



Groupe de discussion

Pacte pour un Enseignement d'excellence

« Travail collaboratif des enseignants »

Rapport du groupe de discussion mené auprès d'enseignants du secondaire Louvain-la-Neuve, les 7 et 14 novembre 2017

Vanessa Angrilli – Anissa El Guenouni - Xavier Rosy
(ISPG)

Catherine Van Nieuwenhoven (UCL/ISPG)



Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	2
AVANT PROPOS	3
LA MÉTHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE	3
1.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX DU « GROUPE DE DISCUSSION »	3
1.2. OBJECTIF DU GROUPE DE DISCUSSION MENÉ AVEC DES ENSEIGNANTS.....	3
1.3. THÈMES ABORDÉS ET GUIDE D'ENTRETIEN	4
1.3.1. <i>Thèmes abordés</i>	4
1.3.2. <i>Guide de discussion</i>	4
1.4. DÉROULEMENT DES SÉANCES	5
1.5. TRAITEMENT DES DONNÉES.....	6
1.6. COMPOSITION DU GROUPE DE DISCUSSION	6
2. L'ANALYSE (SYNTHÈSE) DES DISCOURS	7
2.1. FONDAMENT DE LA THÉMATIQUE SELON LES PARTICIPANTS.....	7
2.1.1. <i>Collaboration : travailler ensemble sur un même projet</i>	7
2.1.2. <i>Etendue de la collaboration</i>	7
2.1.3. <i>Différentes finalités</i>	8
2.2. BONNES PRATIQUES MISES EN ŒUVRE	8
2.2.1. <i>Intradisciplinaire – horizontal</i>	8
2.2.2. <i>Interdisciplinaire – horizontal</i>	9
2.2.3. <i>Autres - vertical</i>	10
2.2.4. <i>Autres – acteurs extérieurs</i>	10
2.3. FREINS RELEVÉS.....	11
2.3.1. <i>La motivation du corps enseignant</i>	11
2.3.2. <i>Le manque de reconnaissance et d'appui de certaines directions</i>	11
2.3.3. <i>Le temps investi</i>	11
2.3.4. <i>L'insécurité statutaire</i>	11
2.3.5. <i>La surcharge administrative</i>	11
2.4. CONDITIONS DE BON FONCTIONNEMENT DES PRATIQUES IDENTIFIÉES	12
2.4.1. <i>Partir des besoins</i>	12
2.4.2. <i>Accompagnement dans la mise en oeuvre</i>	12
2.4.3. <i>Un cadre de travail</i>	12
2.4.4. <i>Soutien de la direction et leadership participatif</i>	12
2.4.5. <i>Taille moyenne des groupes de travail</i>	13
2.4.6. <i>Apprendre à collaborer</i>	13
2.5. SUGGESTIONS À PROPOS DES 2 PÉRIODES PAR SEMAINE/60 PÉRIODES PAR AN DE TRAVAIL COLLABORATIF	13
2.5.1. <i>Mise au point</i>	13
2.5.2. <i>Allouer les périodes de travail collaboratif sur base d'une analyse des besoins</i>	13
2.5.3. <i>Allouer les périodes de travail collaboratif sur base d'appels à projets dans l'école</i>	14
2.5.4. <i>Faut-il un système de vérification procédurale ? Formel et informel ?</i>	14
2.6. SYNTHÈSE	15

Avant propos

Le présent rapport relate le contenu des discussions menées lors de deux soirées qui ont réuni des enseignants du secondaire autour de la problématique du travail collaboratif des enseignants. Après une brève description de la méthodologie, des objectifs et du déroulement des deux séances de discussion, la section « Analyses des discours » présente successivement les représentations et avis des participants sur la collaboration des enseignants, les pratiques mises en œuvre dans le le secondaire, les obstacles rencontrés et les conditions à réunir pour lever ces obstacles et garantir une meilleure efficacité des pratiques de collaboration.

La méthodologie mise en œuvre

1.1. Principes généraux du « groupe de discussion »

La méthode par « groupe de discussion » permet de récolter des données auprès de plusieurs acteurs simultanément, ayant le même statut, en garantissant la symétrie des relations (Doise & Mugny, 1997).

