

Travailler en équipe pédagogique au lycée : d'un mythe à une réalité

Dans les années 76, alors que j'étais délégué départemental du secteur Second degré ICEM, je me rappelle avoir organisé plusieurs réunions consécutives autour du thème du « *travail en équipe pédagogique* ». Je tenais les propos suivants :

« *La coopération est une notion-clé de notre théorie pédagogique. Le travail en équipe pédagogique en constitue une réalisation au niveau du collectif des enseignants intervenant dans une classe donnée.*

Si demain, une situation politique favorable à l'école et à une pédagogie moderne se découvrait, serions-nous prêts à formuler un projet de travail en équipe ? »

Dans cette hypothèse, j'avais alors proposé une simulation de cette situation. Ainsi, nous avons pu passer plusieurs réunions à confronter nos opinions, nos représentations, nos interprétations relatives aux divers problèmes scolaires, et à imaginer des solutions sur la base d'un travail en équipe pédagogique.

Le temps a passé... et un certain mois de mai 81, les conditions politiques se renversèrent. Cet exercice préalable s'avéra m'être d'une grande utilité. Mon premier geste fut d'inscrire sur une affichette « Le changement ne se décrète pas, il se construit » et à l'apposer en salle des professeurs sur mon panneau « pédagogie Freinet ». Après quoi, je sollicitai des collègues avec lesquels j'avais ponctuellement travaillé au cours des six années passées dans l'établissement.

Je leur proposai de mettre en œuvre une action pour lutter contre l'échec scolaire en unissant nos énergies au sein d'une équipe pédagogique.

Ainsi dès la rentrée de septembre 1981, ce groupe élaborait petit à petit un projet de travail dont la formulation finale fut rédigée en janvier 1982. J'avoue que mon degré de conviction et d'implication dans ce projet fut tel que celui-ci traduisait quelque peu mes propres projets pédagogiques et correspondait à une extension de ma pratique pédagogique au sein du cours de mathématiques, à l'ensemble des disciplines d'une classe de seconde. Le lecteur pourra s'en convaincre en se

reportant à l'article suivant sur « *la notion de projet dans le travail en équipe pédagogique* » qui contient la rédaction de ce projet.

Ce point me semble important car ce projet, de ce fait, se trouvait à la confluence de deux courants d'idées :

- celui qui véhiculait les projets pédagogiques de chacun des membres et qui concernait ce que ceux-ci souhaitaient faire et faire faire à leurs élèves ;

- celui qui véhiculait mes propres projets et qui intégrait en particulier celui de faire pratiquer à ces collègues volontaires une pédagogie proche de celle à laquelle j'adhérais.

Je n'irai pas plus en avant ici dans cette analyse, car je remets à plus tard dans une monographie, une relation de l'expérience spécifique de l'équipe pédagogique du lycée de Montceau-les-Mines, dont M. Claude Pair, ex-directeur des lycées, a par ailleurs fait mention dans son livre *Rue du Bac*.

Parallèlement, j'avais été nommé professeur-animateur du module « Travail autonome en mathématiques », chargé d'expérimentation et de diffusion, bénéficiant à ce titre de quatre heures de décharge de service (... toutefois non effectives...). Cette position me permit d'entrer en contact avec le bureau DL.2 (Direction des lycées - innovation et formation) qui reçut notre projet. C'est ainsi que le 7 juillet 1982, nous nous sommes retrouvés une vingtaine de personnes représentant une dizaine d'équipes, en réunion au ministère. De là l'expérimentation du travail en équipe pédagogique ! Chaque équipe reçut les moyens en heures et en crédit pour réaliser son projet. Les obstacles qui subsistaient demeurèrent essentiellement à un niveau local tels que les effectifs des classes, l'emploi du temps, les contraintes architecturales, la réaction de l'environnement, etc. L'année 82-83 fut la première année de la mise à l'épreuve de notre projet. J'assurai alors le rôle de l'animateur dans cette équipe. Cette mise en œuvre conduisit à d'inévitables tâtonnements et ajustements. A l'issue de cette première année, un bilan fut tiré et un nouveau projet formulé qui, tout en conservant le cadre général du projet initial, devint plus explicite sur la

formulation de la réalisation des objectifs. Il en fut ainsi lors des années scolaires 83-84 et 84-85.

