

Module 4

PISTES POUR MIEUX COLLABORER AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE

Quels leviers mobiliser pour améliorer le travail de collaboration au sein de l'établissement ?

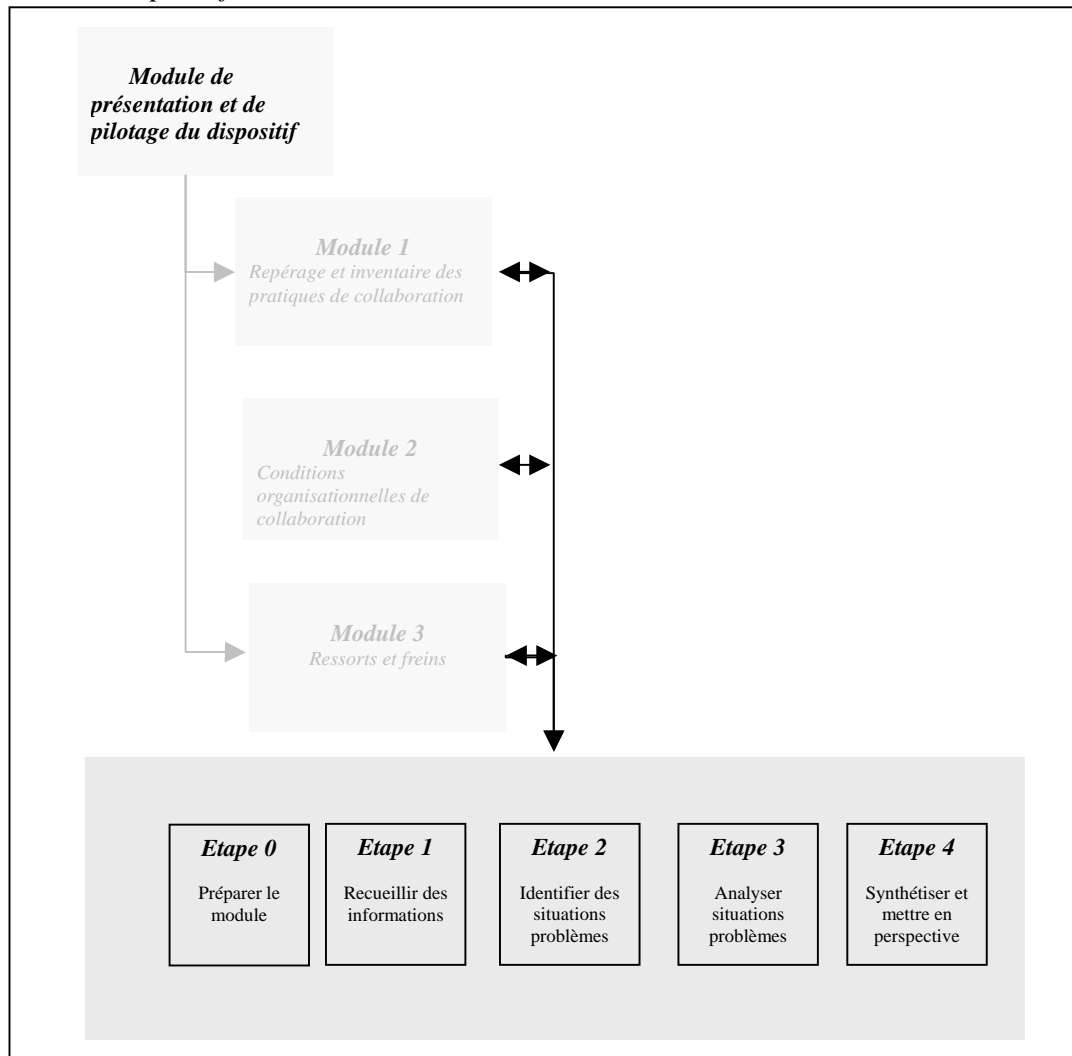
**Dispositif d'analyse
des pratiques de
collaboration
au sein de
l'établissement scolaire
(Enseignement primaire)**

Coordination : C. Letor,

Letor, C., (2007) Savoirs partagés, compétences collectives réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local : dispositif d'analyse des pratiques de collaboration au sein de l'établissement scolaire. Communauté française, CF109

AVANT-PROPOS

Vous trouverez dans les pages qui suivent l'assistance et les outils nécessaires à la mise en œuvre du [MODULE 4](#) du *Dispositif*¹ d'analyse des pratiques de collaboration au sein de l'établissement scolaire. La place occupée par ce module dans le *Dispositif* est illustrée dans le schéma ci-dessous :



Avant de vous lancer dans le développement de ce module, nous vous conseillons de lire préalablement le [MODULE DE PILOTAGE](#) afin de définir les finalités que l'équipe pédagogique poursuit à travers son application et la place qu'il occupe dans l'architecture du *Dispositif* que vous avez conçue.

Ce livret comporte en introduction, une présentation générale et pratique du module. Cette introduction est suivie par l'explication détaillée de sa mise en œuvre. Les carnets et les outils sont disponibles en annexe pour chaque rôle envisagé dans le module. Nous vous souhaitons une bonne lecture et une bonne analyse.

¹Lator, C., Leal González, J., de Monge, M., Savoirs partagés, compétences collectives réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local : dispositif d'analyse des pratiques de collaboration au sein de l'établissement scolaire

PRESENTATION DU MODULE 4

Le MODULE 4 "*Pistes pour mieux collaborer au sein de l'établissement scolaire*" vise à identifier et analyser des situations problèmes significatives dans une perspective de résolutions de problème. Cet exercice a pour objet le travail de collaboration développé au sein de l'établissement. De manière pratique, ce travail se développe à partir des analyses réalisées dans le cadre des modules 1, 2 et/ou 3. Il a pour finalité spécifique d'améliorer les pratiques de collaboration et comme finalité générale d'améliorer les pratiques pédagogiques développées au sein de votre établissement.

Au-delà d'une prise de recul pour les participants sur leur pratique quotidienne, ce module a également pour ambition d'identifier des modes de travail de collaboration porteur de sens pour l'équipe pédagogique, d'analyser les contraintes et les ressources mobilisables en rapport avec les finalités que l'équipe pédagogique poursuit dans le contexte local dans lequel elle est inséré.

Le module comporte 5 étapes :

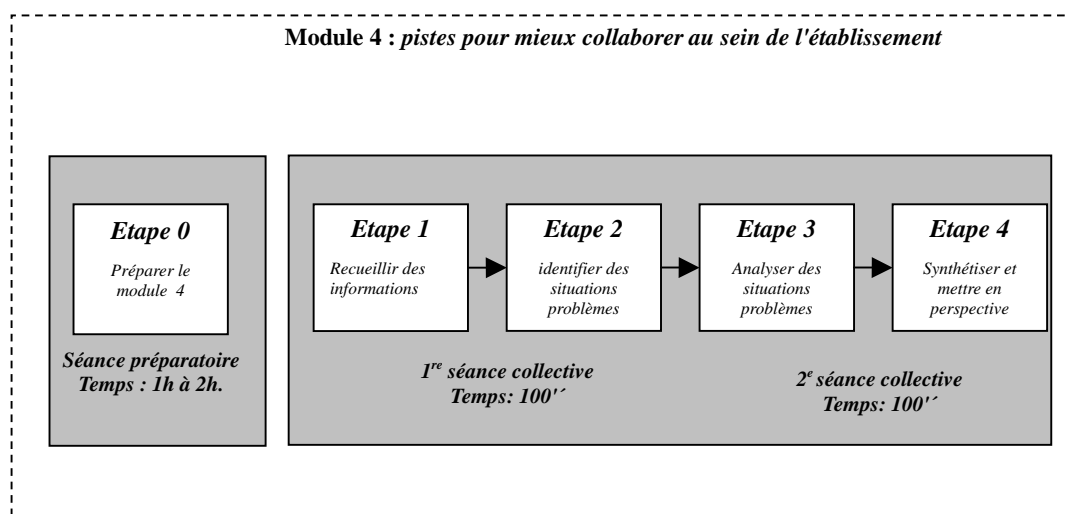
Etape 0 : préparer le module

Etape 1 : recueillir les informations des modules effectués

Etape 2 : identifier des situations-problèmes

Etape 3 : analyser des situations-problèmes

Etape 4 : synthétiser et mettre en perspective



Plusieurs rôles ont été prévus aux différentes étapes :

- Un coordinateur de module,
- Un animateur de séance,
- Des rapporteurs des analyses effectuées
- Des scribes.

Ceux-ci interviennent à différents moments du module. En fonction des dispositions et des compétences de chacun, il est envisageable de répartir les rôles pour alléger la charge de travail des membres du groupe de pilotage et permettre à tous de participer à l'ensemble des étapes du module. Il est également possible

qu'une même personne joue plusieurs rôles (coordinateur et animateur). Le **coordinateur** et les **animateurs** s'assurent du respect du temps, de la procédure et régulent les activités. Les **rapporteurs** présentent les analyses réalisées en groupe. Les **scribes** contribuent à l'analyse et à conserver les acquis de ce module.

Les instructions, les **conseils et les options** de mise en œuvre sont précisés en marge du texte. Des [liens](#) renvoient aux données de la recherche en vue d'étayer une notion théorique ou d'illustrer les propos par des données empiriques.

Plusieurs outils sont à votre disposition en annexe. Un outil par rôle.

- Un [carnet de pilotage](#) pour préparer le module
- Un [carnet de coordinateur](#) pour coordonner l'ensemble du module
- Un [carnet de participant](#) pour tous les enseignants
- Un [carnet de rapporteur](#) pour effectuer la synthèse de l'étape 3.
- Un [carnet d'animateur](#) (s) pour animer les séances (étapes 1, 2 et 3)
- Un [carnet de scribe](#) qui rassemble les écrits et prend note.
- Un outil – "[outil 4.1.-Axes](#)"(à photocopier sur transparents)
- Fiche "[Favoriser un débat ouvert](#)" – outil 4.2.
- Fiche "[Esquisser une carte mentale](#)" – outil 4.3.

Instructions

Texte expliquant les actions à mener selon les rôles attribués.

***Temps** : une indication du temps nécessaire à l'étape en cours.*

***Matériel** : matériel nécessaire pour l'étape en cours*

Modalités pratiques

Pilotage

Le développement de ce module suppose qu'une équipe de pilotage ait pris des décisions au préalable quant à sa pertinence et son organisation générale. A cette fin, [le MODULE DE PRESENTATION ET DE PILOTAGE](#) du dispositif vous a invité à considérer : qui pilote et intervient dans ce module, quand il est organisé et quelles en sont les finalités. Afin de préciser ces aspects et de préparer sa mise en œuvre concrète, un carnet de pilotage du MODULE 4 est disponible en annexe.

Des conseils, des remarques ou des options vous sont proposés dans les cases grisées.

Matériel

Un local de taille suffisante pour accueillir l'ensemble des participants.
Les carnets photocopiés en suffisance (disponibles en annexe).
Des post-it en nombre suffisant (deux couleurs, ici roses/gris foncé et verts/gris clair): une dizaine par participant de chaque couleur (étape 1)
Des transparents vierges pour réaliser et exposer les synthèses (étape 3)
Un rétroprojecteur et éventuellement un projecteur multimédia
Un tableau ou support (porte, mur)

Chaque participant dispose de matériel de prise de note (papier, crayon, éventuellement des marqueurs fluo deux couleurs)

À préparer : Les synthèses et les documents des modules du *Dispositif* réalisés ([MODULE 1](#), [MODULE 2](#) et/ou [MODULE 3](#)) et le projet d'établissement et/ou des documents qui semblent pertinents (journée de formation, règlement intérieur, évaluations, audit réalisé précédemment)

Taille du (des) groupe(s)

La plupart des étapes de ce module s'effectuent avec la participation de toute l'équipe pédagogique, avec des moments en sous-groupes. Nous suggérons de réaliser le module dans un grand local et disposer les tables de façon à ce que les participants puissent interagir aisément (par exemple, en cercle ou en "U").

