***Le travail collaboratif des enseignants. Pourquoi ? Comment ? Travailler en équipe au collège et au lycée***

Jean-Claude Meyer, ESF, 2017

Quelques idées en vrac relevées par AM Sanchez.

**DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS**: 4 approches complémentaire**s (p 41)**

1. Sensibilisation des objectifs et enjeux d’une réforme par une démarche interactive et responsabilisante
2. Développement de compétences didactiques et pédagogiques par des dispositifs de formation pertinents et conséquents
3. Exploration collective conduite par des groupes d’enseignants de l’établissement (disciplinaires, interdisciplinaires, transversaux) aidés leur demande par des intervenants extérieurs
4. Coopération continue dans une organisation apprenante, appuyée par des méthodologies de travail régulées et évaluées

**LES 3 TYPES DE CONCEPTION DU METIER**: de la qualification à la compétence professionnelle **(p 24)**

1. *Le magistère* : attachement à une compétence culturelle ; il tient son savoir et son pouvoir d’en haut ; il vise la réussite des élèves par la maîtrise des savoirs ; enseigner = transmettre
2. *Le pédagogue* : déplacement de « la connaissance à transmettre » à « la connaissance à apprendre » voire « l’apprentissage de la connaissance » ; enseigner = faire apprendre
3. *Le praticien réflexif* : adaptation aux besoins de élèves ; il propose une offre diversifiée d’aide et d’accompagnement, il gère les processus d’apprentissage, il travaille en équipe et s’implique dans l’établissement (cf. le référentiel) ; enseigner = (s’) adapter

**LES 5 ETAPES DU CHANGEMENT D’APRES HUBERMAN (p 64)**

1. Prise de conscience
2. Intérêt : recherche d’informations
3. Evaluation : envisage une modification de sa pratique
4. Mise à l’épreuve limitée
5. Adoption ou rejet

Les premiers adoptants prennent souvent le leadership.

Deux types de changement : l’homéostasie (changement d’éléments d’un système) ou l’évolution du système. C’est le 2e qui est attendu ici.

**L’ETABLISSEMENT ORGANISATION APPRENANTE** : entre autonomie, résistances, initiatives individuelles, partenariats et prescription. Quels freins, quels leviers ?

Une organisation apprend de sa propre expérience et de l’action conduite par ses acteurs (1970) : étude de l’activité en situation de travail, prise en compte des mutations du métier et des systèmes locaux de légitimité ; développement professionnel = augmentation des compétences.

Les prescriptions mettent de la tension par croisement des valeurs, des normes, des postures et des choix éthiques et techniques.

Besoin d’organiser collectivement un milieu externe à la classe pour pouvoir développer sa propre activité en classe. Cet espace professionnel n’est plus réduit à la classe et au domicile. Il crée un travail partagé qui repose quand même sur l’engagement individuel.

Pour créer cet espace, s’appuyer sur les évolutions et l’existant :

* Le projet d’établissement : espace de discussion et de décision, croisement de l’organisationnel et de la pédagogie (Conseil pédagogique)
* Des IDD, TPE, EPI, AP
* L’utilisation du numérique
* Des partenariats extérieurs

Besoin de mettre en place d’une instance de régulation pour vérifier que l’on reste dans les valeurs communes définies collectivement.

**VOCABULAIRE DU TRAVAIL COLLECTIF**

p 38 :

* *Partenariat, travail d’équipe, équipe pédagogique*

Minimum d’actions négociées visant la résolution d’un problème ou d’une problématique reconnue comme commune.

Souvent à l’initiative de quelques professeurs, bricolage, place réduite.

* Travailler avec un collectif d’enseignants ; travail conjoint ; dynamique collective de travail
* *Communauté d’apprentissage professionnel*

Groupe structuré qui met en marche un processus de co-apprentissage selon une approche socioconstructiviste et critique, intégrant un ensemble de stratégies pédagogiques spécifiques et complémentaires autour d’un projet de formation, de recherche ou de résolution de problème.

(P 189) Dispositif qui, dans sa dimension cognitive, vise le développement de la pratique pédagogique, l’acquisition d’un savoir individuel et collectif et la quête de sens ; dans sa dimension affective, la communauté d’apprentissage encourage l’enseignant au partage du savoir et au soutien entre collègues ; enfin, dans sa dimension idéologique, elle sert à l’émancipation des enseignants et vise ultimement à créer une cohésion et une vision commune dans l’école.

* *Communauté de pratiques* (p 177)

Groupe informel ou développé consciemment, fruit de l’engagement partagé de ses membres qui collaborent à un projet commun ; intégration des résultats et des éléments de pratique dans un répertoire partagé.

