

Master of Arts en enseignement pour le degré secondaire I

*Synthèse du Mémoire de Master*

## **Les enjeux du travail collaboratif en gestion de classe**

### **Perspectives des enseignants impliqués dans une communauté d'apprentissage professionnelle**

Auteur	<b>Zimmermann Bastien</b>
--------	---------------------------

Directeur	Genoud Philippe
-----------	-----------------

Date	18.01.2024
------	------------

---

#### **Introduction**

La gestion de classe est au cœur du travail des enseignants et représente un défi important pour nombre d'entre eux. Si cette difficulté touche particulièrement les jeunes enseignants, elle n'épargne cependant pas certains enseignants plus expérimentés (Léveillé & Dufour, 1999), pouvant causer un certain découragement et aller jusqu'au burnout (Ozdemir, 2007).

Afin de faire face à de telles difficultés, le travail collaboratif (qui englobe diverses formes de travail en commun entre enseignants) semble être une démarche bénéfique. En effet, travailler en commun permet une recherche plus efficace de stratégies ainsi qu'une prise de recul ou une amélioration du sentiment de compétence (Hargreaves, 1994). Ce travail permet par ailleurs également de se sentir soutenu et écouté (Yisrael, 2008). Certaines conditions sont toutefois nécessaires pour permettre un travail collaboratif fonctionnel. Outre la culture d'établissement, le rôle de la direction peut s'avérer

crucial pour faire durer les collaborations et motiver les enseignants. En effet, entre la réticence des enseignants à se voir imposer des conditions de collaboration qui ne leur conviennent pas et la nécessité de donner une impulsion et des moyens leur permettant de travailler ensemble de manière efficace (Main, 2007), les directions doivent faire preuve de tact. D'ailleurs, une collaboration ne peut être efficace que si les enseignants qui y participent sont convaincus a priori de son utilité (Gregory, 2010).

Dans ce contexte, notre recherche vise tout d'abord à déterminer quelles sont, aux yeux des enseignants, les conditions idéales à un travail collaboratif en gestion de classe et comment se déroule un travail collaboratif dans un établissement du secondaire I. Dans un deuxième temps, nous tentons de mettre en avant d'éventuels liens entre la perception de la collaboration des enseignants et leur perception de la gestion de classe.

## **Méthode**

En tant qu'observateur participant ouvert (non clandestin), nous avons pris part à des réunions d'une communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) en gestion de classe mise en place dans un CO fribourgeois et avons mené également des entretiens semi-directifs avec les autres participants afin de recueillir leurs perspectives concernant le dispositif de collaboration. S'inscrivant dans une étude exploratoire, nos entretiens ont porté sur plusieurs thèmes dont les principaux étaient la perception des enseignants de la collaboration et de la gestion de classe, les raisons et motivations les ayant poussés à participer aux réunions CAP, la satisfaction et les effets résultant du travail collaboratif. Au total, 6 enseignantes (1 homme et 5 femmes) ont ainsi été interrogés (entretien de 45 minutes en moyenne).

## **Résultats**

Nos résultats mettent tout d'abord en évidence que les enseignants montrent un attachement très fort à la confiance entre eux au sein de la CAP. En particulier, puisque les enseignants perçoivent la gestion de classe comme un sujet délicat voire presque intime, certains montrant une certaine méfiance à l'égard des enseignants à l'extérieur de la CAP. Alors que les enseignants montrent un besoin de se sentir compétents et de préserver une certaine égalité entre eux, ils ont cherché à ne pas se brusquer en remettant frontalement les opinions des autres en question, préférant ainsi un échange d'opinion au débat et à l'expérimentation. A ce sujet, les enseignants ne sont pas tous sur la même longueur d'onde et si tous s'accordent sur le besoin de respect et d'échange, leurs objectifs ne sont pas toujours

convergentes. Certains enseignants recherchent majoritairement des appuis psychologiques afin de renforcer leur confiance en eux, en passant par la sociabilisation et la mise en commun de problèmes, alors que d'autres sont particulièrement intéressés par les effets de la collaboration sur leurs pratiques pédagogiques et recherchent en premier lieu des solutions à des problèmes rencontrés (que ce soient des stratégies ponctuelles ou des méthodes plus globales). Ces différences induisent des niveaux de satisfaction divers chez les enseignants interrogés : les séances semblant aller dans le sens du soutien psychologique et de la discussion, les enseignants cherchant ces aspects sont plus satisfaits que ceux cherchant un travail conjoint et des expérimentations. Dans l'ensemble toutefois, les enseignants estiment que les séances ont été organisées de manière à en tirer profit. Une majorité s'accorde également sur l'idée que des intervenants extérieurs pourraient être bénéfiques à condition qu'ils soient reconnus comme compétents (ce qui passe pour les enseignants par une pratique concrète sur le terrain).

