

LE TRAVAIL EN EQUIPE

« Des compétences professionnelles à développer »

Suggestions de formation à destination des formateurs

et exemples d'applications en EPS

Les compétences à développer pour optimiser le travail en équipe ont été déclinées en trois chapitres :

1. Ouvrir un espace de parole

- a. Communication inter-personnelle : professionnaliser les relations
- b. Faire évoluer ses représentations et interroger ses connaissances
- c. Impliquer toutes les personnes concernées
- d. Analyser ensemble des situations complexes, des pratiques et des problèmes professionnels
- e. Prévenir, désamorcer, gérer ensemble les conflits

2. Organiser collectivement le travail

- a. Faire circuler l'information
- b. Faire fonctionner démocratiquement les prises de décisions
- c. Définir des modalités d'organisation pédagogique
- d. Répartir les tâches et responsabilités
- e. Répartir le travail dans le temps
- f. Gérer l'espace et le matériel
- g. Animer et conduire des réunions
 - préparer une réunion
 - participer à une réunion
 - animer une réunion
- h. Conserver des traces comme mémoire et contrat de l'équipe
- i. Réguler le fonctionnement de l'équipe

3. Elaborer un projet

- a. Pour les élèves
 - projet d'école, projet de cycle, projet de classe
- b. Pour les enseignants
 - assurer la continuité de vie de l'équipe
 - établir son propre bilan de compétences et son projet personnel de formation continue
 - s'accorder sur un projet de formation commune avec les collègues

Comment utiliser ce document...

Un référentiel de compétences doit être entendu comme autant d'indicateurs qui devraient permettre d'élaborer des formations pour aller vers une véritable professionnalisation.

Ce référentiel de compétences au travail en équipe se présente sous la forme d'un tableau incluant quatre colonnes :

- les deux premières (page de gauche) déclinent les compétences professionnelles par rapport au travail en équipe en général ;
- la troisième colonne (page de droite) suggère une série de situations, de documents et *outils*¹ (en italique dans le tableau) de formation destinés à faire émerger et exercer ces compétences. Les outils proposés en regard de certaines compétences peuvent permettre d'en développer d'autres, ce qui justifie l'absence de pointillés dans cette colonne ;
- la quatrième colonne propose des suggestions spécifiques à l'Education Physique et Sportive.

Ce référentiel n'a pas été conçu pour être diffusé directement aux enseignants.

Il représente pour les formateurs les bases d'un cahier des charges (en se référant, par exemple aux items de la colonne de gauche) pouvant aider à :

- définir des objectifs de formation ;
- élaborer des contenus, des modalités de formation ;
- envisager, concevoir des outils, des situations de formation...

Ce tableau n'est donc pas destiné à être lu et utilisé de façon linéaire.

Nous vous suggérons de l'employer un peu comme un fichier, en entrant dans le tableau en fonction :

- du public concerné (enseignants, directeurs, formateurs...) ;
- du cadre de l'intervention (harmonisation d'équipe au sein d'une école, stage auprès d'enseignants à l'IUFM...)
- de la ou des compétences à développer plus particulièrement (faire évoluer ses représentations et interroger ses connaissances ; faire circuler l'information ; gérer l'espace et le matériel ; animer et conduire des réunions...).

Remarque : Cette forme d'utilisation justifie les redondances d'où l'apparition à plusieurs endroits (la troisième colonne) des mêmes situations ou outils de formation utilisables pour plusieurs compétences.

Ces derniers, dont la liste n'est pas exhaustive, sont pour certains transversaux, pour d'autres plus spécifiques à l'EPS.

