

*Le projet d'établissement : valorisation et synergie*

# Tisser les liens : l'étoffe de la réussite

*Lancé au départ par la seule volonté de l'équipe de direction, le travail sur le projet d'établissement a sensiblement modifié la vie interne du lycée. Le regard des enseignants et des parents sur leur place, leur travail et leur rôle a évolué. Connaître, faire connaître, reconnaître les uns et les autres ont fait naître un sentiment fort d'identité commune d'appartenance à un lycée particulier pour lequel ils construisent tous ensemble un projet.*

## **Le coup de pouce initial**

Tout est parti de deux documents : le programme académique d'innovation 2001-2003 et une enquête à la réalisation d'un atlas national des innovations, diffusés par la MIVIP (MIssion de Valorisation des Innovations Pédagogiques), qui ont retenu l'attention de l'équipe de direction. Celle-ci a décidé de diffuser l'enquête auprès de chacun des coordinateurs des différentes disciplines en fixant une réunion pour réagir au texte. Les échanges ont été riches car des points de vue très différents (du rejet, de la méfiance, de l'intérêt) ont été exprimés sur le texte de l'enquête lui-même comme sur la démarche proposée. L'utilisation de ce document s'est révélé efficace : c'est grâce à lui que la rencontre est sortie des présentations convenues et d'une écoute polie mais sans réel investissement. Il a permis à chacun de présenter les actions engagées dans sa discipline, selon un axe de lecture extérieur. Dès cette première réunion, en effet, deux points forts ont émergé : la découverte des actions nombreuses, innovantes ou plus classiques, menées dans le lycée et aussi les multiples possibilités de travailler en interdisciplinarité. C'est sur ces deux piliers que la démarche s'est appuyée. Dès ce moment, les enseignants engagés dans les projets innovants en interdisciplinarité se sont sentis valorisés, reconnus. Ils ont du même coup donné une place au travail que des collègues des autres disciplines menaient "dans leur coin". Les convergences et la complémentarité des actions leur sont tout de suite apparues comme un chantier prioritaire et prometteur. Le travail sur le projet d'établissement était lancé.

## **Regarder la photo de famille**

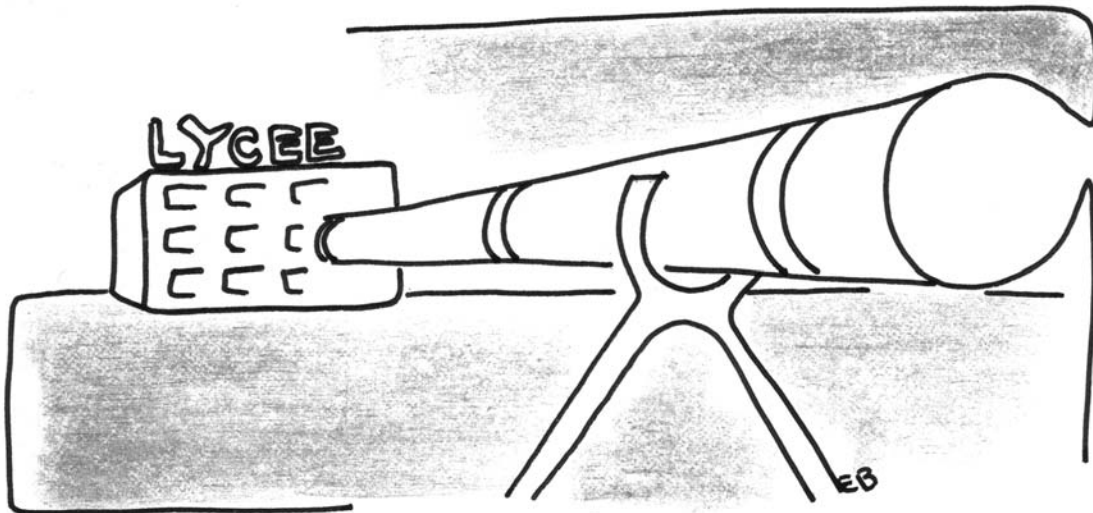
Pour nourrir la réflexion et légitimer les choix à opérer, l'équipe de direction a collecté et analysé un maximum d'informations sur l'établissement. L'état des lieux a ainsi pris forme. Le rapport pédagogique annuel a permis de recenser précisément toutes les actions menées, les publics concernés, les adultes engagés et les bilans dégagés par les acteurs. Des indicateurs de la vie scolaire ont aussi été sélectionnés (absences, problèmes de santé, incidents...). Les bilans d'orientation ont été rendus lisibles : taux de doublements, de réorientation... Ce premier volet, assez proche

