

L'obligation décrétalement faite aux écoles de se doter d'un projet d'établissement explicite sera sans doute reçue de différentes manières par les acteurs concernés. Contrainte supplémentaire pour certains, opportunité à saisir pour d'autres: les **enjeux** des différentes parties vont trouver à s'exprimer à l'occasion de cette prescription nouvelle.

Pourtant, le projet d'établissement ne produira des effets positifs que dans la mesure où un maximum de partenaires transformeront cette obligation générale en **ressource** locale. Ce changement de point de vue n'est envisageable qu'à une condition maintenant bien connue des chercheurs en matière d'introduction d'innovations dans les organisations: il est indispensable que les acteurs chargés de mettre en œuvre le changement perçoivent les **bénéfices** potentiels de celui-ci. Cette condition nécessaire - mais sans doute pas suffisante - demande d'être rencontrée pour susciter un minimum d'adhésion et d'engagement de la part des protagonistes.

Faire apparaître les bénéfices que les intéressés peuvent escompter de l'élaboration d'un projet d'établissement: tel est l'objectif du **questionnaire** en annexe de cette fiche.

Comment utiliser ce questionnaire?

* De manière collective:

Avec le conseil de participation, les membres du Pouvoir Organisateur, l'ensemble des professeurs, le groupe de pilotage, ... inviter chacun à répondre en choisissant deux ou trois bénéfices parmi les dix proposés.

Préciser que ces bénéfices sont tous "avouables" (même si le dernier peut paraître un peu "court" pour mobiliser véritablement). Synthétiser les réponses pour en dégager les convergences. Au-delà des convergences relevées, vérifier que les phrases retenues recouvrent bien le même sens pour les différentes personnes. Débattre des divergences. En conclusion, retenir les bénéfices privilégiés pour investiguer particulièrement ces axes lors de l'état des lieux (voir fiche "état des lieux").

* De manière individuelle:

Le questionnaire peut être utilisé par une direction pour clarifier ses enjeux à propos du projet d'établissement. On peut faire l'hypothèse qu'il existe un lien entre les bénéfices escomptés par la direction et son style de management. Cette relation serait intéressante à clarifier: "*Quelles sont mes priorités dans mon leadership, mes investissements prioritaires en temps, en énergie? Comment ces priorités se traduisent-elles au quotidien? En quoi le projet d'établissement représente-t-il une occasion de concrétiser ces priorités et d'affirmer mon style de direction? Quelles difficultés prévisibles vais-je rencontrer? Sur quelles ressources puis-je m'appuyer?*" Si différents groupes ont également répondu au questionnaire, il est instructif de confronter les points de vue de manière à se demander comment intégrer les perspectives divergentes dans la manière de piloter l'opération "projet d'établissement". Pour la direction, les bénéfices non retenus par elle-même et ceux pointés prioritairement par d'autres devraient susciter autant de vigilance que les enjeux privilégiés.

"Des études de terrain font apparaître que les enseignants sont tentés par l'innovation lorsqu'ils y voient une opportunité de développement tant personnel que professionnel."

"Nous ne devons pas perdre de vue qu'innover, c'est abandonner des pratiques et des routines, c'est-à-dire se priver de repères sûrs et sécurisants. En bref, innover c'est courir des risques professionnels, mais aussi personnels."

FINKELSTEIN D. et DUCROS P., Conditions d'implantation et de diffusion d'une innovation scolaire, in BONAMI M. et GARANT M. (éds), Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation, De Boeck, 1996, p. 35, 34.

Elaborer un projet d'établissement: *Pour quels bénéfices?*

En tant que (fonction), je pense que le(s) bénéfice(s) à attendre de l'élaboration d'un projet d'établissement pourrai(en)t être:

<i>Plutôt oui</i>	<i>b é n é f i c e s</i>	<i>Plutôt non</i>
	A. articuler les actions menées à différents niveaux: renforcer leur stabilité, les mettre en cohérence, faire apparaître leur fil rouge et faire le lien avec les projets éducatif et pédagogique	
	B. anticiper l'avenir comme un défi à relever et avoir prise sur l'évolution de l'établissement en dégagant des actions prioritaires tout en sachant intégrer l'imprévu	
	C. favoriser la visibilité des actions vis-à-vis de l'intérieur et de l'extérieur de l'établissement	
	D. affirmer l' identité et la culture de l'établissement (les valeurs communes partagées)	
	E. se donner des repères pour évaluer les actions entreprises et ainsi mesurer les effets produits par celles-ci	
	F. rendre davantage efficaces les pratiques des différents membres de la communauté éducative	
	G. se positionner par rapport à l'environnement, déterminer son impact sur l'établissement et envisager les régulations nécessaires	
	H. favoriser la participation des membres de la communauté éducative, développer la communication entre eux pour susciter adhésion, responsabilité et cohésion	
	I. résoudre les problèmes concrets rencontrés, identifier les besoins, corriger les dysfonctionnements	
	J. répondre à l' obligation décréte et ainsi intégrer les cadres de références obligatoires (projet éducatif, pédagogique, rapport annuel...)	
	K. ...	

En synthèse, ma vision personnelle des bénéfices d'un projet d'établissement est la suivante:

.....

.....

.....