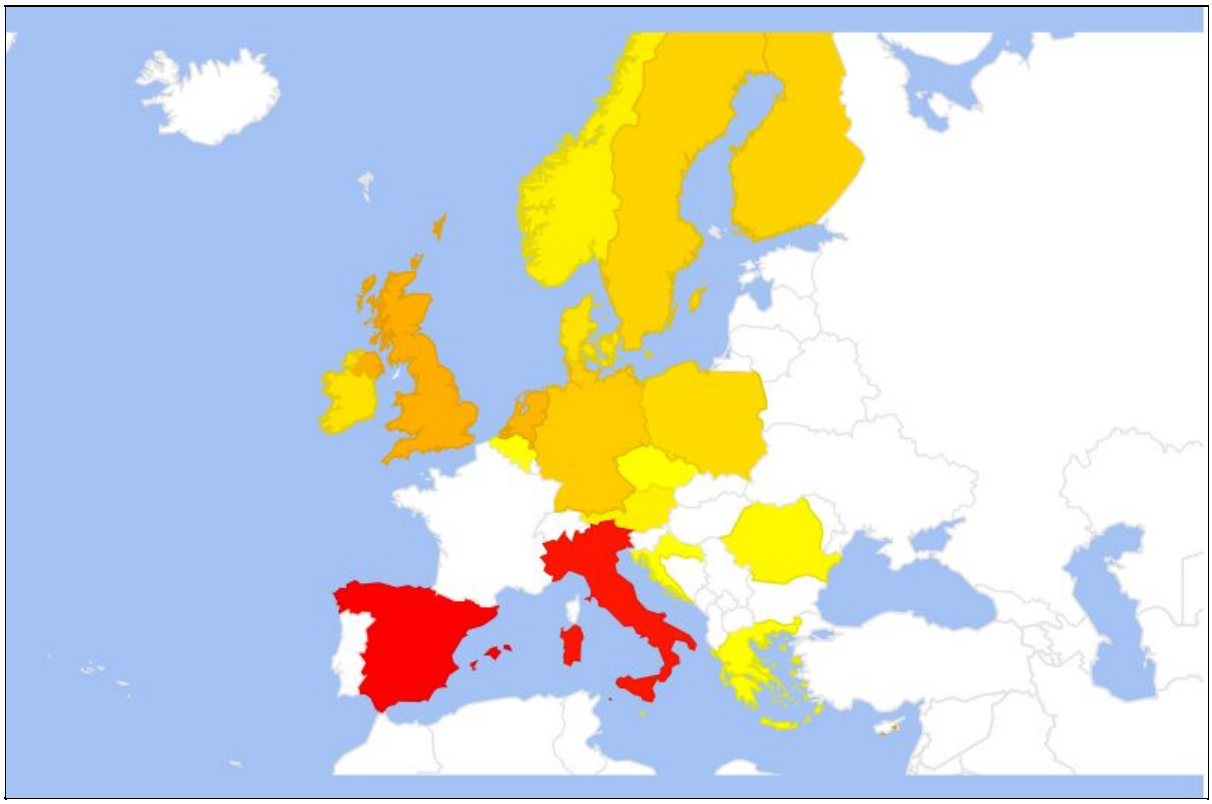
Réunion de travail du groupe thématique



Approfondir les conditions de réussite du travail en équipe

Mercredi 22 février 2017

Lycée Antoine Roussin

Erasmus+
This project is funded by the European Union.
AGENCE ERASMUS+ FRANCE · EDUCATION & FORMATION

Ecole Primaire de la Plaine des Grègues

Pays visité : L'Espagne

Dans l'établissement visité, le travail d'équipe consiste à partager des missions entre les enseignants et la directrice ; la formation continue y est plus accrue, les ressources matérielles plus confortables (locaux, gymnase, matériel informatique et personnels plus nombreux) et les conditions de travail plus aisées.
Des projets communs par cycles et des projets partagés par l'ensemble de l'équipe enseignante.
Ils mettent en place d'**enseignants référents chargés de s'occuper d'un projet ou d'un travail particulier** qui sera par la suite présenté au reste de l'équipe enseignante.

