Janvier 2019

INSTITUT FRANÇAIS DE L'ÉDUCATION

Édubref

L'essentiel pour comprendre les questions éducatives

Clémence Jacq
Anne-Françoise Gibert

TRAVAILLER ENSEMBLE POUR ENSEIGNER MIEUX

Le travail collectif est considéré comme un recours pour favoriser le développement professionnel des enseignant.e.s au bénéfice de la réussite des élèves. S'appuyant sur des recherches de plusieurs dizaines d'années, les organismes internationaux (commission européenne, OCDE, UNESCO) promeuvent ce mode de travail, dans un contexte de complexification du métier d'enseignant.e. Qu'en est-il en France ? Quels en sont les formes, le cadre et les évolutions ? Et plus précisément, dans quelle mesure l'implication dans un collectif permet-elle de se former sur son lieu de travail ?

UNE PROFESSION QUI SE PENSE INDIVIDUELLE ?

L'enseignement en France est traditionnellement adossé à une liberté pédagogique revendiquée car garante de l'autorité intellectuelle et sociale de la profession. Les travaux de recherche sur les attentes en milieu de travail ont montré que les priorités, dans l'ordre, sont l'autonomie, l'utilité, la reconnaissance et le salaire. Or, pour beaucoup d'enseignant.e.s, le travail collectif quotidien ne répond pas à ces critères : il constitue donc davantage une contrainte, voire une menace, qu'une ressource. Même les échanges, pourtant fréquents, avec les collègues peuvent produire une norme collective parfois ressentie comme une atteinte à l'autonomie constitutive du métier. Mais ce modèle « individuel » rencontre aujourd'hui ses limites face à une difficulté accrue à enseigner et à penser le métier dans un contexte de relativisation des savoirs et des normes. Le travail collectif peut alors constituer un recours : une fois rendu public, un problème singulier et subjectif devient une difficulté collective. Cette mutualisation de la responsabilité protège la personne en situation professionnelle.

LES COLLECTIFS SPONTANÉS PARTICIPENT-ILS DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ?

Certain.e.s enseignant.e.s s'inscrivent spontanément dans des collectifs professionnels. Elles ou ils échangent des ressources pédagogiques, mutualisent des pratiques et construisent collectivement de nouveaux outils. Cependant ces pratiques collaboratives répondent d'abord à des attentes immédiates et ne suffisent pas à générer du développement professionnel. De façon générale, les collaborations de faible intensité (contenus, progression, curriculum, évaluations) sont plus fréquentes que les collaborations de forte intensité (discussions sur la didactique, observations croisées, examen des modes de fonctionnement et analyse critique). Par exemple, le soutien apporté en salle des professeurs, relève plus de l'entraide et conduit rarement à une analyse approfondie de l'impact des pratiques pédagogiques sur les apprentissages des élèves. Or, c'est la confrontation des expériences dans un espace de controverse professionnelle qui permet réellement de questionner son activité pour l'améliorer. Ces espaces de controverse collective ne s'improvisent pas : ils nécessitent organisation et encadrement.

7 compétences collectives sur les 13 compétences du référentiel des métiers du professorat et de l'éducation (2013) :

- Valeurs partagées
- Principes fondamentaux
- Coopération en équipe
- Coopération avec les parents
- Coopération avec les partenaires,
- Contribution à la communauté éducative
- Engagement dans une démarche individuelle et collective de développement professionnel

syndicats

éducation populaire

mouvements pédagogiques

associations disciplinaires

communautés en ligne

plateformes pédagogiques

groupes de travail académiques disciplinaires

groupes de travail académiques interdisciplinaires

travaux interacadémiques

Se former en situation de travail à partir de la recherche :

1 Exemples de méthodologies d'analyse du travail enseignant :

Analyses de discours des professionnels à partir d'entretiens
- l'entretien d'explicitation, P. Vermersch ;
- l'instruction au sosie, Y. Clot ;
- les groupes d'analyses de pratiques.

Analyses de l'activité des professionnels à partir de traces (photos, vidéos ou verbatims)
- les entretiens d'auto-confrontation simple et croisés, Y. Clot, J. Theureau ;
- ou d'allo-confrontation L. Ria, S. Leblanc.