Taille du groupe
Si le groupe est important ou si vous le jugez opportun, le groupe peut être subdivisé en sous-groupes selon l'ampleur des tâches et le temps disponible

Temps nécessaire

Il faut compter environ une journée pour mettre en œuvre ce module. Il est envisageable de réaliser le module en 2 à 3 séances de 2 périodes (de 50 minutes) environ. Dans ce cas, nous vous suggérons de répartir les séances comme suit :

- Hors séance : Pilotage et préparation (1 à 2 heures)
- Première séance : étapes 1 et 2 (100')
- Deuxième séance : étape 3 et 4 (100')

METTRE EN ŒUVRE LE MODULE 4

Nous vous présentons ci-dessous le déroulement du module en 5 étapes.

Pilotage

Nous vous suggérons de prendre connaissance de l'ensemble du module avant de procéder à sa mise en œuvre. Le développement du module mobilise des compétences variées selon les étapes. Des rôles ont été définis afin d'effectuer les différentes tâches de coordination, de préparation et de distribution des documents, d'animation des étapes d'analyse et de synthèse. Les différents carnets -de pilotage, du **coordinateur, de l'animateur, des rapporteurs, des scribes-** sont photocopiés et distribués. Chaque intervenant prend connaissance du module afin de maîtriser le rôle qu'il a à jouer.

Compte tenu de son importance mise en évidence dans [la recherche sur les pratiques de collaboration](#), il nous semble opportun que la [direction](#) prenne le rôle de coordination du module. Elle peut, si elle le souhaite, déléguer l'animation du module.

L'analyse proposée dans ce module intègre les résultats des modules du *Dispositif* développés au préalable. Les documents et les rapports réalisés lors de ces modules (MODULE 1, MODULE 2 et/ou MODULE 3) sont mobilisés au cours de celui-ci. Ils sont à photocopier le cas échéant. Vous aurez besoin également du projet d'établissement ainsi que tout document relatif au fonctionnement de l'établissement scolaire (règlement intérieur, audit réalisés, évaluations, présentation de l'école, etc.). Ces documents sont également à préparer (et éventuellement à photocopier). Ils constituent des informations de référence pour l'analyse.

Il est important que les conditions matérielles ainsi que des dispositifs (recueil de données, prise de parole, respect des participants) soient mis en œuvre en respectant des principes de confidentialité et de [confiance](#) avant la mise en place du module.

Le module met les participants dans des situations d'analyse collective et de résolution de problèmes. Ils sont invités à investiguer les informations qu'ils ont mis en évidence dans les modules précédents et mettre à plat les "écarts" entre ce qu'ils apprécient et ce qu'ils apprécient moins, entre ce qui se fait en collaboration et ce qu'ils voudraient faire, etc. Ce processus engage les participants dans un exercice de réflexion critique et collective sur le travail de collaboration. Cet examen collectif n'a pas pour but d'émettre des jugements et des plaintes mais d'inviter les enseignants à la controverse, c'est-à-dire à la possibilité de mettre à plat les [problèmes](#), de les discuter ouvertement, d'opposer des points de vue en les mettant en rapport avec les finalités –individuelles et collectives- qu'ils poursuivent, en vue d'améliorer les pratiques.

Dans ce cadre, le **coordinateur** et l'**animateur** ont un rôle important à jouer. Leur rôle consiste à favoriser un [débat ouvert](#) dans un climat de confiance. Ils sont

Etape 0

L'équipe de pilotage prend connaissance du module, planifie sa mise en œuvre et prépare le matériel

Les différents carnets -de pilotage, du coordinateur, de l'animateur, des scribes- sont photocopiés et distribués. Le groupe de pilotage prend connaissance du module afin de maîtriser les rôles à jouer.

Temps : 1h. à 2h.

assistés dans cette tâche par la méthodologie proposée dans le module : le découpage des étapes en séquences d'activités, le jeu des rôles attribués, les questions d'analyse qui guident ce module ont été conçu afin de générer un climat de respect et de collégialité. Ils trouveront dans la marge des instructions et des conseils à adapter à leur situation. En fin de module, une fiche-outil (4.1) énonce quelques conseils supplémentaires.

A ce propos, le groupe de pilotage est invité à se poser la question :

Quel dispositif mettre en place pour favoriser des débats ouverts, un climat de confiance, une ambiance détendue ?

Séance collective

Mise en place

Le module commence avec la présentation à l'ensemble des participants des objectifs poursuivis. **Le coordinateur** situe le module dans le dispositif d'analyse des pratiques de collaboration et en rappelle les finalités. Il présente les étapes du module et le planning des séances prévues. Il présente les intervenants et précise leurs rôles.

Identifier les forces et les faiblesses (Etape 1)

Cette étape est réalisée à partir (1) des documents constitués lors des modules précédents, (2) du projet d'établissement ainsi que (3) ceux qui auront retenu l'attention de l'équipe de pilotage.

Elle se déroule en deux temps. Dans un premier temps, les participants s'approprient des documents qui leur sont remis et identifient - sur des post-it-, et identifient les forces et les faiblesses du travail de collaboration développé dans l'établissement. Dans un second temps, **l'animateur** invite les participants à coller leur post-it au tableau et à analyser les éléments retenus.

L'animateur invite les participants à former des sous-groupes : idéalement, **un sous-groupe par module réalisé**. Chaque sous-groupe reçoit les documents relatifs à un des modules du *Dispositif* développés au sein de l'établissement (rapports, documents de travail) ainsi que ceux qui font état des finalités et du fonctionnement de l'établissement. Chaque sous-groupe s'approprié les documents qui lui sont remis. Cette phase a son importance : il ne s'agit pas seulement de survoler mais de s'approprier collectivement ce qui a été identifié, analysé, interprété dans les modules précédents. A cet égard, chaque groupe relit, parcourt et pose des questions d'explicitation visant à soulever les ambiguïtés, les généralisations, à clarifier les informations floues et cherche à vérifier les informations.

Etape 1

Le coordinateur présente le module, les intervenants et distribue le matériel aux participants.

Il donne ensuite la parole à **l'animateur(s)**.

Temps : 10'

Etape 1

1. **L'animateur** organise des sous-groupes en fonction du nombre de modules organisés précédemment et des documents à analyser. Il distribue le matériel et explique les consignes.

Il invite les **participants** à s'approprier des données et à chercher à les rendre plus précises, explicites, à vérifier ces informations à partir des documents ressources.

Temps : 20'

Matériel : post-it de couleurs

Identifier les forces et les faiblesses

Les participants sont invités à repérer les forces et les faiblesses du travail de collaboration et des effets que ce travail entraîne au sein de l'établissement, parmi les éléments décrits dans les modules précédents (faits, opinions, sentiments, réalisations, objets, finalités, modalités). Ils ont pour tâche de les identifier et d'argumenter en quelques mots leur choix.

Les participants disposent de post-it de couleurs différentes (ici gris foncé/rose et gris clair/vert):

Une couleur (gris foncé/rose) pour les aspects qu'ils trouvent positifs, désirables, à poursuivre, à maintenir; ce que l'on trouve « grand », « bien ».

Une couleur (gris clair/vert) pour les éléments qu'ils trouvent plutôt négatifs, non désirables, à améliorer; ce qu'on trouve « petit ».

L'instruction pour cette étape est la suivante :

PARCOUREZ LES DOCUMENTS QUI VOUS ONT ÉTÉ REMIS.

REPÉREZ ET IDENTIFIEZ LES ÉLÉMENTS LES PLUS SAILLANTS (FAITS, OPINIONS, SENTIMENTS) ET CLASSEZ-LES SELON QU'ILS VOUS SEMBLENT :

- **PLUTÔT POSITIFS : CE QUI EST, CE QUI EST FAIT - DANS VOS PRATIQUES DE COLLABORATION- QUE VOUS CONSIDÉREZ COMME "GRAND", "POSITIF", "SATISFAISANT", À POURSUIVRE OU À MAINTENIR, EN UN MOT CE QUE VOUS AIMEZ.**

- **PLUTÔT NÉGATIFS : CE QUI EST, CE QUI EST FAIT - DANS VOS PRATIQUES DE COLLABORATION-, QUE VOUS CONSIDÉREZ COMME "PETIT", "NÉGATIF", "NON SATISFAISANT", À AMÉLIORER OU À CHANGER, EN UN MOT CE QUE VOUS N'AIMEZ PAS.**




INSCRIVEZ CHAQUE ÉLÉMENT SUR UN POST-IT ET EN QUELQUES MOTS, ARGUMENTEZ VOTRE POSITION: "EN QUOI LES CONSIDÉREZ-VOUS COMME UNE FAIBLESSE OU COMME UNE FORCE ?"

Etape 1

2. *L'animateur demande à chaque participant d'écrire les éléments qu'il a retenus sur les post-it de couleur mis à sa disposition.*

3. *L'animateur invite chaque participant à venir coller au tableau les post-it qu'il a choisis. Il les regroupe et les classe selon leur type.*

Exemple :

Voyage à la mer 
Réunion du mardi 


Temps: 15'

Matériel : tableau

Etape 1

L'**animateur** classe les éléments identifiés au tableau par type (au choix : par réalisation, par finalités, par modalités, etc.). Une fois le tableau dressé, il invite à commenter les éléments retenus, leur classement et les arguments avancés.

- Certains post-it font-ils référence à des éléments communs (événements, réalisations, modalités, objets, finalités, conditions) ?





Il invite les participants à repérer les éléments retenus qui ne sont *pas perçus de la même façon* et à *évoquer les facteurs* (principes, critères indicateurs) liés au contexte, aux modalités de collaboration ou à l'établissement scolaire, qui permettent de comprendre les différents points de vue. Le **scribe** prend note de ces éléments et des échanges entre participants.

- Les éléments identifiés font-ils l'objet d'appréciations différentes ?
- Quels sont les arguments, les critères, les principes évoqués pour caractériser un élément comme force ou faiblesse ?

4. A partir des justifications avancées par les participants, l'**animateur** les invite à repérer les éléments de controverse.

Le **scribe** prend note dans son carnet de bord de toutes les propositions et des critères de classement.

Temps: 10'

<i>Eléments identifiés</i>	<i>Arguments et points de vue</i>
<i>Voyage à la mer</i> 	<i>Organisation lourde pour les enseignants(-)</i> <i>Coût/autonomie des élèves (-)</i> <i>Apport éducatif apprécié des parents (+)</i>
<i>Réunion du mardi</i> 	<i>Jour chargé pour les enseignants(-)</i> <i>Obligation de présence (-)</i> <i>Information utile (+)</i> <i>Pour la direction, important de coordonner les corps de métier(+)</i>
<i>La présence de tout le personnel aux concertations</i> 	<i>Réunions administratives (-)</i> <i>Etre considéré comme faisant partie de l'équipe (Educateurs) (+)</i> <i>Inutile pour les objectifs pédagogiques: (-)</i>
<i>Concertation pour prévenir les accidents dans la cour</i> 	<i>Une solution face à l'agressivité des élèves (-)</i> <i>Cohérence dans l'attitude des professeurs lors de punition. (+)</i> <i>Image de l'école (+)</i>
Extrait d'éléments identifiés et d'arguments proposés lors de l'application du module	

Identifier des situations problèmes (Etape 2)

Entre ce que l'on dit et ce que l'on fait

L'**animateur** (et quelques participants) invite les participants à repérer les **théories d'usage**² -celles qui sous tendent les actions, ce que l'on fait- et les **théories professées**³ -celles qui sont communiquées, ce que l'on dit-. La distinction entre ces théories se comprend aisément à partir de l'adage, " fais ce que je dis, pas ce que je fais ". Il s'agit de repérer les écarts entre les théories professées et les théories d'usage. Ces théories sont l'objet d'une investigation en profondeur à l'étape suivante. **Le scribe** prend note des éléments inscrits au tableau et des propos échangés.