K. Sham-Fan, B. Cudenet et E. Guirado

Pays visité : La Pologne

Les enseignants partagent **des projets communs** (ex : recueil de séances sur les jeux fondamentaux)
Une fois par an, **ils vont dans la classe d'un collègue pour observer une séance et partager des méthodes**.
Ils travaillent par deux dans chaque classe (une enseignante le matin, une pour l'après-midi).
Des enseignants spécialisés interviennent en anglais et en religion. L'établissement dispose aussi d'une orthophoniste.
Certains se sont inscrits dans une formation sur les jeux fondamentaux et ont été par la suite les tuteurs des autres enseignants de l'école.
Quatre fois par an, les enseignants présentent une documentation commune à l'intention des parents afin de proposer des situations à la maison en rapport avec les sujets abordés en classe.

C. Hoareau et E. Guirado

Collège Thérésien Cadet

Pays visité : La Suède

L'organisation du système suédois est différente sur de nombreux points par rapport au système français.
[...]
Par exemple, l'une des difficultés majeures du système français est de dégager du temps de concertation pour les enseignants. Le temps de présence en établissement hors heures de cours étant très variable d'un enseignant à l'autre.
En Suède, la présence hebdomadaire des enseignants de secondaire est de 35h/semaine, plus 10 heures de préparation de cours et des évaluations et de correction, soit **45 heures de travail par semaine**.
Le temps de présence en établissement étant assuré, il n'y a plus de problème pour les réunions d'équipe.

C. Paolinetti

Pays visité : L'Espagne

Le travail en équipe a été très bénéfique. Durant les **réunions hebdomadaires**, ils exposaient les problèmes (des élèves, des éventuels dysfonctionnements de l'établissement), ils **définissaient les priorités**, on échangeait sur nos pratiques pédagogiques , ils définissaient les priorités.

I. Hoareau

L'établissement d'accueil travaille toujours en équipe : **les réunions y sont hebdomadaires et très pertinentes** (les réunions se font toujours dans un souci de bienveillance envers l'équipe et des élèves). La fréquence de ces réunions apporte une connaissance fine de l'établissement et des élèves.
Les enseignants du second degré sont polyvalents et investis dans leur mission. Ils créent des outils communs et travaillent les mêmes progressivités dans le 2nd degré.
La relation école/collège se fait aisément car le collège accueille des élèves de 6 ans à 18 ans : **un directeur adjoint est en charge du primaire et les réunions d'équipes et de direction permettent d'optimiser cette relation**. Des projets inter-degrés sont aussi mis en place.

R.-M. Turpin

La politique de l'établissement (Colegio "La Inmaculada" HH. Maristas, N.D.R.) permet un véritable échange entre les différents partenaires, l'ensemble de l'équipe éducative, les parents et les élèves. Le fonctionnement induit une proximité entraînant une cohésion et un véritable travail en équipe.
[...] Aussi, **le fait que le premier et le second degré fasse partie d'un même établissement, cela permet des échanges plus efficaces entre les équipes et de mieux connaître les élèves**.

J. Lebon

Collège Joseph Hubert

Pays visité : L'Espagne

A l'heure où en France, on expérimente une réforme du collège au cœur de laquelle l'interdisciplinarité prend une place de pivot. J'ai fait une belle expérience de travail d'équipe et de cohérence éducative. Le **décloisonnement des matières recherchées** en France est une **réalité bien vécue au lycée Siglo XXI**, aussi bien de la part des enseignants que du point de vue des élèves.
Cette continuité éducative contribue à donner davantage de sens aux apprentissages.

