

Mars 2009

Comment constituer une équipe ? (1)



Pour adhérer pleinement à une équipe, il convient de s'interroger sur ses propres motivations et celles des autres. Il faut être conscient des exigences du travail en équipe et se demander s'il est possible d'y souscrire personnellement et si les autres sont prêts à faire de même. L'une des difficultés de ce travail tient à ce que chacun exerce son activité dans son propre domaine ou niveau de classe, il en résulte que les mises en commun ne se réfèrent pas toujours au même vécu.

Remarque : une équipe pédagogique peut devenir équipe éducative dans le cadre d'une école maternelle (présence des ATSEM) ou dans le traitement d'une réponse apportée à un élève (en difficulté ou non), nécessitant la participation de partenaires extérieurs et de la famille. Ces dimensions ne seront pas traitées ici, même si elles sont très importantes.

I. La spécificité d'une équipe pédagogique

Elle se distingue d'une équipe de direction (attachée au management), d'une équipe de chantier (liée à la coordination des tâches), d'une équipe chirurgicale (centrée sur la précision des gestes).

Dans la majorité des cas, l'équipe pédagogique met en commun ce qui est rapporté par chacun dans le cadre de son domaine d'action. La démarche est complexe, longue, chargée d'affects. Elle agit auprès d'enfants et pas sur des objets concrets, pour les faire agir sur eux-mêmes et se transformer. Son action s'inscrit dans toute la complexité de la condition humaine.

Chaque membre d'une équipe doit avoir le respect du travail d'autrui, être à l'écoute pour le comprendre, lui faire confiance, et atteindre une coopération efficace.

II. Les différentes évaluations du fonctionnement d'une équipe

- ❑ Partager ses préoccupations avec des collègues, rompre l'isolement, se parler, raconter ce qui préoccupe (sur le plan professionnel).
- ❑ Echanger, mettre en commun des idées, des connaissances, des documents, des moyens d'enseignement, des situations didactiques, du matériel, des outils d'évaluation, des règles de vie et de fonctionnement. Prendre des décisions, les consigner.

→ *Les équipes, dans ces deux cas, en sont à des échanges de point de vue, chacun conservant ses élèves et gardant une totale autonomie de liberté dans ses pratiques. Ce sont des groupes de réflexion et d'échanges. Le groupe n'est pour chacun qu'un environnement stimulant, qui donne des idées, du courage, des envies, des pistes concrètes, de l'aide. Tout cela est indispensable, cependant, chacun reste seul devant ses responsabilités et ses tâches concrètes.*



- ❑ Coordonner et construire en commun des pratiques pédagogiques : c'est rendre possible une division du travail, permettre à chacun d'approfondir certains domaines de compétences, apprendre à avoir un regard réflexif et critique, progresser, changer, faire évoluer ses pratiques grâce à la confrontation avec celles d'autres enseignants.
- ❑ Partager collectivement la responsabilité des mêmes élèves : rendre possible le décloisonnement (constitution de groupes de besoin dans un domaine d'apprentissage précis), le fonctionnement en cycle, les ateliers...
- ❑ Oser s'investir dans des projets plus ambitieux, s'aventurer dans des expériences pédagogiques.

→ *Les équipes deviennent alors des acteurs collectifs aux yeux des élèves et des parents. Elles sont plus solidaires, plus assurées. Chacun des membres de l'équipe fait l'expérience de la communication, de la confrontation, du « faire ensemble ».*

La volonté de construire au sein de l'école une véritable équipe apparaît comme un fonctionnement présentant de nombreux avantages :

- ❑ L'équipe est source de renouvellement et de dynamisme, elle anime le débat, amène des idées nouvelles.
- ❑ Elle donne à certains enseignants l'envie de rompre avec un possible individualisme.
- ❑ Elle permet une organisation plus souple des classes et des enseignements.
- ❑ Elle influence le climat général.
- ❑ Elle prend en charge un certain nombre de problèmes difficiles pouvant aller vers le conflit.

III. Comment tendre vers la construction d'une équipe, responsable, professionnelle et efficace ?

Le rôle du directeur est essentiel par ses aptitudes humaines et relationnelles.

Il doit :

- ❑ Avoir des perspectives pédagogiques claires pour que l'équipe ne se réduise pas à une forme de solidarité.
- ❑ Etre convaincu et croire que devant la complexité et la diversité des problèmes, coopérer sera plus efficace que la juxtaposition de solitudes.
- ❑ Observer et être à l'écoute de chacun dans une relation collective pour faciliter le « vivre ensemble ».
- ❑ Identifier les difficultés et percevoir les tensions.
- ❑ Passer du temps à partager, coordonner, négocier pour instaurer un climat de confiance et de sérénité (chacun doit pouvoir se sentir en sécurité).
- ❑ Etre patient ! Le désir d'obtenir tout et tout de suite est un obstacle à l'écoute et mène vers la directivité.
- ❑ Définir des ordres du jour arrêtés en concertation qui permettent de susciter des initiatives, de questionner l'équipe après avoir fait l'état des lieux des questions posées.
- ❑ Etre le garant du respect des idées de chacun, en menant des séances de débat et de travail débouchant sur la définition d'objectifs communs et d'actions communes dans l'intérêt des élèves et de leur famille.



IV. Quelles sont les difficultés pour construire une telle équipe ?

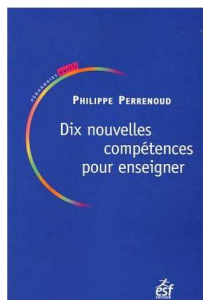
- ❑ Gérer les peurs : il est normal que le travail en équipe suscite des peurs, des méfiances, des stratégies de défense et de fuite.
- ❑ Gérer les clivages et les résistances : il y a ceux qui savent travailler en équipe et les individualistes.
- ❑ Gérer le culte du « chef » : chacun doit pouvoir donner son avis sans éviter les débats de fond et en veillant aux oppositions possibles.
- ❑ Gérer les changements fréquents dans l'équipe : tout est ou semble à refaire.
- ❑ Arriver dans une équipe construite : se faire accepter et ensuite s'intégrer.

Et surtout, il faut faire durer une équipe, car une fois constituée, une équipe a son propre enjeu, continuer à exister sans sombrer dans la routine ou le conflit, la lassitude et l'illusion.

CONCLUSION

Franchir tous ces obstacles est une tâche lourde, impliquant toutes les personnes (enseignants et directeur), pouvant générer des angoisses, du découragement. Mais cette entreprise où l'on travaille d'abord sur soi, sur la communication, sur l'identité, sur l'autonomie, la sécurité est réellement constructive tant sur le plan personnel (maîtrise de situations de plus en plus complexes, mise en mémoire de ressources), que sur le plan professionnel (source de formation continue).

Travailler ensemble et vouloir construire une équipe est un acte professionnel fort, un acte de responsabilité collective au service de l'apprentissage de chaque élève, un acte qui permet de donner du sens et dont la réflexion doit toujours se poser en termes de continuité et de cohérence dans les actions.



Bibliographie :

« Dix nouvelles compétences pour enseigner » (Invitation au voyage) P. PERRENOUD
ESF Editeur