	Théories professées	Théories d'usage	Quels sont les principes, critères, règles énoncées?
Éléments identifiés	Ce qu'on dit faire	Ce qu'on fait	

1 A partir des éléments identifiés et des arguments avancés par les participants, l'animateur invite les participants à repérer les écarts entre les théories d'usage et professées, entre les pratiques et les idéaux les situations problématiques.

Le scribe prend note dans son carnet de bord de toutes les propositions et des critères de classement.

Temps : 30'
Matériel : tableau

*Il serait intéressant à ce moment de consulter le **projet d'établissement** et d'examiner la cohérence de ces théories avec celui-ci.*

² Les **théories d'usage** consistent en un ensemble de convictions qui guident l'action, la modélisent et l'organisent en procédures. Elles comprennent des valeurs qui président aux choix tactiques et des règles qui conditionnent l'action. Ces croyances, valeurs et règles demeurent la plupart du temps implicites à l'action. Les théories d'usage sont à distinguer des théories professées.

³ Les **théories professées** sont celles qui sont émises pour expliquer ou pour justifier une action. Elles se retrouvent dans les discours et dans les arguments invoqués par les personnes lorsqu'on les interroge, et sont empreintes de désirabilité sociale.

Entre ce qu'on l'on fait et ce que l'on voudrait faire

L'**animateur** invite les participants à classer les éléments identifiés sur les post-it et les critères qui fondent leur position entre ceux qui correspondent à ce que l'on fait et ce que l'on voudrait faire. Cet exercice s'effectue collectivement. Certains éléments (événements, réalisations, modalités, objets, finalités, conditions) apparaissent en accord alors que d'autres révèlent des *écarts*, des tensions, des manques, (etc) entre les faits et les finalités poursuivies.

Il serait opportun de se poser la question suivante :

	Ce que l'on fait et que l'on aime	Ce que l'on fait et qu'on aime moins	Ce qu'on devrait faire	Ce qu'on ne devrait pas/plus faire	Arguments, justifications
Faits observés, réalisations, événements					
Modalités de collaboration					
Objets de collaboration					
Finalités de collaboration					
Conditions de collaboration					
Projet pédagogique					

Il serait opportun de se poser la question suivante :

Quel est le statut du projet d'établissement par rapport aux éléments mis en évidence ? Constitue-t-il une référence pour les pratiques de collaboration et les effets qu'elles entraînent ?

Sélectionner les situations problèmes.

Parmi tous les éléments identifiés, l'**animateur** invite les participants à sélectionner quelques situations problèmes significatives pour l'équipe pédagogique.

Nous vous invitons à prendre une perspective de résolution de problème et de sélectionner les situations :

- qui affectent significativement les enseignants et/ou l'établissement scolaire,
- qui sont issus de transformations des environnements auxquels l'équipe éducative est confrontée,
- qui prennent valeur de défi pour quelques personnes disposées à y faire face,
- qui pourraient renforcer en cas de succès, même partiel, les capacités d'action et d'évolution de l'équipe au sein de l'établissement scolaire.

Etape 2

L'animateur invite les participants à choisir les situations problème significatives

Temps : 15'

Les instructions pour cette étape sont les suivantes :

Quelles situations problèmes apparaissent significatives pour l'ensemble – un sous-groupe
- de l'équipe pédagogique ?
Pour chacune des situations retenues :
- Est-elle modifiable ?
- Suscite-t-elle de l'intérêt ? Par qui ?
- Constitue-t-elle un défi pour l'équipe enseignante ?

Les plaintes émises par les acteurs, les émotions collectives manifestées sous forme de chuchotement, de silence soutenu peuvent constituer des indicateurs d'une situation problème significative.

Décrire des situations problèmes (Etape 3)

Etape 3

- Dans un premier temps, les participants se répartissent en sous-groupes, dont la taille, idéalement, oscillera entre 4 et 5 personnes. Chacun de ces groupes va travailler sur une situation-problème en particulier. Nous vous suggérons de baser la composition de ces groupes sur le fait que ses membres soient concernés par la situation et proposent des perspectives différentes par rapport à celle-ci.

- Dans un deuxième temps, les participants répondent à une série de questions portant sur les causes et implications de la situation-problème. Les participants établissent un schéma de la situation de type "[carte mentale](#)", "cartes cognitives" ou "carte des causes". **L'animateur** veille à ce que chaque sous-groupe désigne un gardien du temps, qui s'assure du respect du temps et **un rapporteur** qui prend en charge la prise de note. Celui-ci a également pour mission de présenter la situation à l'étape suivante.

Le but de cette analyse est double : elle permet à l'équipe pédagogique d'entrer dans un processus d'identification, de conceptualisation, d'analyse, de mise en perspective- en lien avec le cœur du travail enseignant et les finalités individuelles et collectives des acteurs au sein de l'établissement. Elle permet également l'analyse des principes qui soutiennent les actions au sein de l'établissement.

Afin d'assister **l'animateur** dans sa mission, nous vous présentons à la page suivante les questions posées aux participants. Elles sont reproduites dans chaque carnet.

Présentation des questions-guides

La première partie vise à décrire en quoi cette situation "fait problème" : quels sont les faits, les opinions et les sentiments associés? Quels sont les réseaux d'acteurs engagés et quels sont leurs points de vue. Un schéma de type "[carte mentale](#)" peut être esquissé pour représenter la réalisation. Ce schéma peut être complété par les informations demandées dans la séquence suivante :

Séquence 1 : en suivant les questions-guides suivantes, décrivez la situation choisie. Esquissez un schéma qui la représente considérant les faits (tangibles, les actions), les opinions, les positions des acteurs, leurs points de vue et leurs sentiments.

1. L'animateur répartit les participants en groupes de travail selon les situations problèmes retenues

2. L'animateur invite les participants de chaque groupe à désigner un rapporteur et un gardien du temps. Les participants analysent la situation choisie à l'aide des questions-guides..

3. Durant l'analyse des situations, les tâches de l'animateur consistent à veiller au respect du temps et, le cas échéant, à aiguiller et orienter les participants.

Temps : 45'

Matériel :

1 transparent vierge par sous-groupe

1 transparent de [l'outil 4.1](#), photocopié par sous-groupe

outil 4. 3. cartes mentales

Les séquences 2 et 3 permettent de comprendre et de mettre en relation les éléments identifiés. Le but ici n'est pas de trouver des solutions mais d'examiner amplement la situation problématique; de l'analyser en détail avant de se tourner vers des pistes de solutions.

Séquence 2 : Dans quel contexte s'inscrit cette situation? Quelles sont les contraintes, les freins, les adjuvants, les ressources liés à cette situation. Faites l'inventaire des éléments susceptibles d'intervenir dans cette situation :

- de l'environnement social et institutionnel (phénomène de société, public scolaire, environnement socioculturel, institutionnel, obligation légale, etc.),
- de l'établissement scolaire (horaires, locaux, règlements explicites et implicites, valeurs, culture de l'établissement, climat, communication, attribution des cours, affectation des ressources matérielles, leadership, organes de concertation, projet d'établissement, etc.),
- humain individuel et collectif (motivation, sentiment d'efficacité, compétences, affinités, phénomènes de groupe, représentation et conception du métier, identité professionnelle, etc.)

Séquence 3 : Quels phénomènes permettraient de comprendre la situation? Comment sont reliés les éléments identifiés? Quelles sont les raisons possibles, probables? Quels sont les facteurs médiateurs, les causes, les effets, les implications? Quelles sont vos hypothèses pour comprendre la situation?

La séquence 4 invite les participants à se tourner vers le futur et à proposer des pistes de solutions tout en mesurant les implications.

Séquence 4 : A partir des hypothèses émises, pourrait-on envisager des pistes de solutions? De quel ordre?

Séquence 5 : Ces pistes :

Sont-elles envisageables dans les conditions actuelles ?

Qu'est-ce qui est modifiable ? Qu'est-ce qui vaut la peine d'être modifié ?

Quelles compétences requièrent-elles? Comment les mobiliser?

Quels espaces temps sont nécessaires?

Quels sont les changements ou les adaptations à envisager dans la manière d'organiser les cours, les horaires, les attributions? Quels principes et valeurs remettent-elles en question?

Comment ces pistes pourraient-elles être adaptées concrètement aux différents niveaux de l'établissement? (cycles, implantations)

Séquence 6 : Quels sont les risques? Quelles sont les craintes?

Quels seraient les bénéfiques?

Quels sentiments éprouvez-vous?

La seconde partie de l'analyse, présentée à la page suivante, va permettre de caractériser – très rapidement- sous quelle forme cette situation problème, liée au travail de collaboration, pourrait être envisagée. En principe, cette partie s'effectue intuitivement, en quelques minutes. Chaque question se présente sous la forme d'un axe gradué sur lequel les participants peuvent se situer (il s'agit de placer une croix/une barre dans les cases entre les deux propositions placées aux pôles). Chaque participant pose une croix sur chaque axe dans son carnet. Ensuite,

Prendre du recul

Il est possible au cours de l'étape 3 de prendre la position d'un auditeur –voire d'attribuer ce rôle à un des membres de l'équipe ou à une personne extérieure à l'établissement, invitée pour l'occasion-. L'exercice consiste d'une part à repérer les éléments qui posent question, les situations problèmes problématiques, les incidents critiques, les tabous, les connaissances tacites, les boucles défensives, les théories d'usage et professées ... D'autre part, à poser des questions d'explicitation : de type comment, quand, à partir de quand, qui, quoi. En aucun cas il ne s'agit de critiquer ou de juger...

L'animateur fait circuler le transparent reproduisant les axes –outil 4.1. disponible en annexe et photocopié sur transparent au préalable-. Chaque participant y copie ses réponses. Le transparent une fois complété, fournit en quelque sorte un histogramme de fréquence pour chaque réponse. **Le rapporteur** est invité à prendre note des remarques et des commentaires des participants au cours de cet exercice.

Etape 3

A la fin de cette étape les rapporteurs de chaque groupe préparent la présentation qu'ils feront (séparément) lors de l'étape 4 devant l'ensemble des participants.

Temps : 15'
Prévoir une pause à cet effet

Considérant les pistes de solutions envisagées (appelées ici projet)

Q1 : Envisageriez-vous une collaboration dont ...

Le moment, le lieu, les objets ou participants seraient planifiés au préalable



Le moment, le lieu, les objets ou participants seraient établis en fonction des besoins

Q2 : La collaboration correspondrait plutôt ...

A l'obligation de concertation



A une initiative propre

Q3 : Dans ce cas, les objets discutés en collaboration toucheraient-ils le travail de l'enseignant dans sa classe ?

On préférerait travailler sur des éléments ne touchant pas directement le travail du prof dans sa classe



On préférerait travailler sur des éléments touchant directement le travail du prof dans sa classe

Q4 : Envisageriez-vous plutôt le travail en commun ou le travail en autonomie ?

