

## Intervention « les collectifs de travail »

30 minutes

### Introduction :

**Les enquêtes TALIS 2013 - 2018 et 2024 : donne à voir l'état et le moral des enseignants ainsi que leur point de vue sur le métier d'enseignant au sein de 55 pays et territoires de l'OCDE**

- les pratiques collaboratives des enseignants sont moins fréquentes en France que dans d'autres pays (Talis 2013).
- L'enquête de 2018 démontre que les enseignants souhaitent et se disent plus satisfaits dans un environnement de travail plus participatif et collaboratif, ce dernier favorise les sentiments d'implication professionnelle et d'efficacité.
  - **Pourtant au sein du REP+ demande forte des enseignants**
- Les premiers résultats de l'enquête TALIS 2024 indiquent comme un point préoccupant le manque de coopération entre professeurs dans les pratiques enseignantes en France. La France étant bonne dernière des 55 pays de l'OCDE avec seulement 2H hebdomadaire consacrées à temps plein au travail d'équipe contre 3 H en moyenne dans les pays de l'OCDE et pour certains 4 à 5H.
- **Le rapport PISA 2015 fait état que dans les pays ayant les meilleurs résultats, les échanges professionnels et la formation entre groupes de pairs sont prépondérants et permettent des évolutions notables.**

Depuis la loi d'orientation de 1989 et surtout depuis une douzaine d'années la grande majorité des textes institutionnels font référence au travail collectif et coopératif notamment la loi de 2013 sur la Refondation de l'école via le référentiel de compétences des métiers du professorat et de l'éducation et le référentiel de l'EP de 2014 :

- Favoriser le travail collectif de l'équipe éducative (réf EP).

- Coopérer au sein d'une équipe et inscrire son action dans un cadre collectif,
- Coopérer avec les partenaires de l'école,
- Coopérer avec les parents et s'engager dans une démarche individuelle et collective de développement professionnel

### **Les différents collectifs de travail**

une pluralité de modèles de collectifs de travail existe allant du plus informel :

- **Des échanges informels** entre plusieurs enseignants notamment lors d'accompagnement de PES ou de contractuels ou d'enseignants arrivant dans une école.
- **Des groupes spontanés** en fonction d'affinités personnels et de valeurs communes du métier : j'ai pu le rencontrer dans une école où 4 enseignants de CE1 dédoublés ont décidé de créer un espace de travail partagé, avec des programmations et progressions communes, un cahier journal commun très détaillé et toutes les séquences d'apprentissage communes, tous les outils communs du maître et de l'élève. Ce travail s'inscrivait dans une co-élaboration et co-évaluation à mon sens le niveau le plus compliqué d'un collectif. Un effet mesurable sur les élèves avec des réussites dans ces 4 classes.
- **Des collectifs de travail plus institutionnels**, comme les conseils de cycle, les conseils de maîtres, les conseils école/collège.... On parlera alors davantage de travail collectif.
- **Et des collectifs qui se choisissent** organisés autour de la formation regroupant une partie des équipes pédagogiques par niveau, par cycle avec des allers/retours au sein des écoles (comme on peut les rencontrer dans les formations en constellations)

**Il est important de distinguer au sein de ces collectifs les différents niveaux de collaboration, allant de la simple :**

- « **juxtaposition pédagogique** », par exemple lors de conseils des maîtres où chacun explicite ses choix pédagogiques sans se mettre d'accord sur une progression commune mais en s'appuyant sur des programmations communes.
- **à la collaboration** (on travaille ensemble à un objectif commun mais avec des tâches séparées : ex : programmation commune mais progressions différentes, outils de l'élève différents, outils du maître différents etc.
- **A la coopération** : évaluation – élaboration et ajustement des activités pédagogiques que chacun conduit.
- **A la co-élaboration** qui requiert une très bonne maîtrise des compétences didactiques et pédagogiques (ce que j'ai retrouvé dans le collectif des 4 enseignants de CE1) mais qui est chronophage ;

**Dans tous les cas, pour qu'un collectif fonctionne, il est indispensable :**

- *De l'appuyer sur la demande et le besoin des enseignants.*
- *De créer une confiance au sein du collectif* car sans confiance pas de coopération, l'enseignant n'ose pas, ne se livre pas.
- *D'instaurer un cadre bienveillant*

La problématique que j'ai rencontrée mais que chaque IEN ou chefs d'établissement peut rencontrer est :