A la rentrée de septembre 1985, je fus chargé avec quatre collègues issus d'autres équipes, d'organiser une synthèse de cette expérimentation nationale répartie sur une douzaine de lycées.

Au terme de l'année, le groupe de rédaction parvint à dégager de l'analyse des comptes rendus annuels des équipes en expérimentation un ensemble structuré d'idées-forces et d'outils pour agir. Ce travail se concrétisa au travers d'une publication en deux fascicules, intitulée :

Tome n° 1 « Travailler en équipe pédagogique au lycée : synthèse d'une expérience 1982-1985 ».

Tome n° 2 « Travailler en équipe pédagogique au lycée : des outils pour agir... »

Quant à l'équipe dans laquelle je travaillais, un certain bouleversement se produisit lors de l'année 86-87, première année de fonctionnement hors expérimentation et donc sans moyen spécifique. L'équipe se réduisit à six membres enseignant les disciplines : mathématiques, physique-chimie, histoire-géographie, allemand, économie. La perte de l'heure de concertation et « *l'heure polyvalente* » (cf. article sur le projet) réduisit la dynamique de l'équipe. Ces deux heures hebdomadaires furent remplacées par une demi-journée banalisée mensuelle et tournante. Mais à l'usage, la durée entre deux séances apparut comme démobilisatrice, compte tenu de l'immersion de cet îlot dans un système de contraintes redevenues des obstacles. Toutefois, un point fort fut maintenu : l'organisation du conseil de classe en cinq phases (cf. l'article sur le conseil de classe).

Voici maintenant l'expérimentation nationale et ses principaux résultats.

SYNTHÈSE D'UNE EXPÉRIENCE (1982-1985) : DES DÉMARCHES INNOVATRICES AU LYCÉE

Dans cette première partie de notre publication, nous (groupe de rédaction)

avons pris le parti de ne pas réduire cette synthèse à des monographies descriptives juxtaposées des expériences conduites dans chaque établissement, mais de dégager de la multiplicité des situations et des approches, les caractéristiques essentielles des formes que peut prendre le travail en équipe pédagogique. La dimension innovatrice de ce type de travail s'inscrit par ailleurs plus dans une optique *régulatrice* que *contestatrice*. Il s'agit de rechercher des démarches nouvelles considérées comme plus efficaces dans le cadre des lycées, mais pour atteindre des buts qui globalement sont posés par le système scolaire éducatif français.

A la base de toutes ces actions, il apparaît *une volonté d'agir* ensemble pour dépasser les constats d'échec et *promouvoir* une véritable pédagogie de la réussite en se plaçant intentionnellement sur les domaines des interventions possibles. Cette volonté de réduire la distance entre les points faibles du système et ces domaines s'est concrétisée par l'élaboration de projets pédagogiques de travail en équipe. La nécessité de cette forme de travail ressort de la prise de conscience que les tâches éducatives modernes requièrent des responsabilités accrues auxquelles les enseignants ne peuvent répondre isolément.

Les quatre années d'expérimentation ont permis de faire surgir quelques éléments relatifs aux effets d'une telle pratique de travail. Il en ressort que le travail en équipe constitue un réel vecteur de transformation. Ainsi, au terme de cette période, l'ensemble des participants paraît affirmer avec conviction qu'il importe :

- de développer entre le(s) professeur(s) et le(s) élève(s) non pas un type mais des types de relations organisés de façon cohérente,
- d'apprendre à apprendre,
- de développer une aptitude permanente à l'ouverture,
- de reconnaître aux élèves une part de responsabilité dans leurs apprentissages et dans l'évaluation de leurs acquis.

Par ailleurs, le travail en équipe entraîne des changements d'attitude chez les participants tels que :

- l'abandon du repliement sur soi pour essayer de comprendre les autres (élèves et collègue) ;
- la recherche pour exprimer ses incertitudes, clarifier ses tentatives et ses échecs, mettre à jour la signification réelle des démarches employées ;
- l'acceptation de recevoir une formulation par ses pairs ou par soi-même ;
- la prise en compte d'une gestion plus objective du temps.