C.-A. Faubourg

Au niveau institutionnel, la hiérarchie entre le chef d'établissement et ses enseignants est horizontale puisque le directeur et son adjoint sont des enseignants qui sont choisis par leurs pairs. Parce qu'ils ont choisi d'exercer la fonction de responsable, ils se sont présentés à l'élection et ont été élus par un conseil d'administration (ou son équivalent).
[...]
On a remarqué une atmosphère décontractée et sereine dans les relations entre tous les membres de la communauté éducative.
Les collègues espagnols ne paraissent pas stressés même s'ils ont aussi beaucoup de travail. Ils semblent épanouis dans leur métier, et reconnaissent que leur liberté pédagogique y est pour beaucoup, ainsi que la confiance qu'on leur fait.
D'ailleurs, les inspections qu'ils peuvent avoir n'ont pas de véritables incidences sur leur travail, leur carrière et leur salaire. L'inspecteur leur laisse un rapport sur les points à améliorer et c'est tout. D'ailleurs il n'est même pas spécialiste de la matière à enseigner (par exemple, un inspecteur qui observe un cours de français sans comprendre le français).
Au niveau local, il existe une certaine autonomie. L'établissement peut mettre en place des initiatives et un fonctionnement particulier en fonction du public qu'il

accueille (cf « *El Aula de convivencia* » ci-dessous). Cette marge de manoeuvre et cette autonomie sont appréciables.

L'absence de tension est aussi en relation avec la taille des établissements visités. En effet, les collègues nous ont affirmé que la bonne ambiance des établissements dépendait beaucoup du nombre réduit de classes par niveau (en général 2 classes par niveau), mais ils nous ont parlé d'autres établissements « à problèmes » où l'ambiance n'était pas aussi détendue parce qu'il y avait 5 classes par niveau.

[...]

Le travail en équipe est inscrit dans l'emploi du temps des enseignants (5 heures/semaine + 20 heures de cours, 18 heures avant la crise économique espagnole). Les réunions sont régulières, entre membres d'une même classe, ou entre collègues d'une même discipline. Dans ces 5 heures/semaine, les enseignants peuvent faire de la surveillance de classe ou d'élèves, ou remplacer un collègue absent. La vérification que ces heures soient bien effectuées par les enseignants est faite par directeur.

Les activités interdisciplinaires sont nombreuses, pour preuve les nombreux travaux d'élèves affichés dans le hall des établissements.

Un exemple de réalisation d'équipe : "*El Aula de convivencia*"

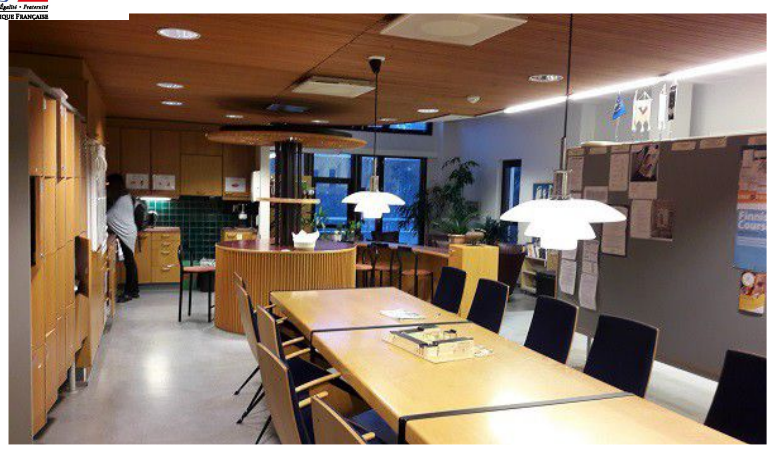
A l'IES Rafael Alberti, pour améliorer le climat scolaire, avec Cristina Martinez, la « *jefa de estudios* » (chef des études, équivalent du CPE français), **l'équipe a imaginé un système intéressant pour remettre les élèves déviants vers le bon chemin**.

