

## **L'effet de la collaboration des équipes pédagogiques sur la réussite des élèves**

Les établissements scolaires les plus performants sont ceux qui disposent d'une culture positive. Celle-ci repose principalement sur la collaboration entre tous les personnels de l'établissement scolaire, leur sentiment d'affiliation ainsi que leur volonté d'amélioration en tant que professionnels. Une telle culture positive nécessite que les acteurs de l'école se fassent mutuellement confiance. La présence de ce climat de confiance est indispensable pour favoriser les échanges constructifs et la collaboration entre chef d'établissement, personnels administratifs, enseignants, parents et élèves.

C'est principalement cette collaboration qui permet une amélioration significative des résultats des élèves via l'amélioration des pratiques en classe et hors classe. En France, les pratiques collaboratives sont néanmoins assez rares, comparativement à la moyenne des pays de l'OCDE. Le développement de la collaboration constitue donc un levier d'action important pour améliorer les résultats des établissements scolaires tout en les plaçant dans un processus d'innovation permanent.

Le présent document a donc pour objectif de répondre aux questions suivantes en s'appuyant sur les résultats de plusieurs décennies de recherche scientifique : Quel est l'impact conjoint de la culture d'établissement, de la confiance et de la collaboration sur les résultats des élèves ? Quels sont les leviers d'action spécifiques permettant aux établissements français de gagner en collaboration et en efficacité ?

1. L'effet de l'établissement scolaire sur les résultats des élèves.....	2
Les variables qui expliquent « l'effet établissement » .....	3
2. La collaboration comme composante centrale de la culture de l'établissement .....	3
3. La confiance : un prérequis à la collaboration .....	4
4. La collaboration : une dimension incontournable pour améliorer l'efficacité des établissements scolaires.....	5
L'état de la collaboration au sein des établissements scolaires.....	5
Favoriser la collaboration au sein d'un établissement scolaire.....	7
5. Développer spécifiquement la collaboration à l'école .....	8
6. Conclusion.....	10
7. Bibliographie.....	11

## 1. L'effet de l'établissement scolaire sur les résultats des élèves

Tout ce qui se passe dans l'enceinte des écoles peut avoir un effet significatif sur les apprentissages élèves [1]. Si les actions pédagogiques des enseignants et les activités réalisées en classe restent bien entendu centrales, il convient néanmoins de s'intéresser à l'impact direct et indirect de toutes les autres activités des acteurs pédagogiques et éducatifs sur la réussite des élèves. L'objectif de ce document est d'identifier les leviers d'action centraux qui ont le plus d'impact sur les élèves.

L'étude scientifique de « l'effet établissement » a justement pour objectif de comprendre ce qui caractérise une école qui « fonctionne », afin de mettre à jour les voies concrètes qui permettront aux décideurs des systèmes éducatifs d'atteindre leurs objectifs [2]. D'une manière globale, la recherche indique que toute démarche d'amélioration de l'école doit s'appuyer sur plusieurs notions importantes pour être efficace [3] :

- **L'école est au cœur du changement.** Ceci implique la nécessité de prendre en compte la situation particulière de chaque école lorsqu'une réforme est entreprise, plutôt que de supposer que toutes les écoles sont identiques et ont les mêmes besoins. Toute intervention doit donc être suffisamment flexible pour s'adapter aux particularités du terrain.
- **Une approche systématique du changement doit être planifiée** et mise en place avec soin sur plusieurs années pour que l'intervention soit efficace. Le travail d'amélioration de l'efficacité d'une école est un travail de longue haleine qui implique très souvent des périodes de stagnation, voire de légère régression [4]. Cette évolution non linéaire fait partie de la progression normale d'un établissement vers une plus grande efficacité [5].
- Pour atteindre des objectifs éducatifs plus efficacement, il faut **dépasser la simple mesure des notes des élèves**, et mettre l'accent sur les besoins développementaux des élèves de manière plus large, ainsi que sur le développement professionnel des enseignants. Mesurer la progression vers les objectifs choisis de manière systématique reste par ailleurs indispensable.
- Il faut mettre en place **une approche multiniveau**, en prenant en compte le rôle de chaque acteur (enseignants, chefs d'établissements, parents, conseillers, éducateurs, personnel administratif), ainsi que celui joué par les autorités locales afin d'aligner ces forces sur un même objectif.
- **Des stratégies d'implémentation intégrées**, c'est-à-dire à la fois descendantes (objectifs généraux, stratégie globale) et ascendantes (diagnostic, priorisation des objectifs et implémentation) sont indispensables. La première partie fournit un cadre, des ressources et des alternatives alors que la seconde apportera la matière et l'énergie pour mener à bien ces transformations.
- Enfin il faut encourager **l'institutionnalisation des démarches** mises en place afin que cela devienne naturel pour les acteurs de terrain et s'intègre à la culture de l'établissement.

