

# **Les projets d'établissement... ... stratégies institutionnelles pour faire évoluer l'école ?**

**Monica Gather Thurler  
Université de Genève  
Laboratoire LIFE**

**7 MAI 2008  
JOURNEE D'Échanges d'expériences  
L'ECOLE EN MOUVEMENT FACE AUX JEUNES VULNERABLES  
QUELS défis, QUELS ajustements ?**

***LIFE***

**Laboratoire Innovation-Formation-Education**

**Une équipe de recherche en sciences de l'éducation  
à l'Université de Genève**

**Internet**

**<http://www.unige.ch/fapse/SSE/groups/life/>**

# Pour vous, qu'est-ce un projet d'établissement ?

*Une question, 200 réponses,  
24 exemples*

# Le projet d'établissement - réponses

(1)

1. C'est un outil mobilisateur d'énergies qui fera progresser les élèves.
2. C'est un catalogue d'actions pour se faire plaisir.
3. C'est la dynamique de l'équipe et de l'école.
4. C'est un projet qui permet de se sentir zen à l'école.
5. C'est surtout un document à oublier dans les tiroirs.
6. C'est un moyen de diversifier ses pratiques.
7. C'est une formalisation écrite d'idées, d'envies diverses d'une équipe, afin de se fédérer dans une durée.
8. C'est le nouveau radio trottoir des parents.
9. C'est un moyen de modifier les procédures de travail afin d'améliorer les résultats des élèves.
10. C'est un pas vers la privatisation des écoles.
11. C'est la colonne vertébrale d'une équipe pour trois ans.
12. C'est la mise œuvre du plan-cadre officiel spécifique à une école.
13. C'est un chantier d'équipe qui prend en compte les difficultés des élèves.

# Le projet d'établissement - réponses

(2)

14. C'est une chanson de Dalida.
15. C'est ce qui permet à chaque enseignant de travailler individuellement dans sa classe.
16. C'est la mise en cohérence des programmes et des actions.
17. C'est un travail d'équipe pour améliorer l'école.
18. C'est une copie non lue remise à l'inspecteur qui lui-même ne la relira pas.
19. C'est la déclinaison des engagements communs dans la durée.
20. C'est l'exercice le plus difficile puisqu'il lie l'individu et le collectif.
21. C'est la corvée trisannuelle en réponse aux attentes de la hiérarchie.
22. C'est déterminer des actions originales et spectaculaires mettant l'école en valeur.
23. C'est une réflexion sur ses pratiques professionnelles au service de la réussite de tous.
24. C'est la dynamite de l'école et de l'équipe.

