

# **Développement professionnel et communauté d'apprentissage : étude d'un dispositif en collège dans l'académie de Poitiers**

## ***L'auteur***

Personnel de direction depuis 2013, proviseur d'un lycée des métiers dans l'académie de Poitiers, Je m'intéresse particulièrement aux communautés d'apprentissage et au développement professionnels des équipes pour améliorer les résultats des élèves. J'aime aussi avoir une action de transformation au sein des établissements scolaires. Pour cela, j'essaie de développer un leadership pédagogique axée sur l'écoute, l'empathie, la confiance via la responsabilisation des équipes et la fixation d'objectifs partagés. Ma boussole, mon cap: la recherche du sens!

## ***La problématique et ses enjeux***

Dans le cadre du développement des collectifs de travail, formels et informels, au sein des établissements scolaires du second degré, cette recherche s'intéresse aux effets de la participation à une communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) sur les pratiques et les représentations professionnelles d'un groupe de professeurs de collège. Il s'agit de questionner :

- l'influence des CAP sur la construction du savoir pédagogique.
- les changements identifiables dans les pratiques pédagogiques suite à la participation à une CAP.
- l'impact des CAP sur les représentations professionnelles des enseignants, en particulier la perception de l'évolution de leurs compétences.

## ***Le terrain et la méthodologie de recherche***

La recherche a été menée au sein du collège Arsène Lambert de Lençloître, qui compte en 2021-22 environ 510 élèves et qui a été choisi pour son engagement dans une démarche d'évaluation interne et externe. Suite à cette évaluation, un projet de mise en œuvre progressive de communautés d'apprentissage professionnelles a été mis en place au sein de l'établissement.

Il s'agit d'une étude longitudinale (comparaison dans le temps) et à série chronologique (le même groupe est interrogé deux fois pour observer des changements). Le panel est constitué de 9 professeurs et 1 CPE du collège Arsène Lambert de Lençloître volontaires pour participer à la CAP et à l'enquête.

Les choix méthodologiques ont été les suivants :

- **Une approche qualitative** jugée plus adaptée aux situations de changement et au suivi d'un développement professionnel.
- **Des entretiens semi-directifs**: Deux séries d'entretiens ont été menées auprès d'un échantillon de professeurs volontaires participant à une même CAP.
- **Une analyse de contenu thématique**: Les entretiens ont été retranscrits et analysés pour identifier les thèmes récurrents et les changements observés.

### ***Résumé synthétique des apports de la recherche***

1. Les ateliers de travail de la CAP ont amené des modifications organisationnelles et les participants ont évolué vers la résolution collective de problèmes pédagogiques sans formaliser de démarche qualité contenant une évaluation des pratiques professionnelles. Le temps est toujours vu comme une contrainte limitative mais un apprentissage organisationnel s'observe avec la mise en place d'une démarche intégrée comportant (réflexivité, élaboration collective des contenus, expérimentation). Les savoirs à construire ont évolué vers des compétences transdisciplinaires transférables avec des compétences spécifiques à développer communes à l'ensemble des disciplines.

Les ateliers prennent en compte les représentations et les besoins des enseignants, la co-construction de programmes d'intervention ou de soutien ce qui les valident comme des ateliers de développement professionnel.

L'intérêt pédagogique du numérique dans l'élaboration des apprentissages professionnels (pour les adultes) et scolaires (pour les élèves) est apparu mais reste fragile.

Le lien entre le monde de la recherche et le monde enseignant n'est pas fait. La puissance de subjectivation du groupe collaboratif n'a produit que des effets limités. Un début de relativisation des interprétations des élèves se dessine (modification des critères classiques d'évaluation) mais sans aller jusqu'à reconstruire des significations à partir des devoirs d'élèves. Il est tôt pour parler d'une histoire commune de la réorganisation du travail.