P 42 et 74 :

* *Coordonner* : opération essentiellement administrative

Articulation de l’action de chaque enseignant à celle des autres ; ordonnancement des actions et échange des perceptions individuelles.

* *Collaborer* : partage de ressources

Communication entre les enseignants + travail concerté visant la constitution de dispositifs (niveau du verbe) ; partage d’objectifs ou de projets s’appuyant sur des échanges d’informations et planifiant l’opérationnalisation des actions de chacun.

(p 153) Le travail collaboratif implique des modes partagés d’analyse et de compréhension de situations et des modes partagés d’action et d’évaluation.

* *Coopérer* : dépendance mutuelle des enseignants

Partage de leur espace de travail et ajustement de leurs activités en vue d’une action commune efficace (niveau du geste) ; exemples souvent dans le co-enseignement, ou le travail avec prof doc …

P 145 :

* *Un groupe* se définit par l’effectuation d’une tâche commune
* *Une équipe* réalise des tâches (différentes) interdépendantes, par la collaboration de ses membres

P 172 et 174

* *Collégialité* : notion qui lie la collaboration pédagogique à la participation aux décisions de l’établissement ; elle est souhaitée et interrogée par le travail collaboratif en particulier sur les marges de manœuvre
* Le *travail collaboratif* se nourrit de deux fonctions et opère un va-et-vient entre elles deux : fonction de mémoire du métier et fonction adaptative

**LES TROIS DOMAINES DU TRAVAIL ENSEIGNANT (p 67)**

Problème du référentiel : pas d’identification du territoire de travail, cela donne une marge de manœuvre mais aussi du flou (résistances)

Pourtant, c’est la juxtaposition de ces trois domaines qui impose le passage de l’individualisme au travail partagé.

1. Domaine disciplinaire, organisation stable = équipe-matière
2. Domaine pédagogique, coordonnée par le professeur principal = équipe-classe
3. Domaine transversal, en lien avec les deux autres, responsabilité partagée au niveau de toutes les classes ; différents découpages, par exemple socio-affectif et cognitif (dont gestion de l’apprentissage et traitement de l’information) (voir p 116)

Ce dernier domaine est attaché à l’idée d’adaptation, de prise en compte de la complexité des situations d’apprentissage ; il concerne la scolarité dans son ensemble. Son traitement, au sein de chaque discipline, peut apporter une réponse pertinente aux difficultés des élèves et aux obstacles rencontrés par les enseignants.

* Quelle attribution des tâches et des rôles ?
* Quelle organisation pour équilibrer les trois domaines de façon adaptée aux besoins des élèves ? par les enseignants dans un cadre pérenne ?

**VISEES, FINALITES DU TRAVAIL COLLABORATIF DES ENSEIGNANTS (p 184) :**

Action de long terme, il vise une transformation durable des pratiques, inscrite dans la culture des enseignants et des établissements. Il s’appuie sur une démarche de projet.

Ce n’est pas une simple réorganisation du travail mais un renouvellement à l’acte d’enseigner et d‘éduquer :

* Développer l’intelligence collective de l’établissement et de ses acteurs au service de la formation des élèves et au bénéfice des professionnels de l’éducation
* Transformer le rapport à la professionnalité par diverses formes de coopération au service su développement personnel et la réussite professionnelle des enseignants
* Assurer au curriculum réel du secondaire une meilleure ergonomie (progression, cohérence, efficience) améliorant la maîtrise des compétences disciplinaires et transversales des élèves.

**COMMENT ? MODALITES, CONTENUS (p 56 et 72)**

* Alliance des compétences des membres
* Recherche d’un consensus de règles ou d’actions pour passer ensuite au plan d’action
* Formalisation d’un projet pédagogique répondant aux besoins des élèves détaillant les objectifs, les principes d’organisation et les grands choix organisationnels et pédagogiques
* Construction, mise en œuvre et pilotage des dispositifs particulièrement utiles aux élèves en difficultés scolaires
* Aller au-delà de la coordination, vers la collaboration

*En tant que membre d’une équipe-matière :*

Définition des objectifs et des modalités ; délibérer et décider de la sélection des compétences les plus pertinentes par rapport aux besoins des élèves de l’établissement et se mettre d’accord sur les choix didactiques et pédagogiques permettant ainsi la régulation.

*En tant que membre d’une équipe-classe :*

Installer des instances liées à une approche globale de l’élève, en particulier :

* Le début du collège
* L’intégration du socle commun
* L’évaluation au service de l’élève
* Le projet personnel et l’orientation
* L’autonomie dans les activités de travail (au lycée)
* La mise en projet professionnel / orientation post bac

**QUATRE EXEMPLES DETAILLES :**

1. **CONCEVOIR ET ORGANISER LE PLAN DE FORMATION (de la classe) (p 81, 82 …)**

Intérêt : partage de conceptions et « rentabilité » de l’investissement.