Une fois ces éléments pris en compte, que peut-on concrètement attendre d'interventions focalisées sur l'établissement et non sur la salle de classe ? La plupart des recherches estiment que l'établissement scolaire a un effet direct (indépendant de ce qui se passe en classe) qui explique **10 à 15% des résultats des élèves** [1,6]. Les études mettant en avant ces chiffres se contentent de

comparer les résultats des élèves à plusieurs moments dans le temps, sans s'intéresser à leur rythme de progression. Les études qui se concentrent au contraire sur **la vitesse à laquelle les élèves progressent** (ou régressent) montrent que l'école peut expliquer entre **74% et 90%** [6,7] de ces progrès.

Quelle que soit l'angle d'analyse choisi, il est donc indéniable que les établissements scolaires jouent un rôle dans le progrès des élèves, et ce à travers divers leviers que nous allons exposer ci-après.

### **Les variables qui expliquent « l'effet établissement »**

Les résultats d'une école s'améliorent quand les compétences pédagogiques du directeur et des enseignants augmentent, quand l'enseignement passe d'une pratique individuelle à une pratique collective et que l'école aligne ses ressources organisationnelles pour soutenir l'amélioration des pratiques en classe [8]. C'est notamment le développement d'une **culture institutionnelle** et professionnelle de l'établissement qui joue un rôle prépondérant dans la mise en place d'une trajectoire de progrès [8]. Améliorer l'école exige de disposer de compétences professionnelles en interne, de pratiques pédagogiques institutionnalisées et d'une **culture collaborative** au sein des équipes enseignantes. Il faut donc travailler tous ces aspects pour améliorer l'efficacité d'un établissement : se focaliser immédiatement et principalement sur les résultats scolaires des élèves peut produire l'illusion d'une progression et peut s'avérer contre-productif à long-terme. Par ailleurs, le fait que les écoles travaillent ensemble au sein d'un réseau local peut avoir un impact positif supplémentaire sur les élèves en permettant le transfert de compétences et de savoir-faire d'une école à l'autre [9].

L'amélioration du fonctionnement d'une école s'explique également par la durée de la démarche mise en place. En effet, ce processus prend au moins 5 ans pour être parfaitement intégré à la culture de l'établissement et être assuré d'une certaine pérennité. Dans les premiers temps **les priorités ne doivent pas être d'augmenter les performances aux tests standardisés mais de créer les conditions qui vont favoriser un enseignement et un apprentissage de qualité**. Cela ne signifie pas que des progrès ne sont jamais visibles avant cette échéance, mais simplement qu'ils sont progressifs et doivent être évalués sur différents niveaux (culture de l'établissement, niveau de collaboration, changement de pratiques, résultats des élèves, etc.).

Ainsi, pour améliorer l'efficacité d'un établissement, il faut travailler sur plusieurs aspects de manière simultanée, en prenant en compte la culture actuelle de l'établissement pour la faire progresser vers une culture de l'innovation et de l'amélioration permanente.

## **2. La collaboration comme composante centrale de la culture de l'établissement**

Qu'est-ce au juste que la « culture d'établissement » ? La culture d'une école est un ensemble de normes, de valeurs, de croyances, de rituels, de comportements, d'attitudes, de symboles et d'histoires qui constituent l'identité propre de l'école. Ces « traditions » ne sont pas explicites et écrites, mais constituent l'essence des comportements et des interactions des acteurs [10]. Ces attentes implicites se développent au fil du temps, de la résolution de problèmes, de la réponse aux défis et de la gestion des échecs et des difficultés par les acteurs de l'école (enseignants, administratifs, éducateurs, parents, élèves, etc.). La culture se développe donc au fil des expériences partagées à la fois dans l'école et en dehors. Plus la culture de l'école est positive, plus les résultats de

l'école sont élevés [10–12]. Dans la notion de culture d'établissement, il y a plusieurs catégories de comportements que l'on peut considérer comme des comportements culturels positifs [13] :

- **La collaboration professionnelle** : le fait que les enseignants et personnels non enseignants travaillent ensemble pour régler les problèmes d'enseignement, d'organisation ou de curriculum.
- **Les relations d'affiliation et l'esprit de collégialité** : le fait que les acteurs aiment travailler ensemble, se fassent confiance, se soutiennent les uns les autres, se sentent valorisés et inclus.
- **L'efficacité et l'auto-détermination** : le fait que les acteurs fassent partie de l'établissement par choix et non par contrainte. Il s'agit également du fait que les acteurs cherchent à améliorer leurs compétences de manière proactive et professionnelle plutôt que de se sentir impuissants et de se réfugier dans la passivité.

La culture de l'école ne présente pas uniquement une base de travail pouvant faciliter la mise en place d'une démarche d'amélioration au sein d'un établissement scolaire : elle influence directement les résultats des élèves de manière positive [10–12]. Cela montre que la collaboration, les bonnes relations interpersonnelles et la proactivité des professionnels d'une école sont centraux dans toute démarche visant à améliorer le fonctionnement d'un établissement.