Concrètement, la technique consiste à recruter, en fonction de l'objet de l'étude, entre quinze et vingt personnes volontaires, et à susciter une discussion ouverte répondant à une logique de créativité. Cette discussion se structure autour d'un guide d'entretien (voir ci-après) définissant les différents thèmes à l'étude. Une analyse de la discussion, sous forme de synthèse, permet de relever les idées principales des participants. Cette méthode de travail se base en outre sur le principe de confidentialité, les participants ont donc la garantie de l'anonymat.

1.2. Objectif du groupe de discussion mené avec des enseignants

Cette méthode par « groupe de discussion » a été appliquée auprès d'un groupe d'enseignants qui a été rencontré à deux reprises, avec comme objectif général de nourrir les réflexions en cours sur « la collaboration des enseignants», en recueillant les avis et témoignages d'acteurs.

Plus précisément, l'objectif a été de :

- **faire le point sur les concepts abordés ;**
- **recueillir** des mesures, des initiatives, des **bonnes pratiques** ou des dispositifs jugés pertinents;
- **repérer les conditions**, les implications et les scénarios d'opérationnalisation de ces différentes initiatives.

1.3. Thèmes abordés et guide d'entretien

1.3.1. Thèmes abordés

Le travail collaboratif est situé parmi les 5 composantes de la charge d'un enseignant que sont le travail en classe, le service à l'école et aux élèves, le *travail collaboratif*, le travail autonome et la formation continuée.

Outre les questions générales présentes ci-dessous (1.3.2.) dans le guide de discussion, deux éléments spécifiques au travail collaboratif sont abordés afin de recueillir l'avis des participants sur celles-ci.

Le premier aspect traite de la mesure prise d'octroyer à partir de septembre 2018, deux périodes par semaine par chaque enseignant au travail collaboratif. Ces périodes relatives au travail collaboratif pourront faire l'objet d'une répartition flexible sur l'année scolaire, par exemple répartir 60 périodes par an. Les participants donnent leur avis sur la modalité de mise en œuvre de cette mesure, sur sa faisabilité et son intérêt.

Le deuxième point spécifique concerne la question du suivi/contrôle de la mise en place de l'utilisation effective de ces périodes de travail collaboratif. Serait-ce opportun ou non de mettre en place ce contrôle et dans quelles conditions ?

1.3.2. Guide de discussion

Les discussions ont été structurées à l'aide d'un guide comprenant des questions principales et des questions de relance. Ce canevas figure ci-dessous.

- Le travail collaboratif : quelle est la situation actuelle et comment l'envisagez-vous?
- Comment doit-il se concrétiser ?
- Que faut-il mettre en place?
- Quel serait un travail collaboratif idéal (temps, outils,...)?
- Comment s'organise le travail collaboratif actuellement ?
- Quelles sont les conditions présentes et actuelles ?
- Quels sont les facteurs influençant le développement du travail collaboratif ?
- Conditions pour une collaboration optimale ?
- Quelles contraintes rencontrez-vous ?
- Comment favoriser concrètement la collaboration entre enseignants?
- Selon vous, comment favoriser le travail collaboratif des enseignants au sein des écoles?
- Que peut-on proposer comme pistes d'amélioration et à quelles conditions ces pistes pourraient fonctionner ? (à quoi être attentif ?)
- Avez-vous des exemples de "bonnes pratiques", de mesures, d'initiatives ou de dispositifs qui ont permis d'améliorer la collaboration des enseignants ?
- Deux périodes semaines ou 60 par an seront présentes dans l'horaire. Comment envisagez-vous de remplir ces périodes ?
- Comment faire en sorte que le travail collaboratif soit pro-actif ? Pourrait-on envisager d'agir sur le leadership ? Comment ? Avec quoi ? Il ne s'agit pas ici que de « disciplinaire ».
- Faut-il un système procédural ? La mise en place un système de vérification ?

- Quelles sont les conditions de réalisation ?
- *Quelles sont les conditions qui doivent être remplies pour que ces mesures soient possibles et fructueuses?*
- Conclusion
- *Autres éléments importants à rajouter ?*

1.4. Déroulement des séances

La première séance a débuté par une brève information aux participants, une synthèse des constats dressés par l'avis n° 3 du groupe central du Pacte et de ce qu'il préconise en matière de collaboration. Puis le groupe a entamé les discussions sur la base de questions successives. Après chaque question ou groupe de questions, les participants disposaient de quelques minutes de réflexion individuelle pour prendre note de certaines idées clés s'ils le souhaitaient. Un tour de table a alors été proposé pour les deux premières questions (qu'est-ce qu'un travail collaboratif ? et, quelle serait la situation idéale pour implémenter un travail collaboratif ?) pendant lequel il était demandé aux participants de ne pas réagir et d'attendre que chacun se soit exprimé avant de faire part des éventuelles réactions. La suite des échanges a été menée de manière plus souple, mais le fait de démarrer par un tour de table a permis à chacun de s'exprimer.

