

Comme son nom l'indique, le projet d'établissement développe une ambition locale. Même s'il se doit d'intégrer les objectifs généraux de l'École, il vise à les concrétiser pour tel établissement particulier. Pour s'assurer de correspondre aux besoins et aux spécificités du lieu, il convient donc de dresser une **"photographie"** qui fait le point de la situation. Dans la démarche d'élaboration du projet¹, cet état des lieux exerce d'abord un rôle **diagnostique**. De plus, il remplit des fonctions secondaires non dénuées d'intérêt: mettre à plat les représentations des acteurs, les confronter à la réalité, relativiser certaines informations en les comparant à d'autres, faire prendre en compte par certains acteurs des informations qu'ils n'ont pas l'habitude d'observer parce qu'ils pensent qu'elles ne relèvent pas de leur champ d'action, conforter l'identité de l'établissement, s'inscrire contre la "navigation à vue", ... Cette démarche *"contribue ainsi à la construction organisationnelle dans la mesure où le savoir individuel est transformé en savoir collectif, où il y a une recherche d'une intelligence commune des problèmes clés et des opportunités ainsi qu'une discussion ouverte des choix d'action, à partir d'outils communs"*².

La présente fiche présente ci-dessous une **Liste d'objets d'investigations**. Les informations à récolter à leur propos peuvent être de deux natures: des opinions (représentations, avis, sentiments, ...) et ce qui peut faire l'objet de descriptions (faits, dispositifs, structures, ...). Ces deux registres peuvent être traités quantitativement (fréquences, pourcentages, moyennes, ...) ou qualitativement (présence ou absence, caractéristiques, efficacité, coût, ...). Enfin, pour certains objets, il y a intérêt à questionner et à distinguer l'existant (ce que nous savons déjà bien faire) et le souhaitable (ce que nous voulons améliorer ou inventer).

Même si, à terme, l'idéal est de disposer d'un tableau de bord performant, il ne s'agit pas aujourd'hui de vouloir cerner toutes les dimensions énoncées: il convient **d'opérer un choix**. Celui-ci est d'autant plus nécessaire que les échéances imposées ne permettent pas un tra-

vail "complet". L'urgence des problèmes perçus peut constituer un critère de sélection. Une autre manière de procéder est de soumettre la liste au Conseil de Participation et/ou à un échantillon représentatif: le tri réalisé devrait veiller à comporter des données quantitatives et qualitatives portant sur des objets factuels et sur des opinions alliant l'existant et le désirable (cfr. le paragraphe précédent). De toute manière, l'état des lieux devrait tenir compte des précisions données par le Décret (article 67):

" Le projet d'établissement est élaboré en tenant compte :

- 1° des élèves inscrits dans l'établissement, de leurs caractéristiques tant culturelles que sociales, de leurs besoins et de leurs ressources dans les processus d'acquisition des compétences et savoirs;*
- 2° des aspirations des élèves et de leurs parents en matière de projet de vie professionnelle et de poursuite des études;*
- 3° de l'environnement social, culturel et économique de l'école;*
- 4° de l'environnement naturel, du quartier, de la ville, du village dans lesquels l'école est implantée.*

Lorsqu'il s'agit d'un établissement ordinaire, le projet d'établissement fixe les choix pédagogiques et les actions prioritaires mises en œuvre pour favoriser l'intégration des élèves issus de l'enseignement spécial."

Les dimensions présentées ci-dessous sont réparties en trois catégories: les caractéristiques des élèves, celles de l'école et celles du contexte. Cette liste qui paraîtra déjà longue à certains n'a pas la prétention d'être exhaustive. Chacun la modifiera et la complétera en fonction des nécessités locales.

Caractéristiques des élèves

caractéristiques scolaires

- âges, retards
- résultats: réussites, échecs, redoublements (répartition des attestations d'orientation A, B et C)
- taux d'absentéisme
- renvois: nombre, nature, motivation

¹ Voir fiche N° 6 "Grandes étapes méthodologiques"

² BOQUE J. M., Le projet d'établissement, un outil indispensable à l'excellence scolaire: quelques principes méthodologiques et théoriques pour sa construction, Non-marchand, 1996-4, p. 150.

- besoins et ressources
- aspirations, motivations d'inscription
- antécédents: résultats, écoles de provenance
- trajectoires: suivi de cohortes³, écoles de destination
- flux: arrivées, départs
- distribution des élèves de la 1° à la 6°

☐ caractéristiques socioculturelles

- situation et taille de la famille
- appartenance religieuse
- langue d'usage
- appartenance culturelle
- nationalité
- profession des parents
- mobilité géographique: aire de recrutement, transports, horaires d'arrivée et de départ, temps de déplacement
- participation des parents à la vie de l'école

Caractéristiques de l'école

☐ caractéristiques structurelles

- offre d'enseignement: formes, options, propositions en matière d'activités au choix de l'établissement
- choix et répartition des élèves par rapport aux offres de l'école
- évolution dans le temps des effectifs des classes, des options, des degrés, ...
- grilles horaires et principes d'organisation des horaires
- rythmes scolaires, répartition des activités
- politique d'inscription, refus d'inscription, recours

³ Globalement, le suivi des cohortes représente le suivi d'un groupe d'élèves au long de sa scolarité dans l'école à partir de l'inscription. Il peut s'effectuer sous différentes modalités plus ou moins lourdes à gérer. On peut suivre au fil des années scolaires les inscrits de 1° et observer combien réussissent six ans après en dernière année. On peut suivre les trajectoires de tous les élèves pendant les six années de scolarité (idem que le premier cas mais en incluant les arrivées en cours de parcours). De manière plus économique en énergie, on peut partir des élèves de 6° actuelles (inscrits en 1° six ans auparavant) et calculer leur proportion par rapport au nombre total de ces inscrits de 1°.