Un prérequis pour développer une culture positive dans l'école est donc la présence d'un sens de la communauté au sein de celle-ci. Cela se traduit par une coopération entre collègues, une bonne communication interne et des buts communs auxquels tout le monde adhère [14]. L'approche culturelle du développement des personnels met spécifiquement l'emphase sur le développement d'équipes de professionnels qui **collaborent**. Il faut donc développer des pratiques qui impliquent l'apprentissage mutuel, le suivi et l'engagement à travailler ensemble au sein des équipes pour développer une culture positive d'établissement. Ainsi, des activités collaboratives valorisées qui font sens doivent être planifiées et l'ensemble du personnel doit être encouragé à développer des interactions positives d'affiliation pour promouvoir le travail collaboratif dans les écoles [12]. Mais cela nécessite aussi d'évaluer fréquemment cette culture d'établissement et de la soutenir à travers des activités régulières.

### 3. La confiance : un prérequis à la collaboration

Pour que la collaboration puisse être mise en place, il faut que les acteurs se fassent confiance, sans quoi les objectifs d'amélioration de l'école ne peuvent être atteints [15]. La confiance contribue d'ailleurs directement à l'efficacité organisationnelle dans les écoles. De plus, la confiance des enseignants envers leurs collègues et leur chef d'établissement est liée à l'efficacité des écoles et a un impact sur les résultats des élèves [16]. La confiance est même considérée par certains chercheurs comme la « fondation de l'efficacité de l'école » [17]. Dans une école, la confiance est centrale car les enjeux nécessitent de travailler en équipe : les objectifs des uns ne peuvent être atteints sans s'appuyer sur les autres. La collaboration et la confiance sont donc des processus qui s'alimentent réciproquement. Le personnel des écoles qui veut être réactif et mieux travailler collectivement doit donc s'occuper de la dynamique de la confiance dans son établissement.

D'une manière générale on peut définir la confiance comme la volonté d'un acteur d'être vulnérable et de prendre des risques en se basant sur le fait que l'autre soit : compétent, ouvert, soucieux de l'autre et fiable [18,19]. Là où il n'y a pas de vulnérabilité, il n'y a pas besoin de confiance. De même la confiance est au cœur de toutes les règles, rôles et relations d'une organisation de

manière explicite et implicite. Elle fait partie intégrante du climat et de la culture de l'organisation [20].

La confiance à l'école peut être vue en relation à différents groupes : élèves, enseignants, administratifs, organisation, parents. Chaque groupe dans une relation entretient une compréhension des obligations liées à son rôle et a certaines attentes concernant les obligations des autres acteurs. Pour qu'une communauté scolaire marche bien, elle doit atteindre un accord concernant les relations entre rôles et les attentes et obligations que les autres attendent de chaque rôle [21]. Ainsi, au niveau de l'école, le degré de confiance prédit le niveau de collaboration. La confiance envers les parents et les élèves est celle qui influence le plus le niveau de collaboration entre les acteurs d'une manière générale. La confiance entre enseignants et parents permet également l'implication de ces derniers, ce qui n'est pas sans effet sur la réussite des élèves [22]. La confiance envers le chef d'établissement participe aussi au niveau de collaboration dans l'école. De plus, quand les enseignants n'ont pas confiance envers les parents et les élèves, cela tend à inhiber le niveau de collaboration au sein même de l'école. De même, avant d'être prêt à s'engager dans un processus démocratique, le chef d'établissement doit avoir confiance en ses équipes. La confiance envers les collègues et le principal est d'ailleurs liée à l'efficacité de l'école, à un climat scolaire positif et à l'authenticité du principal [23].

La confiance est donc nécessaire pour permettre une collaboration et une communication efficaces, base de toutes relations productives [19,24]. En l'absence de confiance, les individus sont de moins enclins à prendre des risques, exigent de plus grandes protections contre le risque de trahison et insistent de plus sur des mécanismes de sanctions pour protéger leurs intérêts [25].

Les écoles disposant d'un environnement de confiance fort partagent un engagement d'avancer ensemble dans l'intérêt des élèves. Les enseignants y prennent des risques et innovent en classe et les employés s'engagent au-delà de leur rôle classique pour améliorer l'apprentissage des élèves [16,26,27].

Ainsi, si la confiance ne garantit pas le succès, son absence est quasiment systématiquement synonyme d'échec en termes de résultats pour une école [16].

