

# Le projet d'établissement, facteur de cohérence relationnelle et d'amélioration pédagogique

Kenza ABOULFETH

Ex formatrice au CPR de Meknes

Pour un meilleur rendement de l'action pédagogique, les sciences de l'éducation sont appelées à ; proposer de nouvelles démarches et de nouveaux concepts Elles font l'objet de continuelles remises en question dans le but d'adapter les pratiques d'enseignement et d'apprentissage aux changements de l'environnement culturel, économique et social de l'école.

Dans cette perspective, «le projet d'établissement» vient donner du sens à l'action pédagogique d'un établissement. Il permet aux acteurs du système éducatif l'autonomie d'adapter le choix des stratégies d'Enseignement/Apprentissage à la réalité du terrain et de tenir compte des particularités des élèves accueillis, des ressources disponibles ainsi que de l'environnement de l'établissement scolaire. Le projet d'établissement place ainsi l'apprenant au centre de ce système.

A partir d'une documentation basée sur des données théoriques nous essayerons, à travers l'article présent ; de mettre au clair la pédagogie du projet d'établissement et mener une réflexion sur les valeurs éducatives, humaines, relationnelles qu'il développe au sein de l'institution.

Nous procéderons dans une première partie à la clarification du sens de certains concepts clés se rapportant au sujet de notre article. Nous préciserons ce qu'on entend par : Projet, Projet éducatif ; Projet pédagogique et Projet d'établissement.

Nous focaliserons, ensuite, le reste de notre article sur le projet d'établissement. Nous tenterons, dans la mesure du possible, de répondre aux questions suivantes : Pour quelles raisons l'équipe pédagogique d'une institution opérerait-elle pour le projet d'établissement ? Quelles sont les étapes de l'élaboration d'un projet d'établissement ? Dans quelle mesure l'adoption du projet d'établissement contribue-t-elle à optimiser les relations pédagogiques entre les enseignants et améliorer la qualité de l'enseignement/apprentissage ?

## I. DEFINITIONS

### 1. Projet

Le Robert définit le projet comme «l'image d'une situation, d'un état que l'on veut atteindre. C'est une description, un modèle antérieur à la réalisation. C'est le synonyme de dessein, idée, intention, plan, programme, résolution, vue.» (1) Le Robert 1985 tome VII p 813.

Dans le monde managérial des entreprises, un projet est défini comme «la volonté de réaliser une œuvre commune entre tous les partenaires de l'entreprise par la traduction des besoins en termes quantifiés, ce qui implique des objectifs, des possibilités de faire (humaines, techniques, financières) une compétence de l'entreprise, des méthodes de pilotage, des actions précises et coordonnées, l'évaluation des résultats».(2) Y. CHAIGNEAU. «Du management, du projet à la qualité totale». Management 2000. Les éditions d'organisation 1990 p 35.

Dans le monde scolaire, la notion de projet recouvre plusieurs domaines :

- Le «projet éducatif» qui représente les finalités éducatives, l'ensemble des valeurs, des choix de la société. Il s'agit des instructions, orientations et programmes définis au niveau du ministère
- de l'éducation.
- Le «projet pédagogique», est une stratégie d'enseignement/apprentissage dont le champ d'action est la classe. C'est une pratique pédagogique centrée sur l'élève. C'est lui qui est appelé à réaliser ce projet. L'élève est partenaire actif du processus de sa formation. Il en est l'acteur principal Le but du projet pédagogique est de réaliser l'autonomie de l'élève.

Le projet pédagogique est un des moyens qui pourraient être adoptées pour mettre en œuvre le projet d'établissement .Il en fait partie.

### Le projet d'établissement

C'est un document qui traduit la volonté de toute l'équipe pédagogique d'un établissement d'adapter les objectifs éducatifs nationaux au public qui est sous sa tutelle. Ce document est élaboré par tous ceux qui sont concernés par la formation des élèves : enseignants, personnel technique, personnel administratif, parents d'élèves et à leur tête, le chef de l'établissement.

Si les programmes définis par l'Etat sont proposés à tous, au niveau du projet d'établissement, il revient à chaque institution de les décliner à sa manière pour proposer un ensemble d'objectifs concrets, réalistes et évaluables et choisir des programmes d'action et des stratégies d'animation adéquates aux apprenants de l'établissement.

### **Pourquoi le projet d'établissement ?**

L'école a toujours ouvert ses portes pour tous les élèves .Elle y instaure un enseignement unifié destiné à tous les élèves et dont les grandes lignes sont déterminées par le système éducatif : Ce qui a toujours défini l'école c'est un ensemble de programmes, de procédures de sélection, d'examens, de protocoles administratives... Les établissements ne possèdent pas d'existence autonome. Sur eux s'exerce un contrôle à l'occasion des inspections. Ce contrôle évalue le degré d'application des instructions du ministère de l'éducation. Avec l'adoption du projet d'établissement, l'école refuse l'uniformité, s'oppose aux routines. Elle cherche à enseigner des savoirs responsables qui permettraient aux apprenants de se saisir du monde contemporain.