---

Lycée d'Estournelles-de-Constant  
La Flèche 72

Propos recueillis par M. COUPRY,  
auprès d'A. CONFAC, proviseure adjointe,  
de B. CACHAN et de V. NOBILET, professeurs

---



de ceux établis chaque année, a été complété par d'autres données chiffrées : les catégories socioprofessionnelles des parents, la stabilité des professeurs, la réussite aux examens... Une assemblée générale de tous les personnels, des représentants des parents et des élèves a été organisée en mai 2002. L'équipe de direction a présenté son travail et projeté les indicateurs qu'elle avait sélectionnés, donnant ainsi à voir une "photographie de l'établissement". Cela a été une surprise pour beaucoup. Les questions ont été nombreuses et beaucoup ont permis des reformulations éclairantes des données chiffrées, avec des exemples, des témoignages. Si les résultats plutôt moyens aux examens, dans certaines sections, étaient bien connus des enseignants, tous ont découvert la proportion importante des parents défavorisés sur le plan socioprofessionnel. Ce moment d'arrêt, de prise de recul pour regarder "de l'extérieur" le lycée, a permis de mettre en évidence ses particularités, ses atouts, ses difficultés. Il a marqué le début du sentiment partagé d'appartenance à un lycée différent de tous les autres. L'établissement sortait d'une sorte d'anonymat, jamais interrogé. Ce regard a déterminé aussi l'engagement d'un bon nombre d'adultes (certains l'étaient déjà) : si l'établissement est ce que tous ses acteurs en font, ceux-ci, du même coup, peuvent, par leur action, le transformer.

### L'effervescence des grandes réunions

L'équipe des enseignants a décidé de travailler, à partir du rapport de fin d'année, à une analyse des échecs pour essayer de trouver des solutions adaptées. Parallèlement, des professeurs ont décidé de chercher à mieux connaître l'existant, plusieurs ateliers d'aide aux élèves en difficulté en particulier et de nombreuses activités à dominante socioculturelle. Les premières réunions, organisées par la direction et regroupant tous les gens intéressés, ont développé des réflexions tous azimuts, foisonnantes. Il est très vite apparu que, malgré l'enthousiasme et la volonté de construire quelque chose, cela ne serait pas très pro-

ductif. La nécessité de s'organiser en plus petites unités, spécialisées mais transversales, s'est imposée. De ce travail préliminaire ont émergé, en juin 2002, six thèmes qui pourraient permettre de fractionner et d'organiser la réflexion : actions culturelles, orientation, seconde (*aide aux élèves en difficulté, rythme de travail et méthodologie, organisation du travail*), rythme et calendrier, citoyenneté (*règles de vie et de travail, absentéisme, ponctualité*), parents d'élèves.

