

La notion de PROJET dans le travail en équipe pédagogique

I. AUTOUR DE LA NOTION DE « PROJET »

D'un usage courant, le terme « projet » n'échappe à personne. Cela n'est peut-être pas sans quelques inconvénients car il peut alors recevoir de multiples acceptions. Déverbal de « projeter », un « projet » évoque déjà une idée, plus ou moins élaborée, de quelque chose que l'on envisage de faire, voire de faire faire. John Dewey écrit dans *Expérience et éducation* : *Le projet diffère d'une impulsion première et d'un désir par le travail qu'il suppose, travail d'élaboration selon un plan et une méthode d'action basés sur la prévision des conséquences dans certaines circonstances données et dans certaine direction.* Quant à Sartre, il écrit dans *L'Être et le Néant* : *Le sens commun conviendra avec nous... que l'être dit libre est celui qui peut réaliser ses projets.* Ce qui nous renvoie à l'idée de projet au sens philosophique de ce par quoi l'homme tend à modifier le monde ou lui-même dans un sens donné.

Dans le cadre du travail en équipe pédagogique, ce terme recouvre le double aspect de visée philosophique et de programmation concertée. Il intègre par ailleurs une dimension supplémentaire au travers de sa rédaction, celle de le rendre communicable et capable de servir de référentiel. Le projet est un lieu où s'exprime la liberté de l'enseignant, liberté subordonnée à un principe, celui de travailler ensemble, en équipes.

Il va de soi que l'on pourrait creuser plus loin ce terme, en particulier en étudiant diverses approches sociologique, philosophique ou psychologique, en s'inspirant des travaux de Touraine, Crozier, Husserl, Nuttin, par exemple. Toutefois, je me limiterai aux lignes précédentes en ce qui concerne la notion de « projet ».

II. ÉLABORER UN PROJET

L'expérience apportée par les équipes pédagogiques en lycée donne de précieuses informations sur l'élaboration d'un projet pédagogique. Celle-ci traduit, en fait, la volonté de réduire la distance entre les carences et les inadaptations du système scolaire et les