L'analyse du processus de constitution des équipes fait apparaître que celles-ci résultent d'un regroupement d'enseignants qui ont déjà quelques expériences et qui ont acquis quelques habitudes de travail dans une perspective d'innovation : travail sur un Projet d'action éducative (PAE), participation aux commissions de

la mission Prost, expérimentation du travail autonome, etc.

Les membres de l'équipe se rassemblent essentiellement par contacts individuels et leur premier acte de travail collectif est de rédiger un *projet*.

Les types d'équipe, que nous avons rencontrés, sont :

- l'équipe pluridisciplinaire qui prend en charge une classe,
- l'équipe centrée sur une discipline,
- l'équipe-niveau qui regroupe tous les professeurs d'un même niveau d'enseignement (exemple : tous les professeurs de toutes les classes de seconde d'un lycée),
- l'équipe « *souple* » qui n'intègre qu'une partie des enseignants intervenant dans une classe, un niveau ou une discipline. Cette forme constitue celle qui est susceptible de se généraliser le plus aisément.

Ici, il me semble utile de rapporter la définition que nous avons retenue pour l'expression *équipe pédagogique* :

« Une équipe pédagogique est un groupe d'enseignants qui effectuent et poursuivent une activité ou un travail en commun lié à la pratique de la classe sur la base d'un consensus minimum. Une partie de ce consensus est explicité à travers un projet rédigé et communicable. Chacun des membres de l'équipe coopère à la réalisation du projet de façon à ce que sa contribution s'insère, avec celles des autres, dans un ensemble organisé. La vie de l'équipe est régulée par la pratique de la concertation. »

Toutefois cette définition ne doit pas faire oublier qu'une équipe est un être évolutif. Ainsi, au cours de la période expérimentale, nous avons pu observer les évolutions convergentes suivantes :

- un glissement de l'interdisciplinarité thématique à une interdisciplinarité méthodologique,
- une simplification et une facilitation du fonctionnement en intégrant les acquis les plus efficaces,
- un assouplissement des structures et une meilleure adaptation aux différentes tâches,
- une meilleure harmonisation des pratiques pédagogiques,
- un effort de rigueur dans les démarches et la vie interne de l'équipe.

Quant aux champs d'action des équipes pédagogiques, c'est-à-dire aux domaines où se manifestent de manière observable, repérable ou mesurable, ses activités, ses pratiques et leurs effets en liaison avec les finalités explicitées dans le projet, ils s'articulent autour de deux axes dominants.

Un premier, l'axe de la spécificité, regroupe les domaines sur lesquels l'action est certes possible isolément mais surtout largement facilitée par cette forme de travail.

Autour de l'axe de la spécificité, nous

avons trouvé : la concertation, les progressions méthodologiques, le suivi de l'élève, le tutorat, l'aide à l'élève, la gestion souple du temps, l'évaluation globale de l'efficacité de la pratique pédagogique.

Autour de l'axe de la facilitation, nous avons identifié la précision et l'enrichissement des contenus disciplinaires, l'interdisciplinarité thématique ou méthodologique, l'ouverture de la classe sur l'extérieur, l'amélioration des pratiques évaluatives et des procédures d'orientation, les aménagements du conseil de classe, la création d'outils adéquats pour surmonter les difficultés posées par ces facteurs.

Je terminerai en rappelant que les équipes se sont constituées sur la base de l'acceptation de la diversité pédagogique sans rechercher l'uniformisation des méthodes pour fonctionner. Cette diversité, associée à une cohérence des approches des problèmes est fortement susceptible de générer une véritable dynamique éducative en fournissant aux élèves, le moteur et le sens de leurs efforts. L'ensemble de ces méthodes est orienté vers un même but : la recherche de plus d'autonomie pour l'élève dans l'acquisition des savoirs. Dans les situations d'enseignement, elles cherchent à impliquer l'élève dans ses dimensions affective, cognitive et sociale. Leurs perspectives globales sont de former des adultes capables d'esprit critique et de responsabilité, capable de respecter un contrat, de mener une tâche à son terme.

