

**ACTES DU 1^{ER} CONGRES
DES CHERCHEURS EN EDUCATION**

24-25 mai 2000, Bruxelles

**PROJET SOLIDARITE - ACCOMPAGNEMENT D'EQUIPES
EDUCATIVES DANS LA REALISATION DE LEUR PROJET
D'ETABLISSEMENT**

B. MOUVET, A.S. LENOIR, J. MUNTEN, V. MASSART, M.A. MUYSHONDT
Service de Méthodologie de l'Enseignement - ULg

Ministère de la Communauté française

*Colloque organisé sous la présidence de Françoise DUPUIS,
Ministre de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche scientifique*

La question générale à laquelle veut répondre le projet « Solidarité » est la suivante : **comment aider des équipes éducatives à s'approprier (faire leurs, « appliquer »...) des décrets, réformes ou innovations de manière telle que leurs efforts ne doivent pas être repris à zéro, au coup par coup, lors de prochains décrets, réformes ou innovations ?**

Reformulée et précisée, la question du projet se décline en deux sous-questions :

- quelles devraient/pourraient être les caractéristiques d'une démarche d'accompagnement des équipes éducatives (sa durée minimale, ses fonctions essentielles...);
 - quel serait/pourrait être le profil d'un intervenant (ses compétences minimales, son statut...)
- qui assurent aux équipes un soutien efficace dans l'appropriation-construction d'une « méthodologie de l'action éducative collective » c'est-à-dire d'un ensemble de principes d'action, de règles de fonctionnement, de procédures ... que l'équipe éducative, progressivement et de manière personnalisée-contextuée, se donne à elle-même comme outil/instrument transférable de vie et de travail collectifs?

Pour construire des réponses à ces sous-questions, le projet déploie et analyse un dispositif d'accompagnement des établissements dans la mise en œuvre du Décret-Missions. Le dispositif implique les 50 écoles communales fondamentales d'un même Pouvoir Organisateur et 2 Athénées de la Communauté française. Son analyse progresse avec son déploiement.

Le dispositif-cadre d'accompagnement compte 5 dimensions: un soutien de terrain des équipes (avec la collaboration d'étudiants de licence en sciences de l'éducation), une formation des chefs d'établissement, des échanges entre établissements, l'intervention de médiateurs entre les écoles et les familles, la régulation permanente des travaux avec les autorités responsables des équipes. Concrètement, ces dimensions sont ou non mises en jeu, et sous des modalités différentes, selon les établissements et l'état d'avancement des travaux.

L'analyse-évaluation du dispositif est permanente, interactive et négociée par l'ensemble des partenaires concernés par chacune de ces dimensions.

Le temps imparti à cette communication ne permettant pas d'entrer dans les détails du projet, nous vous présenterons ici les résultats obtenus par et dans les écoles fondamentales: ces résultats, observés à l'échelle de tout un PO, sont confirmés par l'analyse de l'accompagnement des deux athénées. Sur le terrain, le dispositif a, jusqu'ici, permis les avancées suivantes:

* au niveau des équipes-établissements:

- dans toutes les écoles, formulation d'un projet d'établissement, approche des conditions d'un « bon » fonctionnement d'équipe et d'une « bonne » gestion d'une action concrète, planification et lancement d'au moins une action concrète;
- dans 17 écoles: conduite à terme d'au moins une action concrète positive;
- dans 7 écoles: élaboration « achevée » d'une méthodologie de l'action éducative collective;

* au niveau des directeurs: élaboration collective d'un référentiel théorico-méthodologique au croisement de l'animation pédagogique de leur équipe et de la gestion d'une action concrète collective;

* au niveau de l'ensemble du PO: recherche collective et première mise en place, par les directeurs et leurs cadres responsables, de mesures à prendre pour améliorer les conditions de travail de chacun; entre tous les partenaires: conscience accrue d'appartenir à une même communauté, un même PO.

Parmi les dimensions du dispositif-cadre les plus porteuses, l'analyse souligne l'organisation du soutien de terrain des équipes, enraciné dans les projets et demandes propres de ces équipes, articulant des journées pédagogiques d'établissement et un suivi régulier de chaque équipe dans la conception, la réalisation et la régulation-évaluation de ses actions et fonctionnements.

En termes de réponse aux questions de recherche, les développements et analyses du dispositif autorisent à ce jour les conclusions et recommandations qui suivent:

Relativement à la démarche d'accompagnement

- Le caractère « externe à l'établissement » de l'accompagnement est unanimement vécu comme essentiel: son existence constitue en soi un « plus » inhabituel qui encourage, autorise, rassure.
- Pour être efficace, ce soutien externe doit:
 - être au service croisé des enseignants et de l'innovation: souple et adaptable, ancré dans les pratiques, il prend en compte et intègre à tout moment les demandes, propositions, conditions de travail et inquiétudes des enseignants;
 - être réaliste et prudent: commencer « petitement », par des actions limitées, gérables, évaluables, et portées par des enseignants volontaires. Ces conditions limitent les risques d'échec et de découragement;
 - assurer à chaque étape la clarification-régulation des objectifs, processus et résultats de l'action;
 - s'inscrire dans la durée (3 années minimum);
 - offrir à tous les établissements d'un même PO à la fois un cadre d'accompagnement identique et un soutien personnalisé;
 - assurer aux chefs d'établissement un accompagnement privilégié;
 - articuler le pédagogique et l'administratif, le relationnel et l'institutionnel.

Relativement au profil de l'intervenant

- Des conditions relatives au positionnement, aux compétences et aux fonctions de l'accompagnant ont été mises en évidence:
 - son positionnement: extérieur à l'établissement, sans pouvoir objectif (en particulier de sanction);
 - ses compétences: disponible, à l'écoute, l'accompagnant doit avoir une bonne connaissance du terrain, ne porter aucun jugement sur ses partenaires, apporter du nouveau, être capable d'analyse et de théorisation, avoir une capacité de synthèse, être apte à une conduite de réunion qui assure l'expression de tous et chacun et vérifie l'accord de tous sur les décisions;
 - ses fonctions: l'accompagnant agit au croisement de l'équipe et du projet: il permet la gestion des tensions au sein de l'équipe et le renforcement de la cohésion entre ses membres; il éclaire et soutient la conception, la réalisation et l'évaluation de l'innovation engagée. Il favorise la construction d'un processus où clarification, régulation et suivi se combinent. Il assure une fonction de relais entre les enseignants et leurs responsables.

Un principe-clé traverse et transcende toutes ces conditions: développer à tous les niveaux de décision un processus identique à celui dont on souhaite favoriser la construction par les équipes.