### Le travail en commissions

Ces thèmes ont été affichés dans la salle des professeurs, avec le calendrier prévisionnel établi pendant la dernière réunion générale. Dès lors, les choses ont été prises en main par les enseignants. Les professeurs, très nombreux (le tiers environ des cent dix enseignants du lycée) se sont inscrits très vite. Les différentes commissions (une seule rubrique : *communication* n'a pas trouvé de candidats) se sont, de fait, constituées autour des thèmes. Six ou sept enseignants, de diverses disciplines, se sont ainsi retrouvés autour de préoccupations partagées. Ils ont alors travaillé de manière autonome, s'appropriant totalement le travail, fixant les dates et les lieux de réunions, les ordres du jour, établissant les comptes rendus. Ces réunions avaient lieu en dehors des heures de cours. Il a donc été difficile de trouver des plages horaires où tous pouvaient se libérer et ces temps de travail ont toujours été limités, le plus souvent à une heure. C'étaient d'abord des moments d'échanges, de réflexion commune pour cerner, formuler les points à travailler. Chacun sortait de ces réunions en s'engageant à réfléchir à un moyen de répondre à une difficulté plus particulièrement analysée ce jour-là, à produire si possible un outil pouvant être utilisé en classe ou par les enseignants. Chacun travaillait bien sûr en fonction de sa culture propre, et parfois de sa discipline. Mais le fait même d'avoir choisi tel ou tel thème manifestait une manière d'être, une culture commune qui a, outre le fait d'être volontaire voire enthousiaste, grandement facilité le travail des différents groupes.



## **Aider les élèves à construire des méthodes personnelles pour apprendre, pour faire leur travail efficacement**

### **L'aide en seconde**

Ainsi, dans la commission *Seconde, aide au travail*, ce sont plutôt des enseignants soucieux de l'intégration et de la réussite des lycéens, proches des élèves, qui se sont retrouvés. Une des enseignantes arrivait depuis peu de collège. Elle y avait l'habitude de travailler avec les élèves sur les méthodes d'apprentissages et en particulier sur la préparation des devoirs. En arrivant au lycée, elle s'était dit que ces démarches ne seraient pas utiles, qu'elle se recentrerait sur sa discipline, les mathématiques. Mais, dès la première année, elle s'est aperçue que beaucoup d'élèves ne savaient pas travailler et pas plus (ni moins) en mathématique qu'ailleurs. Petit à petit, elle a prolongé et approfondi sa recherche. Elle a introduit des temps de réflexion dans les classes sur le travail personnel et proposé des outils propres à sa discipline pour aider les élèves à construire des méthodes personnelles pour apprendre, pour faire leur travail efficacement. Elle avait, dans ce même collège, vécu une expérience douloureuse (un suicide d'élève) qui avait amené les

### **Fiche de liaison parents - enseignants**

Nom :		Classe :						
Prénom :		Professeur principal :						
Matières	Professeurs	Motivation	Attention en classe	Leçons apprises	Contrôles écrits	Participation orale	Nombre de retards	Nombre d'absences
Français								
Mathématiques								
Histoire								
Sciences et Vie de la Terre								
Physique								
Education physique								
Anglais								
Espagnol								
Allemand								
Economie								
Informatique								
Appréciations TB      Très bien AB      Assez bien B        Bien D        Des difficultés DI      Des difficultés importantes  M....., professeur principal de votre enfant, souhaiterait vous rencontrer le :..... à....., pour établir un bilan de début d'année. Si cette date ne vous convenait pas, nous vous serions reconnaissants de contacter M..... pour convenir d'une nouvelle date. <b>Nous vous remercions de l'attention que vous voudrez bien porter à ce bilan de début d'année qui est essentiel pour l'orientation de votre enfant.</b>								



adultes à prendre conscience de l'absolue nécessité que chaque adolescent trouve les conditions de se forger une idée positive de lui-même, en particulier en lui donnant les moyens de réussir. Cette idée forte continue de l'animer au lycée. Une autre enseignante avait maintes fois constaté que, dans les sections IGC, beaucoup d'élèves se retrouvaient en difficulté, uniquement par manque de travail ou par manque de travail efficace. Un professeur d'EPS a apporté un regard plus transversal : sa discipline l'amène à voir les élèves dans un autre contexte que la salle de classe, plus globalement, dans des activités parfois collectives. De plus, à travers l'UNSS, il connaît des élèves de toutes les classes. Chacun a ainsi apporté son expérience et sa réflexion. Tous ont bien le même objectif : faire prendre conscience aux élèves de la nécessité de travailler pour réussir, de se donner les moyens de le faire de manière efficace. Mais l'approche de chacun est différente et le travail sur les propositions des uns ou des autres a permis que tous connaissent les spécificités de chaque discipline et les différences de sensibilité entre les individus.

