons par ailleurs que tous les mandats ne sont pas recensés dans le plan présenté; il s'agit d'un exemple qui pourrait être grandement enrichi.

2.5 Quelques suggestions pour la réalisation du plan stratégique de l'école

Disposer d'un plan stratégique de l'école n'est rien si on ne se préoccupe pas de le réaliser. Et dans le sens inverse, tout ce qui se produit dans l'école devrait être le reflet du plan stratégique de l'école. La gestion du plan stratégique de l'école et la gestion quotidienne de l'école sont intimement liées. Les ressources humaines, financières, physiques et matérielles sont donc allouées de façon harmonieuse pour la réalisation de toutes les activités de l'école.

2.5.1 Gérer les ressources humaines de manière stratégique

Chacun des mandats doit être attribué aux ressources humaines consentantes préalablement identifiées comme étant les forces vives pour la réalisation de ce mandat. À ces dernières, peuvent s'ajouter d'autres personnes pour les assister dans cette réalisation. Pour chacun des mandats, il est important qu'un ou des représentants des groupes d'intervention concernés par ce mandat participent à la réalisation de ce dernier. Cette pratique a pour but d'assurer la satisfaction des personnes les plus touchées par les changements et ainsi de contrer, dès le départ, la résistance au changement qui pourrait émerger de l'imposition de nouvelles politiques et procédures dans l'école.

Pour le Comité de gestion stratégique de l'école, le mot d'ordre de la gestion des ressources humaines est « **déléguer** ». Pour plusieurs gestionnaires, cela signifie souvent une perte de contrôle, mais les actions réalisées par ceux et celles qui sont concernés et les décisions

qui sont le fruit d'un consensus sont souvent les meilleures. Il en résulte un leadership partagé dans lequel la tâche du Comité de gestion en est une de supervision, c'est-à-dire une relation d'aide qui vise à fournir toutes les ressources (humaines, financières, physiques et matérielles) aux personnes qui réalisent les mandats.

En ce qui concerne l'intégration des TIC dans toutes les sphères d'activités de l'école, une approche de gestion des ressources humaines est particulièrement efficace. Il s'agit de transformer l'école en organisation apprenante. Cette approche s'inscrit aussi très bien dans la gestion stratégique des ressources humaines. Pour plus d'informations concernant cette approche, vous pouvez consulter le document de la collection *Comment informatiser l'école : Une approche de gestion pour l'école informatisée*. Aussi, le document *Un modèle d'une école informatisée* est un atout précieux pour le gestionnaire des ressources humaines. Il permet de visualiser les activités réalisées par les diverses ressources humaines de l'école et ainsi d'identifier et d'allouer les ressources physiques et matérielles nécessaires pour la réalisation des processus scolaires.

2.5.2 Gérer l'information de manière stratégique

Les documents précédemment produits dans la démarche de gestion stratégique sont consultés et enrichis de manière continue en fonction des nouveaux développements, des nouvelles contraintes ou des nouvelles ressources qui se manifestent dans l'école. Habituellement, on nomme une personne responsable de la collecte et de la conservation de tous les documents et fichiers produits dans le cadre de la démarche de gestion stratégique. Cette personne est aussi responsable d'apporter toutes les modifications aux documents ou de déléguer cette tâche. On évite ainsi des multiples versions discordantes qui peuvent émerger de la manipulation des fichiers informatisés des documents par plusieurs personnes.

Pour diffuser l'information, il est souhaitable de former un Comité d'information, tel que recommandé dans le document *Amorcer un plan d'intégration des TIC à l'école*. Un plan d'information peut être produit à partir de la démarche proposée dans le document *Guide de rédaction des plans de mise en œuvre*.

2.5.3 Gérer la réalisation des mandats du plan stratégique de l'école

Le plan stratégique est révisé chaque année et des modifications sont apportées pour refléter les changements qui se produisent dans l'école et sa communauté environnante. Par exemple, des fermetures d'usine peuvent entraîner des changements dans l'environnement économique immédiat de l'école. Il peut en résulter un appauvrissement de la communauté qui peut se répercuter dans l'école : certains élèves peuvent manifester de nouveaux besoins et les ententes de partenariat avec ces entreprises sont donc abandonnées. D'autres événements plus heureux peuvent enrichir les environnements politique, socioculturel, économique ou technologique et mener au développement de nouvelles collaborations. L'équipe-école est donc constamment aux aguets pour déceler tous les changements dans les environnements immédiats et généraux de l'école, qui peuvent mener à amender le plan stratégique de l'école.

