

Une notion-clé de la pratique du travail en équipe pédagogique au lycée : la concertation

Il me semble nécessaire, avant de parler de « concertation », de redéfinir la notion d'« 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 explicitée au travers d'un projet (1) rédigé et communicable. Chaque membre coopère à l'élaboration 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 CONCERTATION.

La concertation est l'action de projeter ensemble quelque chose en discutant, de décider après réflexion et de s'entendre pour agir en accord.

Quant au consensus dont il est fait état ci-dessus, il repose sur l'idée que le groupe est toujours confronté à un problème de prise de décision, avec le triple objectif suivant :

- d'arriver à un accord
- de satisfaire chaque membre
- d'approprier les procédures à la nature des tâches assignées.

L'appréciation de la validité de ce consensus s'appuie sur trois critères principaux :

- la manière dont la décision est prise
- la façon dont s'expriment les membres
- la vérification que chaque membre a compris les conséquences de son engagement.

En fait, la concertation paraît être un élément essentiel à la vie de l'équipe. Ces deux notions « équipe pédagogique » et « concertation » n'existent pas l'une sans l'autre. Chacune reflète l'autre. L'équipe pédagogique est à l'image de sa pratique de concertation. Inversement, l'efficacité de la concertation est proportionnelle au degré de cohésion de l'équipe pédagogique et à sa productivité.

Si je me réfère aux équipes pédagogiques ayant participé à l'expérimentation, celles-ci sont unanimes pour placer la concertation au rang de la nécessité dans leur fonctionnement, et cela, malgré la diversité des approches et des conceptions.

LA CONCERTATION : SES FORMES ET SES PARTENAIRES

La réunion demeure la forme dominante d'accès à la pratique de la concertation. Toutefois, il convient de ne pas exclure d'autres formes parmi lesquelles je pourrais citer : l'échange par écrit par cahier de roulement, le recours à une boîte à idées dans laquelle chacun mettrait ses critiques et ses suggestions. Et il reste bien d'autres formes à imaginer selon les circonstances.

Cette forme de concertation par réunion comporte trois niveaux possibles d'intervention :

— Elle peut concerner une équipe de professeurs s'adressant à une classe. De cette façon, le travail s'oriente en général vers une réflexion commune en vue d'harmoniser certaines pratiques pédagogiques, d'élaborer des projets pédagogiques interdisciplinaires ou d'arriver à faire coïncider plusieurs disciplines sur un thème précis, ou encore de mettre en place des activités hors programme telles que les sorties pédagogiques, par exemple.

— Elle peut aussi, à ce même niveau, se centrer sur une problématique disciplinaire dans le cas d'une équipe disciplinaire ou bien dans celui de l'existence de plusieurs équipes pluridisciplinaires.

— A un second niveau, la concertation peut impliquer les élèves et les enseignants d'une classe. Ce cas sera illustré plus loin par l'exemple de « l'heure polyvalente ».

— A un troisième niveau, la concertation peut concerner les enseignants engagés dans l'équipe ainsi que divers partenaires

non-enseignants tels que le censeur, le conseiller d'éducation, le conseiller d'orientation, des surveillants voire même des parents.

— A ce même niveau, on trouve aussi le cas de réunions de concertation entre des enseignants engagés dans l'équipe et d'autres extérieurs à celle-ci.

LA CONCERTATION : UN LIEU DE FORMATION

La pratique de la concertation conduit, à des degrés divers, chaque membre à entrer dans un processus de formation. Sur le plan pédagogique et didactique, une réflexion naît des confrontations entre les membres de l'équipe. Déjà, lors de l'élaboration du projet, on cherche à dégager des objectifs. Ensuite, les observations, spontanées ou non, effectuées par chacun, associées à une volonté d'apporter une réponse collective, interpellent les individus. L'explicitation des problèmes rencontrés, la recherche de solutions constituent bien un apport en terme de formation individuelle. La dialectique entre d'une part le projet et ses fondements théoriques et d'autre part la pratique quotidienne et l'évolution de chacun par rapport à ce projet est une source riche d'interrogations et, par suite, de recherches sur le plan didactique et pédagogique.

