

Journée nationale de l'OZP :

Rencontre des acteurs de l'éducation Prioritaire. 30 Mai 2015

Atelier 2 : « Animation, formation du « collectif professionnel » en REP

« L'évolution du métier d'enseignant implique de travailler collectivement, de généraliser des gestes professionnels pour traiter la difficulté scolaire, de développer l'appartenance à un collectif professionnel écoles- collèges. »

L'atelier a disposé de 2 h30 pour mener une réflexion pratique sur la notion de collectif professionnel et élaborer 3 préconisations qui seront reprises dans la conclusion de cette journée de travail.

Les 3 préconisations de l'atelier pour aller vers un collectif professionnel en REP.

- 1)- Développer dans les réseaux la **formation commune** des enseignants des écoles et du collège du réseau (sans oublier les enseignants de maternelle).
- 2) Construire des **événements qui renforcent le sentiment d'appartenance** au réseau à 3 moments :
 - a) accueil des nouveaux
 - b) bilan
 - c) préparation de l'année suivante
- 3) Installer des **espaces intra-métiers** accompagnés pour mieux identifier les problèmes et dilemmes de travail rencontrés.

Créer un collectif, c'est bien sûr que travaillent ensemble des enseignants qui exercent le même métier – avec les différences des statuts et des disciplines-, mais ce ne sera possible que s'il y a un travail commun entre tous les métiers – et on en recense près d'une dizaine - qui contribuent à l'enseignement et à l'éducation : les formateurs, les inspecteurs, les directeurs d'école et principaux etc.... (L'éducation prioritaire a bénéficié du développement de fonctions nouvelles, source de nouveaux métiers et elle repose sur leur collaboration.) Pour cela, il faut que les compétences développées dans chaque métier soient identifiées, mais aussi les difficultés propre à chacun et les dilemmes de travail.

Aujourd'hui, réfléchir sur le travail est partie intégrante de la formation.

Animation de l'atelier. 23 personnes participent à l'atelier animé par Patrick PICARD, directeur du Centre Alain Savary.

3 phases :

- 1) P. Picard invite les membres du groupe, à proposer, après cinq minutes de réflexion, une phrase de préconisation. (Voir les 22 phrases en annexe1.) Puis le groupe tente de dégager les points communs qui le structurent. 2 pôles émergent : les valeurs communes face aux outils et dispositifs.

- 2) Chaque membre identifie les objectifs principaux du projet de réseau et surtout dit qui a eu en définitive le pouvoir de décider.
- 3) Enfin, confronter les préconisations aux 3 critères dégagés par l'ergonomie. Pour être applicables, des préconisations doivent être :
 - Utiles
 - utilisables ; faisables
 - acceptablesCes trois phases ont

Qu'est-ce qu'un collectif de travail ?

Un collectif, c'est l'aboutissement d'un processus. (A l'évidence, les membres de l'atelier sont une collection pas encore un collectif.) Fabriquer du collectif, c'est un travail qui suppose une réflexion sur le travail. Travailler c'est toujours plus compliqué que ce que l'on pense et que ce qu'on nous dit. Discuter des problèmes de travail pour travailler un peu mieux. Arbitrer entre ce que l'on me demande et ce que je demande. Il est normal de ne pas y arriver.

La formation d'un collectif est contrariée par notre système pyramidal, avec son injonction paradoxale (Agnès Van Zantem) : un système centralisé où cependant la base est sommée de trouver les solutions et de réussir. La demande de travail en réseau ou d'associer chacun aux prises de décision se heurte au fonctionnement hiérarchique : par exemple, les directeurs d'école de l'atelier auraient souhaité que leur IEN les consulte sur le programme de formation de leur réseau. Mais des professeurs d'écoles disent aussi qu'ils auraient souhaité être consultés. Des principaux reconnaissent sans difficulté que ce sont eux qui ont fait les choix pour le projet de leur réseau, alors que d'autres mettent en avant le travail collectif réalisé pour la conception du projet. Le principal a été le « patron », peut-il encore l'être ?