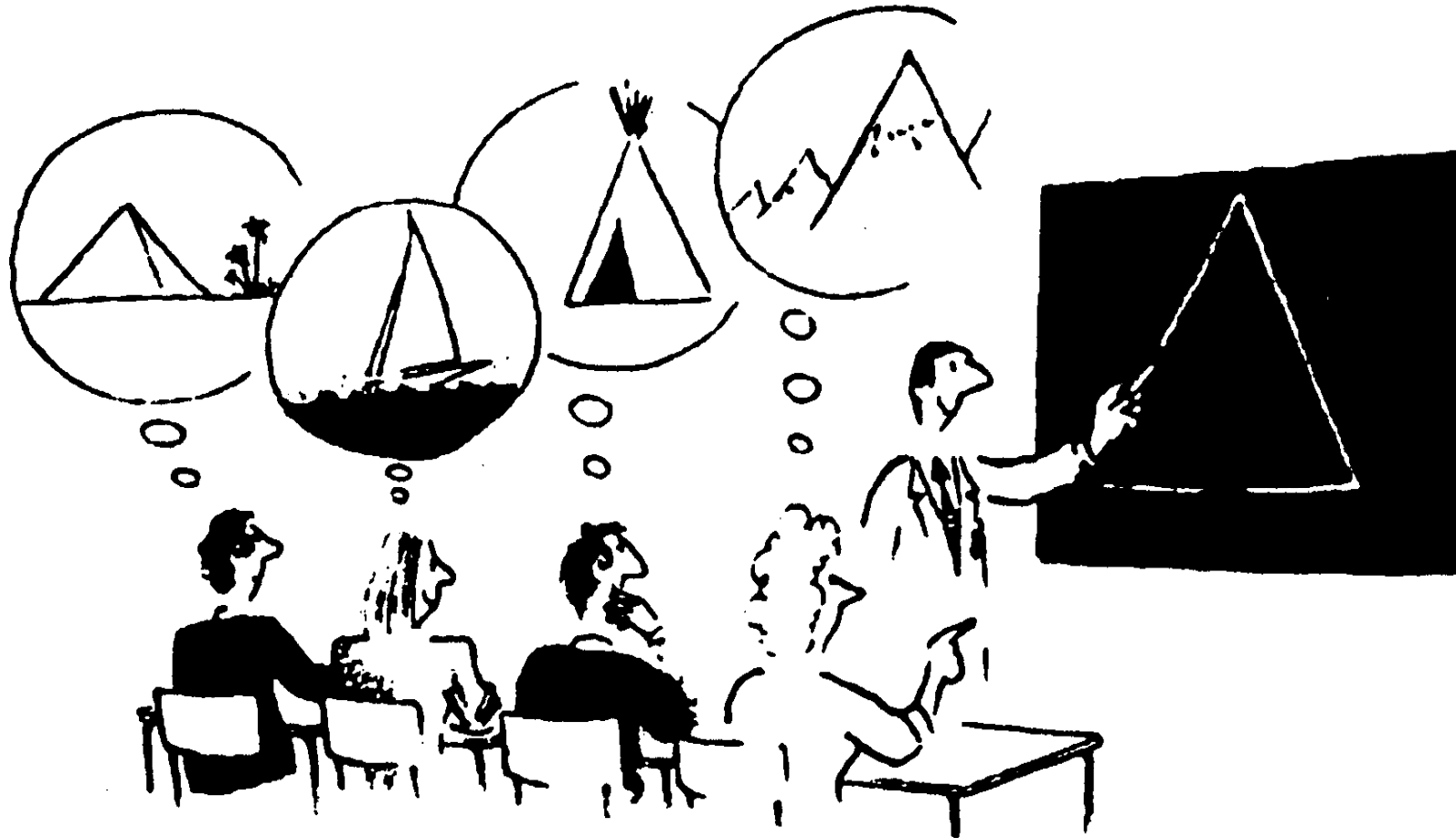
## Le projet d'établissement ...

- ✓ une réponse aux nouvelles politiques de gestion
- ✓ une opportunité pour être *acteurs* dans le système
- ✓ un obligation d'explicitier ce qui, d'habitude, reste implicite
- ✓ une chance d'aller *au bout* des intentions, avec *méthode* (au lieu d'activisme)
- ✓ une source d'identité collective (*cohésion* et de *cohérence*)
- ✓ un mode de *vie*
- ✓ une démarche pour construire le *sens* du changement

## Sources :

- Boutinet, J.-P. (2005). *Anthropologie du projet*. Paris: Editions Presses Universitaires de France - PUF.
- Bronckart, J.-P. & Gather Thurler, M. (2004). *Transformer l'école*. Bruxelles: De Boeck.
- Bruder, D. (2002). *A la recherche de l'établissement citoyen*. Paris: l'Harmattan.
- Gather Thurler, M. (2000). *Innover au cœur de l'établissement scolaire*. Paris: ESF éditeur.
- Gather Thurler, M. & Maulini, O. (2007). *L'organisation du travail scolaire: Enjeu caché des réformes scolaires*. Montréal : Presses universitaires Québécoises.
- Gather Thurler, M. & Perrenoud, Ph. (1991). L'école apprend si elle s'en donne le droit, s'en croit capable et s'organise dans ce sens ! In Société Suisse de Recherche en Éducation (SSRE), *L'institution scolaire est-elle capable d'apprendre?* (pp. 75-92). Lucerne, Zentralschweizerischer Beratungsdienst für Schulfragen.
- Nouvelot, M.-O. (Dir.) (2008). *L'élève acteur du changement au lycée. Apprendre ensemble en organisant le quotidien*. Dijon: Educagri Editions.
- Perrenoud, Ph. (1996). Innover en identifiant et en dépassant des objectifs-obstacles, *Lettre d'Equipes & Projets*, n° 10, 30-31.
- Perrenoud, Ph. (2001). L'établissement entre mandat et projet: vers une autonomie relative. In Pelletier, G. (dir.), *Autonomie et décentralisation en éducation: entre projet et évaluation* (pp. 39-66). Montréal: Université de Montréal/AFIDES.
- Senge, P. (2000). *Schools that learn*. New York: Double Day.
- Somekh, B. (2006). *Action research. A methodology for change and development*. London: Open University Press.
- Strittmatter, A. (2004). *Jusqu'où peut-on et doit-on standardiser l'École ?* In J.-P. Bronckart & Gather Thurler, M. (Eds.), *Transformer l'école* (pp. 193-217). Bruxelles : De Boeck, Coll. Raisons Educatives.

