



Communauté d'apprentissage et accompagnement individuel : deux dispositifs pour soutenir l'insertion professionnelle de directrices chargées de cours à l'université

Brigitte **Gagnon**
Université de Sherbrooke (Canada)

<http://dx.doi.org/10.18162/fp.2025.a350>

CHRONIQUE • Insertion professionnelle

Introduction

La préoccupation pour l'insertion professionnelle en enseignement n'est plus à démontrer. En effet, de nombreuses recherches se sont penchées sur les besoins de soutien de personnes enseignantes débutant dans la profession (Boutin et Dufour, 202; Carpentier et al., 2019) et sur l'importance de leur offrir des dispositifs de soutien efficaces durant leurs premières années d'entrée en fonction (Leroux et Mukamurera, 2013). Cette chronique expose un contexte particulier d'insertion professionnelle où des directrices d'un centre de services scolaire exercent pour la première fois une fonction de chargées de cours, puis de l'apport de la communauté d'apprentissage et de l'accompagnement individuel à titre de dispositifs pour les soutenir durant cette période.

Contexte

Au Québec, pour accéder à une fonction de direction d'établissement, une formation de deuxième cycle de 30 crédits (DESS) est obligatoire. À l'instar d'autres universités québécoises, depuis plusieurs années déjà, le département de Gestion de l'éducation et de la formation de l'Université de Sherbrooke offre cette formation. Au fil du temps, une quinzaine de partenariats ont été développés avec des centres de services scolaires (CSS) afin de considérer dans la formation offerte, la culture organisationnelle et les savoirs professionnels développés dans ces milieux. Pour ce faire, **quatre activités pédagogiques**,

correspondant aux deux premières années du diplôme, sont offertes sur les lieux de travail, par des gestionnaires scolaires expérimentés (personnes chargées de cours) provenant de ces milieux et reconnus pour leur expertise auprès de leurs pairs. C'est le cas du CSS des Hautes-Rivières, où ces activités sont prises en charge par **quatre directrices** du milieu exerçant également **la fonction de chargée de cours** pour *l'Université de Sherbrooke*.

Besoins exprimés par les personnes chargées de cours du CSS

En étant à leur première expérience d'enseignement universitaire, les directrices scolaires, embauchées à titre de chargées de cours, ont sollicité des membres de notre équipe professorale pour les accompagner dans leur insertion à cette nouvelle fonction. Lors d'une première rencontre, des enjeux et besoins ont été mis à jour : la collaboration et la communication interprofessionnelles, des enjeux éthiques; des tensions de rôles; de l'inconfort dans l'exercice d'une double posture, en plus des responsabilités inhérentes à la fonction traditionnelle de personne chargée de cours (planification, animation des activités d'apprentissage et d'évaluation, etc.). Nous avons constaté que ces enjeux affectaient **leur agir compétent et conscient**¹ ainsi que **leur bien-être**², et révélaient un **besoin de soutien dans cette nouvelle fonction**. C'est pourquoi il a été convenu avec elles de leur offrir un accompagnement en communauté d'apprentissage, de même que des rencontres individuelles pour répondre à leurs besoins au fil du temps.

L'accompagnement en communauté d'apprentissage

La communauté d'apprentissage représente un lieu de partage et de soutien qui permet la construction de savoirs individuels et collectifs, l'ajustement de pratiques et la recherche de sens autour d'une vision partagée (Dionne et al., 2010). La communauté d'apprentissage établit sa fondation par la création d'une **alliance de travail** prenant **en compte le bien-être de ses membres** (Gagnon et al., 2023). En fonction de notre définition du bien-être (voir note 2), voici un tableau présentant les **actions privilégiées**, convenues avec les chargées de cours, pour éprouver du bien-être dans la communauté d'apprentissage.

Tableau 1*Alliance de travail pour vivre du bien-être ensemble.*

Composantes	Comment prendre en compte ces composantes dans le cadre des rencontres en communauté d'apprentissage ?
Émotions positives	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser des activités brise-glace pour considérer les émotions de chacun et chacune. Choisir le lieu et le moment des rencontres avec soin.
Relations positives	<ul style="list-style-type: none"> S'intéresser à la personne au-delà de son rôle et de ses mandats. Faire preuve de respect, d'écoute, de confiance et d'ouverture.
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer d'une bonne compréhension de ce qui est attendu en tant que chargées de cours en négociant le sens et en proposant des ajustements aux modalités, si nécessaire. Se rappeler l'alliance de travail au début de chaque rencontre.
Accomplissement	<ul style="list-style-type: none"> Prévoir un moment de rétroviseur au début de chaque rencontre (récapitulatif des actions réalisées lors des rencontres précédentes) pour faire voir le chemin parcouru. Prévoir un moment de conclusion à la fin de chaque rencontre pour témoigner des accomplissements et fiertés du jour.
Sens	<ul style="list-style-type: none"> Le moment de rétroviseur permet également de créer du sens puisqu'on garde notre fil conducteur.
Vitalité physique	<ul style="list-style-type: none"> Prendre de réelles pauses. Célébrer nos réalisations et notre cheminement.