DES OUTILS POUR AGIR...

Ce second fascicule vise à mettre à la disposition des enseignants des « outils » sur lesquels ils peuvent prendre appui pour constituer une équipe, en améliorer le fonctionnement ou en accroître l'efficacité. Le terme « *outil* » que j'ai proposé au groupe de rédaction comme un terme-clé de cette publication, se place dans la perspective de notre conception ICEM d'une « *pédagogie matérialiste* ». J'avais défini les « outils » comme un ensemble de médiations mises à la disposition des enseignants désireux de réaliser un travail en équipe pédagogique autour d'une ou plusieurs classes de l'établissement dans lequel ils exercent. Ainsi, le terme est donc à prendre dans le sens propre d'objet fabriqué servant à agir concrètement sur le réel, mais aussi dans un sens abstrait d'outil conceptuel, dans la mesure où un concept établit une règle de classification et a pour fonction de « *s'appliquer* ».

Chaque outil présenté dans ce fascicule tente d'inventorier des pistes et des procédures sur un thème à partir d'une problématique et différents exemples. Il repose sur une idée générale et abstraite qui permet de classer et de nommer des éléments constitutifs pouvant servir de base à la

construction d'un cadre opératoire pour d'autres situations.

Afin de concrétiser cette description générale, je rapporterai maintenant la liste des outils retenus comme fondamentaux pour l'objet en question, à savoir le travail en équipe pédagogique.

OUTIL POUR...

Élaborer un projet

Qu'il s'agisse de concrétiser des velléités d'agir ou des intentions pédagogiques déjà plus élaborées, il est indispensable pour une équipe de concevoir et écrire son projet. La réflexion que sous-tend cette démarche donne l'occasion de clarifier à l'intention de tous les objectifs et les méthodes. Moyen de communication et d'action, le projet sert, en outre, de document de référence pour l'évaluation des résultats.

Organiser la concertation

Peut-on organiser une concertation efficace au sein d'une équipe pédagogique travaillant en lycée ? Oui, mais à certaines conditions...

Gérer le temps scolaire

Toutes les équipes pédagogiques ont pris le temps comme variable constitutive de leur action, mais n'ont pas forcément introduit des modifications de même nature et de même ampleur dans l'organisation concrète de la gestion du temps. Toutes les transformations ont pourtant comme point commun d'être conditionnées par un objectif pédagogique précis.

Construire des référentiels

Que doit avoir acquis un élève à l'issue d'une année scolaire ou un cycle d'enseignement ? Quelles sont les connaissances, les compétences et les niveaux d'exigence requis pour accéder à la classe supérieure ? C'est parce qu'il faut donner à ces questions des réponses claires et précises que la construction de « documents de référence » s'impose aujourd'hui dans les lycées.

Favoriser la responsabilisation de l'élève :

le contrat. Comment rendre l'élève responsable de ses projets et de ses résultats ?

Comment lui faire mieux prendre en charge son cursus scolaire ?

Comment l'aider à devenir partie prenante de sa formation ?

Réaliser un travail interdisciplinaire thématique

Existe-t-il des situations de travail scolaire où différentes disciplines peuvent s'associer pour parvenir à une transmission décloisonnée du savoir ?

Acquérir des compétences méthodologiques

Acquisition de compétences méthodologiques : un des rôles de l'école pour permettre à l'élève de mobiliser ses savoirs et savoir-faire dans différentes situations pédagogiques et pour devenir

autonome dans la construction de ses connaissances.

Aider l'élève dans son travail personnel

Au moment où les lycées accueillent une proportion toujours plus importante d'une même classe d'âge, un adolescent « moyen » peut-il, sans appui, avec sa seule bonne volonté devenir spontanément responsable, se fixer des objectifs réalistes, se donner les moyens de les atteindre et évaluer sa progression ?

Évaluer

Peut-on procéder à une évaluation différente de celle qui se pratique habituellement au sein des classes de lycées, et sur laquelle tout le monde s'accorde pour dire qu'elle est incomplète et insuffisante ? Dans le cadre scolaire actuel, peut-on accroître la validité de l'évaluation, étendre son champ d'application et diversifier les objets sur lesquels elle porte ?