# A chacun ses représentations





## Ce que le projet d'établissement *pourrait / devrait être*

- une réflexion sur les pratiques professionnelles au service de la réussite de tous
- la déclinaison des engagements communs dans la durée
- une recherche-action impliquant tous les acteurs concernés

## Ce que le projet d'école *ne doit pas* être

- une démarche pour se sentir *zen* à l'école
- un catalogue d'actions pour se faire plaisir

**Pour faire évoluer l'école,  
il n'existe pas de réponse toute faite.**

**La réussite d'un projet tient à la  
conjonction d'un ensemble de paramètres  
et de facteurs humains compatibles entre  
eux...**

**... qui, de préférence, entrent  
en synergie afin de produire  
un résultat visible.**

## La démarche de projet :

- offre aux protagonistes la possibilité de s'approprier les réalités de terrain
- suscite des processus par lesquels ils deviendront acteurs de changement

et

- apprendront à se comporter comme responsables de l'amélioration des processus d'apprentissage

# **Les établissements scolaires face aux défis**

**La transformation des établissements scolaires se poursuit en profondeur, inéluctablement face au contexte actuel des évolutions sociales et politiques:**

- **autonomie des établissements**
- **une conception élargie de l'apprentissage**
- **citoyenneté à l'école**
- **professionnalisation des métiers de l'éducation**

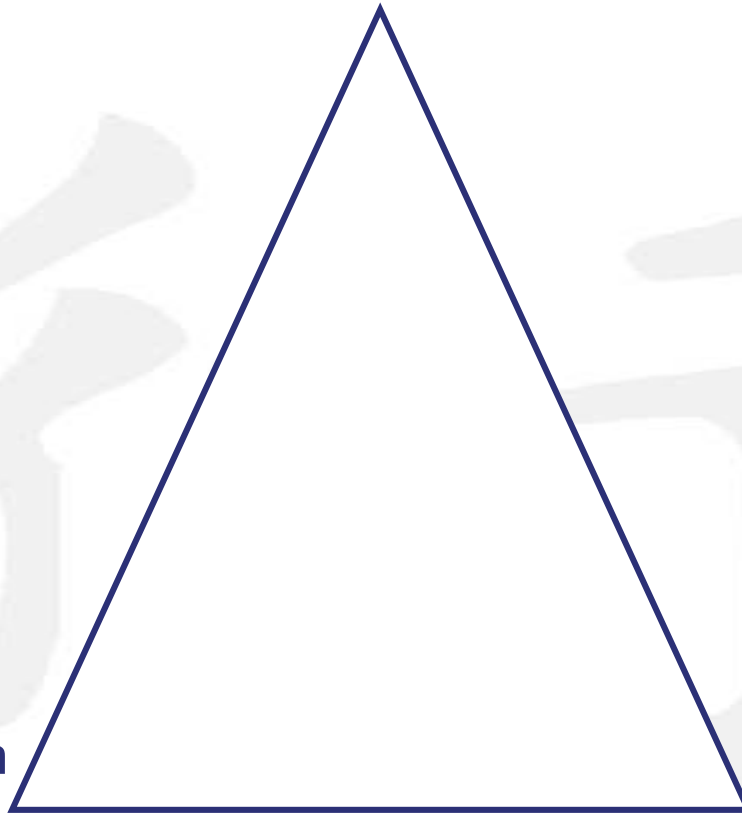
## **Impact des mouvements pédagogiques / GFEN :**