2. Les participants mettent en place des pratiques réflexives, collaboratives et expérimentales. Des démarches de co-construction de séquence sont apparues, en nombre limité, avec un développement des apprentissages par les pairs et parfois l'observation de pratiques de classe. Des objectifs d'apprentissage sont bien identifiés pour les adultes et pour les élèves. Cependant nous observons encore peu de co-enseignement. L'accompagnement a été mis en place dans certains groupes pour aider la communauté à se questionner. Il tient compte des besoins et des styles d'apprentissage individuels des participants et exige une expérimentation en classe des pratiques. Les éléments nécessaires au développement professionnels des acteurs sont tous présents à l'exception de la continuité des actions dans le temps. Le centrage

sur les besoins des élèves est plus visible même si les participants ne vont pas jusqu'à définir les objectifs d'apprentissage avec eux. Il est trop tôt pour voir si les équipes ont renoncé à leur autonomie pédagogique au profit d'un travail collectif. L'utilisation du numérique accroît la qualité des interventions auprès des élèves, surtout pour les élèves à besoins éducatifs particuliers. En revanche, l'utilisation du numérique comme élément de construction des savoirs enseignants n'est pas observée.

3. Les conditions d'un débat argumenté et respectueux ont été globalement réunies. Les représentations professionnelles des enseignants sont clairement questionnées avec des contradictions maintenant visibles. Les participants évoluent sur plusieurs points : la vision individualiste du métier, la solitude (acceptée comme corolaire de la liberté pédagogique), le regard prioritairement disciplinaire, l'exclusivité des pratiques, le sentiment de non-légitimité.

Les affinités ne sont plus une condition nécessaire à la participation des membres aux ateliers. Le regard de l'autre est toujours perçu comme inhibant mais une dimension formatrice s'installe peu à peu. La vision du métier est moins centrée sur la discipline enseignée. Le sentiment de légitimité vu comme un frein à la prise d'initiative tend à disparaître des collectifs. La notion de réussite des élèves devient progressivement une valeur qui guide l'action individuelle et collective.

Les limitations des participants concernant leur propre leadership disparaissent et ils envisagent de plus en plus une communauté auto-alimentée et autonome où le rôle de la direction diminue sans que cela débouche encore sur la capacité à s'autoréguler. L'influence du collectif de travail sur les motivations professionnelles, le sentiment d'efficacité, l'estime et la confiance en soi s'est affirmée grâce des expériences de maîtrise devant les pairs et l'émulation du groupe ce qui a permis l'émergence de leaders. Il est trop tôt cependant pour parler néanmoins d'une progression des résultats des élèves à l'échelle de l'établissement.

Cette étude a porté sur un dispositif neuf qui nécessite du temps et de l'expérience pour être efficace. Le temps est un facteur important du succès du travail dans une communauté d'apprentissage professionnelle et des effets de plus en plus prononcés auraient certainement pu être observés un an ou deux ans plus tard.

### ***Les recommandations issues de la recherche***

- Mise en retrait de l'équipe de direction pendant les ateliers
- Instituer un partage de règles de communication, de travail et de valeurs communes par la rédaction d'une charte des ateliers.
- Réunir les ateliers plusieurs fois durant le trimestre.
- Former des communautés d'apprentissage d'environ huit personnes.

- Attribuer un rôle à tous les membres de la communauté (gardien des étapes à suivre, maître du temps, porteur de problématique à étudier, rédacteur de compte-rendu, personne en charge du respect de la charte...).
- Adopter une méthode de travail en atelier par étape :
  - Avant l'atelier 1 : réflexions des professeurs sur des situations concrètes issues du travail en classe et que le professeur aimerait analyser en atelier.
  - Atelier 1 : présentation des situations (sélection d'une situation à analyser, description détaillée de la situation portée, identification de l'objectif principal (voire des objectifs secondaire).
  - Avant l'atelier 2 : début de la recherche documentaire par les membres de l'atelier et qui servira de point de départ pour l'élaboration de pistes d'action.
  - Atelier 2 : présentation synthétisée des connaissances issues de la recherche documentaire, brainstorming des idées issues des textes en vue de la rédaction de pistes d'action, sélection des pistes pertinentes.
  - Atelier 3 : retour sur la situation et évaluation des pistes d'actions proposées par la personne porteuse de la situation analysée.
- Encourager les démarches d'auto-évaluation des méthodes pédagogiques en atelier pour faire gagner en réflexivité les équipes pédagogiques.
- Prévoir un dispositif de mesure de l'ampleur des progrès réalisés par les élèves au regard des situations antérieures.
- Favoriser l'émergence de relais assurés par d'autres enseignants et l'équipe de direction pour étendre la communauté d'apprentissage.
- Permettre un accès des participants aux preuves par la recherche, sans oublier les savoirs possiblement produits par d'autres établissements. Il serait utile d'ouvrir les ateliers à des enseignants ou personnels volontaires d'autres établissements.