## L'information réciproque

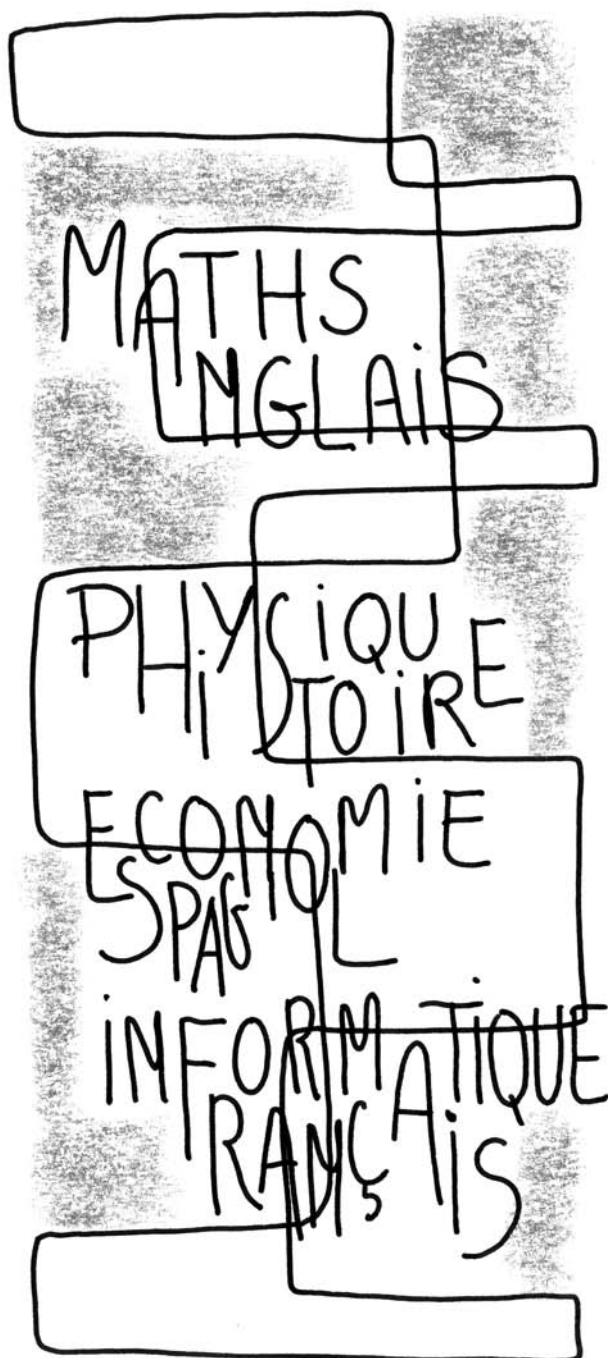
A chaque réunion, chacun arrivait avec ses idées, ses productions qui étaient soumises à la réflexion de tous. Certains outils ont été adoptés tels quels (*voir page précédente*). Parfois, deux propositions peu différentes ont été retenues pour laisser aux futurs utilisateurs le choix de l'approche, ou même une utilisation successive des deux. C'est le cas pour cette évaluation de demi-trimestre. Le professeur coordinateur transmettait les documents retenus (ou remaniés en groupe) aux coordinateurs des autres commissions et à un membre de l'équipe de direction, quand celle-ci ne pouvait assister aux réunions. Le souci de garder le contact entre tous a été constant. Des représentants des parents ont participé régulièrement aux travaux de certaines commissions, les infirmières aussi. Mais les élèves, eux, n'ont pas répondu aux invitations. Chaque commission disposait d'une disquette qui conservait les différents états du texte. Ce qui a permis de le modifier facilement autant de fois que cela a été souhaité, par des intervenants différents qui pouvaient prendre ce travail en charge.