**« Comment faire passer les enseignants d'un travail collectif parfois peu efficace car :**

- Ressenti par certains comme une simple obligation institutionnelle –
- Des difficultés à se mettre d'accord, à modifier ses pratiques ou ses outils,
- Des difficultés à formaliser, à laisser une trace par conséquent des décisions ou des objectifs qui ne sont pas pérennes, qui s'oublient ou se perdent dans le quotidien ou lorsqu'il y a un changement d'enseignant –et qui ne permettent pas une évaluation

**à un collectif de travail où chacun participe volontiers visant des objectifs communs, et favorisant l'efficacité au bénéfice des élèves, des enseignants et de l'école ».**

J'ai donc tenté au fil des années d'organiser et de faire vivre différents collectifs de travail notamment dans le cadre des 54H de formation/pondération en EP (9 jours ou 18 demi-journées), car c'est je pense, un cadre propice au développement des pratiques collectives et pour l'IEN un levier afin de développer la réflexion pédagogique, l'autoévaluation de l'enseignant, l'analyse de pratique, et la co-construction de séquences, de séances et d'outils :

- **En amont organiser une remontée systématique des besoins par équipe de cycle adossée à une présentation des formations en cours et/ou à des propositions IEN au regard des RDVC et des résultats des évaluations.**
  - Les enseignants doivent être partie prenante de leur développement professionnel et du collectif de travail car sinon ils ne s'y engagent pas et n'en voient pas la pertinence. La difficulté réside dans cette tension entre le besoin identifié par l'enseignant et celui identifié par l'IEN qui sont parfois éloignés. Ne jamais perdre de vue que les collectifs doivent faire sens.
  - Pourquoi par équipe de cycle ? puis même ensuite par équipe d'école ?
    - Nous avions tenté une année une remontée des besoins par enseignant mais les demandes étaient trop disparates pour pouvoir y répondre.
    - D'autre part l'idée était de permettre les échanges, le partage, la construction de ressources mutualisées et la continuité au sein des écoles.
- **Une réunion de présentation de l'organisation annuelle auprès des directrices et directeurs d'école du REP+ (références aux textes et à la répartition des différents temps : travail d'équipe – prise en charge collective des besoins des élèves – actions de formation ainsi qu'à la déclinaison des 9 jours).** Je rappelle que les actions de formation doivent absolument prendre en compte la demande des

enseignants, ce qui est parfois complexe au regard des demandes institutionnelles, mais encore possible en EP .

- **3 jours de formation dont 2 en interdegrés et 1 journée d'accompagnement didactique et pédagogique.**
- **3 jours à l'initiative du réseau (projet de réseau) en lien avec les demandes spécifiques des écoles dans le cadre de collectif de travail (enseignants d'une même école puis regroupement avec d'autre écoles du REP+)**
  - Mise en œuvre au sein des écoles des liaisons intercycles (GS/CP) et CE1/CE2 – Observations de classes, échanges et rétroactions – construction d'outils communs maître/élèves continuité et rupture classe dédoublée et classe entière. Temps accompagnés par CP. → réponse à la demande des PE
  - Prise en compte des élèves à besoins spécifiques : élaboration des PPRE en lien avec le RASED et les CP. → réponse à la demande des PE
  - Analyse et exploitation des évaluations avec présentation du suivi de cohorte en compréhension et fluence en lecture, analyse et apports externes par CP. → apport IEN
  - Réunions et rencontres avec les parents d'élèves → réponse demande PE
- **3 jours (ou 2 jrs et demi selon les niveaux) en autonomie au sein des écoles, en cycle ou en intercycle, autour d'une problématique spécifique à l'école déclinée** dans le cadre d'une fiche action en lien avec les résultats d'évaluation et s'inscrivant dans les priorités des circulaires de rentrée : → réponse à la demande des PE de pouvoir travailler en équipe d'école sur une problématique repérée.
  - **Maîtrise des fondamentaux –**  
***Lecture/écriture/mathématiques***
  - Propositions :**
    - L'EM : le lexique, le devenir élève ; Les apprentissages mathématiques

- EE : La lecture (programmation de lectures en réseaux – carnet de lecteur - projet de lecteur, programmation de lectures composites ....) – Les maths : ritualisation des situations problèmes/
- L'EMC : Laïcité » et valeurs de la République (climat scolaire, dilemme moraux, débat argumenté, charte de la laïcité, mise en place du distinc't go )
  - et agir pour le DD (s'engager dans une labellisation éco-école, éco-délégués...)
- L'EAC et pratiques sportives : mise en place de l'APQ