## **4. La collaboration : une dimension incontournable pour améliorer l'efficacité des établissements scolaires**

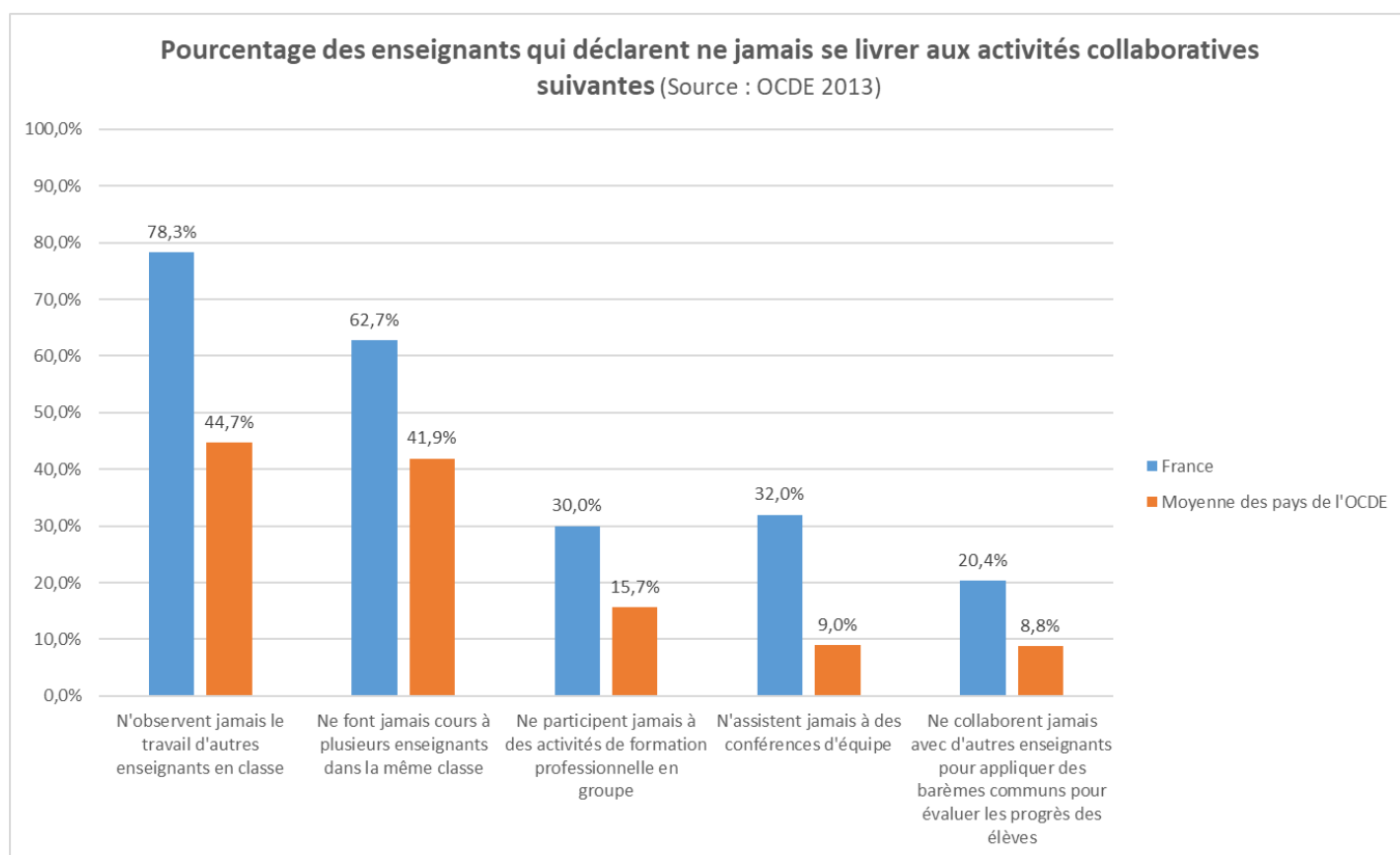
Une culture positive d'établissement s'appuie donc en premier lieu sur la collaboration des personnels, et notamment des enseignants. La collaboration est généralement définie comme le fait que les enseignants travaillent ensemble et s'engagent dans un dialogue réflexif tout en ayant pour objectif d'améliorer leurs pratiques et l'apprentissage des élèves. Voyons dans quelle mesure la collaboration est présente au sein des écoles françaises.

### **L'état de la collaboration au sein des établissements scolaires français**

Selon le dernier rapport PISA de l'OCDE [28], la collaboration entre enseignants au sein d'un établissement scolaire est la seule dimension (hors enseignement) qui a une corrélation directe et positive avec les performances des élèves (après contrôle du profil socio-économique des élèves et des établissements).