Les rencontres collectives se sont déroulées sur une période de trois ans à raison de cinq ou six rencontres annuelles. Elles ont permis l'**acquisition** et la **mobilisation de ressources**, ainsi qu'une **prise de recul** sur ces dernières (LeBoterf, 2007), et ce, afin de **favoriser le développement d'un agir compétent et conscient** en tant que directrices chargées de cours (Guay et Gagnon, 2021). Comme on peut le voir dans le tableau suivant, en fonction des besoins et intérêts exprimés par les directrices chargées de cours, lors de la dernière année du projet, il fut, entre autres, question de développer des ressources sur l'exercice d'un agir compétent et conscient, sur les principes andragogiques, sur la pratique réflexive, et la rétroaction, sur les approches pédagogiques et perspectives d'apprentissage ainsi que sur l'utilisation des connaissances validées dans son enseignement, etc.

Tableau 2

Planification des rencontres individuelles et collectives

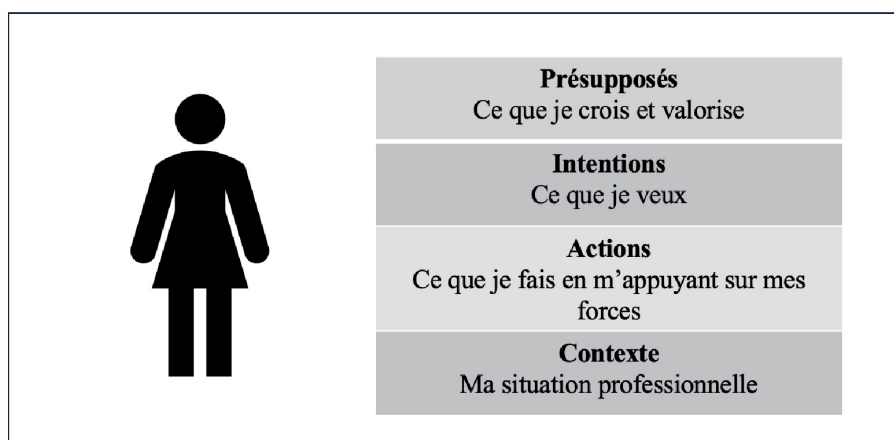
Rencontres collectives et individuelles avec les directrices chargées de cours Année 2023-2024								
Rencontres	Rencontre collective 1	Rencontre individuelle	Rencontre collective 2	Rencontre collective 3	Rencontre collective 4	Rencontre individuelle	Rencontre Collective 5	Rencontre Collective 6
Dates	11 /09	Octobre	9 /11	26 /01	11/03	Mai	24 /05	18/06
Objets de la rencontre	Qu'est-ce qu'incarner un agir compétent et conscient en tant que directrice chargée de cours?	Élaboration du projet de développement professionnel répondant à une préoccupation ou à un intérêt particulier relatif à sa fonction de directrice chargée de cours	Principes andragogiques	Pratique réflexive	Approches pédagogiques et perspectives d'apprentissage	Régulation et autoévaluation du projet de développement professionnel	Connaissances validées	Bilan du développement professionnel individuel et collectif

Des rencontres individuelles

Lors de la dernière année du projet, deux rencontres individuelles d'une durée de 90 minutes ont été enchâssées au calendrier des rencontres en communauté d'apprentissage. L'intention était de permettre à chaque directrice chargée de cours d'élaborer **un projet de développement professionnel** en fonction **d'un enjeu ou d'un besoin spécifique** rencontré dans sa pratique et de le réaliser durant l'année. Lors de la **première rencontre** tenue en octobre 2023, chaque directrice chargée de cours a formulé un projet sous forme de question (McNiff et Whitehead, 2010) : « *Comment puis-je... ?* ». Par exemple, l'une d'entre elles a formulé sa question ainsi : « *Comment puis-je développer ma capacité à formuler des rétroactions alignées à mes intentions pédagogiques ?* ». Ou une autre : « *Comment puis-je mieux planifier mon enseignement en m'appuyant sur des connaissances validées en gestion de l'éducation ?* ».

Figure 1

L'agir compétent et conscient (Guay et Gagnon, 2021)



Lors de la deuxième rencontre qui a eu lieu en mai 2024, l'entretien a servi à mettre à jour la réponse à la question de chaque personne chargée de cours sous **la forme d'un agir compétent et conscient**, c'est-à-dire en identifiant le **contexte** spécifique, **les intentions et présupposés** explicites, de même que **les actions posées** en fonction de ces derniers. Par exemple, pour la question : « *Comment puis-je développer ma capacité à formuler des rétroactions alignées à mes intentions pédagogiques ?* », la directrice chargée de cours a mis à jour ses présupposés et ses intentions concernant la rétroaction dans son contexte spécifique d'enseignement et a expérimenté un outil en s'appuyant sur les travaux de Rodet (2004) afin d'offrir de la rétroaction affective, cognitive, méthodologique et métacognitive à ses étudiants. En rencontre collective, elle a pu partager le fruit de ses expériences et de ses apprentissages concernant son projet de développement professionnel.