Dans une salle prévue exclusivement pour cela, l'équipe éducative a mis en place un dispositif appelé « *el aula de convivencia* » (**le vivre ensemble**). On propose des heures de remédiation et de réflexion à des petits groupes d'élèves sanctionnés et exclus de cours, sous la responsabilité, à chaque heure, d'un enseignant.

S. Dinnewil

Pays visité : La Finlande

En Finlande, on insiste sur l'importance du soutien scolaire en tant que partie intégrante des fonctions fondamentales de l'école. Les élèves ont un droit légal à un soutien individuel et gratuit. La coopération pluridisciplinaire occupe une place centrale en matière de soutien scolaire. Dans l'établissement, même si le soutien scolaire est l'affaire de tous, **une équipe composée de trois enseignants spécialisés, une psychologue, une assistante sociale, un médecin et un professeur d'orientation sont les interlocuteurs privilégiés des élèves en difficultés**. Ils interviennent très tôt, dès les premiers troubles constatés et de diverses manières [...]



[...], **les professeurs ont à disposition une salle très agréable dans laquelle ils peuvent se réunir, se reposer, cuisiner mais également travailler dans de bonnes conditions** car autour de cette salle on trouve des bureaux isolés, équipés et **des salles spécifiques par discipline**.

[...]Les enseignants finlandais travaillent beaucoup en équipe. Le programme national définit des objectifs généraux ambitieux, et il appartient aux enseignants de collaborer afin de réfléchir aux moyens d'atteindre ces objectifs, d'adapter les pratiques au contexte dans lequel ils travaillent, d'élaborer des outils et des stratégies pédagogiques. **Ils sont incités à partager le matériel pédagogique qu'ils élaborent**.

E. Simonet et P. Guirado (Lycée Pierre Poivre)

Pays visité : L'Italie

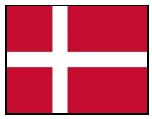
A l'*Istituto Comprensivo "Resta - de Donato Gianini*" (N.D.R), Il existe peu ou pas d'activités inter-degré, de projet interdisciplinaire.

R. Rivière

Dans la région du Val d'Aoste, les élèves sont bilingues. Ils commencent l'apprentissage du français depuis l'âge de 6 ans et cet enseignement se fait à raison d'un même nombre d'heures que celui de l'italien.
Dès la maternelle, des activités interculturelles sont prévues dans la semaine. Elles se déroulent en italien, en français, en anglais et en patois, car le projet éducatif doit permettre à l'élève de mettre en oeuvre des stratégies de connaissances, d'échanges et de relation entre les différentes cultures.
Au collège aussi, le travail en projet permet de valoriser la langue régionale patois, toujours avec des activités en italien et en français (Projet « Permis de jouer » avec les classes d'Anna MARTIN).
A tous les niveaux de l'organisation scolaire (de la maternelle au collège), la co-animation permet la mise en oeuvre de cette pédagogie de projet et de l'interculturel :
- une comptine en italien, anglais, français et patois en maternelle,
- une séance de grammaire en italien et en français en co-enseignement,
- un cours de maths en allemand en co-enseignement,
- une séance d'histoire en français (comme la DNL mais au collège), etc.

D'ailleurs, **l'organisation de la journée favorise la mise en place de projets et le travail en équipe des enseignants**. Pour les élèves (22 par classe maximum), les cours ont lieu dans la même salle (les profs se déplacent) de 8h à 13h30 ou 14h30 avec deux courtes pauses, puis l'après-midi est consacrée aux projets et aux réunions et échanges entre les enseignants ou à des séances particulières pour les élèves qui ont des besoins particuliers.

S. Dinnewil

Pays visité :  Le Danemark

L'administration laisse beaucoup d'autonomie en faisant confiance aux **équipes de professeurs qui sont organisées par « team » autour d'une section**. Il y a quatre directeurs, trois sous-directeurs (pour les petits, les moyens et les grands élèves) et un directeur de l'ensemble de l'école. Mais tout le monde travaille ensemble pour discuter des besoins.

