

L'ÉQUIPE ÉDUCATIVE

questions françaises

réponses américaines

Roger UEBERSCHLAG

« ... et ce seront de longues discussions sur l'adaptation de la méthode Washburne à Winnetka aux exigences CEL, Washburne apportant la technique, la CEL l'esprit nouveau... »

(Naissance d'une pédagogie populaire, période de Saint-Paul, 1933-34).

Au lendemain de la première guerre mondiale, la pédagogie américaine s'illustre de trois noms : John Dewey demande que l'école soit une vie et pas uniquement une préparation à celle-ci, Miss Parkhurst propose des contrats d'études entre élèves et maîtres à Dalton dans le Massachusetts, et Washburne, dans la banlieue de Chicago, à Winnetka, bouleverse la vie scolaire en introduisant les fichiers auto-correctifs, premiers outils de l'auto-éducation.

C'est par la Belgique que transiteront ces techniques révolutionnaires et c'est vraisemblablement J. Mawet qui les fera connaître à Freinet. Le plan Dalton pour l'individualisation de l'enseignement est publié à Bruxelles en 1930, le système pédagogique de Winnetka en 1934. Ils répondent à quelques-unes des questions que Freinet se posait en essayant de trouver un équilibre entre le travail indépendant et la nécessaire vie collective des élèves.

Et aujourd'hui ? Comment ne pas penser que Freinet puiserait dans la centaine d'ouvrages américains traitant de la créativité et du team-teaching (équipe d'enseignants) pour définir, dans un contexte français le fonctionnement d'une école de ville ou d'un CES.

1 - LE POUR QUOI, LE POURQUOI ET LE COMMENT

Laissons nos camarades du mouvement poser les questions les plus brûlantes :

DANS L'ENSEIGNEMENT ELEMENTAIRE :

— Problèmes posés par l'éclatement de la cellule-classe ? Peut-il y avoir une équipe avec un grand nombre de maîtres (plus de 6) ? Comment évolue la connaissance réciproque des individus composant l'équipe ? On croit se connaître puis on se découvre au niveau du travail et par l'intermédiaire des relations avec les enfants. Nécessité de définir les relations humaines au sein de l'équipe, dans le travail et en dehors du travail ? Quels sont les droits actuels que peut revendiquer l'équipe au niveau de l'administration : inspection, concertation pédagogique ? (J. Baud 85 - Saint Hilaire de Riez).

— S'est-on préoccupé d'évaluer le « rendement » de l'équipe ? Sous quelle forme ? Faut-il imaginer un autre mode de fonctionnement dans le primaire et le secondaire ? Qu'ont réalisé concrètement des équipes ? (Yves Chouinard et Louise Marin, 93 - Bagnolet).

— L'équipe comporte-t-elle un leader, déclaré ou pas ? des éléments étrangers à l'enseignement ? Faut-il sacrifier des initiatives personnelles pour permettre un meilleur travail d'équipe ? (J.P. Blanc, 84 - Bollène).

DANS LE SECONDAIRE :

— Comment l'équipe s'est-elle formée ? Est-elle importante ? Fonctionne-t-elle parfois à plusieurs maîtres dans la même classe ? Comment fonctionnent les réunions ? En concertations ou en réalisations de documents ? (Quéromain, 14 - Douvres).

— L'équipe s'est-elle formée par hasard ou grâce à l'administration qui a accordé la même classe à plusieurs professeurs ? Degré d'efficacité au sein de l'établissement ? Et le problème des programmes, des locaux, des crédits ? (Hélène Lampert 25 - Pontarlier).

— Fait-on appel à la dynamique de groupe ? Comment surmonter les difficultés venant du conseil d'administration, de sa lenteur, du manque de temps, de la multiplicité des conseils souvent stériles ? (Alexandre Coma, 60 - Noyon).

— Les équipiers ont-ils des classes personnelles pour entreposer le matériel : fichiers, travaux des élèves ? des lieux réservés à la création en ateliers : poterie avec fours, salles obscurcies, salle magnétophone ? (Claudine d'Huit et Solange Le Borgne, 72 - Le Mans).