Nous nous répartirions les tâches et travaillons en autonomie



Nous travaillerions ensemble et chercherions à mettre en commun le travail

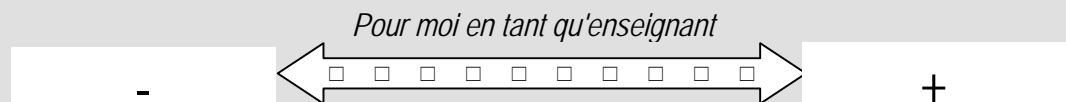
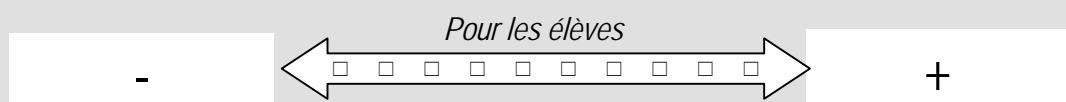
Q5 : Quelle attitude de la Direction envisagez-vous ?

Elle serait présente aux réunions et les coordonne



Elle laisserait la liberté aux équipes

Q6 : Quelle est l'importance des solutions envisagées ?



Instructions

Répondez individuellement à ces axes et recopiez sur le transparent vos réponses.

Au terme de cette étape, les rapporteurs de chaque groupe assisté éventuellement d'un participant, prépare la synthèse de l'analyse sur transparent vierge.

Temps : 5'

Une fois l'analyse des situations complétée, l'animateur peut alors lancer l'étape 4 du module. Nous vous conseillons au préalable de marquer une pause entre les deux étapes. Pendant cette pause, **les rapporteurs**, aidés éventuellement de quelques participants, préparent la présentation. Un transparent vierge sera mis à leur disposition à cet effet.

Synthèse et mise en perspective (Etape 4)

Cette étape se déroule de la façon suivante. **Les rapporteurs** présentent les situations analysées. Au terme de la présentation, à l'aide des questions suivantes, **le coordinateur** invite les participants à reconnaître la validité des données présentées comme le résultat de l'analyse menée à travers ce module. Ensuite il les invite à réaliser la synthèse. En fin de module, il veille à ce que les documents produits au cours des différentes étapes soient recueillis par le (les) scribe(s) et veille à coordonner la synthèse écrite sous forme de rapport. Ces écrits constituent des traces du travail réalisé au cours du module.

Synthèse

Les données recueillies vous semblent-elles fiables ?
- Est-ce que ce qui est observé correspond au vécu de l'équipe enseignante ?
- Les situations sélectionnées vous semblent-elles représentatives de votre travail ?
- Subsiste-t-il des éléments que ce module ne vous a pas permis d'identifier et qu'il vous paraît important de prendre en compte ?

Cette première série de questions-guides permet d'établir la légitimité des informations sur lesquelles va se baser la discussion et de pondérer d'autant plus les enseignements tirés de la mise en œuvre de ce module.

Quels principaux constats se dégagent à la lecture de l'analyse des situations ?
Quelles pistes sont envisagées ?
- Quelles sont les grandes tendances qui se dégagent ? Les situations présentées sont-elles particulièrement sources de connaissances et de compétences pour l'école ? Quels types de connaissance ?
- Quels sont les éléments auxquels vous vous attendiez ou qui vous paraissent évidents, tant au niveau de la création de connaissances que des formes prises par le travail de collaboration ? De même, quels sont les éléments qui vous paraissent les plus surprenants ?
- Les situations sélectionnées rendent-elles compte des objectifs de l'équipe enseignante ou de l'établissement ? Des finalités du projet de l'établissement ?

Mise en perspective

Il s'agit ensuite d'effectuer des constats de portée générale ou d'effectuer des comparaisons entre les situations analysées.

Que retenez-vous de l'exercice ?
- Pensez-vous intégrer à l'avenir dans votre pratique du travail en collaboration : l'un ou l'autre enseignement tiré de ce module ? Lequel / Lesquels ?
- Etes-vous satisfait de cette analyse ?
- Qu'en retirez-vous ?

Etape 4

1. Les **rapporteurs** présentent leur analyse.

2. Le **coordinateur** invite les participants à valider l'analyse.

3. Le **coordinateur** réalise la synthèse avec les participants à l'aide des questions-guides.

Le scribe prend note des propos échangés.

Temps : 45'

Pour aller plus loin...

Ce module constitue un guide de définition de projet. Pour la mise en œuvre des projets envisagés, nous vous conseillons de vous référer à un guide de management de projet (bibliographie).

ANNEXES

Letor, C., (2007) Savoirs partagés, compétences collectives réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local : dispositif d'analyse des pratiques de collaboration au sein de l'établissement scolaire. Communauté française, CF109

Carnet de pilotage du module 4

Quelles questions se posent avant de mettre en œuvre le module?

Reprenant ce qui a été décidé lors du module de pilotage du dispositif, rappelez :

Qui coordonne le module?

Qui compose le groupe de pilotage de ce module?

Quelles sont les finalités poursuivies à travers la réalisation de ce module?

Quelles sont les raisons principales qui motivent sa réalisation?

Instructions

1. Le **groupe de pilotage** consulte les décisions prises lors du module de pilotage du dispositif.

2. A l'aide des questions présentées et du tableau, le groupe de pilotage planifie le module.

Temps : 2h

Quel dispositif mettre en place pour favoriser des débats ouverts, un climat de confiance, une ambiance détendue ?

Coordination du module

Temps disponible

Quels sont les moments dont vous disposez pour réaliser le MODULE 4?

Quand se réalisera ce module? En plusieurs séquences de deux heures, en une journée?

Rôles

Qui coordonne l'ensemble du module? Qui compose le groupe de pilotage?

Quels sont les participants? Quel est le nombre de participants ?

De quelles ressources humaines disposez-vous pour répartir les rôles?

Qui réalise la synthèse?

Matériel et locaux

De quels locaux disposez-vous?

Combien de modules ont été réalisés ?

Nombre de photocopies, petit matériel à prévoir?

Dispositifs de confidentialité et de "mise en mémoire"

Une séance préparatoire est-elle à envisager ? Quand ? Qui la prépare ?

Qui recueille en fin de module les différents documents écrits afin d'en réaliser la synthèse? Qui distribue le rapport aux participants?

Moments et temps prévus pour :

Temps	Étapes	Ressources humaines (combien et qui ?)	Groupes à former	Matériel à préparer	Où
1h. à 2h.	Etape 0 : préparer le module	Groupe de pilotage		Présentation du Module Tous les carnets Carnet de pilotage	Salle de réunion
	Séance préparatoire	Groupe de pilotage participants			
10'	Introduire, présenter les objectifs et les étapes.	1 Coordinateur		Carnet de coordinateur Carnet de participant	Grand local
45'	Etape 1 : identifier les forces et les faiblesses	1 Animateur X Participants		Carnet d'animateur Carnet du participant Carnet du scribe Documents relatifs aux modules -1, 2, 3- réalisés précédemment Projet d'établissement Post-it	Grand local
45'	Etape 2 : identifier des situations problèmes	1 Animateur X Participants 1 Scribe par sous-groupe	X sous-groupes	Carnet d'animateur Carnet du participant	Grand local
45'	Etape 3 : analyser des situations problèmes	1 Animateur X Participants 1 Rapporteur par sous groupe	X sous-groupes	Carnet de l'animateur Carnet du participant Transparents vierges. Transparents photocopiés (outil 4.1.)	Grand local
10' à 15'	Pause	Rapporteur	X sous-groupes	Transparents vierges	
45'	Etape 4 : synthétiser et mettre en perspective	1 Coordinateur X Participants Scribe (s) 1 rapporteur par sous-groupe		Carnet du coordinateur Carnet du scribe Rétroprojecteur	Grand local

Distribution des rôles

RÔLES	Qui	TÂCHES
<i>Coordinateur</i>		<p>Il veille à la préparation du matériel nécessaire (photocopies des documents et des outils).</p> <p>Il explique l'objectif du module, conduit les tâches à réaliser par les participants. Il coordonne le bon déroulement du module en général.</p> <p>Il s'assure du respect du temps, de la procédure et que chacun comprenne la démarche aux étapes.</p> <p>Il coordonne le bon déroulement du module en général.</p> <p>Il conduit l'étape de synthèse et la mise en perspective.</p>
<i>Animateur</i>		Il anime l'analyse des données collective.
<i>Rapporteur</i>		Il fait office de scribe dans la 3 ^e étape et présente la situation problème analysée dans l'étape 4.
<i>Scribe</i>		Il fait office de « mémoire » et contribue à conserver les acquis de ce module.

Choix du coordinateur

Compte tenu des données de recherche et du rôle d'animateur pédagogique au sein de l'établissement, il nous semble opportun d'inviter les directions à assumer la coordination du module.

Nous vous suggérons une distribution des rôles afin d'effectuer les différentes tâches de coordination, de préparation et de distribution des documents, et d'analyse des données si besoin est. Ces tâches peuvent être assumées par une seule personne, sous-groupe ou l'ensemble du personnel à des moments déterminés, à votre convenance.

Quel que soit le rôle assumé dans le module, les enseignants et la direction participent aux analyses proposées en tant que participant chaque fois que cela est possible.

Carnet du coordinateur

Séance collective

Temps	Etapes	Groupes à former	Où
1h. à 2h.	Etape 0 : préparer le module		Salle de réunion
	Séance préparatoire		
10'	Introduire, présenter les objectifs et des étapes.		Grand local
45'	Etape 1 : identifier les forces et les faiblesses		Grand local
45'	Etape 2 : identifier des situations problèmes	X sous-groupes	Grand local
45'	Etape 3 : analyser des situations problèmes	X sous-groupes	Grand local
15'	Pause		
45''	Etape 4 : synthèse et mise en perspective		Grand local

Instructions

1. Présentez à l'ensemble des participants les objectifs poursuivis. Situez le module dans l'ensemble du Dispositif. Annoncez les étapes du module et le planning des séances prévues.

Présentez les personnes effectuant les différents rôles.

Invitez le scribe (les scribes) à prendre note.

Passer ensuite la parole à l'animateur

Temps : 10'

Identifier les forces et les faiblesses (Etape1)

PARCOUREZ LES DOCUMENTS QUI VOUS ONT ÉTÉ REMIS.

REPÉREZ ET IDENTIFIEZ LES ÉLÉMENTS LES PLUS SAILLANTS (FAITS, OPINIONS, SENTIMENTS) ET CLASSEZ-LES SELON QU'ILS VOUS SEMBLERENT :

- PLUTÔT POSITIFS : CE QUI EST, CE QUI EST FAIT - DANS VOS PRATIQUES DE COLLABORATION- QUE VOUS CONSIDÉREZ COMME "GRAND", "POSITIF", "SATISFAISANT", À POURSUIVRE OU À MAINTENIR, EN UN MOT CE QUE VOUS AIMEZ.

- PLUTÔT NÉGATIFS : CE QUI EST, CE QUI EST FAIT - DANS VOS PRATIQUES DE COLLABORATION-, QUE VOUS CONSIDÉREZ COMME "PETIT", "NÉGATIF", "NON SATISFAISANT", À AMÉLIORER OU À CHANGER, EN UN MOT CE QUE VOUS N'AIMEZ PAS.

INSCRIVEZ CHAQUE ÉLÉMENT SUR UN POST-IT ET EN QUELQUES MOTS, ARGUMENTEZ VOTRE POSITION: "EN QUOI LES CONSIDÉREZ-VOUS COMME UNE FAIBLESSE OU COMME UNE FORCE ?"

