

## Production Intégrée:

(3<sup>ème</sup> étape)

« *Comment vivre la concertation dans l'enseignement  
fondamental ?* »



Promoteur : L. Balleux  
Lecteur : C. Vanderroost

ESPB 2016-2017

# Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Avant-propos .....  | 1  |
| 1. Introduction .....   | 3  |
| 1.1. Pourquoi mener une réflexion à propos de la concertation ? .....   | 3  |
| 1.2. Démarche de recherche .....  | 4  |
| 2. La concertation .....  | 6  |
| 2.1. D'un point de vue théorique : « Qu'est-ce que la concertation ? » .....  | 6  |
| 2.1.1. Définitions encyclopédiques .....  | 6  |
| 2.1.2. Définitions pédagogiques .....   | 7  |
| 2.1.3. Ma vision de la concertation .....   | 9  |
| 2.2. D'un point de vue légal : « Que disent les décrets et les circulaires ? » .....  | 11 |
| 2.2.1. Article : « <i>Les concertations pédagogiques dans le fondamental : le point sur les difficultés d'application</i> » ..... | 11 |
| 2.2.2. Le décret « <i>Ecole de la Réussite</i> » .....  | 12 |
| 2.2.3. Le décret « <i>Cadre organisationnel</i> » .....   | 13 |
| 2.2.4. Recommandations du CEF avis n°66 .....   | 14 |
| 2.2.5. La circulaire 99 .....   | 17 |
| 2.3. D'un point de vue pratique: « <i>Comment organiser les concertations dans les écoles ?</i> » .....                           | 19 |
| 2.3.1. La concertation, c'est quoi ? .....  | 19 |
| 2.3.1.1. Définitions des directions et des enseignants .....  | 19 |
| 2.3.1.2. Types de concertations. ....   | 21 |
| 2.3.1.3. Un besoin, une nécessité ou une obligation ? .....   | 24 |
| 2.3.1.4. Un travail d'équipe. ....  | 26 |
| 2.3.2. Pourquoi / Pour quoi se concerter ? .....  | 29 |
| 2.3.2.1. Objectifs et buts de la concertation. ....   | 29 |
| 2.3.2.2. Apports professionnels pour les enseignants .....  | 31 |
| 2.3.2.3. Bénéfices pour les élèves. ....  | 33 |
| 2.3.3. Comment se concerter ? .....   | 35 |
| 2.3.3.1. Des modèles de pratiques dans les écoles. ....   | 36 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 2.3.3.2. | Etude de l'UCL sur les pratiques de concertation.....          | 48 |
| 2.3.3.3. | Pistes pour rendre la concertation productive et efficace..... | 52 |
| 2.3.3.4. | Le travail collaboratif.....                                   | 57 |
| 2.3.4.   | Bilan.....   | 61 |
| 3.       | Conclusion.....  | 64 |

Annexes

Bibliographie

## Avant-propos

Je me suis inscrite à l'Ecole Supérieure de Pédagogie il y a quatre ans car j'étais en recherche de partage pédagogique. J'éprouvais aussi le besoin de continuer à me former dans le but d'améliorer mes pratiques. L'ESPB est un lieu de partage où chaque module donne l'occasion de rencontrer des formateurs et d'autres enseignants et d'échanger avec eux. Ces échanges constituent une réelle richesse car ils permettent de se mettre en réflexion constante par rapport à la manière dont nous enseignons.

En 2ème étape, j'ai choisi de réaliser la PI sur le thème de la concertation dans l'enseignement fondamental. Avant de présenter le résultat de ce travail, voici une brève description du contexte scolaire dans lequel j'évolue et qui m'a amenée à réfléchir à ce sujet.

Je travaille au Centre Scolaire de Ma Campagne à Ixelles qui accueille les enfants de 2,5 ans à 18 ans. L'implantation compte une section fondamentale ainsi qu'une section secondaire proposant différentes options (générale, technique, professionnelle).

L'école Ma Campagne compte sept classes maternelles et douze classes primaires. L'équipe est constituée en majorité de nouveaux professeurs arrivés progressivement depuis ces cinq dernières années ainsi qu'une vague d'autres professeurs arrivés il y a une dizaine d'années. Depuis sept ans, la direction a été prise en main par une enseignante de l'école qui termine sa carrière cette année.

L'école accueille des enfants venant de milieux socio-culturels différents. Près d'une dizaine de nationalités sont représentées : belges, français, marocains, polonais, portugais, anglais, allemands, espagnols, ... Ceci apporte une multiculturalité qui en fait sa richesse. Ma Campagne est un établissement accueillant, ouvert, avec une pédagogie qui évolue sans cesse et qui vise tout d'abord à donner aux enfants confiance en eux, qui travaille sur l'estime de soi et qui tente de donner du sens aux apprentissages.

Je suis arrivée dans cette école il y a sept ans. J'ai commencé par être polyvalente, ensuite, j'ai réalisé des remplacements pendant deux ans. Puis, je suis devenue titulaire en 1ère maternelle pendant trois ans et cela fait maintenant deux ans que je suis en 3<sup>ème</sup> maternelle.

J'ai choisi comme sujet de réflexion la concertation car nous éprouvons des difficultés à l'organiser dans l'école. J'espère donc que cette réflexion permettra de trouver des pistes qui nous aideront à améliorer les concertations d'abord avec mes collègues directs puis au sein de mon cycle. Ce travail donnera éventuellement aussi des pistes sur les différentes manières dont elle peut s'organiser au sein d'un établissement scolaire.

# 1. Introduction

## 1.1. Pourquoi mener une réflexion à propos de la concertation ?

Le point de départ de ma réflexion était le constat d'un manque de continuité au sein de mon école. J'avais donc entamé une réflexion personnelle au sujet de la *continuité*. Comment pouvait-on réussir à la créer et de quoi dépendait-elle ? Très vite, je me suis rendu compte que la tâche était bien trop vaste et complexe pour m'y atteler seule. Toutefois, j'ai très vite constaté un lien direct avec la *concertation*. En effet, même si nous travaillons seuls dans nos classes, nos élèves, eux, sont amenés à passer de classe en classe. La continuité a donc toute son importance et la concertation peut aider à l'instaurer.

Après réflexion, j'ai choisi de centrer ce travail sur la concertation. Que veut dire *se concerter* ? S'agit-il d'un travail collectif ? Tous les enseignants le conçoivent-ils comme tel. Pourquoi ? Qu'en disent les décrets et les circulaires ? Comment les concertations s'organisent-elles dans les écoles ? Existe-t-il différentes procédures ? Y en-a-t-il une meilleure ou plus efficace qu'une autre ? Pourquoi ne pas instaurer une manière unique de se concerter ? Que faudrait-il mettre en place pour que les concertations soient plus productives sur le plan pédagogique ? Au vu des nombreux changements à venir dans l'enseignement, quel sera l'avenir des concertations ?

Les directions et les enseignants, qu'en pensent-ils ? La concertation fait-elle partie de leur quotidien ? Est-ce pour eux un réel besoin, une nécessité ou une obligation légale ? Qu'en retirent-ils vraiment ? En quoi est-elle pour eux un moyen de développement professionnel ?

A partir de là, comment, en pratique, s'organisent les concertations dans l'enseignement fondamental ? Quelles sont les clés à avoir en tête pour les rendre productives et efficaces ?

Voilà, en résumé, les grandes questions qui feront l'objet de ma recherche et qui m'amèneront, je l'espère, à répondre à la question suivante :

« *Comment vivre la concertation dans l'enseignement fondamental ?* »

## 1.2. Démarche de recherche

Durant la seconde étape de la PI, j'ai commencé mon travail de recherche par collecter toute une série de documents théoriques qui traitent de loin ou de près de la concertation dans l'enseignement fondamental. J'ai d'abord listé ces documents dans une *bibliographie* avant d'en commencer une lecture plus approfondie afin de les classer en fonction de leur contenu. Parmi ces documents, on retrouve : des prescrits légaux (décrets, circulaires) qui fixent les réglementations en vigueur ; des articles pédagogiques qui s'interrogent sur la méthodologie et la mise en pratique de la concertation dans les écoles ; et enfin, des livres ainsi que plusieurs autres documents qui expliquent ce qu'est la concertation et comment elle peut être mise en place en exploitant notamment plusieurs pistes en lien avec la gestion des réunions, leur organisation ainsi que leur animation.

Je me suis ensuite mise en réflexion par rapport au concept même de la concertation. Dans un premier temps, j'ai réalisé un *brainstorming*<sup>1</sup> où j'ai noté quelques questions et mots qui me venaient spontanément à l'esprit. Suite à cela, j'ai réalisé une *carte conceptuelle*<sup>2</sup> en me basant sur les sept points capitaux QOOQCCP<sup>3</sup> Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? Ceux-ci m'ont permis d'approfondir la réflexion autour du concept de concertation en me posant des questions ciblées. J'ai choisi cette méthode pour débiter cette réflexion car le fait de se poser une question par rapport à un sujet amène fatalement à se poser et à répondre à toute une autre série de questions. Dès lors, cela m'a permis d'ordonner mes questions afin de les placer et de les situer dans un raisonnement plus logique. Chaque question m'a ensuite amenée à m'en poser d'autres, encore plus précises, que j'ai regroupées sous chacun des sept items

Par la suite, sur base de ces questions, j'ai décidé de créer un *questionnaire*<sup>4</sup> en ligne destiné aux enseignants et qui a un double objectif. Tout d'abord, déterminer le cadre organisationnel dans lequel les enseignants travaillent en termes de concertation en répondant notamment aux questions : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Et ensuite, mettre en évidence

---

<sup>1</sup> Voir annexe 1

<sup>2</sup> Voir annexe 2

<sup>3</sup> Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/QOOQCCP> et L.Peeters, *La concertation dans l'enseignement*, De Boeck, 2001.

<sup>4</sup> Voir annexe 3 – annexe 4

les apports professionnels et pédagogiques de la concertation en répondant aux deux questions suivantes : Pourquoi ? Pour quoi ?

Pour des raisons pratiques mais aussi par souci de rapidité de transmission et de traitement des informations, j'ai choisi de présenter mon questionnaire sous forme numérique. J'ai donc créé en ligne un questionnaire regroupant toutes les questions que j'avais formulées grâce à la méthode QQQCCP. J'ai commencé par rédiger les questions plus pratiques liées à l'organisation des concertations. Ces questions, en majorité à choix multiples, ont permis de poser le cadre organisationnel. Ensuite, plusieurs questions ouvertes cette fois-ci, m'ont permis d'en savoir un peu plus sur les enjeux sous-jacents et sur ce que les enseignants pensent réellement de la concertation.

Après cela, j'ai mis ma réflexion en pause pendant un an et cette année, au cours de la troisième étape, j'ai repris le travail en commençant par me rendre dans plusieurs *écoles*<sup>5</sup> de Bruxelles. Ceci, afin de réaliser une enquête sur la manière dont s'organisent les concertations et d'interviewer les directions<sup>6</sup> à ce propos. J'ai contacté une dizaine d'écoles, 4 directions ont accepté de me rencontrer et 2 ont répondu aux questions par mail.

Sur base des interviews et des réponses au questionnaire en ligne, j'ai ensuite entamé une partie pratique. J'ai organisé celle-ci de manière à reprendre une à une les grandes questions de la carte conceptuelle et à y répondre en donnant des exemples directement tirés des propos des directions, des réponses des enseignants ou d'informations venant de nouvelles sources théoriques.

J'ai ainsi redéfini le concept de concertation, listé les objectifs, apports professionnels et bénéfiques pour les élèves. J'ai rédigé des fiches avec des modèles d'organisation au sein d'établissements scolaires, j'ai recherché d'autres pistes dans une étude universitaire sur le sujet. J'ai proposé des pistes pour rendre la concertation productive et efficace, et fait des liens avec le travail collaboratif.

Enfin, j'ai rédigé un bilan en complétant la carte conceptuelle avec les réponses que j'ai pu collecter et j'ai terminé par une conclusion mettant en évidence les éléments clés à avoir concernant la mise en place des concertations au sein des écoles.

---

<sup>5</sup> Voir liste en annexe 5.

<sup>6</sup> Voir questionnaire interview en annexe 6

## 2. La concertation

La première partie de ce travail consistera à définir la concertation selon deux points de vue. D'abord, de manière théorique en recherchant des définitions d'experts, encyclopédiques et pédagogiques. Définitions auxquelles j'ajouterai une note personnelle en donnant également la vision que j'ai de la concertation. Ensuite, sur le plan légal, en recherchant dans les décrets et les circulaires les différentes clés à avoir pour la mise en place des concertations.

### 2.1. D'un point de vue théorique : « Qu'est-ce que la concertation ? »

#### 2.1.1. Définitions encyclopédiques

Commençons par un peu d'étymologie. Le mot concertation vient du mot latin « *concertatio* » qui littéralement signifie : « *Dispute, querelle, joute philosophique ou littéraire, débat* »<sup>7</sup>.

Lorsque j'ai commencé mes recherches, j'ai d'abord regardé dans un dictionnaire afin de voir comment le mot *concertation* y était défini. En ouvrant le dictionnaire *Larousse*, voici ce que j'ai pu lire : « *Action de se concerter ; Se concerter : se mettre d'accord pour **agir ensemble*** »<sup>8</sup>.

Pour compléter cette définition, j'ai ensuite consulté l'encyclopédie Universalis dans laquelle je n'ai trouvé aucune information relative à la concertation pédagogique.

Enfin, j'ai consulté une troisième source, le *Wiktionary* sur Internet, et j'ai trouvé la définition suivante : « *Fait de se concerter, de **prendre mutuellement l'avis des uns et des autres** en vue d'un **projet commun** ; se concerter ce n'est pas seulement prendre l'avis (consultation) mais "projeter de concert", s'entendre pour **agir ensemble**. La concertation et la consultation ne sont pas la même chose* »<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Définition tirée de : <http://fr.wiktionary.org/wiki/concertatio#la>

<sup>8</sup> Définition tirée de : *Larousse de poche*, 2001.

<sup>9</sup> Définition tirée de : <http://fr.wiktionary.org/wiki/concertation#R.C3.A9f.C3.A9rences>

### 2.1.2. Définitions pédagogiques

Pour trouver une définition pédagogique de la concertation, j'ai d'abord consulté le *Dictionnaire de pédagogie et de l'éducation* paru en 2007 aux éditions Bordas. Il n'y figure aucune définition explicitant ce concept.

Dès lors, j'ai effectué d'autres recherches dans des livres et sur Internet. J'ai aussi lu des articles et j'ai trouvé quelques idées intéressantes. Même s'il ne s'agit pas de définitions au sens strict du terme, chacun de ces éléments permet d'en considérer des caractéristiques.

Dans le livre de Luc Peeters, « *La concertation dans l'enseignement* »<sup>10</sup>, la concertation est définie de la manière suivante : « *La concertation est une entente pour **agir ensemble**, en accord, à la poursuite de **buts communs**.* ». Il complète ensuite en disant : « *La concertation n'est qu'un moyen de résoudre des problèmes communs, de susciter des **collaborations** et de gérer des projets. Bref, les réunions de concertation sont des réunions de travail* ». Il termine en précisant son propos et en faisant la distinction suivante : « *Le vocable 'concertation' pourrait introduire une confusion. Il serait préférable de parler de 'participation' des enseignants et de réserver le mot 'concertation' à la concertation sociale instituée* ».

Ensuite, dans l'article : « *Des pratiques de concertation dans les établissements scolaires à l'apprentissage organisationnel* »<sup>11</sup>, voici ce qui est écrit : « *La concertation est présentée comme un des moyens visant à garantir **la continuité dans les apprentissages** et une pédagogie différenciée* » ; « *La concertation est considérée comme un vecteur de **cogestion** et de **coresponsabilité** des apprentissages au sein des établissements* » ; « *La concertation entre enseignants se développe sur fond des projets éducatifs et pédagogiques des établissements et des réseaux d'enseignement* ».

Pour finir, je voulais partager aussi la définition qu'en a faite Philippe Ronsmans, en 2002, dans un document théorique intitulé « *Concertations* »<sup>12</sup> lorsqu'il était directeur à l'école Saint Joseph Boondaël. Je trouvais intéressant de choisir cette définition car elle permet de voir

---

<sup>10</sup> Toutes les citations dans le texte sont tirées de : « *La concertation dans l'enseignement* », Outils pour enseigner, Luc Peeters, De Boeck, 2001.

<sup>11</sup> Les citations mentionnées par la suite sont tirées de : Letor C., Bonami M., Garant M., « *Des pratiques de concertation dans les établissements scolaires à l'apprentissage organisationnel* », 2005. ([www.enseignement.be/download.php?do\\_id=2460&do\\_check=](http://www.enseignement.be/download.php?do_id=2460&do_check=)).

<sup>12</sup> Voir annexe 7 document de P. Ronsmans, *Concertations*, Ecole Saint-Joseph, novembre 2002.

comment un directeur d'école conçoit et définit la concertation dans son établissement. C'est en quelque sorte un lien direct avec son application pratique sur le terrain. Dans le document, il définit la concertation de la manière suivante : « *Les concertations constituent des **moments de réflexion**, de discussion, de débat entre les différents membres d'une équipe éducative. C'est l'occasion pour les enseignants d'élaborer des projets spécifiques, de débattre de certaines problématiques d'apprentissage, d'organiser des groupes de besoins, de planifier des activités culturelles et sportives etc...* »<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Extrait tiré du document de P. Ronsmans, Concertations, Ecole Saint-Joseph, novembre 2002. Voir annexe 7.

### 2.1.3. Ma vision de la concertation

Après les définitions théoriques, il me semble intéressant de créer une définition personnelle de la concertation. Après sept années d'enseignement, j'ai eu l'occasion de me faire ma propre vision de celle-ci. Voici donc comment, aujourd'hui, je définirais ce concept.

D'abord, je dirais que la concertation est un ***moment de partage*** qui permet aux enseignants d'échanger à propos de leurs ***pratiques pédagogiques***. En effet, les concertations constituent un moment de rassemblement où chacun peut venir avec ses petites pépites, ses trucs et astuces qu'il souhaite faire partager aux autres.

C'est aussi un ***moment de réflexion***. Une occasion de se poser, de prendre du recul et de pratiquer une analyse réflexive de ses pratiques. Nous analysons nos pratiques en nous posant des questions précises et ciblées. Puis, nous cherchons ensemble, grâce aux apports de chacun, ce que nous pourrions améliorer et comment y arriver.

Enfin, dans le questionnaire en ligne, je pose la question : *Que représente pour vous la concertation ? Un besoin, une nécessité, une obligation ?* Je répondrais qu'il s'agit un peu des trois. En effet, la concertation répond d'abord à un *besoin* personnel de travailler en équipe. Même si je suis tout à fait capable de travailler seule, j'éprouve le besoin de partager travail, questionnements et réflexions avec mes collègues. Ensuite, de par le travail en cycle et la continuité à instaurer, il me semble évident que la concertation soit aussi une *nécessité*. Il est indispensable de se concerter pour préparer et organiser le travail en cycle, pour collaborer ensemble afin de créer une continuité dans le cycle, inter-cycles et dans l'école. Enfin, il s'agit également d'une ***obligation*** car d'un point de vue légal, nous sommes tenus de nous concerter 60 périodes par an<sup>14</sup>.

La concertation est un moyen de nous rassembler pour ***agir ensemble*** en tant qu'équipe éducative. Tout ceci avec un but commun à ne pas perdre de vue qui est la réussite scolaire de chacun de nos élèves. Elle est aussi au service des élèves en difficulté et permet la différenciation.

---

<sup>14</sup> Référence au décret du 13/07/1998 portant organisation de l'enseignement maternel et primaire ordinaire et modifiant la réglementation de l'enseignement.

Après la lecture des définitions encyclopédiques et pédagogiques que j'ai faites ci-dessus, je peux dire que plusieurs éléments se rapprochent de ma définition personnelle. En effet, dans ma vision de la concertation, j'ai mis l'accent sur le caractère du **travail collectif** qui se trouve de manière explicite dans la définition du Larousse ainsi que dans celle trouvée sur Internet lorsqu'ils parlent « **d'agir ensemble** ». Ceci se rapproche également de la définition pédagogique de Luc Peeters quand il définit la concertation comme : « *une entente pour agir ensemble* », ou encore « *de susciter des **collaborations*** »<sup>15</sup>. Tous ces éléments rejoignent en effet l'idée que la concertation repose sur un travail d'équipe où les apports de chacun déboucheront sur une action commune.

Ensuite, mes représentations à propos de la concertation sont aussi en lien avec les propos de l'article : « *Des pratiques de concertation dans les établissements scolaires..* ». En effet, au même titre que je disais que la concertation de par la **continuité** à instaurer, constituait une *nécessité*, il est dit dans l'article que la concertation est : « *un des moyens visant à garantir la **continuité dans les apprentissages*** »<sup>16</sup>.

Enfin, le dernier lien que je fais est que tout comme le dit P. Ronsmans dans son document, nous voyons tous deux la concertation comme un **moment de réflexion**. Une occasion de mener des débats pédagogiques visant à améliorer nos pratiques au sein de l'école.

J'ai donc mis ici en évidence trois éléments clés qui définissent sur le plan théorique ce qu'est la concertation. Je parle *d'un travail collectif, d'un moment de réflexion permettant la continuité des apprentissages.* L'objet des pages suivantes consistera donc à approfondir mes recherches. J'irai voir dans les prescrits légaux et donc non plus sur le plan théorique mais bien légal, ce qu'il est dit et attendu en termes de concertation dans les établissements scolaires et si les mêmes éléments clés s'y retrouvent.

---

<sup>15</sup> Extrait tiré de : « *La concertation dans l'enseignement* », Outils pour enseigner, Luc Peeters, De Boeck, 2001.

<sup>16</sup> Extrait tiré de : Letor C., Bonami M., Garant M., « *Des pratiques de concertation dans les établissements scolaires à l'apprentissage organisationnel* », 2005.  
([www.enseignement.be/download.php?do\\_id=2460&do\\_check=](http://www.enseignement.be/download.php?do_id=2460&do_check=)).

## 2.2. D'un point de vue légal : « Que disent les décrets et les circulaires ? »

Après avoir tenté de définir le concept de concertation dans les pages précédentes, je vais maintenant tâcher de voir ce qu'en disent les décrets et circulaires d'un point de vue légal.

Pour ce faire, j'ai recherché et utilisé différentes sources. Pour commencer, j'ai trouvé sur le site *Alter Educ* un article très intéressant intitulé : « *Les concertations pédagogiques dans le fondamental : le point sur les difficultés d'application* »<sup>17</sup>. Celui-ci explique bien le parcours et la réflexion qui ont amené à l'instauration des périodes de concertation dans l'enseignement fondamental. Je vais commencer par résumer cet article, puis je ferai le lien avec deux décrets : le « *Décret Ecole de la réussite, 1995* » et le « *Décret organisationnel, 1998* ». Enfin je terminerai par faire des liens avec les recommandations du CEF<sup>18</sup> transmises dans l'avis n°66 concernant « *La concertation entre enseignants dans le cadre de l'école de la réussite* » et la *Circulaire 99* de 2002.

### 2.2.1. Article : « *Les concertations pédagogiques dans le fondamental : le point sur les difficultés d'application* ».

Commençons par résumer ce que dit l'article<sup>19</sup>. Depuis 1998, un décret « organisationnel » a rendu les concertations obligatoires dans l'enseignement fondamental. Chaque enseignant se doit de prêter 60 périodes de concertation de 50 min par an. Cette obligation de se concerter n'est pas venue de nulle part. En effet, elle provient d'une volonté de réformes qui a touché l'enseignement fondamental depuis le milieu des années nonante. Le point de départ a été le décret « *Ecole de la Réussite* » de 1995. Celui-ci prône l'instauration du travail en cycle qui dépend et nécessite donc que les enseignants aient la possibilité de **travailler ensemble** et de se concerter. Une évaluation de l'application de ce décret faite en 2002 par l'ULg a révélé la constatation suivante : « *86% des thèmes discutés en concertation traitent de l'organisation d'activités extrascolaires ou festives* ». Je fais ici le lien avec mon propre constat expliqué en début de travail. En effet, dans bon nombre d'écoles qui ne savent pas très bien comment

---

<sup>17</sup> « *Les concertations pédagogiques dans le fondamental : le point sur les difficultés d'application* », [www.altereduc.be](http://www.altereduc.be).

<sup>18</sup> CEF : Conseil de l'Education et de la Formation.

<sup>19</sup> Propos tirés de : « *Les concertations pédagogiques dans le fondamental : le point sur les difficultés d'application* », [www.altereduc.be](http://www.altereduc.be).

s'organiser, les concertations s'apparentent souvent à des réunions plus organisationnelles que pédagogiques. Suite à cela, une consultation des enseignants du fondamental a été réalisée en 2004 par les Facultés Saint-Louis. Celle-ci a mis en évidence d'autres aspects qui font que l'application des concertations constitue un réel défi. Pour commencer, il y a la difficulté organisationnelle. Qui ? Quand ? Comment ? Ensuite, il y a la place de la direction, dont je parlais aussi dans l'introduction de ma réflexion. « *Tout le monde s'accorde à dire que la continuité des apprentissages n'est possible que grâce à un véritable travail d'équipe, qui dépend pour une part essentielle des qualités d'animation du chef d'établissement* ». Puis vient l'aspect obligatoire qui selon certains enseignants « tue les concertations spontanées » et ferait perdre « la richesse des échanges informels ». Enfin, et j'en parlais également en début de travail, il y a l'aspect relationnel avec l'idée que la concertation engendrerait trop de discussions et mènerait à des conflits entre collègues. L'article précise ensuite qu'une autre enquête menée en 2004 par le CECP<sup>20</sup> a révélé d'autres chiffres : « *60% des écoles de ce réseau disent ne pas éprouver de difficultés pour organiser et animer les concertations ; mais 40% expliquent le contraire. Ces difficultés sont essentiellement de trois ordres : l'organisation des concertations (et surtout les horaires), leur contenu et leur déroulement* ». Dans la suite de mon travail, c'est précisément sur ces trois points que je tâcherai de focaliser mon attention. En me rendant dans les écoles, je verrai comment les concertations sont organisées ? Quels sont leurs contenus (organisationnel/pédagogique) ? Et comment les réunions se déroulent ? Ceci toujours dans le but de répondre à la question de base : « *Comment vivre la concertation dans l'enseignement fondamental ?* »

### 2.2.2. Le décret « Ecole de la Réussite »

Le décret « *Ecole de la Réussite* » ou « *Décret relatif à la promotion d'une école de la réussite dans l'enseignement fondamental* » date du 14 mars 1995. Comme je l'ai expliqué ci-dessus, c'est un peu lui qui est à l'origine des concertations.

Ce décret propose de mettre en place une nouvelle organisation pédagogique qui consiste, non plus à travailler chacun dans sa classe, mais en cycle. Cette réorganisation de la scolarité en cycle de deux ou trois années qui se suivent implique dès lors que les enseignants doivent

---

<sup>20</sup> CECP : Conseil de l'Enseignement des Communes et des Provinces.

travailler ensemble. Ils doivent **collaborer** sur le plan pédagogique et **réfléchir collectivement** dans le but d'assurer la **continuité** dans le cycle. Pour atteindre cet objectif, le décret prône les contacts et les échanges au sein des écoles et entre les écoles.

Il définit<sup>21</sup> aussi l'action de concertation de la manière suivante :

Art 1<sup>er</sup> /4 :

« *Action de concertation : activité des membres du personnel enseignant d'une école qui **élaborent ensemble** des projets et des outils pédagogiques et/ou assurent le suivi des élèves en cours d'un cycle* ». Je signale ici que même si je suis consciente que la concertation doit se faire avant tout au service des élèves, je ne traiterai pas cet aspect en profondeur dans la suite de ce travail car j'ai décidé de me focaliser sur d'autres points tels que la conception de la concertation des directions et des enseignants ainsi que son organisation pratique au sein des écoles. Il définit également : « *Action de compagnonnage: activité qui permet à des enseignants d'écoles ou d'implantations différentes de se rencontrer et de partager des expériences pédagogiques différentes* ».

Si le décret « *Ecole de la Réussite* » annonçait déjà ce travail de concertation comme moyen de mettre en place un travail en cycle efficace, il faudra attendre trois ans pour que la concertation devienne une obligation et soit inscrite dans la loi.

### 2.2.3. Le décret « *Cadre organisationnel* »<sup>22</sup>

Le 13 juillet 1998, le « *Décret portant organisation de l'enseignement maternel et primaire ordinaire et modifiant la réglementation de l'enseignement* » est adopté. Celui-ci vient définitivement formaliser les choses en faisant de la concertation pédagogique une obligation légale :

Chapitre III /Art.18/ §1C :

---

<sup>21</sup> Définitions tirées du décret « *Ecole de la Réussite* », du 14 mars 1995.

<sup>22</sup> Les extraits suivants sont tous tirés du décret portant organisation de l'enseignement maternel et primaire ordinaire et modifiant la réglementation de l'enseignement (D.13.07.1998).

*« A partir du 1er septembre 2001, dans tous les pouvoirs organisateurs, les instituteurs maternels à prestations complètes sont tenus d'assurer 26 périodes de cours par semaine. Les instituteurs maternels sont également tenus d'accomplir 60 périodes de concertation par an avec leurs collègues de l'enseignement maternel et de l'enseignement primaire, selon les modalités définies aux articles 24 et 25 ».*

Ici cet article ne s'adresse qu'aux instituteurs maternels, mais les enseignants primaires sont aussi cités :

Chapitre III/Art.19/ §3 :

*« Les titulaires et les maîtres d'adaptation sont tenus d'accomplir au moins 60 périodes de concertation avec leurs collègues de l'enseignement maternel et de l'enseignement primaire, ainsi que, le cas échéant, de l'enseignement secondaire, selon les modalités définies aux articles 24 et 25 ».*

La concertation concerne donc tous les enseignants de l'enseignement fondamental. Et les directeurs ont eux aussi leur rôle à jouer :

Chapitre III/Art.22 :

*« Les directeurs sont présents pendant la durée des cours. Ils assistent aux séances de concertation qu'ils dirigent sauf lorsque le pouvoir organisateur en a décidé autrement ».*

Les concertations deviennent ainsi une obligation mais leur mise en application et surtout leur organisation restent encore floues.

#### 2.2.4. Recommandations du CEF avis n°66 <sup>23</sup>

Les décrets nous montrent à quel point la concertation est essentielle pour faire aboutir l'école de la réussite. Néanmoins, il reste des difficultés, auxquelles font face les écoles quant à la manière de mettre en pratique cette dynamique de concertation.

---

<sup>23</sup> Propos et extraits tirés des recommandations de l'Avis n°66 fait par le CEF et intitulé : « *La concertation entre enseignants dans le cadre de l'école de la réussite* », 1999.

Dans cette logique et dans le souci d'aider à y voir plus clair, le CEF (Conseil de l'Education et de la Formation) a rédigé en 1999 des recommandations basées sur les décrets donnant les clés d'une concertation plus efficace entre les enseignants. Ces recommandations sont de différents ordres et mettent parfois le doigt sur certains points sensibles pouvant être à l'origine des difficultés d'application rencontrées dans les écoles. J'ai choisi de mettre en avant trois de ces recommandations qui me paraissent les plus importantes à essayer de mettre en œuvre.