Bien qu'un plan stratégique soit l'équivalent d'un contrat dans lequel l'équipe-école s'engage, il demeure cependant flexible. On peut se rendre compte que le mandat sur lequel on travaille présentement a besoin d'être repensé compte tenu des nouvelles informations ou situations qui sont découvertes en cours de réalisation. Plus vite on s'aperçoit de difficultés insoupçonnées, plus vite on peut renverser la situation à l'avantage de l'école en modifiant le mandat ou en adoptant une démarche de résolution de problème.

Des documents produits dans le cadre du projet de recherche-action *École informatisée Clés en main* peuvent être de précieux atouts pour la réalisation des mandats du plan stratégique de l'école et l'adaptation de ces mandats aux réalités avec lesquelles l'école doit composer. Il s'agit des suivants :

- *Guide de rédaction des plans de mise en œuvre*, qui présente un processus de prise de décision qui tient compte de toutes les ressources de l'école et des pistes pour l'organisation de la mise en œuvre des différentes actions à être entreprises dans l'école.
- *Guide de suivi du « Plan TIC » de l'école*, qui sert à faire une évaluation formative des différentes actions entreprises dans l'école.
- *Une démarche d'intégration des TIC à l'école* », qui présente les différentes étapes de la gestion du projet d'intégration des TIC à l'école et dans lequel on retrouve des conseils issus de l'expérience des écoles pilotes du projet *École informatisée Clés en main*.

Enfin, tous les mandats complétés du plan stratégique de l'école doivent faire l'objet d'une évaluation sommative. Cette évaluation permet de reformuler le plan stratégique de l'école en s'appuyant sur des données fiables et valides. Des instruments pour colliger de telles données de même qu'une description de la démarche d'évaluation sommative sont disponibles dans le document *Guide et instruments pour évaluer la situation d'une école en matière d'intégration des TIC*.

2.5.4 Formuler le plan TIC de l'école

En extirpant tous les mandats à caractère technologique du plan stratégique, c'est-à-dire tout ce qui touche l'intégration des TIC dans l'école, on parvient facilement à formuler le plan TIC de l'école (ou plan école)²¹. Il ne reste qu'à le présenter à la commission scolaire. Si de nouvelles actions sont ajoutées au plan TIC, elles sont consignées et rapportées dans le plan stratégique de l'école.

Pour formuler le plan TIC de l'école, l'équipe-école peut aussi s'inspirer du document *Amorcer une démarche d'intégration des TIC à l'école*.

²¹ On peut facilement faire un couper-coller en utilisant un logiciel de traitement de texte ou un tableur.

Conclusion

Ce document a présenté les éléments fondamentaux de la démarche de gestion stratégique proposée pour une école informatisée ou en voie d'informatisation. Plusieurs propositions ont été avancées pour aider les équipes-écoles à préciser leur vision, à élaborer leur mission et les mandats organisationnels de l'école, à identifier le système de valeurs de l'école et à formuler le plan stratégique de l'école.

Toutes les informations présentées dans ce document s'inspirent d'une démarche *amorcée* (mais incomplète à ce jour) avec une très grande école (l'école polyvalente Saint-Jérôme) où tous les services sont offerts et tous les cas de figure se présentent. Plusieurs informations contenues dans ce document n'ont donc pas fait l'objet d'une évaluation et n'ont pas été validées auprès de l'équipe-école alors que plusieurs autres font partie de la réalité quotidienne de l'école.

Les grandes lignes de la démarche de gestion stratégique de l'école ont été élaborées parce que l'école polyvalente Saint-Jérôme présente un statut privilégié :

- L'école peut compter sur une grande équipe d'enseignants dynamiques (166), neuf directeurs adjoints et 60 membres du personnel dont plusieurs représentants sont impliqués dans un processus de gestion de projet pour l'intégration des TIC dans tous les secteurs d'activités de l'école et collaborent déjà dans le cadre des divers groupes de travail.
- La gestion décentralisée de la commission scolaire permet l'allocation flexible et discrétionnaire de toutes les ressources financières (qui sont allouées sous le principe des vases communicants). De plus, le leadership partagé de la direction de l'école et de toutes les personnes qui œuvrent dans l'école a permis l'émergence de plusieurs initiatives qui ont enrichi les réalisations de l'école.
- L'école a bénéficié de la collaboration des membres de l'équipe de recherche et de coordination du projet *École informatisée Clés en main* et a donc ainsi pu compter sur quelques ressources humaines supplémentaires de même que sur la collaboration et les ressources humaines (comprenant l'expertise), financières et matérielles de nombreux partenaires.

