

Au secours, nous ne sommes pas d'accord !

Bernard Lebrun

IA-IPR, Académie de Nantes

Les professeurs d'éducation physique et sportive sont souvent fort démunis lorsque des divergences apparaissent entre les différents membres de l'équipe pédagogique à propos de la conception et de la mise en œuvre de l'enseignement de la discipline. Il n'est pas rare que ces divergences évoluent vers des tensions ou vers une organisation pédagogique dans laquelle le collectif n'existe plus. Il est heureusement possible de suggérer quelques pistes pour aborder ces difficultés et parvenir à les dépasser. Il ne s'agit pas de lister les différents types de divergences, en indiquant les démarches méthodologiques adaptées à chacun des cas, mais, plutôt, d'inviter les équipes pédagogiques à se situer dans une posture qui porte, sur ces désaccords, un regard positif. Cette posture, qui envisage d'emblée des points de vue différents comme une richesse et non comme un obstacle, est l'attitude la plus efficace pour arriver à construire un réel travail collectif, tout en préservant la qualité de la relation entre les membres de l'équipe.



Un changement de posture

Lorsque des divergences de points de vue sur la manière de conduire une politique éducative disciplinaire apparaissent entre les membres d'une équipe pédagogique, la construction d'un consensus et le maintien d'une communication positive entre eux nécessitent d'abord, et avant tout, de porter un regard et une attention sur ces divergences. La construction d'un consensus demande, pour l'équipe, une volonté de les appréhender en adoptant une posture qu'il s'agit de caractériser.

Ne pas évacuer le problème, en décidant de travailler seul

La première des responsabilités de l'équipe pédagogique consiste d'abord à refuser la solution de facilité, qui consiste à considérer que, puisqu'il y a des divergences, il n'est pas possible de travailler ensemble, et que chaque enseignant peut donc construire son enseignement à partir des choix qui lui sont propres. Cette solution n'est pas acceptable, parce qu'elle prive les élèves de la cohérence d'un enseignement sur l'ensemble d'un cursus, parce qu'elle prive les enseignants de la richesse que leur apportent leurs collègues.

Elle n'est pas acceptable, non plus d'un point de vue institutionnel. Les différents programmes de l'Éducation Physique et Sportive (EPS) font tous référence à sa notion de projet qui représente les choix partagés au sein d'une équipe pour « ajuster la mise en œuvre des programmes aux caractéristiques du public, définir les enjeux de formation, programmer les activités physiques et

décliner les compétences attendues en connaissances capacités et attitudes et proposer des traitements didactiques adaptés aux caractéristiques des élèves ». Les choix collectifs d'enseignants doivent bien évidemment s'inscrire dans la logique des programmes, des référentiels d'évaluation pour les classes à examen, et ne peuvent pas témoigner de profonds désaccords avec les options nationales. De plus, le travail collectif des enseignants permet de construire un parcours pour l'élève, dans lequel les acquisitions pour un niveau de classe prennent appui sur les acquisitions de l'année antérieure et s'articulent avec les acquisitions visées pour l'année suivante. Ces choix, collectivement partagés des contenus d'enseignement, permettent aux élèves de percevoir la cohérence de leur parcours scolaire et de construire progressivement la succession des étapes qui les conduit vers l'acquisition des compétences, en fin de cursus.

Enfin, l'absence de travail en commun prive les enseignants de la richesse qu'apportent les échanges, les partages d'expériences entre professeurs d'un établissement qui enseignent à des élèves ayant des caractéristiques semblables.

Mais il n'est pas nécessaire de tout décider collectivement

Cette nécessaire recherche de consensus ne doit pas se traduire par la volonté de tout décider collectivement, de tout normaliser. L'harmonisation des choix et des pratiques porte sur des objets essentiels. Elle est au service de la continuité et de la cohérence des parcours des élèves. Ainsi, il est sans doute plus important de débattre et de se mettre d'accord sur les compétences visées (propres (CP) et méthodologiques et sociales (CMS)) plutôt que de débattre sur le détail des grilles d'observation voire même d'évaluation. Il est donc nécessaire de ne pas se tromper sur la nature des objets qui nécessitent des consensus, et sur les marges de liberté et d'initiatives individuelles dont dispose chaque enseignant de l'équipe. Ces marges de liberté doivent permettre à l'enseignant de laisser libre cours à sa sensibilité personnelle, afin de s'adapter aux caractéristiques spécifiques de chacune de ces classes, tout en restant dans le cadre collectivement défini du projet. Son existence est d'ailleurs rappelée avec clarté dans les textes relatifs aux programmes : « l'enseignant dispose de toute latitude et pour adapter son cours, les situations d'apprentissage, les rôles, les outils utilisés, son évaluation aux possibilités et ressources réelles de tous les élèves »¹.

Débattre pour choisir collectivement, une posture de cadre

Faire des choix collectifs, en débattant et en échangeant des points de vue qui, initialement peuvent être différents est une activité professionnelle « normale » pour des cadres, dont la mission consiste à choisir en s'adaptant à des contextes. Les cadres ont pour mission d'adapter les projets sur lesquels ils travaillent aux ressources humaines disponibles, aux conditions matérielles, aux contraintes budgétaires et réglementaires. La participation à des réunions pour prendre collectivement des décisions est une activité essentielle pour un cadre concepteur. Les enseignants, en tant que cadre « A » de la fonction publique sont des concepteurs, même si leur activité professionnelle, contrairement à d'autres types de cadres, se caractérise par le fait qu'ils sont à la fois décideurs et exécutants des décisions qu'ils ont élaborées. Finalement, il apparaît comme étonnant que l'activité professionnelle qui consiste à débattre, à argumenter pour faire des choix qui seront collectivement assumés n'apparaisse pas naturelle pour les enseignants. Sans doute, la manière de définir le service d'un enseignant, en France, en tenant compte essentiellement du nombre d'heures de présence devant les élèves, y est-il pour quelque chose.

