

## **GUIDE MÉTHODOLOGIQUE**

### **PROJET D'ÉCOLE 2022-2026**

En propos liminaire, une explicitation des enjeux permet d'éclairer la démarche globale.

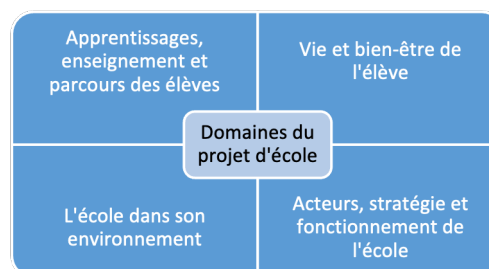
Le projet d'école :

- ce n'est pas uniquement au directeur de le concevoir,
- ce n'est pas uniquement une accumulation d'actions et de projets.

Par contre, le projet d'école :

- c'est le fil rouge de l'école à la fois transversal (niveau, cycle, école) et longitudinal (priorités sur lesquelles se focaliser pendant plusieurs années),
- c'est le cadre de référence et mémoire pédagogique de l'école pour :
  - o l'équipe pédagogique (travail en équipe, nouveaux arrivants, ...),
  - o la communication et les échanges avec la communauté éducative et les partenaires,
  - o l'équipe de circonscription,
- c'est le projet collectif que l'école construit, définissant les actions et les décisions qui sont opérées en son sein de façon cohérente, contextualisée et ciblée.

La réflexion sur le projet d'école et l'action qui en découle nécessite d'analyser la situation actuelle de l'école et de définir, pour chaque axe stratégique retenu, des objectifs et actions au regard de quatre domaines interdépendants.



Ce guide méthodologique a vocation à accompagner la réflexion des équipes :

- explicitation des incontournables de la démarche dans ses différentes étapes,
- proposition de techniques d'animation destinées à faciliter la réflexion collective,
- formalisation des éléments issus de la réflexion collective dans le document-cadre départemental du projet d'école 2022-2026.

## Glossaire

**Domaine** : entrée choisie pour le projet dans sa globalité, notamment dans l'analyse de la situation actuelle de l'école et dans la déclinaison de chaque objectif-école.

Au nombre de quatre : apprentissages, enseignement et parcours des élèves / vie et bien-être de l'élève / acteurs, stratégie et fonctionnement de l'école / l'école dans son environnement.

**Axe stratégique** : orientation majeure de la stratégie de l'école.

**Objectif** : énoncé clair et explicite des effets qu'une action doit obtenir.

Pour chaque axe stratégique sont définis

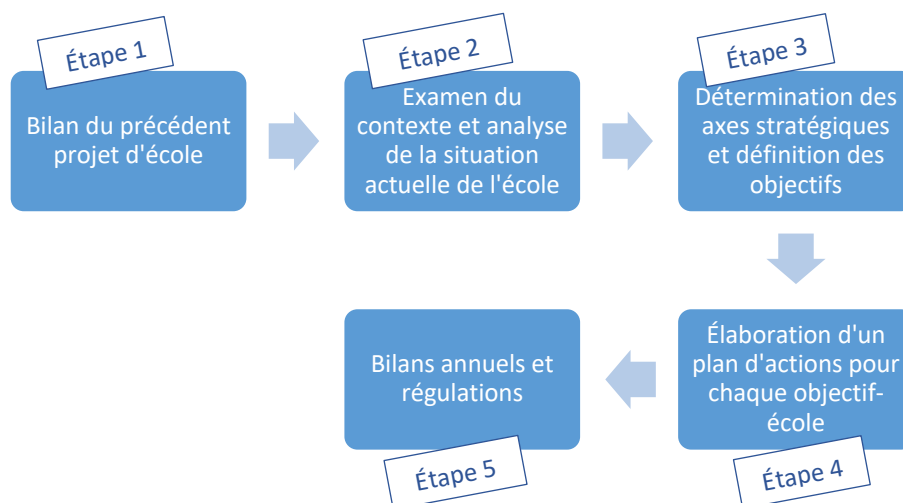
- un objectif-école (objectif global posé en regard du projet académique – liste déroulante),
- quatre sous-objectifs (objectifs opérationnels), un sous-objectif étant défini pour chaque domaine.