Pour commencer, il est question de « *la nécessité de communiquer aux enseignants des messages clairs qui les motivent à se concerter, en expliquant le pourquoi et le comment* ». Par ceci, il faut entendre la nécessité et surtout l'utilité urgente d'informer les enseignants. En effet, beaucoup de décrets et de circulaires sont distribués dans les écoles. Sont-ils lus et compris ? Pas toujours écrits dans un langage compréhensible, il serait utile que les autorités responsables de l'enseignement prennent le temps d'explicitier clairement le fond des propos tenus par rapport à cette obligation de concertation. En faisant cela les enseignants auraient une meilleure compréhension des motivations sous-jacentes de la concertation à savoir : son lien évident avec les décrets prônant l'école de la réussite, son intérêt pour les enfants d'abord puis son souhait d'une pratique collective de la fonction éducative pour les enseignants.

Ensuite, il y a l'idée de « *la formation et l'information des directions garantes du pilotage de la concertation* ». En effet, comme il est écrit dans l'extrait du décret « *Organisationnel* » de 1998, les directeurs ont un rôle à jouer. « *Ils assistent aux séances de concertation qu'ils dirigent sauf lorsque le pouvoir organisateur en a décidé autrement*<sup>24</sup> ». Ils ont donc un rôle important à tenir dans la mise en place, la motivation et l'organisation de la concertation dans leur école. Je pense qu'il serait important qu'ils soient mieux préparés à ces tâches qui dépassent un peu le travail administratif qu'ils doivent gérer au quotidien. « *Les directions devraient être formées de façon plus générale à la gestion des organisations éducatives [...] la conduite de réunion, la sensibilité aux relations interpersonnelles, la capacité de résoudre des conflits* ». Je vous propose l'image que j'ai d'une direction : un capitaine de bateau qui doit pouvoir guider son équipage en lui donnant des indications claires qui lui permettra d'aboutir ensemble à bon port. C'est un peu cela que j'attends d'une direction : guider son équipe éducative vers une action pédagogique commune qui mènera à la réussite de chacun de ses élèves. Dans la revue *PROF*<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Décret portant organisation de l'enseignement maternel et primaire ordinaire et modifiant la réglementation de l'enseignement (D.13.07.1998).

<sup>25</sup> « Pacte pour un enseignement d'excellence », Revue PROF n°3, avril 2017.

du mois d'avril 2017 un article consacré au Pacte d'excellence explique que les directions joueront un rôle essentiel pour créer une dynamique collective dans leur école. Pour ce faire, ils seront soutenus dans leur démarche grâce à un plan de pilotage qui prévoit d'alléger leur tâche administrative à partir de la rentrée 2017 et sur une durée de trois ans.

Enfin, un dernier point traite de « *la formation initiale et continuée des enseignants* ». Il est ici question que les futurs enseignants devraient être conscients dès leur entrée en formation de cette idée de travail d'équipe en concertation comme étant un des comportements attendus en lien avec leur fonction. Cela leur permettrait de mieux comprendre les demandes des décrets, de percevoir leurs actions individuelles comme faisant partie d'une relation assurant la continuité avec celles de leurs collègues. En bref, de concevoir la concertation comme moyen de cogestion des apprentissages au sein de leur futur établissement scolaire. Pour les enseignants déjà en fonction, il serait intéressant de prévoir dans la formation continuée des outils leur permettant de se former à : « *la conduite de réunions, à la gestion des relations interpersonnelles, des conflits, à la planification des tâches, à la gestion de l'information, à l'auto-évaluation des projets* ».

Ces recommandations datant de 1999 ont-elles été suivies ? En ce qui concerne le premier point sur l'information des enseignants, je ne saurais y répondre. Je peux néanmoins faire le constat suivant qui est qu'après cette publication, et parmi les sources consultées, je n'ai trouvé aucun document légal relatif à la concertation, postérieur à cette date. En effet, à part quelques passages où la concertation est mentionnée dans l'une ou l'autre circulaire, plus aucun document aussi complet que celui de 1999 n'a été rédigé, du moins pas à ma connaissance. Par contre, en ce qui concerne la formation des directeurs, un changement a, lui, bien eu lieu. Depuis le décret de 2007 il est prévu parmi les cinq modules qu'ils doivent suivre que l'un d'entre eux traite de l'aspect relationnel et comme je l'expliquais plus haut dans le Pacte d'excellence un plan de pilotage est prévu pour réduire la charge administrative des directions et mieux les accompagner dans la gestion collaborative de leur équipe. Enfin, concernant la formation continuée, je tiens à signaler que j'ai pu constater par moi-même la proposition d'un module relatif à la dynamique et gestion de groupe par l'ESPB, il y a deux ans de cela.

### 2.2.5. La circulaire 99<sup>26</sup>

Suite aux recommandations faites par le CEF en 1999, il faudra attendre le 30 avril 2002 pour voir apparaître une nouvelle circulaire relative à l'horaire des élèves et des enseignants qui viendra compléter les informations légales du décret « *Cadre Organisationnel* » de 1998.

Parmi celles-ci, on retiendra notamment que les enseignants doivent avoir des *traces écrites* de leurs concertations. Que les procédures de concertation doivent être communiquées à l'inspection à la date du 1<sup>er</sup> novembre. Par procédures, on entend le fait de prévoir la périodicité des concertations, d'identifier les participants et de nommer les contenus globaux. L'inspection peut organiser un contrôle et vérifier le respect des dispositions relatives à la concertation. A ce titre, elle peut également assister à des concertations ou du moins demander les documents attestant que la concertation s'est déroulée conformément au programme fixé. Enfin, et c'est là pour moi le plus intéressant, elle précise que : « *des nécessités ponctuelles peuvent éventuellement donner lieu à des concertations adaptées. Mais en principe, la concertation doit s'articuler sur le projet d'établissement et traduire le souci de mise en œuvre du projet pédagogique de l'équipe éducative pour permettre à la fois à l'école et à chaque enseignant de progresser vers les objectifs attendus* ».

D'une certaine manière, cette circulaire apporte la réponse au « *Pour quoi ?* » de la concertation. Elle définit clairement l'objectif poursuivi mais ne donne toujours pas de précision sur la manière de l'atteindre : *le comment ?*

Ainsi, après avoir tenté, dans un premier temps, de définir le concept de concertation, puis après avoir consulté les décrets et circulaires pour essayer d'en savoir un peu plus, je fais le constat suivant : sur *le plan légal*, les attendus en termes de concertation sont très clairs. Ils sont même chiffrés à *60 périodes par an*. Les décrets disent qui l'organise, pourquoi, dans quel but mais les informations quant à la mise en pratique et la manière d'organiser des concertations pédagogiques au sein même des écoles restent floues. Même si je reconnais que cela peut être riche car cela laisse une certaine autonomie et liberté du côté des équipes et des directions, je

---

<sup>26</sup> Propos tirés de : Circulaire 99 du 30.04.2002.

pense que certains éléments organisationnels mériteraient d'être expliqués de manière plus précise.

La suite de mon travail consistera maintenant à voir comment, d'un point de vue pratique, organiser les concertations au sein des écoles.

### 2.3. D'un point de vue pratique: « Comment organiser les concertations dans les écoles ? »

Pour tenter de répondre à cette question, la suite du travail consistera, dans un premier temps, à reprendre la carte conceptuelle <sup>27</sup> que j'avais construite au début de ma réflexion. Je la complèterai alors, au fur et à mesure, en répondant aux différentes questions. Ceci sur base des informations que j'ai pu récolter grâce au questionnaire en ligne, aux interviews de directions ainsi qu'à l'aide d'autres contenus théoriques qui m'auront permis d'étayer les recherches. Une fois cette tâche réalisée, j'essayerai de faire ressortir les points importants qui me paraissent essentiels à retenir pour la mise en place des concertations au sein des écoles.

#### 2.3.1. La concertation, c'est quoi ?

##### 2.3.1.1. Définitions des directions et des enseignants

Voici comment les directions interviewées définissent la concertation<sup>28</sup> :

- « *La concertation est un **temps de réflexion** par rapport à un sujet donné. Pédagogique, parfois organisationnel, mais en principe pédagogique pour améliorer les apprentissages* ».
- « *C'est un **moment de réflexion** et de mise en projet au service des élèves* ».
- « *Pour moi, la concertation représente un **temps de travail entre les membres de l'équipe*** ».
- « *Un espace-temps où il y a des **échanges** entre les enseignants sur un sujet ou des sujets donnés* ».
- « *Un **moment de rencontre** entre professionnels afin de planifier, **échanger, construire, partager** aussi bien des vécus de classe que des obligations ou de difficultés rencontrées* ».
- « *La concertation est un outil, un espace, un temps qui permet aux enseignants de **travailler de manière collaborative.*** »

---

<sup>27</sup> Voir annexe 2.

<sup>28</sup> Définitions tirées des interviews en annexe 9.

Voici quelques définitions d'enseignants<sup>29</sup> :

- « *Un **moment d'échange** et de **collaboration** pour faire évoluer la pédagogie et les méthodologies de l'école* ».
- « *Un **moment d'échange** organisationnel et pédagogique entre divers enseignants* ».
- « *Un **moment d'échange**, il s'agit de se mettre d'accord sur une direction commune à avoir en vue de potentialiser l'apprentissage des élèves qui passent d'un enseignant à l'autre* ».
- « *Des **échanges** à propos d'activités de l'école et de son fonctionnement. Des échanges à propos d'enfants avec ébauche de solutions. Des échanges à propos de l'organisation de l'école* ».
- « ***Partager** avec son équipe pédagogique sur les **pratiques** pédagogiques vécues à l'école ou dans le cycle. Mettre en place une **réflexion** sur les **pratiques**. **Echanger** sur les élèves* ».
- « *C'est un **moment d'échanges** pédagogiques avec d'autres membres de l'équipe éducative qui encadre les enfants* ».
- « *Un **temps de partage** sur sa pratique pédagogique, remise en question* ».
- « *Un **travail collaboratif** permettant de s'améliorer ensemble* ».

En comparant ces définitions, on se rend compte que directions et enseignants ont la même vision de la concertation. Pour eux, il s'agit d'un **moment de réflexion** et d'**échanges de pratiques**. Un temps de **partage** qui permet de **travailler ensemble** de manière **collaborative**. Cela rejoint également la définition que j'en avais faite dans la partie théorique<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Définitions tirées du questionnaire en ligne en annexe 10.

<sup>30</sup> Voir définition théorique page 10.

### 2.3.1.2. Types de concertations.

Quand j'ai lu les réponses du questionnaire en ligne et quand j'ai posé la question aux directions que j'ai rencontrées, j'ai pu constater que deux grands types de concertations existaient au sein des écoles. Les concertations « *pédagogiques* » et celles dites « *organisationnelles* ». Il ne s'agit pas d'appellations officielles mais plutôt de deux manières dont j'ai choisi de les catégoriser en fonction de leur contenu et des sujets qui y sont abordés.

Les concertations « *pédagogiques* » traitent de sujets tels que la mise en place d'une cohérence et d'une *continuité des apprentissages* entre les cycles. Une *réflexion sur les pratiques* de classe par l'analyse détaillée d'une leçon ou encore, la mise en place de *dispositifs de différenciation* afin d'aider les élèves en difficulté. Enfin, il est aussi question de *partage de pratiques* pédagogiques en lien avec des compétences précises des programmes.

Les concertations « *organisationnelles* » rassemblent, elles, des thématiques beaucoup plus « *pratico-pratiques* » et administratives, comme par exemple, l'organisation de la fête de l'école, d'un marché de Noël, d'un souper. On y retrouve également, la correction d'évaluations externes, la programmation des matières (agenda), la planification de sorties...ou tout autre sujet en lien direct avec l'organisation du travail au sein de l'école.

Mais, au final, peut-on réellement parler de concertation dans les deux cas ? Quels sont vraiment les sujets pouvant faire partie d'une concertation ?

Pour répondre à cette question, j'ai fait des recherches et dans un article paru dans la revue CSC-Educ de janvier 2014 <sup>31</sup>, j'ai trouvé quelques éléments de réponse :

*« La concertation doit permettre la mise en œuvre du décret 'Missions'. Elle aura uniquement un caractère **pédagogique** et devra permettre :*

- de mettre en place le continuum pédagogique ;*
- de trouver les moyens pour que tous les élèves atteignent les socles de compétences ;*
- de mettre en œuvre le projet d'établissement.*

---

<sup>31</sup> Les citations ci-dessous sont tirées de l'article : « *Organiser la concertation dans l'enseignement fondamental* », CSC-Educ n°75, janvier 2014.

*Concrètement, les assemblées du personnel de début d'année (même pendant les vacances), les concertations hebdomadaires, les réunions de parents, sont bien des concertations telles que prévues par les décrets. A contrario, la préparation pratique d'une fancy-fair, d'un souper d'école, d'une marche parrainée, ...ne peuvent donc pas en faire partie [...] Les formations pédagogiques ainsi que les journées de formation MICRO, MACRO, ou MESO ne font pas partie des 60 périodes de concertation mais font partie de la formation individuelle de chaque membre du personnel. Par contre, les travaux de recherches entre collègues pour préparer ou appliquer le contenu de ces formations en font bien partie ».*

On constate donc ici, que parmi les pratiques de concertation dans les écoles, celles dites « *organisationnelles* » n'ont pas vraiment leur place. Ou, du moins, ne devraient pas porter l'appellation de « *concertation* » car les sujets qui y sont abordés ne font pas partie de ceux définis dans les décrets.

Je remarque également que plusieurs points sont à mettre en lien avec les éléments que j'ai présentés dans la théorie.

D'abord, tout comme le dit P. Ronsmans dans son document<sup>32</sup>, il y a l'idée que la concertation est un ***moment de réflexion***. Les enseignants en parlent, en effet, comme une occasion de réfléchir sur leurs pratiques de classe. Ils prennent le temps d'analyser une activité ou de préparer une séance d'apprentissage. Ou encore, ils réfléchissent à mettre en place des dispositifs de différenciation pour les élèves en difficulté.

Ils parlent ensuite de partage de pratiques pédagogiques. Idée, que l'on retrouve notamment dans le décret « *Ecole de la Réussite* »<sup>33</sup> qui en réorganisant l'école en cycle a demandé aux enseignants d'apprendre à travailler ensemble et à ***collaborer*** sur le plan pédagogique. La concertation permet de susciter des collaborations. Elle repose sur un travail collectif où les apports de chacun mèneront à une action commune.

Enfin, cette collaboration entre enseignants permet d'assurer la ***continuité des apprentissages*** entre les cycles. Élément qui avait aussi été relevé dans les définitions théoriques ainsi que dans

---

<sup>32</sup> « *Concertations* », P. Ronsmans, Ecole Saint-Joseph, novembre 2002.

<sup>33</sup> Décret : « *Ecole de la Réussite* », 1995.

l'article : « *Des pratiques de concertation dans les établissements scolaires* »<sup>34</sup> où il était dit que la concertation est : « *un moyen visant à garantir la continuité des apprentissages* ».

---

<sup>34</sup> Letor C., Bonami M , Garant M., « *Des pratiques de concertation dans les établissements scolaires à l'apprentissage organisationnel* », 2005.

### 2.3.1.3. Un besoin, une nécessité ou une obligation ?

Pour continuer de définir le concept de concertation, j'aimerais revenir maintenant sur une des questions de la carte conceptuelle qui est : « *Que représente pour vous la concertation : un besoin, une nécessité, une obligation ?* ». J'avais déjà répondu à cette question en début de travail en disant qu'il s'agissait d'un mélange des trois. La concertation répond à un besoin personnel que j'ai de travailler en équipe. Elle est nécessaire à la mise en place du travail en cycle et de la continuité dans et entre les cycles. Enfin, elle constitue une obligation légale en lien avec les demandes des différents décrets.

Voyons maintenant ce que les *enseignants* ont répondu à cette même question que je leur avais également posée dans le questionnaire en ligne. Ce que je peux dire en regardant les pourcentages<sup>35</sup>, c'est que les avis sont assez partagés. En effet, pour 31,1% des enseignants interrogés, la concertation représente une *obligation* et pour ce même pourcentage, elle représente, pour d'autres, une *nécessité*. Ensuite, 22,2% trouvent qu'il s'agit plus d'un *besoin* alors que 15,6% sont partagés entre le *besoin* et la *nécessité*. Je constate donc ici que les avis sont vraiment partagés. Pourquoi ? J'essaierai de répondre à cette question plus loin dans mon travail lorsque j'analyserai les raisons pour lesquelles les enseignants se concertent. Je crois en effet que la réponse au *POUR QUOI* les enseignants se concertent pourra venir éclairer ces résultats.

Enfin, lors des interviews, j'ai aussi demandé aux *directions* ce que la concertation représentait pour eux. Et là, les avis étaient plutôt semblables. En effet, dans la plupart des écoles, elle représente d'abord et avant tout une *nécessité* et ceci pour plusieurs raisons. Premièrement, car elle est liée au *travail d'équipe*. Ensuite, car elle est en lien direct avec le fonctionnement de l'école (en cycles, en plateaux...) qui nécessite que les enseignants se concertent afin d'organiser le travail. Et pour finir, car elle permet de créer une certaine cohérence et une *continuité*. Après, la concertation est également perçue comme un *besoin*. Deux directions m'en ont parlé comme faisant partie d'une réelle *culture d'école* dans laquelle ils ont toujours vécu et travaillé. La concertation est venue d'un besoin qu'éprouvaient les enseignants de se retrouver ensemble pour *partager des réflexions* sur leurs pratiques de classe ou sur des questionnements qui naissaient en eux. Enfin, et c'est toujours ce qui arrive en dernier lieu, les

---

<sup>35</sup> Voir graphique en annexe 8.

directions s'accordent sur le fait qu'il s'agit d'une *obligation* légale ou du moins qu'elle est devenue une obligation suite aux nombreux changements liés à l'organisation de l'école en cycle. Néanmoins, plusieurs d'entre-eux m'ont confié que l'obligation n'avait pas vraiment eu d'impact sur la manière de percevoir la concertation au sein de leurs écoles.

A nouveau ici, nous retrouvons les trois éléments clés mis en évidence au point précédent et qui sont en lien avec la théorie qui avait permis de définir la concertation. Je parle *d'un travail collectif, d'un moment de réflexion permettant la continuité des apprentissages.*

#### 2.3.1.4. Un travail d'équipe.

Comme je l'ai dit plus haut, les directions voient la concertation d'abord et avant tout comme une nécessité car, selon eux, elle représente et repose sur un vrai *travail d'équipe*.

Dans le module « *Gestion de groupe* » animé par Guy Lehon, nous avons parlé de la concertation et de la difficulté qu'il y avait par rapport au fait de l'organiser, la planifier, la penser... Nous nous sommes intéressés à ce qui faisait d'un groupe, un groupe. Et l'analyse transactionnelle nous a montré qu'il existait trois degrés de maturation d'un groupe <sup>36</sup>.

Le premier est celui du *groupe de co-existence*. Dans celui-ci, les personnes sont juxtaposées, elles vivent l'une à côté de l'autre. Elles font ensemble le minimum pour co-exister. Dans ce cas-ci, c'est l'individuel qui prime, on n'investit pas dans la rencontre, on ne se marche pas sur les pieds, on ne se confronte pas, chacun reste de son côté.

Le second est celui du *groupe de partage*. Là, on s'intéresse à ce que les autres font. Ils ont des compétences, ou des outils que l'on partage. Ici, on fait une 'ponction' sur l'autre, on se nourrit de ce qu'il partage avec nous.

Enfin, le troisième est celui du *groupe de sens*. Dans ce dernier, au-delà du partage de compétences, on va plus loin et on cherche le sens qu'il y a en-dessous. Comment construire quelque chose qui a du sens, de la cohérence ? On recherche alors le sens à travers la continuité, le partage de valeurs.

Idéalement, selon moi, la concertation devrait s'organiser autour de ce dernier type de groupe. En effet, la recherche de sens, de cohérence pédagogique, de continuité ainsi que le partage de valeurs devraient être au centre de la discussion. Or, s'il y a des difficultés dans les concertations c'est souvent car le groupe est en co-existence. S'il reste bloqué à ce niveau, il y aura toujours des difficultés en concertation. Dès lors, il paraît logique de penser qu'il sera difficile d'organiser des concertations dans les écoles tant que les enseignants sont bloqués dans des groupes de co-existence. Tant qu'ils ne sont pas persuadés du sens, du bénéfice de ce type de réflexion, les concertations auront du mal à fonctionner. Il faudrait peut-être pouvoir former les équipes pour leur expliquer comment réfléchir ensemble sur le sens et gérer ce groupe de sens.

---

<sup>36</sup> Référence au module de Guy Lehon *Passer de l'individu au collectif / Dynamique et gestion de groupes*, ESPB 2014-2015.

Si nous apprenions aux enseignants à travailler réellement en équipe, à créer du sens, la concertation pourra peut-être véritablement commencer.

« *Ce n'est que progressivement que la concertation peut s'installer dans un établissement : la cohésion des équipes se construit pas à pas au travers d'une recherche d'équilibre entre d'une part, les individualités propres et la reconnaissance des différences, et d'autre part, l'engagement collectif dans l'institution nécessaire à la mise en œuvre des projets* »<sup>37</sup>.

Cette première partie de recherche sur le plan pratique aura permis de faire le constat suivant. Trois éléments clés reviennent de manière récurrente lorsqu'il s'agit de définir ce qu'est la concertation. Et ils sont tous en lien direct avec ceux déjà mis en évidence à la fin de la partie théorique.

D'abord, il y a l'idée que la concertation constitue pour les enseignants et les directions un ***moment de partage et de réflexion***. Une réflexion qui, comme je l'ai précisé plus haut en parlant des deux types de concertation, doit avant tout être « *pédagogique* » plutôt qu'« *organisationnelle* ».

Ensuite, comme j'en avais parlé dans les définitions encyclopédiques et pédagogiques, concerter c'est aussi un ***travail d'équipe***. Les enseignants collaborent ensemble en prenant l'avis des uns des autres puis se mettent d'accord. C'est clairement l'idée que l'on retrouve dans le livre de Luc Peeters, « *La concertation dans l'enseignement* »<sup>38</sup> dont j'avais parlé au chapitre 2.1 et qui disait que : « *La concertation est une entente pour agir ensemble, en accord, à la poursuite de buts communs.* ». Il poursuivait ensuite en parlant de la concertation comme : « *d'un moyen de susciter des collaborations* ». Une idée que j'approfondirai plus loin lorsque je parlerai du travail collaboratif.

Enfin, le troisième élément clé est la ***continuité des apprentissages***. Les enseignants voient la concertation comme un moyen permettant de créer une cohérence entre les cycles. Idée que l'on retrouve également dans le décret : « *Ecole de la Réussite* »<sup>39</sup> qui explique que les

---

<sup>37</sup> Citation tirée de : « *La concertation entre enseignants dans le cadre de l'école de la réussite* » recommandations avis 66, CEF, 1999.

<sup>38</sup> « *La concertation dans l'enseignement* », Outils pour enseigner, Luc Peeters, De Boeck, 2001.

<sup>39</sup> Décret : « *Ecole de la Réussite* », 1995.

enseignants doivent collaborer sur le plan pédagogique et réfléchir collectivement dans le but d'assurer la continuité dans le cycle.

### 2.3.2. Pourquoi / Pour quoi se concerter ?

Après avoir défini dans les pages précédentes ce qu'était la concertation. Je vais maintenant tenter de répondre à la seconde question de la carte conceptuelle : « *POURQUOI/POUR QUOI les enseignants se concertent ?* ». Je commencerai par lister les objectifs puis je verrai sur le plan professionnel leurs apports et enfin je me pencherai du côté des élèves en essayant de voir ce que les concertations leur apportent comme bénéfices.

#### 2.3.2.1. Objectifs et buts de la concertation.

Voyons dans un premier temps ce que les enseignants ont répondu à ces deux questions présentes dans le questionnaire en ligne <sup>40</sup>. Parmi toutes les réponses, trois grandes idées ressortent et sont donc à mettre en évidence. L'une propre à l'école, l'autre concerne les enseignants et la dernière se rapporte aux élèves.

D'abord, il y a l'idée de la *continuité*. En effet, concerter permet de créer une certaine continuité des apprentissages et facilite le passage d'une classe à l'autre. Il s'agit de créer une sorte de fil rouge pédagogique afin d'assurer une cohérence entre les différents cycles de l'école.

Ensuite, du point de vue de l'enseignant, cela permet de mettre en place plusieurs mécanismes. Pour commencer, la concertation permet l'*analyse réflexive* sur ses propres pratiques. Les évaluer dans le but de les améliorer pour pouvoir se renouveler. Ceci ne se fait pas seul, loin de là, c'est un vrai *travail d'équipe*. Conferter permet donc aussi de *partager, d'échanger* avec ses collègues, de *nourrir ses pratiques* et ses réflexions pédagogiques. Cela nous permet également de *trouver des réponses* à des questions que nous nous posons par rapport à nos pratiques, d'aller voir comment fonctionnent nos collègues et de *collaborer* ainsi tous ensemble afin d'avancer avec les élèves vers un même objectif.

Enfin, par rapport aux élèves, la concertation nous donne l'occasion de prendre du recul par rapport à leurs difficultés et offre l'occasion d'avoir un *regard pluriel* sur eux. Et ceci est très

---

<sup>40</sup> Voir entièreté des réponses en annexe 9

important à prendre en compte car la concertation devrait être d'abord et avant tout, selon moi, au *service de l'élève*.

Et les directions, qu'en pensent-elles, pourquoi organisent-elles des concertations au sein de leurs écoles ? A ce niveau, on retrouve les mêmes raisons que celles évoquées par les enseignants.

En effet, le *travail d'équipe* et la ***continuité pédagogique*** sont les deux raisons les plus souvent évoquées. Les directions organisent les concertations pour favoriser le travail en équipe et renforcer le travail en cycle. Elles le font également, à juste titre d'ailleurs, afin de créer des ponts entre chaque cycle et, par la même occasion, pour instaurer une certaine cohérence, continuité pédagogique au sein de leur école.

De manière générale, et cela est positif de le souligner, on constate ici que directions et enseignants sont d'accord sur les objectifs des concertations. Ces objectifs sont les mêmes que j'ai mis en évidence précédemment dans le travail et que nous retrouvons aussi dans le décret : « *Ecole de la Réussite* »<sup>41</sup> ainsi que dans les autres sources de ma partie théorique.

---

<sup>41</sup> Décret : « *Ecole de la Réussite* », 1995.

### 2.3.2.2. Apports professionnels pour les enseignants

Maintenant que je sais pourquoi les enseignants se concertent, je me pose une autre question : « *Q'en retirent-ils vraiment sur le plan professionnel ?* ». Car même si les premiers bénéficiaires sont et doivent rester les élèves, de quoi s'enrichissent les enseignants suite à leurs concertations ?

Toujours en me basant sur les réponses du questionnaire en ligne, voici la liste <sup>42</sup> des apports principaux que les enseignants retirent des concertations :

- Une ***remise en question*** par rapport à leur pratique.
- Un enseignement plus réfléchi et pensé.
- Un partage d'expériences.
- Des conseils.
- Un échange de « savoir-être » et de « savoir-faire ».
- Une meilleure compréhension du fonctionnement de l'école.
- Un ***travail d'équipe*** qui permet une charge moins lourde (répartition des tâches).
- Un gain de temps.
- Un co-développement permanent.
- Un enrichissement des idées.
- Un regard neuf.
- Une ***cohésion pédagogique*** (se sentir en accord avec ses collègues).
- Une dynamique de groupe qui encourage la collaboration et apporte du soutien et renforce l'estime de soi grâce au sentiment d'appartenance au groupe.

A travers tous ces points, je retrouve à nouveau des éléments clés que j'avais mis en évidence un peu plus haut dans le travail.

Il s'agit d'abord de l'idée de ***moment de réflexion*** qui permet aux enseignants de se remettre en question, de pratiquer une analyse réflexive sur leur pratique. Ensuite, le ***travail d'équipe***, qui permet de partager, d'échanger, de s'enrichir, de collaborer. Et enfin, la cohésion pédagogique que je mets en lien avec la ***continuité des apprentissages*** déjà évoquée au point précédent.

---

<sup>42</sup> La liste suivante est tirée des réponses de mon questionnaire en ligne voir annexe 10.

Bien que cette liste comporte de nombreux apports, il me faut tout de même signaler que sur les 49 personnes interrogées, 6 personnes ont déclaré que les concertations ne leur apportaient pas grand-chose, voire rien du tout. Celles qui ont justifié leur réponse l'ont fait en expliquant que le manque de contenu, de réflexion pédagogique ou encore le travail d'équipe inexistant et les mésententes les empêchaient d'en retirer quelque apport que ce soit. Je reviendrai sur ce point en proposant certains outils à mettre en place pour que les concertations soient plus productives et efficaces et que l'on évite de se sentir, comme ces enseignants, un peu perdus face à ce que les concertations peuvent nous apporter.

### 2.3.2.3. Bénéfices pour les élèves.

Comme je le disais plus haut, les premiers bénéficiaires des concertations sont d'abord et avant tout les élèves. Les enseignants en sont-ils conscients ? Si on se base sur les réponses des directions, pas toujours. Pourtant lorsqu'on demande aux enseignants quels sont les bénéfices des concertations pour les élèves, leurs réponses sont à la fois riches et sensées.

Voici quelques-unes de ces réponses <sup>43</sup> :

D'après les enseignants, les bénéfices pour les élèves sont :

- Donner du sens aux apprentissages (continuité, cohérence, liens).
- Proposer des méthodologies mieux adaptées aux élèves (l'enseignant affine lui ses connaissances pédagogiques en amont).
- Enrichir sa qualité d'enseignement.
- Construire ***un fil rouge entre les cycles*** ce qui permet aux élèves de mieux vivre les passages d'un cycle à l'autre.
- Mettre en place des ***dispositifs de différenciation*** pour permettre à chaque élève d'avancer à son rythme.
- Harmoniser les compétences travaillées entre les différentes classes.
- Travailler en inter-classes.
- Proposer un meilleur soutien des élèves, un meilleur suivi avec un encadrement adapté à leurs besoins.
- Avoir un regard pluriel sur les élèves, plus précisément sur ceux en difficulté.

A nouveau, même du côté des élèves, la concertation est toujours liée aux mêmes idées. Il est question de ***mise en réflexion*** permettant de mettre en place de la différenciation, de ***continuité***, de fil rouge entre les cycles, ainsi que d'un regard pluriel qui est apporté par le ***travail en équipe***.

On constate donc ici que les élèves ont tout à gagner grâce à la concertation. Cependant, il faut tout de même l'organiser de manière adéquate si on veut qu'elle porte réellement ses fruits. Le

---

<sup>43</sup> La liste suivante est tirée des réponses de mon questionnaire en ligne voir annexe 10.

tout est de savoir comment s'y prendre ? C'est clairement ce qui fera l'objet de la recherche dans les pages suivantes où je tenterai de trouver une réponse à cette question.

La question du « *POURQUOI/POUR QUOI se concerter ?* » permet de se rendre compte de la récurrence de certains éléments clés quand on parle de concertation.

En effet, à ce niveau de ma réflexion, trois points importants émergent petit à petit :

- L'analyse réflexive (moment de réflexion, remise en question, analyse de pratique...).
- La collaboration (travail en équipe, agir ensemble, objectif commun).
- La continuité (des apprentissages, cohérence pédagogique, fil rouge...).

Chacun de ces éléments se retrouve dans les différentes sources théoriques<sup>44</sup> que j'avais consultées en début de réflexion et ils sont de plus présents dans les deux questions que je viens de traiter dans la partie pratique.

