

Le développement scolaire par des projets – condition du succès de l'éducation dans la société de la connaissance¹

Maître de conférences Simona Marin

Université „Dunărea de Jos” de Galați, Roumanie

Abstract: *From the perspective of the organizational school development, the institutional project is the most appropriate instrument, because it can be defined as a new ways of approaching the educational activity in an environment oriented towards decentralization, flexibility and openness to the school community. The institutional project has the advantage of being focused on key school issues, on its actual needs, and those who are defining for its development policy. Therefore, projects development is considered to be one of the most appropriate strategies for developing the educational organization.*

Key words: *institutional project, project management, educational changes, efficiency*

Le *projet institutionnel* est l'instrument le plus approprié du point de vue du développement organisationnel de l'école, parce que nous pouvons le définir comme une nouvelle modalité d'envisager l'activité de l'institution scolaire dans un contexte orienté qui permet que l'école soit décentralisée, flexible et ouverte vers la communauté. Le projet institutionnel a l'avantage d'être centré sur les problèmes-clés de l'école, ses besoins réels et les problèmes qui définissent sa politique de développement. C'est pourquoi le déroulement de certains projets est considéré comme l'une des stratégies de développement les plus adéquates de l'organisation scolaire.

Un des problèmes généraux du changement consiste dans le fait qu'il y a plusieurs formes de changements et plusieurs motifs qui déterminent les individus et les systèmes de reconsidérer les modalités habituelles de dérouler leurs activités éducationnelles. Au centre de ce projet il y a les „changements planifiés” où le désir de changer est conscient, le changement est délibéré et intentionnel au moins pour une catégorie de personnes impliquées dans le processus de changement. Cela signifie que nous ne valoriserons pas ces efforts pour le changement qui sont seulement basés sur l'intuition ou l'instinct des managers de se « débrouiller » dans un milieu interne et externe en crise. La distinction consiste dans le fait que le changement planifié exige d'élaborer un plan qui prévoie toutes les implications du changement sur les autres composantes du système en question tandis que les autres changements représentent des réactions individuelles aux éléments du système tout en ignorant leurs connections. La différence essentielle entre ces deux catégories de changements est un facteur déterminant de l'efficacité du processus de changement de l'organisation scolaire pleinement reflétée par les projets institutionnels de développement de l'organisation scolaire.

L'efficacité d'un projet est évaluée conformément au degré d'accomplissement des objectifs proposés, et leur réalisation dépend de leur projection. C'est pourquoi nous insistons sur l'importance des premières étapes d'un projet, quand les objectifs sont établis et ainsi l'équipe doit valoriser le rôle et les fonctions de ces „cibles” stratégiques:

- *La Fonction de réglementation et de stimulation* fait que les objectifs dirigent l'activité mais stimulent aussi vers l'action; les objectifs spécifiques à l'organisation scolaire, qui induiront des changements bénéfiques pour ses membres, ont l'avantage de montrer la voie et de stimuler l'implication;
- *La Fonction de sélection et de hiérarchisation* ou d'établissement, de choix d'un objectif, n'implique pas le renoncement à d'autres objectifs de l'organisation scolaire mai une hiérarchisation et une ordination conformément aux priorités; les objectifs réalistes qui reflètent une situation - problème qui demande des solutions font que l'organisation scolaire se concentre sur les aspects importants et utiles dans son développement ;

- *La Fonction d'anticipation* apporte encore de soutien énergétique grâce à la présence dans l'esprit des membres de l'organisation du résultat avant son obtention définitive; les objectifs concrets mais suffisamment ambitieux, qui présentent l'état optimal, bénéfique pour les membres de l'organisation scolaire, où pourrait s'encadrer leur activité future, toutes ces anticipations, motivent et disposent vers des actions et vers la coopération ;
- *La Fonction d'évaluation* permet aux membres de l'organisation scolaire de mesurer la distance entre ce qu'on a proposé et ce qu'on a réalisé ; les objectifs opérationnels permettent la mise en évidence des effets du projet pour chaque étape intermédiaire, donc l'évolution vers l'accomplissement.

Il faut être ancré toujours dans les caractéristiques les plus significatives des objectifs qui mènent au sujet du projet : la clarté des objectifs, leur caractère précis et rigoureux, la cohérence et l'interdépendance, la personnalisation et l'adéquation par rapport au spécifique de l'organisation scolaire et de ses membres, tout en ayant la conscience et la valorisation des fonctions de ces objectifs.

Le succès d'un projet est dû aussi au spécifique de l'équipe impliquée dans son déroulement. L'action d'un groupe ne signifie pas une simple addition ou multiplication des actions individuelles. L'existence d'un but commun, de l'interaction entre les membres en vue de son accomplissement, la hiérarchie des statuts et des rôles de ceux y sont impliqués engendrent une série de phénomènes spécifiques qui peuvent favoriser ou non la réussite d'un projet de développement de l'organisation scolaire. *Le management d'un projet intentionnel pour le développement d'une organisation scolaire doit être dirigé vers la construction d'un groupe fort par des interactions qui contribuent à la cohésion et au dévouement.* Les discussions concernant l'ensemble de l'organisation ou le projet proposé doivent avoir lieu dans le cadre du groupe qui déterminera un management participatif - démocratique correspondant à la fameuse *théorie Y* – affirme la capacité de l'homme d'assumer ses responsabilités et de se mobiliser en vue de leur réalisation ; nous évitons ainsi un management autoritaire – bureaucratique ou libre – permissif qui favorise les attitudes de non-implication et qui n'assument pas les responsabilités caractéristiques de l'autre théorie célèbre nommée la *théorie X*². L'importance qui doit être accordée à la promotion des caractéristiques du groupe efficace se justifie par le fait d'« infusion » organisationnelle. Imposer un tel comportement de groupe dans le cadre du déroulement des projets a la chance de déterminer le changement dans ce sens de toute l'activité de l'organisation scolaire qui puisse se maintenir aussi après la fin du projet.