Améliorer le fonctionnement du conseil de classe

Le conseil de classe est l'objet de nombreuses réflexions sur :

- ses buts et ses objectifs,
- sa composition,
- son fonctionnement,
- sa préparation.

Peut-on améliorer le fonctionnement du conseil de classe dans ses dimensions psychologiques et pédagogiques ?

Peut-on organiser un conseil de classe qui permette un échange réel d'informations entre les divers partenaires concernés, le but étant de prendre des décisions efficaces et justifiées par des données pertinentes valides et fiables recueillies au préalable ?

Aider l'élève dans ses choix d'orientation

Tout au long de son cursus scolaire, l'élève est contraint de choisir parmi diverses options et voies d'orientation. Certaines classes constituent des paliers très importants : la classe de seconde de lycée en est un. S'il est remarquablement efficace dans sa dimension administrative, le processus d'orientation des élèves ne donne pas entière satisfaction sur le plan psychologique et pédagogique. La question est de savoir si on peut l'améliorer, là où il est défaillant, sans amoindrir son efficacité. Sur la base d'un exemple concret le présent outil souhaite apporter des éléments de réponse.

Intégrer divers partenaires au travail de l'équipe

Quels avantages apporte au travail en équipe le recours à des observateurs extérieurs ?

Peut-on parvenir à les intégrer au travail des équipes de telle sorte qu'ils deviennent des partenaires à part entière ?

Faciliter l'ouverture de la classe sur le monde extérieur

« Ouvrir les établissements sur leur environnement... ouvrir l'enseignement sur le monde. » Ces nécessités ne sont pas

nouvelles et les textes officiels les rappellent périodiquement.

Face à cette problématique déjà ancienne, les équipes en expérimentation ont cherché là comme ailleurs à innover. Elles ont su affirmer la dimension et la spécificité que peut introduire cette forme de travail.

Faciliter l'apprentissage des élèves dont les difficultés sont liées pour partie à des problèmes d'ordre psychologique. Cette expérience est propre à l'équipe pédagogique du lycée Paul-Eluard de Saint-Denis. Le « **Module spécifique de formation** » est une année supplémentaire entre la troisième et la seconde qui s'adresse à des élèves dont les difficultés d'apprentissage sont liées à des problèmes d'ordre psychologique. L'équipe se donne alors pour objectif de faire évoluer de façon positive pour l'élève l'interaction des facteurs affectifs et des processus cognitifs.

Travailler dans sa discipline au sein d'une équipe pédagogique :

Exemple de l'enseignement des mathématiques.

Comment le professeur de mathématiques se situe-t-il du point de vue spécifique de sa discipline, relativement aux actions menées par l'équipe pédagogique dont il est membre ?

NB : En particulier, dans ce chapitre, j'ai présenté quelques outils didactiques et pédagogiques que j'ai moi-même élaborés en cohérence avec le projet général de mon équipe.

Ainsi se trouvent succinctement décrits les quinze outils que nous avons retenus et mis au point.

POUR ALLER PLUS LOIN...

Il va de soi que rien ne pourra remplacer la lecture directe et approfondie des deux fascicules, pour qui veut en savoir plus. Il est possible de se les procurer en écrivant à : **Mme Lydie BRINET - Bureau 105A - DLC 15 - 107, rue de Grenelle - Ministère de l'Éducation nationale - 75007 Paris.**

Toutefois, pour ne pas en rester là pour autant, j'ai tenu à compléter cet article par cinq autres qui paraîtront successivement dans les mois à venir. Ces cinq articles sont axés sur des facteurs que j'estime être prioritaires dans la perspective d'un travail en équipe pédagogique. Ainsi les thèmes abordés seront :

- la notion de « projet » dans le travail en équipe pédagogique,
- une notion-clé de la pratique du travail en équipe pédagogique : la concertation ;
- les procédures d'évaluation au cœur du travail en équipe pédagogique : pour une plus grande cohérence ;
- quelques propos autour de la notion d'auto-évaluation ;
- le conseil de classe. A suivre...

Jean-Claude RÉGNIER