2 Exemples de modèles d'analyse du travail enseignant :

- le multi-agenda des gestes professionnels, D. Bucheton ;
- les cinq focales pour analyser une pratique d'enseignement, R. Goigoux ;
- le double simplexe d'enseignement apprentissage, L.Ria.

3 Exemples de travaux sur des organisateurs et des démarches de travail en collectif :

- les douze principes de fonctionnements collectifs, Y. Reuter ;
- l'enquête collaborative, V. Lussi Borer, A. Muller.

Exemple de déroulement d'un dispositif de formation à partir de captations vidéo et d'analyse de l'activité (Lussi Borer & Ria, 2016).

L'ORGANISATION DU TRAVAIL COLLECTIF DANS LES TEXTES OFFICIELS

L'institution fait dans les textes la part belle au travail collectif. Elle étend l'activité enseignante hors de la classe, au sein d'équipes éducatives élargies et inter-catégorielles, pour de nouvelles missions et des dispositifs nécessitant de la coopération (aide personnalisée, plus de maîtres que de classes, enseignements pratiques interdisciplinaires, inclusion scolaire). Les objectifs associés au travail collectif sont détaillées (préparation, recherche, aide, évaluation et travail d'équipe), mais il n'y a pas d'allocation de temps dédiés pour ces activités, au contraire des services d'enseignement devant élèves. La forme scolaire reste marquée par une conception solitaire de la pratique enseignante, selon une logique qualifiée de cellulaire (une salle, un groupe-classe, une heure, une discipline), qui rend invisible aux pairs le travail de chaque enseignant.e dans sa classe.

Faire du travail collectif une réelle opportunité de développement professionnel nécessite une mise en visibilité du travail ordinaire. Cette dernière peut être assurée par une plus grande souplesse des emplois du temps, la possibilité de mener des séances de co-observation ou de co-enseignement, des espace-temps d'études de pratiques et de situations problèmes à partir de recueils de traces d'activités (photos, vidéos, traces d'activités d'élèves), du tutorat entre pairs. Ces multiples pratiques collectives d'analyse connaissent actuellement un essor à la fois dans le cadre de dispositifs de recherche et de dispositifs de formation.

UN CADRE ÉTHIQUE POUR SE FORMER ENSEMBLE

Cependant, déprivatiser les pratiques ne se fait pas sans précaution. Le regard porté sur l'activité d'autrui est en effet spontanément évaluatif : celui ou celle qui observe une activité la juge, plus ou moins consciemment, positivement ou négativement, ce qui empêche une analyse fine des éléments constitutifs de l'activité. Or, les différentes dimensions du travail enseignant (les relations avec les élèves, les démarches pédagogiques…) relèvent autant des règles de métier et d'un genre professionnel, construits historiquement, que du style personnel d'un enseignant. La capacité à appréhender une activité de manière distanciée et analytique se construit pour formaliser collectivement des problèmes génériques, des dilemmes professionnels et ainsi mieux comprendre et transformer son activité. Analyser collectivement une situation de travail suppose donc de se doter à la fois d'un cadre éthique et bienveillant pour sécuriser les personnes et s'en tenir au registre professionnel, et d'outils théoriques d'analyse.

ALORS, COOPÉRER POUR AMÉLIORER L'ÉCOLE ?

Le travail collectif ne permet pas seulement à ses membres de se perfectionner et de poursuivre leur formation. Il offre aussi la possibilité aux professionnel.le.s de mettre leur expérience au service de l'amélioration de l'école, par des temps de questionnement, d'analyse et de mise en commun de propositions. L'engagement d'équipe, en améliorant le sentiment d'efficacité personnelle des enseignant.e.s a une incidence forte sur les résultats scolaires des élèves. La compétence collective d'une équipe d'enseignant.e.s a plus d'effets à l'échelle d'un établissement que la somme des compétences individuelles. Elle permet de générer un cercle vertueux, qui lie la qualité de vie au travail et la richesse de l'activité des élèves.

> ***« … le talent, la formation et la qualification des individus sont pris en compte à travers le « capital humain » qui est considéré comme un facteur majeur pour déterminer la compétence professionnelle. L'expérience accumulée et la capacité à apporter des réponses adéquates au contexte sont souvent approchées par la notion de « capital décisionnel ». Il est moins fréquent en revanche qu'on prenne en compte la capacité collective à travers cette notion de « capital social » qui est le chaînon manquant dans les réformes de l'éducation. Pourtant, pour Leana (2011), l'efficacité du capital social est supérieure à celle du capital humain quand il s'agit de considérer l'amélioration de l'école. »*** (Rey, 2016)

QUELLES CONDITIONS CAPACITANTES ?