## La mise en cohérence

En septembre, une réunion des responsables de chaque commission et de l'équipe de direction a dressé un premier bilan du travail réalisé. Ce moment a permis de relever quelques chevauchements dans les objectifs et les actions proposées, de clarifier les formulations. A partir des convergences constatées et des questions qui restaient posées, la réflexion a été reprise dans les commissions avec l'objectif de simplifier, de donner de la cohérence et de la lisibilité à l'ensemble des travaux. En octobre, la mise en forme du texte du projet d'établissement a commencé. Jusqu'à ce moment-là, il n'y avait eu que les comptes-rendus successifs des différentes commissions, avec un certain nombre d'outils et de dispositifs proposés et souvent expérimentés parallèlement par les enseignants. Plusieurs représentants de chaque commission se sont alors retrouvés pour formaliser les grands axes retenus. Trois grands titres ont été retenus : *l'épanouissement de l'élève dans ses apprentissages*, *l'épanouissement de l'élève dans sa communauté scolaire* et *l'épanouissement de l'élève sur le plan*

*individuel*. Chaque partie reprend la démarche de la (ou des) commission(s) concernée(s) — du constat initial aux objectifs, aux actions et aux outils produits. De fait, le document est d'abord un recueil des travaux des groupes, qui ont toujours eu le souci de la faisabilité. Le plus souvent d'ailleurs, on y retrouve des actions déjà en place. Chaque document comporte une description de la mise en œuvre actuelle, un bilan, une recherche de critères et d'indicateurs d'évaluation et des évolutions envisagées avec un calendrier prévisionnel sur les trois années suivantes (extension à tout un niveau, intégration d'une seconde discipline...). C'est la proviseure-adjointe qui a terminé la mise en page, sur les conseils d'un enseignant du tertiaire et aidée de la secrétaire qui, elle aussi, a eu à cœur de mettre en valeur le travail fourni. Elle a inscrit brièvement le document dans la perspective des précédents projets d'établissement, a synthétisé les grandes orientations retenues et repris directement sur les différentes disquettes les écrits des enseignants. Y figurent en particulier des outils opérationnels que des collègues



arrivant dans le lycée pourront s'appropriier immédiatement.

### Un travail fédérateur

Le travail en commissions a ouvert des pistes de réflexion très variées, parfois très concrètes, comme les harmonisations de calendrier. Ces pistes ont débouché sur des décisions impliquant largement le domaine pédagogique. La nécessité d'être au minimum informé de ce que font les autres et, mieux, de décider ensemble de quelques progressions permettant ensuite des devoirs communs, s'est imposée au bout de cette recherche au départ très pragmatique. Le climat de confiance et d'écoute s'est généralisé. Ainsi, les enseignants qui n'étaient au départ ni impliqués dans les actions innovantes, ni dans les groupes de travail, au vu des travaux mis en consultation avant la mise en page finale, dans la salle des professeurs, sont parfois venus prendre contact avec l'équipe de direction pour proposer une idée, un projet. Les enseignants impliqués dans les projets innovants, grâce à ce travail en commissions, ne sont pas restés entre eux : ils ont pu échanger avec leurs collègues, parler de leur travail... Les enseignants des disciplines technologiques se sont aussi intégrés à ces groupes. Au total, les barrières entre les disciplines, les domaines, les enseignants "labellisés innovants" et les autres, entre parents et professeurs se sont effacées tout naturellement, au fil du travail en commun.

### Des initiatives, des innovations, des idées... de la vie

Le foyer lui-même se redynamise cette année, à travers notamment des ateliers d'écriture et de théâtre. La volonté de donner envie de venir au lycée, d'avoir même plaisir à y vivre s'est affirmée et répandue. Les élèves ont, par exemple, cette année organisé eux-mêmes leur journée UNSS. Ils ont pris tous les contacts nécessaires, ont réalisé les plannings, pensé l'accueil. L'écoute des parents a été un point de départ pour un travail intéressant. Ils ont su exprimer leur inquiétude, leur peur parfois, notamment en seconde. Ils ont l'impression de n'être pas informés ou trop tard, et

### L'aide au travail en seconde

#### Mise en place d'une démarche commune concernant l'aide au travail des secondes

(décisions prises par l'ensemble des professeurs principaux de seconde : réunion du 9 septembre)