Sur le plan de la discipline dont chacun a vocation d'enseigner, la recherche de situations didactiques nouvelles incite à des compléments de formation. A cela s'ajoute l'apport de la confrontation avec les autres disciplines. Le travail interdisciplinaire ou pluridisciplinaire ne peut laisser chacun dans son contexte disciplinaire habituel. Il engage à se saisir des apports et des points de rencontres offerts par une meilleure connaissance des programmes et des objectifs des autres matières.

Sur le plan du « savoir-être coopératif », la pratique de la concertation joue un rôle formateur d'excellence. En tant que lieu

(1) Cf. article : « La notion de projet dans le travail en équipe pédagogique » (L'Éducateur, n° 4/5, décembre-janvier 1988).

de prise de décision, d'analyse et d'expression, la concertation offre un cadre formatif inexistant dans la formation traditionnelle des enseignants. En effet, la prise de décision collective ne constitue pas un acte facile. La fonder sur un simple vote majoritaire en limite la plupart du temps l'efficacité. Il importe que chacun accepte de confronter ses opinions à celles d'autrui. C'est à ce prix qu'il pourra, malgré ses résistances et ses limites, se sentir partie prenante et se reconnaître dans la décision prise et donc d'être en mesure d'apprécier son engagement dans la mise en œuvre. La nécessité du facteur expérimental requis dans cette formation à la « coopération » trouve dans ce dispositif les conditions de fonctionnement.

LA CONCERTATION : SES DIFFICULTÉS

Il ne suffit pas de le vouloir pour accéder à une concertation efficace. Les difficultés résultent de nombreux obstacles. Parmi ceux-ci, je citerai des obstacles d'ordre épistémologique. Les travaux sur la « dynamique des groupes » en ont révélé l'existence. L'équipe pédagogique par sa taille, sa genèse et son fonctionnement possède toutes les caractéristiques d'un groupe restreint. De ce fait, elle est soumise aux effets d'au moins deux résistances qui viennent entraver les possibilités du plein exercice de la concertation. La première résistance est plutôt de type externe. Ainsi pour l'environnement, le groupe est une force à son service mais qui peut aussi se retourner contre lui. La méfiance a priori de certains administrateurs, parents, élèves, voire même de certains enseignants à l'égard du travail en équipe illustre cette résistance externe au groupe.

« Tout groupe qui s'isole, est un groupe qui conspire ou qui peut conspire » écrit D. Anzieu dans *La dynamique des groupes restreints* (PUF, 1982, p. 23).

Quand on imagine que le moment de concertation peut être perçu plus ou moins inconsciemment par les membres comme une « réunion de conspirateurs », on comprend que cette méfiance externe puisse perturber le fonctionnement de l'équipe.

La seconde résistance est plutôt de type interne. Elle repose sur la difficulté générale, chez tout être humain, à se décentrer. Certes l'équipe est ressentie par chaque membre comme utile, voire nécessaire parce qu'il semble que le groupe est plus efficace que l'individu. Mais les craintes d'aliénation de la personnalité, de la perte de la liberté ou de la restriction de l'autonomie demeurent des idées prégnantes chez chacun. L'appréhension face à des rapports humains pressentis comme des rapports de manipulateur à manipulé génère en chaque membre des résistances qui le conduisent à limiter son implication dans la concertation.

J'ajouterai des difficultés plus perceptibles, telles celles générées par le temps et son organisation. L'impression parfois de « perte de temps » ou de « gaspillage d'énergie » produit des effets pervers qui troublent le déroulement de la concertation. Mais celles revendiquées par les enseignants eux-mêmes en matière de formation « à la pratique concertante » freinent ou bloquent la concertation, et ce de leur propre point de vue.

Enfin, je terminerai en évoquant les difficultés d'ordre institutionnel. La totalité du système scolaire repose sur une organisation et des conditions de travail qui ne favorisent pas l'exercice de la concertation. Qu'il s'agisse de l'organisation de l'emploi du temps, de la répartition des classes, ou des problèmes de mutation..., rien n'est orienté vers un fonctionnement réel en équipe pédagogique. La pratique de la concertation se doit d'être intégrée au travail normal d'un enseignant et non pas apparaître comme une surcharge de travail. Cela passe sans aucun doute par quelques redéfinitions relatives au service d'un enseignant mais en aucun cas dans un sens régressif. L'agitation de ces questions provoque parfois même des blocages et des fins de non-recevoir dommageables.

