

Comment les équipes font-elles éclater les structures actuelles de l'école ?

CRÉATION DE GROUPES HÉTÉROGÈNES

Extraits du livre des équipes* :

« Il n'y a pas de groupes vraiment homogènes. A partir du moment où deux personnes sont ensemble, elles peuvent former un groupe, mais elles sont différentes — elles sont génétiquement différentes, leur passé social et leurs apprentissages sont obligatoirement différents.

Le simple bon sens permet d'affirmer que, dans l'école, c'est donc un leurre de supposer des enfants au même niveau d'acquisition et aptes à continuer leurs apprentissages au même moment, de la même manière, au même rythme, avec la même motivation. »

• Alternance du travail en petits et grands groupes

L'enseignement individualisé, par exemple, n'est pas une panacée mais correspond à une pratique de nombreux enseignants préoccupés de ne pas laisser pour compte une partie de leurs élèves. Dans cette optique, la bonne volonté et l'investissement d'un maître isolé dans une école ne sont pas suffisants. Si l'enseignant peut améliorer certains apprentissages, il ne peut soustraire les enfants aux barrières érigées par l'habitude et les structures de l'institution École. Par contre, le travail en équipe donne des possibilités d'enseignement plus global et permet de bousculer la notion, que nous jugeons périmée, d'échéances annuelles d'acquisitions en mettant en place des groupes d'enfants d'âges différents, groupes hétérogènes dans lesquels nous retrouvons la richesse déjà exploitée dans certaines classes uniques. De plus, le fait d'avoir le choix entre plusieurs adultes à qui se référer, présente un avantage supplémentaire pour les enfants.

Dans de tels groupes, le maître ne voulant plus être le seul distributeur du savoir, des échanges de connaissances et des apprentissages se font directement entre enfants. Les apprentissages diffus ou par imprégnation éveillent les plus petits ou les enfants immatures en développant leur curiosité et leur à-propos.

Les plus grands ont la possibilité d'effectuer les tâtonnements et de satisfaire aux besoins qu'ils

n'ont encore pu réaliser.

Le langage s'enrichit par le brassage des milieux culturels au cours des recherches en petits groupes et par des mises en commun au niveau du grand groupe.

La diversité des réseaux de communication qui se créent dans tels groupes met en évidence la richesse des relations (affectives, sociales...). De plus, les enfants se connaissent et évaluent les potentialités de chacun (en quoi celui-ci pourra-t-il m'aider ?).

Le groupe hétérogène, en supprimant pratiquement la possibilité du cours magistral, provoque un enseignement individualisé ou en petits groupes, ce qui entraîne une multiplicité de terrains de travail : les sujets les plus divers sont abordés et des recherches variées s'effectuent parallèlement (dans toutes les matières, à tous les niveaux).

Les aboutissements sont communiqués au grand groupe sous des formes différentes : conférences d'enfants, expositions, albums, bandes magnétiques... Dans la mesure où il y a écoute coopérative, ce mode de fonctionnement dans des groupes hétérogènes favorise la réussite et la valorisation de chaque individu ou de chaque groupe...

Dans cette structure, le maître peut se dégager pour une aide plus précise à un groupe ou un soutien à un individu. Le groupe hétérogène nous semble constituer le meilleur soutien pour un enfant en difficulté, par la richesse de la demande, par les sollicitations affectives, par la pédagogie de la réussite, par le respect des rythmes propres. À l'intérieur d'un groupe hétérogène, le milieu tente, pousse à l'apprentissage comme une curiosité, un appétit, plutôt que comme un devoir.

Témoignage de l'équipe de Vaulx-en-Velin

Du travail individualisé est mis en place à chaque âge de la scolarité dès la grande section maternelle, en lecture, en mathématiques, en français.

* Les équipes pédagogiques : caprice, épouvantail ou panacée ? Non, un outil de rupture. Collectif ICEM - Éditions La Découverte (en vente aux PEMF).

