

VADE-MECUM RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE DU TRAVAIL COLLABORATIF

1. POURQUOI PROMOUVOIR LE TRAVAIL COLLABORATIF DES ENSEIGNANTS ?

Le Pacte pour un enseignement d'excellence repose sur la conviction qu'il faut favoriser la mobilisation des enseignants au sein des écoles dans un cadre qui leur laisse de l'autonomie et qui valorise la diversité de leurs compétences. L'objectif est que chaque école devienne une véritable organisation apprenante. Dans ce contexte, l'enseignant est aussi, par moments, animateur pédagogique, voire formateur, dans les domaines où il possède une compétence, une expérience ou une expertise utile à ses collègues.

Les enseignants adhèrent au travail collaboratif s'ils y trouvent un supplément de bien-être et une plus-value pour les élèves. L'idée centrale du travail collaboratif est que ce qui est co-construit prend de la valeur. Les plans de pilotage mis en œuvre dans toutes les écoles reposent sur cette idée cardinale.

Les dynamiques collaboratives existent déjà dans de nombreuses écoles et dans d'autres pays. De multiples recherches montrent qu'elles sont un levier essentiel de changement. Elles favorisent la cohérence du cursus, des apprentissages et des évaluations. Elles contribuent au développement professionnel et favorisent un bon climat de travail. Elles permettent de sortir tous les enseignants de l'isolement et de créer une *culture d'école* autour d'un projet commun. C'est pourquoi le Pacte entend les développer.

2. QU'ENTEND-ON EXACTEMENT PAR « TRAVAIL COLLABORATIF » ?

Le travail collaboratif est le travail avec les autres membres du personnel, et le cas échéant, la direction, sous l'une des formes suivantes :

A. LA PARTICIPATION AUX RÉUNIONS DES ÉQUIPES PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIVE

On pense ici aux réunions organisées par la direction, qui rassemblent tout ou partie des équipes pédagogiques et éducatives.

Des réunions de ce type sont notamment organisées pour élaborer le diagnostic des forces et des faiblesses de l'établissement au moment de la réalisation du plan de pilotage et pour définir ensuite les objectifs prioritaires sur lesquels l'équipe éducative entend travailler pour améliorer ses résultats. De même, ces réunions seront nécessaires tous les ans pour organiser le travail de l'année, pour assurer la mise en œuvre des contrats d'objectifs et pour évaluer l'état d'avancement de la réalisation des objectifs poursuivis.

B. LE TRAVAIL DE COLLABORATION DANS UNE VISÉE PÉDAGOGIQUE, SOUTENU PAR LA DIRECTION, AVEC D'AUTRES MEMBRES DU PERSONNEL, Y COMPRIS D'AUTRES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES OU DE CENTRES PMS.

Il s'agit ici de réflexions collectives organisées par plusieurs enseignants concernant des préparations de leçons, des observations de leçons par des collègues, de co-titulariat pour certains cours, de réunions organisées pour échanger et construire les pratiques d'évaluation, de remédiation ou de dépassement, de réunions organisées pour harmoniser le cursus à travers plusieurs années d'enseignement, du temps passé pour le coaching d'un nouveau collègue, de réunions consacrées au co-développement d'un ensemble de collègues, de réunions dans le cadre du nouveau dossier d'accompagnement de l'élève ...

L'élève et ses apprentissages doivent être au centre de ces réflexions collectives. Ainsi, par exemple, dans le secondaire, le conseil de classe pourrait, à travers des groupes de professeurs spécifiques, établir un plan d'accompagnement pour tel ou tel groupe d'élèves rencontrant telle ou telle difficulté d'apprentissage, durant une période de temps définie.

L'équilibre entre les deux formes de travail collaboratif reprises aux points a et b ci-dessus dépendra des années et de la situation particulière de chaque établissement. C'est ainsi que le directeur peut à certains moments intensifier les réunions des équipes pendant quelques semaines, pour l'élaboration d'un plan de pilotage, la mise en œuvre d'une action ou l'évaluation d'un contrat d'objectifs. De même, une équipe éducative peut, à un moment donné, intensifier les collaborations pour développer certains projets, pour répondre à certaines difficultés ou dysfonctionnements. Aux autres moments, par contre, ce seraient les collaborations entre enseignants autour d'un projet précis qui seraient privilégiées.

