

Table ronde « Soutenir et accompagner les équipes aussi »

M Jacques Ory : Proviseur, Internat de réussite pour tous de Douai (59)

Mme Dominique Didier-Viforel, Principale, collège Lamartine de Villeurbanne (69)

Mme Fabienne Morand-Morel, Principale, Collège Colette Saint – Priest (69)

M Abdelkader Larbi, DGA mairie de Vaulx en Velin (69)

Objectif : Présenter ce qui est mis en œuvre pour soutenir les équipes dans leurs activités et développer les compétences des professionnels.

S'il existe plusieurs manières d'opérer, c'est dans la tension (écarts entre ce que l'on veut faire et ce que l'on arrive à faire) que se situe l'activité réelle. Ces pilotes parlent de ce qu'ils font tout en étant exigeant sur l'honnêteté de leurs témoignages et un témoin, cadre en dehors de l'Education nationale, repère les points de divergence et de convergence avec sa propre activité.

Trois contextes, des enjeux différents pour le chef d'établissement

L'Internat d'excellence de DOUAI (4^{ème} à la terminale) créé en 2010 devient Internat de réussite pour tous à la rentrée 2013 et perd dans le même temps son niveau 4ème. *« Les personnels ont eu peur... il ne fallait pas laisser partir à la dérive cette équipe constituée de métiers différents qui avait, dès le début, mené une lutte collective »*

Le chef d'établissement, solidaire des enseignants et représentant de l'Institution, **se devait de rassurer, motiver et faciliter la réflexion alors que le prescrit change** puisque sans qu'il y ait eu d'analyse de l'activité menée durant 3 ans, il lui a été demandé de réorienter le travail de ses équipes sur un nouveau projet.

Au collège Lamartine de VILLEURBANNE, collège aujourd'hui en REP+ le chef d'établissement veut **maintenir l'enthousiasme** de l'équipe d'enseignants jeunes et volontaires. Mme Viforel a appris à partager et à poser, dans un cadre de travail informel mais de manière explicite, les difficultés auxquelles elle est confrontée. Avec l'attribution institutionnelle d'heures supplémentaires il s'agit de *« garder l'utopie que le travail en équipe permet de faire progresser les élèves »*.

Le collège Colette de SAINT-PRIEST, est un autre exemple d'établissement où il s'agit de **tenir les exigences** dans un contexte riche d'expérimentations ouvertes et dynamiques. Le chef d'établissement met en évidence différents dispositifs, actions, projets visant à prendre en compte tous les élèves dans une démarche partenariale forte avec divers réseaux issus du monde social, culturel voire de la recherche en éducation.

Des tensions professionnelles : entre faire autorité et faire consensus, entre être conforme et être créatif (un paradoxe de l'autonomie)

Les tensions professionnelles existent aussi pour les chefs d'établissement. *« Je ne suis pas conforme mais je suis loyale. C'est l'éthique qui m'anime »*

Avec honnêteté, il s'agit de résister aux difficultés pour les analyser et rechercher ensemble des solutions.

C'est dépasser ce sentiment très fort que cela ne va pas être possible pour donner des perspectives et donner des moyens différents et adaptés pour avancer.

« Pas de recherche de consensus mais de la cohérence ». « Ne pas se substituer, ne pas manipuler les enseignants car je crois que cela ne tient pas. »

Même dans le cadre de rapports hiérarchiques, il s'agit d'aider et de soutenir le plus possible : *« montrer que nous sommes sur le même bateau. Être sans arrêt présent et être avec les gens au milieu d'eux. »*

Le pilotage s'établit entre autorité et consensus. Il interroge la question du pouvoir voire de la puissance... En réalité l'autorité c'est d'abord contrôler les cadres de travail, le fonctionnement, vérifier qu'ils sont réglementaires.

En ce qui concerne le consensus il est recherché sur les objectifs à atteindre ce qui n'est pas évident : *« J'ai essayé de le trouver mais je ne l'ai pas toujours trouvé auprès de tout le monde »*

En termes de créativité et « d'innovation », le chef d'établissement peut faciliter et initier les projets à partir de conceptions divergentes mais avec des enjeux forts comme en RRS la lutte contre les inégalités générées par l'école. Il peut aussi contribuer à « *faire sauter les carcans* ». Par exemple inciter les enseignants de quelque discipline que ce soit à aider les élèves qui ne savent pas lire en 6° ou encore les inviter à s'interroger sur les « méfaits » de l'évaluation.

Il est amené parfois à devoir « résister » aux demandes des enseignants. Pourtant, la plupart des projets semble légitime. « *Il faut tout faire !* », à partir du moment où les actions proposées s'appuient sur un travail subtil visant à acquérir des apprentissages fondamentaux.

Comment organiser le travail collectif quand il y a de la controverse entre les enseignants sans prendre parti?

Une organisation

Des moments repérés pour travailler ensemble comme l'heure de concertation formelle qui allie aussi des moments conviviaux

Fournir aux enseignants des occasions de travailler ensemble entre eux, en autonomie.

Déléguer des temps d'animation à des « *pépiniéristes* » qui prennent en charge différents projets.

Une méthode

Faire comprendre l'importance de la confrontation pour avancer ensemble et se faire aider dans cette tâche par des co-pilotes (préfets des études et enseignants autour de missions et de projets particuliers)

Identifier des objectifs communs « *A partir du moment où il a été question de travailler sur le décrochage cela a conduit à reconsidérer la place de l'internat dans l'aide aux élèves* »

Inscrire les équipes dans un besoin identifié : le soutien aux élèves rencontrant de grandes difficultés scolaires et sociales.

Il s'agit de faire pour soi-même l'expérience du travail collectif avant de le demander aux élèves.

Mr Abdelkader Larbi, DGA mairie de Vaulx en Velin (secteur éducatif, développement social)

Des processus similaires d'engagement avec :

Des changements subis et l'obligation d'annoncer ces changements aux équipes ; la nécessité aussi de réorienter des ressources, des projets.

Des réformes internes qui s'organisent et se co-construisent avec l'environnement direct des établissements.

Des évolutions qui se construisent avec les mêmes tensions :

Aider une équipe, c'est trouver des aménagements pour éviter l'usure.

Garder de la distance, c'est capital. Il s'agit avant tout de mettre en œuvre une action publique.

Trouver des jalons qui intègrent une méthodologie de l'accompagnement permettant, de manière pragmatique, d'accompagner les enfants.

Des mots clés :

La recherche de la bienveillance dans l'école française.

La persévérance des éducateurs déterminante pour favoriser celle des publics (parents et élèves)

Soutenir et accompagner les équipes ne serait-ce pas ?

Construire des choses avec les équipes : « *mettre les mains dans le cambouis- savoir ce que font les gens* ».

Mobiliser un processus itératif entre gestion des contraintes administratives et financières et projet : « *Quand il s'agit d'imaginer, on essaie d'avoir une anticipation pour demain tout en gérant l'urgence* »

Piloter ce serait comprendre les problèmes de travail, ne pas épuiser les énergies, persévérer, anticiper (veille et intelligence collective), repenser le professionnalisme, travailler ensemble. Ce serait aussi comprendre la nature de la difficulté des élèves afin de mettre en œuvre des situations didactiques qui s'appuient sur des valeurs éthiques qui permettraient que l'école confonde moins, normes scolaires nécessaires et normalisation.