L'organisation de l'école en 86-87 :

- 1 CP, 1 CE1, 1 CE2
- 1 CE2 - CM1 (Chantal)
- 1 CM1 - CM2 (Martine)
- 1/2 poste ZEP (Yvette)

Nous organisons pour tous les CE2, CM1, CM2 de l'école, en décloisonnement, des séances de travail personnel, une fois par semaine en lecture et deux fois par semaine en français, math.

Chaque séance dure une heure à une heure et quinze minutes.

Malgré sa variété, il ne faut pas figer le groupe hétérogène. Les structures des groupes différents doivent rester souples et permettre la formation d'autres rassemblements pour diverses activités. C'est pour bénéficier de ces richesses, que les équipes ont provoqué l'expérimentation de diverses formes de décloisonnements.

• Travaux en ateliers

Témoignage de l'équipe de Vaulx-en-Velin

L'organisation de l'école permet aux enfants de se retrouver dans des groupes variés plus ou moins nombreux.

Des groupes hétérogènes sont mis en place systématiquement. Les ateliers de travail manuel décloisonnés sur toute l'école réunissent des enfants du CP au CM2.

Des ateliers d'expression, de lecture et de travail individualisé réunissent des groupes de CE2-CM1-CM2. Les groupes sont formés soit par choix de l'activité, soit par choix des camarades avec lesquels on sera.

Quand on le peut et profitant du poste supplémentaire ZEP, on favorise la formation de petits groupes de six à huit enfants, ces groupes privilégiés travaillent sur des projets spécifiques.

(Par exemple : production d'album en maternelle, roman d'aventure, recherche documentaire, conférence en primaire).

Cette organisation permet d'élargir le champ d'action de l'enfant qui a besoin de repères dans le temps et dans l'espace. Mis en situation dès la moyenne section, il construit ces repères de manière progressive.

- *En moyenne section, l'enfant vient déjà régulièrement, sur inscription, à la BCD et dans la salle de travail manuel de l'école primaire.*
- *Un planning d'utilisation des salles collectives est affiché.*
- *Les enfants s'inscrivent pour une durée déterminée aux ateliers.*
- *Chaque enfant a, dès le CE2, un planning hebdomadaire personnel où il consigne toutes ses activités en début de semaine.*

- *Certaines activités spécifiques (travail individualisé) sont consignées par chaque enfant dans un planning personnel.*
- *L'organisation d'une activité est discutée en conseil de coopérative, elle peut être améliorée, transformée.*

Grâce à un système rigoureux d'organisation et de gestion, l'enfant apprend à organiser son travail et se construit des repères dans son environnement : par rapport aux autres, aux lieux, à la durée et à la fréquence.

Voir annexes I et II.

Témoignage de l'équipe de Lamure

Nous pratiquons le décloisonnement total.

Nous n'avons pas de classe attribuée.

Un groupe d'enfants et d'adultes vit et travaille ensemble.

Chaque enfant ou groupe d'enfants a un (des) projet(s) suivi(s) par l'un des enseignants (c'est le tuteur).

Les apprentissages sont personnalisés.

