

Rezensionen / recensions / recensioni

Corriveau, L., Letor, C., Périsset Bagnoud, D. & Savoie-Zajc, L. (Éd.). (2010). *Travailler ensemble dans les établissements scolaires de formation. Processus, stratégies et paradoxes*. Bruxelles: De Boeck. 198 p.

À l'ère de la standardisation, des démarches qualité et des évaluations de différents types, la pression augmente sur les systèmes éducatifs, les écoles et leurs acteurs. Les exigences en termes de résultats et de performances n'épargnent désormais plus le milieu scolaire. Dans ce contexte, les politiques de gouvernance (communément appelées *les nouvelles formes de gouvernance*) visent la redistribution du pouvoir décisionnel au niveau local pour profiter au mieux des connaissances et compétences des acteurs de terrain (enseignants, chefs d'établissement scolaire notamment). L'objectif poursuivi est bien celui d'améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficacéité du système scolaire dans sa globalité, à partir du postulat selon lequel les équipes pédagogiques connaissent les spécificités de leur établissement et sont ainsi à même d'agir en conséquence, d'analyser les résultats obtenus et d'en rendre compte. Ce travail d'équipe est analysé finement par les coordinatrices et auteurs de l'ouvrage *Travailler ensemble dans les établissements scolaires de formation. Processus, stratégies et paradoxes* qui ont relevé l'ambitieux défi d'initier le lecteur à la complexité et au fonctionnement des établissements scolaires de formation.

L'introduction de l'ouvrage situe précisément le débat. L'établissement scolaire devient un niveau d'action et de régulation incontournable, redéfinissant de la sorte les contours des professions de l'enseignement. Cette évolution implique une collaboration accrue entre les acteurs amenés à élaborer collectivement des plans d'action mieux adaptés à leur contexte de travail. La collaboration est alors considérée comme l'une des façons d'améliorer la qualité du système avec, de manière centrale, la réussite des élèves.

Les coordinatrices proposent d'envisager le travail collectif – notion polysémique – comme une «dynamique interactionnelle plus ou moins intense qui se tisse entre des personnes et qui tient comme idéal une culture collaborative où les personnes travaillent en cohésion, autour d'un but commun, dans des relations d'interdépendance» (p. 9). Elles se situent de cette manière proches des travaux de Wenger et du concept de *communauté d'apprentissage* que l'on retrouve dans de nombreux écrits et offres de formation professionnelles (pour les métiers de l'éducation entre autres et de l'humain plus généralement), démontrant ainsi l'intérêt porté par des milieux divers à la collaboration.

L'ouvrage réunit les contributions d'auteurs qui ont mené leurs recherches en Belgique, au Canada, en France et en Suisse. Cette diversité des contextes institutionnels est l'une des richesses de ce collectif qui s'inscrit dans la suite d'un

premier livre publié en 2007 et intitulé *Coordonner, collaborer, coopérer. De nouvelles pratiques enseignantes*. Le présent ouvrage poursuit les réflexions engagées dans le précédent en interrogeant plus particulièrement «les mécanismes fondamentaux de la collaboration dans des établissements d'ordres d'enseignement primaire, secondaire et supérieur et à des différents paliers (personnels de direction, enseignants et élèves)» (p. 9). Les contributions, regroupées en trois parties principales, apportent chacune à leur manière et avec leurs références théoriques un éclairage pertinent sur ces mécanismes.

La première partie de l'ouvrage traite des «processus en jeu dans le travail collectif lorsque ce dernier est envisagé comme un levier d'apprentissage professionnel et organisationnel» (p. 10). Sur la base d'un important matériau de recherche récolté dans des écoles primaires françaises, la contribution de Jean-François Marcel et d'Audrey Garcia analyse le rôle des pairs dans l'apprentissage des enseignants et dans leur développement professionnel. A cet effet, ils introduisent la notion de *travail partagé* dont l'intérêt est de recouvrir *toutes* les activités de l'enseignant qui mettent en scène plusieurs adultes (que ces activités soient subies ou choisies). Les auteurs soulignent notamment l'importance de ne pas considérer le travail partagé comme une modalité de travail supplémentaire s'ajoutant aux tâches quotidiennes de l'enseignant en classe. Ce point de vue nous semble important à défendre, à condition que les modalités de concertation proposées et élaborées dans les écoles le permettent et reposent sur une organisation du travail scolaire sachant articuler le travail effectué en classe à celui réalisé au sein de l'école.

L'étude de Thierry Piot porte sur le fonctionnement du travail collaboratif dans un établissement primaire français, lors de la production d'un journal d'école impliquant trois enseignants. Cette contribution a le mérite de montrer que la réalisation d'un projet concret est l'une des conditions pour construire un fonctionnement d'équipe, à l'aide d'outils et de dispositifs de travail communs. Ainsi, à partir de conditions décrites par l'auteur, les enseignants ont «capitalisé une forme d'expérience collective» (p. 40), leur évitant probablement à l'avenir de s'épuiser dans des projets collectifs. Pour clore cette première partie, Michel Bonami, Caroline Letor et Michèle Garant proposent huit principes favorisant l'apprentissage organisationnel qui ont particulièrement retenu notre attention. Articulant étroitement les ressources théoriques et les situations de terrain, ces principes constituent une base solide pour poursuivre les recherches dans ce domaine.

