

Dans le cadre d'un projet de recherche doctorale

Des équipes-cycle au Québec réussissent à s'affranchir de la
prescription paradoxale de la collaboration
entre enseignant·e·s du primaire

Céline Gravel M.A.

Candidate au doctorat en psychopédagogie
Faculté des Sciences de l'Éducation

27 mai 2019



CR I E V A T
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

www.fse.ulaval.ca/crievat



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

Objectifs du projet de recherche doctorale et de la présentation



L'objectif général du projet de recherche :

Comprendre le point de vue des enseignant·e·s quant à l'écart entre la valeur qu'ils, qu'elles accordent explicitement à la collaboration en général et la difficulté de sa mise en œuvre formelle au sein des équipes-cycle

L'objectif de la présentation :

Présenter brièvement la démarche du projet de recherche en terminant avec quelques résultats partiels reliés à la dimension institutionnelle de la collaboration dans des écoles primaires



CR I E V A T
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

www.fse.ulaval.ca/crievat



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

Plan de la présentation



- 1. Pertinence de la collaboration en équipe-cycle au primaire*
- 2. Obstacles répertoriés dans les écrits scientifiques*
- 3. Conditions personnelles et structurelles en interaction nécessaires à la collaboration*
- 4. Point de vue psychosociologique, interactionniste stratégique et l'approche du développement du pouvoir d'agir (DPA)*
- 5. Résultats partiels d'une analyse rigoureuse d'entrevues semi-dirigées des participants de trois équipes-école*



CR I E V A T
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

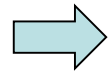
www.fse.ulaval.ca/crievat



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

1. *Pertinence de la collaboration en équipe-cycle au primaire*



Il y a une augmentation du taux d'élèves en difficulté au Québec depuis plusieurs décennies :

*1970 : 2% ; 1980 : 8,5% ; 1990 : 14% ; 2010 : 16% ;
2016: 20% (MELS, 2010-2016)*

Les écoles efficaces sont caractérisées par la collaboration notamment entre les enseignant·e·s (Teddlie et Reynolds, 2000 ; Dumay, 2009).

*La réussite éducative et scolaire des élèves **dès le primaire** a des incidences directes sur leur future insertion socioprofessionnelle (Duru-Bellat et Van Zanten, 2012).*



CRIEVAT
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

www.fse.ulaval.ca/crievat



**UNIVERSITÉ
LAVAL**

Faculté des sciences de l'éducation

1.1 Pertinence de la collaboration en équipe-cycle

Définition d'une équipe-cycle

Le principal but de la collaboration en équipe-cycle est de contrer l'échec scolaire en tenant compte du phénomène d'hétérogénéité.

Les équipes-cycle sont constituées d'équipes restreintes d'enseignant·e·s et d'intervenants professionnels impliqués, qui suivent les mêmes élèves pendant deux ans, ou qui du moins, assument ensemble le programme d'un cycle.

Au primaire, il y a trois cycles.



CRIVAT
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

www.fse.ulaval.ca/crievat



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

2. *Nombreux obstacles : Des contextes favorisant des sentiments d'impuissance*

- *Enseignant·e·s du primaire en situation de surcharge de travail ;*
- *Structure des groupes-classe en degré annuel ;*
- *Faible soutien institutionnel à la collaboration en équipe-cycle ;*
 - *Au Québec, aucun temps dédié officiellement à celle-ci ;*
- *Complexité et exigences de la tâche des enseignant·e·s ;*
 - *Changements multiples et simultanés demandés par la dernière réforme éducative (Gather Thurler et Maulini, 2007) ;*
 - *La coopération des élèves est nécessaire ;*
 - *Complexité de l'hétérogénéité des groupes-classe ;*
- *Dimensions compétitives dans la vie groupale (Leclerc, 2015) ;*
- *Rôle crucial des directions d'école : pierre d'achoppement possible.*