LA CONCERTATION : UN EXEMPLE PARMIS D'AUTRES

Par commodité, je choisirai un exemple vécu dans mon champ propre d'expérience. Il s'agit de « l'heure de concertation » et de « l'heure polyvalente » de l'expérience (2) de travail en équipe pédagogique au lycée de Montceau-les-Mines. Expérience à laquelle j'ai participé activement en l'animant.

L'équipe est constituée par tous les professeurs intervenant dans une classe de seconde indifférenciée avec les options : allemand (LV2), informatique et gestion, dactylographie et sciences économiques et sociales. Soit une douzaine d'enseignants.

À l'emploi du temps des enseignants figure une « heure de concertation » hebdomadaire. Quant à l'« heure polyvalente » elle apparaît à l'emploi du temps des élèves et des enseignants de cette classe. Elle correspond sans doute au point le plus en rupture relativement à la démarche pédagogique traditionnelle, dans le travail en équipe. Cette heure polyvalente se démarque de l'heure de cours habituelle par son caractère banalisé. Elle constitue un moyen pour atteindre les objectifs généraux tels que :

— permettre une approche d'une gestion coopérative de la classe,

(2) Cf. article sur « La notion de projet dans le travail en équipe pédagogique : le projet de l'équipe de Montceau-les-Mines ».

— permettre une intervention de « soutien » et d'« aide » aux élèves par le biais d'activités diverses,

— permettre une concertation efficace entre les élèves et les professeurs de la classe.

Quatre types de réunions sont institutionnalisés.

1. La réunion coopérative

Il s'agit de l'assemblée générale des élèves et des professeurs de la classe. Son but est double : d'une part apprendre à coopérer par la pratique même de la coopération, d'autre part gérer la vie de la classe et résoudre « ensemble par la concertation » les problèmes qui s'y posent. Cette réunion fait l'objet d'une préparation préalable tant de la part des élèves que de celle des enseignants. Le suivi est aussi assuré sur la base des informations recueillies lors des séances. Cette réunion est ouverte à des personnes extérieures invitées pour leur compétence particulière ou à celles qui en ont formulé la demande.

2. Les réunions des « groupes de vie »

Les groupes de vie sont des groupes permanents formés de sept ou huit élèves et de deux ou trois professeurs. Ils sont constitués par tirage au sort. Un protocole fixe les règles d'animation et de fonctionnement. Deux élèves sont chargés, à tour de rôle, de rendre compte du travail de leur groupe, à la « réunion coopérative » qui suit. Chaque groupe de vie délègue par ailleurs deux représentants au conseil de classe trimestriel. Cette organisation générale vise à offrir une structure plus propice à une concertation efficace entre les élèves et les professeurs.

3. Les réunions des « groupes de soutien »

Les groupes de soutien sont des groupes temporaires constitués par au plus une dizaine d'élèves et un ou deux professeurs, à partir d'un besoin, d'une demande ou d'une difficulté. Chaque groupe est homogène par rapport à la question envisagée.

4. Les réunions des « ateliers »

Les ateliers sont déterminés par un groupe d'élèves et de professeurs volontaires et un lieu de travail (une salle, par exemple). Ces ateliers sont le lieu d'activités échappant aux trop grandes contraintes de l'organisation habituelle de la classe. Les ateliers offrent une possibilité de pratiquer une « pédagogie du projet ». Ils donnent l'occasion de voir s'établir des relations nouvelles entre les professeurs et les élèves, propres à développer une concertation efficace. Ils favorisent l'exercice de l'autonomie et le développement de la créativité chez

l'élève. Il est à noter que ces activités n'ont pas lieu de concurrencer celles offertes par le foyer socio-éducatif.

Quant à l'articulation de ces diverses formes de réunion, le tableau ci-après en fournit un exemple.

