

Le texte ci-dessous rend compte d'une expérience de terrain au cours de laquelle l'obligation réglementaire d'élaboration du projet d'établissement du lycée où j'exerce actuellement a servi de tremplin pour imaginer l'évolution des pratiques pédagogiques induite par les objectifs à atteindre. Les besoins en formation afférents ont conduit au rapprochement des pédagogues et de chercheurs et in fine à une consolidation de la professionnalité des enseignants impliqués.

Éléments de contexte

Il s'agit d'un lycée de taille conséquente implanté dans une ville moyenne, sous-préfecture, distante d'une soixantaine de kilomètres de la capitale régionale.

Parmi les 200 adultes qui travaillent sur le site, on compte environ 130 professeurs.

Le conseil pédagogique est formellement installé mais sa constitution elle-même indique que sa raison d'être a été détournée au profit des élus (professeurs) au conseil d'administration qui ont obtenu d'y siéger es-qualité.

La réécriture du projet d'établissement est envisagée alors que le précédent est arrivé à échéance depuis plus de 3 ans.

Le projet d'établissement

- relève d'une obligation inscrite dans la loi de refondation de l'école du 8 juillet 2013 (article L401-1 du code de l'éducation)
- « précise les voies et moyens qui sont mis en œuvre pour assurer la réussite de tous les élèves »
- « peut prévoir la réalisation d'expérimentations, pour une durée maximum de cinq ans, portant sur l'enseignement des disciplines, l'interdisciplinarité, l'organisation pédagogique de la classe, de l'école ou de l'établissement, la coopération avec les partenaires du système éducatif, les échanges ou le jumelage avec des établissements étrangers d'enseignement scolaire »

Au-delà du cadre légal que les auteurs d'un projet d'établissement se doivent de respecter, l'enjeu consiste donc à impliquer l'ensemble des acteurs de la communauté éducative. En cela, la démarche rejoint ce qu'écrivait le maire d'une métropole de l'ouest de la France, pour présenter son projet municipal, à savoir « La loi nous oblige, le projet nous mobilise. »

C'est dans cet esprit que, courant 2014, la réécriture du projet d'établissement est pensée par l'équipe de direction qui ne se contente pas de se conformer à une obligation réglementaire mais souhaite créer une dynamique.

Le conseil pédagogique, qui est en principe un outil adapté pour travailler dans ce sens, peut constituer, dans le cas d'espèce, un frein.

Démarche

Nous gardons en référence le projet précédent. Mais la réforme du lycée, l'évolution constante du public scolaire (leur rapport aux écrans étant l'élément le plus manifeste des changements en cours) en une demi-douzaine d'années, nous conduisent à privilégier l'entrée pédagogique et donc à travailler prioritairement avec l'équipe enseignante. Notre volonté d'ancrer le projet au cœur de la classe rend cette approche incontournable.

Les transformations que les professeurs constatent sont une source d'inquiétude pour leur professionnalité. Nous nous devons de les accompagner en leur proposant des outils d'analyse.

Nous nous engageons dans une démarche qui « n'est pas d'imposer aux esprits un plan tout fait, mais de dégager de la complexité des faits, des règles d'action qui permettent d'obtenir, dans une hypothèse donnée, le plus grand effet possible. » (Jean Jaurès)

Nous constituons donc des groupes de travail thématiques, ce qui nous permet de faire appel à des volontaires. Nous fournissons des documents de nature à prendre du recul par rapport aux constatations brutes.

Nous affinons le diagnostic en nous appuyant sur les axes du projet antérieur ; nous les réinterrogeons ; nous faisons des propositions d'adaptation ponctuelle pour les années scolaires en préparation.

Plusieurs mois plus tard, nous lançons la démarche d'élaboration progressive lors de la présentation du processus et d'un cadre de réflexion dans un premier texte martyre. Celui-ci est soumis à une assemblée qui préfigure le conseil pédagogique (mais nous ne le nommons pas ainsi).

Le document de consensus est diffusé. Il sera amendé plusieurs fois lors de réunions de groupes thématiques.