Attention cependant à ne pas confondre coordination entre enseignants et collaboration. En effet, l'échange approfondi d'idées est moins fréquent que les échanges simples relatifs à l'indispensable coordination entre enseignants (échange de matériel pédagogique, discuter des élèves ou assister à des conférences avec des collègues) [29]. Ce sont justement les pratiques de

collaboration (et non pas de coordination à finalité pédagogique) qui sont peu fréquentes en France [29] :



Cela est dommageable, puisque la collaboration entraîne une plus grande efficacité, des attitudes plus positives envers l'enseignement et un niveau de confiance plus élevé entre acteurs [30]. De même, le sentiment d'efficacité professionnelle des enseignants augmente avec le niveau de collaboration, et est directement lié à la réussite scolaire des élèves [29,30]. **La collaboration entre enseignants est liée à l'augmentation de leurs connaissances et compétences, à la qualité de l'instruction et à l'apprentissage des élèves** [31]. Ainsi, elle aide les enseignants à résoudre des problèmes éducatifs, ce qui s'avère directement bénéfique pour les élèves [30]. La collaboration influence d'ailleurs autant sur les résultats des élèves en maths et en sciences que leur milieu d'origine [32–34] et l'innovation dans l'enseignement [35]. Notons par ailleurs, qu'il est plus efficace, dans une démarche d'amélioration de l'école, de consacrer l'essentiel du temps de formation professionnelle des enseignants à ce travail collaboratif plutôt qu'à des formations extérieures [36].

La collaboration entre enseignants ne nécessite cependant pas que tous les enseignants d'un établissement travaillent ensemble en permanence. Il est en effet plus efficace de constituer des groupes de travail s'attaquant à diverses problématiques, l'essentiel étant de vérifier que cela n'isole pas certains groupes d'enseignants de leurs collègues. Ces groupes d'éducateurs travaillent ensemble pour analyser et améliorer leurs pratiques pédagogiques en classe en engageant un cycle continu d'interrogations qui favorise un apprentissage collectif intensif [37]. La collaboration au sein de ces groupes doit mettre l'accent sur l'apprentissage des élèves plutôt que sur l'enseignement et présuppose un environnement favorable à la collaboration. De plus ces collaborations doivent développer une culture des données et évaluer régulièrement leurs progrès pour être efficace et apporter une plus-value aux élèves.

Une autre manière de collaborer consiste à mettre en place des tutorats entre collègues. En France, les activités de tutorat sont rarement offertes aux enseignants (moins de 5% des établissements), alors même que les programmes de tutorat ont un impact important sur les pratiques des enseignants en classe et les résultats des élèves [38]. Cela s'avère tout particulièrement bénéfique pour les enseignants débutants et peut faire partie d'un dispositif d'accueil proactif et positif permettant une meilleure intégration des nouveaux arrivants. De plus, cela les incite à rester plus longtemps dans l'établissement et les rend plus engagés et épanouis dans leur travail [39]. Tous les pays de l'OCDE qui ont réussi des réformes éducatives profondes et sont considérés comme performants (au sens des enquêtes PISA) possèdent d'ailleurs un dispositif d'accompagnement des jeunes enseignants conséquent [28].

Notons également que les enseignants qui bénéficient davantage de la formation continue sont plus susceptibles de coopérer avec leurs collègues, et ce en leur apportant un soutien pédagogique pour concourir à l'amélioration de l'enseignement.

Hormis la collaboration entre enseignants, le climat positif dû à une coopération entre enseignants, élèves, familles et autres membres du personnel peut avoir une incidence positive sur tous les acteurs au sein de l'établissement et améliorer le climat en classe et dans tout l'établissement [29,33]. Cela installe des conditions propices à l'apprentissage des élèves de façon durable.

### **Favoriser la collaboration au sein d'un établissement scolaire**

Il ne suffit cependant pas de décréter la collaboration entre enseignants pour que celle-ci se produise. Les écoles sont en effet constituées de réseaux sociaux qui vont favoriser ou défavoriser la culture de collaboration en fonction des liens de confiance existants entre les acteurs [35]. Ces relations préexistantes ont un impact sur les performances des élèves puisqu'elles conditionnent l'accès des enseignants aux ressources pédagogiques (contenus, compétences, etc.) [40]. En effet, les enseignants ne sont souvent pas au courant de l'expertise et de l'expérience de leurs collègues. L'école échoue alors dans son objectif de capitalisation de l'expertise des enseignants [35]. Ainsi, sans même considérer les pratiques collaboratives, des relations sociales positives permettent aux enseignants de s'engager individuellement dans des pratiques innovantes avec un environnement plus sûr et protecteur sans avoir peur d'être puni ou ridiculisés [35]. Des interactions sociales fréquentes entre acteurs de l'école facilitent l'implémentation de réformes, de coconstruire, d'apprendre collectivement, et d'avoir une compréhension partagée des objectifs poursuivis.

La collaboration avec le chef d'établissement a également son importance. En effet, dans les écoles excellentes les chefs d'établissement accordent de la valeur aux perceptions et avis de leurs enseignants et ont une utilisation pertinente de ces ressources dans la résolution des problèmes. Cela ne signifie pas pour autant que toutes les décisions doivent être prises en équipe. Par exemple, certains domaines ne touchent pas directement les enseignants, alors que dans d'autres domaines le processus de prise de décision peut bénéficier de leur expertise. Ainsi, si s'il y a des enjeux pour l'enseignants et que son expertise est requise, l'enseignant doit être associé au processus de décision (ce qui inclut la prise de décision finale) [15]. Prendre des décisions de manière collaborative augmente la qualité des décisions prises mais augmente aussi bien souvent la motivation et l'implication de la part des enseignants [15].