- Certains post-it font-ils référence à des éléments communs (événements, réalisations, modalités, objets, finalités, conditions) ?

- Les éléments identifiés font-ils l'objet d'appréciations différentes ?
- Quels sont les arguments, les critères, les principes évoqués pour caractériser un élément comme force ou faiblesse ?

Instructions

1. *L'animateur* organise des sous-groupes en fonction du nombre de modules organisés précédemment et des documents à analyser.

Il invite les *participants* à l'aide des questions jointes, à s'approprier les données

2. *L'animateur* demande à chaque participant d'écrire les éléments qu'il a retenus sur post-it de couleurs différentes selon que ce soit une faiblesse ou une force

3. *L'animateur* regroupe les post-it et les classe selon leur type.

Temps : 20'

Identifier les situations problèmes (Etape 2)

	Théories professées	Théories d'usage	Quels sont les principes, critères, règles énoncées?
Éléments identifiés	Ce qu'on dit faire	Ce qu'on fait	

Instructions

1. A partir des arguments énoncés par les participants, l'animateur les invite à repérer les éléments de controverse.

2 L'animateur les invite à repérer les écarts entre les théories d'usage et professées, entre les pratiques et les idéaux les situations problématiques.

Temps : 30'

Quel est le statut du projet d'établissement par rapport aux éléments mis en évidence ?
Constitue-t-il une référence pour les pratiques de collaboration et les effets qu'elles entraînent ?

	Ce que l'on fait et que l'on aime	Ce que l'on fait et qu'on aime moins	Ce qu'on devrait faire	Ce qu'on ne devrait pas/plus faire	Arguments, critères, règles
Faits observés, réalisations, événements					
Modalités de collaboration					
Objets de collaboration					
Finalités de collaboration					
Conditions de collaboration					
Projet pédagogique					

Quelles situations problèmes apparaissent significatives pour l'ensemble – un sous-groupe - de l'équipe pédagogique ?
Pour chacune des situations retenues :
- Est-elle modifiable ?
- Suscite-t-elle de l'intérêt ? Par qui ?
- Constitue-t-elle un défi pour l'équipe enseignante ?

Décrire des situations problèmes (Etape 3)

Séquence 1 : en suivant les questions-guides suivantes, décrivez la situation choisie. Esquissez un schéma qui la représente considérant les faits (tangibles, les actions), les opinions, les positions des acteurs, leurs points de vue et leurs sentiments.

Séquence 2 : Dans quel contexte s'inscrit cette situation? Quels sont les contraintes, les freins, les adjuvants, les ressources liés à cette situation. Faites l'inventaire des éléments susceptibles d'intervenir dans cette situation :

- de l'environnement social et institutionnel (phénomène de société, public scolaire, environnement socioculturel, institutionnel, obligation légale, etc.),
- de l'établissement scolaire (horaires, locaux, règlements explicites et implicites, valeurs, culture de l'établissement, climat, communication, attribution des cours, affectation des ressources matérielles, leadership, organes de concertation, projet d'établissement, etc.),
- humain individuel et collectif (motivation, sentiment d'efficacité, compétences, affinités, phénomènes de groupe, représentation et conception du métier, identité professionnelle, etc.)

Séquence 3 : Quels phénomènes permettraient de comprendre la situation? Comment sont reliés les éléments identifiés? Quelles sont les raisons possibles, probables? Quels sont les facteurs médiateurs, les causes, les effets, les implications? Quelles sont vos hypothèses pour comprendre la situation?

Séquence 4 : A partir des hypothèses émises, pourrait-on envisager des pistes de solutions? De quel ordre?

Séquence 5 : Ces pistes :

Sont-elles envisageables dans les conditions actuelles ?

Qu'est-ce qui est modifiable ? Qu'est-ce qui vaut la peine d'être modifié ?

Quelles compétences requièrent-elles? Comment les mobiliser?

Quels espaces temps sont nécessaires?

Quels sont les changements ou les adaptations à envisager dans la manière d'organiser les cours, les horaires, les attributions? Quels principes et valeurs remettent-elles en question?

Comment ces pistes pourraient-elles être adaptées concrètement aux différents niveaux de l'établissement? (cycles, implantations)

Séquence 6 : Quels sont les risques? Quelles sont les craintes?

Quels seraient les bénéfices?

Quels sentiments éprouvez-vous?

Instructions

1. **L'animateur** répartit les participants en groupes de travail selon les situations problèmes retenues

2. **L'animateur** invite les participants de chaque groupe à désigner un rapporteur et un gardien du temps. Les participants analysent la situation choisie à l'aide des questions-guides..

3. **Durant l'analyse** des situations, les tâches de **L'animateur** consistent à veiller au respect du temps et à, le cas échéant, aiguiller et orienter les participants.

Considérant les pistes de solutions envisagées (appelées ici projet)

Q1 : Envisageriez-vous une collaboration dont ...

Le moment, le lieu, les objets ou participants seraient planifiés au préalable



Le moment, le lieu, les objets ou participants seraient établis en fonction des besoins

Q2 : La collaboration correspondrait plutôt ...

A l'obligation de concertation



A une initiative propre

Q3 : Dans ce cas, les objets discutés en collaboration toucheraient-ils le travail de l'enseignant dans sa classe ?

On préférerait travailler sur des éléments **ne touchant pas** directement le travail du prof dans sa classe



On préférerait travailler sur des éléments **touchant directement** le travail du prof dans sa classe

Q4 : Envisageriez-vous plutôt le travail en commun ou le travail en autonomie ?

Nous nous répartirions les tâches et travaillons en autonomie



Nous travaillerions ensemble et chercherions à mettre en commun le travail

Q5 : Quelle attitude de la Direction envisagez-vous?

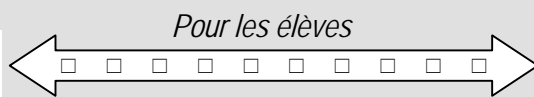
Elle serait présente aux réunions et les coordonne



Elle laisserait la liberté aux équipes

Q6 : Quelle est l'importance des solutions envisagées ?

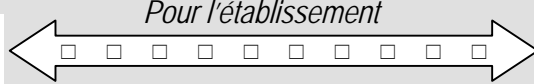
-



+

Pour les élèves

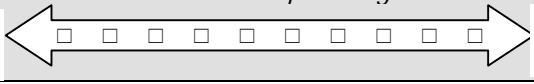
-



+

Pour l'établissement

-



+

Pour moi en tant qu'enseignant

Instructions

Répondez individuellement à ces axes et recopiez sur le transparent vos réponses.

Au terme de cette étape, les rapporteurs de chaque groupe assisté éventuellement d'un participant, prépare la synthèse de l'analyse sur transparent vierge.

Temps : 5'

Synthèse et mise en perspective (Etape 4)

Dans la quatrième étape et dernière étape, après l'analyse collective, le coordinateur reprend l'animation du module.

Synthèse

Les données recueillies vous semblent-elles fiables ?

- Est-ce que ce qui est observé correspond au vécu de l'équipe enseignante ?
- Les situations sélectionnées vous semblent-elles représentatives de votre travail ?
- Subsiste-t-il des éléments que ce module ne vous a pas permis d'identifier et qu'il vous paraît important de prendre en compte ?

Quels principaux constats se dégagent à la lecture de l'analyse des situations ?

Quelles pistes sont envisagées ?

- Quelles sont les grandes tendances qui se dégagent ? Les situations présentées sont-elles particulièrement sources de connaissances et de compétences pour l'école ? Quels types de connaissance ?
- Quels sont les éléments auxquels vous vous attendiez ou qui vous paraissent évidents, tant au niveau de la création de connaissances que des formes prises par le travail de collaboration ? De même, quels sont les éléments qui vous paraissent les plus surprenants ?
- Les situations sélectionnées rendent-elles compte des objectifs de l'équipe enseignante ou de l'établissement ? Des finalités du projet de l'établissement ?

Mise en perspective

Que retenez-vous de l'exercice ?

- Pensez-vous intégrer à l'avenir dans votre pratique du travail en collaboration : l'un ou l'autre enseignement tiré de ce module ? Lequel / Lesquels ?
- Etes-vous satisfait de cette analyse ?
- Qu'en retirez-vous ?

Instructions

1. Reprenez l'animation du module.

2. Invitez les rapporteurs à présenter leur analyse.

Invitez le(s) scribe(s) à prendre note.

3. Invitez les participants à faire la synthèse de leurs observations et de leur analyse à l'aide des questions ci-jointes.

Cette synthèse constitue une trace du travail de mise en projet du travail de collaboration.

Temps : 45'

Carnet de l'animateur

Identifier les forces et les faiblesses (Etape1)

PARCOUREZ LES DOCUMENTS QUI VOUS ONT ÉTÉ REMIS.

REPÉREZ ET IDENTIFIEZ LES ÉLÉMENTS LES PLUS SAILLANTS (FAITS, OPINIONS, SENTIMENTS) ET CLASSEZ-LES SELON QU'ILS VOUS SEMBLent :

- PLUTÔT POSITIFS : CE QUI EST, CE QUI EST FAIT - DANS VOS PRATIQUES DE COLLABORATION- QUE VOUS CONSIDÉREZ COMME "GRAND", "POSITIF", "SATISFAISANT", À POURSUIVRE OU À MAINTENIR, EN UN MOT CE QUE VOUS AIMEZ.

- PLUTÔT NÉGATIFS : CE QUI EST, CE QUI EST FAIT - DANS VOS PRATIQUES DE COLLABORATION-, QUE VOUS CONSIDÉREZ COMME "PETIT", "NÉGATIF", "NON SATISFAISANT", À AMÉLIORER OU À CHANGER, EN UN MOT CE QUE VOUS N'AIMEZ PAS.

INSCRIVEZ CHAQUE ÉLÉMENT SUR UN POST-IT ET EN QUELQUES MOTS, ARGUMENTEZ VOTRE POSITION: "EN QUOI LES CONSIDÉREZ-VOUS COMME UNE FAIBLESSE OU COMME UNE FORCE ?"

- Certains post-it font-ils référence à des éléments communs (événements, réalisations, modalités, objets, finalités, conditions) ?

- Les éléments identifiés font-ils l'objet d'appréciations différentes ?
- Quels sont les arguments, les critères, les principes évoqués pour caractériser un élément comme force ou faiblesse ?

Instructions

1. Après la présentation faite par le **coordinateur**, organisez des sous-groupes en fonction du nombre de modules organisés précédemment et des documents à analyser.

Distribuez le matériel et expliquez les consignes.

2. Invitez les participants à s'approprier des données et à chercher à les rendre plus précises, explicites, à vérifier ces informations à partir des documents ressources

Temps : 20'

Matériel : post-it

3. Demandez à chaque participant d'écrire les éléments qui ont retenu son attention sur les post-it de couleur mis à sa disposition, à identifier les forces et les faiblesses du travail de collaboration à partir des questions ci-jointes

4. Invitez chaque participant à venir coller au tableau les post-it des éléments retenus.

Après cela, regroupez-les et classez-les selon leur type.

Temps : 15'

5. Invitez les participants à repérer les éléments retenus qui ne sont pas perçus de la même façon.

Temps : 10''

Identifier les situations problèmes (Etape 2)

	Théories professées	Théories d'usage	Quels sont les principes, critères, règles énoncées?
Éléments identifiés	Ce qu'on dit faire	Ce qu'on fait	

Instructions

1. A partir des arguments énoncés par les participants, invitez à repérer les éléments de controverse.

2. Invitez à repérer les écarts entre les théories d'usage et professées, entre les pratiques et les idéaux les situations problématiques.