Semaines n°	Forme	Contenu de l'heure polyvalente	Points essentiels du contenu de l'heure réunion de concertation.
1	Phase n° 1 - tous les élèves - tous les enseignants Phase N° 2 - groupe de vie (GV)	Réunion coopérative de mise en place du travail Accueil des élèves Visite du lycée	Organisation de la rentrée; dernières mises au point Prise de connaissance des élèves à partir des dossiers scolaires
2	GV	Distribution du "contrat" (cf ci-après) Lecture, étude, discussion	Préparation des travaux pluridisciplinaires
3	GV - Ateliers	Activités prévues autour de thèmes de travail axés sur la connaissance de pôles locaux importants : - A.N.P.E. - C.A.R - hôtel de ville - musée de l'école	Préparation des thèmes de travail
4	GV - Ateliers	(suite)	Le point sur la classe
5	GV	Bilan du travail des ateliers Explicitation des difficultés des élèves relativement au travail scolaire. Repérage des besoins correspondants	Préparation des réunions de groupes de vie.
6	Groupes de Soutien	Travail réalisé sur la base des informations recueillies lors de la semaine n° 5	Organisation des travaux de groupes de soutien
7	Groupe de Soutien	(Suite)	Bilan sur l'état d'avancement du projet relativement aux objectifs - savoir se documenter - savoir travailler en équipe
8	idem	(suite)	Suite du travail de bilan
9	idem	(suite & fin)	Mise au point de la suite du travail
10	GV	Bilan du travail des semaines N° 6, 7, 8, 9 Evaluation générale Emergeance des besoins et des difficultés	Préparation de la séance de bilan. Préparation du conseil de classe (phase 0)
11	GV	Conseil de classe phase N° 2	Conseil de classe phase N° 2
12	Classe entière Equipe	Conseil de classe phase N° 3	Planification du second trimestre
13	Equipe Délégués de GV Délégués de classe Délégués des parents Administration C I O C P E	Conseil de classe phase N° 4	

Ainsi, se trouve succinctement décrite une articulation possible répartie sur le premier trimestre de l'année scolaire.

Je poursuis en rapportant le contenu du « contrat » à partir duquel l'équipe et la classe ont travaillé lors de la semaine n° 2.

Projet de contrat établissant les règles de vie au sein de la classe de seconde.

La vie scolaire prend une grande part de votre temps. Afin de faciliter votre tâche, les professeurs (de cette classe) ont senti la nécessité de mettre par écrit quelques règles de vie scolaire qu'ils utilisent habituellement. Ceci est fait dans le but d'instaurer une confiance mutuelle entre les élèves et les professeurs. En conséquence, les professeurs s'efforceront :

- d'harmoniser au mieux la répartition des contrôles
- de ne pas donner d'interrogation écrite « surprise »
- de prendre en compte toute contribution volontaire.

En échange de quoi, il est demandé à chaque élève :

- d'avoir une attitude positive en classe
- de faire état de ses difficultés dès qu'il en prend conscience
- d'apporter le matériel nécessaire en classe
- de rendre son travail à la date fixée (faute de quoi, il y aura recours à la note 0 sauf en cas de force majeure, à l'appréciation du professeur)
- de fournir un travail régulier.

La démarche de travail suivie sera expliquée au fur et à mesure du déroulement de l'année scolaire afin de faciliter l'adaptation. Les groupes de vie ont été prévus dans le but de mettre en pratique une concertation entre les élèves et les professeurs. En plus des réunions déjà prévues, il est possible d'en provoquer d'autres si vous en sentez la nécessité.

Bon courage.

Constitution de l'équipe pédagogique : ...