	Compétences professionnelles à développer quant au travail en équipe	Situations de formation et <i>outils</i> (en italique) pour faire émerger et exercer ces compétences	Applications en E.P.S.
<p>1. <u>OUVRIR UN ESPACE DE PAROLE</u></p> <p>a. communication inter-personnelle : professionnaliser les relations</p> <p>.....</p> <p>b. faire évoluer ses représentations et interroger ses connaissances</p>	<ul style="list-style-type: none"> - être disponible pour échanger, écouter, partager, s'informer - faire le point sur son opinion - travailler dans la transparence - formuler des critiques constructives - accepter le regard de l'autre par rapport à sa pratique - accepter « l'erreur » comme source d'évolution - accepter les différences - s'enrichir des différences - argumenter - négocier, faire des compromis <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> - interroger ses représentations du métier, de l'apprentissage, de l'élève, de l'évaluation... - confronter pratique et théorie - enrichir ses connaissances - s'accorder sur le sens des mots - construire des valeurs et une culture communes 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>différents tests : le savant, Emma Bovary, auto diagnostique des rôles, le bon communicateur, le communiquant, le participant, le négociateur</i> - <i>document « améliorer votre qualité d'écoute »</i> - <i>document « écouter »</i> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>brainstorming</i> (ex : quelle est la place du corps dans les apprentissages ? ; à quoi sert l'E.P.S. à l'école ?...) - <i>Q sort</i> - <i>blason</i> - apport d'informations - travail à partir de vidéo - vivre en commun des pratiques physiques - construire ensemble (par exemple) : <ul style="list-style-type: none"> . une progression par rapport à une activité, par rapport à une compétence . une programmation par rapport à une classe .des séquences EPS mettant en jeu la polyvalence des apprentissages 	<ul style="list-style-type: none"> - affichage par les enseignants du planning d'occupation des locaux, des programmations de classe - inventaire du matériel à disposition de tous - travailler ensemble dans un même espace - travailler ensemble dans la cour <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> - gérer l'emploi du temps, les installations, en fonction des projets, des événements <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> - croiser les « regards » sur l'élève engagé dans différentes situations d'apprentissage - traduire en contenu d'enseignement les objectifs du projet d'école - co-animer une séance - aménager le temps de l'élève - engager un travail de concertation entre P.V.P., I.M.F. et P.E.2 lors des stages en responsabilité

.....
c. favoriser l'implication de toutes les personnes concernées

-
- créer des liens, des coopérations entre tous les membres de l'équipe pédagogique d'une part, de l'équipe éducative d'autre part
- concrétiser ensemble des projets

-
- donner l'occasion en formation initiale et continue, à des personnels de statut et de formation différents, d'agir, de construire ensemble
- élaborer une programmation E.P.S. de classe entre maître et P.V.P. en tenant compte des compétences de chacun dans les Activités Physiques Sportives et Artistiques (A.P.S.A)

-
- prévoir les moments de concertation sur des temps possibles pour les P.V.P.
- élargir les liens à la communauté éducative
- impliquer les aides éducateurs en E.P.S.
- préparer les élèves aux actions E.P.S. : semaines sportives, rencontres U.S.E.P., académiques, inter classes...

.....
d. analyser ensemble des situations complexes, des pratiques et des problèmes professionnels

-
- se mettre à distance pour interroger ses pratiques
- accepter les divergences des points de vue et des pratiques
- repérer, expliciter et analyser des situations concrètes

-
- *jeux de rôles : la Nasa, les naufragés, l'accueil des réfugiés...*
- travaux dirigés et informations par rapport au partenariat, au C.E.L.
- étude de cas

-
- confronter les regards du P.V.P. et du maître quant aux cas d'élèves en difficulté
- mettre en œuvre à plusieurs une unité d'apprentissage permettant un travail transdisciplinaire sur une A P S, un thème, une compétence. Ex : la natation, la sécurité, la maîtrise de l'espace...

.....
e. prévenir, désamorcer, gérer ensemble les conflits

-
- savoir identifier les indicateurs de conflits potentiels
- considérer les conflits de manière positive, constructive
- réaliser un travail sur soi :
 - se faire confiance
 - auto-analyse
 - faire confiance
 - dialoguer

-
- *Q sort, ex : " le travail en équipe, c'est difficile parce que.... "*
- *test d'auto diagnostique des rôles*
- *test de négociation*
- étude de cas

.....

2. ORGANISER **COLLECTIVEMENT** **LE TRAVAIL**

a. faire circuler l'information

- être actif dans la recherche d'informations
- informer les autres
- choisir ensemble des moyens efficaces de circulation des informations (affichage, classeur...)
- faire de la salle des maîtres un lieu d'échanges
- réfléchir au suivi en EPS de l'élève et aux modalités d'information aux parents
- constituer une documentation commune

b. faire fonctionner démocratiquement les prises de décisions

- favoriser la prise de parole de chacun
- négocier, trouver un consensus
- faire preuve de solidarité dans le succès comme dans l'échec
- gérer, positiver le " leadership "
- respecter les engagements individuels ou collectifs
- respecter les règles fixées
- élargir l'équipe pédagogique à l'équipe éducative

c. définir des modalités d'organisation pédagogique

- s'enrichir des complémentarités de compétence (échange de service, décloisonnement...)
- concevoir des modalités d'organisation efficaces entre les membres de l'équipe éducative
- concevoir et réguler les modes d'organisation pédagogique (ateliers, groupe de besoins, tutorat...)