- **Dès 1970, mise en place progressive des conseils de classe**
- **Influence sur la politique d'autonomie des établissements au début des années 1980**
- **Depuis: introduction de modes alternatifs de gestion collégiale des établissements par les enseignants, les non enseignants, élèves, parents et partenaires**

## **Un postulat central du GFEN :**

**La gestion de l'école peut être un réel support d'apprentissage pour les élèves, à condition qu'ils puissent y assumer une « responsabilité vraie »**

**Pilotage  
(monitoring)**



**Responsabilisation  
(empowerment)**

**Accompagnement  
(support system)**



## Prémisse 1 :

L'école contribue au développement global du jeune, en trouvant au jour le jour un équilibre entre deux stratégies éducatives:

l'une  
privilégiant l'ordre, l'application, la discipline

*et*

l'autre  
l'autonomie, l'initiative,  
la responsabilité individuelle et collective

## Prémisse 2 :

**Il est bon, pour améliorer le fonctionnement de l'établissement, de développer une forme d'intelligence collective, en associant personnels et élèves à sa gestion**

I. L'élève acteur de changement  
au sein de son établissement

II. Apprendre à questionner la vie scolaire  
quotidienne

III. Apprendre ensemble en conduisant un  
changement organisationnel

IV. Développer un processus de  
changement participatif

**4 pistes d'action**

# I. L'élève acteur de changement au sein de son établissement

## **Constat:**

**Dans la plupart des établissements scolaires,  
les élèves ne sont pas suffisamment  
mis en situation d'acteurs**

## **A quelle condition est-on / devient-on acteur dans une organisation?**

- **Se sentir agir en acteur**
- **Etre initié à la subtilité des enjeux de pouvoirs au sein de l'organisation**
- **Se représenter et apprendre à occuper sa place dans l'organisation**
- **Vivre une expérience scolaire ni totalement libre ni totalement contrainte**
- **Faire apparaître les paradoxes de l'organisation scolaire**
- **Reconnaître, en tant qu'organisation, la capacité d'acteurs aux élèves**
- **Rassurer sur le rôle positif que peut jouer l'acteur élève**<sup>21</sup>

## En quoi la mise en situation est-elle formative?

- **Participation, processus et résultats - petite anthologie de l'em-power-ment**
- **Les dimensions de la participation et de l'empowerment**
- **Quelles compétences pour devenir acteur?**
- **Compétences personnelles, connaissance de soi-même**
- **Compétences socio-relationnelles**
- **Compétences politiques, connaissances liées à l'institution**
- **Développer l'empowerment au sein de l'établissement**
- **Former les élèves à la participation**

## Rôle des adultes face à l'élève acteur

- **L'adulte comme facilitateur**
- **L'adulte concepteur d'actions éducatives qui rendent l'élève acteur**
- **Rendre possible l'expérimentation**
- **Favoriser les situations de groupe comme contexte pour apprendre à être acteur**
- **Les postures de l'adulte pour développer l'empowerment des jeunes**
- **Evaluer l'aptitude au développement d'empowerment d'une activité**

## II. Apprendre à questionner la vie scolaire quotidienne

**Constat:**  
L'organisation quotidienne du travail et de la vie de  
l'établissement : un ensemble de ressources  
formidables pour développer la capacité d'agir



### Comparer les réalités quotidiennes...

- Prendre conscience de la disparité des droits accordés aux élèves
- Prendre conscience de la disparité des règles
- Ajuster le croisement des droits et des règles
- Faire évoluer les relations entre jeunes et adultes
- Des cultures particulières d'établissement
- Dépasser la rigidité apparente des grilles horaires
- Apprécier l'effet de la visée des apprentissages
- Prendre en compte la globalité de la vie des élèves

## Modes exploratoires

- Une approche ethnographique (enrégistrement et compréhension)
- Immersion dans la vie des autres
- Prises de notes et mémos
- Incidents critiques pour comprendre ce qui se joue
- Les apprentissages autres que scolaires
- Usage et valeur d'usage
- Le rôle et la perception du rôle des espaces scolaires
- Jeu avec les contraintes organisationnelles