Afin de répondre aux finalités éducatives, les différents partenaires pédagogiques d'un établissement, à leur tête le directeur, se concertent et définissent les objectifs généraux, les contenus et les techniques d'animation qui permettraient de mettre en œuvre les finalités de l'état certes mais qui sont adaptés à leurs élèves.

La différence, l'adaptation a pour objectif de créer toutes les conditions susceptibles de favoriser la réussite de l'élève .Ces conditions sont le fruit de la résolution de l'équipe éducative de l'établissement et d'une élaboration collective qui passe par plusieurs étapes.

### **Par quelles phases passe l'élaboration d'un projet d'établissement ?**

- Le point de départ de l'élaboration d'un projet d'établissement, est d'abord une mise au point du contexte et de l'avancée des objectifs en cours. Cette analyse permet à l'équipe pédagogique de l'établissement de réaliser un diagnostic et de relever les points forts et les points faibles, les zones d'excellence et les zones de dysfonctionnement qui se rapportent aux pratiques de l'établissement. L'interprétation des informations rassemblées aide l'équipe à cerner les causes des difficultés.

- Déterminer les priorités est la seconde étape du travail de l'équipe. Cette mise en place des grands axes sur lesquels reposera le projet est traduite en termes d'objectifs évaluables puis en termes d'actions.
- La définition d'un plan clair et détaillé des actions est l'étape nécessaire de formalisation. Elle permet à l'équipe pédagogique de travailler sur l'opportunité et la cohérence de l'ensemble des actions retenues. Ces dernières seront à ce niveau, définies en stratégies, outils, critères d'évaluation et calendrier relatif à ces actions.
- La rédaction du projet donne lieu au «document outil» d'information destiné aux différents acteurs de la communauté éducative qui devraient en prendre connaissance et l'approuver.
- «Ce processus comprenant des phases d'analyse et de diagnostic, de conception, de mise en œuvre et d'évaluation, apparaît comme un instrument de choix pour une volonté stratégique, un outil de travail et de mobilisation, une mise en perspective de certains éléments existants déjà, un objet de négociation et de contractualisation». A. BOUVIER, Management et projet, page 96

Dans quelle mesure ce processus pourrait-il être un facteur de cohérence et d'amélioration du fonctionnement de l'établissement. Dans quelle mesure contribuerait-il à consolider les relations entre les différents partenaires du système éducatif ?

### **Avantages institutionnels, pédagogiques, relationnels et sociaux du projet de l'établissement**

Adopter la pédagogie du projet d'établissement suppose une politique éducative, une approche pratique, un système organisé, des compétences, des stratégies d'enseignement, des actions réfléchies, des priorités à respecter, des résultats à atteindre et des méthodes pour y parvenir.

Ces caractéristiques font du projet de l'établissement un élément d'élucidation des pratiques pédagogiques, d'amélioration organisationnelle et d'optimisation des relations sociales et psycho-pédagogiques au sein de l'institution.

Dans son livre ; Pratiques et logiques en Pédagogie, F.MARAND fait allusion à ces caractéristiques en soulignant que «le projet est une perspective dans le temps et la réalité, conductrice et régulatrice de l'organisation des moyens pour la mettre en œuvre. La pédagogie du projet est à la fois une démarche globale d'entreprise et de construction ; et singulière par l'échelle de sa portée, en interface

entre les personnes, l'objet et l'action... Le projet est le contraire de l'improvisation. Il correspond à une dimension essentielle d'apprendre, et contribue à intégrer les personnes au monde qu'ils partagent». F.MARAND, Pratiques et logiques en Pédagogie. Nathan. VUEF 2002 ; p 46/47.

Le processus du projet de l'établissement tend donc à perfectionner le fonctionnement de l'institution ; tous les membres du système sont conscients de la part de responsabilité qu'ils engagent dans l'intérêt des élèves. : Qui fait quoi ? Avec qui ? Dans quel but ? Comment ? Quand ?

Chacun des partenaires se sent une mission qui concourt à la réussite de l'action établie par le groupe. Lorsque tous les membres de l'établissement perçoivent la nécessité de joindre leurs efforts pour réaliser ce qu'ils ont conçu et élaboré ensemble, on a des chances de voir naître un esprit d'équipe avec toutes les valeurs que cela présuppose : un travail d'équipe, une communication optimale, une concertation enrichissante...

Le travail en équipe est une nécessité pour le bon fonctionnement d'un système scolaire. Il interpelle les membres de l'équipe à s'impliquer, à partager leurs idées. La pluralité et la variété des spécialités et talents des acteurs enrichie et vivifie la communauté éducative. La communication et la concertation sont les deux relations humaines qui, par la force du travail d'équipe, sont développées par l'adoption du projet d'établissement.