La première rencontre s'est focalisée sur la présentation de bonnes pratiques vécues ou observées par les participants. Après avoir fait part d'autres bonnes pratiques en début de seconde séance, cette dernière s'est focalisée davantage sur les conditions concrètes de mise en place d'un travail collaboratif entre enseignants et acteurs du monde de l'éducation.

1.5. Traitement des données

Suite à ces deux séances, les *verbatim* ont été regroupés et analysés selon cinq axes : les représentations des participants concernant le thème, les bonnes pratiques mises en place au quotidien, les freins rencontrés et les leviers permettant de les dépasser, les conditions garantissant un bon fonctionnement des dispositifs identifiés et les propositions suggérées pour une situation optimale.

L'analyse, présentée sous forme de synthèse, met principalement l'accent sur les aspects communs et les éléments les plus récurrents des discours, sans pour autant négliger les éventuels points de divergence les plus importants. Elle est attentive à rester fidèle aux propos tenus par les participants dans leur globalité.

1.6. Composition du groupe de discussion

Afin de recueillir les représentations et avis sur la question du travail collaboratif, des invitations ont été envoyées à des enseignants du secondaire de différents réseaux (officiels et libre). Douze personnes se sont inscrites à ce groupe de discussion.

Le groupe de discussion a finalement réuni dix participants. Deux enseignants exercent dans le professionnel dans la filière horticulture, un enseignant est professeur d'éducation physique dans le spécialisé. Les autres enseignants sont dans le secondaire ordinaire sur des disciplines diversifiées (langues germaniques, économie, français, histoire et philosophie). Enfin, un des participants travaille dans un contexte d'immersion français-néerlandais.

2. L'analyse (synthèse) des discours

2.1. Fondement de la thématique selon les participants

Les participants ont été invités à se positionner sur ce qu'est le travail collaboratif dans un contexte scolaire et quelle est la finalité poursuivie.

2.1.1. Collaboration : travailler ensemble sur un même projet

Une définition de la **collaboration** a été proposée par les participants : travailler ensemble afin d'atteindre un même objectif, sur un même projet sans partage/division de la tâche.

Selon eux, elle se distinguerait de la **coopération** et de la **concertation** qui impliquent un échange entre différents membres mais pas de réalisation commune d'un travail, d'un même projet.

Voici quelques exemples évoqués à titre illustratif :

- une résolution de problème dans le cadre d'une sortie de classe ;
- un projet collectif ou un facilitateur d'intégration des jeunes enseignants ;
- un échange entre collègues d'un même cours pour préparer des outils pédagogiques, partager des expériences, ajuster des cours entre disciplines ;
- Se mettre d'accord sur des règles disciplinaires spécifiques pour toute l'école ou pour une partie de l'école afin d'assurer une cohérence dans ce qui est mis en place ;
- Ajuster les cours : s'accorder sur la façon dont les compétences vont être comprises, élaborer des examens interdisciplinaires, des outils, ... ;
- Des professeurs peuvent se former et ramener des apprentissages au sein de l'école ;
- ...

2.1.2. Etendue de la collaboration

Selon les participants, la collaboration se réalise avec les autres enseignants mais aussi avec les éducateurs, la direction et l'ensemble du personnel de l'établissement scolaire (personnel ouvrier, secrétariat, ...). Enfin, la collaboration avec les parents est aussi évoquée.

C'est ensuite l'étendue de la collaboration qui est abordée par les participants. La collaboration peut être horizontale et se produire entre collègues d'une même discipline, dans la même année, ou autour d'une même classe. Elle peut se réaliser aussi à un niveau vertical entre des niveaux : entre le primaire et le secondaire, entre les degrés du secondaire, par exemple, en vue d'harmoniser les programmes.

Elle peut même se réaliser entre écoles. Les outils de partage digitaux sont alors rapidement évoqués.

2.1.3. Différentes finalités

Les participants ont identifié plusieurs finalités au travail collaboratif.