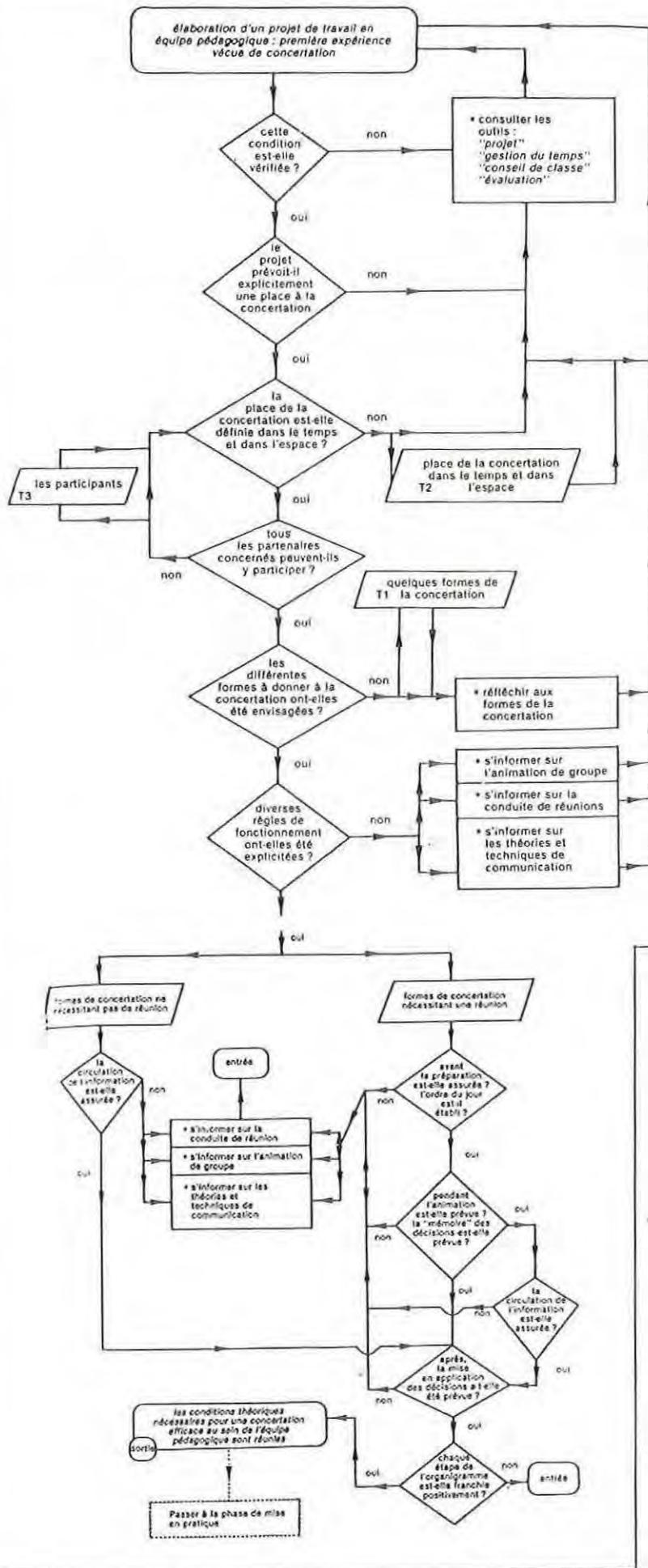
Je terminerai par le rappel important que cet exemple ne vaut qu'en tant que tel, et qu'il ne saurait être transposé sans une réappropriation préalable par les utilisateurs et une adaptation à la situation nouvelle.

LA CONCERTATION : UN PAS VERS UNE CONCERTATION EFFICACE

L'algorithme que je fournis ci-après est une réponse possible à la question centrale :

Peut-on organiser une concertation efficace au sein d'une équipe pédagogique travaillant en lycée ou en collège ?

(3) Cf. article : « Le conseil de classe » par Jean-Claude Régnier (à paraître).



La réponse est pour moi, oui, mais à certaines conditions que la promenade au travers de cet organigramme permet d'explorer. Pour en évaluer la pertinence, il n'y a pas d'autres moyens que de le parcourir et de le faire fonctionner.

Il est extrait du livre *Travailler en équipe pédagogique au lycée*, tome n° 2 : « Des outils... pour agir ». Il correspond à l'outil n° 2.