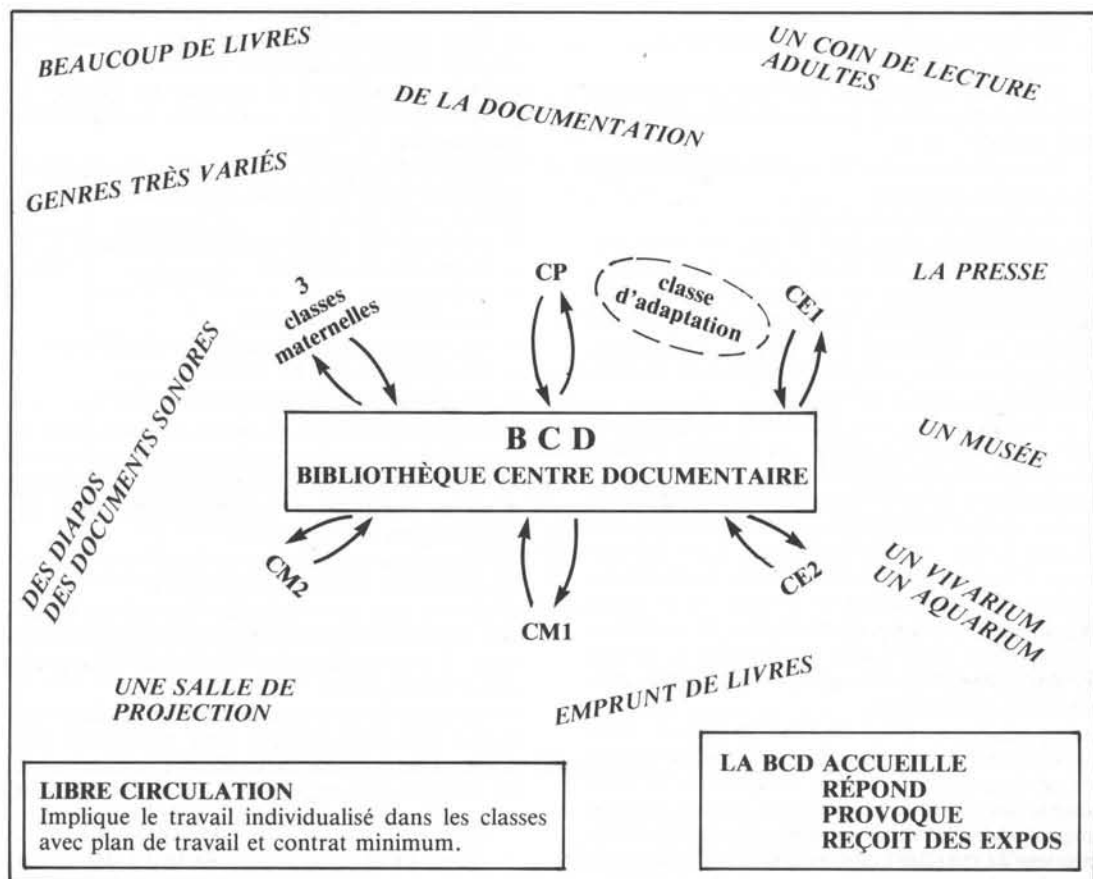
• Éclatement de la classe de perfectionnement

Le poste libéré par l'éclatement de la classe de perfectionnement apporte une présence adulte supplémentaire au niveau de l'école, utilisée, la plupart du temps, pour gérer la bibliothèque centre documentaire, mais aussi pour les activités de décloisonnements incluant par exemple du soutien et des activités d'expression brassant élèves en difficultés ou non (1).

• Création de la bibliothèque d'école (BCD)

Un exemple d'organisation :

(1) Cf. dossier « Enseignement spécialisé et Intégrations », coord. E. Debarbieux, Chantiers dans l'ES - Août 86.



GESTION COLLÉGIALE DE L'ÉCOLE

L'école est le lieu de vie des enfants et des maîtres : il nous paraît donc essentiel que chacun d'eux en soit responsable, participe à son organisation, à sa gestion. Mais les enseignants ne sont pas les seuls éducateurs de l'enfant et il est souhaitable que les parents soient, eux aussi, engagés dans la vie de l'école.

A Aix-en-Provence, l'école de la Mareschale vit ainsi la gestion administrative de l'école :

Les décisions sont prises par le conseil des maîtres, sans voix prépondérante d'aucun de ses membres. Dans l'équipe, le camarade qui assume administrativement la fonction de directeur ne prend pas seul ses décisions, mais applique, comme les autres, les décisions du conseil des maîtres. Le

conseil des maîtres n'est pas un organisme consultatif, mais un organisme de réflexion et de décision. En revanche, tous les membres de l'équipe sont responsables et tous les maîtres participent à la gestion de l'école. Ils se répartissent les tâches à assumer en formant des commissions de travail et d'exécution. Les responsabilités peuvent être prises par un maître ou par une commission selon la tâche à assurer. Chaque responsable ou chaque commission rend compte régulièrement de son travail au conseil des maîtres.

Le conseil des maîtres se réunit régulièrement, à jours fixes. Il tient à jour le cahier des délibérations.