## 5. Développer spécifiquement la collaboration à l'école

L'analyse de la littérature montre donc bien la nécessité de développer la collaboration entre acteurs d'une école lorsque l'on cherche à améliorer son efficacité. Pour implémenter un dispositif visant à favoriser les pratiques collaboratives, il est nécessaire [41] :

- Que le **projet d'amélioration** soit porté par la direction avec un souci de transparence et d'honnêteté.
- De mettre en place des dispositifs pour **réparer la confiance** lorsqu'elle a disparu.
- De favoriser la **prise de décision collective** et le leadership partagé.
- D'assurer et de valoriser la **communication**.
- De mettre en place des dispositifs qui permettent aux personnels d'**exprimer des désaccords** sans avoir peur de représailles.
- De favoriser et d'**encourager l'innovation** et l'expérimentation.
- De s'assurer que les enseignants disposent des **ressources essentielles** : livres, fournitures, etc. et au bon moment.

Lorsque l'on se focalise plus particulièrement sur les enseignants, certaines démarches spécifiques vont favoriser le développement de la confiance et de la collaboration :

- Engager tout le personnel de l'établissement dans des **activités et discussions liées à la vision**, la mission et les valeurs fondamentales de l'école [23].
- Faire en sorte que les **nouveaux enseignants se sentent bienvenus et accueillis** grâce à des activités formelles et informelles [42].
- Créer et soutenir des **opportunités de travail collaboratif** pour les enseignants [43].
- Trouver des manières d'augmenter ou d'**améliorer la communication** au sein de l'établissement.
- Faire de la construction de relations entre professionnels une priorité en formant des **groupes de travail** proposant des stratégies de développement.
- Choisir une **politique de développement professionnel** qui promeut la construction de relations (tutorat, mentorat, communautés d'apprentissage professionnelles, etc.).

Il apparaît dès lors que le travail sur la confiance doit se faire de manière concomitante au travail sur la collaboration. Un des éléments requis pour la mise en place de pratiques collaboratives, hormis le travail sur la confiance, est bien entendu le fait d'établir un planning des enseignants leur permettant d'avoir des temps de présence en commun dans l'établissement [36].

Comme toute intervention visant à améliorer le fonctionnement et les performances d'un établissement scolaire, la mise en place de la collaboration ne garantit pas des résultats systématiques, et certainement pas à court terme. Il faut que le sens de la communauté se développe, que les objectifs individuels soient respectés et que le travail pendant les sessions collaboratives soit exigeant sur la durée. Il faut de surcroît que les personnes participantes développent des compétences en lien avec le travail collaboratif et la gestion des conflits productive, grâce à des apports extérieurs.

En outre, il faut mesurer de manière rigoureuse l'impact de toute intervention sur la collaboration pour être en mesure d'en ajuster les contours au plus près des besoins de l'établissement au fil du temps. Pour ce faire, il est bon de mesurer l'évolution de la culture, de la collaboration et de la confiance au sein d'un établissement scolaire bénéficiant d'un



accompagnement. Cela permet de compléter la mesure de l'évolution des résultats scolaires des élèves, qui reste évidemment indispensable.

## Outils pour mesurer l'impact d'un accompagnement portant sur la collaboration au sein d'un établissement scolaire

Impact	Dimension	Outil
Direct	Culture de l'établissement	School Culture Triage Survey [13]
	Confiance entre acteurs	Omnibus Trust Scale [19,23]
	Collaboration	Collaboration Survey [15]
Indirect	Résultats scolaires	Évaluation harmonisée au sein de l'établissement scolaire

Pour résumer, les interventions au sein des établissements scolaires doivent donc se focaliser principalement sur trois aspects pour développer la collaboration [44] :

- **La capacité de l'équipe** : partage d'informations, accès à l'information, participation à la fixation d'objectifs et au développement de stratégies, compétences des membres de l'équipe.
- **La cohésion d'équipe** : partage d'un objectif commun et sentiment d'interdépendance. Capacité à confronter des points de vue différents ouvertement pour se nourrir de ces débats (controverse productive).
- **L'efficacité de l'équipe** : qualité des décisions prises, capacité à implémenter ces décisions et évaluation des mesures mises en place.

Il est donc indispensable d'augmenter la culture de collaboration (via des formations, des travaux en commun, et l'intervention d'experts), de la favoriser via des dispositifs de travail spécifiques, puis enfin d'en évaluer la qualité et les résultats [45] (ceci afin de pouvoir ajuster l'intervention mise en place et s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés).