La seconde partie de l'ouvrage concerne plus précisément «les processus qui sous-tendent l'organisation du travail collectif dans les établissements scolaires» (p. 10). Michèle Garant, Caroline Letor et Michel Bonami se focalisent cette fois-ci sur le rôle des directions d'établissement scolaire, en poursuivant leurs analyses précédentes. A partir des modèles de leadership transformationnel, émotionnel et distribué, ils mettent en évidence «la complexité du mode de leadership développé dans les trois établissements scolaires» (p. 76) étudiés en Belgique Francophone. Dans cette perspective, les recherches sur les rôles des direc-

tions d'établissement nous semblent importantes à approfondir, en insistant sur les dimensions pédagogiques, dès lors que l'on conçoit l'établissement comme l'un des niveaux le plus influent d'action et de régulation du système éducatif. On retrouve ces dimensions pédagogiques dans le texte rédigé par Xavier Dumay et Vincent Dupriez qui vise à analyser finement comment les représentations éducatives des enseignants évoluent et se modifient lors de leurs échanges. Il existe peu de recherches examinant comme celle-ci les conceptions de l'enseignement-apprentissage des enseignants lors de leur collaboration. Pourtant, travailler ensemble, c'est se confronter aux représentations et visions de ses collègues; des représentations qui peuvent devenir des moteurs ou des freins au travail collectif. Enfin, pour conclure cette seconde partie sur les processus qui sous-tendent l'organisation du travail collectif, Lise Corriveau, Michel Boyer, Nicolas Fernandez et Serge Striganuk élargissent notre vision en identifiant une série d'éléments qui favorisent ou font obstacle à la collaboration.

Pour entamer la troisième partie de l'ouvrage centrée plus précisément sur les stratégies mises en place pour développer la collaboration, Catherine Lanaris et Lorraine Savoie-Zajc nous ouvrent à la pédagogie de projet en tant que dispositif novateur. A travers leur contribution, elles suggèrent quelques pistes «afin de susciter la collaboration dans l'appropriation de cette démarche pédagogique» (p. 100). A ce sujet, elles plaident en faveur de formes de collaboration adaptées à l'établissement et non prescrites une fois pour toutes, à toutes les équipes et pour tous les milieux. Au sujet des prescriptions, Jean Rouiller et Marlyse Pillonel nous emmènent sur un autre terrain, celui d'une haute école suisse spécialisée en soins infirmiers pour tenter de comprendre comment les formateurs réagissent et vivent les injonctions institutionnelles reçues pour collaborer au sein de groupes thématiques. Il en ressort en particulier les limites de prescriptions ambitieuses dont les structures mises en place ne permettent pas leur réelle mise en œuvre. Indépendamment du respect des injonctions, Danièle Périsset Bagnoud pose la question fondamentale de la formation au travailler ensemble. Elle interroge plus précisément les possibilités d'acculturer les étudiants à la collaboration, dans le cadre de formations initiales à l'enseignement. L'enquête, menée dans une haute école pédagogique suisse, met l'accent sur les dispositifs favorisant cet apprentissage; et ceci malgré les clivages que l'on connaît bien entre les valeurs et principes du terrain et ceux promus par l'institut de formation. L'auteure propose également des pistes pour poursuivre la réflexion engagée et ainsi analyser les effets de cette formation sur le travail en équipe dans les établissements, une fois les étudiants formés et installés dans la profession. Pour conclure cette troisième partie sur les stratégies, Liliane Dionne revient sur la communauté d'apprentissage que nous avons évoquée précédemment. Prévue pour faciliter la collaboration, la communauté d'apprentissage a en effet l'avantage d'être imbriquée dans la tâche et d'aborder un projet pédagogique précis. Dans le cas décrit par cette chercheuse, il s'agit d'accompagner les enseignants dans leur développement professionnel en science et en technologie.

Ce recueil se termine sur une lecture transversale des diverses contributions rédigée par Caroline Letor et Danièle Périsset Bagnoud, deux des coordinatrices de ce collectif. Fruit d'une collaboration entre chercheurs lors d'un symposium international, cet ouvrage tient ses promesses en initiant le lecteur au fonctionnement collaboratif de diverses organisations. Un ouvrage que nous recommandons à tous les chercheurs et professionnels de l'enseignement et de la formation qui ont à cœur de s'engager dans des collaborations portant principalement sur l'enseignement-apprentissage. La collaboration n'est assurément pas une vertu. Elle devrait avant tout servir le développement professionnel des enseignants ainsi que celui de leurs élèves. En nous ouvrant à la complexité des mécanismes et processus nécessaires pour y parvenir, cet ouvrage nous invite certainement à poursuivre les travaux dans ce domaine.

Laetitia Progin, Institut Universitaire de Formation des Enseignants et Faculté de Psychologie et des Sciences de l'éducation, Université de Genève