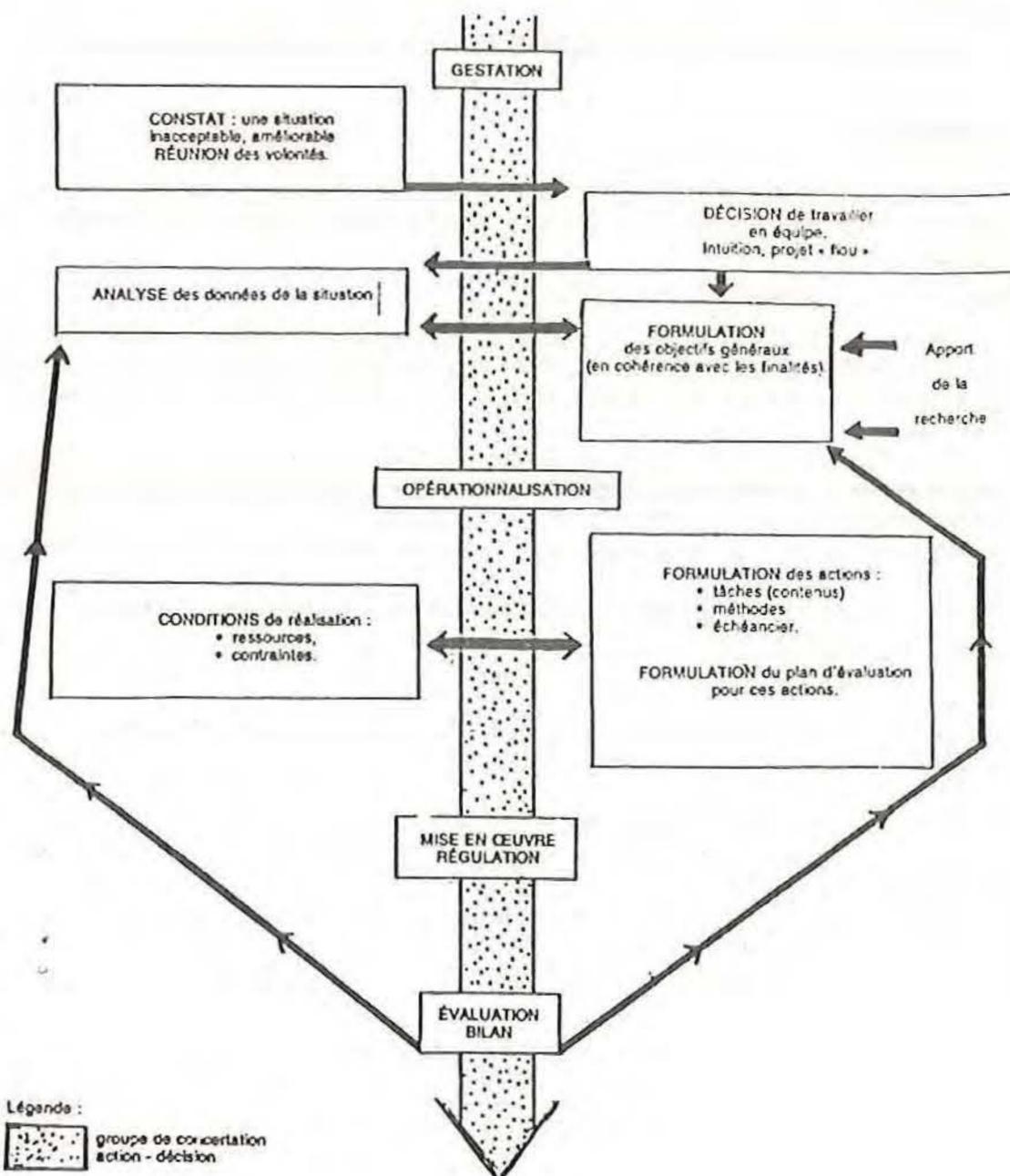
champs des actions possibles. Il est toutefois intéressant de remarquer la similitude des trajectoires de chaque équipe en expérimentation. Le premier projet exprime une volonté de tout entreprendre simultanément. Puis sa mise en œuvre en découvre les aspects trop ambitieux. Peu à peu, les nouveaux projets régissant l'action à entreprendre les années suivantes deviennent plus réalistes et se centrent davantage sur des interventions situées dans le champ d'actions de l'équipe. L'existence de problèmes sur lesquels les enseignants ne peuvent avoir de prise cesse d'être perçue comme une source de blocage.

Les projets font alors apparaître :

- un regroupement des centres d'intérêt et des méthodes de travail propres aux différentes disciplines,
- une explicitation de l'approche de concepts qui exigent d'être abordés sous divers angles pour être bien assimilés,
- une analyse de ce qui est impliqué par la compréhension de ces concepts,
- une recherche sur les moyens et les moments les plus favorables pour leur introduction dans le cursus annuel.

Une analyse des cheminements des équipes en expérimentation permet d'en extraire une démarche d'élaboration d'un projet pédagogique. Le schéma suivant en apporte une description.

1. Méthode d'élaboration d'un projet :



2. Analyse succincte des différentes phases

Le constat

La situation quotidienne suscite chez chacun des réactions qui se manifestent selon deux types d'attitude :

— une attitude « critique »

centrée sur les aspects négatifs de la situation comme, par exemple, des résultats scolaires inquiétants, des taux de redoublement très élevés des classes surchargées et trop hétérogènes, un environnement social défavorable, l'isolement des enseignants dans leur travail ;

— une attitude « constructive »

traduisant le désir d'agir pour tenter « quelque chose » et améliorer la situation constatée, pour faire émerger les attentes de chacun, les réunir et les organiser.