Principaux problèmes relevant du conseil des maîtres :

- inscription dans les cours préparatoires,
- nombre d'enfants à inscrire dans les autres classes,

- utilisation des divers crédits,
- entretien et aménagement de l'école,
- renouvellement de l'équipe,
- animation pédagogique de l'équipe (visite des maîtres les uns chez les autres, réunions pédagogiques ouvertes, etc.),
- stages proposés par les organismes extérieurs,
- discipline générale,
- vie des enfants à la cantine, etc.

Les commissions travaillent de manière autonome (commissions des femmes de service, des relations avec l'administration, des relations avec la mairie, des sports, de la bibliothèque, etc.) ; elles doivent préparer au maximum leur travail, leur projet, leurs propositions, de manière à avancer les délibérations du conseil des maîtres.

Il se peut que, lors des démarches, une commission soit amenée à prendre une décision n'ayant pas été discutée en conseil des maîtres. On peut lui reconnaître ce droit à l'initiative mais elle devra en rendre compte devant le conseil des maîtres, et il se peut qu'elle se fasse désavouer. Lors des réunions d'analyse de fonctionnement, le travail des commissions est analysé et critiqué. A la fin de chaque année, le bilan est nécessaire, de manière à envisager des modifications éventuelles au niveau du fonctionnement et le renouvellement des membres de la commission.

Après plusieurs années de fonctionnement, nous constatons que cette gestion collective de l'école prend beaucoup de temps. Néanmoins, il nous semble important de la continuer, tout en assurant une rotation des responsabilités, ce qui est la seule manière de prendre conscience des problèmes, de les résoudre coopérativement et d'acquérir les compétences.

La gestion de l'école est affaire de tous les membres de l'équipe et la notion de directeur, considérée comme hiérarchique — quelle que soit la personnalité du directeur ou du chef d'établissement, son attitude libérale ou même coopérative — doit être remplacée par celle de coordinateur.

Un coordinateur, choisi par l'équipe, est nécessaire, il n'est pas question de lui redonner le pouvoir inhérent au directeur : son rôle est autre. Il n'y a pas de voix prépondérante à l'intérieur du conseil des maîtres, mais c'est lui le porte-parole de l'équipe vis-à-vis de l'administration. Il a un rôle de stimulation et de rappel : stimulation de la réflexion, émergence des problèmes, rappel des décisions prises, des échéances, des réunions... Il est le lien entre les différentes commissions. Son rôle sera analysé et critiqué lors des réunions d'analyse de fonctionnement.

A Lamure :

La vie de l'école est régulée par le conseil d'école, qui réunit tous les enfants et tous les adultes chaque semaine. Le conseil d'école est un organe de décisions et de réflexions.

Dans la même logique — et comment pourrait-il en être autrement ? — tous les membres de l'équipe adulte se partagent les responsabilités, y compris celles liées à la direction de l'école : le poste de directeur est « tournant » périodiquement au sein de l'équipe.

Le conseil des maîtres est, lui aussi, un organe de réflexions et de décisions. Il se réunit régulièrement à jours fixes.

Il se partage les tâches de gestion de l'école :

- la gestion du matériel,
- la trésorerie,
- le courrier administratif,
- les relations avec l'équipe pluridisciplinaire,
- les relations avec les parents,
- les décisions d'orientation des enfants.

Le conseil des maîtres est un lieu de co-formation. C'est là aussi que sont confrontées les expériences de chacun et que sont examinés les projets établis avec les enfants, en relation étroite avec les psychologues de l'institution.

On peut donc comprendre aisément que le poste de direction « tourne » depuis 1979.

C'est vrai que, si la législation actuelle ne reconnaît pas officiellement la direction collégiale d'une école, il n'en demeure pas moins que notre pratique d'équipe existe.

Il faut noter ici que nous nous intégrons dans une équipe plus large lorsque nous participons aux réunions de synthèse, aux réunions institutionnelles, lorsque nous engageons à l'école un travail de réflexion avec les psychologues de l'institution...

