

Journée d'échanges autour du travail collectif enseignant

Compte rendu

15 mai 2019

(Institut français de l'Éducation, ENS de Lyon)

À l'initiative du CIEP et de l'IFÉ-ENS de Lyon, et suite à une première journée autour de l'interdisciplinarité organisée en novembre 2017¹, cette journée d'échanges autour du travail collectif enseignant avait pour objectif de présenter les dernières avancées du projet « [Cross-curricular Teaching](#) » (CROSSCUT), et notamment le cours en ligne issu du projet (<https://crosscut.uab.pt/courses/course-v1:CrosscutProject+000+000/course/>), aux enseignant.e.s français.e.s et aux personnels de direction impliqué.e.s dans le projet, ainsi qu'à des membres des CARDIE (Cellules académiques de recherche, développement, innovation, expérimentation) et de Canopé. Les échanges qui ont suivi se sont centrés sur les difficultés à instaurer une dimension collective dans les établissements et les leviers éventuels. La diffusion du cours en ligne à grande échelle a également été interrogée.

Participants

- 10 enseignant.e.s des collèges impliqués dans le projet
- 16 participant.e.s extérieur.e.s au projet
- 11 personnels de l'Institut français de l'Éducation-ENS de Lyon et du CIEP

Première table ronde : Quelles expériences pour accompagner les enseignant.e.s dans l'articulation entre pratiques individuelles et collectives ?

Avec Valérie Husar, principale du collège Rostand des Martres-de-Veyre ; Marie Musset, IA-IPR de l'académie de Lyon ; Francine Randi, Chargée de mission auprès du Doyen de l'inspection de l'enseignement agricole.

Un point important soulevé par les intervenantes concerne le soutien de la direction, à la fois pour la mise en place et l'animation du travail collectif. Trouver du temps et un espace pour la collaboration reste une problématique forte pour tou.te.s les acteurs et actrices.

Les rendez-vous de carrière, dans le cadre du Parcours professionnel carrières et rémunérations (PPCR), apportent un temps d'échanges et de réflexion, voire de débat, sur les représentations de l'item « Coopérer au sein d'une équipe » (du référentiel des compétences professionnelles), qui peuvent différer entre enseignant.e.s, personnels de

¹ Voir le compte rendu de cette journée sur le site de l'IFÉ-ENS de Lyon : <http://ife.ens-lyon.fr/ife/parteneriat/international/programmes-et-projets/crosscut/projet-ab-coss-curricular-teaching-bb-crosscut>.

direction et corps d'inspection. Cet item peut-il être un levier pour encourager, initier, impulser ou soutenir le travail collectif ?

Deux points ont été identifiés pour encourager les enseignant.e.s à travailler plus collectivement : tout d'abord la mise en place des différentes réformes, qui est propice à un changement de pratiques et à l'instauration d'une nouvelle forme de travail dans l'établissement, à l'image de la réforme du collège et des enseignements pratiques interdisciplinaires en 2016, entraînant au moins formellement dans la démarche de projet quasiment tou.te.s les enseignant.e.s de l'établissement. Un deuxième levier est la recherche collective de solutions à un besoin venant des élèves ou face à un problème à résoudre, comme une classe particulièrement rétive aux apprentissages.

Certains outils ont été proposés pour échanger sur les projets existants avec l'exemple d'une banque de projets dans l'enseignement agricole, qui détaille autant les processus de réalisation que les résultats mêmes des projets. Le rôle du personnel de direction est surtout d'aider à formaliser et à rendre compte des projets, en cherchant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs les plus pertinents possibles. C'est une première étape d'évaluation, mais non encore une véritable analyse des effets des projets sur l'apprentissage des élèves et les pratiques enseignantes. Dans le travail en équipe, il est essentiel que tout le monde trouve quelque chose à gagner dans ses pratiques, en y incluant la dimension collective et non en l'ajoutant. Cela peut être du temps d'enseignement parce qu'une thématique a déjà été abordée par un.e collègue, ou de nouvelles manières de gérer la classe inspirées des collègues... Les FIL (formations d'initiative locale) et de véritables plans de formation décidés entre collègues dans les établissements ont été plébiscitées par les intervenantes.