La 1e phase est provisoire, on arrive progressivement à la stabilisation.

Les 4 formes du curriculum :

* 1. Formel = prescriptions officielles, intentions et finalités
  2. Implanté (par les profs)
  3. Caché = attitudes et croyances de chacun des acteurs
  4. Réalisé (par les élèves)

Le travail collaboratif permet de créer des liens entre les 4 formes grâce à une organisation de type apprenante, i.e. :

* Mettre des priorités
* Hiérarchiser les rôles et fonctions des composantes (du programme, du socle, …)
* Fixer des échéances
* Se positionner en tant qu’expert des choix disciplinaires et didactiques
* Concilier les partis pris à la lumière des enjeux
* Travailler sur une représentation systémique
* Mettre en place une démarche de projet

Plus précisément, un plan d’action concernant une *discipline d’enseignement* comprend:

* Un calendrier/échéancier/rétro planning
* Découpage en unités pédagogiques lié au capital horaire disponible avec : prérequis, énoncé de l’objectif central, annonce de la tâche finale (évaluation)
* Un plan progressif par « compétences »
* Diffusion du document

Voir l’exemple détaillé du français en 4e (p 94 …)

En lycée, sont essentiellement concernées les classes de 2e, l’accompagnement personnalisé et les TPE.

Idem concernant le domaine transversal, travail sur les compétences liées au socle commun : organisation en équipe de classe, équipe de niveau voire du collège (commissions) pour concevoir un plan sur une année ou sur le cycle.

Voir l’exemple détaillé de l’accompagnement (p 122 …)

1. **METTRE EN ŒUVRE LE PLAN DE FORMATION (p 143 …)**

*Pour* : un développement scolaire durable, création de communautés apprenantes, nouvelles identités professionnelles.

*Comment* : utilisation des marges de manœuvre, exploration collaborative, menée conjointe des activités collaboratives et des activités réflexives, approche cohérente et pragmatique, pilotage et suivi anticipés.

**Organisation du groupe :**

*Installation :*

* Dialogue et écoute mutuelle en préalable
* Système de pilotage (gestion de la réalisation et régulation des aspects matériels) : un membre ou un sous-groupe
* Animation du groupe (par un membre ou rotation) avec 4 fonctions :
  + Production et contenu
  + Organisation et choix des méthodes
  + Clarification et avancée des débats
  + Stimulation des participants
* Leadership : vision pédagogique et prise en charge du climat de confiance (pas forcément un leader mais modèle partagé ou collectif => reconnaissance de la légitimité de chacun)

*Situer le groupe dans l’organisation de l’établissement*

* Quel statut ? sur le plan matériel (espace de travail, temps de travail aménagé pour concertation, documentation, ressources, rangements …)
* Quel système relationnel ? quelle visibilité par la communauté éducative ? quelle communication externe ? (Dangers possibles : voir page 6 du doc)
* Quelle institutionnalisation du projet du groupe ? rôle du chef d’établissement

**Organisation des tâches :**

* Opérationnaliser les unités pédagogiques : choix didactiques et pédagogiques à discuter = évolution
* Assurer la faisabilité des travaux : adaptation aux élèves et aux ressources de l’établissement
* Mettre en place un système d’information efficace
* Mettre en œuvre graduellement
* Pratiquer l’apprentissage organisationnel : modification des procédures de travail par la production d’outils pour les enseignants et de documents pour les élèves et par la confrontation des théories individuelles et collectives ; 3 dimensions (cognitive, sociale et émotionnelles)
* Constituer une mémoire organisationnelle : accès permanent à leur consultation et conservation des productions (échanges avec partenaires et évaluation)

1. **EVALUER LE TRAVAIL COLLABORATIF (p 155 …)**

Investissement possible conditionné à un bénéfice professionnel.

Evaluation = effets positifs ET inadaptations et dysfonctionnements à corriger.

Elle cherche les bénéfices du travail collaboratif par rapport au travail individuel.