- Améliorer sa professionnalité :
 - enrichir ses pratiques en profitant des expériences et des compétences de chacun ; éviter de réinventer la roue et améliorer ses outils ;
 - assurer davantage de cohérence/ en termes de pédagogie, d'approches ;
 - renforcer la cohérence au niveau vertical entre les différents cycles du primaire et du secondaire ;
 - renforcer ses capacités de façon informelle.
- Acquérir un sentiment d'appartenance :
 - faciliter l'intégration des jeunes enseignants ;
 - motiver ;
 - se sentir un peu moins seul.
- Apporter une réponse plus satisfaisante en termes organisationnel et institutionnel via le projet pédagogique.

Toutes ces finalités participent, in fine, à améliorer la qualité d'apprentissage des élèves.

2.2. Bonnes pratiques mises en œuvre

Plusieurs bonnes pratiques ont été identifiées et présentées par les participants. Elles sont structurées de deux façons. D'une part, par rapport aux thématiques abordées : selon qu'elles soient réalisées dans le cadre d'une même discipline (intradisciplinaire) ou entre disciplines (interdisciplinaires). Une rubrique « Autres » reprend des aspects non liés à une ou des disciplines.

D'autre part, ces bonnes pratiques sont réparties selon qu'elles ciblent une même année (horizontal) ou différentes années et/ou différents cycles (vertical).

2.2.1. Intradisciplinaire – horizontal

Coaching des nouveaux enseignants

Les participants font référence à des initiatives d'accueil des nouveaux enseignants par d'autres enseignants. Ces nouveaux venus se sentent alors bien accueillis, soutenus et restent motivés. Des documents sont produits reprenant les règles de fonctionnement de l'école en vue de faciliter l'entrée en fonction de ces nouveaux collègues.

Les participants estiment toutefois qu'il est important de ne pas figer les pratiques. De ce fait, ces documents doivent rester souples.

Les participants évoquent l'intérêt d'une collaboration entre professeurs chevronnés en fin de carrière par exemple et de jeunes professeurs (voire avec des stagiaires lors d'une quatrième et dernière année de formation).

Les participants craignent que le discours des aînés puisse être démotivant et estiment que c'est à la direction d'identifier les enseignants plus aptes et possédant les aptitudes requises à l'accompagnement.

Collaboration imposée via le P45

Un participant fait part de l'expérimentation du P45 vécue positivement dans son école qui oblige les enseignants à prendre un temps pour collaborer entre eux, à échanger sur leurs pratiques ou à préparer une leçon.

2.2.2. Interdisciplinaire – horizontal

Deux heures de réunions bloquées à l'horaire par cellule classe (école spécialisée)

Une participante fait part de la mise en place systématique de réunions hebdomadaires d'échanges sur une classe et ses élèves. Cette bonne pratique séduit les autres participants. Chaque semaine, une classe différente est ciblée. L'ordre du jour est ouvert et les membres consacrent quinze minutes de discussion autour de chaque élève. Une plate-forme (Smartschool ou autre) centralise les documents dont un journalier pour chaque élève que les enseignants peuvent venir compléter. C'est donc un travail collaboratif par cellule autour de chaque classe (obligatoire). A cela, s'ajoute une réunion par mois avec toute l'école. Un travail collaboratif existe aussi par projet, les enseignants se mettent librement dans les cellules qui leur plait et le travail est assez efficace. Dans l'horaire, des réunions sont prévues chaque semaine. Une newsletter est aussi envoyée chaque semaine pour bénéficier d'une vue rapide ce qui se passe dans l'école

Des projets pédagogiques à construire ensemble

Les participants présentent une série de travaux de collaboration initiés autour d'un nouveau projet pédagogique répondant à un besoin spécifique.

Face à un nouveau défi, tout le monde est mis sur un pied d'égalité, il n'y a pas de distinction entre enseignants chevronné et nouveau venu dépendant de bon vouloir de ce premier pour l'accompagner. Ici, tout le monde collabore, échange et construit ensemble des stratégies d'apprentissage.

L'interdisciplinarité requiert un important investissement en temps mais elle suscite l'intérêt des élèves, leur permet de faire des liens entre les matières et de ce fait, leur donner plus de sens.