CRIEVAT
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

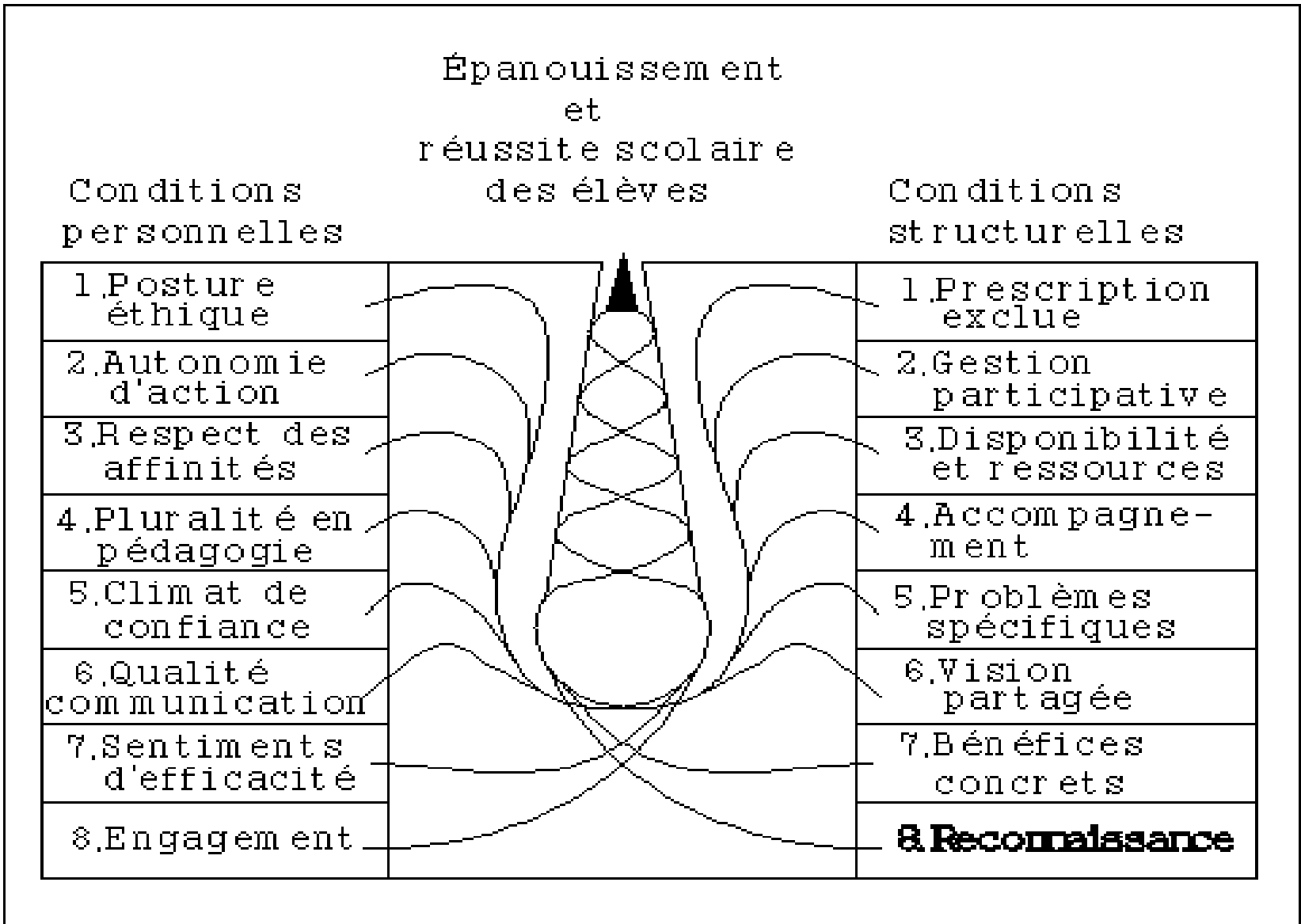
www.fse.ulaval.ca/crievat



**UNIVERSITÉ
LAVAL**

Faculté des sciences de l'éducation

3. Conditions personnelles et structurelles en interaction nécessaires à la collaboration en équipe-cycle



4. Perspective psychosociologique interactionniste stratégique

L'approche du développement du pouvoir d'agir (DPA)