- Envoi d'un courrier aux parents dès maintenant pour indiquer la quantité minimale de travail nécessaire en classe de seconde (voir page suivante).
- Constitution d'un planning de travail personnel avec chaque élève.
- Enquête sur la qualité du travail personnel du **29/09 au 03/10**. Puis exploitation du questionnaire avec les élèves (méthode d'exploitation\*). Faire ressortir les besoins en aide individualisée.
- Bulletin de mi-trimestre à faire remplir du **13/10 au 17/10** pour envoi aux familles avant les vacances de la Toussaint (fiche\*).
- Repérer les élèves qui ont des projets d'orientation, ou professionnels trop en décalage avec leurs premiers résultats. Envisager une réorientation ou un changement de projet.
- Les P.P. sont chargés de faire de l'information sur ces décisions dans leur classe.



## Courrier adressé aux parents de seconde juste après la rentrée

Madame, Monsieur,

Votre enfant vient d'entrer en classe de seconde au lycée d'Estournelles-de-Constant.

Cette classe indifférenciée est difficile et la réussite dépend en premier lieu d'un volume de travail.

Ce volume de travail doit être en moyenne d'une dizaine d'heures environ par semaine (de 1 h à 1 h 30 tous les soirs et le reste le samedi ou le dimanche), si possible dans un environnement propice à la concentration.

Le contenu du travail personnel de l'élève est donné par chaque professeur.

Nous vous demandons de prendre connaissance de cette note et de nous retourner le coupon ci-dessous.

Nous sommes à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Le professeur principal

Nous, soussignés, M. et Mme ..... avons pris connaissance des exigences concernant le travail de notre enfant en classe de seconde.

Le ..... à

Signatures :

en particulier des difficultés scolaires. Ils seraient demandeurs d'une sorte de carnet de liaison allégé. A titre expérimental, une *fiche d'évaluation intermédiaire du premier trimestre* et une *fiche de liaison* (voir page 32) ont été mises en place en octobre 2003, dans une classe de seconde. Le questionnaire qui a suivi a montré que les parents plébiscitent cette innovation et... demanderaient même qu'elle soit étendue (aux autres trimestres, aux autres niveaux...!). La dynamique a permis de fédérer et d'ouvrir les actions déjà en place. De plus les propositions d'évolution ne cessent d'émerger. Ainsi, dans le cadre du festival du film espagnol, organisé par les professeurs de langues, un professeur de philosophie a proposé d'intégrer un jury d'élèves et de faire travailler ces jeunes sur la critique littéraire en amont. Le projet d'établissement est ici loin d'être figé. Le document produit, qui a été proposé au conseil d'administration, et adopté, a été transmis au rectorat et aux partenaires. C'est un texte abouti, mais il n'est en rien une fin. Il n'est qu'un des produits d'une mobilisation de plus en plus générale au service de l'épanouissement des élèves, dans une démarche confiante et sereine d'une équipe confortée dans ses choix.

### Sitôt dit, sitôt fait

Ainsi, à la rentrée 2003, une réunion a regroupé les onze professeurs principaux de seconde, dont un seul membre de l'ex-commission seconde. Le groupe s'est mis d'accord sur une démarche commune concernant l'aide au travail des élèves. Ils ont pris ensemble six décisions (voir page précédente) qu'ils vont mettre en œuvre chacun dans leur classe. Ainsi, la lettre

## **Les barrières se sont effacées tout naturellement, au fil du travail en commun**

d'information et d'alerte aux parents a été envoyée dès la deuxième semaine après la rentrée (voir ci-dessus). Les actions décidées par les commissions se mettent donc rapidement en place, preuve que les axes retenus par le projet répondent à de réelles préoccupations des enseignants. Et certains d'entre eux (les plus convaincus) utilisent les outils, les démarches aussi bien en première ou en terminale, suivant les besoins constatés. Le club théâtre reçoit beaucoup plus de candidatures que l'an dernier... Les réactions des élèves, des parents, les bilans des conseils de classe, les résultats aux examens (ils ont été bons cette année déjà), l'avis des professeurs qui sont responsables des différentes actions seront autant d'indicateurs qui permettront de compléter ou d'infléchir le projet, de le faire évoluer. □