### III. Développer des compétences ensemble, en conduisant un changement organisationnel

#### **Constat:**

**Le changement organisationnel apparaît  
comme une banalité dans la vie de l'établissement,  
et il est de fait rarement explicité, thématiqué,  
analysé quant à ses effets**

### III. Développer des compétences ensemble, en conduisant un changement organisationnel

- **Ne pas confondre changement organisationnel, projet pédagogique, projet d'établissement**
- **Différencier information-consultation-participation**
- **Créer les conditions d'une véritable participation**
- **Associer adultes et élèves au sein d'une démarche dévoluant véritablement certains pouvoirs**
- **Organiser la coopération entre adultes et élèves au sein des groupes**
- **Partager les rôles dans l'animation des groupes**

## Roue motrice du changement et de la vie de projet



# 7 étapes de développement

- ① Démarrage: **comprendre les objectifs visés par l'institution - pourquoi se lancer ?**
- ② Analyse: **identifier les forces et les faiblesses existantes**  
faire un diagnostic impartial: où en sommes-nous ?
- ③ Vision commune: **utiliser la force des représentations communes, permettre aux nouvelles idées d'émerger**  
de quoi rêvons-nous ?
- ④ Projet collectif: **formuler des objectifs généraux et des objectifs plus spécifiques de développement**  
que voulons-nous réaliser ?
- ⑤ Planification: **déterminer les mesures concrètes**  
de quoi avons-nous besoin, comment procéder ?
- ⑥ Action: **mettre le projet en œuvre sans perdre de vue les objectifs**  
quelle sera la première étape, qu'allons-nous faire ?
- ⑦ Evaluation: **récolter et analyser les résultats obtenus**  
avons-nous atteint nos objectifs ?

## Le projet d'établissement : 2 démarches complémentaires

### Cercle interne: Etablissement

- ◆ Compréhension et analyse
- ◆ Définir des objectifs
- ◆ Recherche de solutions locales
- ◆ Définition des stratégies de mise en œuvre

1

### Cercle externe : Autorités politiques

- ◆ Prescriptions
- ◆ Information
- ◆ Impulsions
- ◆ Savoirs scientifiques
- ◆ Outils de travail

## IV.

# Développer un processus de changement participatif et apprenant

### **Constat:**

**La gestion de l'organisation quotidienne au sein de l'établissement scolaire prend une nouvelle dimension formative et collective quant on le considère moins comme un espace de normalisation (inculquer des règles etc.), que comme un espace d'interactions susceptible de favoriser le développement personnel des élèves et des adultes**



## IV. Développer un processus de changement participatif et apprenant

- ▶ Faire de la gestion quotidienne l'affaire de tous
- ▶ Développer une communauté éthique apprenante
- ▶ Valoriser et mettre en système toutes les ressources intellectuelles et matérielles de l'établissement
- ▶ Innover en matière de gouvernance
- ▶ Faire le pari de s'engager dans un cercle vertueux d'empowerment
- ▶ Intégrer les trois dimensions d'une stratégie éducative « empouvoirante »: méthode, organisation, apprentissage (Gather Thurler & Perrenoud, 1991).