Je vais maintenant approfondir une dernière question : « *COMMENT se concerter ?* ». J'espère que celle-ci viendra confirmer ce que les questions précédentes m'ont appris, à savoir, le fait que la concertation constitue un moment de *réflexion* au cours duquel les enseignants sont amenés à *collaborer* afin d'assurer la *continuité* au niveau des apprentissages.

---

<sup>44</sup> Cfr Théorie au point 2.1. /2.2.

### 2.3.3. Comment se concerter ?

Pour tenter de répondre à la question « *COMMENT se concerter ?* », je me suis dit qu'il serait intéressant d'aller voir d'abord sur le terrain, dans les écoles, les pratiques déjà existantes. En effet, beaucoup de dispositifs sont déjà mis en place et fonctionnent au sein des établissements.

J'ai contacté une dizaine de directions, quatre ont accepté de me rencontrer et 2 ont répondu aux questions par mail <sup>45</sup>.

Dans les pages suivantes, vous trouverez :

- 6 fiches modèles avec le fonctionnement des concertations au sein de ces écoles.
- 1 fiche récapitulative des pratiques de concertation issues des réponses au questionnaire en ligne.

Une fois les différents modèles exposés, je mettrai en évidence les éléments clés qui interviennent dans l'organisation pratique des concertations au sein des écoles.

Je compléterai ensuite ces exemples par le résumé d'une étude faite par l'UCL<sup>46</sup> qui traite des pratiques de concertation au sein des écoles. Je croiserai ainsi plusieurs sources d'informations afin de voir quelles sont les pistes à suivre quand on cherche à savoir comment organiser la concertation.

Enfin je donnerai quelques pistes permettant de rendre la concertation productive et efficace et je terminerai par explorer le travail collaboratif.

---

<sup>45</sup> Voir liste des écoles en annexe 5 et les interviews des directions en annexe 9.

<sup>46</sup> Letor C., Bonami M, Garant M., « *Savoirs partagés, compétences collectives, réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local* », Communauté française, Recherche en éducation, 2004.

2.3.3.1. Des modèles de pratiques dans les écoles.

Centre Scolaire de Ma Campagne (Ixelles)

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Qui ?                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui organise ? La direction</li> <li>• Qui participe ? Les enseignants et la direction</li> <li>• Qui anime ? La direction</li> <li>• Gardien du temps ? Oui</li> <li>• Qui établit le contenu ? La direction et les enseignants</li> </ul>   |
| Quand ?<br>Combien ?       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 fois toutes les 3 semaines - <a href="#">Mensuel</a></li> <li>- 15h30 à 18h</li> <li>- Rotation au niveau des jours afin que les professeurs à temps partiel puissent être présents. Aucune concertation n'a lieu le mercredi (choix en lien avec le désir de la majorité des enseignants).</li> </ul>  |
| Quoi ?                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contenus sont organisationnels, administratifs ou pédagogiques.</li> </ul>  |
| Comment ?                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En début de séance un secrétaire est choisi pour prendre note.</li> <li>- La directrice énonce l'ordre du jour.</li> <li>- Les différents points sont traités selon un ordre donné. D'abord les infos organisationnelles et administratives qui sont données en <a href="#">assemblée générale</a>. Ensuite, les professeurs se séparent pour travailler en sous-groupes et en <a href="#">verticalité</a> autour d'une compétence choisie en début d'année. Les compétences sont différentes dans chacun des groupes mais appartiennent à un même domaine (exemple : la résolution de problèmes).</li> <li>- Au bout de l'année, chaque groupe présente son travail aux autres et cela débouche sur des discussions, débats et réflexions qui mènent parfois à des prises de décisions ou à la mise en place d'activités ou de dispositifs pédagogiques particuliers au sein des classes.</li> </ul> |
| Où ?                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les concertations ont lieu dans l'école, dans une des classes primaires.</li> </ul>   |
| Pour quoi ?<br>(Objectifs) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs des concertations sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Donner aux enseignants des informations propres à la vie de l'école et son fonctionnement au quotidien (partie organisationnelle et administrative).</li> <li>○ Faire travailler les enseignants dans des sous-groupes en verticalité autour d'une compétence choisie en début d'année pour instaurer de la <a href="#">continuité</a> (partie pédagogique).</li> </ul> </li> </ul>   |

## Collège Saint-Hubert (Auderghem)

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Qui ?                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Qui organise ? La direction</li><li>• Qui participe ? Les enseignants et la direction</li><li>• Qui anime ? Un enseignant ou la direction (en fonction des sujets)</li><li>• Secrétaire ? Oui</li><li>• Gardien du temps ? Oui</li><li>• Qui établit le contenu ? Les enseignants ou la direction (en fonction des sujets, des demandes, des obligations, des attentes,...)</li></ul>                               |
| Quand ?<br>Combien ?       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Lundi matin 8h30-10h</li><li>- <a href="#">Hebdomadaire</a></li></ul>   |
| Quoi ?                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- La <a href="#">continuité des apprentissages</a>, le travail par compétence, les pistes didactiques, la correction des épreuves externes non certificatives, les règles de discipline, le vivre ensemble, le matériel pédagogique, les préparations (banque de données), les méthodes utilisées en français et en math,...</li></ul>  |
| Comment ?                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- <a href="#">Assemblée générale</a> : 1/semaine</li><li>- Projet vivre ensemble : 1/ mois</li></ul>  |
| Où ?                       | <ul style="list-style-type: none"><li>- En classe ou en salle de réunion.</li></ul>   |
| Pour quoi ?<br>(Objectifs) | <ul style="list-style-type: none"><li>- Les objectifs des concertations sont :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Renforcer la <a href="#">réflexion en équipe</a>, en cycle.</li><li>○ Pousser à passer à l'action en expérimentant ce qui est nouveau et en se reposant sur : l'expérience de l'autre, le résultat d'études et d'enquêtes, sur les bonnes pratiques de chacun.</li></ul></li><li>=&gt; <a href="#">partage pédagogique</a>.</li></ul> |

## Saint-Dominique (Schaerbeek)

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Qui ?                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui organise ? La direction avec les enseignants</li> <li>- Qui participe ? Les enseignants et la direction</li> <li>- Qui anime ? La direction</li> <li>- Secrétaire ? Oui</li> <li>- Gardien du temps ? Oui</li> <li>- Qui établit le contenu ? Les enseignants avec la direction</li> </ul>   |
| Quand ?<br>Combien ?       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assemblée générale : 1/semaine/vendredi – 15h à 16h - <a href="#">Hebdomadaire</a></li> <li>- En cycle : temps de midi ou après les cours (choix des enseignants) 5 à 6h par semaine.</li> <li>- Inter-cycles : temps de midi ou après les cours<br/>=&gt; Selon les besoins, à la demande.</li> </ul>   |
| Quoi ?                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 30% <a href="#">organisationnel</a></li> <li>- 70% de <a href="#">pédagogie</a></li> </ul>   |
| Comment ?                  | <p>3 types de concertations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Assemblée générale</a> : préparée en partenariat avec les enseignants. Chaque cycle a son représentant et c'est en petit comité qu'on détermine l'ordre du jour des AG.</li> <li>- En <a href="#">cycle</a> : organisée par les enseignants eux-mêmes au moment de leur choix (temps de midi, après les cours...). Fonctionnement en plateaux. Trois plateaux par cycle donc six classes. La manière dont l'école fonctionne implique des concertations. Les professeurs sont obligés de se voir pour discuter de l'organisation, du travail, des fichiers, des modalités de fonctionnement et pour la <a href="#">continuité</a>. Pour avoir une <a href="#">cohérence</a> dans le cycle.</li> <li>- <a href="#">Inter cycles</a> : rencontre sur des thèmes bien précis à la demande des enseignants.</li> </ul> |
| Où ?                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans les classes.</li> </ul>   |
| Pour quoi ?<br>(Objectifs) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs des concertations sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>o <a href="#">Continuité</a> des apprentissages</li> <li>o <a href="#">Cohérence</a> dans le cycle</li> </ul> </li> </ul>  |

## Saint-Joseph (Boondael)

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Qui ?                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui organise ? La direction (AG), les enseignants (Cycles)</li> <li>- Qui participe ? Les enseignants et la direction</li> <li>- Qui anime ? La direction (AG), les enseignants (Cycles)</li> <li>- Secrétaire ? Oui</li> <li>- Gardien du temps ? Oui</li> <li>- Qui établit le contenu ? Les enseignants avec la direction</li> </ul>   |
| Quand ?<br>Combien ?       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assemblée générale : 1/mois - <a href="#">Mensuel</a></li> <li>- En cycle : 1/semaine pendant la piscine</li> <li>- Inter cycles : 1/ mois</li> </ul>   |
| Quoi ?                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenus <math>\frac{3}{4}</math> <a href="#">pédagogiques</a>. Les concertations, de tous types, sont d'abord et avant tout orientées sur les apprentissages et l'aspect pédagogique. L'aspect administratif, les informations organisationnelles sont traités via des notes internes.</li> </ul>  |
| Comment ?                  | <p>3 types de concertations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Assemblée générale</a> : préparée par la direction, pilotage pédagogique.</li> <li>- En <a href="#">cycle</a> : les enseignants d'un même plateau se réunissent 1/semaine pendant l'heure de piscine.</li> <li>- <a href="#">Inter cycles</a> : gérée par les enseignants, direction en observateur, sujets pédagogiques qui concernent les 2,5-12 afin de travailler la <a href="#">cohérence</a> pédagogique, la <a href="#">continuité</a>.</li> </ul> |
| Où ?                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans les classes.</li> </ul>  |
| Pour quoi ?<br>(Objectifs) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs des concertations sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Donner une plus-value aux apprentissages.</li> <li>o <a href="#">Partager ses pratiques</a>.</li> <li>o <a href="#">Créer des ponts</a> entre les classes.</li> </ul> </li> </ul>   |

## Notre-Dame Wolvenberg (Uccle)

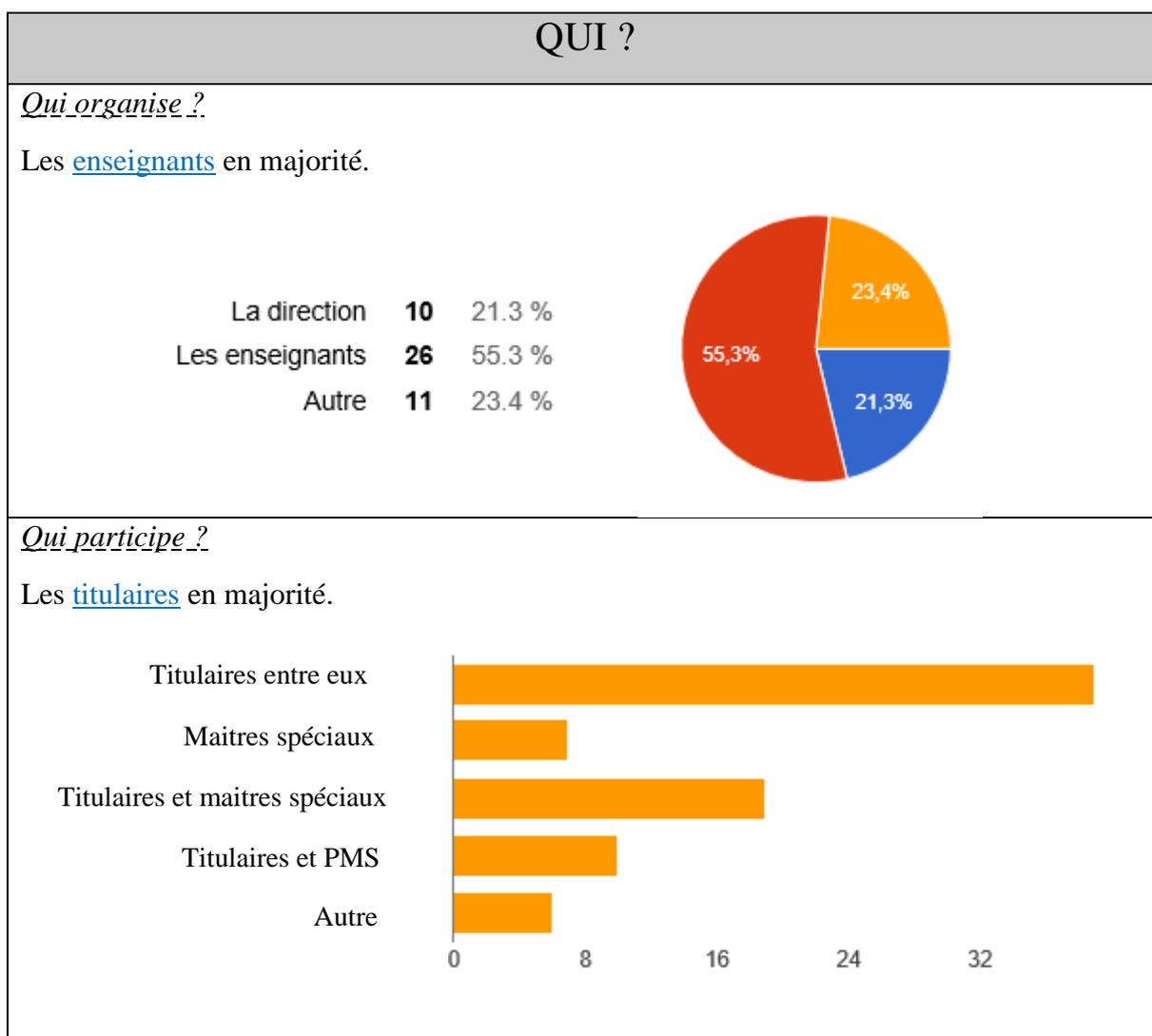
|                            |  |
|----------------------------|--|
| Qui ?                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui organise ? La direction (AG), les enseignants (Cycles)</li> <li>- Qui participe ? Les enseignants et la direction</li> <li>- Qui anime ? La direction (AG), les enseignants (Cycles)</li> <li>- Secrétaire ? Oui</li> <li>- Gardien du temps ? Oui</li> <li>- Qui établit le contenu ? La direction</li> </ul>              |
| Quand ?<br>Combien ?       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le vendredi de 14h à 15h20</li> <li>- <a href="#">Hebdomadaire</a></li> </ul>   |
| Quoi ?                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Organisationnel</a> : mise en place de projets ou d'évènements.</li> <li>- <a href="#">Pédagogique</a> : réflexion sur des thématiques de fond (analyse évaluations externes, autonomie des élèves...).</li> </ul>  |
| Comment ?                  | <p>2 types de concertations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Assemblée générale</a> : la directrice qui anime et gère les échanges (1 semaine sur 2 car 2 implantations à gérer).</li> <li>- <a href="#">En cycle</a> : les enseignants entre eux se regroupent par cycle la semaine où la directrice est sur l'autre implantation.</li> </ul> |
| Où ?                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans les classes.</li> </ul>  |
| Pour quoi ?<br>(Objectifs) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs des concertations sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>o <a href="#">Cohérence</a> pédagogique</li> <li>o Conflit sociocognitif =&gt; <a href="#">partage de pratiques</a></li> <li>o Se poser des questions =&gt; <a href="#">analyse réflexive</a></li> </ul> </li> </ul>                              |

## Sainte-Marie Fraternité (Schaerbeek)

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Qui ?                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui organise ? Les titulaires, les cycles ou la direction</li> <li>- Qui participe ? Les titulaires, les cycles ou la direction</li> <li>- Qui anime ? Les titulaires, les cycles ou la direction</li> <li>- Secrétaire ? Oui un collègue différent à chaque fois</li> <li>- Gardien du temps ? Oui un collègue différent à chaque fois</li> <li>- Qui établit le contenu ? La direction ou un collègue</li> </ul> |
| Quand ?<br>Combien ?       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1/mois de 15h30 à 17h10 - <a href="#">Mensuel</a></li> <li>- Jours variables</li> <li>- Parfois sur le temps de midi</li> </ul>  |
| Quoi ?                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les sujets varient en fonction des années et des projets et des besoins des enseignants.</li> </ul>  |
| Comment ?                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Différents types en fonction des besoins.</li> <li>- Il y a des concertations information, réflexion ou décision.</li> </ul>   |
| Où ?                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur les plateaux, dans les classes, dans la salle des profs, dans des structures extérieures du quartier (partenariat D+, crèche, bibliothèque ISPG, Cgé ...).</li> </ul>  |
| Pour quoi ?<br>(Objectifs) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs des concertations sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>o <a href="#">Construire ensemble</a>.</li> <li>o Inscrire l'équipe dans une démarche participative.</li> </ul> </li> </ul>  |

## Pratiques de concertation – Synthèse des réponses au questionnaire en ligne <sup>47</sup>

En plus des fiches modèles que j'ai réalisées suite aux interviews de directions, voici les réponses que j'ai collectées via le questionnaire en ligne. Celui-ci a été complété par 48 personnes. Je précise que parmi celles-ci on trouve : 3 directions, 19 enseignants maternels, 25 enseignants primaires et 1 maître spécial.



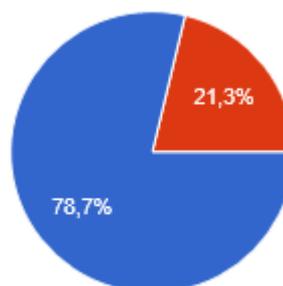
<sup>47</sup> Les résultats (graphiques et pourcentages) suivant sont extraits des réponses au questionnaire en ligne. Voir l'intégralité des questions-réponses en annexe 10.

|                                |           |        |
|--------------------------------|-----------|--------|
| Titulaires entre eux           | <b>39</b> | 83 %   |
| Maitres spéciaux entre eux     | <b>7</b>  | 14.9 % |
| Titulaires et maitres spéciaux | <b>19</b> | 40.4 % |
| Titulaires et PMS              | <b>10</b> | 21.3 % |
| Autre                          | <b>6</b>  | 12.8 % |

Y a-t-il un secrétaire ?

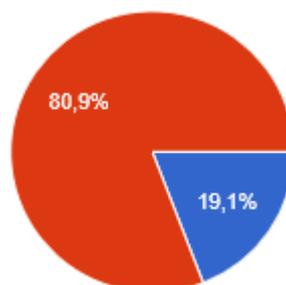
**OUI** en majorité.

|     |           |        |
|-----|-----------|--------|
| Oui | <b>37</b> | 78.7 % |
| Non | <b>10</b> | 21.3 % |



Y a-t-il un gardien du temps ?

|     |           |        |
|-----|-----------|--------|
| Oui | <b>9</b>  | 19.1 % |
| Non | <b>38</b> | 80.9 % |



**NON** en majorité.

Qui anime ?

Selon le type de concertation cela dépend. En séance plénière il s'agit le plus souvent de la **direction** même si plusieurs **enseignants** notent qu'il arrive qu'ils fassent des interventions ou animations selon les thèmes abordés. En concertation de cycle, ce sont les enseignants qui s'autogèrent.

Qui établit le contenu ?

- **Séances plénières** : les **directions** rédigent dans la plupart des cas un ordre du jour que les enseignants peuvent compléter.
- En **cycle** : les **enseignants** définissent eux-mêmes le contenu en fonction des besoins.

## QUAND ?

### Quand concertez-vous ?

Sur le [temps du midi](#) en majorité.



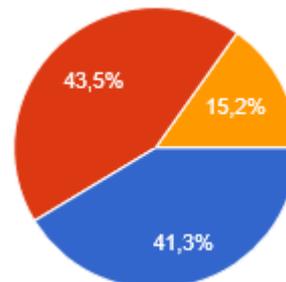
|                                |    |        |
|--------------------------------|----|--------|
| Durant les heures scolaires    | 10 | 22.2 % |
| Sur le temps de midi           | 31 | 68.9 % |
| En dehors des heures scolaires | 24 | 53.3 % |

## QUOI ?

### De quoi traitent les contenus en majorité ?

[Pédagogie](#) en faible majorité.

|                   |    |        |
|-------------------|----|--------|
| D'organisationnel | 19 | 41.3 % |
| De pédagogie      | 20 | 43.5 % |
| Autre             | 7  | 15.2 % |



Autre : des projets ou les deux aspects (organisationnel et pédagogie).

### Quels sont les sujets abordés ?

- Niveau organisationnel :
  - Planification de la matière à voir
  - Sorties scolaires
  - Fancy-fair
  - Soucis au niveau de l'organisation de l'école
  - Infos administratives
  - Résolution de conflits entre enseignants

- Niveau pédagogique :
  - o Analyse méthodologique d'un point matière (ex : comment aborder la lecture ?).
  - o Analyse du suivi de la matière pour voir la cohérence entre les cycles.
  - o Continuité au niveau du passage maternelle => primaire.
  - o Création de référents évolutifs.
  - o Outils didactiques utilisés dans les classes.
  - o La continuité tout au long du parcours scolaire.
  - o Echanges de pratiques sur différents thèmes (ex : autorité, difficultés des élèves...).
  - o Suivi des élèves (généralement ceux en difficulté).
  - o Grilles d'observations des élèves.

## COMMENT ?

### Comment s'organisent les concertations dans votre école ?

Il existe différents types de concertations :

- Les séances plénières ou assemblées générales qui rassemblent tous les enseignants (maternels, primaires, maitres spéciaux) et la direction.
- Les concertations en cycles.
- Les concertations entre titulaires de même niveau ou matières (ex : deux enseignants de 3<sup>ème</sup> maternelle ou deux maitres de néerlandais).

De manière générale, les concertations en cycle sont celles qui sont le plus récurrentes au sein des écoles. En effet, en parcourant les réponses reçues, je constate que celles-ci sont majoritairement hebdomadaires.

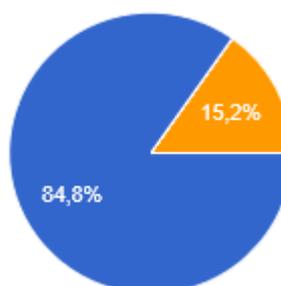
Les assemblées générales, elles, sont présentées comme étant plus mensuelles. Elles sont prévues dans le temps par le biais d'un calendrier reçu en début d'année scolaire.

## OU ?

### Où vous concertez-vous ?

A l'école en majorité.

|                                   |           |        |
|-----------------------------------|-----------|--------|
| A l'école                         | <b>39</b> | 84.8 % |
| En dehors de l'école              | <b>0</b>  | 0 %    |
| A l'école et en dehors de l'école | <b>7</b>  | 15.2 % |



## Tableau récapitulatif :

De manière générale, en regardant le tableau récapitulatif<sup>48</sup> des réponses données par les directions et celles issues du questionnaire en ligne, je constate que les informations récoltées se recoupent. En effet, de part et d'autre on retrouve les mêmes idées. Parfois avec quelques précisions notamment au niveau du QUAND où le questionnaire en ligne révèle que les enseignants se concertent majoritairement sur le temps de midi. Ou encore au niveau du COMMENT qui précise que du côté des enseignants que les concertations de cycle sont récurrentes et interviennent de manière hebdomadaire alors que les assemblées générales sont, elles, mensuelles.

Sur base de toutes ces données, je fais les constats suivants :

- Il existe deux grands types de concertation au sein des écoles : les assemblées générales ou séances plénières et celles en cycle.
- Les assemblées générales sont le plus souvent organisées par la direction qui en prévoit le contenu dans un ordre du jour qui peut être complété par les enseignants. Elle anime et gère les échanges. Ces concertations sont prévues dans le temps et sont majoritairement mensuelles. Leur contenu varie entre une part de sujets organisationnels liés à la vie de l'école et pédagogiques qui est axé sur la continuité des apprentissages.
- Les concertations en cycle sont planifiées, organisées, animées par les enseignants. Ils en établissent le contenu en fonction des besoins et des demandes. Celles-ci sont hebdomadaires et leur contenu est à la fois organisationnel (planification matière) et pédagogique (échanges de pratiques, analyse réflexive).
- Les assemblées générales concernent toute l'équipe éducative et elles sont pilotées par la direction. Les concertations en cycle, elles, concernent uniquement les enseignants. Même si dans certains cas, il arrive que la direction y assiste à leur demande.

Enfin, je mets également en évidence le fait que la *continuité*, l'une des idées clés mise en avant précédemment dans ce travail revient à nouveau et confirme donc son importance et son lien avec la concertation.

---

<sup>48</sup> Voir tableau page 47.

|           | <i>Interviews directions</i>  | <i>Questionnaire en ligne</i>   |
|-----------|---|---|
| QUI ?     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La direction</li> <li>- Les enseignants</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La direction</li> <li>- Les enseignants</li> </ul>   |
| QUAND ?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensuel</li> <li>- Hebdomadaire</li> <li>- Dans ou en dehors du temps scolaire</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hebdomadaire</li> <li>- Sur le <u>temps de midi</u></li> </ul>   |
| QUOI ?    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationnel (administratif)</li> <li>- Pédagogique (<u>continuité</u> et apprentissages).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationnel (planification matière, sorties).</li> <li>- Pédagogique (<u>continuité</u>, <u>échanges</u> de pratiques,...).</li> </ul> |
| COMMENT ? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assemblée générale</li> <li>- En cycle</li> <li>- <u>Inter cycles</u></li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assemblée générale (mensuelle)</li> <li>- En cycle (hebdomadaire)</li> <li>- De <u>niveau</u></li> </ul>                                   |
| OU ?      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A l'école</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A l'école</li> </ul>   |

### 2.3.3.2. Etude de l'UCL sur les pratiques de concertation.<sup>49</sup>

Afin d'apporter un éclairage supplémentaire sur la manière dont s'organisent les concertations au sein des écoles, je vais maintenant résumer une étude de l'UCL menée en 2006. Cette recherche en éducation intitulée : « *Savoirs partagés, compétences collectives, réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local* » s'est intéressée aux pratiques de collaboration et de concertation. Elle comporte cinq chapitres mais j'ai décidé de m'intéresser uniquement aux trois premiers qui traitent de l'aspect organisationnel des concertations.

Pour commencer, l'étude rappelle le contexte législatif sur l'obligation de concertation. Tout comme je l'avais fait dans la partie théorique de cette PI, elle explique que : « *La concertation des enseignants est inscrite dans la loi depuis le décret 'organisation' du 13 juillet 1998. Les enseignants du fondamental se concertent à raison de 60 heures par année* ».

Un premier chapitre est consacré à un inventaire des pratiques de concertation. Un peu comme la démarche que j'ai entreprise dans ma PI, mais à plus grande échelle. Elle le fait au moyen d'entretiens avec des directions et des équipes d'enseignants réalisés dans 16 établissements dont les pratiques de collaboration sont reconnues comme ayant de la « valeur » aux yeux d'inspecteurs ou de conseillers pédagogiques.

Cet inventaire permet de lister les formes, les modalités, les objets, les intentions et les buts des concertations. C'est également proche du raisonnement que j'ai fait avec la carte conceptuelle en me posant les différentes questions QUI ? QUOI ? QUAND ? COMMENT ? OU ? POURQUOI ? De manière générale, je retrouve les mêmes réponses que j'avais eues lors des interviews et grâce au questionnaire en ligne. A savoir, le fait qu'il existe différentes formes de concertations, certaines formelles, d'autres informelles. Que celles-ci sont planifiées dans le temps à plus ou moins long terme. Qu'elles sont organisées soit à l'intérieur de la journée scolaire soit en dehors. Que leur contenu est varié et touche à des thèmes tels que : l'exploitation du projet d'établissement, des projets d'actions pédagogiques ou éducatives, la mise en application d'une approche pédagogique particulière, des projets ponctuels, l'analyse des

---

<sup>49</sup> Propos et extraits tirés de Letor C., Bonami M., Garant M., « *Savoirs partagés, compétences collectives, réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local* », Communauté française, Recherche en éducation, 2004.

programmes, la planification de la semaine, le choix et l'échange d'outils didactiques, les modes et finalités de l'évaluation, des états des lieux des activités de l'établissement ou encore les difficultés des élèves. Cependant, un élément est à noter. Alors que je fais la différence entre les concertations à contenu organisationnel et pédagogique, l'étude, elle, ne fait pas cette distinction. Au contraire, selon elle : « *Les objets traités ne correspondent pas au clivage : pédagogique ou organisationnel [...] Les questions organisationnelles font partie intégrante des débats pédagogiques. Elles ne peuvent en être dissociées. Toute activité comprend des aspects pédagogiques et des aspects organisationnels* ». Le chapitre se termine par la liste des raisons qui justifient les pratiques de concertation. Autrement dit la réponse au POUR QUOI ? Parmi ceux-ci on retrouve deux points qui rejoignent les éléments clés que j'ai mis en évidence précédemment à savoir la **continuité** et la **collaboration** : « *La concertation assure la qualité des pratiques enseignantes : chacun apprend des autres, la concertation améliore la cohérence des pratiques et assure la continuité des apprentissages [...] Elle assure des bénéfices aux enseignants via le soutien mutuel, le développement professionnel (apprendre mutuellement de l'expérience des autres)* ».

Dans un second chapitre, elle étudie de manière plus précise des pratiques de collaboration et de concertation sur base d'une enquête réalisée, cette fois, dans 14 autres établissements. Elle commence par définir les différents types de concertation<sup>50</sup>. En plus des concertations d'école, de cycle, d'année et inter-cycles que j'avais identifiées grâce aux interviews et questionnaire en ligne, elle ajoute d'autres manières de se concerter. Ainsi, sont considérées comme concertation les collaborations informelles qui représentent 91% des moments d'échanges, les réunions du personnel et les collaborations entre implantations.

Elle réalise ensuite un classement des sujets les plus fréquemment traités. Elle s'intéresse, au contenu, au QUOI. A nouveau, plusieurs points sont à mettre en lien avec les données que j'ai récoltées et qui figurent à la page 42 dans le tableau synthèse des réponses au questionnaire en ligne. Parmi ceux-ci on retrouve : les difficultés rencontrées avec certains élèves (suivi des élèves en difficulté), les **échanges de pratiques** de classe et les approches pédagogiques particulières.

---

<sup>50</sup> Voir tableau complet en annexe 11.

Enfin, elle s'intéresse aux finalités poursuivies, autrement dit au POUR QUOI et liste toute une série de raisons pour lesquelles les enseignants disent se concerter. Parmi ceux-ci voici les éléments les plus importants qui sont en lien avec ceux qui figurent au point 2.3.2. de ce travail.

Finalités poursuivies et à poursuivre<sup>51</sup> :

- Améliorer les conditions d'apprentissage des élèves.
- Echanger les points de vue, les pratiques d'enseignement entre collègues.
- Garantir la continuité des apprentissages.
- Améliorer les pratiques pédagogiques des enseignants.
- Se soutenir mutuellement entre enseignants.
- Se développer professionnellement.
- Elaborer et/ou tester de nouvelles approches pédagogiques.
- Apprendre de l'expérience des collègues.
- Créer une culture commune à tous les enseignants de l'établissement.

Je constate une nouvelle fois la présence des trois clés dont j'ai souligné l'importance dans les pages précédentes à savoir :

- L'analyse réflexive (améliorer ses pratiques...)
- La collaboration (échanges de pratiques, points de vue, soutien mutuelle, apprendre des autres...)
- La continuité (apprentissage, culture commune...)

Le troisième chapitre fait un zoom sur trois écoles et décrit plusieurs exemples de collaboration et de concertation qui font écho aux différents types d'organisations déjà citées plus haut. L'une d'entre elles a néanmoins attiré mon attention car on y retrouve l'idée que la concertation est un *moment de réflexion* propice aux échanges et au partage d'expériences. Voici l'extrait en question :

*« Dans cette École, les réunions de concertation, rassemblant les enseignants de toutes les implantations, ont lieu deux fois par mois (15h30-17h30). Afin d'éviter des "réunions-papiers" et des pertes de temps, la direction établit un horaire et un ordre du jour adressé aux enseignants. Elle souhaite créer un lieu **d'échange d'expériences**, d'informations*

---

<sup>51</sup> Voir tableau complet en annexe 12.