- encadrement: nombre d'élèves par cours, affectation des heures (cours, remédiation, coordination, ...)
- structures de participation intégrant les différents acteurs

☐ caractéristiques matérielles

- organisation de l'espace
- état des locaux, équipement, matériels didactiques
- ressources matérielles et budgétaires

☐ caractéristiques pédagogiques

- pratiques pédagogiques
- soutien aux élèves en difficulté: dispositifs, fonctionnement
- principes de répartition des élèves dans les classes
- démarches d'orientation, construction du projet personnel du jeune
- pratiques d'évaluation, définition des résultats attendus, bulletins
- formation aux nouvelles technologies de l'information

☐ caractéristiques éducatives

- éducation à la santé
- animation religieuse
- animation sportive
- animation culturelle scolaire et parascolaire
- éducation à la citoyenneté
- discipline, sanctions

☐ caractéristiques culturelles⁴

- image de marque, réputation de l'école auprès des élèves, des parents, du quartier, de la zone de recrutement
- histoire de l'école: origine, faits marquants, traditions, habitudes, impact de l'histoire sur la vie de l'école aujourd'hui
- climat relationnel, ambiance, relation entre les acteurs
- cohésion symbolique, sentiment d'appartenance des membres de l'établissement

⁴ "Caractéristiques culturelles" est ici compris dans le sens de "culture d'entreprise".

❑ caractéristiques organisationnelles

- répartition des rôles et des fonctions
- modes de leadership, style de direction, management
- modes de coordination des activités des différents acteurs
- modes de prise de décision
- relations avec l'environnement: communications, suivi des élèves, association d'anciens
- modes de communication interne
- souplesses organisationnelles

❑ caractéristiques professionnelles

- attributions: politique d'affectation, répartition temps pleins-partiels
- temps de travail
- travail d'équipe: objets, animation, fonctionnement
- modes d'organisation des conseils de classe, des délibérations
- formation continue: politique, choix des thèmes, participation, répartition selon les enseignants
- ressources humaines: qualifications des personnels, recrutement, gestion, évaluation
- relations entre les enseignants et les autres personnels
- implication des acteurs dans les activités parascolaires

Caractéristiques du contexte

- caractéristiques géographiques (quartier, région)
- situation du bassin de l'emploi
- tissu économique local: tendances, affectations
- taux de chômage
- évolution démographique
- équipement culturel local
- stages (diversité, nature), relations avec les entreprises
- nature et qualité des contacts extérieurs
- caractéristiques des établissements situés en amont, en parallèle, en aval; types de relations avec ces établissements

Quand les informations sont rassemblées⁵, il s'agit de les traiter pour produire une analyse. Retenons dès à présent une première forme d'analyse: celle qui consiste à comparer les données obtenues avec des informations portant sur les mêmes objets pour l'établissement lui-même⁶ (comparaison dans le temps: percevoir l'évolution) ou en référence à une source externe (comparaisons dans le temps ou dans la simultanéité: évaluations externes, moyennes nationales, résultats d'autres établissements, ...). En effet, les données brutes n'ont généralement que peu d'intérêt si elles ne sont pas rapportées à d'autres données ou à une norme. Nous reviendrons dans une autre fiche sur l'analyse de l'état des lieux⁷.

Piloter, c'est manier dynamiquement les contraires

Hervé SERIEYX

⁵ La réalisation de l'état des lieux peut être menée par le Conseil de participation ou celui-ci peut le déléguer à un groupe de pilotage (cfr. Fiche N° 9: "Un groupe de pilotage"). Les services d'animation pédagogique possèdent des outils (questionnaires, grilles, ...) qui peuvent servir de base à l'élaboration par chaque équipe de ses propres instruments de mesure; ces documents permettent de sérieuses économies d'énergie.

⁶ Ceci suppose d'introduire – si ce n'est déjà le cas – une "culture de la prise d'information" et du pilotage sur la base de tableaux de bord. Cette stratégie peut paraître lourde au départ mais son "coût" diminuera au fur et à mesure qu'elle deviendra une habitude; d'autre part, les bénéfices obtenus devraient justifier l'effort consenti. Remarquons qu'en réalisant un état des lieux circonstancié, un établissement prépare déjà la rédaction du rapport d'activités annuel prévu à l'article 73 du décret "Missions" du 24 juillet 1997: les treize points qui y figurent peuvent aussi orienter le choix des dimensions investiguées.

⁷ Signalons déjà qu'il y a intérêt pour cette phase d'analyse et d'interprétation à associer au travail des personnes non directement concernées par les informations traitées.