Un tiers comme un.e inspecteur.rice référent.e ou un.e partenaire extérieur.e est souvent utile pour jouer un rôle de médiation entre les enseignant.e.s et leur projet, pour provoquer des échanges ou permettre une meilleure communication sur leurs pratiques. De plus, la gestion de projet peut être partagée avec ce tiers, pour clarifier les objectifs à atteindre et éviter les projets infaisables. Dans l'enseignement agricole, l'inspection peut surtout aider à formaliser, l'évaluation et la pérennisation des projets restant des problématiques à résoudre.

Pour accompagner au mieux le développement professionnel des enseignant.e.s, l'idée d'une inspection à moyen terme entre une inspection d'établissement et une inspection individuelle a émergé des discussions, avec l'exemple de l'Ecosse qui souhaite engager un retour à l'échelle de la classe après avoir plébiscité l'inspection d'établissements.

Le point sur les avancées du projet CROSSCUT

Bilan d'étape

Virginie Timmerman, coordinatrice du projet CROSSCUT au CIEP, a rappelé que le projet, commencé en septembre 2016, dure 3 ans et réunit 8 partenaires répartis dans 6 pays européens (Danemark, Finlande, France, Norvège, Pologne et Portugal). Il a pour objectif principal de soutenir le développement professionnel des enseignant.e.s du secondaire en encourageant les approches transversales et interdisciplinaires, et également de sensibiliser les décideur.se.s politiques aux niveaux nationaux et européen à une mise en place effective de l'interdisciplinarité dans les pays concernés. Ce type d'enseignement est en effet à même d'apporter une contribution significative au développement des compétences-clés des élèves de l'enseignement secondaire. Le projet comporte 4 grandes étapes (voir figure 1).

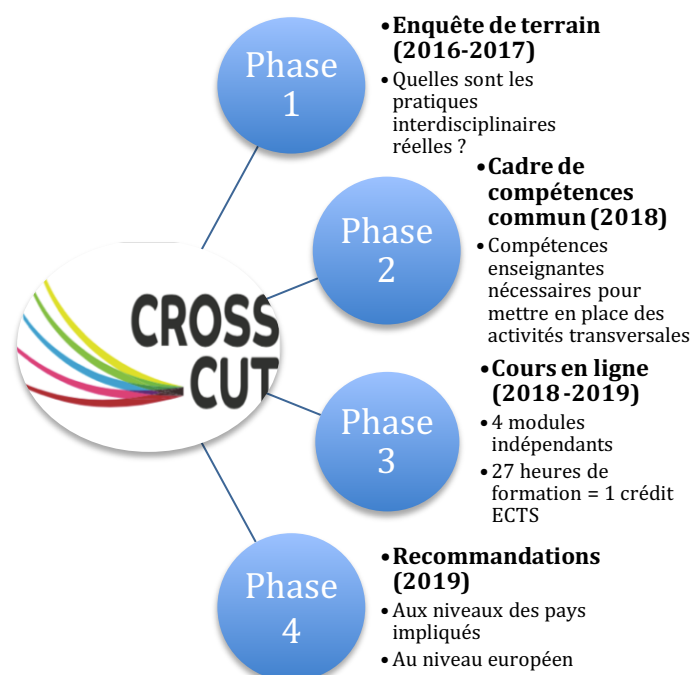


Figure 1. Les 4 étapes du projet CROSSCUT

Dans la phase 2 du projet, un cadre de référence européen a été construit pour mieux cerner les compétences enseignantes nécessaires à un enseignement transversal. Ainsi 14 compétences ont été définies et réparties en trois grands domaines qui sont : travailler à partir de ses connaissances et à l'aide du numérique ; travailler dans et avec la société ; travailler avec les autres membres de sa communauté éducative (voir figure 2).