Lorsque le texte a atteint une forme qui paraît proche de la finalisation attendue, il est de nouveau soumis, prioritairement, aux enseignants réunis en « conseil pédagogique ». A ce stade, nous ne doutons pas que cette instance a été reconnue pour ce qu'elle est. Cela ne produit aucune protestation.

Le texte poursuivra ensuite son parcours devant tous les autres représentants des personnels et des usagers avant sa présentation au conseil d'administration.

Développement professionnel

“Le projet d'établissement (...) exprime, tout à la fois, la volonté de changement et de rénovation et la conviction de pouvoir contribuer effectivement à une amélioration.

En cela, il n'est pas très éloigné de l'utopie telle que Norbert Elias la définit : « ... on pourrait donc dire, pour synthétiser, qu'une utopie est la représentation imaginaire d'une société, représentation contenant des propositions de solutions à des problèmes non résolus, bien particuliers, de la société d'origine, à savoir des propositions de solutions qui indiquent les changements que les auteurs ou les porteurs de cette utopie souhaitent ou bien les changements qu'ils redoutent, voire peut-être les deux à la fois. »”

Ces principes ont intégré le préambule du projet d'établissement.

L'équipe de ce lycée, par son expérience, par son engagement, n'est pas de celles dont on doit construire la professionnalité. Il faut, par contre (en tout cas, c'est notre hypothèse), la nourrir pour l'accompagner dans la prise en charge des enjeux actuels.

Pour ce faire, nous comptons nous tourner vers la recherche mais il ne fallait pas négliger le relatif scepticisme qui habite les professeurs du second degré à l'égard de ceux qu'ils considèrent comme n'étant pas en prise directe avec la réalité du terrain. Le chercheur lui-même doit se faire médiateur

entre la recherche et les professionnels de terrain ou faire appel à un intermédiaire qui assurera l'interface.

Les interactions avec des enseignants-chercheurs mais également avec les écoles et les collègues de proximité sont désormais au cœur des actions les plus symptomatiques du projet d'établissement :

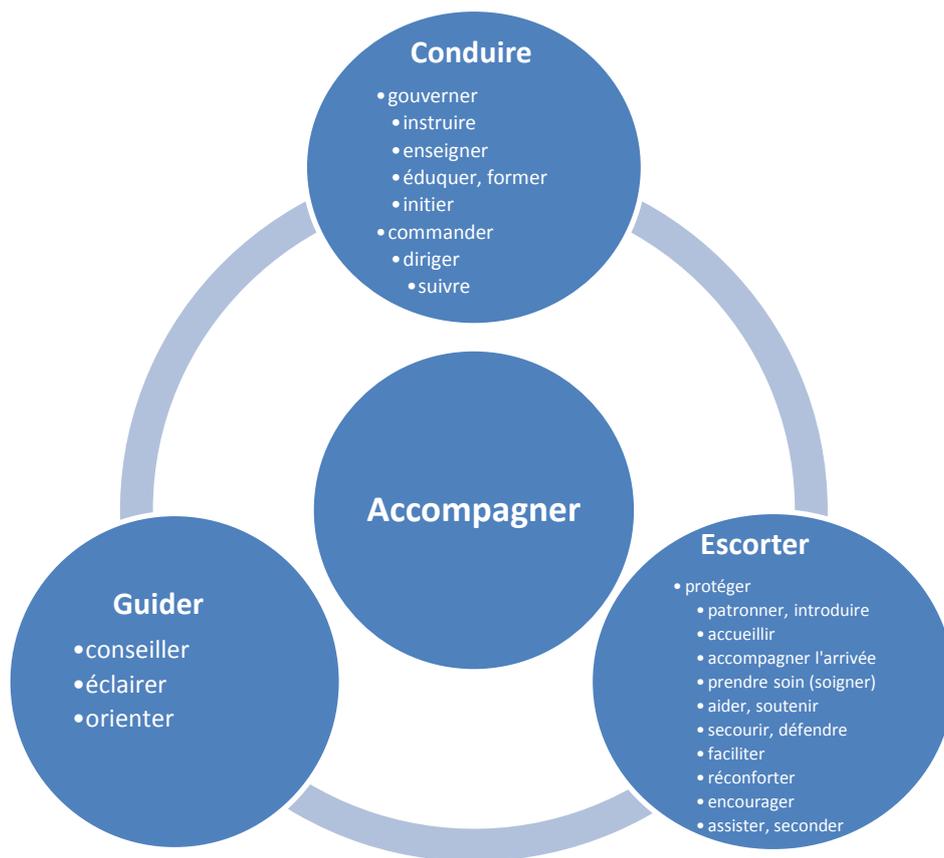
- une action - recherche en lien avec des établissements étrangers : Australie, Canada, Danemark, Norvège, Suède ;
- des actions pédagogiques intégrant les découvertes des sciences cognitives d'un laboratoire francilien avec l'appui d'un médiateur, par ailleurs pilote d'un réseau de pédagogues en région parisienne ;
- une action « égalité des genres » (intégrée à la volonté de traitement équitable des élèves) en collaboration avec un laboratoire de recherches de l'Université de Rouen ;
- la création d'un espace de mutualisation dans l'ENT.