Conformément aux résultats de Truijten et al. (2013), la présence d'un meneur et le cadrage des séances apparaît comme nécessaire pour permettre un travail constructif et remettant réellement en question les pratiques afin de les améliorer. Un cadre laissé trop vague et sans réel *leader* pour d'orienter les discussions – en lien avec l'absence d'objectifs concrets et opérationnels – semble être un frein important aux échanges et à la structuration des discussions. Ainsi, sans un tel encadrement, certains enseignants ont ainsi l'impression de tourner en rond.

Nos entretiens montrent également une disparité dans les stratégies de gestion de classe et les difficultés évoquées par les enseignants. De même, les liens entre la perception de la gestion de classe des enseignants (mise en avant lors des entretiens) et leurs attentes vis-à-vis du travail collaboratif s'avèrent très hétérogènes. Les enseignants cherchant des aspects psychologiques semblent favoriser les stratégies de gestion de classe visant à créer et entretenir de bonnes relations avec les élèves. Ceux mettant en avant les aspects professionnels évoquent plus de stratégies didactiques. Enfin, ceux qui cherchent à concilier les deux sont ceux qui évoquent les deux types sans citer forcément les mesures comportementales en gestion de classe. Cette distinction peut montrer différentes perspectives liées à la gestion de classe et aux attentes des enseignants ainsi qu'une certaine cohérence entre les deux domaines.

## **Conclusion**

Nos résultats montrent que la collaboration dans la gestion de classe est un sujet délicat et demande une préparation minutieuse pour trouver un compromis entre, d'un côté, le confort des enseignants

qui suppose une non-ingérence dans leurs pratique, la confiance des participants au travail collaboratif et le volontariat pour participer et, de l'autre, la recherche d'efficacité qui suggère un réel travail collectif, des expérimentations fréquentes, ainsi que l'éventuelle intervention d'intervenants extérieurs voire la consultation de sources externes permettant d'alimenter les discussions. Ils confirment également le besoin de préciser les conditions et objectifs des séances afin que le travail montre des effets significatifs ainsi que des changements conséquents des pratiques.

Notre étude étant limitée à une seule CAP dans un CO particulier, nos résultats n'ont pas vocation à être généralisés. Ils permettent cependant de mettre en lumière certaines perspectives qu'il conviendrait de comparer à des enseignants d'autres établissements. La modalité du travail collaboratif étudiée peut par ailleurs dépendre de facteurs multiples que sont la culture d'établissement, l'appui de la direction ou les caractéristiques des intervenants, rendant le sujet complexe et riche en informations. Des études ultérieures pourraient ainsi se pencher sur le rôle précis des enseignants au sein d'une CAP pour déterminer, en fonction des différentes configurations des groupes et des attentes des participants, comment trouver un juste équilibre permettant un soutien non intrusif du travail réalisé mais aussi une certaine efficacité au vu du temps et de l'énergie investis dans de telles démarches.

## **Bibliographie**

Gregory, A. (2010). Teacher learning on problem-solving teams. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 608-615.

Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. Teachers College Press.

Léveillé, C. J., & Dufour, F. (1999). Les défis de la gestion de classe au secondaire. *Revue des Sciences de l'Education*, 25(3), 515-532.

Main, K. (2007). *A year long study of the formation and development of middle years' teaching teams* [Thèse de doctorat non publiée], Griffith University. <https://doi.org/10.25904/1912/509>

Ozdemir, Y. (2007). The role of classroom management efficacy in predicting teacher burnout. *International Journal of Educational and Pedagogical Sciences*, 1(11), 751-757.

Truijen, K. J., Slegers, P. J., Meelissen, M. R., & Nieuwenhuis, A. F. M. (2013). What makes teacher teams in a vocational education context effective? A qualitative study of managers' view on team working. *Journal of workplace learning*, 25(1), 58-73.

Yisrael, S. B. (2008). *A qualitative case study: The positive impact interdisciplinary teaming has on teacher morale* [Thèse de doctorat, Miami University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. [http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc\\_num=miami1209393034](http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=miami1209393034)