A Vaulx-en-Velin, la direction est prise en charge de façon collective :

L'organisation et la gestion de l'école sont prises en charge coopérativement par l'équipe (réunion hebdomadaire des maîtres), comme l'organisation de la classe est prise en charge par les enfants dans la structure institutionnelle du conseil coopératif. Le maître reste le principal interlocuteur des enfants de son groupe-classe, et chaque classe garde son autonomie pour son organisation interne. Le maître transmet les propositions du conseil des maîtres à sa classe et les propositions de sa classe au conseil des maîtres.

La structure hebdomadaire du conseil des maîtres assure :

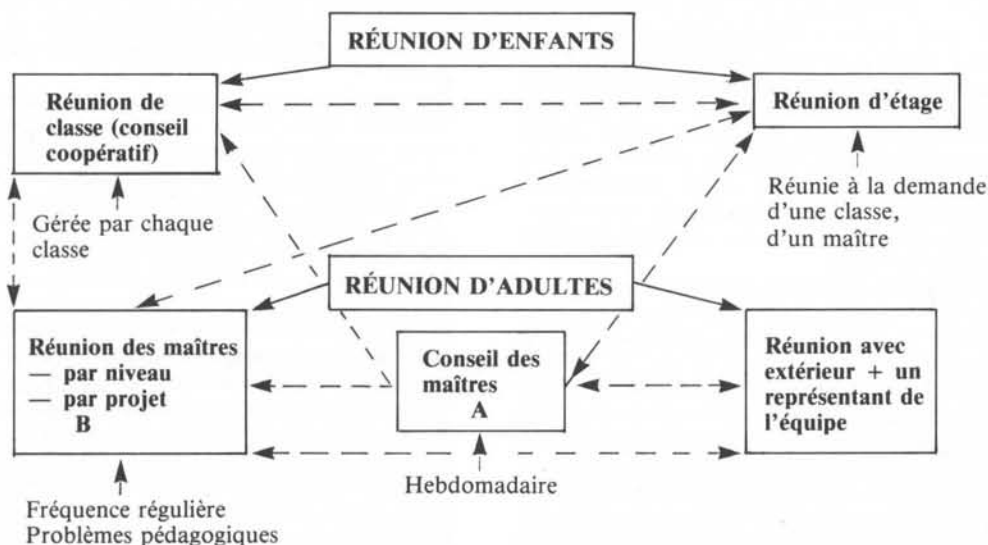
- la communication entre l'extérieur, l'école et la structure classe,
- la planification des activités (nous avons un agenda d'école),
- la gestion du temps, de l'espace et du matériel.

L'école, c'est aussi l'affaire des enfants. A côté de la gestion administrative de l'école par les adultes se situe celle des enfants.

Voir tableau ci-après.

SCHÉMA DES STRUCTURES INSTITUTIONNELLES

A VAULX-EN-VELIN



UN APPRENTISSAGE VÉCU DE LA VIE CIVIQUE A AIZENAY

LE CONSEIL DE CLASSE

Réunit une fois par semaine les enfants et le maître de la classe en assemblée générale.

— Gère la vie quotidienne de la classe (projets, services...).

— Édite des règles de vie.

— Examine les conflits personnels et le non-respect des règles de vie.

— Mandate les représentants de la classe aux conseils d'école, de bibliothèque, de cantine (délégues tour-nants).

APPRENTISSAGE

- De la gestion du travail et de la vie quotidienne dans la classe.
- De la tolérance.
- Du débat, du vote.

LE CONSEIL D'ÉCOLE

Réunit deux délégués de chaque classe (du CP au CM2) une fois tous les quinze jours.

— Gère la vie de l'école (déplacements, inter-classe, projet de l'école).

— Examine les conflits.

— Promulgue les lois de l'école.

APPRENTISSAGE

- De la délégation.
- Du mandatement.
- De la négociation.
- Du compte rendu de son mandatement.

LE CONSEIL DE BIBLIOTHÈQUE

Réunit deux délégués de chaque classe une fois par semaine avec le (les) permanents de la bibliothèque.