L'existence du conseil pédagogique ne fut pas un préalable mais une conséquence de la démarche engagée. Nous pouvons faire l'hypothèse que, s'il avait existé, nous aurions progressé plus vite et plus efficacement. Mais, en commençant par là, aurions-nous réussi à dépasser les résistances ?

Questionnement sur des invariants

Malgré le principe posé au début de ce texte de nécessaire invention s'appuyant sur le contexte dans lequel nous exerçons, on peut tenter de dégager quelques conditions utiles à réunir pour engager une équipe enseignante sur la voie collégiale d'un enrichissement de sa professionnalité. Il ne s'agit là que d'hypothèses.

- **Inscription dans la durée ?** Une connaissance la plus fine possible de l'équipe avec laquelle nous travaillons semble indispensable. Elle peut demander plus ou moins de temps. La confiance nécessaire entre celui/celle qui initie la démarche et l'équipe peut avoir été construite sur un autre objet dans le *faire ensemble*. Il ne faut alors pas montrer d'impatience.
- **Recherche et médiation ?** Antoine Prost a, il y a plusieurs années, exprimé ses regrets que la recherche irrigue si peu la vie de la classe. Nous avons rencontré des chercheurs qui ont su effectuer le chemin nécessaire pour que leurs propos fassent écho aux préoccupations des pédagogues. Nous avons travaillé avec des collègues qui sont eux-mêmes en lien avec des laboratoires de recherche et qui ont fait interface. L'une de ces conditions semble devoir être remplie pour que la coopération soit fructueuse.
- **Accompagnement ?** Les équipes, comme le changement, doivent être accompagnées. Les personnels d'encadrement du bassin d'éducation et de formation ont travaillé pendant deux jours avec Maela Paul dont les recherches portent sur l'accompagnement. Le schéma qui suit est une mise en forme inspirée de ses propositions.



- **Veille ?** Une veille constante doit être mise en place pour détecter les nouveautés qui pourraient présenter un intérêt pour l'évolution des pratiques pédagogiques ou la professionnalisation. Il reste alors à déterminer l'articulation entre celui/celle qui a la charge de la veille (si ce n'est pas un personnel de direction) et l'équipe de direction. Cela doit être prolongé de modalités efficaces (qui doivent susciter l'intérêt) de diffusion auprès des équipes enseignantes.
- **Mutualisation ?** Une autre forme de stimulation est le vecteur de la mutualisation des pratiques. Cette démarche n'est pas *de facto* inscrite dans la culture des enseignants qui vivent plutôt quotidiennement une forme de solitude pédagogique. Réussir à organiser le partage est une réelle source d'émulation réconfortante. Le conseil pédagogique peut en être l'un des lieux.

Lorsque le conseil pédagogique est devenu une instance réglementaire, toute l'institution s'est mobilisée pour qu'il soit installé dans tous les établissements, son existence étant tenue pour un indicateur d'évolution, de changement, de progrès. La qualité du travail qui y est effectué nous paraît une donnée beaucoup plus pertinente pour en juger, même si elle est plus difficile à détecter.

Bolbec, le 4 février 2018
 Dominique Procureur
 Provisoireur