La coopération ne peut se décréter de façon descendante. Le leadership partagé (ou management distribué) est une condition essentielle pour un bon fonctionnement du travail collectif en établissement. La répartition des responsabilités entre tou.te.s les acteurs et actrices est déterminante pour mettre en place les conditions nécessaires à l'engagement des équipes dans une démarche de travail et de formation collaboratifs.

Une organisation du travail propice au travail collectif et aux apprentissages individuels et collectifs suppose aussi :

- une valorisation du travail collectif ;
- des formateurs et cadres pédagogiques familiarisés avec la recherche et capables d'augmenter le potentiel d'apprentissage des situations de travail et de formation ;
- une qualité des relations interpersonnelles et une attention portée aux faux consensus et aux prises de pouvoir ;
- une reconnaissance de la capacité des professionnel.le.s à organiser efficacement leurs actions et des temps de concertation et des marges de manœuvre suffisantes pour travailler de façon efficace.

Les *lesson studies*

Au Japon, suivant le schéma d'amélioration vertueux Plan/ Do/ Check/ Act, les pratiques pédagogiques sont analysées au sein d'une école ou d'un groupe d'écoles :

Les CAP, communautés d'apprentissage professionnelles.
Les CAP sont répandues dans le monde anglosaxon et en Asie. Elles visent à une amélioration du travail par le travail collectif et les démarches d'enquête.

Des cadres collectifs existants

Les conseils à l'intérieur des écoles :

- En école élémentaire : conseil des maîtres, conseil d'école.
- Conseils (de classe, pédagogiques, d'enseignement, d'administration, de discipline), comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté.
- En établissements secondaires : conseils (de classe, pédagogiques, d'enseignement, d'administration, de discipline), comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté»

D'autres cadres de travail collectif :

- Les réseaux d'éducation prioritaires.
- Les conseils école-collège à l'interface entre primaire et secondaire.
- L'école inclusive, pluricatégorielle.

QUELQUES RÉFÉRENCES POUR ALLER PLUS LOIN

BIBLIOGRAPHIE

- **Bryk Anthony S. (2017).** Accélérer la manière dont nous apprenons à améliorer. *Education & didactique,* vol. 11, n° 2, p. 11-29. https://journals.openedition.org/educationdidactique/2796
- **Centre Alain-Savary (2017).** *Enquête sur le pilotage des réseaux d'éducation prioritaire : Analyse, ressources et outils.* Lyon : Centre Alain Savary - IFE-ENS de Lyon. http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/nouvelles-professionnalites/pilotes/enquete-sur-le-pilotage-des-reseaux-deducation-prioritaire-1.
- **Dupriez Vincent (2017).** *Peut-on réformer l'école ? : approches organisationnelle et institutionnelle du changement pédagogique.* Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck.
- **Eduter Ingeniérie (2017).** *L'ancrochage scolaire : une façon singulière de faire réussir les élèves.* Dijon : Educagri Editions. Praxis.
- **Endrizzi Laure (2015).** Le développement de compétences en milieu professionnel. *Dossier de veille de l'IFÉ,* n°103. Lyon : ENS de Lyon.
- **Gibert Anne-Françoise (2018).** Le travail collectif enseignant, entre informel et institué. *Dossier de veille de l'IFÉ,* n°124. Lyon : ENS de Lyon.
- **Lantheaume Françoise :** Coordination, régulation, coopération : quels défis pour les métiers en Éducation Prioritaire ? *Centre Alain Savary - Education prioritaire* – Ifé- ENS-Lyon. http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/education-prioritaire/ressources/theme-4-perspectives-relatives-au-pilotage-et-a-levaluation/francoise-lantheaume-coordination-regulation-cooperation-quels-defis-pour-les-metiers-en-education-prioritaire.
- **Lussi Borer Valérie, Ria Luc (dir.)(2016).** *Apprendre à enseigner.* Paris, France : Presses universitaires de France.
- **Moussay, S. (2018).** Identifier les effets d'un dispositif d'analyse des vidéos de l'activité en contexte scolaire. In C. Gaudin, S. Flandin, S. Moussay, S. Chaliès (Dir.), *Vidéo-formation et développement de l'activité professionnelle enseignante.* Paris : L'Harmattan, p.223-238.
- **OECD (2013).** Guide TALIS 2013 à l'intention des enseignants | OECD READ edition. En ligne www.oecd.org/edu/school/Guide-TALIS-enseignants-2013.pdf
- **Quentin Isabelle (2016).** Liste des réseaux d'enseignants. *Isabelle Quentin.* En ligne https://isabellequentin.wordpress.com/liste-des-reseaux-denseignants/.
- **Reverdy Catherine, Thibert Rémi (2015).** Le leadership des enseignants au coeur de l'établissement. *Dossier de veille de l'IFÉ,* n° 104. Lyon : ENS de Lyon.
- **Rey Olivier (2016).** Le changement c'est comment ? *Dossier de veille de l'IFÉ,* n°106. Lyon : ENS de Lyon.
- **Saint-Jean Michèle *et al.* (dir.) (2017).** *Regards croisés sur la rétroaction et le débriefing: accompagner, former et professionnaliser.* Québec : Presses de l'université du Québec. Communication.