- travaux dirigés à partir de documents
- travaux de groupe avec retour par un " porte parole "

- informations et suggestions des formateurs :
 - *bibliographie*
 - *filmographie et fiche de questions* supports à l'analyse des films pour engager la réflexion
 - information sur le Plan d'Action de Circonscription

- jeux de rôles : *Nasa, naufragés, l'accueil des réfugiés...*
- faire élaborer des modalités de fonctionnement maîtres-P.V.P.

- pour travailler les relations maîtres-P.V.P : préparer ensemble le "avant, pendant, après " la semaine sportive, une séance ...
- *brainstorming* (ex : "lister toutes les modalités d'organisation pédagogique")
- faire réfléchir aux rôles de l'évaluation dans la construction des apprentissages
- faire construire des outils d'évaluation

- un classeur comprenant les circulaires, le projet E.P.S. et les informations E.P.S. en salle des maîtres
- afficher le planning d'occupation des locaux dans le préau et la salle des maîtres
- afficher l'inventaire du matériel, la programmation E.P.S. dans le préau à l'attention des élèves
- cahier de liaison maîtres P.V.P.
- un classeur, recueil de contenu
- informations aux parents en début d'année concernant la tenue, les objectifs et les temps forts
- abonner l'école à la revue E.P.S. 1
- constituer 1 documentation de base en EPS

- réfléchir aux formes de coopérations possibles entre maîtres et P.V.P. E.P.S.
- mettre en œuvre une programmation de l'E.P.S. pour l'école et l'adapter à la classe
- réfléchir aux modalités d'organisation en cas d'absence du P.V.P. E.P.S.
- s'accorder sur le mode d'implication dans la séance des élèves inaptes à la pratique
- intégrer l'évaluation EPS dans le suivi élè

d. répartir les tâches et responsabilités

- s'accorder sur une répartition des tâches et des responsabilités en fonction des compétences et des motivations de chacun
- faire confiance, déléguer
- différencier ce qui relève du travail :
 - en équipe
 - en sous groupe
 - individuel

e. répartir le travail dans le temps

- concevoir ensemble un échéancier de travail
- élaborer un calendrier des réunions

f. gérer l'espace et le matériel

- utiliser de manière optimale les espaces
- utiliser de manière optimale le matériel

g. animer et conduire des réunions

- préparer une réunion

- définir le ou les objectifs opérationnels de la réunion afin que chacun puisse s'y préparer

- participer à une réunion

- ouvrir un espace de parole ; communication inter personnelle
- accepter le rôle d'un animateur
- utiliser des outils méthodologiques de production, de créativité

- animer une réunion

- organiser la prise de notes
- gérer le temps
- distribuer la parole
- relancer
- recentrer les propos par rapport aux objectifs
- réaliser des synthèses, reformuler
- gérer les conflits éventuels

- faire réfléchir aux différents rôles possibles des enseignants en présence, lors d'une co-animation

- engager une réflexion sur les semaines sportives : envisager une répartition des tâches en vue de la préparation, de l'encadrement, du suivi après la rencontre
- préparer, mettre en œuvre et observer des séances avec des classes

- faire remplir en équipe un état des lieux
- faire concevoir un planning d'occupation des locaux

- *Q sort* (ex : « les réunions de travail à l'école c'est difficile parce que... »)

- *Brainstorming*

- *Jeux de rôles : Nasa, Naufragés, Réfugiés... ou sur la conduite de réunion*

- *Tests individuels d'écoute, de communication, de négociation, du participant, de l'animateur ...*

Documents complémentaires :

- les 3 fonctions d'une réunion
- les étapes d'une réunion
- comment conduire la discussion
- les circuits de communication
- comment conduire des questionnements
- écouter
- améliorer votre qualité d'écoute
- reformuler, c'est...
- qq règles pour travailler en équipe

- s'appuyer sur les formations et les compétences de chacun

- co-animer une séance E.P.S.

- s'accorder sur le rôle de chaque adulte avant, pendant et après la séance E.P.S.

- entre les séances du P.V.P, le maître peut en E.P.S reprendre, poursuivre, compléter et faire des liens avec d'autres champs disciplinaires

- coopérer dans le suivi des élèves

- élaborer l'échéancier en tenant compte des actions spécifiques en E.P.S.(SS)

- prévoir lors de la pré-rentrée un temps consacré à l'organisation de l'EPS dans l'école

- réaliser un état des lieux et l'afficher

- optimiser l'exploitation des lieux (aménagement, circulation, encombrement, mode de rangement, exploitation des murs, sols...)

