

RÉSEAU D'ÉCOLES : impulser et soutenir le travail en équipes dans les écoles

COMME enseignant puis responsable d'une circonscription, j'ai constaté comme de nombreux collègues : que l'expérience et les pratiques professionnelles des enseignants ne sont réellement l'objet d'aucun système de cumul ou d'échanges ; que de nombreuses « réformes » sont « décidées » sans procédures d'expérimentation, de formation, d'échanges avec ceux-là mêmes qui vont devoir les appliquer.

La circonscription dont j'avais la charge regroupe 35 écoles réparties sur deux communes, soit plus de 300 enseignants et 6000 à 7000 enfants. L'équipe de circonscription ne comprend elle que 6 personnes : conseillères, coordinatrice REP, secrétaires. En l'état, la structure induit le hiérarchique, le vertical, la dualité dirigeant/exécutant.

L'équipe de circonscription peut rester dans une logique hiérarchique, relayant vers la base les injonctions institutionnelles, tenant un double langage et ramassant de trop nombreux « faux papiers ». Elle peut, à l'inverse, se centrer sur les écoles et les pratiques en vigueur. Car de fait, chaque collectif d'école adopte des orientations, assure ou non des continuités, des choix construits, *explicités ou non*. Chaque enseignant est concerné par la scolarité des élèves, bien au-delà de son seul groupe-classe annuel, sous la responsabilité de *l'équipe polyvalente des maîtres*.

Les élèves et leurs familles d'ailleurs perçoivent les adultes d'une même école comme un groupe solidaire, de même que les écoles d'une même ville. D'où l'importance de créer et faire vivre des liens, des structures telles que des groupes de travail de directeurs, des équipes inter-catégorielles, des réseaux inter-écoles... instances non « officielles » trop rares actuellement.

Le dispositif *Réseau d'écoles* a été proposé aux écoles par notre équipe de circonscription. Il est inspiré de l'expérience des réseaux d'échange de savoirs mis en place dans les quartiers par Claire Héber-Suffrin. Peu à peu, *en trois ans*, une offre et une demande concernant les pratiques pédagogiques ont été sollicitées de chaque collectif d'école dans le respect des principes de « parité » et de « réciprocité » ; des rencontres ont pu être organisées, des « tablettes réseau » publiées, rassemblant et diffusant les offres et les demandes d'informations

ou de pratiques pédagogiques des 35 écoles.

Nous avons beaucoup discuté les modalités d'organisation des échanges : comment ajuster des offres et des demandes très diverses, encadrer les échanges, favoriser l'ouverture d'équipes repliées sur elles-mêmes, éviter les effets d'image ou de concurrence, articuler l'action avec la formation continue, garder trace des contenus des échanges ? Que faire pour le petit nombre d'écoles, dix pour cent environ, qui n'entrent pas dans ce fonctionnement, et dont nous n'oublions pas les élèves ?

Ce dispositif s'est avéré une démarche très formatrice, le moyen de recueillir et de connaître de multiples pratiques construites par les enseignants et le plus souvent ignorées. Ce sont les offreurs qui ont tiré le plus grand bénéfice de leur participation. Ce sont « les offres » qui ont déclenché la formalisation des actions, la structuration des collectifs, des projets.

Bien entendu ces modalités de travail appellent *cohérence et disponibilité de toute l'équipe de circonscription* car elles déclenchent de nouveaux besoins : aide à la préparation d'examens professionnels (CAFIMF), nouvelles modalités d'inspection par cycles ou par écoles, participation aux conseils de maîtres, structuration de groupes de travail, aide à l'élaboration des projets, relais des actions de Formation continue par une organisation en réseau de délégués d'écoles...

En cours de route, quelques éléments ont constitué des points d'appui ou de progrès. Le Forum annuel au niveau de toute la circonscription, a permis à chaque école de présenter sous forme de posters ses axes de travail, ses offres et ses demandes, ses productions... Ces rencontres ont permis aussi de démultiplier le travail mené par des collègues, validant et diffusant les pratiques expérimentées dans les classes. La demande, au-delà des échanges, d'ouvrir des « chantiers » sur l'expérimentation de nouvelles pratiques sous forme de modestes recherches-action, a interrogé les limites de l'équipe de circonscription pour « accompagner » 35 équipes d'écoles. L'expérience récente des ateliers professionnels conduite avec l'IUFM a enrichi le réseau de travail sur les pratiques,

assuré un lien avec la formation initiale *entre titulaires, étudiants, formateurs*.

Les « rencontres étapes » instituées entre équipes d'écoles et équipe de circonscription, ont constitué, après des débuts difficiles, une structure de travail pour élaborer, construire, évaluer les projets, pour renouveler les projets triannuels des écoles. Enfin quelques collègues, encore rares il est vrai, se sont emparés du modèle d'échanges réciproques de savoirs (identifier ses savoirs/les transmettre) pour l'expérimenter en classe avec leurs élèves comme modalité de travail et démarche s'attaquant aux difficultés scolaires.

Un lien très fort apparaît ainsi entre la transformation des pratiques pédagogiques en direction des élèves et celle des *logiques d'action qui régissent les collectifs d'adultes des écoles*. On pourrait dire qu'il est vain de créer un conseil d'élèves dans une école dont le conseil des maîtres n'est pas institué ni constitué en collectif de travail. Que peut être une éducation à la citoyenneté lorsque les adultes de l'école ne se donnent pas les moyens d'une organisation professionnelle citoyenne ? Que vaut par exemple une réunion de directeurs de la circonscription si ceux-ci ne sont porteurs que de leurs avis et positions propres ?

Les questions d'équipes d'écoles et des liens entre elles interrogent fortement celles *de la citoyenneté, de la démocratie*. De tels enjeux relèvent de l'urgence alors que s'installe si rapidement en Éducation la « barbarie douce » de l'approche marchande et du langage managérial.

Christian BILLIÈRES
IEN

Directrice de la publication : Anne-Marie PERRIN-NAFFAKH,
Directrice de l'INRP

Équipe rédactionnelle

Jean-Yves ROCHEX : Rédacteur en chef
Danielle N. DUGUENNE : Secrétaire de rédaction
Jean-Paul CHANTEAU, Michel CLÉMENT,
Martine KHERROUBI, Claude VOLKCRINGER

Maquette et réalisation PAO : Nicole PELLEUX

Impression : BIALEC S.A., Nancy

Institut National de Recherche Pédagogique
Centre Alain Savary,
Centre national de ressources sur les REP et les ZEP
29, rue d'Ulm - 75230 Paris cedex 05
Tél. : 01 46 34 91 16 ou 90 47
Fax : 01 46 34 91 22 - cas@inrp.fr
ISSN 1276-4760
CPPA n° 0902B05544