Mais qu'en est-il de la gestion stratégique d'une petite école ? Une démarche de gestion stratégique peut paraître bien lourde pour une

petite école. Aussi, l'élaboration du plan stratégique de l'école doit

petite équipe qui ne peut pas tout faire. Nous pensons que les bases sont tout aussi valides pour une petite école, mais que les mandats

Nous espérons que les informations contenues dans ce document représenteront des pistes de réflexion intéressantes pour l'ensemble

processus d'intégration des TIC dans une démarche gestionnaire cohérente et fidèle à leur vision locale d'une école informatisée, leur



Références commentées²²

BASQUE, Josianne, Martine CHOMIENNE et Johanne ROCHELEAU (1998) *Guide et instruments pour évaluer la situation d'une école en matière d'intégration des TIC*. Collection *Comment informatiser l'école*. Montréal : Corporation École informatisée Clés en main du Québec inc.

Tout au long d'une démarche d'implantation des TIC, il est utile pour une école de faire le point sur sa situation en matière d'intégration des TIC. Les étapes d'une telle démarche d'évaluation sont proposées et expliquées dans ce document et quelques instruments de collecte de données sont fournis. Ces instruments permettent de dresser un portrait de l'école sur divers aspects tels que l'intégration des TIC dans la pédagogie, l'exploitation des ressources documentaires et la gestion de l'école, la satisfaction des divers groupes d'intervention en matière de TIC, le climat organisationnel dans l'école, les besoins de formation et d'information, etc.

BASQUE, Josianne, Johanne ROCHELEAU, Gilles BERGERON, Laura WINER, Pierre MICHAUD, Gilbert PAQUETTE et Chantal PAQUIN (à paraître) *PISTE : Pistes d'intégration systémique des TIC à l'école*. Collection *Comment informatiser l'école*. Montréal : Corporation École informatisée Clés en main du Québec inc.

Ce document *logiciel* offre une vue d'ensemble des processus, sous-processus et tâches réalisés dans une école secondaire, de même que des outils informatiques et des documents nécessaires pour les réaliser. Des fiches descriptives expliquent les activités conduites dans l'école et décrivent en quoi les TIC sont des atouts pour les réaliser.

BÉDARD, Michel et Roger MILLER (dir.) (1995). *La gestion des organisations : une approche systémique, conceptuelle et stratégique*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill. 746 p.

Cet ouvrage de référence, principalement utilisé au Baccalauréat en sciences de la gestion dans les Universités du Québec, présente les grandes théories de la gestion et tous les concepts de la gestion des organisations. De nombreux tableaux facilitent les comparaisons et les synthèses. C'est cependant un ouvrage complexe et la transposition des concepts pour le milieu scolaire est difficile à faire.

²² Les documents de la collection *Comment informatiser l'école* apparaissant dans cette liste sont accessibles pour téléchargement et consultation sur le site W3 du projet.

BRYSON, John M. et Farnum K. ALSTON (1996). *Creating and implementing your strategic plan : a workbook for public and nonprofit organizations*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers. 117 pages.

Ce document s'adresse à toute personne intéressée à développer un plan stratégique pour une organisation dispensant essentiellement des services. Le processus de planification y est découpé en petites étapes faciles à réaliser. Ce guide présente plusieurs gabarits faciles à compléter, des grilles d'analyse, des listes de vérification, etc.

CAMPBELL, Andrew et Marcus ALEXANDER (1997). What's wrong with strategy? in *Harvard Business Review*, Vol. 75, no. 6 (nov.-dec. 1997), pp. 42-51.

Cet article décrit plusieurs situations dans lesquelles la planification stratégique n'a pas donné les résultats escomptés et fait ressortir l'importance des différents acteurs et de leurs perceptions dans la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. Il fait aussi état de la complexité du processus de gestion stratégique pour lequel plusieurs facteurs sont à considérer : la mission et les contraintes de l'organisation, l'importance des valeurs organisationnelles et des talents individuels, les opportunités d'action, etc.

CHRISTENSEN, Clayton M. (1997). Making strategy : learning by doing. in *Harvard Business Review*, Vol. 75, no. 6 (nov.-dec. 1997), pp. 141-156.

Cet article propose une méthode en trois étapes pour élaborer la stratégie de l'organisation à partir de laquelle nous avons élaboré la méthode de gestion stratégique de l'école informatisée.

CÔTÉ, Marcel (1996). Un plan stratégique? Pourquoi? in *REVUE COMMERCE*. Vol. 98, no.6, juin 1996, p.13.

Tous les mois depuis juin 1996, Marcel Côté discute de gestion stratégique et de planification stratégique des organisations dans une chronique intitulée *À la barre*. Il apporte des exemples tirés dans les contextes québécois et mondial et remet en perspective les différentes théories de gestion à partir du contexte historique.