*pédagogiques (résumés critiques d'articles ou livres lus), d'évaluation ou de préparation de projets. Elle tente d'instaurer des **moments de réflexion** sur des questions transversales. Par exemple une réflexion sur la différenciation en continuité avec les journées de formation d'école ; une réflexion sur le savoir-lire, inspirée par l'inspection. C'est aussi le lieu de discussion du projet d'établissement, qui a pour objet la citoyenneté. Elle invite des intervenants externes ; un expert pédagogique vient régulièrement à l'occasion des journées de formation de l'école : sa spécialité consiste à " faire passer les apprentissages de manière agréable ". Pendant ces journées, les membres de l'équipe éducative réfléchissent sur l'évolution des projets et sont amenés à remettre en question leurs pratiques ».*

Cette étude vient confirmer ce que j'ai mis en évidence dans le début de la partie pratique. Elle rassemble le même type de réponses que j'ai collectées dans les interviews et questionnaire en ligne. Elle apporte néanmoins un élément neuf en parlant de la concertation comme d'une pratique de collaboration. J'approfondirai ce sujet un peu plus loin dans ce travail en parlant notamment du travail collaboratif.

### 2.3.3.3. Pistes pour rendre la concertation productive et efficace.

Après avoir vu comment s'organise la concertation au sein des écoles, voyons maintenant, quels sont les dispositifs à mettre en place pour que celle-ci soit à la fois productive et efficace. En effet, les réunions de concertation sont parfois perçues par les enseignants comme une perte de temps. Elles sont, selon eux, trop nombreuses, trop longues, sans contenu précis ou encore sans objectif commun. Or celles-ci devraient être, au contraire, constructives et permettre l'émergence de projets en s'appuyant sur la *collaboration*, la richesse et les connaissances de chacun. Au moyen d'éléments tirés de la théorie sur la gestion de réunion<sup>52</sup> et sur base des recommandations de CEF<sup>53</sup> (avis n°66, avril 1999), je vais donner des pistes afin de rendre la concertation productive et efficace.

#### Gestion d'une réunion

Il faut commencer par considérer la concertation comme un type de réunion à part entière qui est basée sur des règles, des codes, des méthodes de fonctionnement bien précis. En effet, lorsque je me suis documentée sur la gestion de réunions, j'ai pu découvrir plusieurs éléments que j'aimerais mettre en lien avec la concertation.

Premièrement, il convient de prendre le temps de définir *les rôles* de chacun. Il en existe plusieurs et j'ai choisi, ici, de mettre les deux qui me paraissent les plus importants en évidence, à savoir le rôle de *l'animateur* et celui des *participants*.

Dans de nombreuses écoles, le rôle de l'animateur est souvent laissé à la direction. Même si il est courant de voir les enseignants animer l'une ou l'autre concertation, le pilotage de celles-ci est géré par la direction d'abord et avant tout. Selon le document d'Anne Facq, « *Les ingrédients d'une réunion efficace* », l'animateur a plusieurs missions : « *D'abord l'organisation, il organise le groupe et le travail en groupe. Ensuite, la production, il aide le groupe à produire des idées. Enfin, la régulation, il maintient l'équilibre relationnel* <sup>54</sup> ».

---

<sup>52</sup> Documents de travail de la cellule de conseil et de soutien pédagogiques Bruxelles-Brabant wallon.

<sup>53</sup> « *La concertation entre enseignants dans le cadre de l'école de la réussite* » recommandations avis 66, CEF, 1999.

<sup>54</sup> Les citations ci-dessous sont tirées de : FACQ A., « *Les ingrédients d'une réunion efficace* », 2009.

Les participants, les enseignants donc, ont également des missions à remplir : « *Ecouter et prendre part à la discussion ; Faire preuve d'une grande ouverture d'esprit ; Ne pas dévier de l'ordre du jour ni de l'objectif ; Limiter les apartés et éviter d'être distrait ; Poser des questions pour une bonne compréhension ; Prendre des notes sur les actions à mener* ».

A côté de ces deux rôles principaux, je note aussi que la présence d'un *gardien du temps* et d'un *secrétaire* sont des éléments à mettre en place pour favoriser le bon fonctionnement des réunions.

Par la suite, une fois les rôles définis, il convient de prévoir le *avant, pendant et après concertation*<sup>55</sup>. En effet, penser à ces trois moments clés permet de rendre les réunions beaucoup plus efficaces.

Dans chacun de ces trois temps, l'animateur et les participants vont également avoir des tâches bien précises à remplir. Vous trouverez le listing complet de celles-ci dans le document en annexe 13.

Parmi toutes ces tâches, voici celles que je souhaiterais mettre en évidence et qui permettraient, selon moi, de rendre les concertations plus productives.

Dans le « *AVANT* », il me paraît primordial que l'animateur prépare un *ordre du jour* détaillé des sujets qui seront traités durant la réunion. Puis, qu'il définisse clairement un ou plusieurs *objectifs à atteindre* en fin de séance. Dans les différentes écoles que j'ai pu visiter et dans les questionnaires en ligne que j'ai pu récolter, il apparaît que dans de nombreuses écoles un ordre du jour est prévu. Dans la plupart des cas, il est rédigé par la direction et puis les enseignants peuvent le compléter avec des sujets de leur choix. Par contre, en ce qui concerne les objectifs à fixer, je n'ai posé aucune question précise à ce sujet, je ne peux donc pas affirmer que cela fasse partie des pratiques de concertation. Par contre, il me paraît censé de dire que fixer un objectif précis permet de donner plus de sens à une réunion et de se mettre en projet par rapport à des actions concrètes à mener à bien. Il est donc important que l'animateur énonce les objectifs en début de réunion afin que les participants en aient conscience et se donnent les moyens de les atteindre.

---

<sup>55</sup> Propos tiré du document : « *Les étapes nécessaires pour qu'une réunion soit efficace* » issu de documents de travail de la cellule de conseil et de soutien pédagogiques Bruxelles-Brabant wallon, juin 2012.

Ensuite, il y a le « *PENDANT* », le corps même de la réunion. A ce niveau, et comme je l'ai dit plus haut, l'animateur a plusieurs missions (organiser le groupe, l'aider à produire des idées et maintenir l'équilibre relationnel). C'est tout un art que d'apprendre à animer et gérer des réunions d'équipes quelles qu'elles soient. En effet, il y a beaucoup de données théoriques à ce sujet et j'ai moi-même eu l'occasion de participer à un module sur la gestion de groupe où nous avons appris comment gérer de telles réunions. Dans le cadre des concertations, il est important que l'animateur organise sa réunion de manière à favoriser la *participation* de tous et qu'il facilite les *échanges* car ce sont de ces échanges que naîtront les actions communes à mener pour atteindre les objectifs fixés. Il doit également suivre de près l'ordre du jour, gérer le temps, clarifier et synthétiser les idées. De leur côté, il est indispensable que les participants prennent part activement à la discussion et alimentent les échanges dans l'optique de partager leurs compétences et de donner du sens.

Enfin, il y a le « *APRES* », la fin de la réunion, le moment où l'animateur va faire un rappel sur *l'objectif* qui était fixé, les sujets qui ont animé la discussion, les *décisions prises*. Les participants, eux, prendront note des actions à mener et tâcheront de prendre un *engagement* quant aux tâches et aux actions qu'ils auront à mener d'ici la prochaine réunion. Personnellement, je pense que ce dernier temps est celui qui est peut-être le moins souvent travaillé et suivi. En effet, les enseignants passent parfois beaucoup de temps à se concerter mais ce qui est difficile pour eux c'est de faire suivre leur concertation d'actions concrètes. Pourquoi ? Beaucoup d'éléments peuvent entrer en jeu : la fatigue, le manque de temps ou d'intérêt, le trop grand nombre de choses à mettre en place ou encore l'absence de sens par rapport à ce qu'ils vivent dans leur classe. Or, à quoi bon se concerter pendant des heures à propos d'un sujet précis si c'est pour se rendre compte lors de la concertation suivante que rien n'a été fait...L'après concertation est donc primordial à penser.

## Recommandations du CEF avis n°66<sup>56</sup>

Dans le document du CEF<sup>57</sup> rédigé en 1999 des recommandations basées sur les décrets donnent aussi des clés d'une concertation plus efficace entre les enseignants.

Voici quelques-unes de ces pistes :

### Le pilotage des directions :

*« Pour que la concertation soit efficace et efficiente, son pilotage est essentiel : il dépend pour beaucoup de l'expertise de la direction qui aide à structurer l'organisation de la concertation [...] Le pilotage consiste à guider l'organisation de manière à ce qu'elle remplisse efficacement sa mission. Les directions d'établissement devraient être des professionnels hautement qualifiés ; elles devraient exercer un leadership légitimé par leur statut mais surtout par leurs propres compétences de gestionnaire et leur expertise pédagogique ».*

### La définition des rôles :

*« Les rôles respectifs des uns et des autres devraient être explicités [...] Les enseignants doivent se considérer comme acteurs à l'intérieur de ce système et pas seulement dans leur classe [...] La direction assure le pilotage organisationnel [...] Chacun est solidairement responsable des décisions prises [...] Un animateur gère l'ordre du jour, maintient le groupe dans le sujet et régule les interventions des participants. Un secrétaire assure le rapport de la réunion ».*

### La gestion de la réunion :

*« La préparation : l'ordre du jour est prévu et communiqué à l'avance. [...] Le contenu est alimenté par des objectifs définis [...] L'animation repose sur un gestion démocratique, une responsabilité collective, un leadership coopératif [...] Les réunions doivent aboutir à des prises de décisions ».*

---

<sup>56</sup> Propos et extraits tirés des recommandations de l'Avis n°66 fait par le CEF et intitulé : « *La concertation entre enseignants dans le cadre de l'école de la réussite* », 1999.

<sup>57</sup> Conseil de l'Éducation et de la Formation

## Le travail en équipe :

« *Travailler en équipe, c'est un savoir-faire collectif qui s'acquiert progressivement, c'est recourir aux outils et aux techniques de communication en tant que moyens au service d'actions réfléchies [...] Le travail en équipe permet de rompre l'isolement, de partager ses préoccupations, de chercher ensemble des solutions, de créer des outils, de travailler ensemble à un projet commun* ».

Suite à l'analyse de la théorie sur la gestion de réunion et du document du CEF, je constate que différentes pistes peuvent être mises en place dans le but de rendre la concertation efficace :

- Définir les rôles de chacun (animateur, participant, secrétaire, gardien du temps).
- Organiser la concertation en prévoyant le
  - *Avant* : ordre du jour, objectifs à fixer
  - *Pendant* : animation, participation, gestion des échanges
  - *Après* : prise de décisions, engagement, objectifs atteints ?
- Piloter la concertation comme un leader pédagogique (rôle de la direction).
- Apprendre à travailler en équipe.

Si on retourne voir dans les fiches modèles des écoles, on retrouve plusieurs de ces éléments qui sont mis en place dans l'organisation des concertations. Notamment, la répartition des rôles, l'utilisation d'un ordre du jour et l'évocation du travail en équipe au niveau des objectifs lorsque les directions font référence au « *construire ensemble* » ou encore au « *partage de pratiques* ».

Je vais maintenant poursuivre avec l'aspect du *travail en équipe* en parlant un peu plus en détail du travail collaboratif.

#### 2.3.3.4. Le travail collaboratif.<sup>58</sup>

L'étude de l'UCL parue en 2006 parle de *concertation* et de *pratiques de collaboration*. Aujourd'hui, en 2017, lorsque je parcours le Pacte d'excellence, je constate qu'il ne parle plus de *concertation* mais plutôt de *travail collaboratif*. De quoi s'agit exactement? Est-ce l'avenir des concertations ?

Extrait du Pacte d'excellence<sup>59</sup> :

« *Axe stratégique 2 :*

*Mobiliser les acteurs de l'éducation dans un cadre d'autonomie et de responsabilisation accrues en renforçant et en contractualisant le pilotage du système éducatif et des écoles, en augmentant le leadership du directeur et en valorisant le rôle des enseignants au sein de la dynamique collective de l'établissement [...]*

*Autonomie et responsabilité renvoient prioritairement à des modes de fonctionnement collectifs et participatifs qui doivent impliquer les enseignants dans le pilotage de l'école. S'ils ne sont pas discutés et assumés collectivement par l'équipe enseignante, tous les rapports d'audit, indicateurs, tableaux de bord et contrats d'objectifs resteront inopérants au mieux, et au pire ils ajouteront une charge bureaucratique. C'est collectivement qu'une école assume ses missions, c'est donc collectivement qu'elle doit assumer ses responsabilités. Le GC inscrit ses propositions de réforme dans une approche globale qui privilégie la convention de l'apprentissage organisationnel, fondée sur un climat de confiance et de **collaboration**, de sorte que l'école devienne une organisation apprenante. Dans ce cadre, l'environnement de travail des enseignants et la culture professionnelle doivent évoluer afin de favoriser le travail collaboratif entre enseignants. Le collectif en question est notamment l'équipe pédagogique interdisciplinaire associée au groupe-classe et l'ensemble de l'équipe éducative de l'établissement (qui comprend également la direction, les éducateurs et les centres PMS). Dans ce contexte, l'enseignant est donc aussi, par moments, animateur pédagogique, voire formateur*

---

<sup>58</sup> Les propos et extraits suivants sont tirés de : « *Cultiver la collaboration. Un outil pour les leaders pédagogiques* », Education à la coopération, Jim Howden, Marguerite Kopiec, Chenelière/Didactique, 2001.

<sup>59</sup> Extrait tiré du *Pacte pour un enseignement d'Excellence*, avis n°3 du groupe central, 7/03/2017.

*dans les domaines où il possède une compétence, une expérience ou une expertise utile à ses collègues ».*

En lisant cet extrait, on se rend compte que l'accent est mis sur la *démarche collective* où chacun va devoir assumer les missions qui lui sont confiées en ayant la possibilité de collaborer avec ses collègues.

Dans un article de la revue *PROF*<sup>60</sup> paru en avril 2017, on peut lire que : « *Le travail collaboratif fera partie de la charge horaire officielle (deux périodes par semaine en moyenne, avec un maximum de 60 périodes par an). Dès la rentrée 2018, les régents passeront à 22 périodes, ce qui serait une compensation au travail coopératif (2h par semaine) que l'on veut renforcer* ». Il y est aussi spécifié que le travail collaboratif fera partie d'une des 5 composantes de la charge de travail de l'enseignant en plus du travail en classe, du service à l'école et aux élèves, du travail autonome et de la formation continuée.

Tout ceci nous laisse entendre que le travail collaboratif sera à mettre en œuvre très prochainement dans les écoles. Cependant, le pacte ne décrit pas plus précisément de quoi il s'agit et comment y parvenir. L'article de la revue *PROF* précise tout de même que pour atteindre les objectifs, les écoles resteront libres de choisir les moyens et les méthodes pour y parvenir. Les directions joueront un rôle essentiel pour créer une dynamique collective dans leur école. Pour ce faire, ils seront soutenus dans leur démarche grâce à un plan de pilotage qui prévoit d'alléger leur tâche administrative à partir de la rentrée 2017 et en trois ans.

Le travail collaboratif, de quoi s'agit-il ? J'ai trouvé quelques éléments de réponses dans le livre « *Cultiver la collaboration* » de Jim Howden et Marguerite Kopiec<sup>61</sup>.

Les auteurs y définissent la *collaboration* de la manière suivante : « *Nous utilisons le terme 'collaboration' pour désigner la forme la plus évoluée de collégialité : le fait, pour un groupe, de travailler à un objectif commun* ». Cette définition reprend l'idée que j'avais avancée à la page 10 où je disais que « *la concertation repose sur un travail collectif où les apports de chacun mèneront à une action commune* ».

---

<sup>60</sup> Extrait tirée de l'article : « Pacte pour un enseignement d'excellence », Revue *PROF* n°3, avril 2017.

<sup>61</sup> Propos tirés de : « *Cultiver la collaboration. Un outil pour les leaders pédagogiques* », Education à la coopération, Jim Howden, Marguerite Kopiec, Chenelière/Didactique, 2001.

Ils parlent également de *culture de la collaboration*. Et ils font référence à la théorie de McEwan<sup>62</sup> selon laquelle : « *La route menant de l'isolement à la collégialité comporte six étapes. Dans 'l'autocratie', les enseignants travaillent dans l'isolement, alors que dans la 'coordination', ils souscrivent à un jeu de règles communes et s'entendent sur un calendrier et sur d'autres façons de procéder. A l'étape suivante, celle de 'l'accommodement', les enseignants utilisent les mêmes manuels et programmes et ils socialisent. A l'étape suivante, celle de 'l'indépendance', ils travaillent seuls mais savent reconnaître de quelle manière ce qu'ils font rejoint ce que font les autres. Pour les enseignants, le fait de se regrouper pour travailler à l'accomplissement d'un but spécifique caractérise l'étape de la 'coopération'. L'objectif ultime, cependant, est la 'collaboration'. Les gens travaillent alors réellement ensemble et se parlent de sujets importants. Ils observent les autres, les aident, s'enrichissent grâce à eux ou leur apprennent des choses. Lorsque les enseignants travaillent en collaboration, non seulement les élèves retirent des bénéfices de la qualité accrue de l'enseignement, mais encore ils perçoivent la qualité de l'interaction entre leurs professeurs et ont d'avantage l'occasion de suivre leur modèle* ». Les professeurs qui collaborent ont un impact sur les élèves qui doivent également apprendre à collaborer pour pouvoir entrer dans la société future car comme le dit John Rizzo dans son livre « *Sauver l'école ?*<sup>63</sup> », l'avenir c'est la collaboration.

Ainsi, pour créer une équipe efficace, il faut permettre aux enseignants de prendre conscience de leur dynamique de groupe et leur apprendre à collaborer. Pour y arriver, le livre ajoute aussi d'autres points importants comme par exemple :

- Les enseignants doivent poursuivre un objectif clair concernant l'apprentissage de tous les élèves. Ils travaillent en collaboration pour atteindre cet objectif. Ils ont une responsabilité collective dans l'apprentissage des élèves.
- Une école axée sur la collaboration est une école qui véhicule certaines valeurs comme l'entraide, le respect, l'échange, le partage.
- La direction doit être un leader pédagogique et favoriser la collaboration.

Le livre donne aussi toute une série de techniques d'animation pour des réunions en collaboration mais je n'expliquerai pas plus en détail ce point afin de rester centrée sur la

---

<sup>62</sup> Adaptation du continuum de McEwan, 1997.

<sup>63</sup> John Rizzo, *Sauver l'école ?*, Ker éditions, 2015.

définition de la collaboration et non sur l'analyse approfondie de la construction de ce mécanisme qui pourrait faire l'objet, à part entière, d'un autre travail de recherche.

Ce point sur le travail collaboratif fait écho à deux des pistes que j'ai expliquées dans la mise en place des concertations efficaces. En effet, on retrouve l'idée du rôle le *leader pédagogique* que devrait avoir la direction et l'apprentissage du *travail en équipe* qui favorise la qualité des échanges et a donc un impact sur la productivité des concertations.

#### 2.3.4. Bilan

L'objectif de cette partie pratique était de reprendre les différentes questions de la carte conceptuelle et de tenter d'y répondre sur base de plusieurs sources : interviews de directions, questionnaire en ligne ainsi que d'autres documents théoriques (études et livres).

A la page suivante, vous trouverez la carte conceptuelle complétée de manière synthétique avec l'ensemble des réponses que j'ai collectées au fur et à mesure de la partie pratique ainsi que le tableau récapitulatif des éléments clés.

## Carte conceptuelle (réponses)

### QUI ?

- \* La direction (assemblée générale).
- \* Les enseignants (en AG et en cycle).
- \* Secrétaire
- \* Gardien du temps
- \* Intervenants extérieurs (parfois).

### COMMENT ?

#### \* Assemblée générale :

- o contenu organisationnel (vie de l'école).
- o contenu pédagogique (continuité des apprentissages...).
- o Piloter par la direction qui prévoit le contenu, anime la réunion, gère les échanges.

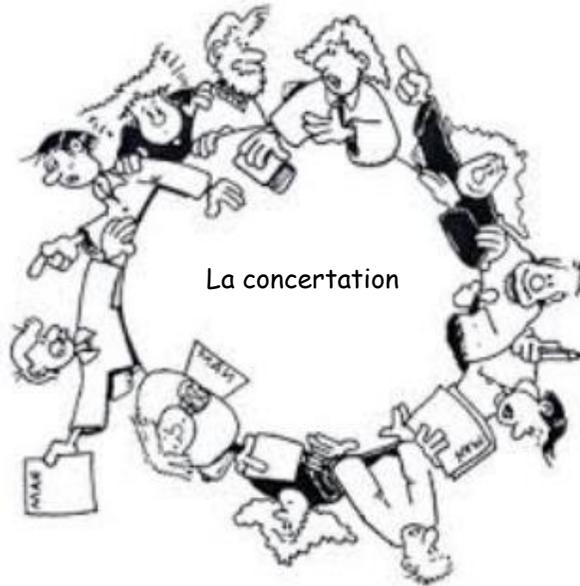
#### \* En cycle :

- o Contenu organisationnel (planification matière).
- o Contenu pédagogique (partage de pratiques, analyse réflexive...).
- o Gérer pas les enseignants selon leurs besoins.

#### \* Autres : niveau, inter-cycles,....

### Où ?

- \* Au sein des écoles



### QUAND ? COMBIEN ?

- \* Légalement : 60 périodes par an !
- \* Dans ou en dehors du temps scolaire (organisation interne).
- \* Beaucoup sur le temps de midi (69%)
- \* Concertation mensuelle (assemblée générale)
- \* Concertation hebdomadaire (en cycle).
- \* Prévue dans le temps (calendrier, heures fixes).

### QUOI ?

- \* Concertations pédagogiques ≠ concertations organisationnelles.
- \* Moment de réflexion (analyse réflexive) et de partage.
- \* Travail d'équipe (collaborer ensemble).
- \* Obligation légale.
- \* Nécessité pédagogique liée au fonctionnement d'une équipe (travail en cycle, continuité).
- \* Besoin personnel ou professionnel (partage de réflexions, de pratiques).

### POURQUOI ? POUR QUOI ?

- \* Assurer la continuité des apprentissages au sein d'un cycle ou entre les cycles.
- \* Cohésion, cohérence pédagogique.
- \* Travailler en équipe, agir ensemble, collaborer au service des élèves.
- \* Nourrir et analyser ses pratiques (échanges).
- \* Avoir un regard pluriel sur les élèves (différenciation).

Tableau récapitulatif des éléments clés :

|  |
|--|
| <b>La concertation c'est QUOI ?</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Un <u>moment de réflexion</u> et de partage.</li><li>○ Un <u>travail en équipe</u> =&gt; agir ensemble =&gt; de manière collaborative.</li></ul>   |
| <b>POURQUOI/ POUR QUOI se concerter ?</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Pratiquer l'<u>analyse réflexive</u> : se remettre en question, analyser ses pratiques (en équipe).</li><li>○ <u>Travailler en équipe</u> : collaborer, agir ensemble vers un objectif commun.</li><li>○ Avoir un regard pluriel sur les élèves.</li><li>○ Avoir une <u>continuité</u> au niveau des <u>apprentissages</u>, une cohérence pédagogique.</li></ul>   |
| <b>COMMENT se concerter ?</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Définir les <u>rôles</u> de chacun (animateur, participant, secrétaire, gardien du temps).</li><li>○ <u>Organiser la concertation</u> en prévoyant le<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Avant</i> : ordre du jour, objectifs à fixer.</li><li>- <i>Pendant</i> : animation, participation, gestion des échanges.</li><li>- <i>Après</i> : prise de décisions, engagement, objectifs atteints ?</li></ul></li><li>○ Piloter la concertation comme un <u>leader pédagogique</u> (rôle de la direction).</li><li>○ Apprendre à <u>travailler en équipe</u>.</li></ul> |

### 3. Conclusion

La question au centre de ce travail était la suivante : « *Comment vivre la concertation dans l'enseignement fondamental ?* »

Pour tenter de trouver des éléments de réponse, j'ai commencé par réaliser des recherches d'un point de vue théorique afin de définir ce qu'était la concertation et de voir ce qu'il en était sur le plan légal.

Cette première partie aura mis en évidence le fait que la concertation se définit comme un moment de réflexion, un travail collectif permettant la continuité des apprentissages et que les prescrits légaux ont chiffré à 60 périodes par an.

Les décrets ne donnant que des informations théoriques sur le sujet, j'ai voulu ensuite aller voir sur le terrain, dans les écoles comment la concertation s'organisait et quelles étaient les clés à avoir pour la rendre productive et efficace.

Dans la partie pratique *trois éléments clés*<sup>64</sup> sont apparus de manière récurrente. Ils constituent des points importants à comprendre et à mettre en œuvre quand on parle de la concertation.

#### Un moment de réflexion :

Dans les différentes questions que j'ai traitées, il est apparu clairement que la concertation est un moment à part entière où les enseignants ont l'occasion de se poser pour réfléchir. Ils l'ont exprimé à plusieurs reprises que ce soit au moment de définir ce qu'était pour eux la concertation ou dans la réponse au POURQUOI.

Cette réflexion se fait à plusieurs niveaux : de manière personnelle, une sorte de remise en question ou collectivement, quand il s'agit par exemple d'analyser des pratiques de classes ou de réfléchir à plusieurs à propos des difficultés des élèves.

Ce *moment de réflexion* les directions en avaient aussi parlé et je l'avais moi-même également mentionné dans la définition personnelle que j'ai faite de la concertation en début de travail.

---

<sup>64</sup> Voir tableau récapitulatif en page 63.

### La continuité

Avec le *moment de réflexion*, je pense que le mot *continuité* est celui qui est le plus souvent revenu dans les propos des directions et des enseignants.

Et comme en parlait aussi le décret « *Ecole de la Réussite* », l'organisation de l'école en cycle implique que les enseignants travaillent ensemble. Qu'ils collaborent et réfléchissent collectivement dans le but d'assurer la continuité dans le cycle. La concertation permet d'amener une certaine cohérence pédagogique au sein des écoles.

### Un travail collaboratif

La concertation repose sur un vrai travail collaboratif. C'est un échange de pratiques, de points de vue où chacun vient apporter aux autres et apprend des autres. Cela doit se faire dans un climat de confiance et de respect mutuel. Dans une dynamique collective et participative où les enseignants agissent ensemble à la réalisation d'un objectif commun.

Cependant travailler en équipe n'est pas inné au sein des écoles. C'est un réel apprentissage à faire et dans lequel les directions ont un rôle important à jouer.

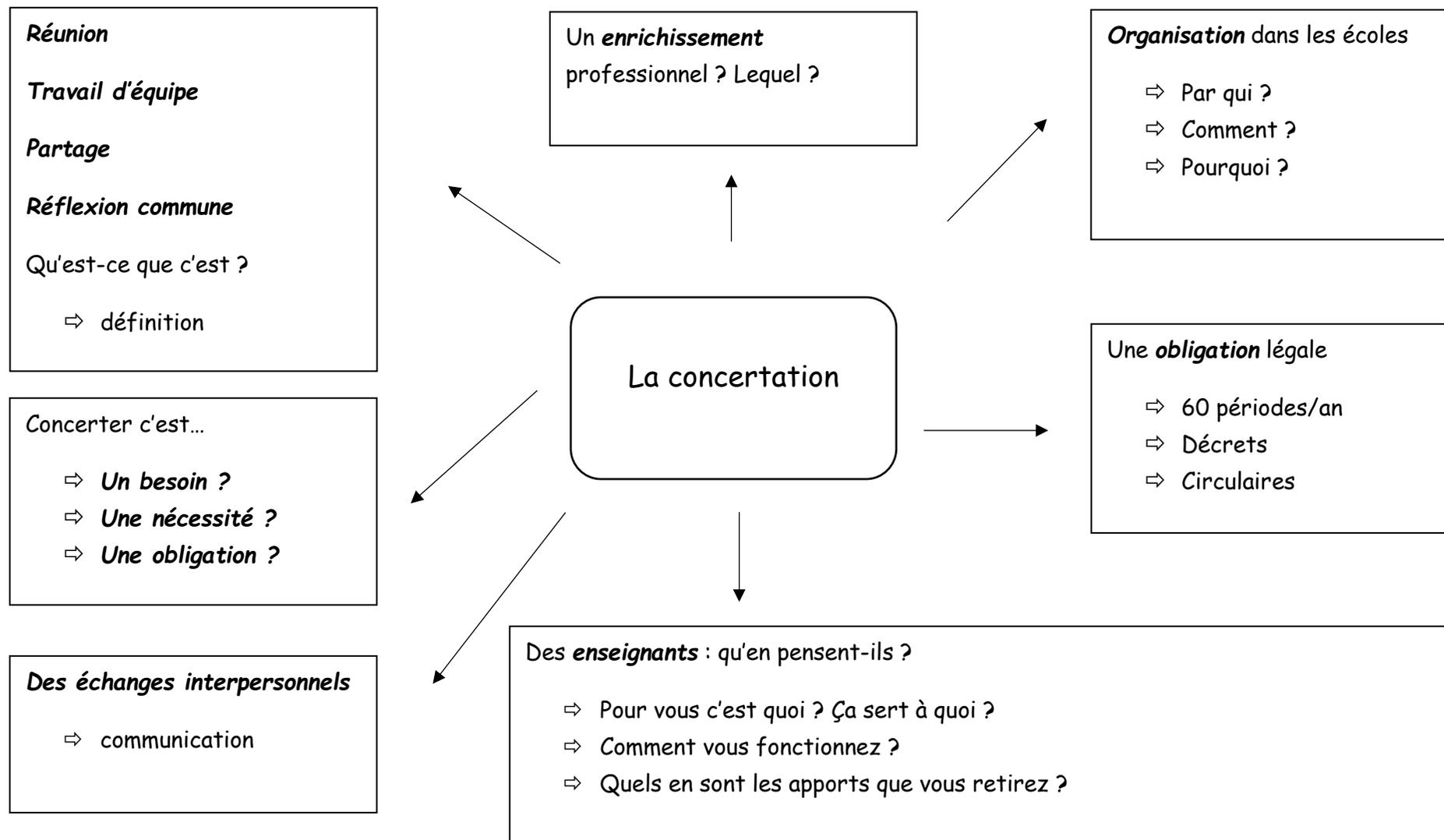
Elles devraient apprendre à leur équipe à collaborer puis leur proposer une organisation de la concertation où les rôles de chacun sont clairement définis, où les objectifs sont fixés, les décisions sont prises et les tâches sont menées à bien. Elles devraient piloter les enseignants comme des leaders pédagogiques.

Au final, ces trois éléments se complètent très bien et permettent de répondre à la question de ma PI en disant que la concertation constitue un moment de **réflexion** au cours duquel les enseignants sont amenés à **collaborer** afin d'assurer la **continuité** au niveau des apprentissages.

Avec les mesures prévues dans le *Pacte d'excellence* et comme en parlait John Rizzo dans son livre « *Sauver l'école ?* », il semblerait bien que l'avenir soit tourné vers la collaboration. De nouvelles perspectives apparaissent et dès la rentrée prochaine les directions se mettront en projet et seront amenées à mettre en place dans leur école un plan de travail collaboratif. Comment concevoir le travail collaboratif dans les écoles ? L'avenir nous apportera très certainement la réponse à cette nouvelle question.