Les exemples de projets pédagogiques sont les suivants :

- Un participant est enseignant dans des classes d'immersion. Il n'existe pas pour l'immersion de méthodes, de supports pour accompagner la mise en œuvre du programme. Une collaboration étroite est nécessaire entre les différents enseignants intervenant dans ces classes pour construire et inventer les méthodes ;
- Deux professeurs du secondaire enseignant chacun une discipline distincte (français et science) ont collaboré pour remettre les élèves d'une classe dans une dynamique engagée et constructive. Ils ont construit tout leurs cours autour d'un voyage scolaire. Cela a demandé un investissement considérable mais ce fut une vraie réussite, les élèves se sont impliqués et ont été intéressés par ce décroisement des matières. Il a fallu que la direction permette des horaires moins cloisonnés pour pouvoir rassembler les horaires des deux professeurs.
- Trois professeurs (anglais, français, mathématique) ont réalisé une épreuve intégrée en technique marketing. La construction de cette épreuve a pris beaucoup de temps mais le retour sur investissement a été bénéfique. En effet, cela a motivé fortement les élèves : en intégrant plusieurs disciplines les élèves se rendent compte de l'utilité des différents cours. Pour les enseignants, c'est aussi bénéfique car ils s'intéressent à d'autres cours.

2.2.3. Autres - vertical

⇒ *Renforcer la cohérence entre cycles*

Pour assurer cohérence et uniformisation des règles, certaines thématiques nécessitent un travail collaboratif entre les différents cycles. Les participants évoquent la gestion de la discipline et des règles de savoir-vivre comme étant de bons exemples de problématique verticale.

Dans une école, lorsque un problème se présente, une cellule projet se crée sur base volontaire et dans le cas de la gestion de la discipline, une cellule a été créée pour établir un règlement d'école. Pour assurer la mise en place d'un projet vertical, le rôle de la direction est primordial et pour assurer la cohérence, cela implique d'être strict.

Un autre participant note toutefois que chaque cycle a son propre contexte et ses particularités. De ce fait, il est peu approprié d'appliquer stricto sensu les mêmes règles dans tous les cycles. Un travail d'adaptation et le maintien d'une certaine flexibilité restent nécessaires.

Projets extra-scolaires

De nombreux projets extrascolaires (projets voyages, théâtre, fête de l'école) sont évoqués. Ces projets impliquent un travail de collaboration verticale d'enseignants sur base volontaire mais aussi l'implication de tous les élèves.

Dans certaines écoles, ces événements/activités sont placés à des moments précis de l'année scolaire : par exemple, toutes les excursions sont groupées sur 3 semaines réparties avant chaque période de vacances scolaires. Le moment de la collaboration se fait à un moment précis et on ne souffre pas de l'absence des professeurs impliqués à cette période.

2.2.4. Autres – acteurs extérieurs

Outils d'échanges et de partages

Certains participants font part de leur expérience dans l'utilisation des plates-formes digitales de partage de cours, d'outils et d'autres ressources didactiques.

Les participants ont fait référence aux outils suivants :

- PADLET
- Enseignons.be

Ces plate-formes permettent d'échanger en dehors du champ restreint de son école et de découvrir les réalisations d'enseignants d'autres écoles.

Collaborations inter-établissements ou disciplinaires

Un travail de collaboration entre une école professionnelle et une école secondaire générale a été évoqué autour d'un projet de théâtre. Les complémentarités ont été exploitées : les menuisiers ont fabriqué les décors de la pièce de théâtre de l'école secondaire générale.

Enfin, les associations de professeurs sont citées car elles permettent aux enseignants de la même discipline de se rencontrer et d'échanger. Des événements sont mis en place et permettent de générer de l'argent pour pouvoir le réinvestir dans des projets, des livres, des voyages, ...

2.3. Freins relevés

2.3.1. La motivation du corps enseignant

La motivation est certainement le facteur frein qui a été cité le plus fréquemment. Sans toutefois, faire de généralité et en insistant sur le fait que les participants observent que la majorité de leurs collègues sont motivés, il arrive toutefois que des initiatives soient freinées, voire arrêtées, par l'opposition d'autres collègues. Face à des actions nouvelles initiées par un petit groupe d'enseignants qui nécessitent de réaliser, par exemple, quelques aménagements d'horaire, il est courant que d'autres collègues s'opposent ou parviennent à démotiver la mise en place ou la pérennisation de ces initiatives. Ils n'acceptent pas d'être chamboulés dans leurs habitudes.

