

Compte-rendu de l'atelier N°5

Travail d'équipe, gage d'une autorité légitime.¹

Intervenants :	<p>Vincent Avart, est directeur de l'école la Visitation à Gilly où tous les acteurs de l'école sont engagés dans un projet dont l'axe principal est le « vivre ensemble ». La philosophie de ce travail se fonde sur une réflexion sur la loi, la règle et la sanction. Le travail d'équipe entre les cycles permet aussi plus de cohérence et une collaboration efficace.</p> <p>Alain Koeune, directeur du Collège Notre-Dame de Bellevue à Dinant et président de la FéADI favorise avec Pascal Hubert, directeur adjoint au sein de la même école, le travail d'équipe aussi bien dans le staff de direction que dans l'équipe pédagogique.</p> <p>Christophe Quittelier est également directeur d'une école accueillant majoritairement des élèves relevant du type 3 de l'enseignement spécialisé (Institut des métiers de la construction et de l'environnement à Erquennes). Avec son équipe, il veille à travailler chez les élèves la reconstruction de la confiance dans le monde adulte.</p>
Animateur :	Jean-Pierre Mergeai
Secrétaire :	Philippe Van Geel

1. Interventions

1.1. Vincent Avart

Directeur d'une école fondamentale de Gilly, Vincent Avart nous présente d'abord le contexte : école à encadrement différencié dans un quartier en voie de paupérisation. Lorsqu'il est arrivé il y a dix ans, il a cherché à résoudre le problème suivant : comment répondre à la violence présente à l'intérieur de l'école, alors que c'est l'institution elle-même qui génère en grande partie cette violence ? Sa réponse a d'abord été d'engager une assistante sociale à temps plein et de créer avec son aide des lieux d'expression pour les professeurs, les élèves et leurs familles. Le lieu principal est

¹ Ce compte-rendu est un résumé des interventions et débats de l'atelier réalisé par la ou le secrétaire. Afin de permettre une diffusion rapide, il n'a pas été possible de demander aux intervenants de valider ce texte. Si, malgré le soin apporté à ce travail, des propos ont été mal retranscrits, merci de nous en excuser. Dans la mesure où ils nous ont été communiqués, les supports de présentation ou les textes des intervenants sont également publiés pour compléter ce compte-rendu. Les propos n'engagent pas le SeGEC.

Le Service d'étude du SeGEC

le conseil de discipline, dont le fonctionnement obéit à un certain nombre de règles claires et connues de tous. Outre les nombreux avantages que cet organe procure (partage des difficultés pour les enseignants, parole claire et collective vis-à-vis des enfants et des parents, transmission plus facile des informations, analyse des sanctions et de leur cohérence, analyse du fonctionnement des groupes-classes), Vincent Avart constate que ce conseil a créé une nouvelle culture dans l'école (un esprit d'école au lieu d'un esprit de cycle) en encourageant les professeurs à travailler davantage en équipe. La meilleure preuve en est que cet organe est devenu indispensable au bon fonctionnement de l'institution selon tous ses acteurs et qu'il a participé largement au fait qu'aujourd'hui, il fait bon vivre au sein de l'école.

1.2. Alain Koeune et Pascal Hubert

L'équipe de direction explique d'abord le contexte de l'école (enseignement secondaire général) : elle a pris ses fonctions il y a dix ans au sein d'une école en perte d'élèves et qui connaissait un problème d'autorité (morcellement de celle-ci et apparition de nombreux conflits). Cette équipe a donc cherché à résoudre le problème suivant : comment « relégitimer » l'autorité en fonction des valeurs et de la culture propres à l'établissement ? Même s'ils étaient convaincus que le travail en équipe était la meilleure solution pour faire en sorte que l'école fonctionne mieux, il fallait en convaincre les professeurs. Leur réponse a donc consisté à former d'abord à deux une véritable équipe, fonctionnant avec des principes clairs et transparents :

- légitimité institutionnelle, mais aussi fonctionnelle de l'autorité
- lisibilité et publicité de l'action
- délégation claire, complète et publique
- fonctionnement basé sur la confiance, la loyauté et l'estime
- conscience qu'une telle démarche n'est jamais terminée, jamais linéaire, et ne peut être simplement imposée.