## 6. Conclusion

Développer une **culture positive** basée sur la **collaboration** et la **confiance** au sein des établissements scolaires est donc une priorité pour **améliorer l'apprentissage des élèves**. Nonobstant l'effet direct du développement de ces dimensions, celles-ci modifient également la manière dont les enseignants construisent leurs cours, ce qui conduit à une cumulation d'effets positifs au profit des élèves.

**Toute intervention qui vise à changer l'école en s'appuyant sur les ressources des acteurs de terrain doit dès lors faire du développement de la collaboration une priorité.** L'institutionnalisation de la culture de l'innovation, de l'expérimentation et du travail collectif au bénéfice des élèves nécessite certes d'intervenir sur plusieurs années, mais garantit l'intégration de ces pratiques dans la culture de l'établissement sur le long terme, au contraire de dispositifs plus ponctuels et isolés (qui, bien qu'utiles, restent limités dans leurs effets).

## 7. Bibliographie

- [1] Teddlie C, Reynolds D, editors. The international handbook of school effectiveness research. London ; New York: Falmer Press; 2000.
- [2] Reynolds D, Teddlie C, Creemers B, et al. An introduction to school effectiveness research. In: Teddlie C, Reynolds D, editors. Int. Handb. Sch. Eff. Res. London ; New York: Falmer Press; 2000. p. 3–25.
- [3] Reynolds D, Teddlie C, Hopkins D, et al. Linking school effectiveness and school improvement. In: Teddlie C, Reynolds D, editors. Int. Handb. Sch. Eff. Res. London ; New York: Falmer Press; 2000. p. 206–231.
- [4] Elmore RF, City EA. The Road to School Improvement. Chall. Change Start Sch. Improv. Now [Internet]. 2590 Conejo Spectrum, Thousand Oaks, California 91320 United States? Corwin Press; 2009 [cited 2017 Jul 5]. p. 21–28. Available from: <http://sk.sagepub.com/books/the-challenge-of-change-2e/n3.xml>.
- [5] Valenzuela JP, Bellei C, Allende C. Measuring systematic long-term trajectories of school effectiveness improvement. Sch. Eff. Sch. Improv. 2016;27:473–491.
- [6] Dumay X, Coe R, Anumendem DN. Stability over time of different methods of estimating school performance. Sch. Eff. Sch. Improv. 2014;25:64–82.
- [7] Guldmond H, Bosker RJ. School effects on students' progress ? a dynamic perspective. Sch. Eff. Sch. Improv. 2009;20:255–268.
- [8] Bellei C, Vanni X, Valenzuela JP, et al. School improvement trajectories: an empirical typology. Sch. Eff. Sch. Improv. 2016;27:275–292.
- [9] Chapman C, Muijs D. Does school-to-school collaboration promote school improvement? A study of the impact of school federations on student outcomes. Sch. Eff. Sch. Improv. 2014;25:351–393.
- [10] Koçyiğit M. The Effect of School Culture on Student Achievement. In: Karadag E, editor. Factors Eff. Stud. Achiev. [Internet]. Cham: Springer International Publishing; 2017 [cited 2017 Jul 5]. p. 183–197. Available from: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-56083-0\\_11](http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-56083-0_11).
- [11] Cunningham B. A study of the relationship between school cultures and student achievement. [Orlando]: University of Central Florida; 2003.
- [12] Vislocky KL. The relationship between school culture and student achievement in middle schools. [Orlando]: University of Central Florida; 2005.
- [13] Wagner C. School Leader's Tool. Princ. Leadersh. 2006;7:41–44.
- [14] Reynolds D, Teddlie C. The processes of school effectiveness. In: Teddlie C, Reynolds D, editors. Int. Handb. Sch. Eff. Res. London ; New York: Falmer Press; 2000. p. 134–159.
- [15] Tschannen-Moran M. Collaboration and the need for trust. J. Educ. Adm. 2001;39:308–331.
- [16] Bryk AS, Schneider B. Trust in schools: a core resource for improvement. New York: Russell Sage Foundation; 2002.
- [17] Cunningham WG, Gresso DW. Cultural leadership: the culture of excellence in education. Boston: Allyn & Bacon; 1993.
- [18] Mishra AK. Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In: Kramer R, Tyler T, editors. Trust Organ. Front. Theory Res. [Internet]. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States:

