

Clôture du séminaire **Marie-Claire MZALI-DUPRAT, chef du bureau des écoles**

Ce dispositif « plus de maitres que de classes » est le fruit d'un partage avec des désaccords, des engueulades, des synergies communes, des ferveurs partagées, quelques errances, quelques réajustements et puis la conviction forte et certaine qu'on peut y croire. Quand on a commencé à travailler sur ce dispositif, toutes les études internationales nous faisaient craindre ou en tout cas ont mis en évidence que ça ne marchait pas. Le document des « 10 repères » a servi d'abord à essayer de caler ce qui pouvait ne pas marcher, ce qui pouvait faire que ça ne pouvait pas marcher et puis ensuite on s'est dit qu'on avait besoin de la vraie vie c'est-à-dire qu'on a besoin d'aller dans la classe.

Depuis ce matin, il était question de pédagogie constamment. S'il fallait montrer que la refondation de l'école est une refondation pédagogique alors ce dispositif c'est un formidable outil pour réviser absolument ce qui se passe dans la classe, comment se noue la réflexion dans une équipe ? Comment se fait la collégialité ? Comment les responsabilités se partagent ? Comment à un moment donné un pilotage trop serré ou trop confiant peuvent être deux écueils à éviter ? La confiance c'est le cœur du protocole mais la confiance n'exclut pas la vérification ou en tout cas l'accompagnement. Cette notion d'accompagnement, notamment celle de l'équipe, est prégnante parce que ça demande de l'engagement à tous les niveaux. L'engagement des IEN est fondamental, celui des équipes de circonscription parce que les CPC ont cette mission supplémentaire d'accompagner les dispositifs, celui des maitres formateurs, celui des directeurs qui ont une véritable responsabilité dans le pilotage. Et puis, il faut construire une cohérence académique, départementale, dans les circonscriptions. Il faut essayer de ne pas décourager, de ne pas poser d'injonctions trop lourdes qui à un moment donné font que dans la classe, on est aplati sous le poids des différentes injonctions et il faut encourager le fait d'oser.

Ce dispositif, depuis sa création et jusqu'à aujourd'hui, est un dispositif fort. Il est dans l'évolution. Ce dispositif n'est pas porteur en lui-même de la refondation mais il est un outil, et avec des outils, on peut faire des choses magnifiques. Ça veut dire que si on veut que cet outil évolue, il faut pouvoir l'accompagner suffisamment pour le nourrir, sans le saturer en laissant tomber l'équipe. Mais il faut aussi, dans le pilotage, agir avec doigté c'est-à-dire ne pas brider et en même temps ne pas laisser les choses sans accompagner. C'est complexe, ce n'est pas simple. Ça demande donc beaucoup d'humilité, de touche tout le temps et de volonté pour que ça fonctionne.

Il a été question du coût financier, bien sûr : est-ce que ça vaut la peine ? Et si on veut pouvoir montrer que effectivement ça valait la peine alors il faut du temps et il

faut à un moment donné un regard bienveillant, confiant et en même temps un regard d'exigence.

On a aussi beaucoup entendu le terme d'innovation. Et Marie Toullec et Marie-Danièle Campion disaient que ce terme d'innovation a beaucoup traversé les débats. Est-ce qu'on est vraiment sûr que c'est innovant et efficace ? Est-ce qu'il faut forcément innover pour montrer qu'on fait bouger les pratiques ou est-ce qu'on peut faire bouger les pratiques en étant très classiquement inscrit dans les pratiques mais très précisément centré sur la pédagogie d'une part, la didactique d'autre part et les ajustements ?

Dans les témoignages, il a été rarement question de conflit. Or, on sait que ce n'est pas simple le travail en équipe, ça ne va pas de soi, ça se construit et dans les professionnalités, on gagne du temps parce qu'à un moment donné la responsabilité dans l'équipe est aplatie. Donc, je crois que s'il y a un changement de paradigme, s'il y a vraiment innovation dans ce dispositif, c'est bien dans l'idée qu'on sort de la notion d'un maître – une classe avec certes la puissance que ça peut mobiliser mais aussi toute la solitude et la désespérance que l'on peut connaître. De la même manière que Marie Toullec disait que ce n'est pas parce qu'on est deux dans la classe et qu'on travaille ensemble, ce n'est pas parce qu'on a une équipe d'école qui est dans les murs que les personnes travaillent vraiment ensemble. Pour travailler ensemble, on a de l'entente, de la mésentente mais des objets partagés.

Ce dispositif en soi c'est un écrin qui peut étouffer ou qui peut valoir de l'or. Tout dépend de la manière dont on s'en saisit et dont on permet aux équipes de le porter à la fois auprès des parents, des collègues, dans ses propres pratiques professionnelles.

Recentrons alors le débat sur le cœur de la classe, les pratiques pédagogiques, ce qu'on transmet et comment on le fait, avec des enseignants qui demandent qu'une chose : la réussite de leurs élèves. Il faut accompagner, soutenir, étayer et permettre aussi de mettre ce métier à la main de ceux qui l'exercent.

Ce dispositif, entre le début et de ce que l'on en voit aujourd'hui, c'est le reflet du fait que à l'image de ce qui se passe dans les écoles, personne ne travaille seul et même au plan national, le travail en équipe c'est quelque chose de faisable, et c'est quelque chose dans ce dispositif qui est vraiment le reflet donc travailler main dans la main avec des chercheurs, la DGESCO, le terrain c'est important.