Un objectif s'exprime sous la forme « verbe d'action à l'infinitif + ... » (exemple : améliorer..., renforcer ..., ...).

**Plan d'actions** : ensemble cohérent de réalisations programmées pour atteindre l'objectif-école défini (et ses déclinaisons en sous-objectifs).

**Indicateur** : paramètre permettant de quantifier ou de qualifier une caractéristique d'une action.

## Étapes de la démarche



L'élaboration d'un projet commun maternelle(s) – élémentaire peut être fort pertinente. Cette possibilité est laissée au choix des équipes.

## La place du directeur d'école dans le projet d'école

Référence : référentiel métier des directeurs – BO spécial n°7 du 11 décembre 2014

Responsabilités pédagogiques – pilotage	Capacités et compétences en jeu
<p>Le directeur :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- coordonne l'élaboration du projet d'école,</li><li>- veille à ce que le projet d'école décline les orientations académiques, prenne en compte les spécificités de l'école et à ce qu'il prévoit un dispositif d'évaluation,</li><li>- assure le suivi du projet d'école et contribue au déroulement des expérimentations qu'il peut prévoir,</li><li>- suscite au sein de l'équipe pédagogique des initiatives destinées à améliorer l'efficacité de l'enseignement en cohérence avec le projet d'école.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- S'inscrire dans une démarche de projet, mobiliser une équipe sur des objectifs partagés.</li><li>- Mettre en place des outils et une pratique du diagnostic d'école, en faire partager les conclusions.</li><li>- Construire des indicateurs pertinents et piloter l'évaluation du projet d'école.</li><li>- Utiliser les outils numériques (bases de données et logiciels) pour suivre le tableau de bord de l'école.</li></ul>

# Étape 1 : établir le bilan du précédent projet d'école

## Pourquoi ?

- Valoriser le travail accompli
- Identifier les actions à pérenniser désormais dans le quotidien du fonctionnement de l'école et des pratiques de l'équipe
- Tenir compte de l'expérience acquise
- S'inscrire dans la continuité (ou la rupture).

## Comment organiser la réflexion collective relative à cette étape au sein de l'école ?

En conseil des maitres (environ 1 heure).

### Phase 1 :

Relecture du précédent projet d'école.

### Phase 2 :

Technique d'animation proposée : l'étoile de mer.

Chacun s'exprime sur des post-its positionnés sur un diagramme en forme d'étoile selon 5 axes :

- « on continue... »
- « on arrête... »
- « on fait moins de... »
- « on fait plus de... »
- « on tente... ».



Remarque : Selon la taille de l'équipe, le diagramme peut prendre la forme de 5 affiches ou panneaux d'affichage.

## Comment formaliser cette étape dans le document-cadre ?

Cette étape ne nécessite pas de formalisation particulière dans le document-cadre.

Toutefois, la réflexion issue de cette étape sera à exploiter dans les étapes suivantes.

Il est donc conseillé de conserver les affiches avec les post-its positionnés.