GUIDOTTI, Johanne, Robert BIBEAU, Pierre-B. CADIEUX, Josianne BASQUE et Johanne ROCHELEAU (1996). *Amorcer un plan d'intégration des technologies de l'information et des communications à l'école*. Collection *Comment informatiser l'école*. Montréal : Corporation École informatisée Clés en main du Québec inc., 32 pages.

Ce guide vise à aider l'école à identifier ses actions prioritaires en matière d'intégration des TIC dans tous ses secteurs d'activités et à

les rassembler dans un document de planification, appelé « le Plan TIC »(ou « plan-école »). Une structure organisationnelle est proposée et de nombreux exemples sont fournis. Plusieurs pistes de réflexions sont aussi proposées.

LAURIN, Paul, Gérald JOMPHE et Johanne ROCHELEAU (1990). *Les aspects humains en organisation scolaire (ADS-1005)*. Document des étudiants et document des coordonnateurs produits dans le cadre du projet de coopération internationale UQTR-Seychelles en collaboration avec la République des Seychelles, l'Agence canadienne de développement international et le Gouvernement du Québec. Trois-Rivières (Québec) : Université du Québec à Trois-Rivières, 992 p.

Dans ces documents, l'approche de gestion systémique de l'école de Jomphe est entièrement décrite. On y discute aussi de la gestion systémique des ressources humaines, financières, physiques et matérielles. De plus, comme il s'agit de manuels pour la formation des administrateurs scolaires, on y retrouve de nombreux outils d'auto-évaluation qui peuvent aider les gestionnaires scolaires à définir leur style de gestion et de communication par exemple. Quelques textes et études de cas complètent l'ouvrage.

LAFLAMME, Marcel (1981) *Le management : approche systémique. Théorie et cas*. Chicoutimi (Québec) : Gaëtan Morin Ed. 396 pages.

De tous les ouvrages de base et bien qu'il date, voici le plus complet et le plus simple de tous! On y décrit le système de valeurs, le système décisionnel, le système de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des organisations en général. Plusieurs exemples et cas illustrent les différentes propositions. Il faut parfois extrapoler et mettre à jour certaines informations pour gérer une école informatisée, mais les principes de base de la gestion demeurent valides encore aujourd'hui.

ROBERT, Michel et Michel DEVAUX (1994) *Penser stratégie*. Paris : Dunod. 304 pages.

Ce qui fait l'originalité de ce document tient de l'alliance entre un consultant québécois œuvrant aux États-Unis (Michel Robert) et un universitaire français (Michel Devaux). Ils intègrent théorie et pratique en un tout harmonieux avec des explications claires, des analogies empreintes d'humour et des exemples concrets issus de la gestion des entreprises partout dans le monde. L'ouvrage comprend de nombreux témoignages de dirigeants d'entreprises qui parlent de leur expérience à développer une pensée stratégique. Plusieurs théories et conceptions sont rudement mises à l'épreuve!

ROCHELEAU, Johanne (1998) *Une approche de gestion pour l'école informatisée*. Collection *Comment informatiser l'école*. Montréal : Corporation École informatisée Clés en main du Québec inc., 21 pages.

Ce document présente deux théories qui servent de fondements pour une approche de gestion de l'intégration des TIC dans tous les secteurs d'activités de l'école : la gestion scolaire systémique et l'organisation apprenante. On y apprend aussi comment définir les environnements généraux et immédiats de l'école et gérer les ressources humaines selon une approche de leadership partagé.

ROCHELEAU, Johanne et Josianne BASQUE (1996) Modèle préliminaire de l'école informatisée. in PUIMATTO, Gérard et Robert BIBEAU (coordonnateurs) *Comment informatiser l'école?* Paris : CNDP et Les publications du Québec, pp. 289-307.

Dans cet article, les auteurs définissent sommairement les approches pédagogique et de gestion retenues pour la conception du modèle de l'école informatisée et y présentent quelques schémas. Cet article est le reflet d'une communication tenue dans le cadre du premier séminaire franco-québécois du projet *École informatisée Clés en main*, tenu à Montréal les 29, 30 et 31 octobre et 2 novembre 1995 dans les deux écoles pilotes québécoises de ce projet de recherche-action : l'école secondaire de la Pointe-aux-Trembles et l'école polyvalente Saint-Jérôme.

ROCHELEAU, Johanne et Josianne BASQUE (à paraître). *Une démarche d'intégration des TIC dans une école*. Collection *Comment informatiser l'école*. Montréal : Corporation École informatisée Clés en main du Québec inc.