## **La bibliographie**

Bandura, A. (2002). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle* (J. Lecomte, trad.). Paris : De Boek (ouvrage original publié en 1997 sous le titre *Self-Efficacy : the exercise of control*). American psychological Review.

Becchetti-Bizot, C. (2017). *Repenser la forme scolaire à l'heure du numérique : vers de nouvelles manières d'apprendre et d'enseigner*. Rapport IGEN, ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse. Récupéré sur le site <https://www.education.gouv.fr/repenser->

la- forme-scolaire-l-heure-du-numerique-vers-de-nouvelles-manieres-d-apprendre-et-d-2678.

Catelin, C, Roybier, R. (2021). *Évolution des pratiques managériales d'un chef d'établissement: Étude au sein d'un collège apprenant*. Gestion 2000, vol 38, n°2 (pages 91 à 114). Récupéré sur le site: <https://doi.org/10.3917/g2000.382.0091>.

*Communautés d'apprentissage professionnelles (2022)*. Récupéré sur le site de l'association des enseignants franco-ontariens (AEFO) : <https://www.aefo.on.ca/fr/outils-et-ressources/ressources/communautes-d-apprentissage-professionnelles>.

Frimousse, S, Peretti, J-M (2022). *L'innovation managériale dans les organisations publiques*. Question(s) de management (pages 147 à 206). Récupéré sur le site : <https://doi.org/10.3917/qdm.219.0147>.

Garvin, D, Edmondson, C, Gino F. (2008). *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business Review n°12.

Granger, N, Tremblay, P (2022). *Effets du co enseignement sur le développement de l'identité professionnelle des enseignants du secondaire*. Les Cahiers du CERFEE, n° 65. Récupéré sur le site : <https://doi.org/10.4000/edso.20603>.

Hunzicker, J. (2011). *Effective professional development for teachers: a checklist*. Professional development in education, vol 37, n°2. Récupéré sur le site: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19415257.2010.523955?journalCode=rjie20>.

*De Ketele, J-M. (2020). (2020). La compétence. La notion de professionnalité émergente. La théorie de l'opportunité pour apprendre. Passer d'un travail professionnel solitaire à l'organisation apprenante*. Interviews dans le MOOC Ange, ancrage du numérique dans la gouvernance des établissements, projet Erasmus 2017-2020, réalisé par Jean Duchaine, Projet européen ANGE- projet européen sur les Classlabs. Récupéré sur le site : [classlab-ange.eu](http://classlab-ange.eu).

Koning, G. (2015). *L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux*. Revue Française de Gestion, n°253 (pages 83 à 95). Récupéré sur le site : <https://doi.org/10.3166/RFG.160.293-328>.

Lessard, C. (2022). *La conduite du changement institutionnel : art plus que science*. Revue AFAE 2022 /2, n°174.

Lessard, C, Canisius Kamanzi, P, Larochelle, M. (2002). *La perception des politiques éducatives chez les direction d'école et les enseignants canadiens : l'influence de l'idéologie professionnelle*. Sociologie et société (pages 93 à 118), récupéré sur le site de l'UQAC : [http://classiques.uqac.ca/contemporains/Lessard\\_Claude/Perception\\_politiques\\_educatives/Perception\\_politiques\\_educatives\\_texte.html](http://classiques.uqac.ca/contemporains/Lessard_Claude/Perception_politiques_educatives/Perception_politiques_educatives_texte.html).

Mucchielli, A. (2015). *Les Motivations*. Paris : Presses Universitaires de France.

Müller, F. (2020). *Communauté de pairs et développement professionnel. A quelle condition le numérique est-il un outil au service des communautés de pairs ?*. Interview dans le MOOC Ange, ancrage du numérique dans la gouvernance des établissements, projet Erasmus 2017-2020, réalisé par Jean Duchaine, Projet européen ANGE- projet européen sur les Classlabs. Récupéré sur le site : [classlab-ange.eu](http://classlab-ange.eu).