# Annexes

## Annexe 1 : Brainstorming 1<sup>ère</sup> réflexion



**Annexe 2 : Carte conceptuelle** basée sur les sept points capitaux QQQQCCP qui permettent l'étude d'une question (L.Peeters, *La concertation dans l'enseignement*, De Boeck)

**QUI ?**

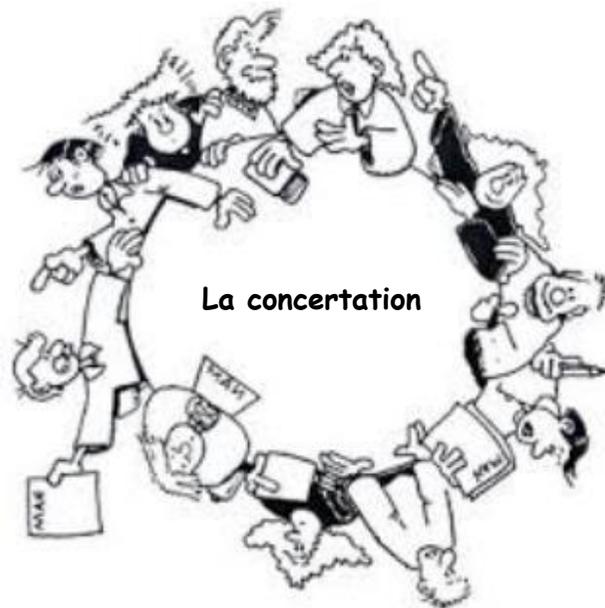
- \* Qui organise les concertations ?
- \* Qui les anime ?
- \* Qui y participe ?
- \* Qui choisit le contenu ?
- \* Qui fait quoi ? Chacun a-t-il un rôle ? (Animateur, secrétaire, gardien du temps ?)
- \* Qui contrôle les concertations, les horaires, les contenus ?

**Où ?**

- \* La concertation a-t-elle lieu uniquement dans l'établissement scolaire ?
- \* Concertation inter-écoles.

**QUOI ?**

- \* Qu'est-ce que la concertation ? Définition, étymologie.
- \* Qu'en disent les décrets et les prescrits légaux ?
- \* Carte conceptuelle de la concertation.
- \* Quels sont les différents types de concertation ?
- \* Quels sont les contenus ?
- \* Concerter est-ce un besoin, une nécessité, une obligation ?



**COMMENT ?**

- \* Comment s'organisent les concertations ? Description et analyse de différents modèles dans différentes écoles.
- \* Concertations organisationnelles ou pédagogiques ?
- \* Rapports de concertations. Comment ? Pour qui ? Pourquoi ?
- \* Travail d'équipe, communication, échanges interpersonnels, dialogue pédagogique.
- \* Contenu en lien avec le projet d'établissement et le projet pédagogique.

**QUAND ? COMBIEN ?**

- \* Planification, horaire.
- \* Combien d'heures par semaine ?
- \* 60 périodes par an !
- \* Dans ou en dehors du temps scolaire ?

**POURQUOI ?**

- \* A quoi sert la concertation ?
- \* Pourquoi nous concertons-nous ?
- \* Pourquoi certains choisissent de ne pas le faire ?
- \* Quels sont les apports professionnels de la concertation ?
- \* Quels sont les bénéfices pour les élèves ?

### Annexe 3 : Questionnaire interview 1<sup>ère</sup> ébauche

| Qui ?   | Quoi ?   | Comment ?   | Pourquoi ?   | Quand ?   |
|---|--|---|--|---|
| <p>*Vous êtes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ direction</li> <li>◦ enseignant primaire</li> <li>◦ enseignant maternelle</li> </ul> <p>* Vous vous concertez avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ votre collègue direct</li> <li>◦ votre cycle</li> <li>◦ en inter-cycles</li> <li>◦ autre : .....</li> </ul> <p>* Qui organise les concertations au sein de votre école :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ la direction</li> <li>◦ les enseignants</li> <li>◦ autre : .....</li> </ul> <p>* Qui participe aux concertations ?</p> <p>* Qui établit le contenu des concertations ?</p> <p>*Vous concertez-vous avec des enseignants d'autres établissements scolaires ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ non</li> <li>◦ oui</li> </ul> <p>Pourquoi ?</p> | <p>* Pour vous, qu'est-ce que la concertation ?</p> <p>* Quels sont les sujets abordés lors de vos concertations ?</p> <p>* Vos concertations traitent en majorité de contenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ organisationnels</li> <li>◦ pédagogiques</li> </ul> <p>* Pour vous la concertation représente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ un besoin</li> <li>◦ une nécessité</li> <li>◦ une obligation</li> </ul> <p>* Etes-vous au courant du cadre légal relatif aux concertations ? Celui-ci est-il inscrit dans votre règlement de travail ?</p> <p>* Les concertations s'articulent-elles autour du projet d'établissement ou pédagogique de votre école ?</p> | <p>* Vous vous concertez :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ à l'école</li> <li>◦ en dehors de l'école</li> <li>◦ les deux</li> </ul> <p>* Avez-vous un cahier de concertation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ oui</li> <li>◦ non</li> </ul> <p>* Remettez-vous vos rapports de concertation à la direction ?</p> <p>*Remettez-vous vos horaires de concertation à la direction ?</p> <p>*Votre cahier de concertation est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ personnel</li> <li>◦ d'année</li> <li>◦ de cycle</li> </ul> <p>* Comment vos rapports sont-ils classés ?</p> <p>* Comment s'organisent les concertations dans votre école ?</p> | <p>* A quoi sert la concertation ?</p> <p>* Pourquoi vous concertez-vous ou au contraire avez-vous fait le choix de ne pas vous concerter ?</p> <p>* Quels sont les apports professionnels que vous retirez de vos concertations ?</p> <p>* Quels sont les bénéfices des concertations entre enseignants pour les élèves ?</p> | <p>* Vous vous concertez :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ - 1h/ semaine</li> <li>◦ 1h/ semaine</li> <li>◦ 2h/ semaine</li> <li>◦ autre : .....</li> </ul> <p>* Vous vous concertez :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ durant les heures scolaires</li> <li>◦ sur le temps de midi</li> <li>◦ en dehors des heures scolaires</li> </ul> <p>* Avez-vous les 60 périodes de concertation légales requises par an :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ oui</li> <li>◦ non :</li> <li style="padding-left: 20px;">j'en ai plus :...</li> <li style="padding-left: 20px;">j'en ai moins :.....</li> </ul> <p>* Avez-vous un calendrier de vos concertations ? Sont-elles planifiées dans le temps ?</p> |

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| <p>* Qui anime les concertations ?</p> <p>* Qui prend note lors des concertations ? Y a-t-il un secrétaire ?</p> <p>* Y a-t-il un gardien du temps ?</p> <p>* La direction participe-t-elle à vos concertations de cycle ou d'année ?</p> |  | <p>* Existe-t-il différents types de concertations au sein de votre école ?<br/>Lesquels ?</p> <p>* Tenez-vous votre direction informée de vos horaires de concertation, des contenus traités et des projets mis en place ?<br/>Comment ?</p> <p>* Votre inspection contrôle-t-elle le respect des dispositions relatives à l'organisation des concertations ?</p> <p>* La concertation repose-t-elle, selon vous, sur le travail en équipe ?<br/>Pourquoi ?</p> <p>* La concertation est-elle possible lorsque la communication au sein de l'équipe pédagogique est difficile voire impossible ?</p> |  |  |
|---|--|---|--|--|

## Annexe 4 : Questionnaire en ligne

### La concertation dans l'enseignement fondamental

**Qui êtes-vous?**

- Direction
- Enseignant maternel
- Enseignant primaire
- Autre :

**Pour vous, qu'est-ce que la concertation?**

**Avec qui vous concertez-vous?**

- Votre collègue direct
- En cycle
- En inter-cycles
- Autre :

**Qui organise les concertations au sein de votre école?**

- La direction
- Les enseignants
- Autre :

**Qui participe aux concertations?**

- Titulaires entre eux
- Maîtres spéciaux entre eux
- Titulaires et maîtres spéciaux
- Titulaires et PMS
- Autre :

**Vous concertez-vous avec des enseignants d'autres établissements scolaires?**

- Oui
- Non

**Y a-t-il un secrétaire qui prend note?**

- Oui
- Non

**Y a-t-il un gardien du temps?**

- Oui
- Non

**La direction participe-t-elle à vos concertations d'année ou de cycle?**

- Oui
- Non

**Qui établit le contenu des concertations?**

**Qui anime les concertations?**

**Combien de temps vous concertez-vous?**

- 1H/semaine
- 1H/semaine
- 2H/semaine
- Autre :

**Quand vous concertez-vous?**

- Durant les heures scolaires
- Sur le temps de midi
- En dehors des heures scolaires

**Avez-vous les 60 périodes de concertation légales requises par an?**

- Oui
- Non, j'en ai plus.
- Non, j'en ai moins.

**Avez-vous un calendrier de vos concertations? Sont-elles planifiées dans le temps?**

- Oui
- Non

**Votre inspection contrôle-t-elle le respect des dispositions relatives à l'organisation des concertations?**

- Oui
- Non
- Je ne sais pas.

**Où vous concertez-vous?**

- A l'école
- En dehors de l'école
- A l'école et en dehors de l'école

**Possédez-vous un cahier de concertation?**

- Oui
- Non

**Remettez-vous vos rapports de concertation à la direction?**

- Oui
- Non

**Remettez-vous vos horaires de concertation à la direction?**

- Oui
- Non

**Comment est votre cahier de concertation?**

- Personnel
- D'année
- De cycle
- Autre :

**Comment s'organisent les concertations dans votre école?**

**Existe-t-il différents types de concertations au sein de votre école? Lesquels?**

**La concertation repose-t-elle, selon vous, sur un travail d'équipe? Pourquoi?**

**Quels sont les sujets abordés lors de vos concertations?**

**De quoi traitent les contenus de vos concertations en majorité?**

- D'organisationnel
- De pédagogie
- Autre :

**Que représente pour vous la concertation?**

- Un besoin
- Une nécessité

- Une obligation

**Les concertations s'articulent-elles autour du projet d'établissement ou pédagogique de votre école? Si oui autour de quels sujets?**

**Dans quel(s) but(s) vous concertez-vous? Ou au contraire pourquoi avez-vous fait le choix de ne pas vous concerter?**

**Quels sont les apports professionnels que vous retirez de vos concertations?**

**Quels sont les bénéfices des concertations entre enseignants pour les élèves?**

## Annexe 5 : Coordonnées des écoles

|  |                   |   |              |  |
|--|-------------------|---|--------------|--|
| Centre Scolaire de Ma Campagne (L)<br><a href="http://www.csmacampagne.be/fondamental">www.csmacampagne.be/fondamental</a> | Joëlle Denis      | Rue Africaine, 3, 1050 Ixelles              | 02/533.39.24 | joelle.denis@csmc.be                     |
| Collège Saint-Hubert (L)   | Bernard Polomé    | Avenue Van Horenbeeck, 196, 1160 Auderghem  | 02/660.84.16 | dirfond@collegesaint-hubert.be           |
| Ecole Saint-Dominique (L)  | Ilij Strazimiri   | rue Caporal Claes, 38-40, 1030 Schaerbeek   | 02/240.16.10 | mailto:stdofondprimsecretariat@gmail.com |
| Ecole Saint-Joseph Boondael (L)<br><a href="http://www.saintjosephboondael.be">www.saintjosephboondael.be</a>              | Marc Decastiau    | Chaussée de Boondael 621 1050 Ixelles       | 02/672.75.80 | ecbsaintjoseph.3911@ens.irisnet.be       |
| Notre- Dame Wolvenberg (L)<br><a href="http://www.notredw.be">www.notredw.be</a>   | Sonia Belfaiez    | Avenue Jean & Pierre Carsoel, 4, 1180 Uccle | 02/374.49.09 | direction@notredw.be                     |
| Sainte-Marie Fraternité  | Isabelle Senterre | Chaussée de Haecht 164 , 1030 Schaerbeek    | 02/217.96.32 | /  |

## Annexe 6 : Questionnaire interview des directions

- 1) Pour vous, qu'est-ce que la concertation ?
- 2) Dans quel(s) but(s) vous concertez-vous ?
- 3) Que représente pour vous la concertation : un besoin, une nécessité, une obligation ? Pourquoi ?
- 4) Comment s'organisent les concertations dans votre école ?
  - Qui les organise ?
  - Qui y participe ?
  - Qui anime ?
  - Où ont-elles lieu ?
  - Y a-t-il un secrétaire qui prend note ?
  - Y a-t-il un gardien du temps ?
  - Qui établit le contenu ?
- 5) Quand vous concertez-vous ? Dans ou en dehors du temps scolaire ?
- 6) Combien de temps vous concertez-vous par semaine ?
- 7) Avez-vous les 60 périodes de concertation légales requises par an ?
- 8) Pensez-vous que vos enseignants sont au courant du cadre légal des concertations ?
- 9) Vérifiez-vous en fin d'année que les 60 périodes ont bien été prestées par vos enseignants ?
- 10) Avez-vous un calendrier de vos concertations ? Sont-elles planifiées dans le temps ?
- 11) Votre inspection contrôle-t-elle le respect des dispositions relatives à l'organisation des concertations ?
- 12) Imposez-vous à vos enseignants de tenir un cahier de concertation où les dates, participants et décisions prises sont notés ? Ce cahier est-il personnel, d'année ou de cycle ?
- 13) Demandez-vous à vos enseignants de vous rendre ce cahier de concertation pour le consulter ?
- 14) Etes-vous informé de l'horaire et des lieux de chacune des concertations des différents cycles ?
- 15) Participez-vous aux concertations d'année ou de cycle ?
- 16) Pensez-vous que votre présence puisse influencer le déroulement de la concertation ?
- 17) Existe-t-il différents types de concertations au sein de votre école ? Lesquels ?
- 18) De quoi traitent les contenus de vos concertations en majorité ? Pouvez-vous quantifier en pourcentage la part organisationnelle et celle pédagogique ?
- 19) Quels sont les sujets abordés lors de vos concertations ? Imposez-vous parfois des thématiques à aborder ?
- 20) Les concertations s'articulent-elles autour du projet d'établissement ou pédagogique de votre école ? Si oui comment ?
- 21) La concertation repose-t-elle, selon vous, sur un travail d'équipe ? Pourquoi ?
- 22) Quels sont les apports professionnels que vous retirez de vos concertations ?
- 23) Quels sont les bénéfices des concertations entre enseignants pour les élèves ?
- 24) Pensez-vous que les concertations peuvent avoir une influence sur le taux de réussite des élèves ?
- 25) Pensez-vous que les enseignants soient pleinement conscients des enjeux et des gains possibles si les concertations sont réellement efficaces ?

## Annexe 7 : Définition pédagogique



# CONCERTATIONS

quoi ?

### 1) Définition :

Les concertations constituent des moments de réflexion, de discussion, de débat, ... entre les différents membres d'une équipe éducative. C'est l'occasion pour les enseignants d'élaborer des projets spécifiques, de débattre de certaines problématiques d'apprentissage, d'organiser des groupes de besoins, de planifier des activités culturelles et sportives, de...

### 2) Principe :

La concertation doit **s'articuler sur le projet d'établissement** et traduire le souci de mise en œuvre du **projet pédagogique de l'équipe éducative**.

### 3) 2 objectifs : Garder des traces de ce qui a été dit précédemment :

- pour concrétiser les actions envisagées (mémoire du groupe en cours d'année scolaire)
- pour évaluer le travail réalisé (outil servant de base pour rédiger le rapport d'activité)

### 4) Liens avec l'inspection :

Lecture collective du rapport établi pour l'inspection.

### 5) Rubriques du rapport de concertation :

Voir feuille... donc pas d'organisationnel, pas de préparation de semaine pendant ces 60 min par semaine !

### 6) Liens avec le rapport d'activités et le projet d'établissement :

Les différentes rubriques du rapport de concertations = les différentes rubriques du rapport d'activités

Le **Rapport d'activités** reprend des actions mises en œuvre par des choix pédagogiques, des actions concrètes choisies (Conseil de Participation) pour réaliser les **Projet Educatif et Pédagogique** du P.O.)

Et c'est sur base du **Rapport d'activités** que l'on doit réactualiser le **Projet d'Etablissement**

### P.O.

Projet Educatif

Projet Pédagogique



Projet d'Etablissement



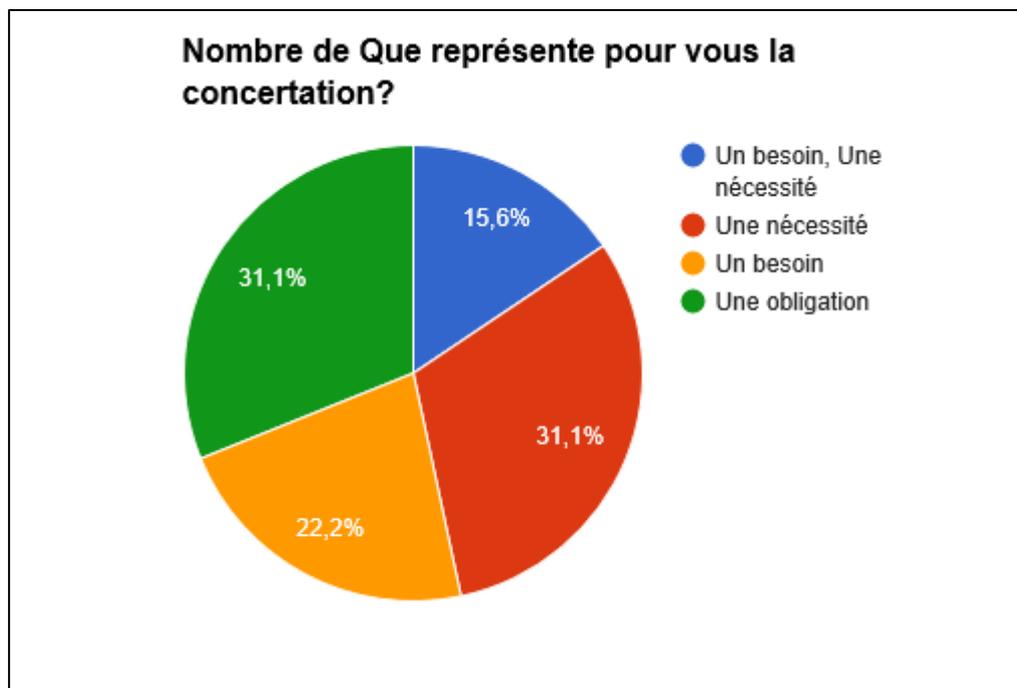
Rapport d'activités



Rapport de concertations

- 7) → On remarque donc que, comme nous n'avons défini aucun axe, aucune priorité générale, on fonctionne donc à l'envers, que l'on met la charrue avant les bœufs, ... On fait bien son petit travail quotidien sans savoir pourquoi !... Sans savoir où l'on va...
- 8) Propositions de Rapports de concertations (chacun présente comme il veut mais il faut retrouver les rubriques afin de construire facilement le Rapport d'activités et le Projet d'Etablissement)

## Annexe 8 : Graphique représentations



## Annexe 9 : Interviews directions

### Centre Scolaire de Ma Campagne (Ixelles)

Direction : Joëlle Denis - 8<sup>ème</sup> année de direction

- 1) Pour vous, qu'est-ce que la concertation ?  
« La concertation est un **temps de réflexion** par rapport à un sujet donné. Pédagogique, parfois organisationnel mais en principe pédagogique pour améliorer les apprentissages ».
- 2) Dans quel(s) but(s) vous concertez-vous ? Selon vous, à quoi sert la concertation ? « Ça permet de rappeler le projet pédagogique, d'essayer de le mettre en application par tel ou tel moyen ».
- 3) Que représente pour vous la concertation : un besoin, une nécessité, une obligation ? Pourquoi ? « Un **besoin** pour l'organisation et une **nécessité** pour la pédagogie ».
- 4) Comment s'organisent les concertations dans votre école ?  
« Toutes les trois semaines de 15h30 à 18h ».
  - Qui les organise ? « Moi ».
  - Qui y participe ? « Tous les professeurs ».
  - Qui anime ? « Moi ».
  - Où ont-elles lieu ? « Dans une classe du cycle 10-12 ».
  - Y a-t-il un secrétaire qui prend note ? « Oui ».
  - Y a-t-il un gardien du temps ? « Non, c'est moi ».
  - Qui établit le contenu ? « Je rédige un ordre du jour qui figure dans le carnet de communication en salle des profs et qui peut être complété par les professeurs ».
- 5) Quand vous concertez-vous ? Dans ou en dehors du temps scolaire ? « En dehors du temps scolaire ».
- 6) Avez-vous les 60 périodes de concertation légales requises par an ? « Oui ».
- 7) Pensez-vous que vos enseignants sont au courant du cadre légal des concertations ? « Oui ».
- 8) Vérifiez-vous en fin d'année que les 60 périodes ont bien été prestées par vos enseignants ? « Non ».
- 9) Avez-vous un calendrier de vos concertations ? Sont-elles planifiées dans le temps ? « Oui un calendrier est remis en début d'année avec toutes les dates de concertation ».
- 10) Votre inspection contrôle-t-elle le respect des dispositions relatives à l'organisation des concertations ? « Non ».
- 11) Imposez-vous à vos enseignants de tenir un cahier de concertation où les dates, participants et décisions prises sont notés ? Ce cahier est-il personnel, d'année ou de cycle ? « Oui, il est personnel ou de cycle, les professeurs ont le choix ».
- 12) Demandez-vous à vos enseignants de vous rendre ce cahier de concertation pour le consulter ? « Non ».
- 13) Etes-vous informé de l'horaire et des lieux de chacune des concertations des différents cycles ? « Oui ».
- 14) Participez-vous aux concertations d'année ou de cycle ? « Non ».
- 15) Pensez-vous que votre présence puisse influencer le déroulement de la concertation ? « Oui ».
- 16) Existe-t-il différents types de concertations au sein de votre école ? Lesquels ? « Les concertations en AG et les concertations en cycle ».

- 17) De quoi traitent les contenus de vos concertations en majorité ? *« De sujets propres à la vie de l'école, des informations pratiques relatives à l'organisation d'évènements et de questions pédagogiques ».*
- 18) Pouvez-vous quantifier en pourcentage la part organisationnelle et celle pédagogique ? *« Moitié, moitié je dirais, même si il faudrait plus de pédagogie que d'organisationnel ».*
- 19) Quels sont les sujets abordés lors de vos concertations ? Imposez-vous parfois des thématiques à aborder ? *« J'impose parfois certaines thématiques par exemple la didactique dans telle ou telle matière mais évidemment avant cela je demande aussi leurs idées aux professeurs ».*
- 20) Les concertations s'articulent-elles autour du projet d'établissement ou pédagogique de votre école ? Si oui comment ? *« Oui peu importe le sujet de l'année, il est toujours rattaché au projet pédagogique ».*
- 21) La concertation repose-t-elle, selon vous, sur un travail d'équipe ? Pourquoi ? *« J'aimerais bien mais ce n'est pas toujours le cas par manque de collaboration des professeurs ».*
- 22) Quels sont les apports professionnels que vous retirez de vos concertations ? *« Cela a permis de remettre une certaine organisation dans l'école et que tout le monde y adhère. Sur le plan pédagogique, vu les changements de programmes, ça a permis qu'on puisse discuter de tel ou tel point en équipe ou en cycle ».*
- 23) Quels sont les bénéfices des concertations entre enseignants pour les élèves ? *« En cycle quand les professeurs travaillent ensemble ça permet une continuité ».*
- 24) Pensez-vous que les concertations peuvent avoir une influence sur le taux de réussite des élèves ? *« Oui, bien sûr ».*
- 25) Pensez-vous que les enseignants soient pleinement conscients des enjeux et des gains possibles si les concertations sont réellement efficaces ? *« Oui ».*

## Collège Saint-Hubert (Auderghem)

Remarque : questionnaire complété par le directeur et envoyé par mail.

Direction : Bernard Polomé - 2<sup>ème</sup> année de direction dans cette école

- 1) Pour vous, qu'est-ce que la concertation ?  
« **Moment de réflexion** et de mise en projet au service des élèves ».
- 2) Dans quel(s) but(s) vous concertez-vous ?  
« Renforcer la réflexion en équipe, en cycle. Pousser à passer à l'action en expérimentant ce qui est nouveau mais en se reposant sur : l'expérience de l'autre, le résultat d'études et d'enquêtes, sur les bonnes pratiques de chacun. Inutile de réinventer ce qui existe déjà ! Gagner du temps pour être efficace ».
- 3) Que représente pour vous la concertation : un besoin, une nécessité, une obligation ? Pourquoi ?  
« Une **nécessité** avant tout. Impossible de travailler seul, de penser seul, de créer seul. Impossible d'imaginer que notre travail soit un travail individuel alors que nos élèves ne sont que de passage chez nous. Il y a eu un « avant », que je dois connaître, il y aura un « après » que je dois partager ».
- 4) Comment s'organisent les concertations dans votre école ?
  - Qui les organise ? « *Moi* ».
  - Qui y participe ? « *Tous les enseignants et la direction* ».
  - Qui anime ? « *Un enseignant ou la direction (en fonction des sujets)* ».
  - Où ont-elles lieu ? « *En classe ou en salle de réunion* ».
  - Y a-t-il un secrétaire qui prend note ? « *Oui* ».
  - Y a-t-il un gardien du temps ? « *Oui* ».
  - Qui établit le contenu ? « *Les enseignants ou la direction (en fonction des sujets, des demandes, des obligations, des attentes,...)* ».
- 5) Quand vous concertez-vous ? Dans ou en dehors du temps scolaire ?  
« *Une période est dégagée le lundi matin de 8h30 à 10h* ».
- 6) Combien de temps vous concertez-vous par semaine ?  
« *Une heure le lundi matin et en fonction de l'actualité, ½ h de plus sur le temps de midi* ».
- 7) Avez-vous les 60 périodes de concertation légales requises par an ? « *Oui* ».
- 8) Pensez-vous que vos enseignants sont au courant du cadre légal des concertations ?  
« *Oui* ».
- 9) Vérifiez-vous en fin d'année que les 60 périodes ont bien été prestées par vos enseignants ? « *Non* ».
- 10) Avez-vous un calendrier de vos concertations ? Sont-elles planifiées dans le temps ?  
« *Oui* ».
- 11) Votre inspection contrôle-t-elle le respect des dispositions relatives à l'organisation des concertations ? « *Oui en demandant les rapports de concertation* ».
- 12) Imposez-vous à vos enseignants de tenir un cahier de concertation où les dates, participants et décisions prises sont notés ? Ce cahier est-il personnel, d'année ou de

cycle ? *« Carnet de concertation par cycle, et rapport de concertation remis par la direction lorsqu'il s'agit d'une concertation en école ».*

- 13) Demandez-vous à vos enseignants de vous rendre ce cahier de concertation pour le consulter ? *« Non ».*
- 14) Etes-vous informé de l'horaire et des lieux de chacune des concertations des différents cycles ? *« Oui ».*
- 15) Participez-vous aux concertations d'année ou de cycle ? *« Oui, 2x par mois (une concertation avec l'équipe maternelle, une concertation par cycle) ».*
- 16) Pensez-vous que votre présence puisse influencer le déroulement de la concertation ? *« Oui dans la mesure où je suis garant du projet de l'école et de la dynamique que je souhaite voir au sein de mon équipe ».*
- 17) De quoi traitent les contenus de vos concertations en majorité ?  
*« Projet « Vivre Ensemble » 1x par mois en école (réunion fixée dans le calendrier). Organisations diverses (sorties culturelles, fête scolaire, expo, célébration, ...). Mise en place d'un nouveau bulletin en relation directe avec les compétences ».*
- 18) Pouvez-vous quantifier en pourcentage la part organisationnelle et celle pédagogique ?  
*50/50*
- 19) Quels sont les sujets abordés lors de vos concertations ? Imposez-vous parfois des thématiques à aborder ? *« La continuité des apprentissages, le travail par compétences, les pistes didactiques, la correction des épreuves externes non certificatives, les règles de discipline, le vivre ensemble, le matériel pédagogique, les préparations (banque de données), les méthodes utilisées en français et en math, ... ».*
- 20) La concertation repose-t-elle, selon vous, sur un travail d'équipe ? Pourquoi ?  
*« Indispensable pour avoir une vue globale de notre métier, chacun est responsable du parcours que fait un élève dans notre école, l'enfant est l'affaire de tous et non pas exclusivement de son titulaire de classe ».*
- 21) Quels sont les apports professionnels que vous retirez de vos concertations ?  
*« De la cohérence entre tous les acteurs ».*
- 22) Pensez-vous que les concertations peuvent avoir une influence sur le taux de réussite des élèves ? *« Oui à partir du moment où le partage de travail, le suivi et la responsabilité des élèves devient non plus l'affaire d'une seule personne mais bien l'affaire de tous ! Arrêter de penser à SA matière, SA classe, SES élèves, SON année, SON matériel, SES préparations, SES recherches... et privilégier NOTRE collaboration au service des élèves ».*
- 23) Pensez-vous que les enseignants soient pleinement conscients des enjeux et des gains possibles si les concertations sont réellement efficaces ? *« Non ! ».*

## Saint-Dominique (Schaerbeek)

Direction : Ilir Strazimiri -10<sup>ème</sup> année de direction

1) Pour vous, qu'est-ce que la concertation ?

« Un espace-temps où il y a des **échanges** entre les enseignants sur un sujet ou des sujets donnés ».

2) Dans quel(s) but(s) vous concertez-vous ?

« On a plusieurs types de concertations avec les enseignants.

La première est de type **INFORMATIVE**, ce sont les assemblées générales, il y en a une par semaine. Elle est préparée en partenariat avec les enseignants. Chaque cycle a son représentant et c'est en petit comité qu'on détermine l'ordre du jour des AG. Ces concertations ont lieu en dehors du temps scolaire. De 15h à 16h tous les vendredis.

Ensuite, il y a le **CONSEIL DE DIRECTION**, c'est un lieu où l'on réfléchit à des projets que peuvent vivre des équipes. C'est aussi une prise de température sur ce qui se passe au sein des équipes. Ce n'est pas un four tout. L'objet premier est de voir ce que l'équipe pourrait réfléchir en terme de pédagogie, d'organisation (correction évaluations...). Il y a des informations qui viennent là des enseignants et puis celles qui viennent de la direction. C'est un échange et toujours sur l'argumentation. On explique pourquoi on amène tel ou tel sujet.

Il y a les concertations de **CYCLES** organisées par les enseignants eux-mêmes au moment de leur choix (temps de midi, après les cours...). Chaque cycle se voit sur le temps de midi une à deux fois semaine. Il y a des heures de cours spéciaux combinées afin que les enseignants puissent se voir aussi et du coup chaque professeur a entre 5 et 6h de concertation par semaine.

Il y a quelques concertations **ENTRE** les **CYCLES**, ils essayent de se voir mais ce n'est pas évident car il faut trouver du temps. Il y a des demandes de rencontre sur des thèmes bien précis à la demande des enseignants ».

3) Que représente pour vous la concertation : un besoin, une nécessité, une obligation ? Pourquoi ?