2.3.2. Le manque de reconnaissance et d'appui de certaines directions

Ce sont aussi des facteurs démotivants. Certaines directions ne se rendent pas compte de l'investissement des enseignants, ce qui peut engendrer un découragement et un risque d'abandon du projet. Un participant fait référence à une collaboration avec des acteurs extérieurs (paramilitaire) dans le cadre d'un jeu extérieur qui permettait de mettre certains élèves dans des situations de dépassement en dehors du cadre scolaire et leur permettait de se révéler autrement. Le manque de reconnaissance et de soutien de la direction a eu pour conséquence l'abandon de ce projet par le groupe initiateur;

2.3.3. Le temps investi

De façon générale, le temps investi pour réaliser un travail de collaboration est aussi un facteur de démotivation. Il est à priori plus facile et confortable de travailler de manière autonome et isolée/individuelle. La collaboration exige un important travail de concertation qui peut rebuter certains enseignants habitués à travailler en autonomie. Le fait qu'il n'y ait pas de temps officiel imparti pour cela et qu'il ne soit pas comptabilisé dans le temps scolaire constitue un véritable frein pour certains enseignants et remet en question sa faisabilité. C'est bien une culture du travail collaboratif qui peut parfois manquer dans certaines équipes ou chez certaines personnes.

2.3.4. L'insécurité statutaire

L'insécurité statutaire ne facilite pas l'investissement des enseignants en situation précaire.

2.3.5. La surcharge administrative

La surcharge administrative des institutions scolaires est un autre facteur qui peut freiner les initiatives, voire engendrer des abandons. Pour développer un projet dans une école, certains participants ont dû élaborer tout un dossier. Cette surcharge de travail perçue comme inutile a démotivé les initiateurs et causé l'abandon du projet.

2.4. Conditions de bon fonctionnement des pratiques identifiées

2.4.1. Partir des besoins

Les participants s'accordent sur le fait que la question première dans toute école est celle des besoins. Un projet collaboratif ne pourra fonctionner que s'il est une réponse aux besoins et attentes de l'école.

Il faut commencer par réaliser un travail d'identification de ces besoins. Le PO doit les identifier auprès des parties prenantes et fédérer les énergies autour des problématiques identifiées.

2.4.2. Accompagnement dans la mise en oeuvre

Selon certains participants, un accompagnement pour mener ces réflexions peut être opportun sur base d'une méthode d'identification des besoins et de gestion de projets. Cela pourrait être réalisé par des personnes ressources provenant d'autres écoles et ayant acquis cette expertise.

2.4.3. Un cadre de travail

Les participants s'accordent sur le fait qu'il est important d'avoir un cadre de travail et de collaboration mais qu'il soit non figé. Il faut laisser de l'autonomie et de la place à la spontanéité et l'initiative. Par avoir un cadre, les participants entendent par exemple qu'il y ait un horaire flexible, qu'il y ait des objectifs et des « ambitions » communs qui soient identifiés collectivement, du temps libre mais en présentiel, des possibilités diverses et variées de rencontre (par exemple : un temps de midi élargi).

Le cadre proposerait une méthode commune, avec des échéances, mais adaptable. Il faut une bonne gestion de projet ce qui veut dire évaluation et réajustement. Cela fonctionnerait du fait d'une culture du collaboratif stimulant les échanges et diminuant l'individualisme.

En outre, pour que ce cadre se mette en place, il est nécessaire selon les participants d'avoir à disposition des moyens spécifiques : des infrastructures qui favorisent les lieux de rencontre, des recours à des experts externes, mise à disposition d'outils digitaux pour centraliser les ressources et éventuellement, pour échanger via un forum (inter-écoles).

2.4.4. Soutien de la direction et leadership participatif

L'ensemble des participants s'accordent sur l'importance du rôle de soutien de la direction qui doit mettre en place un environnement porteur : « où l'on ose s'exprimer et proposer de nouvelles idées ». La direction facilite aussi la coordination et la régulation du travail.

Il est donc essentiel de former les directions à cette fonction de soutien, de stimulateur et de coordinateur.

Un autre participant évoque le leadership situationnel de la direction qui doit s'adapter en fonction de la dynamique de son équipe. Selon lui, certaines directions ont des projets et cherchent une équipe pour les mener et certaines directions attendent que cela vienne du terrain. D'autres participants parlent de leadership participatif : la direction doit inciter son équipe à prendre des initiatives. Le chef d'établissement doit identifier les personnes/personnalités pouvant fédérer les énergies et identifier des personnes ressources, en interne ou en externe.