— Comment se constitue l'équipe : par affinités ou en fonction d'une tâche commune ? Quelles réalisations concrètes qui n'auraient pas vu le jour autrement, l'équipe a-t-elle permis ? Comment se manifeste, pour les élèves de nos classes, le fait que nous travaillons en équipe ? (Cécile Delannoy, 44 - Nantes).

C'est volontairement que j'ai juxtaposé en vrac ces questions pour illustrer la richesse de cette nouvelle conception de fonctionnement. Mais pourquoi apporter maintenant des réponses d'outre-Atlantique ? Les USA auraient-ils plus que la Chine, l'URSS ou la Grande-Bretagne le monopole des solutions aux problèmes de groupe, dans l'enseignement.

Ce n'est pas pour des raisons « d'antériorité technologique » bien que l'examen de l'évolution des mentalités européennes fasse apparaître une imitation assez indiscutable du modèle américain, leader d'une civilisation de type capitaliste. Ainsi un récent rapport sur la sexualité des français en 1970 constatait que les statistiques américaines de 1930 concernant les divers aspects de ce problème étaient tout à fait voisines de celles de la France actuelle. Il est donc utile d'observer l'évolution américaine, pour connaître les pesanteurs sociologiques du système et éviter les erreurs dont nous pourrions faire l'économie.

2 - L'ENSEIGNEMENT PAR EQUIPE N'EST PAS D'ABORD UNE SOLUTION A L'ISOLEMENT DE L'ENSEIGNANT.

Ce qui frappe lorsqu'on lit la littérature américaine sur ce sujet, c'est qu'au départ, le team-teaching était une réponse à un problème économique. Plus de 300 000 enseignants avaient quitté leur classe pour des emplois mieux payés pendant la deuxième guerre mondiale. La crise de recrutement continua après 1945 pour atteindre son sommet en 1953, amplifiée par une vague de mécontentement à l'égard de l'enseignement : la peur du communisme engendra la chasse aux sorcières, particulièrement dans l'enseignement où l'on mit en doute le « civisme » des professeurs et où les manuels « subversifs » furent dénoncés. Une autre réaction se fit jour contre l'éducation libérale, en faveur de programmes plus stricts, plus cohérents.

Faut-il ajouter que les traitements des professeurs n'avaient pas évolués durant la guerre et se trouvaient en 1948 au taux le plus bas ? Bien qu'augmentant régulièrement de 5,5 % chaque année à partir de cette date, ils ne purent empêcher les enseignants de se sentir handicapés du fait qu'à partir de la dixième année d'exercice, ils avaient atteint l'échelon le plus haut, sans espoir de promotion sociale.

Une commission nationale pour la revalorisation de l'enseignement, fondée en 1949 essaya de résoudre la crise en cherchant dans trois directions :

- l'introduction des auxiliaires audio-visuels pour soulager les enseignants.
- le développement de l'enseignement programmé.
- l'instauration du team-teaching conçu comme une hiérarchisation de la fonction enseignante avec les grades de « master teacher », de

teacher specialist, de regular teacher, de paraprofessional, d'instruction assistant, d'intern, de team secretary, de community consultant, de student consultant, de resource personnel, etc.

Pour comprendre le désarroi qui régnait dans l'enseignement, il faut avoir à l'esprit qu'aux USA, les enseignants sont recrutés sur petites annonces par des commissions scolaires de district. L'enseignement n'est pas présenté comme une « vocation » mais comme un métier exigeant des aptitudes spécifiques mais pas plus noble qu'un autre et soumis comme les autres à la concurrence, à la loi du marché. Une réforme pédagogique n'est pas parachutée d'un ministère, elle relève de la « libre entreprise » avec ses aléas mais aussi ses investissements en fonction des objectifs fixés. Le misérabilisme des dotations de nos CES n'y est pas pensable. Inversement, le problème du service des enseignants ne se pose pas dans les mêmes termes qu'en France. Les emplois du temps se modulent sur l'initiative du conseil de l'établissement, dans des normes fixées par des conventions syndicales ou la simple concurrence : l'offre d'emploi décrit le poste et annonce le traitement. A l'intéressé de décider s'il est preneur. Le travail en équipe n'est pas une mystique de la vie collective mais simplement « a better staff utilization » (Lobb), un meilleur emploi des compétences au sein du groupe des enseignants. Flexibilité des horaires, variété des tâches, plaisir des réalisations communes, ambitions de carrière rendues possibles, venaient s'ajouter à un fonctionnement déjà plus souple que le nôtre (mais avec les inconvénients d'un emploi dans le secteur privé).