Niemi, K. (2021). *La meilleure estimation pour l'avenir ? » Adaptation des enseignants à des environnements d'apprentissage ouverts et flexibles en Finlande* ((Taylor and Francis Online, trad.). Article publié en anglais sous le titre *The best guest for future? Teachers' adaptation to open and flexible learning environments in Finland*. Education Inquiry vol 12, n°3 (pages 282 à 300). Récupéré sur le site Taylor and Francis Online : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20004508.2020.1816371>.

Normand, R. (2018). *L'apprentissage professionnel dans l'unité éducative (1)*. Récupéré sur le site Innovation et Education Lab: <https://www.innoedulab.com/post/2018/03/13/l-apprentissage-professionnel-dans-l-unit%C3%A9-%C3%A9ducative-1>.

Normand, R. (2018). *L'apprentissage professionnel dans l'unité éducative (2)*. Récupéré sur le site : Innovation et Education Lab : <https://www.innoedulab.com/post/2018/03/14/lapprentissage-professionnel-dans-lunit%C3%A9-%C3%A9ducative-2>.

Normand, R. (2018). *L'apprentissage professionnel dans l'unité éducative (3)*. Récupéré sur le site : Innovation et Education Lab : <https://www.innoedulab.com/post/2018/03/15/lapprentissage-professionnel-dans-lunit%C3%A9-%C3%A9ducative-3>.

Perrenoud, O. (2020). *Le rôle des communautés de pairs dans le développement pro des enseignants*. Interview dans le MOOC Ange, ancrage du numérique dans la gouvernance des établissements, projet Erasmus 2017-2020, réalisé par Jean Duchaine, Projet européen ANGE- projet européen sur les Classlabs. Récupéré sur le site : [classlab-ange.eu](http://classlab-ange.eu).

Rondeau, A, Bareil, C (2009). *Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ?* Gestion, vol. 34, n° 4 (pages 64 —69). Récupéré sur le site CAIRN : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2009-4-page-64.htm>.

Sadovsky, P, Castorina, J.A. (2022). *Travail collaboratif avec des enseignants et transformation de subjectivités*. Éthique en éducation et en formation - Les dossiers du GREE, n° 12 (page 72). Récupéré sur le site: <https://www.erudit.org/fr/revues/ethiqueedufor/2022-n12-ethiqueedufor07103/1090444ar.pdf>.

Soparnot, R. (2013). *Les effets des stratégies de changements organisationnels sur la résistance des individus*. Recherche en sciences de gestion (pages 23 à 43), n° 97. Récupéré sur le site CAIRN : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23.htm>.

Taddei, F, Becchetti-Bizot, C, Houzel, G. (2017). *Vers une société apprenante : rapport sur la recherche et développement de l'éducation tout au long de la vie* ». Récupéré sur le site du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse : <https://www.education.gouv.fr/vers-une-societe-apprenante-rapport-sur-la-recherche-et-developpement-de-l-education-tout-au-long-de-5843>.

Uwamariya, A, Mukamurera, J. (2005). *Le concept de développement professionnel en enseignement : approches théoriques*. *Revue des sciences de l'éducation*, vol 31, n° 1.

Wittorski, R. (2012). *La professionnalisation de l'offre de formation universitaire : quelques spécificités*. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, vol 28, n° 1. Récupéré sur le site de la RIPES : <https://journals.openedition.org/ripes/580>.

Wittorski, R. (2020). *Comment un collectif en projet peut apprendre de ce qu'il met en œuvre ? La formation continue. La professionnalisation. Le développement professionnel. Le travail collaboratif comme source d'apprentissages collectifs. Rendre l'activité professionnelle formatrice. Apprentissages incorporés et apprentissages formalisés*. Interviews dans le MOOC Ange, ancrage du numérique dans la gouvernance des établissements, projet Erasmus 2017-2020, réalisé par Jean Duchaine, Projet européen ANGE- projet européen sur les Classlabs. Récupéré sur le site : [classlab-ange.eu](http://classlab-ange.eu).