2.4.5. Taille moyenne des groupes de travail

La plupart des participants observent qu'un groupe de travail collaboratif doit garder une taille raisonnable pour être efficace et que chacun reste impliqué. Des groupes de 5 à 10 participants semblent être un nombre correct. Selon eux, les petites équipes avancent plus rapidement et peuvent espérer un effet de contagion. Les grands groupes autour d'un projet ne fonctionnent pas car peu agiles et dynamiques.

2.4.6. Apprendre à collaborer

Les participants s'accordent sur l'importance de préparer les enseignants durant leurs études à travailler en collaboration et à mettre à jour leurs pratiques en formation continue.

En formation initiale, l'apprentissage du travail collaboratif est déjà intégré (modestement) dans les programmes. Certains participants observent que les jeunes enseignants sont plus prédisposés à travailler en équipe pour ne pas « réinventer la roue ». Certains participants se posent cette question : est-ce déjà un effet de l'intégration du travail collaboratif dans le programme de formation initiale et/ou est-ce une culture de travail en équipe qu'on peut observer chez les jeunes ?

2.5. Suggestions à propos des 2 périodes par semaine/60 périodes par an de travail collaboratif

Deux aspects spécifiques à la mise en place d'un travail collaboratif en classe ont été abordés durant le groupe de discussion.

2.5.1. Mise au point

Le premier point était relatif à la mise en place dès la prochaine rentrée scolaire (septembre 2018) de 2 périodes par semaine/60 périodes par an de travail collaboratif.

Les participants se sont posé la question de la répartition de ces deux périodes sur une semaine. Ces heures vont-elles faire partie de l'horaire actuel et être réparties sous cette forme : 20 heures +2 heures ou 22 heures +2 heures. Certains participants évoquant même l'intérêt de valoriser ces heures au-delà des 22 heures officielles afin de remettre en cause l'image de l'enseignant qui a peu d'heures et travaille peu.

2.5.2. Allouer les périodes de travail collaboratif sur base d'une analyse des besoins

A la question de ce qui pouvait être mis dans ces deux périodes de travail collaboratif, la majorité des participants s'accordait sur le fait que cela dépendra de l'analyse des besoins de chaque école réalisée initialement. Il est donc impossible à priori d'identifier des contenus collaboratifs.

2.5.3. Allouer les périodes de travail collaboratif sur base d'appels à projets dans l'école

Un participant propose une alternative à l'utilisation des périodes de collaboration. Cette proposition est liée à l'idée de garder l'esprit de volontariat et de liberté à initier des activités collaboratives et à valoriser ces initiatives.

Il s'agirait d'allouer ces périodes via des appels à projet dans l'école, avec des échéanciers. Ce qui n'impliquerait pas tous les professeurs mais seulement ceux qui sont motivés à construire un projet et à investir de leur temps. La direction aurait ce pot d'heures et distriburait en fonction des besoins. Les professeurs non impliqués n'auraient pas d'heures ou moins d'heures et il y aurait une tournante d'année en année. Une série de critères serviraient à la sélection : répondre à un besoin/une priorité de l'école (dans le projet d'établissement), le projet doit se faire au bénéfice des élèves, les types de projet et leur poids (un projet de sports d'hiver est-il égal à un projet pédagogique ?) devrait aussi être définis.

2.5.4. Faut-il un système de vérification procédurale ? Formel et informel ?

Les participants se sont ensuite positionnés sur la pertinence ou non de mettre en place une vérification des actions de travail collaboratif dans les écoles.

La majorité d'entre eux estiment qu'il faut faire confiance aux professionnels de l'enseignement. Ils estiment qu'il est important d'avoir un cadre et que des ressources doivent être mises à disposition. Ensuite, il faut laisser faire les enseignants et ne pas les infantiliser par des contrôles inutiles. Selon eux, à partir du moment où il y a contrôle et vérification, on rentre dans un cadre obligatoire formel qui démotive et dans un système où l'enseignant preste simplement ses heures.

Toutefois, un participant estime que s'il ne faut pas de vérification du travail collaboratif, il serait opportun de vérifier à quoi les ressources sont utilisées. Cela pourrait se faire par exemple, via une documentation du projet : combien de personnes ont été impliquées dans le projet et pour combien d'heures. Cela permettrait aussi de valoriser le projet. Les participants craignent que l'opérationnalisation de cette vérification n'engendre à nouveau une surcharge administrative et démotive les professeurs dans leurs initiatives.