Une grille d'analyse en 4 axes pour analyser les situations (Le Bossé, 2012) :

*Axe 1: Adoption d'une unité d'analyse « Acteur en contexte »
(Définition du problème et des enjeux des dirigeants et des personnes qui accompagnent les enseignant·e·s)*

Axe 2: Implication des personnes concernées dans la définition du problème et des solutions

(Les enseignant·e·s sont les principales personnes concernées par la collaboration en équipe-cycle)

Axe 3: Prise en compte des contextes d'application

Axe 4: Introduction d'une démarche d'action conscientisante



CR I E V A T
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

www.fse.ulaval.ca/crievat



**UNIVERSITÉ
LAVAL**

Faculté des sciences de l'éducation

5. Méthodologie selon l'approche théorique

Sélection des équipes-école participantes



- 1) Sélection de trois commissions scolaires (CS) à partir des plans stratégiques diffusés sur Internet ;
- 2) Communication avec les services éducatifs de chaque CS ;
- 3) Présentation du projet de recherche aux enseignant·e·s orthopédagogues et professionnels de la CS ;
- 4) Équipes-école sélectionnées pour leur engagement dans du travail de collaboration notamment en équipe-cycle ;
- 5) Rencontre de la direction pour une présentation du projet de recherche à l'équipe-école ;
- 6) Présentation du projet de recherche aux équipes-école.



CRIVAT
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

www.fse.ulaval.ca/crievat



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

5.1 Résultats partiels selon l'axe 1 du DPA

Enjeux des personnes impliquées



Ce qu'ils veulent obtenir

*L'adhésion à des pratiques probantes ;
Qu'il y ait de l'arrimage, que les enseignant·e·s soient en mode analyse ;
Une vision commune des problématiques et des objectifs ;
Que tous les élèves se sentent acceptés et accueillis ;
Que les enseignant·e·s s'entraident, qu'ils s'écoutent ;
Que les enseignant·e·s ne soient pas en souffrance pour aider l'enfant.*

Ce qu'ils veulent éviter

*L'individualisme, le travail en silos ;
Le pouvoir malsain, le harcèlement psychologique ;
Les bénéfices personnels au détriment de bénéfices collectifs ;
De collaborer par obligation ;
De ne pas s'auto-former ;
De ne pas se mettre en mode solution ;
Que les enseignant·e·s ferment leur porte.*

5.2 Résultats partiels selon l'axe 2 du DPA

Affirmations communes aux trois équipes-école

- 1) Confirmation de l'importance fondamentale de la collaboration ;*
- 2) Chaque équipe-école a été reconnue par la présence d'une belle collégialité entre les enseignant·e·s ;*
- 3) Participation à des communautés d'apprentissage professionnel (CAP) (Leclerc, 2012 ; Hattie, 2017) ;*
- 4) L'arrimage de certaines dimensions du curriculum dans un même cycle et entre les cycles est reconnu essentiel ;*
- 5) Popularité affirmée de la collaboration en équipe-degré et celle informelle où leur autonomie est plus grande ;*
- 6) Un manque flagrant de temps de rencontre associé à des horaires chargés et non flexibles.*



CRIVAT
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

www.fse.ulaval.ca/crievat



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

5.2.1 Portrait d'une première équipe-école

Démonstration d'une solidarité



- 1) *La direction a proposé au comité consultatif la présentation du projet de recherche à l'équipe-école ;*
- 2) *Refus du comité consultatif ;*
- 3) *Décision de la direction que je le présente lors des rencontres de concertation des sept équipes-degré ;*

Les enseignant·e·s ont déploré que la direction fasse fi du refus du comité consultatif formé d'un membre de chaque équipe-degré et qu'elle soit sourde à leur surcharge de travail.