*Ses enjeux* :

* Améliorer la vision partagée des objectifs et des difficultés rencontrées
* Augmenter la mobilisation des acteurs
* Gérer de manière plus dynamique la communication avec l’environnement

*Risques* : coûteuse en temps et possible démobilisation

*Cadre de référence* (qualitatif ou quantitatif) : pertinence, cohérence, synergie, efficacité, efficience, durabilité, impact, flexibilité

*Procédure double* :

* **En interne au groupe** : fins formatives et sommatives
* Evaluer sa propre production : améliorer un fonctionnement plutôt que le mesurer ; quelle efficacité pour l’apprentissage des élèves et pour son propre développement professionnel ? quel seuil ? quel rythme ? quelles productions instrumentales ? quelles traces de ces productions ? quels effets sur sa façon de travailler ? quels effets sur les pratiques individuelles d’enseignement ? quels effets sur l’autoformation, sur la coformation ?
* S’évaluer, évaluer sa propre entité : mise à distance de la perception immédiate des faits et leur représentation dans leur continuité ; utilisation des outils de l’évaluation formative ; exercice de la controverse (discussion ouverte et opposition de points de vue) sur le cognitif, le social et l’émotionnel ; tensions de divers ordres. Quelles données recueillir et interpréter ? quelle suite à donner ? quelle corrélation avec les résultats des élèves ?
* **En externe au groupe** : quelle intégration dans le système global de l’établissement ?

Risque de tensions fortes avec ceux qui ne sont pas dans le groupe : mise en cause de leurs normes professionnelles.

Il s’agit de permettre à tous de questionner en situation le développement professionnel :

* Présenter les objectifs et les dispositions retenues rapidement à la communauté éducative.
* Recueillir l’image qu’ils s’en font
* Faire le lien avec le projet d’établissement
* Préparer un corpus de réponses présentant le travail collaboratif comme organisation de l’activité enseignante, promoteur de l’engagement, espace d’apprentissage et de formation pour chacun, perturbateur de normes professionnelles
* Construire une relation professionnelle avec le chef d’établissement pour réguler les effets d’installation du groupe ; explicitation des intentions en vue d’aboutir à un accord sur l’opportunité et la pertinence du projet, recherche d’un accord global et de dispositions facilitantes : accès au plan de formation, production de dispositifs d’apprentissage et d’évaluation

1. **ASSURER LA VEILLE DIDACTIQUE ET PEDAGOGIQUE (p 173 …)**

Comment ne pas être individuellement submergé par la surabondance de données ?

Apport du travail collaboratif : mutualisation de ressources au service des besoins recensés ; structuration de ces ressources ; renouvellement des conduites professionnelles ; une mémoire organisationnelle ; permet la communication et l’interaction dans le groupe

Par : la création d’un répertoire de pratiques partagées ; une documentation de travail partagée ; la confrontation de conceptions ; le débat et la délibération.

Groupe de co-construction des savoirs et de codéveloppement professionnel : peut être accompagné par un formateur (métacognition et réflexivité) et/ou accueil d’équipes visiteuses.

**TRAVAIL COLLABORATIF DURABLE ET ETABLISSEMENT : des mots-clés (p 187 …)**

* Approche systémique dans une stratégie de changement
* Culture de projet
* Innovation
* Dynamique du développement professionnel : motivation (potentiel), engagement (action), professionnalité émergente (transformation)
* Leadership partagé : fortement collectif et fortement régulé
* Espace entre la classe et l’établissement = marges de manœuvre
* Phases de développement du projet : initiation, implantation, institutionnalisation
* Extension ? par débat dans la réflexion à conduire sur le statut collectif de l’activité professionnelle, sur la responsabilité individuelle et leurs ressources disponibles et sur les relations de chaque enseignant à l’institution

Zones conflictuelles de plusieurs ordres (selon chacun) : tiraillements entre enseignement de savoirs fondamentaux et accompagnement du développement personnel de l’élève, confort des routines, sens du métier difficile à interroger et non partagé, sentiment de déqualification ou d’inadaptation de son travail, peur d’une interaction avec la direction, volonté de reconnaissance de la qualité personnelle du travail, opposition au fait de devoir rendre des comptes, propositions dont les résultats demeurent incertains, volonté de rester des exécutants …

Coexistence de deux modèles : soit professionnel (enseignant autonome et en autocontrôle) soit bureaucratique (avec division fonctionnelle du travail), dépend du pilotage de l’établissement ; l’institution demande le pouvoir collégial :

Entre une organisation apprenante (innovation, projets collectifs) et la communauté d’apprentissage professionnelle, une 3e voie : penser l’espace de travail des enseignants comme un apprentissage sur le lieu de travail (approche du praticien réflexif et l’idée d’une communauté de pratiques : l’activité en situation de travail comme moyen d’approfondir ses compétences), d’où :

* Formation continue adaptée des enseignants
* Rôle-clé du chef d’établissement en lien avec le conseil pédagogique mais aussi avec le réseau d’autres unités éducatives :
  + Incitation sans obligation
  + Adaptation de moyens, de conditions facilitantes et nouvelles formes d’évaluation
* Observation des bénéfices sur : cohérence et pertinence du curriculum implanté, évaluation conçue comme facteur de formation, professionnalité des enseignants et la prise en charge de leur développement professionnel.
* Pratique de la reconnaissance