

Chapitre 3

L'intention, le but, les objectifs et l'approche méthodologique, l'équipe de direction, le plan de travail, les limites et les retombées de la recherche

3. L'intention, le but, les objectifs et l'approche méthodologique, l'équipe de direction, le plan de travail, les limites et les retombées de la recherche

3.1 L'intention

L'auteur de cette recherche vise l'amélioration de la gestion de l'école par une plus grande participation des membres de l'équipe de direction.

3.2 Le but

L'implantation d'une approche participative de gestion au sein de l'équipe de direction de l'école.

3.3 Les objectifs et l'approche méthodologique

La présente recherche vise à habiliter l'équipe de direction de l'école à utiliser une approche participative dans sa gestion. Pour ce faire, le chercheur utilisera une approche méthodologique souple qui tiendra compte du cheminement des acteurs, de leur vécu événementiel et qui favorise l'émergence d'une pratique de gestion appropriée.

La démarche consiste donc à choisir une action stratégique en fonction des événements et des besoins qui se présentent dans l'école à ce moment-là, à en établir la problématique, à élaborer un projet de politique, à le valider et à l'adopter.

Visant uniquement l'élaboration et l'adoption de politiques de gestion, cette recherche s'articule essentiellement autour de huit objectifs qui prennent la forme d'actions stratégiques conçues pour permettre la participation des directeurs adjoints quant aux manières de faire et quant aux orientations à privilégier:

- 1. Élaborer et adopter un plan d'évacuation de l'école;*
- 2. Élaborer et adopter une politique relative aux examens et aux inscriptions au bulletin;*
- 3. Élaborer et adopter une politique relative aux activités étudiantes complémentaires;*
- 4. Élaborer et adopter une politique de présence des élèves à l'école;*
- 5. Élaborer et adopter une politique relative au service de documentation et au service audiovisuel;*
- 6. Élaborer et adopter une politique relative au service des premiers soins et au service santé-jeunesse;*
- 7. Élaborer et adopter un plan d'affectation des ressources humaines de l'école;*
- 8. Identifier les priorités de l'école et élaborer un plan d'action en conséquence.*

De cette recherche émergera donc une pratique administrative, une manière de faire en gestion scolaire privilégiant la participation comme valeur et comme acte.

3.4 L'équipe de direction

Tel que mentionné dans les chapitres précédents, l'idée d'élaborer différentes politiques précisant les manières de faire, avec en arrière-plan, la volonté d'amener chacun des sept membres de la direction de cette école secondaire polyvalente, le directeur, les quatre directeurs adjoints, l'adjoint administratif et le contremaître d'entretien, à participer à la gestion, découlait des besoins ressentis et exprimés par chacun après un vécu de trois ans.

En ce sens, le contrat était fort ouvert. De fait, il aurait pu se lire ainsi: Les sept membres de l'équipe de direction de la Cité étudiante Polyno de La Sarre s'engagent à élaborer et à adopter en 1987-1988 différentes politiques répondant aux exigences et aux besoins de chacun et concrétisant l'institution, au sein de cette équipe de direction, d'une pratique de gestion participative.

Le mécanisme de participation retenu fut, au sein de l'équipe de direction, les réunions, hebdomadaires la première année et bi-mensuelles la deuxième année, de la table de gestion où le consensus des participants était recherché. De plus, les membres de l'équipe de direction s'entendirent pour faire appel aux

ressources professionnelles de l'école, au besoin. Pour fins de consultation des différents intervenants, ils retinrent les comités représentatifs déjà en place.

D'abord initiée par un individu, le directeur de l'école qui est également le chercheur, cette recherche-action visait l'implication réelle des sept membres de l'équipe de direction et souhaitait la collaboration des comités représentatifs des différents intervenants.

3.5 Le plan de travail

Le plan de travail pour chacune des huit actions stratégiques retenues se traduit par la présentation des tableaux suivants:

1. *Élaborer et adopter un plan d'évacuation de l'école.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints, le contremaître, l'adjoint administratif et le coordonnateur au service du personnel</i>	<i>26 septembre au 8 décembre 1986</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le contremaître, l'adjoint administratif et le coordonnateur au service du personnel</i>	<i>2 janvier au 1er octobre 1987</i>
<i>Valider le projet de politique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints, le contremaître et l'adjoint administratif</i>	<i>1er octobre 1987 au 26 mai 1988</i>
<i>Adopter le plan d'évacuation</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints, le contremaître et l'adjoint administratif</i>	<i>26 mai 1988</i>

2. *Élaborer et adopter une politique relative aux examens et aux inscriptions au bulletin.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints et le coordonnateur des services éducatifs</i>	<i>12 mars 1987 au 29 janvier 1988</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le directeur adjoint en 4e et 5e secondaire</i>	<i>1er février au 17 mars 1988</i>
<i>Valider le projet de politique</i>	<i>Les directeurs adjoints</i>	<i>1er au 21 avril 1988</i>
<i>Adopter la politique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>24 avril 1988</i>