Des divergences porteuses de richesse

La troisième caractéristique de cette posture invite à porter un regard positif sur les divergences en les considérant comme des atouts et non plus comme des obstacles. Les débats conduisent à analyser les raisons qui sous-tendent les différentes positions. Ces débats interrogent la force des arguments des uns et des autres. Les échanges et les discussions ne se limitent pas à des confrontations de

¹ Programme d'enseignement d'éducation physique et sportive pour les classes préparatoires au CAP et pour les classes préparatoires baccalauréats professionnels, B0 numéro deux du 19 février 2009

points de vue, mais permettent d'enrichir ou de compléter les positions initiales. Les consensus construits à partir de débats démocratiquement menés sont plus forts, plus riches, plus nuancés, davantage justifiés et argumentés que les positions individuelles initiales. Parce que le débat conduit à interroger les avantages, les limites et la faisabilité des différentes propositions, il autorise des compromis, des positions intermédiaires. Finalement, le débat collectif produit de la richesse et permet l'émergence de propositions qui conviennent à tous. La possibilité pour que les divergences se transforment en richesses et deviennent un gage de qualité nécessite pour les membres de l'équipe de se situer dans un état d'esprit d'ouverture, en acceptant d'infléchir ses propositions initiales après écoute des points de vue des autres.



Une organisation collective nécessaire

Une fois l'équipe installée dans une attitude positive, animée de la volonté d'élaborer collectivement le projet partagé, il est nécessaire pour que celui-ci aboutisse de construire une organisation du travail collectif efficace. Finalement, la planification de la manière dont l'équipe travaille pour construire des consensus est une absolue nécessité. Cette organisation doit respecter quelques principes.

Discuter et débattre des différentes étapes du projet dans le bon ordre

Pour que les débats entre les différents membres de l'équipe s'organisent avec sérénité, il est nécessaire de parvenir à une certaine rigueur méthodologique dans la construction du projet. Cette rigueur organise les discussions à partir de thématiques qui s'enchaînent dans un ordre qui a une grande importance. Comment se mettre d'accord sur des grilles d'évaluation si les compétences visées lors d'un cycle ne sont pas définies ? Débattre et échanger lors de la construction d'une étape d'un projet pédagogique, c'est fondamentalement échanger sur la cohérence des différents points de vue avec les étapes précédentes de ce projet. Ainsi, les thèmes des débats sont choisis en respectant un ordre rigoureux. La construction d'un consensus entre les différents membres de l'équipe requière donc, fondamentalement, de programmer les thèmes des débats dans le bon ordre. À partir d'une analyse partagée des caractéristiques des élèves, il s'agit de se mettre d'accord sur les compétences visées pour les différents niveaux de classe. Il est ensuite possible de discuter d'une programmation d'activités physiques qui permette de développer ces compétences. À partir de ces deux éléments, l'équipe pédagogique peut construire les connaissances capacités et attitudes pour chacun des cycles. C'est seulement lorsque ces contenus d'enseignements sont élaborés qu'il est possible de discuter des éléments à évaluer.

Pour construire un projet accepté par tous, et pour permettre l'établissement de débats fondés sur la cohérence et la rigueur, il faut assumer de ne pas élaborer de proposition tant que l'étape précédente n'a pas été validée par l'ensemble du groupe.

Construire un ordre du jour et un compte rendu pour chaque réunion

Le respect de cette temporalité dans la construction des débats rend indispensable l'établissement d'un ordre du jour pour chacune des réunions de l'équipe pédagogique. Cet ordre du jour précis permet à chacun des membres du groupe de préparer des propositions qui portent bien sur ce qui est à débattre. De même, il est indispensable de garder traces des avancées de la réflexion collective en établissant des comptes rendus des différentes réunions validés par tous.

Se répartir collectivement la construction du projet

La manière de mener le débat et d'établir les consensus n'est sans doute pas la même selon les différentes étapes du projet. Lorsqu'il s'agit de faire le choix des compétences par niveau de classe, ou d'établir les choix de programmation, toute l'équipe travaille et débat ensemble sur ces thématiques. Une fois ces choix fondamentaux effectués, la démarche de construction du projet peut devenir plus économique lorsque les différents membres de l'équipe se répartissent l'élaboration des

contenus d'enseignements pour chacun des cycles, puis les grilles d'évaluation, avant de les soumettre, ensuite, à l'analyse critique du collectif.



Conclusion

Arriver à surmonter des divergences de points de vue nécessite, d'abord, pour chacun des membres d'adopter une posture de cadre ouvert au dialogue et convaincu de l'intérêt du travail en équipe. Il faut ensuite accepter de ne pas brûler les étapes et de cheminer en débattant aux différents niveaux du projet à partir de bases qui ont fait l'objet de consensus. Un enseignant obtiendra d'autant moins l'adhésion de ses collègues qu'il propose un projet déjà ficelé jusqu'au moindre détail.

Le travail en commun est une nécessité. Il est profitable aux enseignants comme aux élèves. Il exige de l'honnêteté et de la loyauté. Ce qui signifie qu'un enseignant est dans l'obligation professionnelle de suivre et respecter le cadre d'un projet qui a été démocratiquement élaboré de même qu'il ne peut déroger au cadrage national. Cette production de l'équipe prend valeur de programme d'enseignement dans l'établissement qui l'héberge.