Temps : 30'

Quel est le statut du projet d'établissement par rapport aux éléments mis en évidence ?
Constitue-t-il une référence pour les pratiques de collaboration et les effets qu'elles entraînent ?

	Ce que l'on fait et que l'on aime	Ce que l'on fait et qu'on aime moins	Ce qu'on devrait faire	Ce qu'on ne devrait pas/plus faire	Arguments, critères, règles
Faits observés, réalisations, événements					
Modalités de collaboration					
Objets de collaboration					
Finalités de collaboration					
Conditions de collaboration					
Projet pédagogique					

Quelles situations problèmes apparaissent significatives pour l'ensemble – un sous-groupe - de l'équipe pédagogique- ?
Pour chacune des situations retenues :
- Est-elle modifiable ?
- Suscite-t-elle de l'intérêt ? Par qui ?
- Constitue-t-elle un défi pour l'équipe enseignante ?

Décrire des situations problèmes (Etape 3)

Séquence 1 : en suivant les questions-guides suivantes, décrivez la situation choisie. Esquissez un schéma qui la représente considérant les faits (tangibles, les actions), les opinions, les positions des acteurs, leurs points de vue et leurs sentiments.

Séquence 2 : Dans quel contexte s'inscrit cette situation? Quels sont les contraintes, les freins, les adjuvants, les ressources liés à cette situation. Faites l'inventaire des éléments susceptibles d'intervenir dans cette situation :

- de l'environnement social et institutionnel (phénomène de société, public scolaire, environnement socioculturel, institutionnel, obligation légale, etc.),
- de l'établissement scolaire (horaires, locaux, règlements explicites et implicites, valeurs, culture de l'établissement, climat, communication, attribution des cours, affectation des ressources matérielles, leadership, organes de concertation, projet d'établissement, etc.),
- humain individuel et collectif (motivation, sentiment d'efficacité, compétences, affinités, phénomènes de groupe, représentation et conception du métier, identité professionnelle, etc.)

Séquence 3 : Quels phénomènes permettraient de comprendre la situation? Comment sont reliés les éléments identifiés? Quelles sont les raisons possibles, probables? Quels sont les facteurs médiateurs, les causes, les effets, les implications? Quelles sont vos hypothèses pour comprendre la situation?

Séquence 4 : A partir des hypothèses émises, pourrait-on envisager des pistes de solutions? De quel ordre?

Séquence 5 : Ces pistes :

Sont-elles envisageables dans les conditions actuelles ?

Qu'est-ce qui est modifiable ? Qu'est-ce qui vaut la peine d'être modifié ?

Quelles compétences requièrent-elles? Comment les mobiliser?

Quels espaces temps sont nécessaires?

Quels sont les changements ou les adaptations à envisager dans la manière d'organiser les cours, les horaires, les attributions? Quels principes et valeurs remettent-elles en question?

Comment ces pistes pourraient-elles être adaptées concrètement aux différents niveaux de l'établissement? (cycles, implantations)

Séquence 6 : Quels sont les risques? Quelles sont les craintes?

Quels seraient les bénéfices?

Quels sentiments éprouvez-vous?

La liste des questions peut paraître longue. Elle n'est pas non plus exhaustive. Elle permet d'entrevoir un ensemble de facteurs susceptibles d'être identifiés et discutés. Nous invitons l'équipe de pilotage à considérer cette liste de questions comme une ressource potentiellement adaptable en fonction du nombre de participants et du temps dont ils disposent. Il est possible par exemple de former des sous-groupes et répartir les séquences de questions.

Instructions

1. **Répartissez** les participants en groupes de travail selon les situations problèmes retenues

2. Invitez les participants de chaque groupe à désigner un rapporteur et un gardien du temps. Les participants analysent la situation choisie à l'aide des questions-guides.

3. Pendant l'analyse des situations, votre tâche d'**animateur** consiste à veiller au respect du temps et à, le cas échéant, aiguiller et orienter les participants.

Temps : 45'

Matériel :

1 transparent vierge par sous-groupe

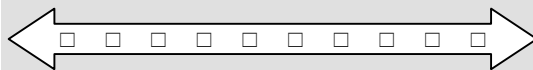
1 transparent de **l'outil 4.1.** photocopié par sous-groupe

Outil 4. 3. [cartes mentales](#)

Considérant les pistes de solutions envisagées (appelées ici projet)

Q1 : Envisageriez-vous une collaboration dont ...

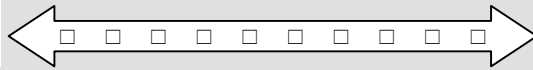
Le moment, le lieu, les objets ou participants seraient planifiés au préalable



Le moment, le lieu, les objets ou participants seraient établis en fonction des besoins

Q2 : La collaboration correspondrait plutôt ...

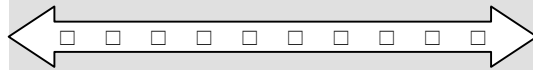
A l'obligation de concertation



A une initiative propre

Q3 : Dans ce cas, les objets discutés en collaboration toucheraient-ils le travail de l'enseignant dans sa classe ?

On préfère travailler sur des éléments ne touchant pas directement le travail du prof dans sa classe



On préfère travailler sur des éléments touchant directement le travail du prof dans sa classe

Q4 : Envisagez-vous plutôt le travail en commun ou le travail en autonomie ?

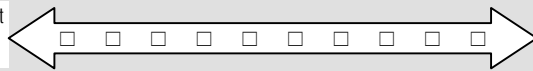
Nous nous répartissons les tâches et travaillons en autonomie



Nous travaillons ensemble et cherchons à mettre en commun le travail

Q5 : quelle attitude de la Direction envisagez-vous?

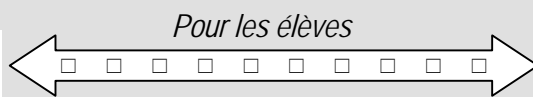
Elle est présente aux réunions et les coordonne



Elle laisse la liberté aux équipes

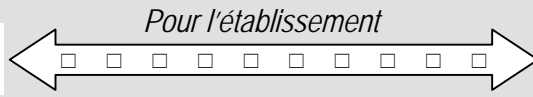
Q6 : Quelle est l'importance des solutions envisagées ?

-



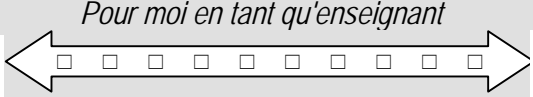
+

-



+

-



+

Instructions

A la fin de cette étape, invitez les **rapporteurs** de chaque groupe à préparer une présentation de la situation qu'ils feront (séparément) lors de l'étape 4 devant l'ensemble des participants.

Temps : 15'
Prévoir une pause à cet effet

Carnet du scribe

Identifier les forces et les faiblesses (Etape1)

PARCOUREZ LES DOCUMENTS QUI VOUS ONT ÉTÉ REMIS.

REPÉREZ ET IDENTIFIEZ LES ÉLÉMENTS LES PLUS SAILLANTS (FAITS, OPINIONS, SENTIMENTS) ET CLASSEZ-LES SELON QU'ILS VOUS SEMBLent :

- PLUTÔT POSITIFS : CE QUI EST, CE QUI EST FAIT - DANS VOS PRATIQUES DE COLLABORATION- QUE VOUS CONSIDÉREZ COMME "GRAND", "POSITIF", "SATISFAISANT", À POURSUIVRE OU À MAINTENIR, EN UN MOT CE QUE VOUS AIMEZ.

- PLUTÔT NÉGATIFS : CE QUI EST, CE QUI EST FAIT - DANS VOS PRATIQUES DE COLLABORATION-, QUE VOUS CONSIDÉREZ COMME "PETIT", "NÉGATIF", "NON SATISFAISANT", À AMÉLIORER OU À CHANGER, EN UN MOT CE QUE VOUS N'AIMEZ PAS.

INSCRIVEZ CHAQUE ÉLÉMENT SUR UN POST-IT ET EN QUELQUES MOTS, ARGUMENTEZ VOTRE POSITION: "EN QUOI LES CONSIDÉREZ-VOUS COMME UNE FAIBLESSE OU COMME UNE FORCE ?"

- Certains post-it font-ils référence à des éléments communs (événements, réalisations, modalités, objets, finalités, conditions) ?

- Les éléments identifiés font-ils l'objet d'appréciations différentes ?
- Quels sont les arguments, les critères, les principes évoqués pour caractériser un élément comme force ou faiblesse ?

Instructions

Prenez note le plus fidèlement possible des informations et des débats pendant le module.

Identifier les situations problèmes (Etape 2)

	Théories professées	Théories d'usage	Quels sont les principes, critères, règles énoncées?
Éléments identifiés	Ce qu'on dit faire	Ce qu'on fait	

Quel est le statut du projet d'établissement par rapport aux éléments mis en évidence ?
Constitue-t-il une référence pour les pratiques de collaboration et les effets qu'elles entraînent ?

	Ce que l'on fait et que l'on aime	Ce que l'on fait et qu'on aime moins	Ce qu'on devrait faire	Ce qu'on ne devrait pas/plus faire	Arguments, critères, règles
Faits observés, réalisations, événements					
Modalités de collaboration					
Objets de collaboration					
Finalités de collaboration					
Conditions de collaboration					
Projet pédagogique					

Quelles situations problèmes apparaissent significatives pour l'ensemble – un sous-groupe - de l'équipe pédagogique- ?
Pour chacune des situations retenues :
- Est-elle modifiable ?
- Suscite-t-elle de l'intérêt ? Par qui ?
- Constitue-t-elle un défi pour l'équipe enseignante ?

Synthèse et mise en perspective (Etape 4)

Synthèse

Les données recueillies vous semblent-elles fiables ?

- Est-ce que ce qui est observé correspond au vécu de l'équipe enseignante ?
- Les situations sélectionnées vous semblent-elles représentatives de votre travail ?
- Subsiste-t-il des éléments que ce module ne vous a pas permis d'identifier et qu'il vous paraît important de prendre en compte ?

Synthèse

Les données recueillies vous semblent-elles fiables ?

- Est-ce que ce qui est observé correspond au vécu de l'équipe enseignante ?
- Les situations sélectionnées vous semblent-elles représentatives de votre travail ?
- Subsiste-t-il des éléments que ce module ne vous a pas permis d'identifier et qu'il vous paraît important de prendre en compte ?

Quels principaux constats se dégagent à la lecture de l'analyse des situations ?

Quelles pistes sont envisagées ?

- Quelles sont les grandes tendances qui se dégagent ? Les situations présentées sont-elles particulièrement sources de connaissances et de compétences pour l'école ? Quel type de connaissances ?
- Quels sont les éléments auxquels vous vous attendiez ou qui vous paraissent évidents, tant au niveau de la création de connaissances que des formes prises par le travail de collaboration ? De même, quels sont les éléments qui vous paraissent les plus surprenants ?
- Les situations sélectionnées rendent-elles compte des objectifs de l'équipe enseignante ou de l'établissement ? Des finalités du projet de l'établissement ?

Mise en perspective

Que retenez-vous de l'exercice ?

- Pensez-vous intégrer à l'avenir dans votre pratique du travail en collaboration : l'un ou l'autre enseignement tiré de ce module ? Lequel / Lesquels ?
- Etes-vous satisfait de cette analyse ?
- Qu'en retirez-vous ?

Instructions

Prenez note le plus fidèlement possible des informations présentées lors de l'étape 4.

Ces données serviront de base à la rédaction d'une synthèse.

Temps : 45'

Veillez en fin de séances à récupérer tous les documents utilisés dans le module.