Les modalités de mise en œuvre du travail collaboratif doivent en toute hypothèse être définies dans le plan de pilotage/contrat d'objectifs et l'organisation de ce travail doit être concertée au sein de l'organe de concertation sociale. Plusieurs solutions

sont possibles et négociées au niveau local. Un exemple : bloquer deux heures par semaine pendant une période donnée pour élaborer le plan de pilotage, et puis prévoir des modalités d'organisation plus souples avec transmission d'un agenda.

Par définition, il appartient à la direction d'organiser les réunions d'équipe au cours de l'année (point a. ci-dessus), mais dans le respect des modalités concertées préalablement au sein de l'organe de concertation sociale.

Par contre, l'organisation des collaborations à visée pédagogique (point b. ci-dessus) appartient d'abord aux enseignants eux-mêmes. Il est important cependant que les objectifs et les priorités sur lesquels le travail collaboratif se concentrera soient soutenus par la direction. Le travail collaboratif est en effet un levier essentiel pour atteindre les objectifs prioritaires que l'équipe se sera donnés dans le cadre de son plan de pilotage. Le cas échéant, la direction interpellera les enseignants concernés afin de s'assurer que le travail collaboratif soit effectué. Il appartient au directeur de déterminer les modalités suivant lesquelles il s'assure de la réalisation de ce travail collaboratif et de l'adéquation des objectifs poursuivis durant celui-ci (voir point 4). La réalisation d'un PV succinct au terme d'une réunion de travail collaboratif peut être utile.

3. COMBIEN DE PÉRIODES CHAQUE ENSEIGNANT DOIT-IL CONSACRER AU « TRAVAIL COLLABORATIF » ?

Chaque enseignant doit valoriser 60 périodes par an comme pratiques collaboratives¹, en dehors des périodes qu'il preste face à sa classe, des jours de formation continuée obligatoire ou des prestations qui relèvent du « service à l'école et aux élèves²».

Dans l'enseignement fondamental, ces périodes correspondent aux anciennes périodes dites de concertation qui deviennent des périodes de travail collaboratif.

L'enseignant qui preste à temps partiel dans une ou plusieurs écoles voit son volume de travail collaboratif proportionnellement adapté à son horaire face à la classe dans chacun des établissements concernés.

¹ Dans le primaire, les directions peuvent demander plus de 60 périodes de travail collaboratif, mais la durée annuelle totale des prestations comprenant à la fois le travail en classe, le travail collaboratif, les surveillances obligatoires et le service à l'école et aux élèves non obligatoire ne peut dépasser 962 heures.

² Art. 7 à 11 du décret du XXX portant diverses dispositions relatives à l'organisation du travail des membres du personnel de l'enseignement et octroyant plus de souplesse organisationnelle aux Pouvoirs organisateurs

4. FAUT-IL COMPTABILISER CHACUNE DES PERIODES DE TRAVAIL COLLABORATIF PRESTEES ? EST-IL CONTROLE ? DOIT-ON REMPLIR UN FORMULAIRE SPECIFIQUE ?

L'objectif de ces périodes est d'assurer un travail collaboratif de qualité.

Chaque établissement scolaire est libre de définir les modalités du contrôle de ses pratiques collaboratives.

Pour rappel les principes suivants doivent être respectés :

- des modalités de mise en œuvre du travail collaboratif sont définies dans le plan de pilotage/contrat d'objectifs ;
- l'organisation générale du travail collaboratif est concertée dans les organes locaux de concertation sociale ;
- des réunions d'équipe sont organisées collectivement sous l'autorité du directeur.

En dehors de ces réunions d'équipe, l'organisation pratique du travail collaboratif appartient aux enseignants, en particulier l'organisation des moments où celui-ci se déroule.

Concrètement, il peut être proposé que chaque enseignant consigne dans un formulaire simple l'objet du travail collaboratif qu'il entend mettre en œuvre dans l'année en tenant compte du cadre défini par le contrat d'objectifs, le nombre estimé de périodes qu'il compte y consacrer et les collègues avec lesquels il mettra ces collaborations en œuvre.

Ce formulaire ne doit pas nécessairement être validé par le directeur. Il l'évoquera avec l'enseignant concerné si nécessaire. Le cas échéant, après évaluation, des objectifs plus précis pourront être définis pour la mise en œuvre de ce travail collaboratif.

D'une manière générale, l'évaluation annuelle et collective de l'état d'avancement du plan de pilotage/contrat d'objectifs par l'équipe éducative sera un bon moment pour évaluer la mise en œuvre du travail collaboratif au sein de l'établissement et son impact sur les résultats de l'école.