- s'accorder sur un mode de fonctionnement quant à l'accès au matériel

- se concerter pour les commandes de matériel et la gestion des crédits

.....
h. conserver des traces comme mémoire et contrat de l'équipe

.....
établir un compte rendu écrit de la réunion
- informer les personnes absentes à une réunion
- faciliter l'accès aux projets en cours pour les nouveaux venus ou les intervenants ponctuels

.....
i. réguler le fonctionnement de l'équipe

.....
- réguler ses pratiques
- accepter le rôle et l'apport d'un médiateur (membre interne ou extérieur à l'équipe)
- rechercher et intégrer des apports extérieurs (documents, outils...)
- faire appel à une personne ressource

.....
- faire appel aux CPC, CPC EPS, CPD EPS : médiation, formation, apports de documents...

3. ELABORER UN PROJET

a. pour les élèves

- projet d'école, projet de cycle, projet de classe

- gérer en complémentarité entre maîtres, P.V.P. et intervenants extérieurs le quota horaire et les programmes définis par les textes officiels
- s'appuyer sur les projets de circonscription, de Z.E.P., de R.E.P.
- analyser ce qui existe :
- besoins des élèves
- inventaire et gestion des ressources humaines et matérielles
- choisir des priorités, formuler des objectifs en fonction de l'analyse
- mettre en œuvre une stratégie :
- définir des contenus adaptés aux objectifs visés

Lors de stage impliquant tous les personnels ou de formation de circonscription réunissant maîtres et P.V.P. :
- information, échanges, travaux de groupe par rapport aux textes
- définir la place de l'E.P.S. dans le projet d'école
- développer des projets interdisciplinaires sur une ou plusieurs unités d'apprentissage
- développer des contenus d'enseignement à entrée transversale ex :espace temps, socialisation, créativité...
- élaborer des outils d'évaluation pour l'enseignant, pour l'élève

- *Brainstorming*
- *OOCOOP (Qui, Quoi, Comment, Où,*

- prévoir lors des temps de concertation une présentation et un commentaire des textes sur l'EPS
- informer les parents et partenaires des objectifs poursuivis et volumes horaires prévus en référence aux textes officiels
- constituer un dossier de textes EPS de référence
- adapter la gestion horaire en fonction des projets de d'école, de cycle, de classe
- s'organiser pour que chaque élève de maternelle bénéficie quotidiennement de temps d'EPS

	<ul style="list-style-type: none"> - choisir des démarches cohérentes - s'accorder sur des modalités d'évaluation - harmoniser les modalités de fonctionnement (ex : règles touchant à la discipline, à l'appréciation des conduites...) - retenir des actions fédératrices (ex : ateliers, journal, classes de nature, spectacle...) - définir des modalités d'évaluation permettant une régulation du projet : <ul style="list-style-type: none"> - critères de réussite observables - analyse des modalités de fonctionnement - informer et communiquer autour du projet 	<p><i>Quand, Pourquoi)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Q-sort</i> - <i>TD et jeux de rôles</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - répartir la dotation horaire globale dispensée par les PVP.EPS en fonction des projets de chaque classe - intégrer les semaines sportives dans les projets de classes et d'école - participer ensemble au suivi de l'élève en EPS : élaborer une fiche de suivi figurant dans le livret de l'élève ou faisant l'objet d'une information aux parents
<p>.....</p> <p>b. pour les enseignants</p> <p>- assurer la continuité de vie de l'équipe</p> <p>- établir son propre bilan de compétences et son projet personnel de formation continue</p> <p>- s'accorder sur un projet de formation commune avec les collègues</p>	<ul style="list-style-type: none"> - accueillir, informer les nouveaux nommés - s'auto-évaluer - définir ses besoins de formation - définir des besoins de formation commune - définir des objectifs prioritaires et une stratégie de formation commune. 	<p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> - avoir à disposition une liste de formateurs ressources - élaborer les contenus de stage destiné à une école avec l'équipe d'école - organiser des stages impliquant tous les personnels - organiser des formations liant l'EPS à d'autres disciplines - assurer l'accompagnement d'une équipe d'école ayant bénéficié d'un stage 	<p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> - laisser à disposition tous documents par rapport à l'E.P.S. - prévoir un temps de concertation pour mieux situer ses pratiques et définir ses besoins - envisager des échanges en fonction des compétences de chacun