La décision de travailler en équipe

Entre le moment où apparaît la nécessité de travailler ensemble et celui de la mise à plat d'un projet, s'écoule un certain temps que l'on peut considérer comme un « temps de maturation » du projet. Cette mise à plat du projet peut avoir lieu soit en cours d'année scolaire sur la base de quelques idées-forces du champ des actions possibles, soit lors d'un temps fort, un stage de réflexion, par exemple, à l'intérieur de l'établissement ou en dehors, avec des intervenants extérieurs éventuellement.

L'analyse des données de la situation

Cette phase est sans aucun doute la plus importante pour l'élaboration du projet. La pertinence des données recueillies et celle de leur analyse conditionne la mise en acte du projet. La difficulté réside dans le fait que la pertinence n'est pas une donnée a priori, dans ce cas. Les données qui s'offrent aux équipes en constitution sont pour la plupart des effets et non des causes. Quoi qu'il en soit, il y a nécessité de passer par cette phase réflexive afin de ne pas s'engager dans une lutte « contre des moulins » et afin d'éviter toute dérive « activiste » inopérante, voire même génératrice d'effets de renforcement de l'immobilisme du système. A titre d'exemple, voici quelques questions fondamentales qu'il convient d'agiter :

— quels sont les acteurs ?

— quel est leur poids dans la situation ?

— quelles sont les caractéristiques socio-culturelles et socio-économiques du lieu d'implantation de l'établissement ?

— quelles sont les relations de l'établissement avec les autres établissements scolaires situés en amont et en aval ?

— quelles sont les caractéristiques matérielles locales ?

— quel est le contexte institutionnel de l'établissement ?



La formulation des objectifs généraux

Elle est essentielle car c'est elle qui traduit les intentions pédagogiques de l'équipe. Afin de faciliter le débat qu'engendre la recherche du consensus sur cette formulation au sein d'une équipe, je rapporte ici trois définitions concernant les termes en usage : **finalité, but, objectif général.**

Une finalité est une affirmation de principe à travers laquelle une société ou un groupe social identifie et véhicule ses valeurs.

Un but est un énoncé définissant de manière générale les intentions poursuivies par une institution, une organisation, un groupe ou un individu, à travers un programme ou une action déterminés. Voici quatre critères permettant d'identifier un but :

— un but comporte des éléments d'analyse des besoins et des tâches alors qu'une finalité reste de l'ordre du désir ou du vœu,

— un but est ordonné à un champ ou à un programme particuliers, alors qu'une finalité s'impose à une institution toute entière,

— un but intègre une durée fixée de l'ordre du moyen terme et s'inscrit dans une certaine gestion du temps,

— la formulation plus opératoire d'un but peut permettre un consensus entre des individus en désaccord apparent sur une finalité.

Un but introduit dans un projet pédagogique, une notion de résultat, de produit

à obtenir sans pour autant fournir les éléments qui permettent la vérification de cette atteinte.

Un objectif général est un énoncé d'intentions pédagogiques décrivant, en terme de capacités de l'apprenant, les résultats escomptés à l'issue d'une séquence didactique. Il définit des capacités à développer et non des contenus.

Ce cadre terminologique constitue un bon support pour formuler les objectifs généraux d'un projet pédagogique d'une équipe.

La formulation des actions

Cette phase correspond à la phase d'opérationnalisation des objectifs généraux, c'est-à-dire de la mise à plat des actions à mener avec les élèves. Ces activités pédagogiques et didactiques découlent de l'analyse des données, des finalités auxquelles l'équipe souscrit, et des objectifs généraux que l'équipe s'est fixés. Parallèlement à la formulation de ces actions, un plan d'évaluation des objectifs est établi. Je renvoie le lecteur à l'article ci-après : « Les procédures d'évaluation au cœur du travail en équipe pédagogiques ».

Les conditions de réalisation

Celles-ci sont définies en même temps que les actions à conduire, sur la base des résultats de l'analyse des données.