Quelle que soit la formule utilisée au niveau local, il faut éviter le contrôle technocratique et la surcharge bureaucratique.

5. LE TRAVAIL COLLABORATIF SE FAIT-IL À L'ÉCOLE ET/OU EN DEHORS DE L'ÉCOLE ?

Le travail collaboratif a lieu en principe dans l'établissement et dans le temps de la journée scolaire, temps de midi compris, tel que défini par le règlement de travail, ou aux moments concertés au niveau local. Il peut être également laissé à l'initiative des enseignants concernés après information de la direction. Par souci de

responsabilisation et par facilité d'organisation, une partie du travail collaboratif peut avoir lieu hors établissement et il faut en tenir compte (ex. des enseignants qui se rencontrent une journée complète fin août pour préparer la rentrée ; des échanges téléphoniques ou électroniques en complément de réunions physiques, etc.). La législation sur les accidents du travail doit toutefois être respectée³.

6. QUEL TYPE DE RÉUNION PRIVILÉGIÉ ?

Il n'existe pas de format standard. Comme indiqué, il y a de nombreuses formes de travail collaboratif qui nécessitent des formats spécifiques. Il ne serait pas fructueux d'imposer des pratiques collaboratives réduites à deux heures de réunion par semaine à date fixe pour tout le monde.

7. EST-IL POSSIBLE DE SE FORMER AU TRAVAIL COLLABORATIF ?

Le travail collaboratif fera partie de l'offre de formation en cours de carrière pour l'année scolaire 2019-2020. Il existe des méthodologies propres au travail collaboratif. Par exemple, l'IFC a lancé il y a trois ans l'outil Travcoll (pour « travail collégial »), un module destiné à des équipes représentant des écoles volontaires qui co-construisent des projets autour des enfants en difficultés.

Par ailleurs, des pratiques collaboratives existent déjà et ne sont pas toujours connues par les enseignants non concernés. Un répertoire de ces pratiques favorisera leur diffusion.

Chaque fédération de pouvoirs organisateurs a également pour mission d'accompagner les établissements dans la mise en œuvre du travail collaboratif.

8. CONCRÈTEMENT, SUR QUOI POURRA PORTER LE TRAVAIL COLLABORATIF ?

Pour rappel, la finalité du travail collaboratif est l'élève et ses apprentissages. Il ne doit pas concerner le champ purement organisationnel (ex. : pas la confection des horaires). En dehors de l'élaboration du plan de pilotage, de la mise en œuvre du contrat d'objectifs et de son évaluation, une liste de thèmes n'est pas imposée. Certains thèmes sont propres aux réalités locales, mais il est utile de suggérer des pistes concrètes.

A. LES PLANS DE PILOTAGE

Les plans de pilotage ne peuvent être élaborés que dans le cadre d'un travail collectif sur le diagnostic des forces et faiblesses de l'école et ensuite, sur les objectifs prioritaires que l'école se donne pour dépasser ses faiblesses.

³ Cf. Circulaire 4746 du 25 février 2014 - Référentiel des instructions et démarches administratives en matière d'accidents du travail des personnels de l'enseignement

Par ailleurs, pour leur mise en œuvre, les contrats d'objectifs abordent quantité de sujets qui demandent du travail collaboratif : la lutte contre le redoublement, l'orientation, les liens avec le Centre PMS, l'accompagnement personnalisé mais aussi les questions disciplinaires, etc. Le travail collaboratif est indispensable pour atteindre les objectifs définis dans les plans de pilotage.

B. LES ÉVALUATIONS

C'est un sujet majeur pour le travail collaboratif. Comment favoriser l'évaluation formative ? A quel moment l'organiser ? Comment éviter les disparités d'évaluation pour une même discipline et pour une même année scolaire ? Comment réguler le nombre différent d'évaluations pour une même discipline entre différents enseignants ? La construction d'examens en commun est une piste, mais elle ne peut pas être la seule, car la préparation aux examens et le rythme d'évaluation formative diffèrent d'une classe à l'autre, d'un enseignant à l'autre.

C. LA CONCERTATION HORIZONTALE

Cette concertation qui vise tous les enseignants d'une même année scolaire est déjà très présente dans certaines écoles (par exemple dans l'enseignement qualifiant pour concevoir les épreuves intégrées), mais parfois moins dans d'autres. Cette concertation est utile pour une même branche (concevoir une séquence de cours ou un examen en commun...), mais aussi entre différentes branches d'une même année ou d'une même classe (ex. des enseignants qui se concertent pour coordonner les travaux à domicile).