*Les remontées des enseignants font apparaître :*

- *Une demande d'observation de leurs pairs.*
- *De temps en équipe pour travailler sur le climat scolaire (3 cycles)*
- *EN formation :*
  - *Les besoins éducatifs particuliers pour les 3 cycles*
  - *Cycle 1 :*
    - *Développer la conscience phonologique au travers des jeux d'écoute et vocaux*
    - En maths : les activités de codage et l'utilisation des Beebot*
    - Education à l'empathie*
  - *Cycle 2 :*
    - *Le lexique en français et les jeux intelligents en maths*  
*(Jeux d'échecs → projet important sur la circo notamment dans le REP+ comme sur toute la ville de MLJ)*
    - *Fonctionner en ateliers : les classes flexibles*
    - *La gestion des temps en autonomie*
  - *Cycle 3 :*
    - *La fluence en lecture et la production d'écrits (n° 4)*
    - *Enseigner en manipulant en maths*
    - *Fonctionner en ateliers : les classes flexibles*
    - *Education à l'empathie*

**Apporter un exemple de collectif de travail au sein du C3 dans le cadre de la liaison école/collège.**

- *Ecriture de contes à 2 voies*
- *Les stratégies en calcul mental : Jeux concours sur les calculs astucieux (rencontre 4 x par an entre les classes)*
- *Semaine de la citoyenneté de la PS à la 3<sup>ème</sup> avec des co-animation entre les enseignants*

**Les bénéfices du travail collaboratifs se situent à 3 niveaux :**

- **Les élèves :** l'effet du travail collectif des enseignants sur l'apprentissage, le comportement et la motivation des élèves sont liés:
  - **Effet sur l'apprentissage** : très visible dans l'organisation du collectif de travail des 4 enseignants en classe de CE1 dédoublées. Visible également suite à la mise en œuvre des collectifs dans le cadre de la liaison GS/CP et CE1/CE2.
  - **Effet sur le comportement et la motivation** : très visible en cycle 1 suite à la formation sur l'éducation à l'empathie qui a permis de nombreux échanges entre C1 et C2 et à conduit à proposer cette formation au C2 et C3.
  - Constatation faite entre le travail conduit au sein des équipes de cycle 2 (classes dédoublées qui collaborent étroitement) et cycle 3.
- **Les enseignants :**
  - Plus-value cognitive, enrichissement, développement des interactions entre enseignants et mutualisation des stratégies d'enseignement et d'apprentissage, meilleure capacité à différencier, sentiment d'efficacité collective qui a un impact direct sur les élèves.
  - Développement de l'analyse des résultats des élèves dans chaque école.
  - Sentiment de satisfaction professionnelle, d'implication
  - le collectif permet de repousser l'isolement

- **Permet d'entrainer et de dynamiser les collègues qui s'inscrivent plus volontiers dans une dynamique d'évolution des pratiques**
  - **Climat plus serein au sein des écoles, des liens resserrés qui favorisent la prise en charge des élèves à besoins spécifiques**
  - **Permet de développer des objectifs co-construits et négociés**
- **Le climat scolaire**
- Cohérence des règles et fonctionnement renforcée
  - Réduction des tensions entre enseignants et entre élèves et enseignants
  - Choix pédagogiques explicités et meilleure lisibilité et compréhension par les familles.
  - Cohérence pédagogique et meilleure continuité

### **Les obstacles et/ou difficultés :**

- La nécessité pour l'IEN d'inscrire les collectifs dans un cadre institutionnel défini par des prescriptions de plus en plus contraignantes.
- Des pondérations suspendues une partie de l'année depuis 3 ans par manque de remplaçants.
- La résistance de certains enseignants à toute proposition émanant de l'institution, et n'en percevant pas le sens.
- Instaurer un cadre qui respecte la liberté de réflexion et de construction des enseignants.
- La difficulté à formaliser or sans formalisation il n'y a pas de pérennisation des décisions, des organisations, des progressions, ce qui génère un manque d'efficacité.
- Une remontée difficile des fiches actions souvent vues comme un contrôle alors que c'est pour l'IEN un moyen de rendre efficace les collectifs de travail au sein des écoles et un moyen de développer des outils d'autoévaluation.

### **Que peuvent apporter l'IEN et son équipe ?**

### **Cadrage et structuration, aide à l'analyse et à la synthèse**

- Pour favoriser les collectifs de travail dans toutes les écoles du REP+ en s'appuyant sur l'analyse des résultats des élèves afin de construire des réponses pédagogiques adaptées
- Pour favoriser l'efficacité des collectifs et développer leur évaluation
- Pour centrer les collectifs sur la réussite des élèves et les apprentissages
- Pour que les équipes prennent conscience de leurs réussites et de leurs progrès dans la construction collective.
- Pour aider et soutenir les directeurs dans leur rôle d'animateur pédagogique