- SAGE Publications, Inc.; 1996 [cited 2017 Jul 6]. p. 261–287. Available from: <http://knowledge.sagepub.com/view/trust-in-organizations/SAGE.xml>.
- [19] Tschannen-Moran M, Hoy WK. A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Rev. Educ. Res.* 2000;70:547–593.
- [20] Carnevale DG. *Trustworthy government: leadership and management strategies for building trust and high performance*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers; 1995.
- [21] Bryk AS, Schneider B. Trust in schools: a core resource for school reform. *Educ. Leadersh.* 2003;60:40–45.
- [22] Van Maele D, Van Houtte M, Forsyth PB. Trust as a matter of equity and excellence in education. In: Maele D van, Forsyth PB, Houtte M van, editors. *Trust Sch. Life Role Trust Learn. Teach. Lead. Bridg.* New York, NY: Springer; 2014. p. 1–33.
- [23] Tschannen-Moran M, Hoy W. Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. *J. Educ. Adm.* 1998;36:334–352.
- [24] Baier A. Trust and Antitrust. *Ethics.* 1986;96:231–260.
- [25] Tyler TR, Kramer RM. Whither Trust? In: Kramer RM, Tyler TR, editors. *Trust Organ. Front. Theory Res.* [Internet]. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc.; 1996 [cited 2017 Jul 6]. Available from: <http://knowledge.sagepub.com/view/trust-in-organizations/SAGE.xml>.
- [26] Moolenaar NM, Slegers PJC. Social networks, trust, and innovation. How social relationships support trust and innovative climates in Dutch schools. In: Daly AJ, editor. *Soc. Netw. Theory Educ. Change.* Cambridge, Mass: Harvard Education Press; 2010. p. 97–114.
- [27] Demir K. The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools. *Educ. Sci. Theory Pract.* [Internet]. 2015 [cited 2017 Jul 5];15. Available from: <http://www.estp.com.tr/tr/makale/the-effect-of-organizational-trust-on-the-culture-of-teacher-leadership-in-primary-schools/>.
- [28] OCDE. Résultats du PISA 2015 (Volume II) [Internet]. ?ditions OCDE; 2017 [cited 2017 Jul 5]. Available from: [http://www.oecd-ilibrary.org/education/resultats-du-pisa-2015-volume-ii\\_9789264267558-fr](http://www.oecd-ilibrary.org/education/resultats-du-pisa-2015-volume-ii_9789264267558-fr).
- [29] OCDE. Résultats de TALIS 2013 [Internet]. Éditions OCDE; 2014 [cited 2017 Jul 5]. Available from: [http://www.oecd-ilibrary.org/education/resultats-de-talis-2013\\_9789264214293-fr](http://www.oecd-ilibrary.org/education/resultats-de-talis-2013_9789264214293-fr).
- [30] Goddard YL, Goddard RD, Tschannen-Moran M. A Theoretical and Empirical Investigation of Teacher Collaboration for School Improvement and Student Achievement in Public Elementary Schools. *Teach. Coll. Rec.* 109:877–896.
- [31] Garet MS, Porter AC, Desimone L, et al. What Makes Professional Development Effective? Results From a National Sample of Teachers. *Am. Educ. Res. J.* 2001;38:915–945.
- [32] Wenglinsky H. *How teaching matters: Bringing the classroom back into discussions of teacher quality* [Internet]. Princeton, NJ: The Milken Family Foundation and Educational Testing Service; 2000. p. 36. Available from: <https://www.ets.org/Media/Research/pdf/PICTEAMAT.pdf>.
- [33] Gruenert S. Correlations of Collaborative School Cultures with Student Achievement. *NASSP Bull.* 2005;89:43–55.
- [34] Bruce CD, Esmonde I, Ross J, et al. The effects of sustained classroom-embedded teacher professional learning on teacher efficacy and related student achievement. *Teach. Teach. Educ.* 2010;26:1598–1608.

- [35] Moolenaar NM. A Social Network Perspective on Teacher Collaboration in Schools: Theory, Methodology, and Applications. *Am. J. Educ.* 2012;119:7–39.
- [36] Graham P. Improving Teacher Effectiveness through Structured Collaboration: A Case Study of a Professional Learning Community. *RMLE Online.* 2007;31:1–17.
- [37] DuFour R. What is a “professional learning community” ? *Educ. Leadersh.* 2004;61:6–11.
- [38] Rockoff J. Does Mentoring Reduce Turnover and Improve Skills of New Employees? Evidence from Teachers in New York City [Internet]. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research; 2008 [cited 2017 Jul 5]. Report No.: w13868. Available from: <http://www.nber.org/papers/w13868.pdf>.
- [39] Ingersoll RM, Strong M. The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers: A Critical Review of the Research. *Rev. Educ. Res.* 2011;81:201–233.
- [40] Pil FK, Leana C. Applying Organizational Research to Public School Reform: The Effects of Teacher Human and Social Capital on Student Performance. *Acad. Manage. J.* 2009;52:1101–1124.
- [41] Shockley-Zalabak PS, Morreale SP. Building high-trust organizations. *Lead. Lead.* 2011;2011:39–45.
- [42] Gordon SP. How to help beginning teachers succeed. Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development; 1991.
- [43] Blase J, Blase JR. Empowering teachers: what successful principals do. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif: Corwin Press; 2001.
- [44] Botha RJ. School effectiveness: conceptualising divergent assessment approaches. *South Afr. J. Educ.* 2010;30:605–620.
- [45] Gajda R, Koliba CJ. Evaluating and Improving the Quality of Teacher Collaboration: A Field-Tested Framework for Secondary School Leaders. *NASSP Bull.* 2008;92:133–153.