La mise en œuvre et les ajustements

Dans l'exécution du projet, il convient de procéder à un affinement de

l'analyse initiale qui a pu laisser invisibles des aspects pourtant déterminants du fonctionnement. Cela conduit à prévoir dans le projet même les éléments d'un suivi. Ce suivi apporte la garantie d'une interrogation sur la pratique mise en place et permet de réaliser les ajustements nécessaires sur la base des informations rétroactives.

Le bilan

Cette phase terminale, souvent située en fin d'année scolaire, tient une place relativement importante. Elle est l'occasion d'une confrontation entre les résultats de l'action et les intentions exprimées. Les résultats de cette évaluation doivent pouvoir être communiqués aux divers partenaires. C'est aussi sur la base de ces résultats que l'équipe procède à la rédaction du nouveau projet pour l'année scolaire suivante. Là encore des éléments complémentaires sont fournis dans l'article précité sur les procédures d'évaluation.

J'ose espérer que ces propos pourront servir de guide à des équipes pédagogiques en formation. Pour terminer, je rapporterai un extrait du projet de travail de l'équipe pédagogique au sein de laquelle j'ai travaillé, tel qu'il avait été formulé au départ, en janvier 1982.

III. UN EXEMPLE DE PROJET DE TRAVAIL EN ÉQUIPE PÉDAGOGIQUE

Il s'agit du projet formulé par l'équipe pédagogique du lycée de Montceau-Mines. Il me paraît relativement bien illustrer les propos généraux issus de l'analyse de l'ensemble des projets des équipes pédagogiques qui ont participé à l'expérimentation nationale. Le projet résulte d'une concertation de l'ensemble des collègues concernés. En juin 1982, un stage a pu être organisé dans le cadre du CRDP de Dijon, pour l'équipe conjointement à une autre équipe d'un lycée dijonnais. Ainsi à la fin du mois de juin 1982, l'équipe pédagogique était quasiment prête à aborder la rentrée scolaire 82-83.

Plan de l'exposé du projet pédagogique

1. But
2. Démarche pédagogique
 - 2.1. Quelques causes de l'échec scolaire
 - 2.2. Méthodes
 - 2.3. Quelques techniques permettant d'atteindre ces objectifs
3. Justification de ces techniques comme outils permettant d'atteindre ces objectifs.

3. 1. Travail en petits groupes
3. 2. La réunion coopérative
3. 3. « Les groupes de vie »
3. 4. L'exposé
3. 5. Le journal de classe
3. 6. L'autoévaluation
3. 7. « Texte libre » et « libre recherche »
3. 8. Documents d'incitation à la recherche
3. 9. L'évaluation formative
- 3.10. La planification du travail
- 3.11. Le bilan de travail
- 3.12. La concertation
- 3.13. L'ouverture de la classe sur l'extérieur
4. Évaluation au niveau des élèves
5. Moyens demandés au niveau des enseignants
6. Justification des moyens demandés
 - 6.1. Heure de concertation
 - 6.2. Heure polyvalente
 - 6.3. Heures d'animation
 - 6.4. Crédit
 - 6.5. Stage de formation
7. Place de l'inspection dans le travail de l'équipe
8. Place et rôle d'un(e) documenta-

- liste dans cette expérience. Moyens spécifiques sollicités
 - 8.1. Un rôle fondamental...
 - 8.2. Dans le cadre du projet...
 - 8.3. L'équipe demande...
 9. Information auprès des parents. Relation avec les parents. Place des parents dans cette expérience.
 10. Place et rôle des personnes non-enseignantes concernées par le projet.
 11. Moyens spécifiques demandés relevant de la compétence de l'administration locale.
 12. Lien de l'expérience avec le foyer socio-éducatif.
 13. Place d'un PAE dans l'expérience.
 14. Évaluation de la première année d'expérience. Annexe bibliographique.
- Il faut naturellement rappeler que la formulation de ce projet intègre un aspect particulier : celui d'être associé à une expérimentation nationale soutenue par le bureau DL2 du ministère de l'Éducation nationale et portant sur le travail en équipe pédagogique en lycée.

Jean-Claude RÉGNIER
A suivre dans L'Éducateur n° 6