Les professeurs insistent sur cette confiance que leur donne le directeur, ils parlent très souvent, avec fierté, de cette confiance.

Dans chaque « team », le professeur principal joue un rôle important. Il coordonne le travail. Il convoque les familles s'il y a trop d'absences d'un élève. Pour chaque problème avec un élève d'ailleurs, les familles sont beaucoup sollicitées par les professeurs qui les contactent facilement.

Pour chaque matière enseignée, il y a une somme allouée et un professeur qui s'occupe de la gestion de ce budget. Les professeurs décident ensemble comment l'utiliser (achat de matériel ou rémunération d'intervenants extérieurs). Il y a aussi une somme allouée pour le groupe classe qui décide comment la dépenser collectivement, c'est pourquoi dans chaque classe il y a des aménagements différents, la plupart se dotent de canapés ou de fauteuils confortables (les salles sont grandes), mais j'ai vu aussi un baby foot par exemple.

On ne parle pas en mal de quelqu'un de sa « team » on cherche toujours à résoudre les conflits ensemble. Il y a beaucoup d'importance donnée au dialogue.

Les professeurs de chaque « team » se rencontrent deux à quatre fois par mois (cela dépend de l'âge des élèves) pour parler des élèves, de la pédagogie, d'innovations et d'idées créatives à mettre en place. Une fois par mois ces réunions sont accompagnées par les sous-directeurs (qui remontent les informations au directeur), et une fois par an le directeur rencontre toutes les équipes dans un esprit de dialogue ouvert.

La relation du directeur avec les enseignants est basée sur la parole, chaque année il reçoit les professeurs un à un, pour un échange type « Employee development talk », où les professeurs peuvent exposer leurs demandes, le directeur écoute, parle, échange, puis décide si besoin.

Le directeur organise les emplois du temps pour créer des opportunités dans la semaine pour que les équipes se rencontrent, des créneaux où ils peuvent se regrouper. Il me dit qu'il laisse beaucoup de liberté. Mais ces organisations varient d'une école à l'autre. Des grades 0 à 3 les rencontres des professeurs se font sur leur temps de travail et les professeurs sont remplacés sur leurs classes. Après le grade 3, les professeurs se réunissent après leur temps de classe à 15 heures. Il n'y a pas de rapport écrit à lui rendre après, il a confiance.
Le directeur ajoute : « Avoir des professeurs motivés est le plus important, et ils sont motivés par la liberté qu'on leur donne. S'ils pensent qu'ils peuvent eux-mêmes avoir une influence sur leur propre travail, ils sauront également motiver leurs élèves. »
Il croit en l'énergie qu'impulseront deux ou trois professeurs de l'équipe pour motiver les autres. Il croit en la solution collective. Il insiste sur le fait qu'il ne peut pas être derrière 170 personnes, il faut des relais.
Les équipes suivent les objectifs pédagogiques du gouvernement, des objectifs simplifiés, mais le directeur me précise que les moyens d'y arriver sont libres, c'est l'objectif qui importe.
Si le directeur a la responsabilité administrative et pédagogique de l'établissement. Ce sont cependant les enseignants qui disposent d'une importante marge de manoeuvre en matière de méthodes et de contenus d'enseignement.
[...]
Pour les élèves souffrant de « dys » : ils sont inscrits dans les classes ordinaires où on les forme à l'utilisation de matériel de compensation ; des programmes pour utiliser les ordinateurs. Tous les élèves dyslexiques ont leurs manuels scolaires en version numérique (il y a un site qui offre cette possibilité gratuitement si le trouble « dys » est reconnu officiellement).
Une équipe de deux professeurs « compensation team » dédiée à ces troubles s'occupe de former les élèves et les professeurs sur le temps ou hors temps de classe.
Ces équipes dispensent des cours auprès des parents également, afin que les parents s'investissent dans la rééducation de leur enfant et maîtrisent les outils de compensation.