DOSSIERS SPÉCIAUX :

- Apprendre et se former en situations de travail, *Education Permanente,* n°216, 2018. ***http://www.education-permanente.fr/public/articles/articles.php?id_revue=1752***
- Au coeur de la réussite scolaire : communauté d'apprentissage professionnelle et autres types de communautés, *Éducation et francophonie,* n°2, 2013. ***https://www.erudit.org/fr/revues/ef/2013-v41-n2-ef01048/***
- Collaborations chercheur(s)-praticien(s) : nouvelles formes, nouveaux enjeux ? Education et socialisation, n°45, 2017. ***https://journals.openedition.org/edso/2264***
- Des collectifs enseignants connectés, *Les cahiers pédagogiques,* n°548, 2018. ***http://www.cahiers-pedagogiques.com/No-548-Des-collectifs-enseignants-connectes-11843***
- Le pari du collectif, *Les cahiers pédagogiques,* n°587, 2014. ***http://www.cahiers-pedagogiques.com/No-524-Le-pari-du-collectif***
- Le travail collectif des enseignants en question(s), *Questions vives, recherches en éducation,* n°21, 2014. ***https://journals.openedition.org/questionsvives/1524***
- Le travail collectif des enseignants, *Les Dossiers des sciences de l'éducation,* n°35, 2016. ***https://journals.openedition.org/dse/1235***
- Les recherches collaboratives en éducation et en formation : référents théoriques, outils méthodologiques et impacts sur les pratiques professionnelles, *Phronesis,* Vol 6, N°2017/1. ***https://www.erudit.org/fr/revues/phro/2017-v6-n1-2-phro03097/***

DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS :

- CAN@BAE Histoire-Géographie. ***http://canabae.enseigne.ac-lyon.fr/spip/***
- Éduscol, le site des professionnels de l'éducation ***https://contrib.eduscol.education.fr.***
- Ensemble pour l'école inclusive ***http://www.education.gouv.fr/cid132935/ensemble-pour-l-ecole-inclusive.html***
- La liaison entre l'école et le collège ***http://www.education.gouv.fr/cid57621/la-liaison-entre-l-ecole-et-le-college.html***
- L'éducation prioritaire ***http://www.education.gouv.fr/cid187/l-education-prioritaire.html***
- Les structures de concertation ***http://www.education.gouv.fr/cid225/les-structures-de-concertation.html***
- Les enseignements pratiques interdisciplinaires (EPI) ***http://www.education.gouv.fr/cid100518/les-enseignements-pratiques-interdisciplinaires-epi.html***
- Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2017). Note du Comité national de suivi du dispositif « Plus de maîtres que de classes ». *Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.* ***https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/174000038/index.shtml***

ÉDUBREF JANVIER 2019 :
Unité veille et analyses de l'Institut français de l'Éducation | ENS de Lyon - 15 parvis René Descartes - BP 7000 - 69342 Lyon cedex 07. Site web : http://ife.ens-lyon.fr/ife • E-mail : veille.scientifique@ens-lyon.fr • Directeur de la publication et de rédaction : © École normale supérieure de Lyon • Graphisme & illustrations : Bruno Fouquet, 06 76 17 79 28.