3. *Élaborer et adopter une politique relative aux activités étudiantes complémentaires.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>30 juin 1987</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le directeur adjoint au 1er cycle du secondaire et l'animateur de pastorale</i>	<i>1er juillet au 30 septembre 1987</i>
<i>Valider le projet de politique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints et l'animateur de pastorale</i>	<i>2 octobre 1987 au 2 juin 1988</i>
<i>Adopter la politique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>16 juin 1988</i>

4. *Élaborer et adopter une politique de présence des élèves à l'école.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints et le coordonnateur des services personnels aux élèves</i>	<i>1er au 8 octobre 1987</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le directeur</i>	<i>8 au 15 octobre 1987</i>
<i>Valider le projet de politique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>15 au 29 octobre 1987</i>
<i>Adopter la politique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>5 novembre 1987</i>

5. *Élaborer et adopter une politique relative au service de documentation et au service audio-visuel.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>22 octobre au 3 décembre 1987</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le directeur et la technicienne en documentation</i>	<i>3 décembre 1987 au 7 janvier 1988</i>
<i>Valider le projet de politique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints et l'adjoint administratif</i>	<i>7 au 14 janvier 1988</i>
<i>Adopter la politique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints et l'adjoint administratif</i>	<i>21 janvier 1988</i>

6. *Élaborer et adopter une politique relative au service des premiers soins et au service santé-jeunesse.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints, le coordonnateur des services personnels aux élèves et l'infirmière</i>	<i>18 février au 17 mars 1988</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le directeur et l'infirmière</i>	<i>1er au 21 avril 1988</i>
<i>Valider le projet de politique</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints et l'infirmière</i>	<i>21 avril 1988</i>
<i>Adopter la politique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>24 avril 1988</i>

7. *Élaborer et adopter un plan d'affectation des ressources humaines dans l'école.*

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>31 mars au 2 juin 1988</i>
<i>Élaborer un projet de politique</i>	<i>Le directeur</i>	<i>2 au 30 juin 1988</i>
<i>Valider le projet de politique et adopter le plan d'affectation des ressources humaines</i>	<i>Le directeur, les directeurs adjoints, le contre-maître et l'adjoint administratif</i>	<i>7 au 15 juillet 1988</i>

8. Identifier les priorités de l'école et élaborer un plan d'action en conséquence.

<i>OPÉRATIONS</i>	<i>ACTEURS</i>	<i>ÉCHÉANCIER</i>
<i>Établir la problématique</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>21 janvier au 14 avril 1988</i>
<i>Élaborer un document de travail</i>	<i>Le directeur adjoint en 4e et 5e secondaire</i>	<i>14 avril au 26 mai 1988</i>
<i>Valider le document de travail et adopter les priorités</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>26 mai 1988</i>
<i>Élaborer un plan d'action en lien avec les priorités retenues</i>	<i>Le directeur et les directeurs adjoints</i>	<i>26 mai au 31 août 1988</i>

3.6 Les limites

L'auteur de cette recherche, qui est le directeur de l'école, entend s'habiliter à développer et à utiliser un mode de gestion qui favorise la participation des divers agents à la vie de l'école. Il se limitera toutefois dans le cadre de cette recherche à la participation des membres de l'équipe de direction.

Cette recherche, qui se déroulera de septembre 1986 à août 1988, se limitera à l'élaboration et l'adoption de politiques quant aux seules actions stratégiques précédemment identifiées. Bien que ces actions stratégiques furent effectivement implantées dans le milieu, il ne sera pas fait état de leur implantation, l'auteur ayant choisi, dans le cadre du présent travail de recherche, de se limiter à leur élaboration et à leur adoption.

3.7 Les retombées

Cette recherche aura permis au milieu concerné de se doter d'un outil de gestion cohérent, établi par consensus au sein de l'équipe de direction et en consultation avec les représentants des divers intervenants. Elle aura permis de mettre en place des mécanismes de fonctionnement assis sur des politiques clairement définies, sur un plan d'affectation des ressources humaines bien établi et sur des priorités nettement identifiées.

Elle aura également eu des effets bénéfiques sur le climat organisationnel par l'implication et l'a-

dhésion des proches collaborateurs dans l'élaboration et l'adoption de cet outil de gestion.

De plus, la publication de ce rapport de recherche pourra intéresser les chercheurs par les données pertinentes touchant la gestion d'une école secondaire polyvalente au Québec.