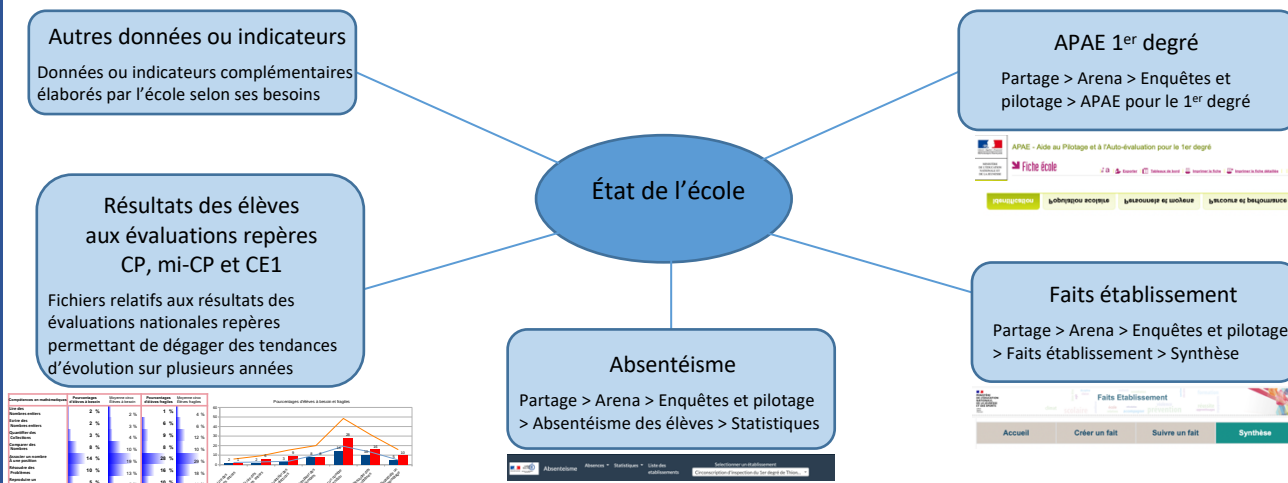
## Étape 2 : examiner le contexte et analyser la situation de l'école

### Pourquoi ?

- Connaître les caractéristiques de l'école de la façon la plus objective possible
- Dégager une vision commune de l'école et de ses particularités selon quatre domaines qui permettent une analyse de l'ensemble des activités et des missions de l'école.

### Sur quels supports cette étape peut-elle prendre appui ?

Un ensemble de données et indicateurs est à disposition de chaque école pour nourrir cette étape.



### Comment organiser la réflexion collective relative à cette étape au sein de l'école ?

En conseil des maîtres ou en conseil de cycle (environ 2 heures).

#### Phase 1 :

Prise de connaissance des données et indicateurs (voir ci-dessus).

#### Phase 2 :

Technique d'animation proposée : *brain walk* (déclinaisons du *brainstorming*).

Dans la salle, quatre espaces, un espace dédié à chaque domaine\* avec affiche, sont installés.

\* Domaines : apprentissages, enseignement et parcours des élèves ; vie et bien-être de l'élève ; acteurs, stratégies et fonctionnement de l'école ; l'école dans son environnement



Pour chaque domaine, sur la base de ces supports, chacun s'exprime sur des posts-its de deux couleurs différentes : une couleur pour les points forts et réussites et une autre couleur pour les points de vigilance et marges de progrès.

Chacun se déplace et dépose ses propositions dans l'espace approprié.

Une synthèse collective permet de catégoriser les propositions.

Remarque : des exemples de catégories permettant d'investir chaque domaine sont proposés dans le document-cadre du projet d'école 2022-2026.



### Comment formaliser cette étape dans le document-cadre ?

#### Analyse du contexte de l'école :

Cette partie prend la forme d'une analyse synthétique du contexte de l'école d'environ 5 lignes, à travers des données centrées sur les élèves, personnels, familles et conditions matérielles (données collectées notamment sur APAE).

#### Analyse de la situation actuelle de l'école :

Les propositions catégorisées lors de la réflexion collective sont insérées dans le tableau de cette partie.

Les éléments proposés dans le document-cadre n'apparaissent qu'à titre d'exemples. Ils n'ont pas vocation à tous apparaître dans le document finalisé du projet d'école. Il appartient à chaque équipe d'école de ne retenir dans le document formalisé que les éléments qui paraissent les plus adaptés à la situation locale et à la définition des axes stratégiques. (cf. note de bas de page n°1 du document-cadre).

## Étape 3 : dégager des axes stratégiques et définir des objectifs

### Pourquoi ?

- Choisir des orientations majeures de la stratégie de l'école (axes stratégiques), priorités du projet d'école 2022-2026
- Opérationnaliser les axes stratégiques définis.

### Comment organiser la réflexion collective relative à cette étape au sein de l'école ?

Journée de solidarité – partie 1 (3 heures).