Après la séance en fonction des modalités fixées au module de pilotage, veillez à ce que la synthèse soit rédigée et distribuée aux participants.

Carnet du rapporteur

Décrire des situations problèmes (Etape 3)

Séquence 1 : en suivant les questions-guides suivantes, décrivez la situation choisie. Esquissez un schéma qui la représente considérant les faits (tangibles, les actions), les opinions, les positions des acteurs, leurs points de vue et leurs sentiments.

Séquence 2 : Dans quel contexte s'inscrit cette situation. Quels sont les contraintes, les freins, les adjuvants, les ressources liés à cette situation. Faites l'inventaire des éléments susceptibles d'intervenir dans cette situation :

- de l'environnement social et institutionnel (phénomène de société, public scolaire, environnement socioculturel, institutionnel, obligation légale, etc.),
- de l'établissement scolaire (horaires, locaux, règlements explicites et implicites, valeurs, culture de l'établissement, climat, communication, attributions des cours, affectation des ressources matérielles, leadership, organes de concertation, projet d'établissement, etc.),
- humain individuel et collectif (motivation, sentiment d'efficacité, compétences, affinités, phénomènes de groupe, représentation et conception du métier, identité professionnelle, etc.)

Séquence 3 : Quels phénomènes permettraient de comprendre la situation? Comment sont reliés les éléments identifiés? Quelles sont les raisons possibles, probables? Quels sont les facteurs médiateurs, les causes, les effets, les implications? Quelles sont vos hypothèses pour comprendre la situation?

Séquence 4 : A partir des hypothèses émises, pourrait-on envisager des pistes de solutions? De quel ordre?

Séquence 5 : Ces pistes :

Sont-elles envisageables dans les conditions actuelles ?

Qu'est-ce qui est modifiable ? Qu'est-ce qui vaut la peine d'être modifié ?

Quelles compétences requièrent-elles? Comment les mobiliser?

Quels espaces temps sont nécessaires?

Quels sont les changements ou les adaptations à envisager dans la manière d'organiser les cours, les horaires, les attributions? Quels principes et valeurs remettent-elles en question?

Comment ces pistes pourraient-elles être adaptées concrètement aux différents niveaux de l'établissement? (cycles, implantations)

Séquence 6 : Quels sont les risques? Quelles sont les craintes?

Quels seraient les bénéfices?

Quels sentiments éprouvez-vous?

Instructions

Prenez en charge la prise de note des discussions de votre groupe. Cette analyse se fait à partir des questions ci-jointes.

Temps : 45'

Considérant les pistes de solutions envisagées (appelées ici projet)

Q1 : Envisageriez-vous une collaboration dont ...

Le moment, le lieu, les objets ou participants seraient planifiés au préalable



Le moment, le lieu, les objets ou participants seraient établis en fonction des besoins

Q2 : La collaboration correspondrait plutôt ...

A l'obligation de concertation



A une initiative propre

Q3 : Dans ce cas, les objets discutés en collaboration toucheraient-ils le travail de l'enseignant dans sa classe ?

On préférerait travailler sur des éléments **ne touchant pas** directement le travail du prof dans sa classe



On préférerait travailler sur des éléments **touchant directement** le travail du prof dans sa classe

Q4 : Envisageriez-vous plutôt le travail en commun ou le travail en autonomie ?

Nous nous répartirions les tâches et travaillons en autonomie



Nous travaillerions ensemble et chercherions à mettre en commun le travail

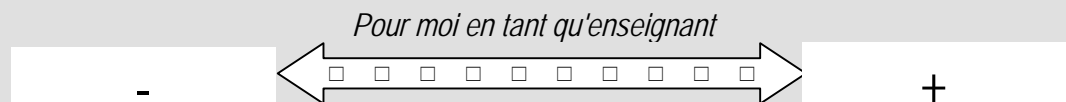
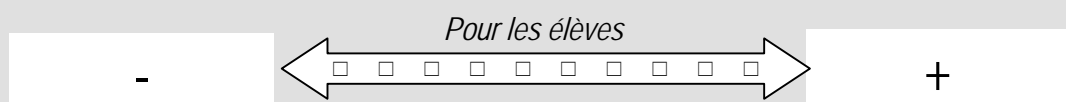
Q5 : Quelle attitude de la Direction envisagez-vous?

Elle serait présente aux réunions et les coordonne



Elle laisserait la liberté aux équipes

Q6 : Quelle est l'importance des solutions envisagées ?



Instructions

Répondez individuellement à ces axes et recopiez sur le transparent vos réponses.

Au terme de cette étape, les rapporteurs de chaque groupe assisté éventuellement d'un participant, prépare la synthèse de l'analyse sur transparent vierge.

Temps : 5'

Synthèse et mise en perspective (Etape 4)

Instructions

Présentez la situation analysée dans votre groupe à l'ensemble des participants.

*Au terme de cette étape, **le coordinateur** reprend la parole.*

Carnet du participant

Identifier les forces et les faiblesses (Etape1)

PARCOUREZ LES DOCUMENTS QUI VOUS ONT ÉTÉ REMIS.

REPÉREZ ET IDENTIFIEZ LES ÉLÉMENTS LES PLUS SAILLANTS (FAITS, OPINIONS, SENTIMENTS) ET CLASSEZ-LES SELON QU'ILS VOUS SEMBLent :

- PLUTÔT POSITIFS : CE QUI EST, CE QUI EST FAIT - DANS VOS PRATIQUES DE COLLABORATION- QUE VOUS CONSIDÉREZ COMME "GRAND", "POSITIF", "SATISFAISANT", À POURSUIVRE OU À MAINTENIR, EN UN MOT CE QUE VOUS AIMEZ.

- PLUTÔT NÉGATIFS : CE QUI EST, CE QUI EST FAIT - DANS VOS PRATIQUES DE COLLABORATION-, QUE VOUS CONSIDÉREZ COMME "PETIT", "NÉGATIF", "NON SATISFAISANT", À AMÉLIORER OU À CHANGER, EN UN MOT CE QUE VOUS N'AIMEZ PAS.

INSCRIVEZ CHAQUE ÉLÉMENT SUR UN POST-IT ET EN QUELQUES MOTS, ARGUMENTEZ VOTRE POSITION: "EN QUOI LES CONSIDÉREZ-VOUS COMME UNE FAIBLESSE OU COMME UNE FORCE ?"

Instructions

1. En fonction du nombre de modules organisés précédemment et des documents à analyser. L'animateur vous invite à vous répartir en sous groupes.

Il vous indique les modalités de travail.

Le module peut être adapté à la situation de l'école par l'équipe de pilotage. Le cas échéant suivez les indications du coordinateur et de l'animateur.

Identifier les situations problèmes (Etape 2)

	Théories professées	Théories d'usage	Quels sont les principes, critères, règles énoncées?
Éléments identifiés	Ce qu'on dit faire	Ce qu'on fait	

Instructions

A partir des arguments énoncés par les participants, l'animateur vous invite à repérer les éléments de controverse .et à repérer les écarts entre les théories d'usage et professées, entre les pratiques et les idéaux les situations problématiques.

Quel est le statut du projet d'établissement par rapport aux éléments mis en évidence ?
Constitue-t-il une référence pour les pratiques de collaboration et les effets qu'elles entraînent ?

	Ce que l'on fait et que l'on aime	Ce que l'on fait et qu'on aime moins	Ce qu'on devrait faire	Ce qu'on ne devrait pas/plus faire	Arguments, critères, règles
Faits observés, réalisations, événements					
Modalités de collaboration					
Objets de collaboration					
Finalités de collaboration					
Conditions de collaboration					
Projet pédagogique					

Quelles situations problèmes apparaissent significatives pour l'ensemble – un sous-groupe - de l'équipe pédagogique?
Pour chacune des situations retenues :
- Est-elle modifiable ?
- Suscite-t-elle de l'intérêt ? Par qui ?
- Constitue-t-elle un défi pour l'équipe enseignante ?

Décrire des situations problèmes (Etape 3)

Séquence 1 : en suivant les questions-guides suivantes, décrivez la situation choisie. Esquissez un schéma qui la représente considérant les faits (tangibles, les actions), les opinions, les positions des acteurs, leurs points de vue et leurs sentiments.

Séquence 2 : Dans quel contexte s'inscrit cette situation? Quels sont les contraintes, les freins, les adjuvants, les ressources liés à cette situation. Faites l'inventaire des éléments susceptibles d'intervenir dans cette situation ?

- de l'environnement social et institutionnel (phénomène de société, public scolaire, environnement socioculturel, institutionnel, obligation légale, etc.),
- de l'établissement scolaire (horaires, locaux, règlements explicites et implicites, valeurs, culture de l'établissement, climat, communication, attribution des cours, affectation des ressources matérielles, leadership, organes de concertation, projet d'établissement, etc.),
- humain individuel et collectif (motivation, sentiment d'efficacité, compétences, affinités, phénomènes de groupe, représentation et conception du métier, identité professionnelle, etc.)

Séquence 3 : Quels phénomènes permettraient de comprendre la situation? Comment sont reliés les éléments identifiés? Quelles sont les raisons possibles, probables? Quels sont les facteurs médiateurs, les causes, les effets, les implications? Quelles sont vos hypothèses pour comprendre la situation?

Séquence 4 : A partir des hypothèses émises, pourrait-on envisager des pistes de solutions? De quel ordre?

Séquence 5 : Ces pistes :

Sont-elles envisageables dans les conditions actuelles ?

Qu'est-ce qui est modifiable ? Qu'est-ce qui vaut la peine d'être modifié ?

Quelles compétences requièrent-elles? Comment les mobiliser?

Quels espaces temps sont nécessaires?

Quels sont les changements ou les adaptations à envisager dans la manière d'organiser les cours, les horaires, les attributions? Quels principes et valeurs remettent-elles en question?

Comment ces pistes pourraient-elles être adaptées concrètement aux différents niveaux de l'établissement? (cycles, implantations)

Séquence 6 : Quels sont les risques? Quelles sont les craintes?

Quels seraient les bénéfices?

Quels sentiments éprouvez-vous?

Instructions

Suivant les situations problèmes choisies, l'animateur vous répartit en sous- groupe.

1. Il vous invite à désigner un rapporteur dans votre groupe et un gardien du temps et à analyser à partir de ces séquences de questions, la situation choisie par votre groupe

Considérant les pistes de solutions envisagées (appelées ici projet)

Q1 : Envisageriez-vous une collaboration dont ...

Le moment, le lieu, les objets ou participants seraient planifiés au préalable



Le moment, le lieu, les objets ou participants seraient établis en fonction des besoins

Q2 : La collaboration correspondrait plutôt ...

A l'obligation de concertation



A une initiative propre

Q3 : Dans ce cas, les objets discutés en collaboration toucheraient-ils le travail de l'enseignant dans sa classe ?

On préférerait travailler sur des éléments ne touchant pas directement le travail du prof dans sa classe



On préférerait travailler sur des éléments touchant directement le travail du prof dans sa classe

Q4 : Envisageriez-vous plutôt le travail en commun ou le travail en autonomie ?

Nous nous répartirions les tâches et travaillons en autonomie



Nous travaillerions ensemble et chercherions à mettre en commun le travail

Q5 : Quelle attitude de la Direction envisagez-vous ?

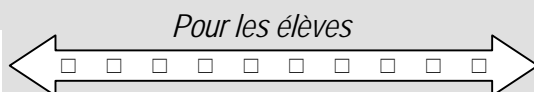
Elle serait présente aux réunions et les coordonne



Elle laisserait la liberté aux équipes

Q6 : Quelle est l'importance des solutions envisagées ?