POUR CONCLURE SUR LA CONCERTATION

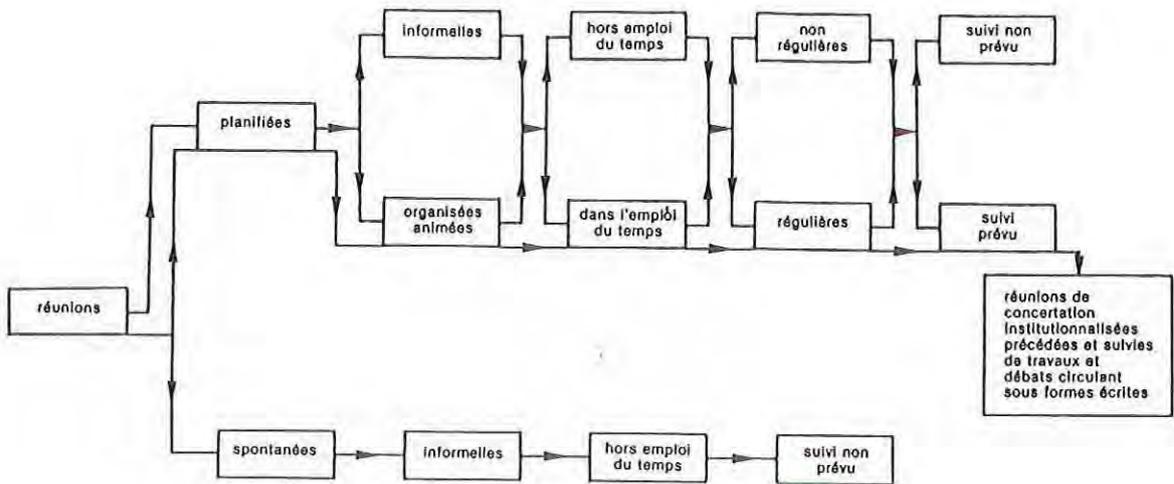
Certes la concertation est posée comme une condition nécessaire à un bon fonctionnement d'un travail en équipe pédagogique. Mais il serait bien illusoire de penser que tous les problèmes peuvent ainsi être abordés ou résolus. La concertation ne constitue qu'un élément d'un système dont la finalité est d'atteindre des objectifs scolaires et même éducatifs. Cet élément participe du processus qui permet d'atteindre ces objectifs mais il ne pourrait à lui seul en déterminer la réussite.

Dans le cadre du travail en équipe pédagogique, il paraît essentiel de consacrer la plupart du temps de concertation à des tâches précises et délimitées ou à des productions plutôt qu'à la résolution de problèmes relatifs à la cohésion du groupe. Il semble que ce groupe trouve davantage sa cohésion au travers de sa production que dans une concertation sur cette cohésion. Il y aurait sans nul doute grand bénéfice, pour une équipe pédagogique, à s'informer des résultats issus des études sur « la dynamique des groupes » et l'« animation des groupes ». (A suivre)

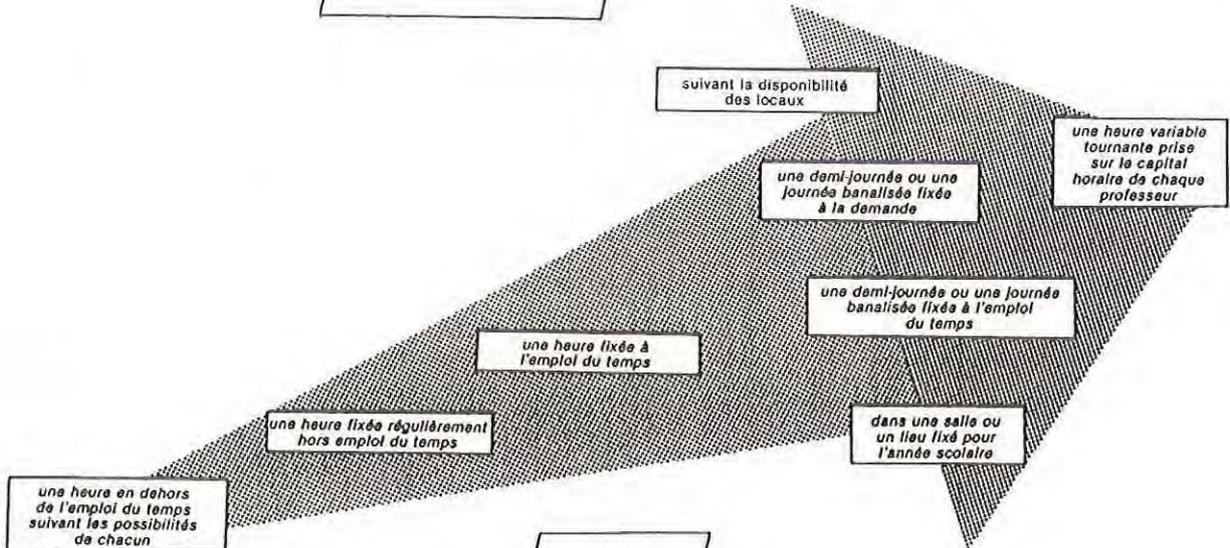
Jean-Claude RÉGNIER

**ALGORITHME
POUR
PARVENIR
A UNE
CONCERTATION
EFFICACE**

T1 quelques formes de la concertation



T2 place de la concertation dans le temps et dans l'espace



T3 les participants