#### Phase 1 : opérer le choix d'axes stratégiques et d'objectifs-école

Technique d'animation proposée : le placemat.

Dans la salle, des espaces sont installés, correspondants aux différentes propositions des étapes 1 et 2 de la démarche (affiches de l'étoile de mer et affiches du *brain walk*).

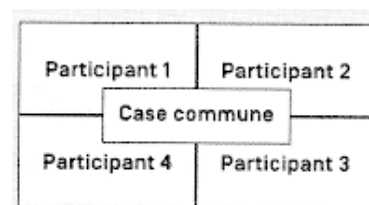
Temps 1 : Chacun se déplace pour reprendre connaissance des propositions des étapes 1 et 2 (bilan du précédent projet d'école et analyse de la situation actuelle de l'école).

Lors de ces déplacements, chacun croise ces propositions et prend note des idées suscitées par ces croisements (si possible sous forme d'objectifs).

Temps 2 : Des groupes sont constitués. Au sein de chaque groupe, les participants présentent chacun leur tour leurs idées (case individuelle « participant ») et réfléchissent ensemble à une proposition commune d'**objectif(s)** qu'ils inscrivent dans la case centrale (« case commune »).

Temps 3 : Chaque groupe présente son travail au collectif.

Le choix des axes stratégiques et des objectifs-école est ensuite opéré collectivement suite à cette réflexion.



#### Phase 2 : décliner chaque objectif-école en sous-objectifs selon les 4 domaines

Les post-its de l'étoile de mer et du *brain walk* correspondant à chaque objectif-école sont récoltés et regroupés sur une nouvelle affiche (une affiche = un objectif-école).

Technique d'animation proposée : le jeu des enveloppes.

Constituer des groupes (nombre de groupes : multiple de 3 car 3 objectifs-école).

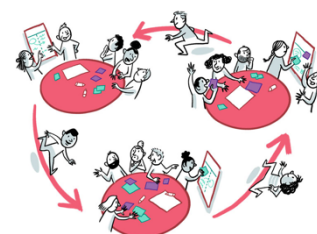
En appui sur les post-its collectés pour chaque objectif-école, chaque groupe propose collectivement une déclinaison en sous-objectifs (un par domaine).

Chaque sous-objectif est inscrit sur un papier qui est inséré dans une enveloppe (une enveloppe par domaine, donc 4 enveloppes sur lesquelles le nom du domaine est inscrit). Les enveloppes passent de groupe en groupe, sans que les propositions des groupes précédents ne soient dévoilées.

Une fois que les enveloppes ont fait le tour, les propositions de chaque enveloppe sont découvertes en grand groupe et une synthèse est réalisée.

Remarques :

- Point de vigilance : un objectif n'est ni un moyen, ni une action.
- La déclinaison en sous-objectifs selon les 4 domaines permet d'investir l'ensemble des activités et des missions de l'école au service de l'objectif-école visé.



### Comment formaliser cette étape dans le document-cadre ?

Pour chaque axe stratégique, l'objectif-école et les sous-objectifs définis lors de la synthèse sont insérés dans la « synthèse des axes stratégiques retenus ».

Chaque objectif-école est posé en regard des axes du projet académique (liste déroulante).

Remarque : La détermination des axes stratégiques est laissée au choix des équipes. Il est donc possible de choisir plusieurs axes stratégiques en regard du même axe du projet académique si cela répond à la situation de l'école.

## Étape 4 : élaborer un plan d'actions pour chaque objectif-école

### Pourquoi ?

- Rechercher les solutions les plus adéquates localement pour atteindre les objectifs et sous-objectifs
- Traduire chaque sous-objectif en actions concrètes et réalisables en prenant en compte les ressources et contraintes.

### Comment organiser la réflexion collective relative à cette étape au sein de l'école ?

Entre les étapes 3 et 4 :

Mettre à disposition 3 « boîtes à idées d'actions » (une par objectif-école) dans lesquelles chacun, au moment qu'il trouvera opportun, pourra glisser des idées d'actions en indiquant à quel sous-objectif elles se réfèrent.