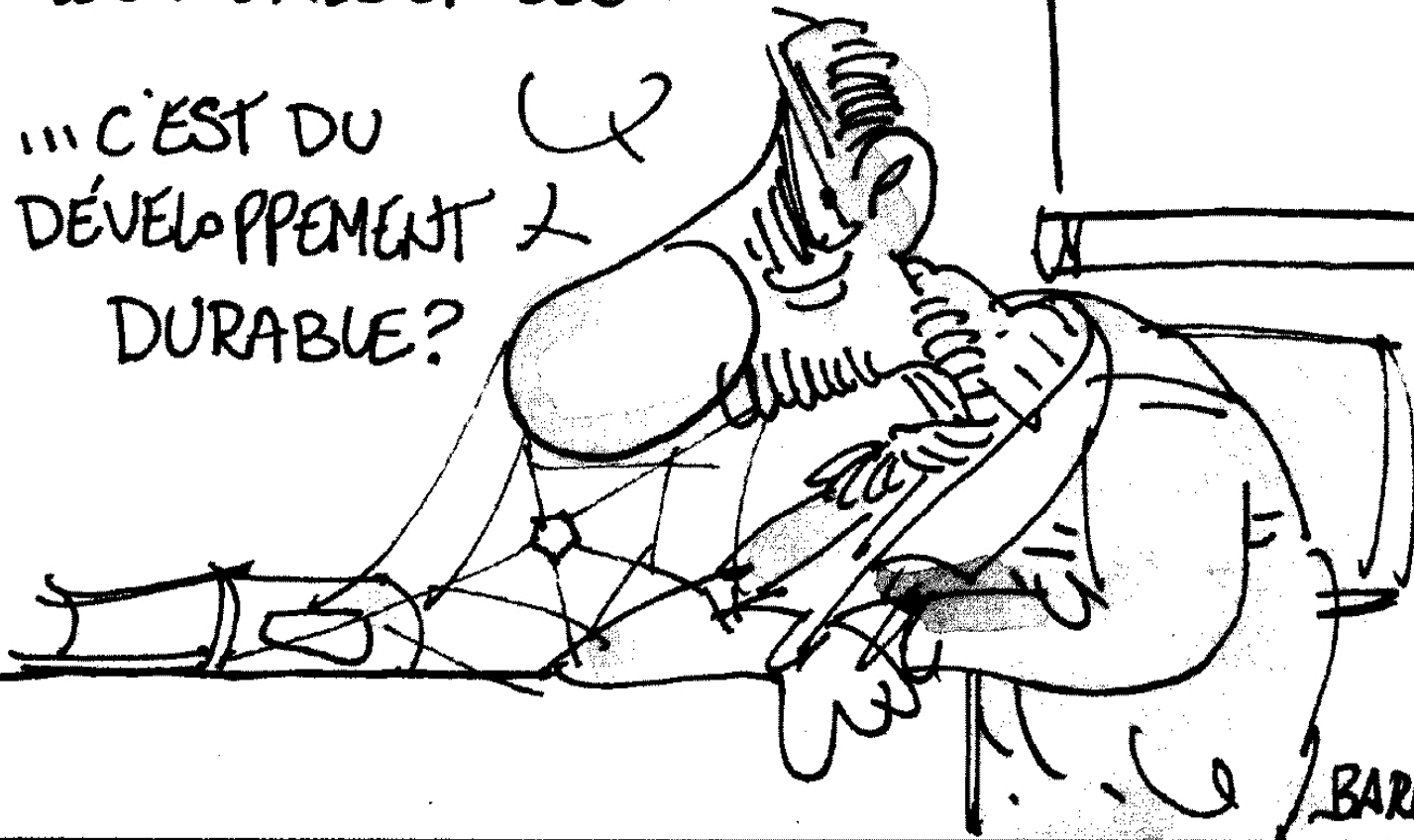
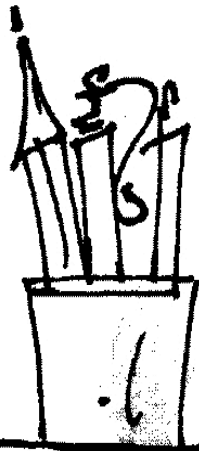
# Compétences et postures *collectives* à développer

- ✓ Innover en dépassant des objectifs-obstacles (Perrenoud, 1996).
- ✓ Savoir concevoir et mettre en œuvre une organisation du travail souple et flexible (Gather Thurler & Maulini, 2007).
- ✓ Oser les défis en fonction des compétences existantes (ZPD).
- ✓ Connaître les moyens d'accéder aux outils et ressources nécessaires.
- ✓ Savoir se rendre compte pour rendre compte, créer la confiance (Strittmatter, 2003).
- ✓ Produire des savoirs de pilotage.
- ✓ Assumer collectivement la responsabilité, tant du processus que des résultats.
- ✓ Connaître et gérer les cycles de vie des projets d'établissement.

BARRIGUE

30 ANS QUE J'ENSEIGNE  
ET QUE JE RABÂCHE  
LES MÊMES CHOSSES...

... C'EST DU  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE?



BARRIGUE