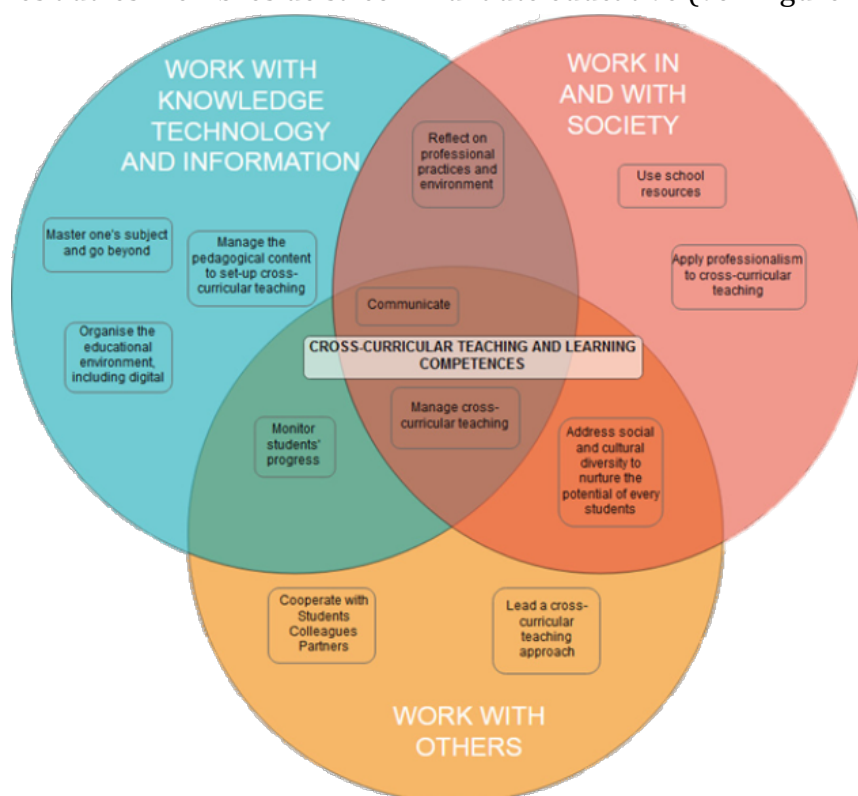


Figure 2. Cadre de compétences CROSSCUT nécessaires à un enseignement transversal

Présentation du cours en ligne issu du projet CROSSCUT

Évoquant les besoins exprimés par les participant.e.s à la journée d'échanges de novembre 2017, Catherine Reverdy, chargée du projet CROSSCUT à l'Institut français de l'Éducation-ENS de Lyon, a présenté les grandes orientations qui ont guidé la construction du cours en ligne :

- l'auto-formation : les 4 modules du cours en ligne sont indépendants et portent sur des aspects différents de la mise en place de projets ou d'activités interdisciplinaires, le choix des thématiques à traiter est laissé libre, un padlet permet aux enseignant.e.s de capitaliser les connaissances et les compétences travaillées dans le cours ;
- la collaboration à plusieurs niveaux : les échanges entre collègues de l'établissement mais aussi plus largement (forum intégré au cours, possibilité d'échanges de documents de travail) sont encouragés.

Le cours est structuré de la manière suivante :

- module 1 : approche globale de l'enseignement interdisciplinaire, prises en compte des pratiques au niveau de l'établissement
- module 2 : croiser les programmes et les pratiques pour concevoir une activité interdisciplinaire
- module 3 : gérer un projet interdisciplinaire. Études de cas
- module 4 : savoir créer son univers numérique pour collaborer plus efficacement

Une phase de test de ce cours en ligne a démarré le 6 mai et se poursuit jusqu'au 5 juin 2019. Des améliorations seront ensuite apportées pour une ouverture officielle du cours fin août 2019.

Deuxième table ronde : Quels leviers pour former les enseignant.e.s au travail collectif ?

