

# L'ÉQUIPE ÉDUCATIVE EN ZONE URBAINE : NÉCESSITÉ OU COMPLICATION ?

*Roger UEBERSCHLAG*

L'Administration et les syndicats d'enseignants sont au moins d'accord sur un point, l'instituteur doit être un polyvalent. Pour les 18 000 classes uniques qui subsistent il serait difficile qu'il en fût autrement. Mais en ville, dans les groupes scolaires, n'y a-t-il que des avantages à ne confier les élèves durant une année qu'à un seul maître ?

Les adversaires de la polyvalence font valoir que si ce maître est excellent, son influence pendant une année sera très positive mais s'il est débutant inexpérimenté ou défaillant, les élèves seront condamnés pendant un an à piétiner. Ne vaut-il pas mieux partager les risques, en toute justice démocratique, et donner aux maîtres accès à des classes différentes et aux élèves une chance d'être plus à l'aise chez un maître que chez un autre sans attendre l'année suivante.

Mais cette façon de voir rencontre à son tour une objection : n'existe-t-il pas un seuil de présence auprès d'élèves et un effectif d'élèves optimal pour permettre une influence éducative ? Peut-on agir de la même façon sur 60 élèves pendant 15 heures que sur 30 pendant 27. Car si un maître se spécialise en mathématiques (avec un service augmenté de quelques heures de discipline d'éveil) il aura à s'occuper de deux classes à mi-temps pour chacune. A la limite transformer l'instituteur en professeur de l'élémentaire, n'est-ce pas atomiser son emploi du temps, désagrément dont voudraient précisément être délivrés les professeurs du secondaire, du moins ceux qui ne se résignent pas à répéter des cours dans des classes parallèles ?

Allons plus loin. Comment imaginer un maître Freinet acceptant de se priver des prolongements et des exploitations dans toutes les disciplines, des apports des enfants ? Comment lui faire accepter qu'il marchera par tranches horaires, qu'il ne sera plus dans sa classe comme dans le prolongement de son bureau et de son atelier, bricolant après le départ des élèves un fichier, un appareil, une installation ? Le maître polyvalent c'est l'artisan dans sa boutique. Le travail à la chaîne, il le vomit. Il ne refuse pas pour autant la concertation avec d'autres maîtres, pour harmoniser des horaires, décider de l'acquisition d'un matériel, organiser une fête scolaire mais il entend bien être l'unique responsable de ce qui se passe entre ses quatre murs.



## LES AIRES OUVERTES

Si telle est la mentalité, depuis près d'un siècle, des enseignants de l'élémentaire comment expliquer l'apparition des écoles à aires ouvertes et la référence de plus en plus fréquente à « l'équipe pédagogique » ? Des enseignants québécois se sont expliqués à ce sujet dans un numéro des « chantiers pédagogiques » paru cette année.

S. : « Autant je craignais d'enseigner en aires ouvertes, autant je craignais de retourner en aires traditionnelles. J'aurais une impression de solitude entre

les quatre murs de ma classe. Je crois quand même que je m'y réhabituerai.»  
J. : « Moi, aussi, si j'étais obligée d'enseigner en locaux fermés, je m'y adapterais probablement mais avec l'impression de régresser, et avec beaucoup de nostalgie. Je ne le souhaite pas. »

L'école à aires ouvertes ou sans murs reçoit dans une vaste pièce insonorisée de 90 à 120 élèves en groupes de 30 élèves, chacun sous la responsabilité d'un maître. Dans ce local, des cloisons amovibles, du mobilier transportable, des bacs et chariots munis d'équipements divers permettent le travail en équipe ou individuel. Certains espaces sont isolés du bruit pour les auditions et les activités bruyantes.

L'école à aires ouvertes est la matérialisation la plus satisfaisante d'un fonctionnement par équipes. Des maîtres qui habituellement se succéderaient dans des classes-cellules sont ici perçus comme voisin puisque tout le monde se voit (90 élèves et 3 maîtres) mais sans se gêner (moquette et plafonds traités, agencement du mobilier selon la tâche).