Journée de solidarité – partie 2 (3 heures).

Technique d'animation proposée : la galerie d'exposition.

### Phase 1 : travaux en groupes

Chaque groupe travaille sur un ou plusieurs sous-objectifs définis sur la base des propositions issues de la « boîte à idées d'actions ».

Pour chaque objectif-école et chaque sous-objectif, il s'agit de concevoir un plan d'actions (d'école, de cycle, de niveau, de classe, de dispositif, ...) déclinable annuellement ou pluriannuellement.

Pour chaque action, il convient de s'interroger sur :

- les modalités de sa mise en œuvre,
- les modalités de son évaluation à travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Un support visuel de présentation est conçu par chaque groupe.

Remarques :

- Il convient de définir au moins une action par sous-objectif.
- Pour chaque sous-objectif, plusieurs actions peuvent être conçues.

On donne à chaque membre du groupe une lettre en vue de la phase 2 :

- le groupe 1 est composé de l'enseignant A, de l'enseignant B, ...
- le groupe 2 est composé de l'enseignant A, de l'enseignant B, ...
- ...

### Phase 2 : présentations des travaux

Les supports visuels de chaque groupe sont installés à plusieurs endroits de la salle (station). Les groupes sont scindés. Ceux qui ont la même lettre forment un nouveau groupe et se présentent mutuellement les supports visuels de la salle.

L'auditoire prend des notes.

À la fin de la présentation, le groupe se dirige vers la prochaine station jusqu'à ce que chacun ait présenté le travail de son groupe d'origine.



### Comment formaliser cette étape dans le document-cadre ?

Les plans d'actions conçus sont insérés dans la partie « plan d'actions pour chaque objectif-école ».

Remarques :

- Certaines actions peuvent s'établir sur un, deux, trois voire quatre ans. Une fusion des cellules sera à appliquer dans le document-cadre.
- Pour chaque sous-objectif, trois lignes sont proposées pour les actions dans le document-cadre. Des lignes seront à ajouter ou à supprimer selon les besoins.
- Aucune rédaction de fiche-action n'est exigée.

## Étape 5 : établir des bilans annuels et réguler les actions

### Pourquoi ?

- Identifier les réussites et les marges de progrès en cours de projet
- Permettre des réajustements concertés
- Maintenir de façon continue l'attention sur les objectifs prioritaires de l'école.

### Comment organiser la réflexion collective relative à cette étape au sein de l'école ?

Au terme de chaque année scolaire :

En conseil des maîtres (environ 2 heures)

#### Phase 1 :

Constituer des groupes (nombre de groupes : multiple de 3 car 3 objectifs-école).

Chaque groupe se focalise sur un objectif-école et évalue l'atteinte des 4 sous-objectifs associés au regard du ou des indicateurs définis.

#### Remarques :

- Sous-objectifs pour lesquels des indicateurs quantitatifs ont été déterminés : ils sont facilement évaluables à partir d'un recueil de données chiffrées préalable,
- Sous-objectifs pour lesquels des indicateurs qualitatifs ont été déterminés : leur évaluation comporte une part de subjectivité.

Technique d'animation proposée pour les indicateurs qualitatifs : le jeu des enveloppes (cf. étape 3).

#### Phase 2 :

Technique d'animation proposée : l'étoile de mer.

À partir des conclusions de la phase 1, chacun s'exprime, pour chaque objectif-école, sur des post-its positionnés sur un diagramme en forme d'étoile selon 5 axes :

- « on continue... »
- « on arrête... »
- « on fait moins de... »
- « on fait plus de... »
- « on tente... ».



Remarque : Selon la taille de l'équipe, le diagramme peut prendre la forme de 5 affiches ou panneaux d'affichage.

### Comment formaliser cette étape dans le document-cadre ?

À la fin de chaque année scolaire, il s'agit de :

- poser le bilan au regard des indicateurs, en termes de réussites et de marges de progrès, sur la base des conclusions de la phase 1,
- définir les régulations à mettre en œuvre sur la base des propositions de la phase 2.