Reconnaître l'existence et la légitimité des différents métiers et pas seulement du métier d'enseignant. Poser les problèmes de tous pour développer le « pouvoir d'agir ». Tous les métiers ont des problèmes de travail : mettre ces problèmes sur la table pour en faire des objets de formation, identifier les questions vives de chaque métier.

Le référentiel d'éducation prioritaire reconnaît qu'il est légitime de réfléchir sur le travail (axes 4 et 5). Il est également reconnu comme un exemple d'apport positif de l'institution permettant de prendre en compte le travail collectif dans le réseau et de s'appuyer sur ce qui marche déjà et que l'on sait faire.

Comment faire émerger un collectif de travail. Le choix de 3 préconisations applicables.

En ergonomie, une préconisation doit satisfaire 3 critères. Elle doit être :

-Utile : des recommandations doivent être utiles au travail de ceux qui les appliqueront et pas seulement à ceux qui les énoncent.

-Utilisable, faisable : Soutenir l'existant plutôt que proposer l'idéal, s'appuyer sur ce que beaucoup savent déjà faire. Une règle : les gens ont surement de bonnes raisons d'agir comme ils le font.

L'exemple cité plus haut des plans de formation rejoint celui des consultations instituées périodiquement tant au niveau national que dans les établissements et les réseaux : trop souvent les projets, les plans, les avis sur les programmes ou les réformes sont le fait de la seule hiérarchie, complétées parfois par des réunions organisées dans l'urgence. C'est seulement si les instances informelles ou formelles – conseils de cycle, d'école, écoles collèges, conseil pédagogique etc. – ont effectivement travaillé ces problèmes qu'une synthèse de propositions élaborées et collectives peut être faite dans des délais raisonnables. Ainsi, c'est le fonctionnement quotidien qui rend faisable ou non la consigne ou la demande d'associer aux projets.

-Acceptable. L'acceptabilité dépend de chaque personne mais surtout des normes de chaque métier, en n'oubliant pas que les différents métiers n'ont pas les mêmes **normes** (par exemple, la question de la hiérarchie et de l'autorité) et aussi que « les métiers sont en re-normalisation constante » (Bertrand Schwartz).

La formation sur le terrain occupe une place centrale dans la mise en œuvre de la refondation. La pénurie de formateurs correspondants aux besoins des acteurs de REP, demande une mobilisation de nombreux métiers pour l'organiser et la réaliser. Former c'est le travail de tous. L'utilité et la faisabilité se jouent sur leur collaboration et l'acceptabilité sur les contraintes qu'elle impose aux uns et aux autres, en se rappelant que les besoins des gens ne sont pas forcément leurs demandes.

L'atelier retient ces 3 préconisations :

Les 3 préconisations de l'atelier pour aller vers un collectif professionnel en REP.

1)- Développer dans les réseaux la **formation commune** des enseignants des écoles et du collège du réseau (sans oublier les enseignants de maternelle).

2) Construire des **événements qui renforcent le sentiment d'appartenance** au réseau à 3 moments :

a) accueil des nouveaux b) bilan c) préparation de l'année suivante

3) Installer des **espaces intra-métiers** accompagnés pour mieux identifier les problèmes et dilemmes de travail rencontrés.

Annexe 1 : Phrases initiales :

« Valeurs communes et partagées

Mémoire, importance de connaître l'histoire de l'EP

Je ne suis pas sûre de savoir comment mon collectif s'est créé

Des animations « REP+ », un spécificité ?

Comment construire un référentiel commun entre des métiers différents ?

C'est l'affaire de tous, à tous les niveaux

Malgré l'élaboration d'un diagnostic partagé « ensemble », le 1^{er} et le 2nd degré ne comprennent pas la même chose de la question pédagogique posée

Les REP+, oui, mais les REP.... Sommes nous condamnées à réinventer ??