La communication est une manifestation d'existence, une affirmation de soi une prise de position qui pousse les autres à vous écouter, à discuter, à tenir compte de vos opinions. Elle assure la valorisation de l'individu et du groupe. Elle reste le meilleur moyen pour résoudre les problèmes interpersonnels et intergroupe. En réduisant les différends, la communication favorise la cohésion et l'unité du groupe. C'est par elle que le groupe existe en tant que tel.

Si, au sein d'un groupe, l'échange se réalise par le biais de la communication, la recherche d'un compromis elle s'effectue par la concertation.

La concertation dans l'élaboration du projet d'établissement, est un style de relation humaine qui sous-entend des efforts pour comprendre les autres, la prise en compte de leurs points de vue pour construire une solution ensemble, apporter une réponse à un problème commun engageant l'avenir et la réussite de l'élève. La concertation dans le domaine des relations pédagogiques ne peut qu'enrichir les individus. Elle exclut le conflit, la recherche de domination. Elle limite certes les libertés mais crée de l'ordre, un ordre que nous acceptons au nom du progrès.

Dans le milieu éducatif, de telles relations se doivent d'être pilotes tant au nom de l'intérêt des apprenants qu'au non d'une valeur pédagogique. Le projet d'établissement s'inscrit dans l'ensemble des politiques éducatives qui concourent à instaurer ces valeurs et favoriser toutes les chances de réussite pour les élèves.

## CONCLUSION

Le projet d'établissement est en effet un élément de développement polyvalent au sein de l'institution. Il pose la lumière sur les finalités et les valeurs du projet éducatif afin de les adapter aux paramètres humains, géographiques, environnementaux de l'institution concernée. IL vise un enseignement/apprentissage pragmatique, une amélioration du système qui soit propre à chaque établissement.

Le projet d'établissement contribue à accroître l'autonomie des établissements scolaires. Naturellement, à l'intérieur du système éducatif national, cette autonomie devrait être équilibrée par des procédures d'évaluation transparentes du rapport entre les objectifs du projet et les résultats obtenus.

Etant plus autonome, l'établissement est appelé à s'ouvrir à l'échange et faire appel à tous les partenaires de l'action éducative, (enseignants, équipe administrative, parents d'élèves, collectivités territoriales, associations culturelles) ; Il les incite à faire preuve de participation effective et d'esprit d'équipe. Il les encourage à exercer leur responsabilité et à faire preuve de créativité, d'initiative pour proposer des démarches et des pratiques nouvelles afin de favoriser la réussite des élèves.

A travers sa mise en œuvre, le projet d'établissement consolide donc la collaboration et le travail synergique entre les différents pairs de la communauté éducative et approfondit les compétences cognitives et relationnelles des personnels.

La question à se poser en fin de cet article, c'est où en sont nos institutions du «projet d'établissement ?»

L'élaboration et l'adoption du projet d'établissement par nos écoles, collèges et lycées est selon notre point une chance à saisir et un risque à courir. D'un côté, il vise à établir un contrat qui engage toute l'organisation et d'un autre côté, il aspire à dynamiser l'institution et à lutter contre la routine et l'épuisement professionnel. C'est un défi à relever par nos institutions. Il nécessite un chef d'établissement «manager», des compétences pédagogiques contemporaines, des personnes

ressources impliquées, du temps, de la disponibilité pour la coordination et surtout un changement de mentalité, de structure et d'organisation.

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

- \_Guide de présentation des dispositifs d'accompagnement à la réussite. «Education partagée». Académie de la Martinique. 2010/2011.
  - \_En quoi la pédagogie de projet permet de donner du sens à l'enseignement du Français.
  - Djemaâ Bens alem. Synergies Algérie 2010.p.75.82
  - \_Le projet d'établissement scolaire, élément de développement au sein de l'école catholique au Liban. Thèse en vue de l'obtention d'un doctorat en Sciences de l'Education préparé par Sr. Mona BEJJANI. Kaslik-Liban.2008
  - \_Le chef d'établissement. Techniques et pratique du management. 2<sup>e</sup>édition à jour au 1<sup>er</sup> janvier 1993. Guy Delaire . Guides pratiques. Education. Berger-Levrault
  - \_Améliorer la qualité de l'éducation : pratiques, pilotage, politiques publiques. Actes du séminaire du 15 au 17 décembre 2010. CIEP Sèvres.
  - \_Guide juridique du chef d'établissement mai 2008.[www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr)
  - \_A.BOUVIER, Management et projet, former, organiser pour enseigner, Hachette Education, 1994.
  - \_CHAGNEAU Yves, Du management du projet à la qualité totale, éditions d'organisation. Paris, 1990.
-