Avec Annie Ballarin, IA-IPR Établissement et vie scolaire et CARDIE de l'académie de Clermont-Ferrand ; Astrid Dill et Margaux Padey, collège Michelet de Vénissieux ; Arnaud Zohou, Atelier Canopé de St-Etienne.

Plusieurs leviers ont été identifiés par les enseignantes de la table ronde :

- disposer d'une banque de données communes (par exemple en utilisant l'entrée EPI sur Eduscol, car il semble plus facile de débiter à partir de supports déjà existants, et en utilisant une entrée thématique) ;
- organiser des rencontres, des formations inter-établissements, par exemple en banalisant plusieurs journées sur l'année scolaire, en utilisant les formations d'initiatives locales (FIL), avec de vrais temps de travail pendant la formation ;
- impliquer le personnel de direction dans les formations ;
- s'appuyer sur les collègues davantage formé.e.s au travail collaboratif.

Certaines ressources ont été présentées par Canopé, comme le projet FUTE Canopé 42 (<http://www.fute-project.eu/>) qui encourage les pratiques collaboratives entre élèves par l'intermédiaire d'un jeu inspiré des techniques utilisées en design.

La question des leviers institutionnels a également été posée, avec le rôle que peut jouer la CARDIE. Comment organiser le travail coopératif, veiller à l'interdépendance positive du collectif, pour que chaque enseignant.e trouve sa place et se sente responsable du travail du groupe ? Annie Ballarin a souligné que l'interdisciplinarité est un critère principal de sélection des projets soumis aux CARDIE. Elle a évoqué l'exemple des communautés d'amélioration en réseau présentes dans l'académie de Clermont-Ferrand, collectifs de travail qui abordent des thématiques diverses comme le tutorat intelligent, la métacognition, l'éducation aux médias et à l'information, etc.

Lors des échanges avec la salle, la question des banques d'exemples de projets a posé le problème de leur appropriation : suffit-il de décrire en détails le processus de construction des projets pour que les enseignant.e.s puissent l'adapter à leur propre contexte ?

Perspectives sur la mise en place et l'accompagnement d'une dynamique collective dans un établissement scolaire

Luc Ria, administrateur provisoire de l'IFÉ-ENS de Lyon, porteur de la chaire Unesco « Former les enseignants au XXI^e siècle »

Luc Ria a présenté un état de l'art sur le « *workplace learning* », sur les présupposés théoriques nécessaires pour analyser le travail enseignant du point de vue des prescriptions mais aussi du point de vue des expériences professionnelles. Dans une perspective de formation des enseignant.e.s tout au long de leur vie professionnelle, la conception de laboratoires de changement du travail enseignant vise le développement professionnel individuel et collectif de tous les membres de l'équipe éducative pour une amélioration de l'efficacité du système scolaire français. Ce changement de paradigme nécessite la conception de nouveaux outils de professionnalisation (notamment par la vidéoformation, qui consiste à filmer et analyser les pratiques de classe entre collègues), mais aussi de nouvelles synergies entre personnels de direction, formateur.rice.s et inspecteur.rice.s dans le pilotage des actions de formation.

Plusieurs expérimentations en cours illustrent comment l'usage progressif de techniques d'analyse permettent à des équipes transgénérationnelles (c'est-à-dire entre les enseignant.e.s stagiaires, les enseignant.e.s expérimenté.e.s, les enseignant.e.s en fin de carrière) de conjuguer leurs regards et leurs expertises au service d'une réflexion commune autour de thèmes professionnels émergeant de leurs expériences conjointes. Un outil, prenant la forme d'une grille d'auto-positionnement, a par exemple été développé pour situer la construction de ces collectifs sur une échelle : sont-ils émergents, implantés ? Forment-ils une organisation apprenante ? À travers l'exemple des cellules locales d'accompagnement professionnel mises en place dans l'académie de Versailles, il s'avère qu'une formation de l'équipe intercatégorielle semble nécessaire, ainsi qu'un accompagnement de ces pilotes et une formation de formateurs et de formatrices, qui devrait être mieux structurée sur les plans locaux, académiques et national.