L'expérience conduite auprès de deux écoles pilotes dans le cadre du projet *École informatisée Clés en main* a permis de dégager un modèle d'une démarche d'intégration des TIC à l'école. Plusieurs conseils émergeant de la pratique sont présentés pour aider les équipes-écoles à gérer adéquatement une telle démarche.

ROCHELEAU, Johanne, Josianne BASQUE, Johanne GUIDOTTI et Pierre-B. CADIEUX (1996) *Guide de rédaction des plans de mise en œuvre*. Collection *Comment informatiser l'école*. Montréal : Corporation École informatisée Clés en main du Québec inc., 27 pages.

Dans ce document, toutes les étapes pour planifier et organiser la mise en œuvre de chacune des actions du « Plan TIC » de l'école sont présentées.

ROCHELEAU, Johanne et Gilles BERGERON (1998) *Guide de suivi du « Plan TIC » d'une école*. Collection *Comment informatiser l'école*. Montréal : Corporation École informatisée Clés en main du Québec inc., 23 pages.

Ce guide propose une démarche d'évaluation formative des actions réalisées dans l'école en matière d'intégration des TIC. Il invite les responsables d'une telle démarche à recenser des données sur la satisfaction des utilisateurs des TIC et à formuler des conseils ou des mises en garde qui découlent de la mise en œuvre des diverses actions prioritaires du « Plan TIC ». Ces données peuvent être utiles pour diffuser des informations dans l'école concernant les actions accomplies et pour reformuler ou modifier le plan TIC de l'école. Les réalisations dont on est fier peuvent aussi alimenter les campagnes marketing de l'école.

DOCUMENTS DE LA COLLECTION

« COMMENT INFORMATISER L'ÉCOLE »

Volume 1 :

Catalogue des disques optiques compacts en langue française disponibles au Québec, P.-B. Cadieux et R. Bibeau, 1996, 95p.

Firmes et organismes oeuvrant en technologie de l'information en éducation au Québec, S.Catafard-Mayer et R. Bibeau, 1996, 30p.

Guide de rédaction des plans de mise en oeuvre (PMO), J. Rocheleau, J. Basque, P.-B. Cadieux et J. Guidotti, 1996, 30p.

Amorcer un plan d'intégration des technologies de l'information et des communications à l'école, J. Guidotti, R. Bibeau, P.-B. Cadieux, J. Basque et J. Rocheleau, 1996, 30 p.

L'inforoute pédagogique québécoise, R. Bibeau, 1996, 30p.

L'intégration de logiciels d'aide à l'écriture, R. Bibeau, 1996, 15p.

Organisation et bottin «L'École informatisée Clés en main», R. Bibeau, 1996, 8p.

Rapport d'entrevues sur l'intégration des nouvelles technologies aux activités des écoles secondaires, J. Guidotti, 1994, 52p.

Résumé du projet École informatisée Clés en main, R. Bibeau, 1996, 7p.

Stratégies d'intégration des technologies de l'information et des communications à l'école (30 recommandations), J. Basque, 1996, 15p.

Structure organisationnelle, École informatisée Clés en main, Collectif de l'ÉICEM, 1996, 10p.

Un programme d'achat regroupé, P.-B. Cadieux, 1996, 15p.

Volume 2 :

Former à l'usage de l'information au secondaire : pistes et ressources pour les formateurs, P. Bernhard, 1997,

Guide suivi du «Plan TIC» d'une école, J. Rocheleau et G. Bergeron 1997, 14p.

Une approche d'exploitation des ressources documentaires pour l'école informatisée, P. Michaud et J. Rocheleau, 1997, 18p.

Une approche de gestion pour l'école informatisée, J. Rocheleau, 1997, 24 p.

Une approche pédagogique pour l'école informatisée, J. Basque, J. Rocheleau et L. Winer, 1997, 19 p.

Une approche technologique pour l'école informatisée, J. Basque, J. Rocheleau et L. Winer, 1997, 37 p.

Volume 3 :

Guide et instruments pour évaluer la situation d'une école en matière d'intégration des technologies de l'information et des communications, J. Basque, M. Chomienne, J. Rocheleau, , 1998.

PISTE : Pistes d'intégration des TIC à l'école, J. Basque, J. Rocheleau, G. Bergeron, L. Winer, P. Michaud, G. Paquette, C. Paquin 1998.

Une démarche d'intégration des TIC à l'école, J. Rocheleau, J. Basque, 1998.

Un outil de gestion stratégique pour l'école informatisée, J. Rocheleau, 1998.