Le réseau des réseaux, comment ?

Quels leviers pour développer l'intelligence collective entre CAREP et CARDIE notamment ?

Comment faire pour que l'harmonisation des pratiques émane du collectif lui-même tout en permettant à chacun de rester ce qu'il est ?

En quoi on passe du collectif à l'équipe ?

Une culture commune pour donner du sens à nos pratiques professionnelles et pédagogiques ?

Comment arriver à des échanges quotidiens et banalisés, sans limiter à ceux qui s'apprécient ?

Division entre 1^{er} et le 2nd degré, une catastrophe insurmontable ? Il faut prendre des décisions pour imposer par une formation commune les inspecteurs des deux degrés à travailler ensemble et mettre en place les conseils cycle III

Comment faire de l'animation pédagogique un élément de formation avec des temps et des lieux qui construisent la culture commune ?

Clés pour l'empowerment des acteurs dans le double sens (responsabilisation et outillage) ?

En quoi en tant que professeur je me sens faire partie d'un collectif ? Ca s'impose ou ça se construit dans mon histoire (et donc le rôle des pilotes pour y parvenir)

Comment tirer le fil rouge pour faire système ? Créer l'identité REP pour la réussite des élèves ?

Comment occuper au mieux sa place ? Avec quelle légitimité ?

Amener chaque acteur à se sentir porteur d'une mission d'animation et de formation quelle que soit sa place dans le collectif professionnel ?

Que faire du temps d'animation et de formation ?

Articuler information sur site et tradition du stage de formation ?

Annexe 2 Des mesures, propositions, idées pour renforcer l'animation et la formation du collectif professionnel en REP De 1 peu... à 4 très...

	Utile	Utilisable/ faisable	Acceptable
1) Formation commune des enseignants du premier (maternelle + élémentaire) et second degré sur des préoccupations partagées (exemple : la consigne, la médiation par les pairs)	4	2,5	3
Créer un outil numérique commun qui permette de partager ce qui est fait et ce qui reste à faire d'un projet commun (en intra ou en inter-réseau, y compris avec le CARDIE et le CAREP)			
2) Construire un évènement qui renforce le sentiment d'appartenance au réseau des <i>nouveaux</i> (accueil par les anciens, présentation, visite des différents lieux, identification des personnes-ressources) A trois temps (accueil, bilan, préparation de l'année suivante)			
Identifier et définir les réussites du collectif pour les optimiser en s'appuyant dessus (rentabiliser les diagnostics)			
Mieux connaître les autres métiers, fonctions, rôles des autres			
3) Installer des espaces intra-métiers accompagnés (par qui ?), pour mieux identifier les problèmes et dilemmes de travail rencontrés.			
Faire réfléchir les collectifs des différents acteurs sur la notion d'objectifs de travail et le développement d'outils adéquats (sans tomber dans le prescriptif)			

Plusieurs documents, enregistrés sur le site du Centre Alain Savary, ont été projetés durant l'atelier pour illustrer divers moments. Liste des liens :

1) Les 6 axes du référentiel

<http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/education-prioritaire/ressources/referentiel-les-ressources-du-centre>

2) Exemple d'un travail d'élaboration d'un projet de réseau, montrant comment les écoles de ce REP se situent par rapport au référentiel. Travail qui a eu une influence considérable sur la construction du collectif :

Besançon <http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/documents/un-rep-parmi-dautres-planoise-a-besancon/synthese-du-bilan-des-ecoles>

3) "cinq directions pour le conseil pédagogique"

<http://slidegur.com/doc/83189/picard-buts-grammaire---institut-fran%C3%A7ais-de-l-%C3%A9ducation>

cliquer sur la flèche de direction droite et faire défiler les pages
le tableau à étoiles se trouve vers le 28ème clic

Compte rendu rédigé par François-Régis Guillaume