La place et les fonctions que les inspecteur.rice.s et personnels de direction peuvent avoir dans le déploiement de ces enquêtes collaboratives, qui visent principalement l'amélioration des situations d'enseignement/apprentissage, ont été abordées. Plusieurs témoignages ont été mobilisés pour illustrer la façon dont les pilotes parviennent à construire une nouvelle identité/légitimité dans l'accompagnement des équipes éducatives. Ce nouveau

positionnement suscite, et cela a été discuté lors des échanges avec la salle, un dilemme chez les personnels de direction et les inspecteur.rice.s qui doivent parfois choisir entre la position hiérarchique inscrite dans le cadre règlementaire et cette volonté de travailler de manière horizontale qui n'est pas forcément d'actualité dans les collectifs intercatégoriels.

Réflexions issues des ateliers d'échanges de pratiques

Les ateliers de l'après-midi se sont déroulés en petits groupes de 4 ou 5 participant.e.s. Ils portaient sur les thématiques suivantes :

- Qu'est-ce qui peut aider des enseignant.e.s expérimenté.e.s à mettre en place des activités interdisciplinaires ?
- Qu'est-ce qui peut aider des enseignant.e.s novices à mettre en place des activités interdisciplinaires ?
- Qu'est-ce qui peut aider des personnels de direction à mettre en place des activités interdisciplinaires ?

Instaurer un climat professionnel permettant les échanges

Il est ressorti des ateliers la nécessité de créer dans l'établissement un climat propice aux échanges professionnels et qui permette aux enseignant.e.s et personnels de direction de rester le plus possible centré.e.s sur les intérêts des élèves. Pour cela :

- un diagnostic partagé peut être fait en équipe pédagogique pour identifier les besoins d'apprentissage des élèves et engager un travail interdisciplinaire répondant à ces besoins ;
- les compétences ou expertises particulières de chaque personnel de l'établissement peuvent être mises en évidence et utilisées dans la construction des projets interdisciplinaires ;
- les projets existants gagneraient à être davantage valorisés, notamment par une plus grande formalisation par les personnels de direction et une insertion dans le projet d'établissement.

Si une nécessaire déconstruction de la pratique enseignante est revenue dans les discussions, pour que les enseignant.e.s puissent être davantage enclin.e.s à s'intéresser aux pratiques mises en œuvre dans les autres matières scolaires, c'est l'idée d'un partage d'expert.e.s qui a été plébiscitée : chaque enseignant.e doit pouvoir faire fructifier sa pratique dans un collectif enseignant et non subir un travail en équipe.

Organiser des formations dédiées dans les établissements

Les discussions lors des ateliers ont apporté l'idée d'un véritable plan de formation aux pratiques collectives et/ou interdisciplinaires à mettre en œuvre dans les établissements, sur le modèle des formations d'initiative locale existantes. Le cours en ligne CROSSCUT pourrait être une première étape de formation et il pourrait être suivi soit de façon individuelle, soit en groupes de travail se penchant sur des thématiques particulières (le cours serait alors une sorte d'outil au service des projets à venir).

Les enseignant.e.s novices de l'établissement pourraient être amené.e.s à réutiliser les techniques d'analyse de pratiques apprises à l'ESPE pour aider à la gestion du travail de formation aux projets dans l'établissement.

L'idée de passer d'une logique cumulative (les projets interdisciplinaires sont effectués en plus des enseignements pensés comme obligatoires) à une logique intégrative a été soulevée, et pourrait faire l'objet d'une formation dans l'établissement.

La phase 4 du projet CROSSCUT concernant la dissémination du cours en ligne doit se poursuivre jusqu'à la fin du projet en aout 2019. Les manières d'exploiter au mieux ce cours ont été discutées : un accompagnement semble nécessaire, à la fois pour convaincre les enseignant.e.s de se lancer dans le cours et pour commencer à réfléchir dans un même établissement sur des pratiques communes et une même approche de l'interdisciplinarité.