D. LA CONCERTATION VERTICALE

Cette concertation visant tous les enseignants qui suivent le parcours d'une même cohorte d'élèves au sein d'un établissement est essentielle. Comme les référentiels vont être de plus en plus cohérents, année après année en termes de progressivité, il faut renforcer les pratiques collaboratives visant à faire mieux connaître à chaque enseignant ce qui se passe « avant » et « après » l'année où ils enseignent. Cela ne peut se limiter à savoir « ce qui est enseigné avant » et « ce qui est enseigné après » mais implique aussi les questions didactiques et pédagogiques en vue d'assurer un continuum pédagogique cohérent et harmonieux pour les élèves (ainsi, par exemple, le manque de concertation verticale est parfois criant entre enseignants qui pratiquent une didactique différente).

E. LA CONCERTATION AVEC DES ENSEIGNANTS D'AUTRES ÉCOLES OU IMPLANTATIONS

Les écoles ont tout à gagner à créer des projets et partenariats avec d'autres écoles. Dans l'optique d'un futur tronc commun, le renforcement des partenariats entre écoles primaires et secondaires est souhaitable. De même, l'organisation de groupes

de travail d'enseignants, venant de différents horizons, dont l'objectif est de créer des outils par discipline est une pratique collaborative à mettre en avant.

F. ENSEIGNANTS DÉBUTANTS ET EXPÉRIMENTÉS

Un décret invite tous les établissements à réaliser un minimum d'actions pour accompagner les enseignants débutants et à leur désigner des collègues dénommés « référents ». C'est une forme évidente de travail collaboratif, lorsqu'il n'est pas déjà valorisé par du capital-périodes ou du ntp.

G. L'INTERVISION

L'intervision est une méthode collective sans niveau hiérarchique. Les enseignants font appel à leurs collègues afin de réfléchir ensemble à des questions et à des obstacles rencontrés en situation de travail et ayant trait à des personnes ou à des fonctions spécifiques. Dans un groupe d'intervision, chacun est appelé à poser des questions sur un cas d'espèce concret, à analyser le problème et à proposer des solutions possibles. Une intervention s'étend habituellement sur une longue période.

H. LA CO-CONSTRUCTION D'ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES

On pense ici à renforcer des initiatives existantes comme Décolage. D'autres projets spécifiques peuvent être menés, dans le cadre des priorités retenues par le contrat d'objectifs, comme concevoir une « semaine de la citoyenneté » ou un « plan lecture »... il existe quantité de projets propres à chaque école. Certains cours se prêtent bien au travail collaboratif, comme l'éducation culturelle et artistique : il s'agit de monter des projets et des partenariats entre titulaire, opérateur culturel ou artiste, et référent culturel, ou comme la future mise en œuvre du référentiel relatif aux applications technologiques, manuelles et numériques (par exemple, réaliser une « œuvre technologique » en partenariat avec le monde de la petite entreprise, ou encore utiliser l'outil numérique dans la réalisation de projets pour d'autres disciplines). Si le simple accompagnement d'une activité socio-culturelle, technologique ou sportive relève du service à l'école, la conception des activités scolaires peut être du ressort du travail collaboratif s'il s'agit d'un travail collectif (la préparation d'une excursion pédagogique, des visites, un voyage scolaire, la mise en place d'un projet Erasmus +...).

I. LE NUMÉRIQUE

Que ce soit l'éducation au numérique ou par le numérique, des outils nombreux existent pour permettre aux enseignants de collaborer. Une nouvelle plateforme numérique – e-classe – sera prochainement accessible à tous les enseignants.

L'utilisation de plateformes collaboratives, le recours à des MOOCs, la conception de séquences de cours grâce au numérique, etc., les opportunités sont nombreuses. L'école ne ratera pas le train du numérique et le travail collaboratif en sera l'occasion.

9. QUEL DEGRÉ D'AUTONOMIE PUIS-JE CONSERVER EN TANT QU'ENSEIGNANT ?

S'il crée du lien et un partage de pratiques utile, le travail collaboratif ne doit cependant pas imposer la manière dont chacun conduit sa classe et sa relation avec les élèves. Il ne s'agit pas d'uniformiser les pratiques professionnelles. Il ne faut pas les fusionner, en sauvegardant une part de liberté personnelle. Un même cadre de travail, une même cohérence, oui. Un cours identique pour tous, non.