Est-ce un avantage dans tous les cas ? La concentration d'esprit en est-elle favorisée ? Déjà nous avons connu des bâtiments scolaires avec des baies géantes en place de fenêtres. Ce fut pour des élèves une cause de distraction et aussi d'éblouissement par excès de lumière. Maintenant le spectacle serait dans la salle.

Cette façon de raisonner ne vaut visiblement pas pour la nouvelle génération qui a besoin d'un bruit de fond pour travailler, qui préfère acheter dans un supermarché plutôt que dans une boutique, qui aime les vastes ateliers, les bureaux paysagés, les téléphones parallèles, le grouillement humain. Ce qui serait pour des anciens une gêne intolérable est pour les générations d'après 68, excitation tonique, euphorie du travail collectif.

Les promoteurs des aires ouvertes estiment que cette forme de fonctionnement satisfait à six exigences de la vie scolaire moderne :

1. - Procurer un environnement qui encourage une meilleure interaction entre les élèves et les professeurs.
2. - Inciter les enseignants au travail d'équipe.
3. - Faciliter le regroupement des élèves pour les disciplines à progression continue.
4. - Susciter chez les élèves une multiplication des contacts interpersonnels, d'où meilleure socialisation.
5. - Se prêter à des usages multiples et temporaires (souplesse des modes d'organisation et des types de pédagogie).
6. - Favoriser toute forme de travail chez les élèves, (travail individuel, en équipes, en ateliers).

Si la vie moderne exige pour la majorité des travailleurs, de semblables situations et attitudes professionnelles, pourrions-nous les condamner sous prétexte qu'il y aura une minorité qui voudra travailler dans le calme d'un cabinet ou d'une pièce d'archives ? Regardons autour de nous comment les gens, dans leur profession, écrivent, décident, communiquent et reconnaissons que la société silencieuse est morte. Dégénérescence ou mutation de l'espèce ? L'histoire le dira.



## UNE EQUIPE EDUCATIVE N'EST PAS UNE ASSOCIATION DE SPECIALISTES

Actuellement ceux qui expérimentent en France le travail en équipe le font dans des locaux anciens. Ceci ne signifie pas pour autant que cette façon de fonctionner revête la forme caricaturale à laquelle on tente de la ramener : un spécialiste de français et un spécialiste de mathématiques modernes se relayant dans deux classes.

Au départ, il y a fréquemment un simple échange de services : on tire un stencil pour deux ou plusieurs classes, on se prête des documents, on organise des séances communes de chant, de jeux.

Le tiers-temps a favorisé la création d'ateliers divers pour les travaux manuels, le dessin, la peinture. Les maîtres reçoivent les élèves des classes voisines et



Photo P. Poisson

un brassage se fait. Deux maîtres dirigent en commun la mise en scène d'un spectacle, un atelier audio-visuel.

Rien jusque-là n'amène des perturbations de rôle dans les enseignements fondamentaux. Pour aller au-delà de cette première forme de collaboration, un accord profond sur les méthodes devient alors nécessaire :

Cet accord peut se faire par renoncement à enseigner une discipline parce qu'on se juge insuffisamment recyclé. On se fait remplacer en math comme autrefois ceux qui chantaient faux se faisaient remplacer pour l'apprentissage des chants obligatoires au C.E.P.

Mais cet accord peut se faire sans amputation de domaines. Pour répondre aux niveaux des élèves, ou pour traiter des différentes exploitations d'un thème, on se répartit les disciplines et les élèves — dont un certain nombre sont capables de poursuivre un travail autonome. Or c'est précisément la capacité des élèves à entreprendre un travail individuel (sur fichier, sur projet, en recherche) qui soulage le maître et rend l'interdisciplinaire possible. Il y a alors deux adultes répondant au mieux aux activités planifiées avec les élèves. La co-gestion des maîtres répond à la co-gestion des élèves. Les locaux à aires ouvertes facilitent le passage d'un mode de fonctionnement à un autre mais ne sauraient à eux seuls le susciter.



