

L'organisation du travail scolaire et recherche d'efficacité

Rédactrice invitée

Andreea **Capitanescu Benetti**
Université de Genève

doi:10.18162/fp.2015.282

DOSSIER

Dans cette partie de la revue, nous présentons quatre textes issus d'un symposium du Réseau-Éducation-Formation (REF) sur la thématique de « l'organisation du travail scolaire et recherche d'efficacité » organisé à l'Université de Genève le 9 au 11 septembre 2013, sous la coordination d'Andreea Capitanescu Benetti (Université de Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation).

Voici un résumé de chacune des contributions.

Selon une approche qualitative, et à partir de huit entretiens semi-directifs avec des chefs d'établissements de Suisse romande, Olivier Perrenoud explique comment ces derniers peuvent influencer les pratiques pédagogiques et l'organisation du travail scolaire en rompant avec la forme scolaire traditionnelle et en recherchant plus d'efficacité. Certains choix pédagogiques et organisationnels faits par les directeurs vont influencer les pratiques enseignantes.

L'auteur dégage quatre dimensions du pilotage pédagogique du chef d'établissement favorisant une recherche d'efficacité dans les établissements scolaires :

- une politique pédagogique d'établissement et un pilotage des pratiques enseignantes en se préoccupant prioritairement et avant tout des apprentissages des élèves;
- un pilotage et un soutien des nouvelles pratiques et de projets pédagogiques qui ciblent les apprentissages des élèves;
- une influence et un pilotage des équipes pédagogiques en stimulant et en favorisant le travail en équipe et la gestion participative de la vie de l'établissement;
- le développement professionnel et le pilotage des collaborateurs en mettant en évidence la formation continue des enseignants par la clarification des objectifs (partage de pratiques, entre pairs, coach, mentor et mise en réseau des enseignants).

Dans la contribution d'Alexia Forget et de Katia Lehraus, nous avons une vue sur les pratiques réelles de différenciation pédagogique à partir de questionnaires chez les enseignants du primaire et du secondaire (99 témoignages, Vaud). Le terme de différenciation pédagogique, ainsi utilisé par les enseignants, montre une énorme polysémie. Dans les témoignages des enseignants, quel que soit leur degré d'enseignement, les auteurs observent une approche atemporelle, qui ne rend pas du tout compte du moment dans lequel s'effectue la différenciation pédagogique (avant l'enseignement – pendant l'enseignement – après l'enseignement). Lorsque les enseignants parlent de différenciation pédagogique, ils évoquent surtout la structure de travail scolaire, les dispositifs (ateliers, décloisonnement, plan de travail, classe par ateliers, groupes de besoins, mais sans expliquer la nature même et l'analyse des besoins de la différenciation pédagogique, ce qui entraîne donc des réalités très différentes). Cette recherche remet en question la différenciation pédagogique et ses moments. Les auteures montrent que la différenciation pédagogique majoritaire se situe pendant l'enseignement à partir de pratiques d'adaptation plutôt quantitatives (donner moins ou plus de travail), dans les formes de soutien ou par l'évaluation formative. Les enseignants du secondaire pratiquent également plus de différenciation pédagogique pendant l'enseignement avec des pratiques d'adaptation, mais aussi après l'enseignement par des pratiques d'exercices, de révision et d'évaluation. La différenciation pédagogique en amont de l'enseignement est rare pour les enseignants du primaire ou quasi inexistante chez les enseignants du secondaire.

Martine Leclerc, Catherine Dumouchel et Martine De Grandpré expliquent quelles sont les conditions idéales pour l'implantation d'une communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) et en quoi la CAP a des retombées sur l'organisation scolaire et l'efficacité pédagogique dans le contexte francophone. Les auteures définissent une CAP comme un regroupement d'individus qui travaillent ensemble pour améliorer le rendement des élèves, qui sont dans une pratique réflexive et qui cherchent à se perfectionner professionnellement tout le long de leur carrière. À partir d'entretiens semi-directifs collectifs et individuels tenus au Québec dans trois ordres d'enseignement (primaire, adaptation scolaire au secondaire et formation générale des adultes), les auteures ont pu mettre en exergue l'impact de ce mode de fonctionnement sur l'organisation du travail scolaire : une construction d'une dynamique autour d'un but commun qui n'est pas toujours facile à atteindre selon les particularités des milieux, mais qui s'avère nécessaire pour la formation des équipes collaboratives; une structure facilitant le travail d'équipe qui oblige l'école à disposer du temps de qualité pour travailler ensemble, soit des rencontres pendant l'horaire de classe; un accompagnement dans le processus de construction collective, principalement lors du développement des outils de collecte de données, lors de leur analyse et dans la recherche de stratégies à haut rendement. Enfin, les mécanismes de communication sont de toute première importance, facilitant le partage entre collègues, créant un espace de collaboration et favorisant l'interdépendance entre les intervenants. Les auteurs mentionnent également que les CAP doivent être soutenues par un directeur qui exerce son leadership pédagogique et également par la commission scolaire – qui mettent à disposition des moyens matériels et humains. Il y a clairement un passage du pouvoir de décision vers les enseignants, vers un leadership partagé et distribué.

Dans sa recherche, Andreea Capitanescu Benetti, à partir de dix entretiens semi-directifs d'enseignants de l'école primaire genevoise, interroge le sentiment d'auto-efficacité des enseignants et les raisonnements professionnels sur lesquels ils s'appuient pour en témoigner. L'auteure, en s'appuyant sur les travaux de Bandura (2007), dégage trois volets d'analyse de l'auto-efficacité des enseignants :

la *subjectivité* de l'état psychologique et émotionnel; la maîtrise personnelle des divers aspects de l'organisation du travail scolaire; la part la plus sociale et socialisée de l'organisation du travail scolaire. À partir des données recueillies, par induction croisée des régularités et des variations, plusieurs catégories sont dégagées : recherche d'efficacité pour soi-même, recherche d'efficacité pédagogique, recherche d'efficacité avec et pour autrui (les élèves, les collègues, la hiérarchie de proximité, les parents, etc.). Le sentiment d'auto-efficacité se développerait ainsi au croisement de plusieurs régulations que ces catégories indiquent, dont l'enseignant peut prendre conscience à des degrés variables, et chercher à prendre en compte activement, seul ou de manière collective.

Pour citer cet article

Capitanescu Benetti, A. et Médioni, M.-A. (2015). Dossier : L'organisation du travail scolaire et recherche d'efficacité. *Formation et profession* 23(3), 57-59. <http://dx.doi.org/10.18162/fp.2015.282>