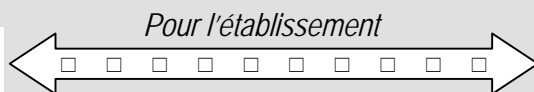
-



+

Pour les élèves

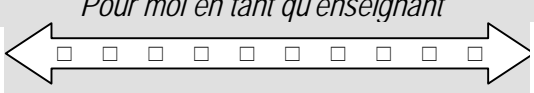
-



+

Pour l'établissement

-



+

Pour moi en tant qu'enseignant

Instructions

Répondez individuellement à ces axes et recopiez sur le transparent vos réponses.

Au terme de cette étape, les rapporteurs de chaque groupe assistés éventuellement d'un participant, préparent la synthèse de l'analyse sur transparent vierge.

Temps : 5'

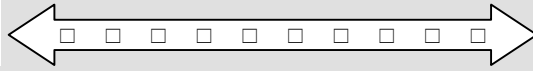
Outil 4.1 Axes pour l'analyse de pistes de solution

A photocopier sur transparent (X nombre de sous-groupes)

Considérant les pistes de solutions envisagées (appelées ici projet)

Q1 : Envisageriez-vous une collaboration dont ...

Le moment, le lieu, les objets ou participants seraient planifiés au préalable



Le moment, le lieu, les objets ou participants seraient établis en fonction des besoins

Q2 : La collaboration correspondrait plutôt ...

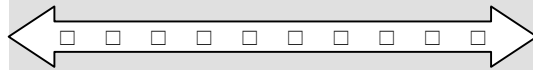
A l'obligation de concertation



A une initiative propre

Q3 : Dans ce cas, les objets discutés en collaboration toucheraient-ils le travail de l'enseignant dans sa classe ?

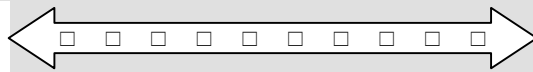
On préférerait travailler sur des éléments ne touchant pas directement le travail du prof dans sa classe



On préférerait travailler sur des éléments touchant directement le travail du prof dans sa classe

Q4 : Envisageriez-vous plutôt le travail en commun ou le travail en autonomie ?

Nous nous répartirions les tâches et travaillons en autonomie



Nous travaillerions ensemble et chercherions à mettre en commun le travail

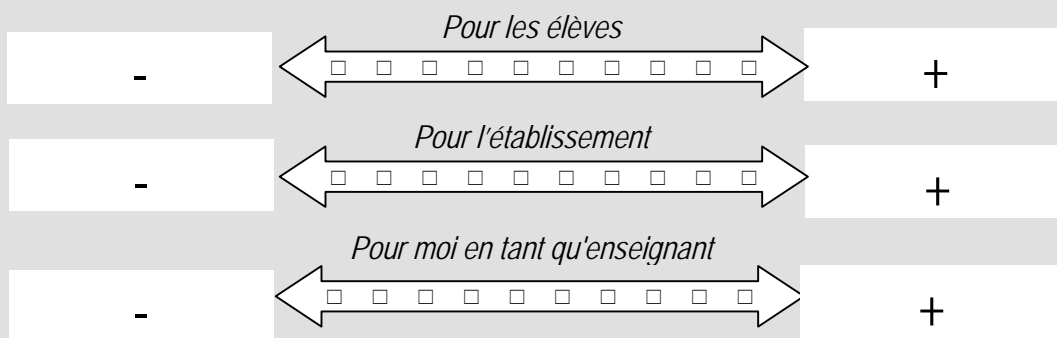
Q5 : Quelle attitude de la Direction envisagez-vous ?

Elle serait présente aux réunions et les coordonne



Elle laisserait la liberté aux équipes

Q6 : Quelle est l'importance des solutions envisagées ?



Instructions

Chaque membre du groupe a répondu à chacune des questions posées ci-contre en plaçant une croix ou une barre dans une des cases situées entre les deux possibilités qui constituent les pôles de l'axe. Le rapporteur invite les participants à reproduire leurs réponses sur ce transparent. Il recueille le document en vue de le présenter lors de l'étape suivante.

Des outils pour favoriser un débat ouvert...

Il ressort des [données de recherche](#) qu'une démarche d'investigation collective, telle qu'elle vous est proposée ci-dessous n'est possible qu'à quelques conditions :

- si, au plan sociocognitif, il existe des éléments de représentations incompatibles, une discussion argumentée des différents points de vue, la recherche d'un accord concerté autre que le compromis ou la soumission,
- si, au plan sociorelationnel, il existe une symétrie suffisante des statuts des personnes et une relation d'aménité faite de convivialité et d'estime réciproque ;
- si, au plan socio-émotionnel, les personnes exposées à la critique sont en mesure de dépasser les sentiments de crainte et d'appréhension des conséquences de ces explicitations.

L'instauration d'un climat de confiance, de franchise et de collégialité prend ici tout son sens. Cependant, il ne s'établit pas à coup de quelques techniques savamment appliquées. Il résulte d'un processus à long terme. A court terme, des dispositifs de mise en confiance, de soutien, de définition de règles de « sécurité » peuvent être discutés et mis en place avant la réalisation du module.

Pourquoi ?

Le type d'exercice (analyse collective) dans lequel vous vous préparez à vous lancer peut susciter des réactions inattendues en mettant à jour des tensions sous-jacentes entre les participants (les personnes enclines au travail en collaboration et celles davantage attirées par le travail individuel, les enseignants proches de la direction et les autres, les innovants et les traditionnels, etc.)

Pour quoi ?

Rappelez que le but est de mettre à plat ce qui a été réalisé en collaboration et d'identifier des conditions organisationnelles du travail de collaboration. Il ne s'agit pas de porter un jugement sur leur valeur intrinsèque encore moins de stigmatiser les individus. Il ne s'agit en aucun cas de laisser lieu à un tribunal populaire ou à une sorte de devoir de transparence : tout n'est pas bon à dire, en tout lieu et en toute circonstance. Des zones de recul, d'intimité, de confidentialité, la segmentation de l'information s'avèrent salutaires si elles permettent de maintenir des protections nécessaires pour entrer en interaction et développer les activités.

Remarque

Selon le contexte dans lequel s'inscrit ce module et le climat de relations entre les membres de l'établissement scolaire, une séance préparatoire peut être envisagée afin d'établir des règles communes de communication interpersonnelle, de respect des personnes.

Comment ?

Quelques principes parmi d'autres⁴ peuvent vous être utiles :

Localiser et lever les comportements défensifs

Argyris et Schön observent des cas dans lesquels les protagonistes adoptent une attitude défensive générant des messages tronqués. Ils sont basés sur la méfiance au niveau des personnes empêchent les individus de s'engager dans un processus d'analyse collective. Les auteurs identifient des "générateurs d'erreurs" produites dans ces boucles défensives, qu'il est possible de modifier par des stratégies appropriées :

- Lever l'information floue en demandant de spécifier
- Lever l'information ambiguë en demandant de clarifier
- Lever l'impossibilité de vérifier l'information en cherchant à rendre vérifiable
- Lever l'information dispersée en demandant de se concerter
- Lever la rétention d'information en demandant de révéler
- Lever l'impossibilité de débattre du problème en rendant la discussion abordable
- Lever le sentiment d'incertitude en demandant d'enquêter
- Lever les incohérences et l'incompatibilité en tentant de résoudre

En résumé, en tenant compte des principes et des valeurs développés par les auteurs, nous dirons qu'une organisation en mesure de dépasser les boucles défensives -dans notre situation un établissement scolaire- est celle dans laquelle un espace est dégagé pour la discussion entre les personnes et entre les équipes, dans l'esprit d'une investigation organisationnelle qui sert de base à une action concertée.

Etablir des règles d'écoute active et de communication interpersonnelle

Les principes de base de l'écoute active [CL1] ou de la communication interpersonnelle fournissent quelques outils à mettre particulièrement en pratique au cours de ce module. Par exemple, le fait de parler à la première personne du singulier : "je pense que, je crois que, j'ai l'impression que".

Nous vous en suggérons quelques uns dont :

- Construire collectivement les règles de fonctionnement avec l'ensemble de l'équipe pédagogique afin de réguler les échanges et d'assurer des relations d'aménité[CL2] (à la manière des conseils d'élèves...);
- Expliciter les attentes et les intérêts personnels et collectifs des commanditaires et des participants en début de séance afin de minimiser les comportements défensifs qui pourraient altérer l'engagement des participants dans le processus;
- Médiatiser les échanges comme par exemple l'utilisation de l'écrit (parfois anonyme) pour exprimer des situations problématiques sans pour autant tomber dans la délation;
- Inviter à prendre d'autres points de vue par exemple par l'utilisation de jeux de rôles, une composition de groupes inhabituelle (une personne de chaque cycle par sous-groupe).

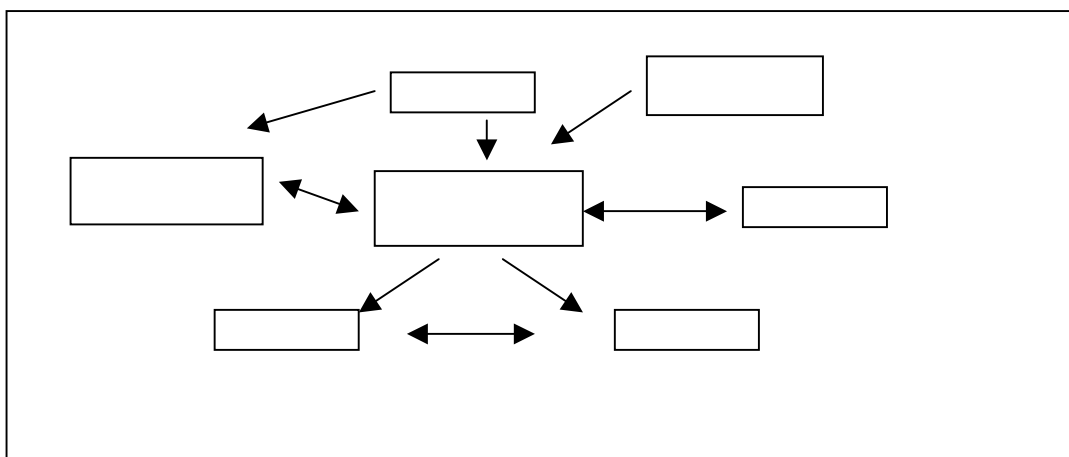
⁴ voir bibliographie

Esquisser une carte mentale (carte cognitive)

Une "carte mentale" est une représentation graphique d'une situation, d'un processus, d'un phénomène, d'un raisonnement. Elle prend la forme d'un schéma semblable à un plan d'architecte. Ce schéma fournit les éléments qui permettent de comprendre la situation et les relations que ceux-ci entretiennent. Plusieurs possibilités s'offrent à vous :

Conventions de base:

- Une brique = un élément identifié (fait, opinion, sentiment, acteur, document, action, etc.).
- Une flèche, un trait = une relation entre les éléments identifiés.
- Expliciter les relations que représentent les traits : cause, origine, effet, implication, partie de, inclusion, relation nulle, interaction, opposition etc.
- Définir l'architecture (la place des éléments dans le schéma). Par exemple : en haut = cause ou antérieur, en bas = effet ou postérieur, à côté = concomitants.



Le schéma peut prendre la forme d'un processus qui se déroule dans le temps entre une situation de départ et une situation d'arrivée, identifiant les facteurs intervenants (adjuvants, freins, acteurs, etc.). Cette solution est proche des "cartes de causes" utilisées dans les audits de qualité.

