



Faut-il développer le travail en équipe dans les EPLE ?

publié le 07/04/2011 - mis à jour le 30/06/2016

Descriptif :

Réflexion sur les collectifs de travail dans les établissements scolaires.

Sommaire :

- Les enseignants et le travail en équipe
- Pourquoi travailler en équipe dans un EPLE ?
- Analyser des pratiques de travail en équipe
- Enquête

● Les enseignants et le travail en équipe



Dans un contexte de réformes des contenus d'enseignement (Loi d'orientation de 2005 et établissement d'un socle commun, réforme des lycées) comme des méthodes d'apprentissage (approche par compétences), les pratiques professionnelles des enseignants, que ce soit au niveau des compétences requises pour exercer son métier [Tardif, Lessard-2005], ou au niveau des modalités [comment enseigner ? Quelles sont les bonnes méthodes d'enseignement ? Comment favoriser les apprentissages de tous les élèves ?] sont au cœur des débats sociaux.

Dans leur étude, M Tardif et C Lessard¹ évoquent toutes les composantes de cette évolution et mettent en exergue la dégradation qualitative, la complexification et l'intensification du travail. Ainsi, localement (au niveau d'un établissement scolaire) nous pouvons d'ores et déjà interroger la position des enseignants face aux injonctions institutionnelles, écouter le discours qu'ils tiennent sur leur métier et sur la manière de bien l'exercer et constater que dans bon nombre de cas leur rapport à l'institution et à leur métier s'avère problématique.

Pour beaucoup d'enseignants du secondaire, la représentation de leur métier serait avant tout un **exercice solitaire d'expert** dans le sens où l'enseignant se retrouve seul devant ses élèves, transmet des connaissances disciplinaires définies par des programmes, mène sa classe, prépare des cours et corrige des devoirs. Ces éléments constitutifs de l'instruction (action de communiquer un ensemble de connaissances théoriques ou pratiques liées à l'enseignement, à l'étude²) seraient au cœur des pratiques professionnelles et l'adjonction successive d'autres tâches (relevant pour la plupart de « l'éducation à » c'est à dire l'art de former une personne, spécialement un enfant ou un adolescent, en développant ses qualités physiques, intellectuelles et morales, de façon à lui permettre d'affronter sa vie personnelle et sociale avec une personnalité suffisamment épanouie ; mais aussi les réunions, les rencontres avec les parents...) serait vécue comme une intensification du travail (on nous en demande toujours plus !) et aboutirait à une insatisfaction diffuse, voire à une démobilisation et à un découragement qui rejaillirait inmanquablement sur la performance professionnelle et la motivation.

● Pourquoi travailler en équipe dans un EPLE ?



Daniel Calin² parle d'une « culture pyramidale » pour décrire le fonctionnement du système scolaire et force est de constater que ce système a fonctionné, voire fonctionne toujours : dans ce cas pourquoi introduire l'idée

du travail en équipe ? Qui, soit dit en passant, n'est pas un modèle d'organisation du travail facile à mettre en place. Daniel Calin propose différentes « bonnes » raisons :

- La première raison possible est une certaine diversification de la structure des professions dans le système éducatif.
- Cette relative diversification des métiers se double d'une lente diversification des fonctions.
- Enfin une troisième raison, beaucoup plus généralement évoquée, est la lutte contre l'échec scolaire.

 **Trois bonnes raisons pour travailler en équipe** (OpenDocument Text de 33.9 ko)

Extrait du site de Daniel Calin

La professionnalisation (plus d'autonomie dans les modalités d'exercice de son métier) réclamée par les textes suppose que les enseignants soient des **acteurs engagés dans une démarche individuelle et collective d'analyse et de développement de leurs compétences**. Ainsi il existe depuis la loi d'orientation de 89 dans chaque établissement scolaire une dimension supra disciplinaire matérialisée par **le projet d'établissement**, qui implique le dépassement de cette représentation experte et partielle. Pour permettre cette analyse, des dispositifs institutionnels ont été prévus comme les conseils pédagogiques par exemple. Cependant l'échange professionnel dans un cadre prescrit fonctionne-t-il correctement ?

● Analyser des pratiques de travail en équipe

Il nous semble donc intéressant d'observer ce qui se passe à l'échelle d'établissements scolaires du secondaire en matière de collectifs de travail et d'interroger les pratiques de travail en la matière. Pour rechercher des expériences de réussites éducatives et pédagogiques ou d'échecs.

Le contexte professionnel favorise-t-il ou au contraire constitue-t-il un frein au développement de collectifs de travail ? Ainsi, par exemple la difficulté inhérente aux populations scolaires moins « conformes » induit-elle plus facilement la mise en place de dispositifs s'appuyant sur les collectifs ?

De même le fait de travailler dans des établissements différents (géographiquement éloignés, de structures différentes...) incite-t-il ou non à l'investissement dans les collectifs, sachant que l'investissement pourra être double : le cas des petits collèges est de ce point de vue intéressant à observer car le nombre d'enseignants ayant des temps de travail partagés y est souvent conséquent.

Quel est le rôle du chef d'établissement, pilote des équipes, dans le développement des collectifs de travail prescrits ou non ?

● Enquête

Un groupe de travail se penche sur la question et propose une enquête en ligne pour recueillir des données concernant les pratiques.

► Accéder au [questionnaire en ligne](#) 

Sélection de sites sur le travail en équipe

Site d'un psychologue, Bruno Fortin ; intéressant pour manager une équipe !

<http://www.psychologue.levillage.org/team/index.html> 

Travailler en équipe pédagogique : résistances et enjeux ; de Philippe Perrenoud (université de Genève).

http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1993/1993_13.html 

Réflexion de Daniel Calin concernant le travail en équipe des enseignants. La culture professionnelle des enseignants.

<http://dcalin.fr/textes/equipe.html> 

Gérer en équipe un cycle d'apprentissage pluriannuel, Philippe Perrenoud.

http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_18.html 

(1) la profession d'enseignant aujourd'hui, M Tardif, C Lessard- 2005 et le projet de principes européens communs concernant les compétences et qualifications des enseignants. Il y est précisé que les enseignants ont un rôle clé dans l'apprentissage des jeunes et des adultes et qu'ils doivent être capables de travailler de manière efficace avec l'information, les technologies et la connaissance, avec leurs congénères –partenaires, apprenants, collègues et autres partenaires de l'éducation .../...

(2) (<http://dcalin.fr/textes/equipe.html> )



**Académie
de Poitiers**

Avertissement : ce document est la reprise au format pdf d'un article proposé sur l'espace pédagogique de l'académie de Poitiers.

Il ne peut en aucun cas être proposé au téléchargement ou à la consultation depuis un autre site.