Pour certains participants, la direction ou une personne ressource pourrait faire le suivi mais pas le contrôle. Cette personne pourrait avoir des périodes de travail collaboratif pour s'occuper de la gestion des collaborations/des projets et de leur appui.

2.6. Synthèse

Selon les participants, le travail collaboratif se définit comme suit : travailler ensemble sur un même objectif, sur un même projet sans un partage de la tâche. L'ensemble de l'équipe éducative peut être impliqué dans un travail collaboratif et, si nécessaire, des ressources extérieures (parents, experts, ...). La collaboration peut être horizontale et se produire entre collègues d'une même discipline, dans la même année, ou autour d'une même classe. Elle peut aussi se réaliser à un niveau vertical entre différents niveaux : primaire et secondaire, les degrés du secondaire. Enfin, elle peut se produire entre différentes écoles.

Trois grandes finalités du travail collaboratif ont été identifiées :

- Améliorer sa professionnalité
- Acquérir un sentiment d'appartenance
- Apporter une réponse plus satisfaisante en termes organisationnel et institutionnel via le projet pédagogique

Différentes bonnes pratiques ont été identifiées.

Au sein d'une même discipline, l'accueil et le coaching des nouveaux enseignants permet de les soutenir et de les intégrer dans le fonctionnement de l'école. La formule P45 est évoquée, alors qu'obligatoire, elle est vécue positivement dans une école. Une autre école a mis en place des classes pilotes, dans lesquels des enseignants volontaires accompagnent les élèves en difficulté.

En interdisciplinaire, différents projets sont aussi évoqués.

Une école a mis en place deux heures de réunions hebdomadaires bloquées à l'horaire par cellule classe et qui sont obligatoires. Cela permet de prendre 15 minutes par élève avec tous les enseignants. Chaque élève a un document centralisé sur une plate-forme digitale accessible à tous les enseignants.

Certains participants présentent une série de travaux de collaboration initiés autour d'un nouveau projet pédagogique. Tout le monde collabore, échange et construit ensemble des stratégies d'apprentissage car, face à un nouveau défi, tout le monde est débutant.

A propos de projets verticaux, inter-cycles, la thématique de la discipline est un parfait exemple de projet vertical qui doit être harmonisé entre tous les cycles, tout en respectant leurs spécificités, et de ce fait mérite un travail collaboratif. Les projets extrascolaires tels que les voyages de classes, les projets de théâtre sont aussi évoqués.

Les plates formes d'échanges de cours et d'outils facilitent les collaborations inter-établissements.

A propos des freins à la mise en place d'activités collaboratives, ils sont principalement d'ordre humain : certains collègues non ouverts au changement et non flexibles ; certaines directions ne soutenant pas le travail collaboratif de l'équipe mais aussi des enseignants freinés par le temps d'investissement pour réaliser un travail de collaboration. La surcharge administrative est aussi évoquée car elle peut rebuter l'élaboration de certains projets nécessitant la réalisation d'un dossier administratif lourd.

Concernant les conditions de mise en œuvre d'un travail collaboratif, ce que doit comprendre les 2 périodes par semaine ou 60 périodes par mois est dépendant des besoins spécifiques à chaque école. Un participant a proposé de lancer des appels à projet dans les écoles pour allouer ces 60 heures aux enseignants motivés à initier des projets collaboratifs.

La majorité des participants s'accordent sur le fait qu'il serait peu opportun de mettre en place une vérification des actions de travail collaboratif dans les écoles et qu'il est plus motivant de faire confiance aux professionnels de l'enseignement. Toutefois, un participant estime que s'il ne faut pas de vérification du travail collaboratif, il serait opportun de vérifier à quoi les ressources sont utilisées.

De façon plus générale, partir des besoins de l'école est considéré comme la condition première à la mise en place d'un travail collaboratif. Ensuite, il est nécessaire d'établir un cadre de travail général et flexible. Le soutien de la direction est aussi primordial, de par son intervention immédiate ou de par la possibilité qu'elle octroie à l'établissement d'un leadership participatif. Les groupes de travail collaboratifs doivent garder une taille raisonnable pour être efficaces et que chacun reste impliqué. Enfin, les participants s'accordent sur l'importance de préparer les enseignants durant leurs études à travailler en collaboration et à mettre à jour leurs pratiques en formation continue. Il s'agit principalement de développer une culture de la collaboration.