Apports des dispositifs offerts

Nous terminons cette chronique en mettant en lumière l'apport des dispositifs en soutien à l'insertion professionnelle des personnes chargées de cours. Voici trois extraits tirés de la rencontre de bilan ayant eu lieu en juin 2024.

« **Le soutien, la bienveillance, le non jugement et la rétroaction positive** sont pour ma part essentiels pour le maintien de mon bien-être. » Cet extrait nous permet de conscientiser les manières d'être et de faire des personnes accompagnatrices qui influencent le bien-être des personnes accompagnées. « **Les rencontres collectives** m'ont permis de me sentir moins seule et de prendre du recul sur divers aspects de ma pratique, alors que **les rencontres individuelles** m'ont soutenue pour travailler sur un élément qui nuisait à mon bien-être, afin de prendre du pouvoir sur la situation et améliorer les choses pour moi et mon organisation. » On constate ici que la complémentarité des deux dispositifs est intéressante pour répondre à des besoins différents exprimés par les personnes chargées de cours. « **L'énorme gain en termes de SENS** a contribué à me donner confiance et à diminuer mon sentiment d'imposteur. » Finalement, il importe de rechercher constamment à soutenir la création de sens, composante du modèle de bien-être retenu, puis élément essentiel d'une communauté d'apprentissage, lors des rencontres collectives et individuelles.

Finalement, ces deux dispositifs, combinés de façon complémentaire, gagnent à être utilisés dans des contextes où l'on souhaite soutenir le développement d'un agir compétent et conscient et favoriser le bien-être de personnels scolaires en insertion professionnelle.

Notes

- ¹ **Agir compétent et conscient** : Capacité à mettre en œuvre des **actions** prioritaires adaptées au **contexte**, en fonction d'**intentions** et de **présupposés** conscients et explicites (Guay et Gagnon, 2021).
- ² **Bien-être** : Le bien-être psychologique et physique est une expérience subjective, propre à chaque individu, attribuable à différentes composantes (**sens, réussite, émotions positives, relations positives, engagement, vitalité physique**) et mobilisant **ses forces** de caractère, qui combinées de façon unique, permettent d'éprouver un sentiment de satisfaction et de sérénité dans les différentes sphères de sa vie personnelle et professionnelle (Gagnon et al., 2023).

Références

- Boutin, G. et Dufour, F. (2021). *Aider le nouvel enseignant à réussir son insertion professionnelle. Pour une approche réflexive et partenariale de l'accompagnement*. Presses de l'Université du Québec.
- Carpentier, G., Mukamurera, J., Leroux, M. et Lakhel, S. (2019). Pourquoi les enseignants débutants ne se sentent-ils pas assez soutenus ? *Phronesis*, 9(3), 5-18. <https://doi.org/10.7202/1067212ar>
- Dionne, L., Lemyre, F. et Savoie-Zajc, L. (2010). Vers une définition englobante de la communauté d'apprentissage (CA) comme dispositif de développement professionnel. *Revue des sciences de l'éducation*, 36(1), 25-43. <https://doi.org/10.7202/043985ar>
- Gagnon, B., Bruneau, I. et Denis, S. (2023, 10 mai). Accompagner des leaders scolaires dans un projet de développement professionnel portant sur le maintien ou l'amélioration de leur bien-être en fonction de leurs besoins prioritaires : démarche et ressources proposées par une équipe d'accompagnement dans le cadre d'une recherche-action. [communication orale]. Dans N. Goyette, N. Duroisin et M.-A. Pelletier. (resp.), *La psychopédagogie du bien-être : une clé de voûte pour favoriser le bien-être des acteurs en éducation*. ACFAS. Montréal. <https://www.acfas.ca/evenements/congres/programme/90/500/509/c>
- Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2021). *Quel leadership incarner en tant que chercheuses-praticiennes en contexte de recherche-action pour inspirer celui des directions générales des centres de services scolaire et des commissions scolaires du XXI^e siècle ?* Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles. Paris, France. <https://hal.science/hal-03500166>
- LeBoterf, G. (2007). *Professionaliser. Le modèle de navigation professionnelle*. Eyrolles.
- Leroux, M. et Mukamurera, J. (2013). Bénéfices et conditions d'efficacité des programmes d'insertion professionnelle en enseignement : état des connaissances sur le sujet. *Formation et Profession*, 21(1), 13-27. https://formation-profession.org/files/numeros/4/v21_n01_32.pdf
- McNiff, J. et Whitehead, J. (2010). *You and your action research project* (3^e éd.). Routledge.
- Rodet, J. (2004). La rétroaction, support d'apprentissage. *Distances*, 4(2). <https://edutice.archives-ouvertes.fr/edutice-00000482/document>

Pour citer cet article

- Gagnon, B. (2025). Communauté d'apprentissage et accompagnement individuel : deux dispositifs pour soutenir l'insertion professionnelle de directrices chargées de cours à l'université [Chronique]. *Formation et profession*, 33(2), 1-6. <https://dx.doi.org/10.18162/fp.2025.a350>