Quelques projets pilotes en 1956 et 1957 déclenchèrent une imitation rapide : 1 500 enseignants et 45 000 élèves dès 1961. Actuellement par suite de l'inexistence de statistiques d'ensemble pour l'enseignement aux Etats-Unis, il est difficile de citer des chiffres. Le team-teaching a pénétré, à des degrés divers, les établissements scolaires, pour des raisons de concurrence économique, répétons-le. Ainsi, en 1969, Mme Leila Sussmann, professeur à la T.V.M. Massachusetts signale dans un rapport sur l'innovation dans l'enseignement aux Etats-Unis (OCDE 1971) que le team-teaching favorise l'insertion des Noirs « qui ont des aptitudes pour enseigner mais qui n'ont pas les diplômes voulus » et qui pourront par promotion interne gravir les échelons qui vont du secrétaire d'équipe au chef d'équipe en passant par le professeur stagiaire, le professeur associé et le professeur principal.

3 - PREMIERS ELEMENTS D'UN BILAN

Après plus de 10 ans d'expériences sur une échelle suffisante, les Américains sont déjà en mesure d'éliminer l'effet Hawthorne. Par là il faut entendre l'énergie de « haut moral » qu'un expérimentateur investit dans une expérience et qui fausse cette dernière parce que l'intéressé donne le meilleur de lui-même, valorise les élèves, etc. et obtient des résultats qui ne plaident pas en faveur de l'innovation mais qui signalent la volonté de réussir du groupe, « l'excitation et la fierté ressenties lorsqu'on participe à une expérience ».

Delbert Lobb, directeur du district de Sunnyvale en Californie schématise ainsi les avantages et les inconvénients du team-teaching :

AVANTAGES

- plus de temps disponible pour les professeurs pour préparer leurs interventions.
- plus grande variété dans le choix des méthodes et des matériels.
- emploi plus important des moyens audio-visuels.
- utilisation des compétences.
- enseignement plus créatif du fait des interactivités entre les professeurs.
- rencontre de situations éducatives variées en rapport avec les variations des effectifs (du groupe de 4 à l'amphi de 100).
- facilités accordées par l'emploi d'assistants.
- meilleure intégration des professeurs stagiaires ou des normaliens.
- développement d'un esprit de corps.
- meilleure évaluation des résultats des élèves.
- discipline des élèves améliorée.
- stimulation intellectuelle plus grande chez les élèves et les maîtres.



L'équipe à l'Ecole Normale : « Harmonisation entre la théorie et la pratique : la partie la plus difficile ! » Photo Ueberschlag

- plus d'enthousiasme chez les élèves.
- rencontre facilitée avec les parents.

INCONVENIENTS ou problèmes difficiles à résoudre :

- désorganisation initiale avant harmonisation des interventions.
- inadaptation des moyens (matériels et outils didactiques) au départ.
- temps plus important passé à étudier les problèmes individuels des élèves.
- utilisation excessive des grands groupes.
- difficulté à modifier le cours en fonction des intérêts et de l'humeur des élèves.
- disparité du sens des responsabilités chez les élèves.

4 - DE L'EXPERIENCE MARGINALE A UNE SEMI-GENERALISATION

L'expérience du travail en équipe existait déjà en France avant qu'on invente le terme de team-teaching. Mais elle reflétait davantage « de bonnes dispositions psychologiques » entre les enseignants d'un établissement qu'un statut du personnel.