Etablir la durée optimale et la gestion raisonnable du temps devient une condition fondamentale pour le succès du projet. Il est recommandable que la prise de décisions concernant la durée des étapes tienne compte des aspects suivants :

- Le rythme imprimé à la réalisation des objectifs et des activités – le rythme accéléré exige d'abrèger les délais et la durée, et le rythme lent détermine leur augmentation;
- La quantité et la qualité des résultats obtenus jusqu'à un certain moment – s'ils sont bons ou très bons les durées peuvent être diminuées ; s'ils sont insatisfaisants, il est nécessaire de prolonger et de reprogrammer les délais;
- Les nouvelles exigences à caractère impératif qui apparaissent au cours du déroulement du projet – si elles sont fréquentes il faudra augmenter la durée des activités ; si les délais sont respectés comme prévu, il existe la possibilité de comprimer la durée.
- Le nombre des interruptions – leur grande fréquence impose l'augmentation de la durée des activités ; si ces interruptions sont rares et peu importantes il y a des conditions favorables pour accomplir les tâches à temps et même en avance ;

- Le degré de complexité des activités – si les activités programmées sont simples, la durée sera plus courte ; si elles sont complexes ou deviennent entre temps, la durée doit être augmentée ;
- L'apparition de certaines activités parasites ou des temps morts : plus ils sont nombreux plus la durée sera nécessairement augmentée;
- La personnalité des participants aux activités, du management et de l'équipe de coordination du projet - une personne superficielle aura la tendance de comprimer les durées, d'achever vite, quel que soit le résultat, un perfectionniste augmentera toujours les durées, se concentrera sur les détails parfois sans importance pour l'activité en soi, prolongera la fin des activités et mettra en question leur réalisation.

Tous les éléments du management du projet – le management des conflits et de la négociation, le management du temps et du risque, le management des ressources, de la publicité et de la communication, le management de la qualité – doivent être pris en compte par ceux qui se proposent de dérouler un projet de développement de l'organisation scolaire. La gestion raisonnable du temps a une signification particulière pour l'équipe de management du projet. Divers auteurs ont souligné que l'efficacité des managers de projet est en fait un problème du management du temps. Plus importante encore que la gestion en soi des durées de temps est la *gestion des contenus de ces durées, des activités et des tâches* déroulées pendant ce laps de temps pour atteindre les objectifs du projet. Les activités d'un projet institutionnel pour le développement de l'organisation scolaire sont plus ou moins nombreuses, simples ou complexes, monotones ou variées, importantes ou moins importantes, urgentes ou non, etc. La gestion du temps suppose la planification, l'organisation et l'accomplissement raisonnable de tous ces contenus.

Pourquoi insistons-nous sur le déroulement de l'organisation scolaire par des projets institutionnels ? La réponse a été donnée par les recherches dans le domaine qui ont démontré que l'école est profondément dépendante de la société, mais par contre elle peut accélérer ou freiner le développement de la société. Il faut aborder l'école comme une organisation caractérisée par des objectifs partagés par ses membres, par une culture de coopération, d'ouverture, de communication, par une structure d'organisation du travail, par un réseau de statuts et de rôles, par un management stratégique, par des projets de développement et un climat stimulant.

Aborder ainsi l'école signifie une pratique cohérente du management des établissements scolaires, ce qui déterminerait une attitude ouverte et intéressée par les problèmes de l'éducation, autant par *la manifestation de l'intérêt pour les opinions et les suggestions des employés*, que par *la consultation des enseignants toutes les fois que des changements de l'organisation et du fonctionnement de l'institution s'imposent*. Outre la description de la situation présente, la mise en évidence des problèmes, des causes et de leurs conséquences et l'offre de suggestions pour leur accomplissement, il faut retenir que l'analyse de l'école comme organisation permet d'anticiper les éventuels problèmes et difficultés et de trouver des variantes stratégiques d'action qui permettent le développement et l'amélioration de la qualité des services éducationnels offerts à la communauté.

Notes

[1] This paper was made within The Knowledge Based Society Project supported by the Sectoral Operational Programme Human Resources Development (SOP HRD), financed from the European Social Fund and by the Romanian Government under the contract number POSDRU ID 56815.

[2] McGregor, D. (1960) « The Human Side of Enterprise », McGraw Hill, New York

Bibliographie

- Alecu, S. M., *Dezvoltarea organizației școlare. Managementul proiectelor*, EDP, Bucurest, 2007.
- Bayne , J.C. , Holly , P., *Developing Ouality Schools*, Falmer Press, Londres – Washington D.C., 1994
- Boghaty, Z., *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Ed. Polirom, Iași, 2004
- Boutinet, J.P., *Anthropologie du projet*, PUF, Paris, 1993
- Covey, S. R., *Eficiența în 7 trepte*, Ed. Alfa, Bucurest, 2000
- Drucker, P, *Managing the Future*, New York, Dutton, 1992
- Handy, C., *Gods of Management*, Business Books, Londres, 1991
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York, 1960
- Păun, E., *Școala – abordare sociopedagogică*, Ed. Polirom, Iași, 1999
- Russu, Corneliu, *Management strategic*, Ed. All, Bucurest, 1999
- Senge, P., *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday, 1990
- Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional - managerială*, I, Polirom, Iași, 2004
- Zorlențan, T., Burduș, E., *Managementul organizației*, Ed. Economică, Bucurest, 1998