Ils ont ensuite encouragé le même genre d'attitude pour traiter d'une première problématique (en l'occurrence l'évaluation). Les résultats positifs de ce premier travail en équipe et l'exemple donné « d'en haut » ont fait que, par un effet de mimétisme et d'analogie, d'autres équipes ont alors vu le jour. Aujourd'hui, le travail en équipe fait partie intégrante de la culture de l'école au niveau des enseignants, l'objectif suivant étant d'associer également les élèves à cette manière de travailler. Leur conclusion est qu'une autorité légitime est possible, si elle est basée sur la cohérence et la confiance.

1.2. Christophe Quittelier

Christophe Quittelier dirige une école d'enseignement secondaire spécialisé, composée essentiellement d'élèves ayant des « troubles du comportement » (type 3). L'histoire de ces jeunes fait que ceux-ci, face à un système qu'ils ne comprennent pas, n'ont souvent comme réponse que le repli sur soi ou la violence, verbale ou physique. Il pose donc la question suivante : « *comment le système scolaire peut-il avoir légitimité et autorité aux yeux de ces élèves ?* » En étant juste, cohérent et transparent. Il se dit convaincu que la grande majorité des jeunes est prête à prendre tout de l'adulte si celui-ci respecte ces trois axes. Dans ce contexte, le travail en équipe devient fondamental. Il faut passer de l'individualisme à l'équipe, car l'individualisme n'est plus tenable à l'heure actuelle

et le fonctionnement de la classe sera le reflet du fonctionnement de l'équipe. Une équipe, pour être efficace, doit respecter les trois axes cités plus haut :

- cohérence des propos et des gestes par rapport aux valeurs et au projet pédagogique de l'école
- justice par des actions pédagogiques pertinentes, adéquates, différenciées et porteuses de sens aux yeux des élèves
- transparence grâce à un cadre défini et des enjeux connus de tous

Pour travailler ainsi, il faut des moyens. Des heures de coordination existent dans l'enseignement spécialisé, et elles sont indispensables afin d'assurer la collégialité des décisions et leur suivi. D'autre part, le PIA (Plan Individualisé d'Apprentissage) est un outil précieux parce que très performant. Il est d'ailleurs généralisé dans l'enseignement spécialisé.

D'autre part, des dispositifs structurels d'écoute et de parole du jeune (SAS d'écoute, conseil de citoyenneté, participation à certains moments du conseil de classe, réflexion sur le projet de vie...) permettent de mesurer les effets de l'action des adultes sur le jeune et de prendre en compte ce qu'il vit réellement.

Bien sûr, des difficultés surgissent inévitablement dans la mise en œuvre de telles pratiques. La culture individualiste de beaucoup d'adultes, le secret professionnel, le risque de s'en tenir au simple constat d'un problème sans essayer de le dépasser, l'éternel problème de l'évaluation de l'action, la difficulté à accepter la participation des élèves sont autant d'obstacles qu'il ne faut pas sous-estimer.

Néanmoins, la conclusion de Christophe Quittelier est claire. Le travail en équipe est la condition *sine qua non* d'une autorité légitime au sein de l'école, mais il ne suffira pas s'il n'intègre pas l'élève dans l'équipe.

2. Questions-réponses de l'assemblée

1) N'y a-t-il pas aussi des freins institutionnels à la pratique du travail en équipe ?

Tout le monde en convient, et des pistes sont proposées :

- imaginer un système d'évaluation collective et solidaire par l'inspection (à côté des inspections individuelles ou du niveau d'étude dans une discipline) ;
- prévoir des heures de coordination dans les attributions des enseignants, à l'instar de ce qui se pratique dans l'enseignement spécialisé ;
- intégrer systématiquement la pratique du travail en équipe dans la formation initiale de tous les enseignants ;
- garantir des équipes pédagogiques stables ;
- dans l'enseignement fondamental, professionnaliser le personnel d'accueil qui souffre de conditions de travail précaires alors qu'il doit être acteur à part entière de l'équipe.

- 2) *Au-delà des enseignants et des élèves, comment impliquer également les parents dans ce travail d'équipe dont ils sont des acteurs fondamentaux ?*

Chaque école explique alors sa manière de communiquer avec les parents et de les impliquer dans la vie scolaire. L'importance de la première rencontre au moment de l'inscription, une information claire, des réunions informelles, une attitude proactive en cas de problème semblent être des constantes dans cette communication. À cette occasion, le PIA apparaît comme un instrument privilégié dont pourrait s'inspirer utilement l'enseignement ordinaire.