



## Fiche n° 5 : « Plus de maîtres, que de classes » Le travail en équipe

La revendication de travail en équipe est associée, depuis les débuts du SNUipp-FSU, à celle de plus de maîtres que de classes. Au-delà de l'expression et du slogan, cette revendication est un des symboles de la transformation du fonctionnement de l'école que nous souhaitons.

### Une exigence sociale du XXIème siècle, une obligation à l'école ?

Le travail en équipe apparaît comme une injonction à un moment où la multiplication des savoirs, la complexité et le morcellement des tâches ont rendu impossibles des modes de vie et de travail solitaires. Par ailleurs, la coopération et la solidarité sont nécessaires face à l'individualisme croissant. L'école est forcément amenée à relayer ces deux courants : d'une part améliorer son efficacité en faisant travailler les adultes ensemble, d'autre part développer chez les élèves, par les modèles qu'elle offre et par les dispositifs qu'elle propose, les valeurs et les compétences permettant le travail en équipe.

Nous ne partons pas de rien. Aujourd'hui, à l'école primaire, le travail en équipe existe. Un temps institutionnel lui est consacré, celui des conseils des maîtres, de cycle, d'école. Certains objets de travail sont définis, comme le projet d'école, d'autres peuvent avoir une réalité dans certaines écoles, comme les progressions de cycle, d'autres enfin sont du ressort du fonctionnement ordinaire d'une école comme l'élaboration des différents plannings d'utilisation des espaces. A côté de ces temps – et dans la grande majorité des écoles – des enseignants construisent et mettent en œuvre des projets, en fonction de leur classe, de leurs écoles et de leurs élèves, sur leurs temps personnels, voire dans ces moments de rencontre informels qui se sont raréfiés depuis la mise en place de l'aide personnalisée.

Ces dernières années l'institution a incité au développement des inspections d'école. Celles-ci avaient principalement pour but d'apporter des réponses aux difficultés révélées par les évaluations. Néanmoins, on peut considérer ces évaluations d'école comme une reconnaissance du travail collectif des enseignants qui déborde le cadre institutionnel défini jusqu'alors.

Celui-ci doit être desserré, surtout si de nouvelles modalités de travail deviennent possibles dans les écoles, en particulier avec plus de maîtres que de classes : ces fonctionnements impliqueront obligatoirement plus de travail en équipe. La « compétence collective » de l'équipe doit être étendue pour « sortir d'un exercice solitaire du métier ».

### Des objets de travail collectifs institutionnalisés

Une des premières transformations à opérer concernera sans doute **les difficultés scolaires**. Il n'est plus possible qu'elles restent du ressort exclusif de l'enseignant de la classe mais elles doivent au contraire être de la « responsabilité » de l'équipe pédagogique, les personnels spécialisés, les autres enseignants de l'école. Il en va de même par ailleurs des difficultés d'un enseignant qui est parfois tenté de s'isoler. Pour revenir sur la difficulté scolaire, le regard croisé, la co-intervention, la recherche de solutions et la prise de décisions à plusieurs nécessitent des temps de travail collectifs.

Les questions de **climat scolaire** : Une des missions de l'équipe devrait être de vérifier que l'école est un lieu accueillant où les élèves se sentent bien et qui bénéficie d'une image positive auprès des parents. Cela passe par une réflexion sur les locaux et le mobilier ; la cour, le préau, les toilettes et leurs usages ; les modalités d'accueil des familles ; les temps d'entrée et de sortie, les différents temps où les élèves sont présents dans locaux avant et après l'école, la cantine, la récréation... Le sentiment de sécurité, le sentiment de justice imposent des règles connues et des réactions identiques de la part des adultes, donc définies collectivement. Par exemple, quelle réaction en cas de bagarre, d'injure ? Le

conseil des maîtres ou le conseil d'école devrait programmer la construction et le travail dans les classes sur l'ensemble des questions de citoyenneté.

Veiller à la qualité et à **la sérénité des relations** devrait être considéré comme une compétence professionnelle, avec la double dimension de l'efficacité du travail et de l'éthique. Il s'agit des relations professionnelles entre tous les adultes présents dans l'école, mais aussi des relations entre adultes et élèves, des relations avec les familles. Par ailleurs l'instauration de relations confiantes entre enseignants et IEN demande que le dispositif de l'inspection soit totalement revu.

### Des questions difficiles

- Certains opposent **liberté pédagogique** à travail en équipe. Pour le SNUipp, la transformation de l'école impose une évolution des pratiques vers une prise en charge collective institutionnalisée de questions qui auparavant restaient – ou pouvaient rester -sans réponse dans la classe et dans l'école.
- Le travail collectif impose des relations professionnelles avec tous les adultes de l'école, même avec ceux **avec qui on ne s'entend pas**. La formation initiale devrait comprendre un travail sur la distinction entre relations personnelles et relations professionnelles, sur la gestion des conflits (y compris au sein de la classe).
- Le travail en équipe ne s'improvise pas, cela s'apprend sans doute, s'expérimente, et nécessite une **formation**. Cela pose aussi des questions importantes sur qui pilote, quand et comment. Même si selon les sujets et les ordres du jour, on peut imaginer des « référents » tournants, la place de **la directrice ou du directeur** est forcément particulière.
- Comment un fonctionnement collectif peut-il prendre en compte les problèmes que pose dans une école un **enseignant en difficulté**, que ce soit pour des raisons personnelles ou professionnelles ? Un fonctionnement collectif, avec des classes beaucoup plus ouvertes, des habitudes d'observations mutuelles et d'exercice devant un groupe de pairs, d'élaborations et de critiques de leçons, seraient un premier pas vers une école où chacun pourrait demander de l'aide sans crainte d'être jugé. Une implication régulière des équipes de circonscription dans la vie des écoles serait également un point d'appui.

### Du temps institutionnel

Une école transformée avec un fonctionnement (plus) collectif nécessite des temps, des lieux, des rendez-vous formels. Dans un avenir où les PE exerceront 18 heures devant élèves comme les PLC, ce qui est un des mandats du SNUipp, ce temps sera facilement trouvé.

Il est difficile d'obtenir des avancées sur cette question. Elle est pourtant un des leviers de la transformation du système éducatif. Dans l'immédiat, le ministère vient d'annoncer que 24h sur les 60h étaient désormais consacrées au travail de préparation des APC, et de travail en équipe autour de projets dont le plus de maîtres que de classe. Le SNUipp-FSU continue à demander que l'intégralité des 60h passe en temps de concertation, formation et rencontre avec les parents.