E. Tessier

Collège La Chaloupe

Pays visité : La Pologne

Le travail en équipe n'est guère différent du nôtre. Il n'y a pas de créneau particulier de concertation. L'établissement avait un grand projet sur les « Parcs Nationaux » cette année, avec 11 professeurs investis dans ce projet, chacun suivant sa matière et l'organisation ressemblait à notre projet sur l'eau.

F. Leturmy

La prise en charge des élèves porteurs d'un handicap est remarquable. **Des enseignants spécialisés** accompagnent ces enfants (jusqu'à 4 par classe) et les aident dans la prise de notes, la compréhension des consignes, la concentration et **adaptent le cours de l'enseignant avec une concertation au préalable**.
Une fois par semaine, ils sont aussi pris en charge par d'autres personnes spécialisées dans le traitement du handicap (travail sur l'élocution, sur le comportement et la socialisation, le développement musculaire,…).
Ces élèves semblent très bien intégrés dans cet établissement. Et cette intégration est un plus pour les autres élèves dans le domaine de la tolérance et de la citoyenneté.

Evaluations

Les évaluations sont souvent courtes, basées sur des QCM et parfois numériques, basées essentiellement sur les connaissances.

Dernière remarque : beaucoup de **dédoublements en particulier en langues et en sciences**.

V. Pronost

Lycée Boisjoly Potier

Pays visité : Les Pays-Bas

Plusieurs éléments favorisent le travail en équipe dans les collèges et lycées visités.
Premièrement, le temps de travail annuel des enseignants en présentiel est plus important qu'en France : 1569 heures sur 37,8 semaines avec **100 heures à consacrer à la concertation et au travail d'équipe.**
L'a**utonomie des équipes pédagogiques** est aussi à prendre en compte. Les équipes fonctionnent souvent par département (ou pôle de disciplines) avec un coordonnateur-superviseur.
Les établissements visités offrent aussi aux enseignants des moyens matériels de travailler en équipe ; des **salles ou open space** avec équipement informatique moderne ainsi que des petites salles de réunion sont mis à disposition des équipes pédagogiques
Les enseignants doivent enfin être présents dans l'établissement du lundi au vendredi 8h00 à 17h00.
D'autres éléments marquants de ce système :
- l'autonomie pédagogique et financière des établissements;
- le fonctionnement en réseaux (géographiques et fonctionnels);
- les choix organisationnels au sein des établissements (structurels et fonctionnels) impliquent toute la communauté;
- et les **formes et méthodes managériales de type participatif et délégatif**.

D. Georges, J.-M. Gueguen, M.-T. Doucot

Lycée professionnel Isnelle Amelin

Pays visité : L'Italie

Une pédagogie de projets très ancrée dans son ampleur et sa transversalité (la DNL et l'EGLS étant très développée dans les emplois du temps des élèves)
Des rassemblements réguliers autour d'événements professionnels, culturels ou sportifs au niveau de l'établissement sont organisés pour souder les équipes et donner aux élèves un sentiment d'appartenance à une communauté unie.
Les équipes enseignantes plus partie prenantes dans les questions de vie scolaire.

P. Baudin

Collège Les Tamarins

Pays visité : L'Italie

[...] la « co-présence » est une modalité d'enseignement très répandue dans le système scolaire. Notamment, **en maternelle** où **deux enseignants ont en charge une classe** au lieu de l'ATSEM dans notre système. **Dans le secondaire, le co-enseignement est surtout un dispositif de remédiation pour le soutien**. Par ailleurs, dans le cadre du bilinguisme français-italien, une heure de cours dans la semaine se fait avec les deux enseignants des deux matières.

S. Felix et N. Ethève