## L'EQUIPE ET SES PROBLEMES

Tant de jeunes enseignants souhaitent travailler en équipe qu'ils en arrivent à croire que ce nouveau mode d'organisation va résoudre toutes leurs difficultés. En réalité certaines difficultés s'estompent et d'autres liées à l'équipe apparaissent :

Ainsi le problème de la discipline. Il n'y a plus de face à face angoissant du jeune maître qui se demande s'il joue au dompteur *dévoré*. A trois ou à quatre,

il est possible d'aborder le groupe des enfants avec plus d'assurance et des éléments un peu plus difficiles au début ne tiennent pas à faire face à plusieurs adultes à la fois. D'autant plus que dans l'équipe ils trouveront un maître avec lequel ils se sentiront à l'aise.

Pour le travail, même sécurisation. En cas de panne, de maladresse, on sait que l'on peut consulter son voisin.

Mais l'équipe, ce n'est pas le paradis. Aux enthousiasmes et aux efforts du début succèdent parfois une certaine fatigue due à la réunionnité, à l'usure, au surmenage né des nécessités constantes d'improviser.

L'équipe se sent souvent marginale par rapport aux autres enseignants de l'école et affectée par les critiques négatives de ceux-ci. Elle a alors tendance à limiter ses exigences et son originalité pour être acceptée par le milieu.

Un Québécois s'interroge même sur la durée optimale d'une équipe :

*« Après trois années mouvementées, nous en arrivons à nous demander quel est le temps optimum de fonctionnement d'une équipe. Peut-être qu'après deux années, il faut démembler une équipe et redéfinir de nouvelles tâches pour chacun de ses membres. On dirait que l'équipe en arrive après deux années à neutraliser toutes les tensions et tous les conflits, si bien que la partie énergétique et dynamique qui l'anime disparaît et qu'on se trouve dans une situation plus calme, moins tendue mais moins productive. » (1)*

L'expérience anglo-saxonne nous apprend aussi que la cohésion de l'équipe tient davantage aux différences entre les personnes qu'à leurs similitudes et que ce serait une erreur de ne recruter que des personnes qui auraient tous une très haute compétence. Des querelles de leadership deviendraient inévitables.

Toutes ces réserves n'arrêteront pas ceux qui ont envie de tenter l'aventure d'un travail à plusieurs car cette forme d'activité est inscrite dans notre époque et se manifeste dans toutes les professions, même celles qu'on appelle libérales et qui étaient exercées jusqu'alors par des personnes farouchement individualistes. Une enquête (2) portant sur 500 pères et mères de famille de moins de trente cinq ans appartenant au Centre National des Jeunes Cadres (CNJC) a révélé que les parents de ce milieu (qui sera bientôt en nombre, plus important que celui des agriculteurs) souhaitent que l'on développe chez les enfants l'esprit d'initiative par des activités collectives extra-scolaires et que la formation de base soit résolument pluridisciplinaire en faisant une part essentielle à la musique, à la danse, au théâtre en tant qu'activités de groupe. Faute d'exemples, ils n'imaginent pas encore que des enseignants puissent travailler de concert mais on peut être sûr que ceux qui le tenteront trouveront dans les milieux professionnels une attention et un soutien moral important.

R. UEBERSCHLAG  
42 bis Grande-Rue  
92 - Sèvres

(1) *La formation des maîtres au centre Pilote Laval, rapport collectif 1971, Ministère de l'Éducation du Québec.*

(2) *Entreprise n° 881, 28 juillet 1972.*

## CLASSES PRATIQUES ET PRE-PROFESSIONNELLES

Nous nous sentons parfois (souvent ?) à l'écart. Nous aimerions savoir parfois (souvent ?) ce que font les copains, confronter nos idées, nos réussites, nos échecs, nos problèmes.

Comment ?

La commission Enfance Inadaptée nous accueille et nous ouvre son bulletin "Chantiers". A nous de nous retrouver, travailler et coopérer.

Des camarades se sont fait connaître. Nous pouvons et devons continuer.

A vous lire.

Gérard Baclet, 8 rue Gambetta 02130 Fère-en-Tardenois