« Ici, chez nous, c'est les trois, avec le fonctionnement des classes en plateaux (association de deux classes). Chaque plateau est associé à un cycle. Trois plateaux par cycle donc six classes. La manière dont l'école fonctionne implique des concertations. Les professeurs sont obligés de se voir pour discuter de l'organisation, du travail, des fichiers, des modalités de fonctionnement et pour la continuité. Pour avoir une cohérence dans le cycle ».

4) Comment s'organisent les concertations dans votre école ?

« La direction gère les AG, les enseignants s'occupent des concertations de cycles ».

5) Quand vous concertez-vous ? Dans ou en dehors du temps scolaire ?

« En AG, tous les vendredis de 15h à 16h et en cycle à différents moments de la semaine »  
+ voir question 4.

6) Combien de temps vous concertez-vous par semaine ?

« Chaque professeur a entre 5 et 6h de concertation par semaine ».

7) Avez-vous les 60 périodes de concertation légales requises par an ?

*« Bien plus ! La manière de fonctionner de l'école induit le nombre d'heures de concertation ».*

- 8) Pensez-vous que vos enseignants sont au courant du cadre légal des concertations ?  
*« Oui, et on le rappelle tous les ans ».*
- 9) Vérifiez-vous en fin d'année que les 60 périodes ont bien été prestées par vos enseignants ?  
*« Pas besoin... ».*
- 10) Avez-vous un calendrier de vos concertations ? Sont-elles planifiées dans le temps ?  
*« Oui tout est fixé au mois d'août ».*
- 11) Votre inspection contrôle-t-elle le respect des dispositions relatives à l'organisation des concertations ?  
*« Non ».*
- 12) Imposez-vous à vos enseignants de tenir un cahier de concertation où les dates, participants et décisions prises sont notés ? Ce cahier est-il personnel, d'année ou de cycle ?  
*« Non, on l'a déjà demandé, ça n'a pas fonctionné, on a eu ensuite un système de fiches et puis on s'est rendu compte que la meilleure manière de fonctionner c'est de les laisser libres. Ils ont tous un cahier de concertation donc il n'y en a pas un par cycle mais plusieurs et pour prendre note ils gèrent aussi, on ne peut pas demander à un enseignant de faire secrétaire car alors il ne sait pas participer à la discussion ».*
- 13) Demandez-vous à vos enseignants de vous rendre ce cahier de concertation pour le consulter ?  
*« Non ».*
- 14) Etes-vous informé de l'horaire et des lieux de chacune des concertations des différents cycles ?  
*« Oui ».*
- 15) Participez-vous aux concertations d'année ou de cycle ?  
*« Oui, parfois, à leur demande ».*
- 16) Pensez-vous que votre présence puisse influencer le déroulement de la concertation ?  
*« Oui ».*
- 17) Existe-t-il différents types de concertations au sein de votre école ? Lesquels ?  
*Voir question 4*
- 18) De quoi traitent les contenus de vos concertations en majorité ? Pouvez-vous quantifier en pourcentage la part organisationnelle et celle pédagogique ?  
*« Il y a cinq ans de cela c'était 90% organisationnel et 10% pédagogie. Aujourd'hui, je dirais 30% organisationnel et 70% de pédagogie. Le changement s'est fait grâce au fait que suite à des observations que je faisais au cours de certaines concertations, je faisais des feed-back sur le contenu. A force d'interpeller les enseignants, ça s'est incrusté dans leur inconscient ».*
- 19) Quels sont les sujets abordés lors de vos concertations ? Imposez-vous parfois des thématiques à aborder ?  
*Voir question 4*
- 20) Les concertations s'articulent-elles autour du projet d'établissement ou pédagogique de votre école ? Si oui comment ?  
*« C'est surtout les journées pédagogiques qui tournent autour de cela, les concertations non, les AG oui ».*
- 21) La concertation repose-t-elle, selon vous, sur un travail d'équipe ? Pourquoi ?

*« Oui, sinon ce n'est pas la peine d'en proposer ».*

22) Quels sont les apports professionnels que vous retirez de vos concertations ?

*« Le fait que les enseignants s'impliquent là-dedans font que l'école tourne et que si il n'y avait pas ces temps de concertation je ne sais pas comment on pourrait faire vivre l'école de la manière dont on la fait vivre ».*

23) Quels sont les bénéfices des concertations entre enseignants pour les élèves ?

*« La cohérence au niveau des classes à travers un cycle. Et ce avant même la continuité entre tous les niveaux. Chaque cycle a la capacité de vivre en autarcie chez nous mais les AG sont là pour créer des ponts entre chaque cycle (par des partages d'expériences, ...) ».*

24) Pensez-vous que les concertations peuvent avoir une influence sur le taux de réussite des élèves ?

*« Oui j'en suis persuadé ».*

25) Pensez-vous que les enseignants soient pleinement conscients des enjeux et des gains possibles si les concertations sont réellement efficaces ?

*« Non, même si ici se concerter c'est dans la culture de l'école, ça a toujours existé ».*

26) Voyez-vous une différence entre les « jeunes » enseignants et ceux qui sont là depuis plus longtemps ?

*« Non, les anciens font l'écolage des jeunes par rapport à la concertation car les jeunes ne savent pas se concerter. On propose même une concertation pour les jeunes c'est-à-dire ceux qui ont moins de cinq ans d'ancienneté à qui on explique le fonctionnement de la concertation au sein de notre école.*

## Saint-Jospeh (Boondaël)

Direction : Marc Decastiau - 9<sup>ème</sup> année de direction

1) Pour vous, qu'est-ce que la concertation ?

« La concertation est un outil, un espace, un temps qui permet aux enseignants de **travailler de manière collaborative**. Qu'est-ce que le travail d'équipe des enseignants induit ? Il y a l'évaluation formative, la différenciation... ».

2) Dans quel(s) but(s) vous concertez-vous ?

« Pour apporter une plus-value aux apprentissages et les rendre performants et efficaces ».

3) Que représente pour vous la concertation : un besoin, une nécessité, une obligation ? Pourquoi ?

« Ici à l'école avant que la concertation soit 'décrétalement' obligatoire ça a été un BESOIN. Donc les enseignants ici à l'école, se sont créés, se sont donnés des temps de concertation parce que c'était un besoin. Et puis ce besoin est devenu progressivement une NECESSITE et puis elle est devenue une OBLIGATION décrétale. Il y a eu les trois mais le point de départ et le fait qu'elle tourne bien tient du fait qu'elle est venue d'un besoin et pas d'une contrainte venant de la direction ou d'un décret de la ministre ».

4) Comment s'organisent les concertations dans votre école ?

« Il y a différents types de concertation...

- Il y a d'abord une concertation pour l'unité d'apprentissage, on va dire le CYCLE car ici à l'école, ayant des espaces ouverts, les enseignants n'ont pas le choix, ils doivent travailler en équipe. Ils ont une première concertation qui est celle de cycle et qui jusqu'à l'année passée, avait lieu pendant leurs heures de natation. Les enfants partent à la piscine pendant environ deux heures et les enseignants titulaires d'un même horizon (donc 3 classes) sont détachés de la surveillance de la piscine pour pouvoir se concerter. Ils ont environ 100 minutes voir un peu plus. Ils se réunissent sans moi, ils définissent eux-mêmes ce qu'ils travaillent mais ils ont un canevas (qui est en train d'être reconstruit). En tant que directeur, je trouve que je dois être présent. Mais ma présence n'est pas nécessairement une présence physique c'est-à-dire que les enseignants m'envoient l'ordre du jour de leur réunion au moins un jour avant de tel sorte que eux disent « pour tel sujet on aimerait que tu sois là parce que on veut t'entendre, tu as une décision à prendre. » ou moi je me dis par rapport à ce point-là, il y a un enjeu important, je veux y être. En plus, plus de la moitié de ces concertations se font sur drive donc même si je suis dans mon bureau, j'ai un de mes pc ou je vois en direct ce qui est en train de s'écrire et donc il arrive parfois que je m'arrête et je vais les rejoindre ou j'écris une phrase et ils voient ce que j'écris. Je suis réellement présent dans leur concertation mais pas nécessairement physiquement car ça leur appartient.
- A côté de cela, on pratique l'immersion et donc on a dans l'école 4 enseignants néerlandophones. Ceux-ci sont intégrés dans un cycle d'enseignants francophones avec lesquels ils concertent. Mais ils ont aussi une concertation entre enseignants néerlandophones pour construire la continuité des apprentissages en néerlandais. Et donc là, une fois par mois, ils se réunissent durant une heure, une heure et demie avec aucun moment fixe mais selon une tournante au niveau des jours et temps qui varient en fonction des disponibilités de chacun. Là je suis physiquement présent

*parce que cette concertation se déroule en néerlandais et je trouve qu'il est important pour moi en tant que directeur d'une école en immersion qu'à ce moment je parle en néerlandais.*

- *On a une école où le projet pédagogique est très important et où moi en tant que directeur j'ai la chance de pouvoir être détaché de beaucoup de tâches pour pouvoir consacrer une grande partie de mon temps au **pilotage pédagogique**. Donc nous avons une assemblée générale (AG) ou réunion mensuelle qu'on avait avant le vendredi de 15h30 à 17h30 qui avait un contenu au trois quart pédagogique. Et donc tout ce qui est information qu'auparavant on mettait dans l'AG passe maintenant par un autre canal (exemple : note interne). Cette AG qui a lieu une fois par mois, je la prépare, les enseignants reçoivent l'ordre du jour au minimum deux jours à l'avance, généralement le lundi et ils peuvent rajouter des éléments. Il y a parfois des interactions. Par exemple, par rapport au projet pédagogique, je ressors une phrase et puis soit des volontaires préparent soit on tire au sort deux enseignants et ils vont préparer un petit quelque chose et puis présentent. Souvent, c'est le lieu aussi où des informations qui concernent tout le monde, venant des différents lieux de concertation, ressortent aussi.*
- *A côté de ça on a au moins une fois par mois, le vendredi, une concertation totalement autogérée par les enseignants, où je suis présent comme invité, sur un sujet pédagogique, qui concerne tous les enseignants de 2,5 ans à 12 ans où la **cohérence pédagogique** est travaillée. Là je n'ai rien à dire. En début d'année, les enseignants font une sorte de brainstorming en se demandant quels sont tous les sujets pédagogiques sur lesquels on veut travailler ? En tenant compte que ce qui est important c'est la **continuité**. Parfois un même sujet est travaillé sur plusieurs années. Et là, sur base volontaire, il y a à chaque fois une équipe de deux, trois enseignants qui vont animer. Ces enseignants ont la liberté de choisir l'objet qui va être travaillé et la manière dont ils vont l'animer (présentation, jeux, travaux de groupes, ...). Et là moi je suis là au même statut qu'eux mais il m'arrive d'être interpellé et ils me disent voilà maintenant qu'est-ce qu'on fait avec ça, est-ce qu'il est possible de mettre des moyens en temps, en argent, en matériel pour réaliser tel ou tel chose.*
- *A côté de cela, il y a des partages pédagogiques, qui sont des concertations aussi, et qui viennent par rapport à des sujets qui naissent. Par exemple, on a un chef d'œuvre en classe terminal qu'on est en train de totalement refondre parce qu'on a eu des insatisfactions. Et donc sur base volontaire, les enseignants se réunissent et y travaillent. (Autres exemples : cellule veillée de Noël, projet pédagogique ...). Là, je ne suis pas nécessairement présent mais je me tiens informé via les rapports et je fais passer les informations durant les AG.*
- *Entre tous ces moments de concertation, il peut y avoir des liens. Il arrive que durant la réunion du vendredi, il y ait une préparation qui doit se faire dans les classes de niveau et donc là il y a des interactions. Par rapport à un projet de l'école qui se fait, il y a des aller-retour. Et donc entre les différents moments de concertation, il y a des liens.*
- *Les éducateurs (ceux qui s'occupent des moments extra-scolaires) se concertent aussi trois heures semaine sur des projets, le suivi des élèves et sur l'aspect organisationnel. Je suis là quelquefois. Ils participent parfois aussi aux concertations des enseignants ou aux conseils de classe.*

=> *La concertation est une vraie culture d'école car les enseignants qui travaillent dans la même tranche d'âges ont la nécessité de se rencontrer et ont le désir de partager de créer des passerelles entre les classes. A partir du moment où l'on veut travailler, la **cohésion**, la **continuité** s'est important de concerter. Au début ses réunions se faisaient sur base volontaire, elles réunissaient donc un petit groupe d'enseignants. Progressivement ce noyau construisant des choses se disait ceux qui viennent pas, on le droit de pas venir mais toutes les décisions qu'on prend à ces réunions, seront actées et mises en œuvre. Donc sous la pression du groupe, par curiosité, certains sont venus et ont vu le bénéfice que ça pouvait leur apporter ».*

- 5) Quand vous concertez-vous ? Dans ou en dehors du temps scolaire ?  
*Voir question 4*
- 6) Combien de temps vous concertez-vous par semaine ?  
*Voir question 4*
- 7) Avez-vous les 60 périodes de concertation légales requises par an ?  
*« On les dépasse largement ».*
- 8) Pensez-vous que vos enseignants sont au courant du cadre légal des concertations ?  
*« Ce qui se passe c'est que historiquement parlant, on a eu besoin de concertation avant que ça n'arrive. Et donc pour les enseignants qui le pratiquaient déjà, lorsque l'obligation est arrivée dans les décrets, ils se sont dit c'est bien, c'est officiel. C'est un peu une reconnaissance par rapport aux choses qui avaient été mises en place ».*
- 9) Vérifiez-vous en fin d'année que les 60 périodes ont bien été prestées par vos enseignants ?  
*« Non pas besoin, nous avons bien plus ... ».*
- 10) Avez-vous un calendrier de vos concertations ? Sont-elles planifiées dans le temps ?  
*« Oui, elles sont planifiées et tout le monde est au courant ».*
- 11) Votre inspection contrôle-t-elle le respect des dispositions relatives à l'organisation des concertations ?  
*« Oui, lors des visites de l'inspection, elle reçoit les carnets de concertation ».*
- 12) Imposez-vous à vos enseignants de tenir un cahier de concertation où les dates, participants et décisions prises sont notés ? Ce cahier est-il personnel, d'année ou de cycle ?  
*« Il y a des canevas de concertation qui sont disponibles pour les enseignants. Certains se concertent et tapent en live leur compte rendu sur un drive en ligne. Ceux qui ne le font pas, doivent m'envoyer une copie en PDF de leurs notes. Les enseignants ont la responsabilité de gérer et archiver leurs notes et moi dans mon bureau, j'ai ma farde de concertation avec toutes les concertations (copie papier du drive et rapports lus et surlignés).*
- 13) Demandez-vous à vos enseignants de vous rendre ce cahier de concertation pour le consulter ?  
*Voir question 12*
- 14) Etes-vous informé de l'horaire et des lieux de chacune des concertations des différents cycles ?  
*« Oui »*
- 15) Participez-vous aux concertations d'année ou de cycle ?  
*« Oui » + voir question 4*
- 16) Pensez-vous que votre présence puisse influencer le déroulement de la concertation ?  
*« Evidemment et c'est là tout le pilotage d'une direction de se dire, là je ne peux pas manquer l'occasion d'y être. Soit pour dynamiser la réunion par rapport à un projet qui*

*émerge, soit de l'autre côté, car il faut recadrer certaines choses, freiner les ardeurs d'un collègue qui prend trop de place par rapport à l'équipe.... ».*

17) Existe-t-il différents types de concertations au sein de votre école ? Lesquels ?

*Voir question 4*

18) De quoi traitent les contenus de vos concertations en majorité ? Pouvez-vous quantifier en pourcentage la part organisationnelle et celle pédagogique ?

*« Les concertations, de tous types, sont d'abord et avant tout orientées sur les apprentissages et l'aspect pédagogique. Je gère très peu l'aspect administratif en concertation, les informations organisationnelles sont traitées via des notes internes ».*

19) Quels sont les sujets abordés lors de vos concertations ? Imposez-vous parfois des thématiques à aborder ?

*Voir question 4*

20) Les concertations s'articulent-elles autour du projet d'établissement ou pédagogique de votre école ? Si oui comment ?

*« Oui » + voir question 4*

21) La concertation repose-t-elle, selon vous, sur un travail d'équipe ? Pourquoi ?

*« Oui clairement ».*

22) Quels sont les apports professionnels que vous retirez de vos concertations ?

*« C'est du co-développement permanent ».*

23) Quels sont les bénéfices des concertations entre enseignants pour les élèves ?

*« Premièrement un gain au niveau des apprentissages, deuxièmement, un suivi et un regard multiple, de par le travail en cycle, sur l'enfant. Et donc l'évaluation formative est un des points permanents de la concertation mais on a des regards croisés.*

24) Pensez-vous que les concertations peuvent avoir une influence sur le taux de réussite des élèves ?

*« Oui cela influence sans aucun doute. Par exemple quand un enseignant vient me dire qu'une activité n'a pas fonctionné et que les enfants ne sont pas arrivés là où il voulait. Et bien on va réfléchir et s'interroger ensemble. Seul on y arrive moins bien. Le premier bénéficiaire des concertations est donc bien l'élève et même l'élève en difficulté ».*

25) Pensez-vous que les enseignants soient pleinement conscients des enjeux et des gains possibles si les concertations sont réellement efficaces ?

*« Oui je pense car il arrive qu'il y ait des concertations qui sautent à cause d'un jour de congé ou d'un spectacle mais alors ça râle car on va me dire on doit trouver un temps pour quand même se concerter on en a besoin, on doit le trouver.*

26) Voyez-vous une différence entre les « jeunes » enseignants et ceux qui sont là depuis plus longtemps ?

*« Non la différence n'est pas là, elle est dans le profil d'enseignants. Et donc j'en ai qui sont très performants dans les concertations qu'ils soient jeunes ou anciens et d'autres qui ont plus difficile ».*

## Notre-Dame Wolvenberg (Uccle)

Direction : Sonia Belfaiez - 4<sup>ème</sup> année de direction

- 1) Pour vous, qu'est-ce que la concertation ?  
« Pour moi, la concertation représente un temps de travail entre les membres de l'équipe ».
- 2) Dans quel(s) but(s) vous concertez-vous ?  
« Il y a plusieurs raisons : des raisons organisationnelles en vue de la mise en place de projets ou d'un évènement. Ou alors des thématiques de fond comme par exemple la réflexion autour du bulletin ou les évaluations externes ».
- 3) Que représente pour vous la concertation : un besoin, une nécessité, une obligation ? Pourquoi ?  
« Une nécessité. Avant d'avoir ma fonction de directrice, j'étais dans une école à Schaerbeek dans laquelle on fonctionnait énormément en équipe et sans la concertation ça ne marche pas. Cela peut être aussi un besoin et une obligation parce que sans ces temps-là, pour moi, il me semble qu'il ne peut pas y avoir de cohérence ou de mise en projet efficace ».
- 4) Comment s'organisent les concertations dans votre école ?  
« Moi je dirige deux implantations. Historiquement, à la Pomme, il y a toujours eu un aménagement de l'horaire, le vendredi, qui libérait les enseignants à partir de 14h et ils avaient concertation. Historiquement, cette concertation était un temps de travail autonome. Quand je suis arrivée ici, à Notre-Dame, j'ai vu que cela n'existait pas. J'ai trouvé que cela n'était pas spécialement équitable car certains enseignants travaillent sur les deux sites. Donc, on a aménagé l'horaire à Notre-Dame et on a amené la possibilité aussi de concerter en école. Ce moment formel, le vendredi où je suis présente sur l'une ou l'autre implantation, est une concertation que j'anime et où c'est moi qui gère les échanges. Sinon les enseignants ont, eux, des temps de concertation généralement par cycle, mais ça je n'exerce pas de contrôle dessus ».
- 5) Quand vous concertez-vous ? Dans ou en dehors du temps scolaire ?  
« Le vendredi de 14h à 15h20. C'est hors du temps scolaire car les enfants à 13h50 ont eu leurs 28 périodes sur la semaine ».
- 6) Combien de temps vous concertez-vous par semaine ?  
« 80 min par semaine ».
- 7) Avez-vous les 60 périodes de concertation légales requises par an ?  
« Oui ».
- 8) Pensez-vous que vos enseignants sont au courant du cadre légal des concertations ?  
« Non, je ne crois pas ».
- 9) Vérifiez-vous en fin d'année que les 60 périodes ont bien été prestées par vos enseignants ?  
« Non, pas besoin ».
- 10) Avez-vous un calendrier de vos concertations ? Sont-elles planifiées dans le temps ?  
« Oui, parfois cela arrive qu'en plus il y ait des rajouts. Dans le cadre du projet pour l'école citoyenne, par exemple, on a été contraint de prendre plus de temps et d'organiser des moments 'extra's. Alors à ce moment-là, je prévois à l'avance et en général si j'ai besoin d'avoir les deux implantations en même temps cela nécessite alors que ce soit après les heures. C'est occasionnel, je dirais même pas une fois par trimestre ».

- 11) Votre inspection contrôle-t-elle le respect des dispositions relatives à l'organisation des concertations ?  
*« Non, on ne m'a jamais demandé de retour ».*
- 12) Imposez-vous à vos enseignants de tenir un cahier de concertation où les dates, participants et décisions prises sont notés ? Ce cahier est-il personnel, d'année ou de cycle ?  
*« Non et je ne le demande pas ».*
- 13) Demandez-vous à vos enseignants de vous rendre ce cahier de concertation pour le consulter ?  
*« Non ».*
- 14) Participez-vous aux concertations d'année ou de cycle ?  
*« Je pars du principe que je suis disponible, à leur demande. Cela s'est fait dans le cycle 10-12 par exemple. Ce cycle est un cycle assez neuf qui s'est mis en place de l'autre côté et où elles ont souhaité concerter ensemble et avec moi car j'avais un vécu d'institut essentiellement en 10-12. Elles sont venues me demander de concerter avec elles. Au-delà de cela, j'ai eu peu de demandes et moi je suis très peu proactive là-dessus parce que tout simplement le fait de vivre sur les deux sites ne me le permet quasi pas. En regardant bien un petit peu, je pourrais m'investir dans leurs concertations mais je n'ai pas eu le temps de le mettre en place. Je ne suis que deux jours semaine sur chaque site ».*
- 15) Pensez-vous que votre présence puisse influencer le déroulement de la concertation ?  
*« Oui ».*
- 16) Existe-t-il différents types de concertations au sein de votre école ? Lesquels ?  
*Voir question 4*
- 17) Quels sont les sujets abordés lors de vos concertations ? Imposez-vous parfois des thématiques à aborder ?  
*Voir question 4*
- 18) Les concertations s'articulent-elles autour du projet d'établissement ou pédagogique de votre école ? Si oui comment ?  
*« Non, je n'ai pas la démarche d'aller voir dans le projet et me dire cette thématique-là, il faudrait qu'on y revienne. Mais inévitablement c'est quand même cela qui se passe parce que les thématiques abordées (question de l'évaluation, de l'autonomie...) ça fait partie du projet ».*
- 19) La concertation repose-t-elle, selon vous, sur un travail d'équipe ? Si une équipe n'arrive pas à travailler ensemble cela peut-il fonctionner ?  
*« Pour moi, ce n'est pas parce qu'on n'arrive pas à travailler en équipe, qu'on ne peut pas concerter. Même si c'est clairement lié. Mais c'est simplement que si on ne concerte pas, on ne peut pas travailler en équipe ».*
- 20) Quels sont les apports professionnels que vous retirez de vos concertations ?  
*« Le conflit sociocognitif, le partage de pratiques, l'esprit critique, être confronté à un autre avis que le sien et à une autre réalité. Se poser des questions et être confronté à la vie de l'autre d'autant que dans ces deux écoles-ci, se sont deux petites structures donc il n'y a jamais deux titulaires qui font la même année. Il n'y a pas de binômes mais ils concertent en cycle ».*
- 21) Quels sont les bénéfices des concertations entre enseignants pour les élèves ?

« Une **continuité** à travers les années et des contenus qui n'arrivent pas que d'une seule personne mais qui ont été partagés et analysés avant que ça n'arrive chez les élèves. Il n'y a pas qu'un maître à bord qui a choisi de faire cela et qui le travaille avec ses élèves ».

22) Pensez-vous que les concertations peuvent avoir une influence sur le taux de réussite des élèves ? Si on a une équipe qui concerte bien on aura des bons résultats ?

« Cela dépend de là où l'on place la barre des résultats. Je pense qu'il y a des écoles qui fonctionnent très bien en termes de résultats et performances des élèves, sans concertation. Après, dans ce qui va faire la vie de l'école, l'implication des élèves, l'épanouissement des élèves et cette continuité, oui je pense que ça peut jouer sur leur rendement, leur efficacité. Mais je ne suis pas certaine, même si je crois très fort en la concertation, qu'il y a une cause à effet directe entre les concertations et les points.

23) Pensez-vous que les enseignants soient pleinement conscients des enjeux et des gains de la concertation ?

« Temps qu'ils ne la pratiquent pas, il ne sont pas conscients des enjeux. Ils me l'ont dit ici à Notre-Dame. La concertation commune n'existait pas, le temps dégagé non plus et ils vivaient très bien même si ils se plaignaient parfois d'un manque de temps pour pouvoir échanger les pratiques. Cette concertation existe maintenant et ils m'ont déjà souvent exprimé le fait que c'était un plus dans leur pratique. Ils l'ont vu comme quelque chose de positif et c'est devenu un vrai besoin. De l'autre côté à La Pomme, je serai un peu plus nuancée. Ils ont toujours eu ce temps-là qui existait mais pour avancer tout seul dans leur travail. Mais maintenant ils n'ont plus ce temps-là, en autonomie, ils doivent être là, échanger, être participatifs ».

24) Souhaitez-vous rajouter quelque chose au sujet de la concertation ?

« Le point de la concertation est un levier essentiel dans le fonctionnement d'une école. Il y a des heures obligatoires mais 60 heures sur une année c'est vraiment peu. Je trouverais très bien l'idée de prolonger les journées avec les gens sur place et pouvoir fonctionner ensemble. Je trouve dommage qu'on soit si peu aidé dans notre mission de direction pour arriver à y parvenir ».

## Sainte-Marie Fraternité (Schaerbeek)

Remarque : questionnaire complété par la directrice et envoyé par mail.

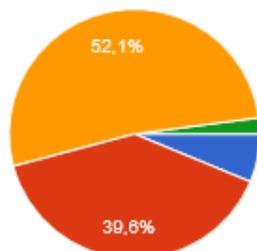
Direction : Isabelle Senterre – 14ème année de direction

- 1) Pour vous, qu'est-ce que la concertation ? « *Un moment de rencontre entre professionnels afin de planifier, échanger, construire, partager aussi bien des vécus de classe que des obligations ou de difficultés rencontrées* ».
- 2) Dans quel(s) but(s) vous concertez-vous ? « *C'est une occasion de construire ensemble. D'inscrire l'équipe dans une démarche participative* »
- 3) Que représente pour vous la concertation : un besoin, une nécessité, une obligation ? Pourquoi ? « *Un besoin, je pilote l'établissement dans une dynamique participative. Ce sont des moments idéaux pour faire bouger, avancer différents projets* ».
- 4) Comment s'organisent les concertations dans votre école ? « *Il y en a de plusieurs types selon les besoins* »
  - Qui les organise ? « *Les titulaires, les cycles ou la direction* »
  - Qui y participe ? « *Les titulaires, les cycles ou la direction* »
  - Qui anime ? « *Les titulaires, les cycles ou la direction* »
  - Où ont-elles lieu ? « *Sur les plateaux, dans les classes, dans la salle des profs dans des structures extérieures du quartier (partenariat D+, crèche, bibliothèque ISPG, Cgé ...)* ».
  - Y a-t-il un secrétaire qui prend note ? « *Oui un collègue différent à chaque fois* »
  - Y a-t-il un gardien du temps ? « *Oui un collègue différent à chaque fois* »
  - Qui établit le contenu ? « *Soit la direction soit un collègue* »
- 5) Quand vous concertez-vous ? Dans ou en dehors du temps scolaire ? « *Certaines concertations se déroulent sur le temps de midi, une fois par mois de 15h30 à 17h10* ».
- 6) Combien de temps vous concertez-vous par semaine ? « *Cela dépend des semaines et de mon agenda mais au moins une fois !* ».
- 7) Avez-vous les 60 périodes de concertation légales requises par an ? « *Bien entendu !* ».
- 8) Pensez-vous que vos enseignants sont au courant du cadre légal des concertations ? « *D'une partie du cadre ...* »
- 9) Vérifiez-vous en fin d'année que les 60 périodes ont bien été prestées par vos enseignants ? « *Non, mais j'y pense ...* »
- 10) Avez-vous un calendrier de vos concertations ? « *oui !* » Sont-elles planifiées dans le temps ? « *Distribué en début d'année* ».
- 11) Votre inspection contrôle-t-elle le respect des dispositions relatives à l'organisation des concertations ? « *Non* ».
- 12) Imposez-vous à vos enseignants de tenir un cahier de concertation où les dates, participants et décisions prises sont notés ? « *Oui* » Ce cahier est-il personnel, d'année ou de cycle ? « *Je laisse la liberté des modalités* ».
- 13) Demandez-vous à vos enseignants de vous rendre ce cahier de concertation pour le consulter ? « *Non mais j'assiste régulièrement aux rencontres et m'assure des suivis* ».
- 14) Etes-vous informé de l'horaire et des lieux de chacune des concertations des différents cycles ? « *Oui, cela doit être déterminé en début d'année et rendu avec l'horaire* ».