Chapitre 4

Les actions mises en place, les observations qui s'en dégagent et leur appréciation

4. Les actions mises en place, les observations qui s'en dégagent et leur appréciation

Comme le plan d'action s'est déroulé sous la gouverne de l'équipe de direction de l'école, le chercheur en décrira le vécu à partir des rapports consignés des réunions hebdomadaires de cette équipe de direction auxquelles participent régulièrement le directeur et les directeurs adjoints et, occasionnellement, le contremaître et l'adjoint administratif. Pour en faire la description factuelle, il se référera à chacune des huit actions stratégiques retenues.

La réalisation du plan d'action, soit l'élaboration et l'adoption par l'équipe de direction d'outils de gestion d'une école secondaire polyvalente, aura permis à chacun des sept membres de l'équipe de s'y impliquer à la mesure de son talent, de son goût et de son leadership.

Les sept membres de cette équipe furent vraiment les maîtres d'oeuvre, les véritables participants à l'élaboration de ce document. Mettant à profit leur demi-journée de réunion hebdomadaire, communément appelée "table de gestion de l'école", ils s'y partagèrent, sur une base volontaire, l'élaboration des différentes parties de ce document et optèrent pour le consensus du groupe quant au contenu.

Pour rendre compte des résultats, le chercheur reprendra chacune des huit actions stratégiques retenues pour en expliquer sommairement le contenu qui y fut développé.

4.1 Le plan d'évacuation de l'école

4.1.1 Les actions mises en place

A la rentrée scolaire 1986, il y eut un léger début d'incendie à l'atelier d'alimentation. Cet incident, largement publicisé dans les journaux locaux, mit en lumière certains faits pour le moins troublants:

- le système d'alarme était débranché depuis plusieurs années;
- aucun exercice d'évacuation n'avait été fait à cette école depuis son ouverture, il y a vingt ans;
- cette école n'était dotée d'aucun plan d'évacuation.

Un mois plus tard, l'équipe de direction et le coordonnateur au service du personnel prirent connaissance du rapport des inspecteurs de la Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail (C.S.S.T.) publié à la suite de l'événement précédemment cité.

Par la suite, le contremaître organisa une visite complète de l'établissement par les pompiers et recueillit leurs commentaires et observations concernant l'application des normes de sécurité dans cet édifice public.

En novembre 1986, un contracteur privé fut engagé pour élaborer un plan de distribution, d'identification et de vérification des extincteurs et des

couvertures ignifuges dans l'établissement. Un mois plus tard, ce plan était présenté à l'équipe de direction de l'école qui l'adopta sur le champ et mandata le contremaître et l'adjoint administratif avec l'aide du contracteur, pour en assurer la réalisation.

De janvier à octobre 1987, un comité émanant de l'équipe de direction et formé du contremaître, de l'adjoint administratif et du coordonnateur au service du personnel se réunit une demi-journée aux deux semaines pour procéder à l'élaboration d'un projet de plan d'évacuation de l'école.

Le document de travail fut soumis à l'ensemble de l'équipe de direction de l'école qui l'adopta pour fins d'expérimentation; il fut par la suite présenté aux parents, membres du comité d'école, et à l'ensemble du personnel de l'école.

Le vingt-neuf octobre 1987, le directeur de l'école, avec l'aide des pompiers de la ville de La Sarre, commanda un premier exercice d'évacuation de l'établissement.

A partir des données recueillies auprès des pompiers eux-mêmes et auprès du personnel, suite à cet exercice d'évacuation, l'ensemble de l'équipe de direction procéda à l'évaluation du plan d'évacuation qui avait été mis à l'essai et proposa de nombreuses modifications.

Tout au cours de l'hiver 1988, le contremaître et le directeur de l'école se chargèrent d'apporter au

document de travail toutes les corrections nécessaires et d'en assurer une certaine vulgarisation.

En mai 1988, le plan d'évacuation de l'école revu, corrigé et vulgarisé était adopté, dans sa version définitive, par l'équipe de direction de l'école.

L'élaboration et l'adoption du plan d'évacuation de l'école visaient les objectifs suivants:

- assurer la sécurité des occupants et des visiteurs;*
- faciliter l'évacuation;*
- renseigner les occupants sur la marche à suivre en cas d'évacuation;*
- maîtriser les débuts d'incendie (à l'éclosion);*
- procurer des connaissances générales dans le domaine de la sécurité-incendie.*

Pour simplifier le déroulement d'une évacuation générale, la bâtisse est divisée en six secteurs. Le regroupement des locaux en secteurs tient compte de l'existence des portes coupe-feu, des cages d'escaliers, des issues et permet d'adapter l'évacuation au contexte particulier de chacun des secteurs. Chacun des secteurs est sous la responsabilité d'un cadre de l'école ou de la Commission, le tout étant coordonné par le directeur de l'école et le contremaître d'entretien, tel que spécifié par l'organigramme (Annexe 5).