- 4) *Les enseignant·e·s ont apprécié la présentation mais ont refusé de participer aux entrevues.*



CR I E V A T
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

www.fse.ulaval.ca/crievat



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

5.2.2 Portrait d'une deuxième équipe-école

Partage difficile du leadership



- 1) Les directions d'école et les conseillers pédagogiques sont en surcharge de travail également, ils ne peuvent pas assurer l'animation de toutes les rencontres en équipe-cycle.
- 2) Les premières CAP réalisées dans la commission scolaire ont été réalisées avec des enseignant·e·s volontaires.
- 3) Certains parmi ceux-ci ont été mandatés pour coordonner et animer des rencontres en équipe-cycle.
- 4) Le leadership exercé par des collègues laisse davantage de place à l'expression des résistances.

Les affinités entre les personnes se révèlent.



CRIVAT
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

www.fse.ulaval.ca/crievat



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

5.2.3 Portrait d'une troisième équipe-école

Savoir être une équipe-cycle émancipée



- 1) *Présence d'une culture professionnelle structurante, d'une professionnalité collective émergente*
- 2) *Les enseignant·e·s montrent une **acceptation de la réalité** et beaucoup d'**ouverture***
 - ➡ *Capacité de dépasser collectivement des situations difficiles*
- 3) *Ces personnes s'apportent mutuellement du soutien pédagogique, elles conçoivent, réalisent et évaluent des projets ensemble et s'entraident dans les suivis aux élèves en difficulté*
- 4) *Elles ont découvert les avantages du travail en équipe-cycle, elles ne veulent plus s'en passer, elles aimeraient pouvoir bénéficier de meilleures conditions.*



CRIVAT
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

www.fse.ulaval.ca/crievat



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

5.2.4 Identifier les enjeux pour mieux négocier

Ce que les enseignant·e·s veulent obtenir et éviter



Obtenir

Avoir plus de disponibilité, de temps prévu à l'horaire
Avoir du plaisir à venir travailler
Planifier ensemble
Partager pour plus d'uniformité
Arrimage au niveau de la progression des apprentissages
Partage de stratégies
Cohésion dans les messages aux élèves et des suivis entre eux
Que tout le monde se parle
Du soutien, de l'aide au besoin, de l'ouverture

Éviter

Perte de temps, discussions inutiles
Manque de respect
Le jugement, dépréciation du travail, du vécu, dénigrement ...
Un climat lourd (cliques, rejet, conflits, chialage, malaises, mésentente...)
Partage des tâches non équitable
Compétition, rivalité
Décisions non respectées
Être obligé de suivre les autres

5.3 Résultats partiels selon les axes 3 et 4 du DPA

Prise en compte des contextes et conscientisation

- 1) *Chaque membre du personnel a le droit d'exister, d'être respecté et reconnu capable de contribuer au travail collaboratif*
 - ⇒ *Pour favoriser l'émergence des capacités de développement de l'équipe (Carlier, 2016).*
- 2) *Tendance observée à rapporter la responsabilité sur les individus au niveau des systèmes éducatifs (Barrère, 2017)*
 - ⇒ *Même si les conditions de mise en œuvre de la collaboration en équipe-cycle sont très faibles*
 - ⇒ *Plusieurs enseignants se sentent responsables du faible investissement*
 - ⇒ *La sociabilité est plus forte que le rationnel.*