- 15) Participez-vous aux concertations d'année ou de cycle ? *« Selon les besoins, les demandes ».*
- 16) Pensez-vous que votre présence puisse influencer le déroulement de la concertation ? *« Oui ».*
- 17) Existe-t-il différents types de concertations au sein de votre école ? *« Oui »* Lesquels ? *« Déjà explicité dans les groupes, il y a aussi des concertations informations, réflexions ou décisions.... ».*
- 18) De quoi traitent les contenus de vos concertations en majorité ? Pouvez-vous quantifier en pourcentage la part organisationnelle et celle pédagogique ? *« Heu.. ».*
- 19) Quels sont les sujets abordés lors de vos concertations ? *« Différents selon les années et les projets ».* Imposez-vous parfois des thématiques à aborder ? *« Oui selon les besoins ».*
- 20) Les concertations s'articulent-elles autour du projet d'établissement ou pédagogique de votre école ? *« Oui en plus du PGAED ».*
- 21) La concertation repose-t-elle, selon vous, sur un travail d'équipe ? *« Oui ».*
- 22) Quels sont les bénéfices des concertations entre enseignants pour les élèves ? *« Si les concertations sont alimentées, cadrées et balisées .... aucun doute ».*
- 23) Pensez-vous que les concertations peuvent avoir une influence sur le taux de réussite des élèves ? *« Oui si celles-ci sont régulées ».*
- 24) Pensez-vous que les enseignants soient pleinement conscients des enjeux et des gains possibles si les concertations sont réellement efficaces ? *« Conscients oui mais pas assez outillés pour gérer ces moments. Ils manquent de stratégies, de supports et parfois se laisser glisser dans du fonctionnel ou des détails ».*

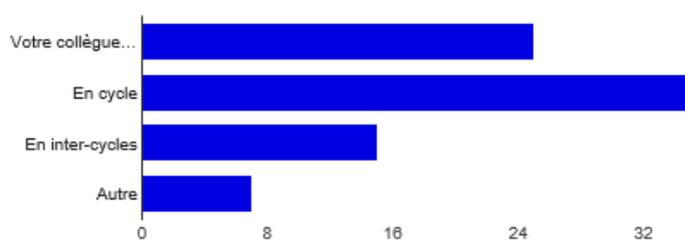
## Annexe 10 : Réponses questionnaire en ligne

### Qui êtes-vous?



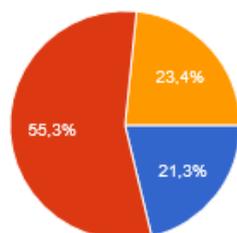
|                     |    |        |
|---------------------|----|--------|
| Direction           | 3  | 6.3 %  |
| Enseignant maternel | 19 | 39.6 % |
| Enseignant primaire | 25 | 52.1 % |
| Autre               | 1  | 2.1 %  |

### Avec qui vous concertez-vous?



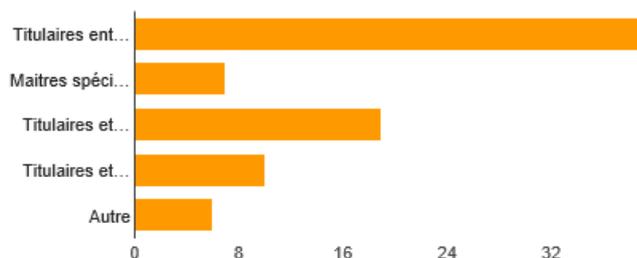
|                       |    |        |
|-----------------------|----|--------|
| Votre collègue direct | 25 | 55.6 % |
| En cycle              | 35 | 77.8 % |
| En inter-cycles       | 15 | 33.3 % |
| Autre                 | 7  | 15.6 % |

### Qui organise les concertations au sein de votre école?



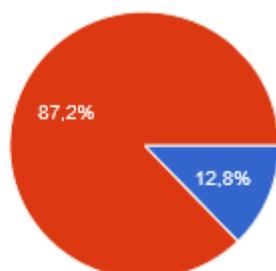
|                 |    |        |
|-----------------|----|--------|
| La direction    | 10 | 21.3 % |
| Les enseignants | 26 | 55.3 % |
| Autre           | 11 | 23.4 % |

### Qui participe aux concertations?



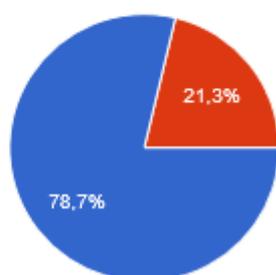
|                                |    |        |
|--------------------------------|----|--------|
| Titulaires entre eux           | 39 | 83 %   |
| Maitres spéciaux entre eux     | 7  | 14.9 % |
| Titulaires et maitres spéciaux | 19 | 40.4 % |
| Titulaires et PMS              | 10 | 21.3 % |
| Autre                          | 6  | 12.8 % |

**Vous concertez-vous avec des enseignants d'autres établissements scolaires?**



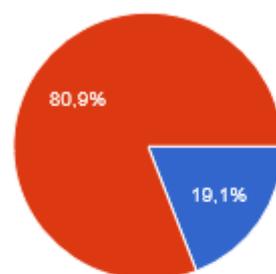
|     |    |        |
|-----|----|--------|
| Oui | 6  | 12.8 % |
| Non | 41 | 87.2 % |

**Y a-t-il un secrétaire qui prend note?**



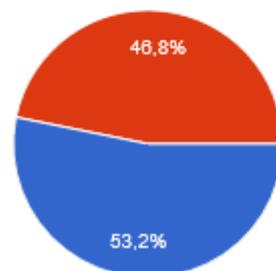
|     |    |        |
|-----|----|--------|
| Oui | 37 | 78.7 % |
| Non | 10 | 21.3 % |

**Y a-t-il un gardien du temps?**



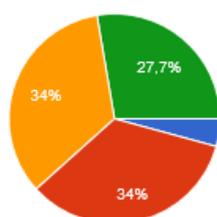
|     |    |        |
|-----|----|--------|
| Oui | 9  | 19.1 % |
| Non | 38 | 80.9 % |

**La direction participe-t-elle à vos concertations d'année ou de cycle?**



|     |    |        |
|-----|----|--------|
| Oui | 25 | 53.2 % |
| Non | 22 | 46.8 % |

### Combien de temps vous concertez-vous?



|             |    |        |
|-------------|----|--------|
| -1H/semaine | 2  | 4.3 %  |
| 1H/semaine  | 16 | 34 %   |
| 2H/semaine  | 16 | 34 %   |
| Autre       | 13 | 27.7 % |

### Quand vous concertez-vous?



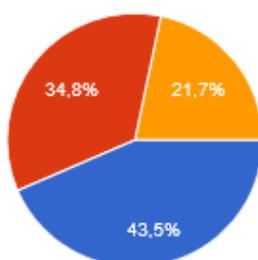
|                                |    |        |
|--------------------------------|----|--------|
| Durant les heures scolaires    | 10 | 22.2 % |
| Sur le temps de midi           | 31 | 68.9 % |
| En dehors des heures scolaires | 24 | 53.3 % |

### Etes-vous au courant du cadre légal relatif aux concertations ?



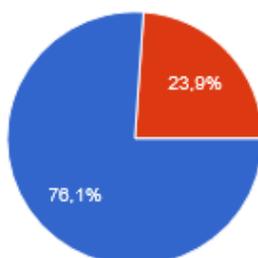
|     |    |        |
|-----|----|--------|
| Oui | 32 | 72.7 % |
| Non | 13 | 29.5 % |

### Avez-vous les 60 périodes de concertation légales requises par an?



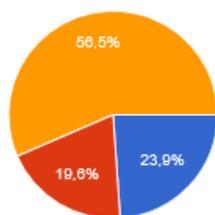
|                     |    |        |
|---------------------|----|--------|
| Oui                 | 20 | 43.5 % |
| Non, j'en ai plus.  | 16 | 34.8 % |
| Non, j'en ai moins. | 10 | 21.7 % |

### Avez-vous un calendrier de vos concertations? Sont-elles planifiées dans le temps?



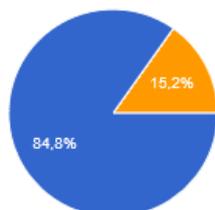
|     |    |        |
|-----|----|--------|
| Oui | 35 | 76.1 % |
| Non | 11 | 23.9 % |

**Votre inspection contrôle-t-elle le respect des dispositions relatives à l'organisation des concertations?**



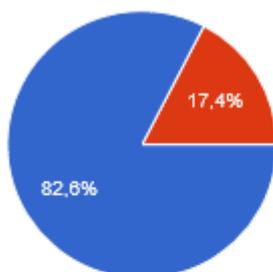
|                 |    |        |
|-----------------|----|--------|
| Oui             | 11 | 23.9 % |
| Non             | 9  | 19.6 % |
| Je ne sais pas. | 26 | 56.5 % |

**Où vous concertez-vous?**



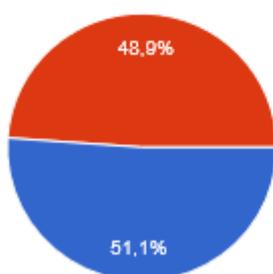
|                                   |    |        |
|-----------------------------------|----|--------|
| A l'école                         | 39 | 84.8 % |
| En dehors de l'école              | 0  | 0 %    |
| A l'école et en dehors de l'école | 7  | 15.2 % |

**Possédez-vous un cahier de concertation?**



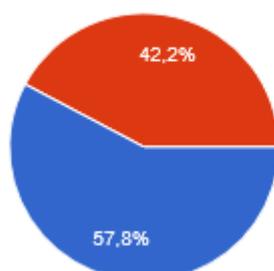
|     |    |        |
|-----|----|--------|
| Oui | 38 | 82.6 % |
| Non | 8  | 17.4 % |

**Remettez-vous vos rapports de concertation à la direction?**



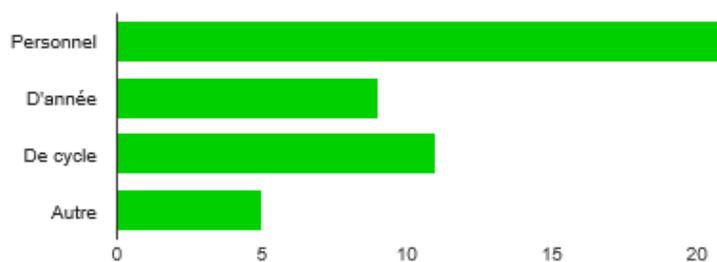
|     |    |        |
|-----|----|--------|
| Oui | 23 | 51.1 % |
| Non | 22 | 48.9 % |

**Remettez-vous vos horaires de concertation à la direction?**



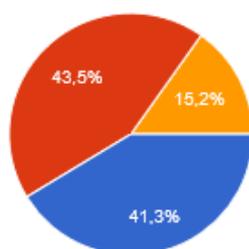
|     |    |        |
|-----|----|--------|
| Oui | 26 | 57.8 % |
| Non | 19 | 42.2 % |

### Comment est votre cahier de concertation?



|           |           |        |
|-----------|-----------|--------|
| Personnel | <b>21</b> | 51.2 % |
| D'année   | <b>9</b>  | 22 %   |
| De cycle  | <b>11</b> | 26.8 % |
| Autre     | <b>5</b>  | 12.2 % |

### De quoi traitent les contenus de vos concertations en majorité?



|                   |           |        |
|-------------------|-----------|--------|
| D'organisationnel | <b>19</b> | 41.3 % |
| De pédagogie      | <b>20</b> | 43.5 % |
| Autre             | <b>7</b>  | 15.2 % |

### Que représente pour vous la concertation?



|                |           |        |
|----------------|-----------|--------|
| Un besoin      | <b>16</b> | 35.6 % |
| Une nécessité  | <b>21</b> | 46.7 % |
| Une obligation | <b>14</b> | 31.1 % |

## Pour vous, qu'est-ce que la concertation?

Pour moi, la concertation c'est une réunion d'une équipe pédagogique ( par cycle et/ou d'école). Durant laquelle on va discuter du fonctionnement de l'école mais surtout du projet pédagogique que l'on veut mettre en place à travers les différentes années de formation des élèves afin d'avoir une certaine cohérence.

un moment d'échange, il s'agit de se mettre d'accord sur une direction commune à avoir en vue de potentialiser l'apprentissage des élèves qui passent d'un enseignant à l'autre, mais ça c'est la théorie

L'échange entre les enseignants, les mises au point avec la direction, l'organisation des événements au sein de l'école

Un moment où on élabore un projet commun

Un moment qu'on prend avec les collègues pour discuter des sorties à venir, des projets, du travail à faire.

Un moment d'échanges et de collaboration pour faire évoluer la pédagogie et les méthodologies de l'école.

C est un échange pédagogique ou organisationnel entre collègues afin de préparer un programme avec les compétences à travailler avec les élèves, on peut prévoir également les projets à venir. Cet échange se doit être le plus productif possible.

Des moments de réunion entre collègues (tous les niveaux) afin de créer des projets, parler de problèmes scolaires, ...

Des échanges à propos d'activités de l'école et de son fonctionnement. Des échanges à propos d'enfants avec ébauche de solutions. Des échanges à propos de l'organisation de l'école.

Un moment de regroupement de différentes personnes : maternel - primaires- direction. Cela peut se réaliser de différentes façons : enseignants d'un même cycle - même degré - en verticalité- en école. Le contenu est défini au préalable et d'ordre pédagogique essentiellement. C'est un moment obligatoire, et de 60 périodes sur l'année. Souvent nous dépassons ce temps imposé. Le moment de concertation est défini à l'avance.

Partager avec son équipe pédagogique sur les pratiques pédagogiques vécues à l'école ou dans le cycle. Mettre en place une réflexion sur les pratiques. Echanger sur les les élèves.

Un temps de partage éolidées, de conseils, de préparations d'activités communes ou de projet

C'est un moment d'échanges pédagogiques avec d'autres membres de l'équipe éducative qui encadre les enfants.

Réalisation de projets inter classes ou cycle Préparation des activités en binôme

Réunion entre partenaires de l'école en vue de parler de pédagogie ou de difficultés rencontrées avec un élève. Il s'agit d'un moment "formel" (\*) d'échanges entre collègues afin de trouver des idées d'activité d'apprentissages mais aussi pour trouver des pistes de régulation concernant certaines problématiques rencontrées en classe. \* dans le sens où la concertation doit être retranscrite car elle est obligatoire

Un moment d'échange, de partage, de prises de décisions,...

Un moment d'échanges pédagogiques avec mes collègues. Un moment de rencontre durant lequel on apprend à se connaître et à partager nos façons de faire (important pour la continuité).

Un moment de partage avec les collègues et renouveler les idées niveau activités, apprentissages,...

Un temps de partage sur sa pratique pédagogique, remise en question, peut servir à programmer les apprentissages, partager les observations, relever les points forts et faibles de nos élèves, rencontre avec le centre PMS, un moment nécessaire au bon fonctionnement de l'école.

Un moment d'échanges de nos pratiques. Des travaux de réflexions sur des matières à développer, à mettre en commun pour une avancée dans les divers apprentissages.

des échanges entre professionnels qui permettent de confronter les idées et de construire des outils. Réfléchir ensemble sur les problématiques de notre profession au quotidien face à nos élèves et y trouver des solutions.

Un travail collaboratif permettant de s'améliorer ensemble

Moment d'échanges avec le personnel enseignant et la direction concernant une pédagogie à mettre en place, un problème en classe avec un élève,...

Le fait de se rassembler et d'échanger sur des sujets précis pédagogiques surtout afin de construire une visée la plus commune possible tout en tenant compte des individualités. Permet à la direction de rappeler le projet d'établissement, les éléments légaux et les valeurs nécessaires et prônées dans l'école pour cette visée commune. On ne construit pas sur du sable...

la possibilité de travailler ensemble, d'échanger des idées, de se rassurer quant aux questionnements par rapport à la vie de classe,

Un moment où on est supposé discuter et échanger nos idées pour se mettre d'accord sur les apprentissages à réaliser avec nos élèves. C'est également parfois un moment pour discuter du fonctionnement de l'école où des projets en cours.

Avancer dans la même direction, se mettre d'accord sur les compétences à travailler, les objectifs à atteindre. Pointer les difficultés que l'on rencontre, échanger ses pratiques. Mettre en place des ateliers communs de remédiation

moment de mise au point sur le travail fait, à faire et l'élaboration des projets

c'est un moment de réunion, qui permet aux personnes présentes de recevoir des informations relatives à leur travail et à son organisation. Mais il peut également s'agir de moment d'échange, de débat, de réflexion sur leurs pratiques, sur des difficultés que l'on peut rencontrer,....

Un moment de mise au point avec les collègues ce qui est indispensable pour un bon travail en équipe. Un moment où l'on parle des enfants si l'on a observé quelque chose de particulier.

Un moment de partage avec les collègues afin de préparer une activité ou toute autre chose ayant trait à notre travail ou afin de faire le bilan de ce que l'on a déjà fait ou encore un moment d'aide à un collègue en difficulté.

Un temps de construction, de réflexion, d'organisation, ... en équipe

Un moment indispensable. Un lieu de discussion pédagogique, de décisions et de programmation.

un moment pour réfléchir à l'organisation du cycle (5/8), aux pratiques pédagogiques, à la continuité des apprentissages.

se rencontrer avec des collègues ou des spécialistes pour discuter de ses pratiques ou de problématiques rencontrées en classe.

## Qui établit le contenu des concertations?

Parfois la direction et parfois les enseignants.

Les titulaires qui y participent.

Un des enseignants présents

La direction pour les plénières Les enseignants du cycle pour les concertations de cycle

L'ordre du jour est établi par la direction et peut être complété par les enseignants.

Les enseignants qui y participent en fonction des besoins et des opportunités de projets

Équipe éducative : tous les membres (via une feuille ordre du jour à compléter) En cycle : tous les membres lors de la concertation (aucun ordre du jour établi en tt que tel)

Pour les concertations collectives, c'est la direction qui établit l'ordre du jour. Pour les concertations de cycles, ce sont les enseignants qui définissent le sujet en fonction des besoins.

les enseignants

Soit la direction, soit les enseignants

Les participants

Pour la général, la direction. Pour le cycle on voit le jour même. Pour les cellules (fête, thème, pastorale) c'est en fonction du calendrier

le groupe qui concerte

Si c'est une concertation collective, c'est la direction. Si c'est une concertation entre collègues, cela se fait en discutant.

Concertation en cycle/ école --> direction Concertation équipe maternelle --> enseignantes

Les enseignants et quelques fois la direction lors de réunion plénière

parfois la direction, parfois les enseignants.

Essentiellement les enseignants. Lorsque c'est une concertation école : c'est la direction.

LA direction pour sa partie Les titulaires du cycle pour l'autre partie

Les enseignants et parfois la direction

Les enseignants dans le cadre des concertations de cycle. La direction lorsqu'elle est présente.

En fonction des activités et des projets de cycle ou école

Par année, les enseignants. En école, les directeurs. Les enseignants peuvent aussi mettre l'un ou l'autre sujet eu menu.

Les enseignants

La direction et les enseignants

Les participantes entre elles, suivant les projets en cours ou les besoins.

LA direction quand c'est toutes les collègues, Sinon les collègues entre elles

Cela dépend des projets à développer, à exploiter, à revoir...

les enseignants ou la direction

Les enseignants

Soit la directrice soit les enseignants qui propose le thème à la directrice.

La direction majoritairement. Les enseignants suggèrent des points pour l'OJ. Ils peuvent aussi en ajouter le jour-même.

nous en fonction des projets

Soit les enseignants soit la direction.

Les enseignants ou exceptionnellement la direction avec une demande précise

chaque participant ...

la direction pour ce qui est des concertations fixes et sinon pas de contenu spécifique lorsque l'initiative vient d'enseignant c'est selon les besoins.

Nous les enseignants

Cela dépend des moments de l'année. En grand groupe, c'est notre directeur.

Tous les participants

nous

les enseignantes

La direction et nous pour les concertations par degré.

## Qui anime les concertations?

La direction quand elle y participe aussi non c'est entre nous.

Les enseignants

Les titulaires qui y participent. Mais c'est souvent moi qui mène la discussion.

On ne peut pas vraiment dire que la concertation soit "animée" par quelqu'un.

Direction en plénière Les titulaires dans le cycle avec une prédominance pour le plus âgé chez nous...

La direction

Les enseignants entre eux sous type de discussion

Équipe éducative : la direction Cycle : l'ensemble des membres. Discussion collective

Pour les concertations collectives, la direction anime. Pour les concertations de cycles, cela dépend des sujets. Chacun peut intervenir et lancer un sujet.

il n'y a pas d'animateur désigné

la direction ou les enseignants

Tous

La générale c'est la direction. Les autres c'est les profs entre eux

l'ensemble du groupe

Tous les professeurs ou la direction.

Direction ou enseignantes

La direction principalement

s'il n'y a pas en même temps un conseil de classe qui se tient , c'est la direction. Si non ce sont les enseignants.

Concertation école : la direction avec un temps de paroles données aux enseignants qui le désirent. Les enseignants entre-eux en fonction du sujet à débattre.

La direction pour sa partie Les enseignants du cycle entre eux pour l'autre partie

Enseignant/direction

Il n'y a pas d'animateur lors des concertations de cycle sans la présence de la direction.

Les instits ou la direction

En école, les directeurs En cycle personne

LEs enseignants

Le secrétaire mais chacun à le droit d'intervenir à sa guise.

Généralement moi.

tout le monde

enseignants

Les acteurs en relation avec un projet qui a été défini. Selon des moments "précis". Bilans, remédiations, rencontres enseignants - parents...

les enseignants ou la direction

La directrice si elle est présente, sinon personne/tout le monde.

La direction, parfois aidée d'un enseignant ou deux.

nous

Idem enseignants ou direction

personne n'anime ...c'est un moment d'échanges

la direction pour ce qui est des concertations fixes. Et sinon l'enseignante demandeuse.

Ensemble si concertation de cycle.

Tout le monde ou une personne seule, cela dépend des sujets.

Tous les participants

Celui qui prend note.

les instits

La direction quand c'est en école.

## Comment s'organisent les concertations dans votre école?

Une fois tous les 15 jours 2 périodes de concertation plénière. Une fois par semaine une concertation de cycle.

2h toutes les deux semaines avec tous les enseignants du fondamental. A la carte en plus petit groupe.

2 h une semaine sur deux de 15h30 a 17h30 les lundi mardi jeudi et vendredi en alternance

Une semaine sur deux, nous avons une concertation collectives qui durent 2h . La direction anime la séance selon un ordre du jour proposé aux enseignants le matin de la concertation. Nous réalisons une concertation de cycle chaque lundi sur le temps de midi.

en pratique, nous avons une heure par semaine entre collègues de la même année. Nous préparons très pratiquement notre semaine ou nous parlons des élèves

on se concerte entre collègues le jeudi midi pour établir le programme de la semaine suivante, les concertations avec la direction sont planifiées à sa demande ou à notre demande

En classe, entre titulaires d'un même niveau.

Le mercredi nous avons fini les cours à 11h15. Nous commençons les concertations à 11h30 jusque 13h20

Le mardi ou le jeudi midi, toutes les instits de maternelle se réunissent dans une classe. Une personne note les idées. Généralement, on y parle de l'organisation des voyages scolaires, fêtes, ...

Une concertation collective par mois. Une concertation par année par semaine.

1 à 2 fois par mois avec toute l'école 2h semaine avec l'équipe maternelle ou avec les collègues directes

AU choix

Elles ont souvent lieu pendant un conseil de classe le jeudi après les cours. Parfois un sujet est donné par la direction, parfois pas. Les enseignants se retrouvent pour parler du sujet proposé.

Le comité de direction établi un horaire pour les concertations cycle maternel, concertations verticalité, concertation école, concertation cellules (thème de l'année, cellule pastorale, cellule comité des fêtes). Les concertations entre "binômes" se réalisent après les heures de classe en fonction de nos disponibilité, les concertations entre instits de 2/3e mat. se font entre l'heure de midi : une fois par semaine.

1 X 3h toutes les 3 semaines pour les concertations en école (direction) 1 X 2 h par semaine en cycle

Par cycle, les jours préférés de chaque cycle/ enseignants

Elles ont lieu par cycle lors des cours de religion, morale et epc.

1h semaine en dehors des heures de cours à la salle des profs avec liste des points à voir ensemble

Aucune organisation spécifique

Au feeling : lorsqu'un besoin est rencontré.

Réunion dans une classe, on suit le fil conducteur du secrétaire et on intervient quand on le souhaite.

Il y a les concertations en cycle, entre 2 instits de même année, en groupe école (mais cela relève plus de l'organisationnel). De temps à autre, il y a une concertation entre une titulaire et le directeur pour parler du niveau de la classe et des éventuels problèmes rencontrés (une fois par an).

il y a des concertations en équipe avec la direction - 1xmois et des concertations entre moi donc MS et les titulaires, les titulaires se concertent entre elles aussi

. Selon les divers points qui seront à développer. - Selon des activités à venir dans le calendrier scolaire. - Selon les difficultés rencontrées dans l'apprentissage. - Selon les compétences à développer ...  
"Audit" d'inspection. - Selon les urgences...

par année chaque semaine par cycle, une fois par mois en équipe complète, une fois par mois

Par cycle, projet

Tous les enseignant et la directrice se rassemble dans une classe tous les mercredi de 10h à 11h55.

Une plénière par mois et le reste, des concertations en cycle avec OJ à la base, soit émis par les enseignants, soit par la direction.

chaque cycle s'arrange en interne

Chaque semaine un jour bien spécifique par année/cycle

Les titulaires d'une même années entre eux

chaque cycle gère..

Le mardi pendant que les enfants sont à la piscine. Le vendredi après-midi

Elles s'organisent de manière aléatoire en fonction des besoins, sauf les AG qui sont dirigées par la direction.

Chaque cycle (nous travaillons en cycle avec des classes de 2 ans) a au moins 2h de concertation par semaine. Nous avons d'autres moment de concertations/réunion pédagogique avec toute l'équipe

Lorsque les enfants sont à la piscine.

une fois par semaine en cycle, une fois par mois en école en dehors du temps scolaire.

UNE CONCERTATION PAR MOIS ANIMEE PAR LA DIRECTION ET LES AUTRES? NOUS DÉCIDONS NOUS\_MÊMES des compétences sur lesquelles on va travailler

## Existe-t-il différents types de concertations au sein de votre école? Lesquels?

|  |
|--|
| Non  |
| 1x par semaine le midi en cycle et 1x par mois en équipe maternelle et/ou primaire après les heures scolaire de 16 à 17h30   |
| Oui. Au cycle 5-8, ils parlent plus de pédagogies, d'activités, d'ateliers à organiser. Dans les autres cycles, c'est beaucoup plus de l'organisationnel.  |
| Les concertations de cycle sont systématiques (le vendredi) mais nous avons également des concertations "globales" dont l'agenda est planifié par la direction.  |
| Oui plénière et de cycle   |
| Oui, le plus souvent des concertations de types organisationnelles. Parfois des concertations plus centrées sur le pédagogique. Des débats peuvent aussi avoir lieu, mais c'est plus rare.   |
| Concert générale, concert de cycle et concert avec le collègue direct  |
| La concertation collective est obligatoire. Des concertations de cycles sont obligatoires aussi mon non-surveillées.   |
| A coté de cette heure/semaine de préparation de nos activités entre collègues de même année, parfois (moins d'une fois par an) nous avons une réunion entre collègues du même cycle (sur l'heure du midi)  |
| Oui, parfois. Concertations animées par la direction (par exemple sur le ROI ou sur le PE  |
| Générale, en cycle, en cellule, en 2,5 - 4.  |
| oui 2. Les assemblées générales qui se tiennent une fois par mois le soir après l'école avec toute l'équipe. La direction nous a demandé de choisir pour les maternelles et les primaires un sujet pédagogique à traiter et durant toute l'année nous allons essayer de trouver des pistes pour mettre en place le projet l'année suivante. Les concertations du midi qui se tiennent 1 fois par semaine et qui se déroulent en cycle. En maternelle, nous sommes 5, nous nous concertons ensemble pour discuter de l'organisationnelle principalement. Nous ne concertons jamais avec les P1 et P2. |
| Oui, par année ou par cycle. Il y a aussi les concertations collectives.   |
| Concertation pédagogique où l'on parle du programme, compétences, projet, .... Concertation organisationnelle où l'on prépare les sorties, les événements  |
| La concertation reprenant toute l'équipe au complet et celle reprenant les instituteurs présents alors qu'un conseil de classe se déroule avec une autre partie de l'équipe.   |
| - concertation école. - concertation verticalité. - Concertation cellules - thème de l'année, pastorale, comité des fêtes. -concertation maternelle - concertation par niveau.<br>idem   |
| Concertation de cycle D'équipes, et assemblée generale   |
| Oui, il y a les concertations de cycle hebdomadaires et les concertations d'école dont le calendrier nous est remis par la direction.  |
| Oui Entre profs Ou avec toute l'équipe   |
| Oui En école Par année Par cycle   |
| /  |
| Par cycle, par année d'étude, par école.   |

en école par année en équipe maternelle ou primaire

Oui. Par cycles Par besoins entre des enseignants Par Professor Par groupes de réflexion

par année par cycle en équipe complète avec le PMS

Tous des tableaux blancs (Prof'Essor)

Concertation par implantation et parfois concertation avec l'autre implantation.

Nous abordons pour 1/3 temps des sujets organisationnels et pour 2/3 temps du pédagogique. Parfois, c'est un travail en sous-groupe avec mise en commun. Parfois, nous partons d'un texte de base.

Parfois encore, nous travaillons sur le projet d'établissement. Enfin, il nous est arrivé de faire des concertations à thème : le redoublement, oui/non; les enfants dys.

Oui celles avec toute l'équipe éducative 1x par mois et celle en cycle chaque semaine.

je ne sais pas

non

Concertation en cycle Concertation en école Concertation pédagogique non obligatoire

Oui, celles qui se font en cycle, ou en Ag ou ...

Oui Concertation Réunions pédagogiques Commission (groupe de travail sur un sujet précis)

## La concertation repose-t-elle, selon vous, sur un travail d'équipe? Pourquoi?

|  |
|--|
| Oui  |
| ?  |
| Cela dépend des moments mais nous utilisons régulièrement la concertation pour de "l'administratif" et/ou des corrections en même temps que les discussions pédagogiques.  |
| Non pour les plénières, informations données par la direction peu de pédagogie et peu de continuum dans l'équipe donc peu de suivi des "affaires" pédagogiques.  |
| Oui. L'enseignement doit être un travail d'équipe, et les concertations en font parti  |
| Oui... s'il n'y a pas de travail d'équipe il ne s'agit pas de concertation mais simplement de transfert d'information  |
| Pour moi les concertations doivent reposer sur un travail d'équipe. Elles doivent permettre une cohérence entre les différents cycles de l'établissement. De créer un fil rouge de travail afin d'aider les élèves au différents passage de cycle.   |
| c'est le travail d'équipe qui devrait reposer sur la concertation  |
| oui, on échange continuellement au sein de mon école   |
| Oui, chacun a des centres d'intérêts différents, une sensibilité différente aussi selon le thème abordé...on utilise les infos que chacun apporte!   |
| Oui car on travail sur la continuité. Et tout le monde doit donner du sien pour que l'organisation de l'école fonctionne.  |
| Oui car chacun s'écoute et donne son avis. Toutes les idées sont analysées ensemble et validées ou non.  |
| La concertation repose sur un travail d'équipe puisque nous devons collaborer pour mieux avancer.  |
| Oui, on ne sait pas porter un projet seul sur ses bras. Il faut avoir un même fil conducteur dans son programme avec l'équipe.   |
| Oui-chacun doit y mettre du sien   |
| Parfois oui, selon les sujets. Parfois non.  |
| oui, car nous sommes tenus à travailler en continuité, nous avons besoin de savoir ce que les enfants ont vécu, appris tout au long de ces années scolaires, il faut établir des liens. Besoin également de parler des élèves de leurs difficultés, facilités, vécus afin de les aborder le mieux possible. C'est le moment d'échanger entre-nous, d'apporter des idées, de discuter de nos difficultés face à certains enfants. |
| oui C la base de la concertation la volonté de vouloir travailler en équipe au service de choix pédagogiques mis en place au bénéfice des enfants.   |
| Pas tellement. Beaucoup de membres de l'équipe en profite pour corriger, faire des photocopies car énormément d'heures de fourche ne cessent de "tomber".  |
| Oui , pour faire évoluer notre travail en cycle et projets école   |
| Oui nous cherchons ensemble des solutions  |
| Oui, le travail d'équipe compose la base d'un enseignement de qualité et d'un enseignement efficace. La concertation nécessite un travail collectif.   |
| Oui parce que cela permet d' avoir une meilleure cohérence dans le fonctionnement de l'école et une bonne collaboration.   |
| Oui. Chacune apporte des ressources et des idées différentes qui étayent les sujets abordés. De plus, si l'équipe n'est pas d'accord d'avoir des concertations, cela ne peut pas fonctionner.  |
| Oui c'est le meilleur moyen d'avoir aussi une continuité dans l'école et dans chaque année.  |

Oui c'est le meilleur moyen d'avoir aussi une continuité dans l'école et dans chaque année.

oui, car à plusieurs on a plus d'idées, plus de solutions aux problèmes qui se posent, on a chacun un regard différent le travail de l'enseignant n'est pas un travail individuel,

Sur un travail d'équipe. Pour avoir des regards différents selon les tranches d'âges. Pour être au courant de ce qui se passe chez "l'autre" ... Pour se mettre en réflexion Pour apporter "nos richesses"

oui, nous sommes plus efficaces à plusieurs. Il faut élargir la vision des choses et collaborer chacun avec son expérience et ses compétences.