Or il ne fait pas de doute que son extension ne tient pas à un mouvement spontané d'innovation. L'équipe doit être inscrite dans les textes mais pas uniquement de façon symbolique ou schématique. René Hourtic, ancien président CEL et Directeur d'Ecole Annexe fait remarquer que l'organisation actuelle des Ecoles Normales donne droit de cité aux équipes mais si cette mesure est inscrite sur le

papier, son fonctionnement souffre des cloisonnements et des rigidités du système éducatif dans son ensemble :

« L'équipe pédagogique au sein des Ecoles Normales est peut-être la seule à avoir existence légale et à être recommandée par les textes officiels. Elle comprend : le Directeur de l'E.N. ; les Professeurs, le Directeur de l'Ecole Annexe, les Maîtres d'Application - les Normaliens.

Elle est élargie au cours de la deuxième année de Formation Pédagogique aux I.D.E.N. et aux Conseillers Pédagogiques.

Elle est théoriquement idéale puisqu'elle comprend du personnel « formateur » de divers niveaux — mais elle est lourde et délicate (oh ! combien) à manier. Elle doit se prolonger par des équipes éducatives :

Les Maîtres d'Application entre eux

— horizontalement (par niveaux)

— verticalement (du CP au CM2)

Professeurs et Maîtres d'Application

— par matière pour l'organisation et l'étude des résultats des stages d'observation

— pour une harmonisation de la théorie et de la pratique

C'est la partie la plus difficile. »

L'expérience américaine a le mérite de nous éclairer sur quelques préalables :

- a - *L'établissement dans lequel on veut instaurer le team-teaching doit disposer d'une certaine autonomie financière : c'est le cas en France pour les établissements privés seulement et cette constatation est inquiétante car elle peut signifier à moyen terme que les réformes pédagogiques seront interdites, en fait, dans le secteur public. Or il doit être possible de décentraliser l'administration scolaire sans menacer le statut et la sécurité d'emploi des enseignants. Aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, les établissements reçoivent du district des subsides dont ils disposent avec une certaine souplesse pour le fonctionnement de leur établissement. Dans l'enseignement élémentaire, en 1963, la ville de New-York dépensait mille dollars par élève et les autres villes entre 414 et 459 dollars.*
- b - *L'organisation des études, à l'intérieur d'un plan cadre fixant les minima annuels, doit être laissée à l'établissement et donner lieu à une répartition variable en conseil de maîtres.*
- c - *Le team-teaching exige des installations suffisantes et un matériel important permettant la réunion de grands groupes pour l'information et de petites unités pour le travail indépendant. La distribution actuelle de classes de 60 m² autour de couloirs se prête mal à ces exigences, en France, et l'équipement en vue du travail indépendant (bibliothèques, laboratoires, médiathèques) y est pratiquement inexistant.*

Faut-il en conclure que tout essai nous est interdit ? Nullement. Il y a des établissements de petite taille, disposant de locaux supplémentaires de fortune qui font fonctionner pour le tiers temps des « ateliers » divers, tout à fait dans l'esprit du team-teaching. Il y a dans une vingtaine de CES, des équipes Freinet qui fonctionnent en pionniers et dont nous reparlerons mais ces « accidents » ne doivent pas masquer les exigences fondamentales qui touchent au fonctionnement de l'institution scolaire dans son ensemble et dont il faudra saisir l'opinion.

R. UEBERSCHLAG

BIBLIOGRAPHIE :

- *L'innovation dans l'enseignement des Etats-Unis* (Mme Leila Sussmann) OCDE 1971
- *Team-teaching* (J. Shaplin), Harper et Row, New-York
- *Practical Aspects of team-teaching* (Delbert Lobb) Fearon California

ENQUÊTE SUR L'ÉQUIPE ÉDUCATIVE

Dans le cadre du Comité de Liaison pour l'Education Nouvelle, nous organisons avec les autres mouvements pédagogiques une enquête sur « l'équipe éducative ». Demandez le questionnaire à votre délégation départementale ou à l'ICEM-Cannes.