— Gère la bibliothèque (circulation, prêts de livres, projets, expositions, utilisation de l'espace audiovisuel).

— Élabore des règles de vie explicites.

— Informe la bibliothèque et les autres classes des projets d'une classe.

— Informe les classes des projets de la bibliothèque.

Intercommunication classes/bibliothèque.

— Définit en début d'année le planning des services de rangement.

LE CONSEIL DE CANTINE

Réunit des délégués de chaque classe une fois par trimestre avec le personnel du restaurant scolaire.

— Lecture critique des menus.

— Collecte des idées pour améliorer le moment des repas.

L'organisation coopérative de l'école avec les enfants

La coopérative de classe a constitué, depuis toujours, la base même de toute classe Freinet. Elle en est le cœur, le centre décisionnel et régulateur, le rempart contre le pouvoir unique de l'adulte.

Elle constitue un outil extrêmement important de la formation de l'individu. Il est donc normal de la trouver dans chacune des classes d'une équipe pédagogique Freinet. Mais ici, elle va plus loin puisque l'objectif est de faire progresser les enfants dans la capacité à prendre des responsabilités pour avoir, eux aussi, une part effective dans la gestion de l'école.

Notre propos n'est pas d'examiner comment fonctionne le conseil de coopérative d'une classe, mais le passage de la gestion d'une classe à celle d'une école toute entière.

L'aspect le plus important du conseil coopératif d'école, du point de vue de la formation de l'individu, est ce passage qu'il permet de la classe — cellule de vie permanente ou groupe de référence, dans lesquels les décisions sont prises en assemblée générale et souvent à chaud — à un ensemble plus important qui va nécessiter la délégation (donc la définition du mandat du ou des délégués), la négociation avec les délégués des autres classes et le collectif des enseignants.

Les adultes concernés par l'école ne sont pas les seuls enseignants.

Vers l'équipe éducative : la place des parents

Depuis toujours, les éducateurs pratiquant ou s'inspirant de la pédagogie Freinet ont eu le souci de faire entrer les parents dans leur classe et de les associer à leur action éducative. Dans les équipes

pédagogiques, les parents tendent à ne plus se satisfaire d'un rôle d'aide, d'intervenant ou d'animateur d'atelier et à revendiquer eux aussi leur part de responsabilité. L'objectif « donner aux parents, et d'une manière plus générale aux travailleurs, leur place dans l'organisation coopérative de l'école » figure dans les projets des équipes.

Des relations avec les parents sont nécessaires. D'abord, pour mieux connaître l'enfant, son passé. Ensuite, pour tenter de combler ce fossé entre famille et école, afin d'harmoniser les attitudes éducatives des parents et celles des enseignants, autant que faire se peut.

Enfin, pour essayer de tendre vers l'éducation globale concertée qui s'adresse à l'enfant quel que soit son âge, quel que soit le lieu où il se trouve, pour faire de l'école le lieu privilégié mais non unique qui devienne source d'éducation par le vécu, de connaissance, de culture, de plaisir, pour les trois groupes parents, enfants et enseignants.

Il faut donc que les parents aient une vraie place avec une responsabilité dans l'organisation et le fonctionnement de l'école. Afin qu'ils restent, il nous faut mettre en place des structures d'échange, de concertation, en leur montrant qu'ils sont nécessaires à la vie de l'école.

L'entrée des parents à l'école est souhaitable car incontestablement, leur intervention enrichit les activités proposées aux enfants et réduit le nombre de ceux-ci dans les groupes de travail. Elle permet à l'enfant de se frotter à d'autres personnalités adultes, contribuant ainsi à mieux se forger la sienne, à conquérir une autonomie plus grande. L'intervention des parents ne saurait se faire sur le mode des structures familiales, dans un sens contraire aux orientations générales de l'équipe. Celle-ci doit rester souveraine, d'où la nécessité d'un contrat sauvegardant nécessairement les principes de tâtonnement, d'expression et d'autonomie des enfants ainsi que les concertations entre parents travailleurs, enseignants et enfants.