Oui, le but étant de partager et de s'enrichir des uns et des autres

Oui parce que chacun participe et donne son avis, Parce qu'une secrétaire prend note et transmet ses notes à toute l'équipe.

Oui bien sûr. Le mot "concertation" veut dire : faire du lien "avec".

oui, en équipe on est plus fort, cela nous maintient "en vie"

Oui! Parce qu'il faut que chacun y mette du sien pour arriver aux objectifs voulus.

pas vraiment, chacun apporte ses idées, demande et il y a une mise en commun

oui car cela permet d'échanger les pratiques pédagogiques, les idées des uns et des autres...Cela permet d'organiser des activités ou des projets avec tous les enfants d'un même cycle...

Oui elle est indispensable sinon le travail d'équipe est impossible.

Oui, on ne peut se concerter seul ;- ) Cela permet les échanges qui n'existeraient peut-être pas entre certaines personnes du personnel.

La concertation repose sur le travail d'équipe et le travail d'équipe ne peut se faire sans concertation.

oui.

oui car partage du vécu de chacun et décisions en accord...

Oui Si certaines personnes ne s'investissent pas, seuls qq personnes travaillent et le travail est moins riche.

## Quels sont les sujets abordés lors de vos concertations?

Souvent organisationnel.

C'est le moment où on se met au point au niveau matières déjà vues et à voir.

Les méthodes d'enseignements, les manuels utilisés, les sorties prévues, les enfants, projet dass, planification, autres.

Thème, projet, manière d'aborder certaines matières, le respect des élèves,...

Les projets d'école comme la fancy-fair. Un intervenant extérieur peut venir parler d'un sujet. L'organisation de l'école. Les soucis rencontrés.

Concertation générale : résolution de conflits entre enseignants... Concertation cycle : la matière et les projets

En cycle, la matière à voir durant les troisquatre semaines à venir. Discussions sur le déroulement de certains matières afin d'avoir une cohérence d'apprentissages au sein des classes du cycle.

Collectives, la vie à l'école, les concertations, les bulletins, les fêtes scolaires, les journées bonheur, ....

concertations d'année : purement organisationnel concertation de cycle (rare) : comment aborde-t-on la numération(ou la lecture) au sein de chaque année

- projets d'école - planifications des compétences à travailler au sein de chaque matière - l'évaluation des enfants au sein de chaque pavillon

La planification des activités autour des compétences à atteindre.

Sujets école , Préparation des fêtes, continuité passage 1ère 2 eme,

l'organisation des fêtes, sorties, événements scolaires

Horaire, planning, matières, fêtes, sorties, ...

Programme des compétences à travailler sur le mois Organiser les sorties, les événements

Voir première réponse

organisation au niveau pédagogique.( référents, activités,axe transversal...) organisation au niveau pratique .( visites, classes de dépaysement , fête, spectacle....)

- la continuité tout au long du parcours scolaire afin d'être logique dans le cursus scolaire des élèves. - les outils mis en place dans les classes. - l'échange pédagogique. - les évènements de l'école, le contenu du règlement de discipline. - les thèmes, projets mis en place dans les classes et leurs exploitations.

Pratiques pédagogiques Rapport à l'autorité difficultés de certains enfants (ou enseignants) point de vue apprentissage, autorité, relation,...

Activités de cycle, aide, conseils

Ce sont plutôt des sujets "organisationnels".

Organisation école ( projets,événements, formations ,règlement ,...) Décision par rapport à un projet ou un problème +vote ... Préparation d'activités Préparation de matériel

Difficultés de l'un ou l'autre Programme Recherche de documents, .... Partage des tâches Pédagogie

Apprentissages. Élèves en difficultés. Projets de classe, de cycle ou d'école.

Le programme de l'année, des conseils et des échanges pédagogiques,...

Projets Matières (exemple : élaboration des cours permettant la construction de la ligne du temps) Mise en place de visites et exploitation de celles-ci dans les différentes classes. Préparation et organisation des classes de montagnes.

Les thèmes qu'on va travailler Les fêtes qui s'organisent

élèves - suivi des élèves (facilités, difficultés, réussites) séparation de parents, suivi médical et para-médical (logo, kiné et autres), programmation des apprentissages (au sein d'une classe ou de l'école) pratiques pédagogiques formation continué organisation de l'école, des récréations, fêtes etc.

Voir si les objectifs définis ont été honoré ou pas Les sorties en cycle. L'évolution des élèves

La continuité, les évaluations externes, les troubles des enfants, la remédiation, ...

Répartition de matières, projet potager, visite de Bruxelles, accueil des nouveaux, organisationnel, mise en commun des attendus quand 2 classes de même niveau,...

Dates d'activité à fixer Organisation d'horaire de passage Préparation sur un thème collectif Transmission des fiches d'observation des élèves avec explications Recherche de solutions en cas de "problème" avec un élève.

Déjà dit plus haut.

tous ceux qui nous semblent importants ou qui peuvent faire avancer notre travail pour les enfants

Les thèmes à voir Les apprentissages Les projets de l'école ...

-compétences à viser et planifier -projet d'année -difficultés d'enfants -échanges de pratiques -ateliers communs

points matière et organisationnel

Organisation Les enfants Les enfants suivis en logopédie Les projets

Planning d'activités, bilan pour certains élèves en difficulté, plan d'action pour aider ces enfants.

Les enfants (difficultés, besoins,...) Les projets Les activités pédagogiques L'organisation du cycle

projets de cycle et d'école enfants en difficulté programme de la semaine ...

voir réponse 2

Cette année , nous avons travaillé sur des grilles d'observation d'élèves (comportements et compétences). Sorte de P.I.A; Nous avons aussi travaillé sur les troubles rencontrés(tdah, dys...) dans les classes;

**Les concertations s'articulent-elles autour du projet d'établissement ou pédagogique de votre école? Si oui autour de quels sujets?**

|   |
|---|
| Non   |
| non   |
| Je ne sais pas  |
| non établissement   |
| Les concertations globales, oui, mais pas les concertations de cycle.   |
| Non, pas de projet pédagogique réel..   |
| Il est assez rare que les sujets soient clairement annoncés en lien avec le projet d'établissement. Ce dernier va d'ailleurs être retravaillé en concertation...  |
| non.  |
| oui, pédagogie par "maison de matière" (une classe math, une français, une science) et les élèves tournent "librement" entre les trois classes  |
| Certaines autour du Projet d'établissement  |
| /   |
| - le projet d'établissement devra être retravaillé prochainement en école. - en verticalité : nous avons retravaillé la continuité dans les disciplines telles que Mathématique, Eveil Scientifique.  |
| Cela arrive mais pas toujours. On parle par exemple des projets mis en œuvre tels que le bien-être à l'école par le biais de la pleine conscience et les ateliers philosophiques.   |
| Oui Par exemple organisation de notre cour pour le mieux vivre ensemble Différents thèmes à aborder: - organisation des différents coins -horaire du foot - règlement cour - règlement toilette - ramassage papiers -peinture de murs -comment régler les disputes -les jeux à tracer au sol -... |
| Cela dépend. Parfois oui, parfois non. Oui dans la mesure où non parlons des projets en lien avec le projet d'établissement.  |
| Oui, bien sûr. L'autonomie, la sociabilisation, la valorisation, l'éveil en général,...   |
| Oui. Rendre les enfants autonomes dans leurs apprentissages. Prendre l'enfant là où est pour l'amener le plus loin possible. Faire de l'enfant un citoyen responsable de ses actes, de ses projets, de...   |
| la continuité, les enfants en difficulté, la lecture  |
| Non pas forcément   |
| Déjà dit plus haut ... questions très redondantes !   |
| Non   |
| L'enfant  |
| rarement  |
| continuité des apprentissages   |
| oui Adaptation au dys et inclusion...   |

## Dans quel(s) but(s) vous concertez-vous? Ou au contraire pourquoi avez-vous fait le choix de ne pas vous concerter?

Parce qu'on nous le demande.

de ne pas vous concerter Dans mon cycle, c'est de l'organisationnel et il est très difficile de faire bouger les choses!!!

Nous concertons surtout parce que les heures sont fixées dans notre horaire mais les concertations ne sont pas toujours très constructives.

Echange de pratiques Enrichissement personnel

Comme déjà écrit plus haut, afin de ne pas rester de mon côté et partager avec les autres.

Je ne pourrais pas faire mon travail au mieux sans avoir d'échanges avec mes collègues pour réfléchir aux projets et nos pratiques pédagogiques. Sans quoi je tournerais en rond..

Créer un fil rouge pédagogique afin d'assurer une cohérence pédagogique entre les différents cycles de l'école.

les concertations en cycle ne se font pas car difficile à intégrer pratiquement dans l'horaire (qui va s'occuper des élèves de plusieurs classes pendant ce temps) et peu de volonté de les faire hors horaire

améliorer notre pédagogie qui est nouvelle pour nous

Pour déterminer les compétences, avancer ensemble...

Savoir ce qui se passe dans les autres classes. Faire le même travail que la collègue

on concerte car nous n'avons pas le choix. Si les concertations portaient sur la méthodologie, les nœuds matières, ... je me sentrais beaucoup plus concernée.

Pour avancer ensemble vers un même but.

Afin d'enrichir ses pratiques, d'apporter du nouveau dans les activités, prévoir le programme de l'année pour avoir un même fil conducteur

Voir première réponse

faciliter l'organisation pour tous. Avoir une "forme" de continuité.

- Pour savoir ce que les enfants ont travaillé et comment, ce que les autres classes vont vivre dans les prochaines semaines. - Pouvoir avancer de concert avec les enseignants du même niveau afin que les enfants aient abordé les mêmes compétences.

Au service des enfants Harmonie du parcours scolaire des enfants dans le cycle, l'école

Partager

Nous nous concertons parce que nous avons une période horaire consacrée à cela.

Pour avancer ensemble

Surtout le programme de la semaine et des conseils sur l'approche de telle ou telle matière

(Je trouve la question un peu répétitive... :-)) Dans le but de palier aux besoins ressentis.

Partager, échanger, collaborer et se mettre d'accord.

Pour créer une meilleure ambiance entre prof dans le cycle et pour pouvoir amener une certaine continuité dans les apprentissages.

Pour partager des idées d'activités et renouveler ce qu'on fait

réponse dans la question sur les sujets abordés

Dans une école, pas de concertations, car il est supposé que mes collègues n'ont pas envie de travailler avec moi. Je suis maître de Religion. Dans une autre école, je participe aux concertations du premier cycle puisque j'enseigne dans ce cycle. Concertation au choix avec un groupe de travail selon Professor.

Ne pas rester seul avec ses questions et avancer en collaborant

S'améliorer ensemble en toute bienveillance au service des enfants

Pour être mieux organisé et au courant de ce qu'il y a à savoir pour la classe, les activités

Ce n'est pas un choix déjà dit plus haut. C'est légal. Cela fait partie du contrat de travail. L'enseignant et la direction sont payés pour cela. Ne pas concerter équivaut à tromper l'employeur. Les objectifs de la concertation ont été évoqués plus haut.

voir plus haut

On se concerte pour se mettre d'accord de ce que nous allons travailler en classe.

Pour se mettre d'accord et avoir une certaine continuité, cohérence au sein de l'année

on se concerte pour garder une unité dans le cycle et pour permettre aux enfants des 4 classes de mieux se connaître , de vivre des activités ensemble...

Parce que nous travaillons en cycle dans des espaces ouverts.

Pour partager, apprendre, aider

pour moi,il est essentiel de se concerter pour évaluer et améliorer notre pratique

Assurer une cohérence pédagogique , améliorer les pratiques de tous.

## Quels sont les apports professionnels que vous retirez de vos concertations?

Ça nous "oblige" d'échanger même si on ne s'entend pas avec ses collègues.

Aucun

Je n'en retire pas énormément actuellement.

modification, évolution des pratiques Mise en projet

Peut être une meilleure compréhension de ce qui se passe dans l'école.

Un angle d'approche plus larges, du partage d'expérience, des projets qu'on aurait pas pu mettre en place seuls

Mieux comprendre le fonctionnement de l'école. A m'améliorer dans certaines tâches qui me sont nouvelles.

aucun. pour avoir des apports, il me semble qu'il faudrait travailler plus sur le fond et non la forme

les points positifs et les choses à améliorer au niveau de notre nouvelle pédagogie

Certains participants sont plus au courant que d'autres! Partage du travail. ( chacun gère les prepas pour un certain nombre d'activités, la somme de travail est moins lourde puisque partagée)

Travailler avec ma collègue, suivre le meme fil conducteur

Actuellement rien.

Pas grand chose car pas beaucoup d apport d idées entre collègues, pas assez de réflexion pédagogique

Idées des collègues

Apport d'idées, gain de temps dans l'organisation.

Se sentir en accord avec les autres enseignants, être cohérents face aux parents et que ces derniers ressentent la cohésion pédagogique de l'équipe enseignante. Savoir que la continuité est possible et que l'élève en bénéficie en premier.

Formations des novices Soutien Amélioration de la dynamique de travail

Des idées et conseils

Il y en a assez peu.

Dynamique de groupe , lien entre les classes , entre les profs, décision pour l'organisation de l'école

Une bonne entente

Appui des collègues.

Meilleures relations et collaborations.

Une meilleurs ambiance dans le cycle entre les profs, ce qui permet une plus proche collaboration pour créer des cours, amener des idées nouvelles, soutenir les unes ou les autres dans des moments plus difficiles professionnellement.

Avoir plus de diversification dans les thèmes, les activités, la façon d'aborder certaines compétences.

un gain au niveau personnel et professionnel

Un respect mutuel sur les pratiques de chacun... Des idées à exploiter dans les classes selon un projet commun, sur un thème précis. Renforcement de l'estime de soi. Etre au service des plus "jeunes" échanges de "savoir-faire" et de "savoir être"

Partage de pratiques efficaces

Les instits partagent leur expérience et donne des pistes aux autres.

Construction de l'équipe, remise en question des pratiques, articulation d'un projet, permettre une vue d'ensemble en évoquant le travail des collègues (tour de table des projets en cours, par exemple)...  
voir plus haut

Bons, de qualités et efficaces.

Enrichissement des pratiques, échanges d'idées

des idées , des nouvelles approches pédagogiques

On n'est pas seul, il y a plus dans plusieurs têtes

Les idées que les autres apportent par exemple lorsqu'on se trouve devant un gros problème.

me permettre de changer parfois ma façon de faire pour aider les élèves car notre école est en D+ et la moitié des élèves en grande difficulté.

Travail en équipe plus agréable

## Quels sont les bénéfices des concertations entre enseignants pour les élèves?

Il y a un suivi des élèves entre les enseignants.

Dans mon cycle, aucun.

Lorsque l'on affine ses connaissances pédagogiques, le climat de classe en bénéficie, les méthodologies sont plus adaptées.

meilleure qualité d'enseignement.

Je le verrai plus au niveau de la continuité et du sens des apprentissages entre année.

Avoir un enseignant et un enseignement réfléchi et pensé

Si un fil rouge pédagogique est créé entre les différents cycles, cela permet aux élèves d'apprendre selon une même méthodologie et d'accepter plus facilement le passage d'un cycle à un autre. de la cohérence!

Mettre en place un pédagogie qui convient à TOUS les élèves afin que chacun puisse évoluer à son rythme

Chaque enfant développe les mêmes compétences que ceux des autres classes du niveau.

On travaille la même chose, donc pas de différence entre les classes

Pour le moment il n'y a que des bénéfices organisationnels. Les fêtes et événements sont bien gérés et bien organisés.

Enrichir ses pratiques permet de s'adapter aux élèves de la classe et d'instaurer un climat favorable aux apprentissages

Nouveaux projets, avoir un point de vue différent, ...

Solutions multiples proposées pour venir en aide aux élèves, avis divergents qui peuvent déboucher sur une vision différente de l'élève, mieux connaître certains élèves de l'école.

- Les élèves se voient proposer des activités qui se complètent d'année en année selon leur âge. - L'échange des vécus des enfants permet au nouvel enseignant qui l'accueille de le faire en connaissance de cause.

Harmonie Meilleure différenciation Dynamisme Cohérence

Des activités concrètes, eeflzchie

Je ne les trouve pas suffisamment bien organisées pour qu'il y ait un réel bénéfice pour les enfants.

Travail inter classe organisation d'activités cycle...

Un meilleur suivi de chaque élève, une meilleure individualisation.

La continuité dans les apprentissages. Nouvelles façons d'aborder les cours, différenciation ...

le regard d'une autre personne plus d'idées pour les apprentissages

Des projets ciblés. Des thèmes à développer selon les compétences abordées.

Tenter d'autres façons de faire, trouver comment aider les élèves plus en difficulté en restant plus zen

Remise en question des pratiques, découverte d'autres pratiques pour améliorer son enseignement

Un meilleur encadrement adapté à leurs besoins

Plus de cohérence, liens.

le fait d'évoluer, d'avancer, la variation des méthodes ou l'approche différente apportée par l'autre ou par les plus jeunes

De voir où en sont les enfants dans leurs apprentissages. Voir ce que l'on peut mettre en place pour les aider aussi.

Meilleure planification des apprentissages

les élèves se rendent compte que les profs se connaissent, qu'il y a un travail d'équipe ...Ensemble on est mieux que chacun ds son coin...comme dans la vie !

Les enfants sont observé par différentes personnes.

Les enfants que l'on n'a pas en classe ne sont pas des inconnus.

il se crée une motivation car sentiment d'être moins seule, cela force aussi à se mettre en projet. elle permet aussi d'avoir le sentiment d'être professionnel et le mieux-être des profs est un mieux-être des élèves!

J'espère une meilleure continuité, une même manière d'envisager l'apprentissage. Une cohérence(règles et sanctions...)

## Annexe 11 <sup>65</sup> :

Tableau 2.7. : Finalités poursuivies et à poursuivre

| Ordre (poursuivies) |  | Poursuivies (N=170) | À poursuivre (N=168) | Ordre (à poursuivre) |
|---------------------|--|---------------------|----------------------|----------------------|
| 1.                  | Améliorer les conditions d'apprentissages des élèves   | 55.5                | 53                   | 2                    |
| 2.                  | Echanger les points de vue, les pratiques d'enseignement entre collègues                         | 52.5                | 36,5                 | 6                    |
| 3.                  | Garantir la continuité des apprentissages  | 45.5                | 60                   | 1                    |
| 4.                  | Créer un climat dans l'établissement   | 40.5                | 43                   | 4                    |
| 5.                  | Améliorer les pratiques pédagogiques des enseignants   | 40.0                | 39                   | 5                    |
| 6.                  | Assurer la qualité de l'éducation des élèves   | 36,2                | 45.5                 | 3                    |
| 7.                  | Se soutenir mutuellement entre enseignants   | 35.0                | 32                   | 8                    |
| 8.                  | Se développer professionnellement  | 35.0                | 29,5                 | 9                    |
| 9.                  | Améliorer les résultats des élèves   | 28.5                | 36                   | 7                    |
| 10.                 | Elaborer et /ou tester de nouvelles approches pédagogiques                                       | 26,5                | 23                   | 11                   |
| 11.                 | Apprendre de l'expérience des collègues  | 26                  | 17.5                 | 12                   |
| 12.                 | Donner une image positive de l'école   | 25.5                | 26.5                 | 10                   |
| 13.                 | Créer une culture commune à tous les enseignants de l'établissement                              | 11.5                | 11.5                 | 15                   |
| 14.                 | Adapter les pratiques d'enseignement aux nouvelles demandes de la société en matière d'éducation | 11.5                | 16.5                 | 13                   |
| 15.                 | Adapter les pratiques d'enseignement au public scolaire et à ses particularités                  | 11                  | 14                   | 14                   |
| 16.                 | Répondre aux attentes de l'inspection  | 7                   | 4                    | 17                   |
| 17.                 | Mettre en œuvre le programme   | 7                   | 9                    | 16                   |
| 18.                 | Répondre aux attentes de la direction  | 4                   | 3                    | 18                   |

Le tableau 2.7. décrit les fréquences des objets considérés par les enseignants et les directions comme les plus fréquemment examinés

<sup>65</sup> Tableau extrait de : Letor C., Bonami M , Garant M., « *Savoirs partagés, compétences collectives, réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local* », Communauté française, Recherche en éducation, 2004.

## Annexe 12 <sup>66</sup> :

### 2.2. Modalités de collaboration et de concertation

A la suite, nous analysons les modalités d'organisation de ces types de collaboration. Le tableau 2.2. reprend les pourcentages des modalités de collaboration calculés à partir des réponses valides des enseignants et des directions <sup>28</sup>.

Tableau 2.2. : Modalités de collaboration et de concertation

| Type de collaboration   | Moment  | Fréquence  | Participants <sup>29</sup>  | Traces |
|---|---|--|---|--------|
| Collaboration informelle<br>91%<br>N=204  | Pendant (80%)                                 | Pas en 2005 (0,6%)   | Enseignants entre eux (29%)<br>Enseignants et direction <sup>30</sup> (4%)<br>Participation de la direction,<br>d'intervenant ou de l'inspection <sup>31</sup><br>(54%)           | 15%    |
|   | En dehors (2%)<br>Pendant et en dehors (17%)  | Annuel (2%)<br>Mensuel (7%)<br>Hebdomadaire (40%)<br>Quotidien (50%)   |   |        |
| Formation<br>90%<br>N=204   | Pendant (89%)                                 | Pas en 2005 (2%)   | Enseignants entre eux (4%)<br>Enseignants et direction (4%)<br>Participation de la direction (26%)<br>Participation d'un intervenant (36%)<br>Participation de l'inspection (12%) | 83%    |
|   | En dehors (4%)<br>Pendant et en dehors (7%)   | Annuel (91%)<br>Mensuel (2%)<br>Hebdomadaire (3%)<br>Quotidien (2%)    |   |        |
| Collaboration/<br>concertation de cycle<br>77%<br>N=204   | Pendant (61%)                                 | Pas en 2005 (3%)   | Enseignants entre eux (58%)<br>Enseignants et direction (30%)<br>Participation de la direction (35%)<br>Participation de l'inspection ou<br>d'un intervenant (9%)                 | 67%    |
|   | En dehors (22%)<br>Pendant et en dehors (17%) | Annuel (19%)<br>Mensuel (37%)<br>Hebdomadaire (37%)<br>Quotidien (4%)  |   |        |
| Collaboration/<br>concertation d'école<br>77%<br>N=204  | Pendant (27%)                                 | Pas en 2005 (4%)   | Enseignants entre eux (16%)<br>Enseignants et direction (49%)<br>Participation de la direction (70%)<br>Participation d'un intervenant ou<br>de l'inspection (24%)                | 58%    |
|   | En dehors (56%)<br>Pendant et en dehors (16%) | Annuel (51%)<br>Mensuel (42%)<br>Hebdomadaire (3%)<br>Quotidien (0%)   |   |        |
| Collaboration/<br>concertation d'année<br>(en cas de<br>dédoublément de<br>classe)<br>71%<br>N=204        | Pendant (51%)                                 | Pas en 2005 (3%)   | Enseignants entre eux (58%)<br>Enseignants et direction (29%)<br>Participation de la direction (38%)<br>Participation d'un intervenant<br>(10%)                                   | 59%    |
|   | En dehors (28%)<br>Pendant et en dehors (21%) | Annuel (35%)<br>Mensuel (16%)<br>Hebdomadaire (30%)<br>Quotidien (16%) |   |        |
| Collaboration/<br>concertation<br>intercycle<br>61%N=204  | Pendant (54%)                                 | Pas en 2005 (5%)   | Enseignants entre eux (50%)<br>Enseignants et direction (36%)<br>Participation de la direction (43%)<br>Participation d'un intervenant ou<br>de l'inspection (11%)                | 56%    |
|   | En dehors (30%)<br>Pendant et en dehors (16%) | Annuel (39%)<br>Mensuel (32%)<br>Hebdomadaire (23%)<br>Quotidien (1%)  |   |        |
| Réunion du personnel<br>45%<br>N=204  | Pendant (20%)                                 | Pas en 2005 (9%)   | Enseignants et personnel non<br>enseignant. (5%)<br>Enseignants direction et personnel<br>non enseignant (51%)<br>Participation de l'inspection ou d'un<br>intervenant (22%)      | 43%    |
|   | En dehors (62%)<br>Pendant et en dehors (18%) | Annuel (60%)<br>Mensuel (27%)<br>Hebdomadaire (3%)<br>Quotidien (1%)   |   |        |
| Collaboration/<br>concertation<br>d'implantation<br>(en cas de plusieurs<br>implantations)<br>42%<br>N=95 | Pendant (28%)                                 | Annuel (59%)   | Enseignants entre eux (23%)<br>Enseignants et direction (17%)<br>Participation de la direction (66%)<br>Participation d'un intervenant ou<br>de l'inspection (29%)                | 50%    |
|   | En dehors (51%)<br>Pendant et en dehors (21%) | Mensuel (39%)<br>Hebdomadaire (2%)<br>Quotidien (0%)                   |   |        |

<sup>28</sup> Si 91% (voir tableau 1.1) des enseignants ont retenu la collaboration informelle comme type de collaboration présente dans leur établissement, nous avons considéré ces 91% comme référence pour le calcul des modalités de collaboration : le moment, la fréquence, les participants, les

<sup>66</sup> Tableau extrait de : Letor C., Bonami M , Garant M., « *Savoirs partagés, compétences collectives, réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local* », Communauté française, Recherche en éducation, 2004.

## Annexe 13 <sup>67</sup>:

### Les étapes nécessaires pour qu'une réunion soit efficace

#### Avant la réunion

| Animateur   | Participant   |
|---|---|
| 1) Définissez les <b>objectifs</b> .  | 1) Retenez votre emploi du temps pour la réunion                |
| 2) Sélectionnez les participants  | 2) Confirmez votre participation                                |
| 3) Contactez les participants pour confirmation de leur disponibilité                                 | 3) Définissez votre rôle  |
| 4) Retenez la salle de réunion et prenez les dispositions pour l'aménagement et les rafraîchissements | 4) Déterminez ce dont l'animateur a besoin venant de vous       |
| 5) Préparez l' <b>ordre du jour</b> .   | 5) Faites des suggestions pour le choix des autres participants |
| 6) Lancez les invitations et distribuez l'ordre du jour   | 6) <b>Connaissez les objectifs</b> .                            |
| 7) Contactez les non-participants   | 7) Sachez où et quand vous réunir                               |
| 8) Faites une dernière vérification de la salle de réunion  | 8) Accomplissez le travail préparatoire nécessaire              |

#### Pendant la réunion

| Animateur                                   | Participant  |
|---|--|
| 1) Commencez sans tarder                    | 1) Écoutez et <b>prenez part à la discussion</b>                       |
| 2) <b>Respectez l'ordre du jour</b> .       | 2) Faites preuve d'une grande ouverture d'esprit<br>I - Soyez réceptif |
| 3) <b>Maitrisez le temps</b> .              | 3) Ne déviez pas de l'ordre du jour ni de l'objectif                   |
| 4) <b>Limitez/Contrôlez la discussion</b> . | 4) Limitez les apartés et évitez d'être distrait                       |
| 5) <b>Suscitez la participation</b>         | 5) Posez des questions pour une bonne compréhension                    |
| 6) Aidez à la résolution des conflits       | 6) Prenez des notes sur les actions que vous devez mener               |
| 7) <b>Clarifiez les actions à mener</b> .   |  |
| 8) <b>Résumez les résultats</b> .           |  |

<sup>67</sup> Le document suivant est extrait de : « Les étapes nécessaires pour qu'une réunion soit efficace », documents de travail de la cellule de conseil et de soutien pédagogiques Bruxelles-Brabant wallon, juin 2012.

## Après la réunion

### Animateur

- 1) Remettez la salle en ordre et rendez les équipements
- 2) Évaluez-vous en tant qu'animateur
- 3) Envoyez les feuilles d'évaluation aux participants
- 4) Distribuez un **compte rendu des discussions**
- 5) **Menez toutes les actions décidées**
- 6) **Suivez l'application des actions**

### Participant

- 1) Remplissez la feuille d'évaluation
- 2) Relisez le compte rendu des discussions
- 3) Faites un rapport verbal aux personnes intéressées
- 4) Menez les actions décidées en commun
- 5) Suivez l'application des actions décidées

# Bibliographie

## Livres

- « *La concertation dans l'enseignement* », Outils pour enseigner, Luc Peeters, De Boeck, 2001.
- « *Cultiver la collaboration. Un outil pour les leaders pédagogiques* », Education à la coopération, Jim Howden, Marguerite Kopiec, Chenelière/Didactique, 2001.
- *Larousse de poche*, 2001.
- John Rizzo, *Sauver l'école ?*, Ker éditions, 2015.

## Publications

- Projet pédagogique catholique –SeGEC, 1998-1995-2000.
- Vers une école en cycle de 2,5 ans à 14 ans –SeGEC, 1998.
- « *Pistes pour la mise en place des cycles à l'école fondamentale* », Ministère de la Communauté française, 2007.
- Letor C., Bonami M , Garant M., « *Savoirs partagés, compétences collectives, réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local* », Communauté française, Recherche en éducation, 2004.

## Circulaires et décrets

- Décret : « *Ecole de la Réussite* », 1995.
- Circulaire n°105/Nollet : Promotion d'une école de la réussite, 2002.
- Décret portant organisation de l'enseignement maternel et primaire ordinaire et modifiant la réglementation de l'enseignement (D.13.07.1998).
- Circulaire 99 du 30.04.2002.
- « *La concertation entre enseignants dans le cadre de l'école de la réussite* » recommandations avis 66, CEF, 1999.
- « *Pacte pour un enseignement d'Excellence* », avis n°3 du groupe central ,7/03/2017.

## Articles et revues

- Letor C., Bonami M , Garant M., « *Des pratiques de concertation dans les établissements scolaires à l'apprentissage organisationnel* », 2005.  
([www.enseignement.be/download.php?do\\_id=2460&do\\_check=](http://www.enseignement.be/download.php?do_id=2460&do_check=)).
- « *Organiser la concertation dans l'enseignement fondamental* », CSC Educ n°75, janvier 2014.
- « *Comment améliorer l'efficacité de nos concertations ?* ». [www.segec.be/SalledesProfs](http://www.segec.be/SalledesProfs)
- « *Les concertations pédagogiques dans le fondamental : le point sur les difficultés d'application* » ([www.altereduc.be](http://www.altereduc.be)).

- « *Concertations* », P. Ronsmans, Ecole Saint-Joseph, novembre 2002.
- FACQ A., « *Les ingrédients d'une réunion efficace* », 2009.
- « *Les étapes nécessaires pour qu'une réunion soit efficace* », documents de travail de la cellule de conseil et de soutien pédagogiques Bruxelles-Brabant wallon, juin 2012.
- « *Pacte pour un enseignement d'excellence* », Revue PROF n°3, avril 2017.

### Modules ESPB

- Guy Lehon « *Passer de l'individu au collectif / Dynamique et gestion de groupes* », ESPB, 2014-2015.
- Ph. Ronsmans, Ch. Vanderroost, « *Comment être acteur dans une école* », ESPB, 2014-2015.

### Sites

- <http://fr.wiktionary.org/wiki/concertation#.C3.89tymologie>
- <http://fr.wiktionary.org/wiki/concertatio#la>