CRIVAT
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

www.fse.ulaval.ca/crievat

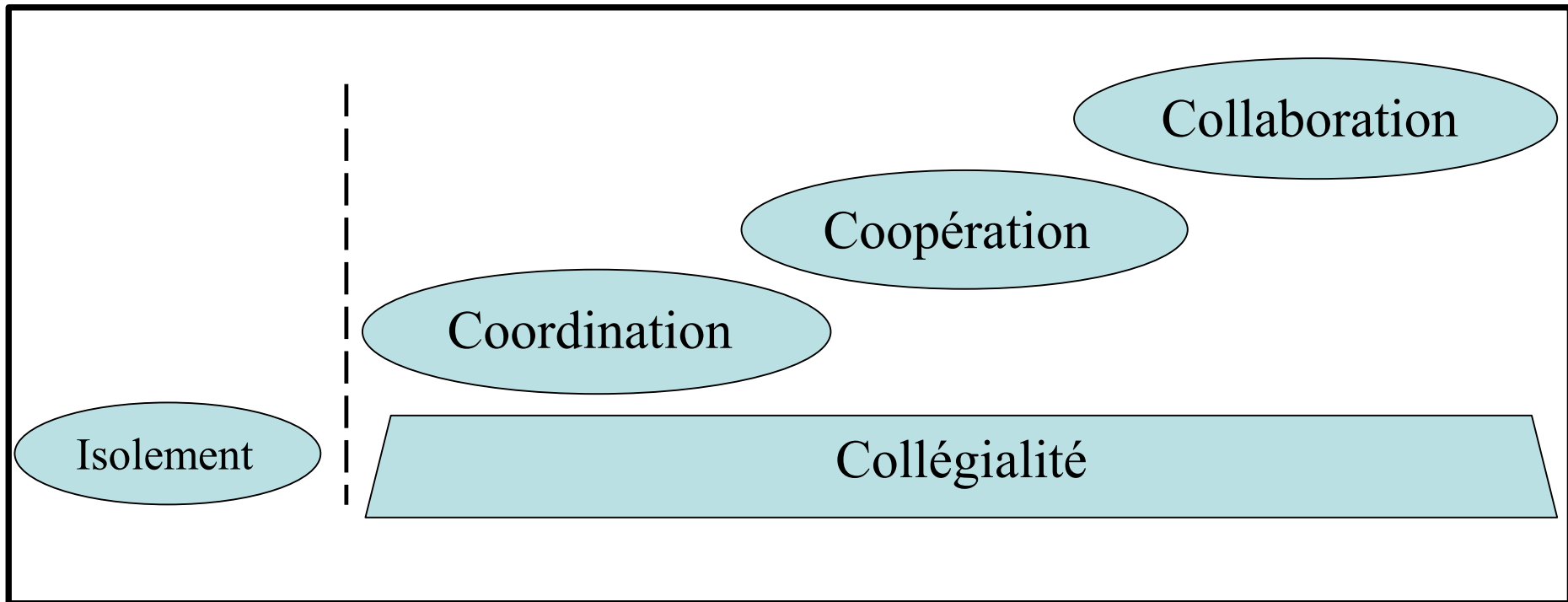


UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

5.4 Adaptation du continuum de Boies et Portelance (2014) De l'isolement à la collaboration

Isolement → Coordination → Collégialité → Coopération → Collaboration



CRIVAT
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

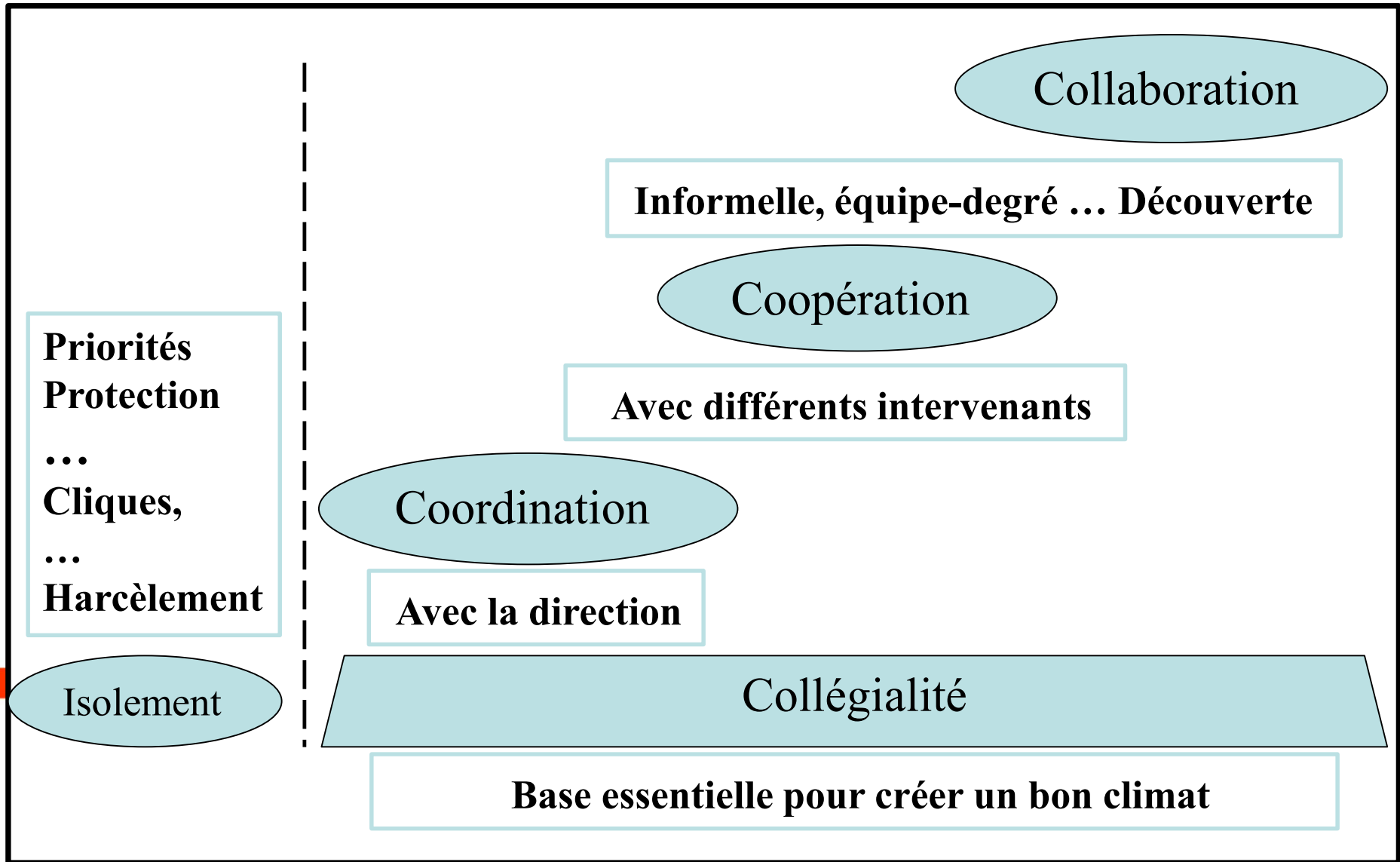
www.fse.ulaval.ca/crievat



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences de l'éducation

5.4.1 De l'isolement à la collaboration En contexte d'équipe-cycle



Des questions, des commentaires À vous la parole !



Merci pour votre présence et votre attention!

celine.gravel.3@ulaval.ca

Fullan, M. et Quinn, J. (2018). La cohérence. Mettre en action les moteurs efficaces du changement en éducation.

Hattie, J. (2017). L'apprentissage visible pour les enseignants: connaître son impact pour maximiser le rendement des élèves.

Le Bossé, Y. (2012). Sortir de l'impuissance. Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités.

Pépin, Y. (2018). Intervention psychosociale. Perspective interactionniste stratégique.

Portelance, L., Martineau, S. et Mukamirera, J. Développement et persévérance professionnels dans l'enseignement. Oui, mais comment ?



CRIVAT
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail

www.fse.ulaval.ca/crievat



**UNIVERSITÉ
LAVAL**

Faculté des sciences de l'éducation