©Auteure. Cette œuvre, disponible à
http://dx.doi.org/10.18162/fp.2024.a331, est distribuée
sous licence Creative Commons Attribution 4.0 International
http://creativecommons.org/licences/by/4.0/deed.fr

Exercer une double fonction de direction et de chargée de cours dans un centre de services scolaire : comment surmonter les tensions de rôle inhérentes à cette posture hybride ?

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

http://dx.doi.org/10.18162/fp.2024.a331

CHRONIQUE • Gestion de l'éducation

Introduction

Depuis plusieurs années, *l'Université de Sherbrooke* a établi des partenariats avec des centres de services scolaires afin d'offrir la formation obligatoire de deuxième cycle de 30 crédits (DESS) destinée aux personnes souhaitant occuper une fonction de directions d'établissement. Dans plusieurs de ces centres, les activités pédagogiques relatives aux deux premières années du diplôme sont assumées par des directions d'établissement ou cadres, provenant du milieu, et reconnus pour leur expérience et leur expertise auprès de leurs pairs. Ces personnes exercent donc une double fonction dans ce contexte. Bien que comportant de nombreux avantages, cette situation peut engendrer des situations inconfortables (tensions de rôle) pour les directrices chargées de cours qui se retrouvent dans une position hybride inédite. Cette chronique souhaite mettre en lumière différentes tensions de rôles vécues par les directrices chargées de cours ainsi que les moyens entrepris pour les réduire.

Qu'est-ce que les tensions de rôles ?

Royal (2008) définit les tensions de rôle comme des « situations où l'individu éprouve de la difficulté à assumer son rôle. Ces tensions de rôle peuvent prendre la forme de la surcharge, du conflit de rôle, de l'incapacité de rôle ou de l'ambiguïté de rôle. » (p. 12)

Dans le contexte décrit précédemment, les directrices chargées de cours ont vécu des situations pouvant être associées à différentes tensions de rôle. Nous en illustrons quelques-unes dans le tableau suivant.

ISSN 2368-9226

Tableau 1

Types de tensions, contexte et exemples de questions

Types de tensions	Contexte	Exemple de questions soulevées par les chargées de cours
Conflit de rôle inter-système	Les directrices chargées de cours avaient à la fois à répondre aux attentes de l'organisation scolaire quant à leur implication dans le programme d'insertion professionnelle du centre de services scolaire ainsi qu'aux exigences universitaires concernant la pédagogie, le contenu des plans d'activités pédagogiques, l'évaluation des apprentissages.	Si les attentes divergent entre ce qui est demandé par le centre de services scolaire et l'université, comment être loyale envers les deux organisations ?
Ambiguïté de rôle	Les directrices chargées de cours exerçaient à la fois la fonction de chargée de cours auprès de leurs pairs en insertion professionnelle, tout en étant gestionnaires scolaires et collègues dans les rencontres de gestion.	Comment préserver une posture éthique avec mes collègues qui sont, dans certaines circonstances, mes étudiants ou les supérieurs immédiats de mes étudiants ?
L'incapacité de rôle associée à une absence de ressources, d'information, de moyens techniques ou d'autorité	À certaines occasions, des décisions prises par des collaborateurs ou un manque d'information relativement à des décisions prises à d'autres niveaux organisationnels avaient une incidence sur leur enseignement et venaient influencer leur capacité à exercer leur rôle de façon optimale.	Quel est mon pouvoir d'agir et ma légitimité concernant les changements apportés par mes collaborateurs à d'autres niveaux organisationnels si ces changements ont une incidence sur le contenu de mon cours ?

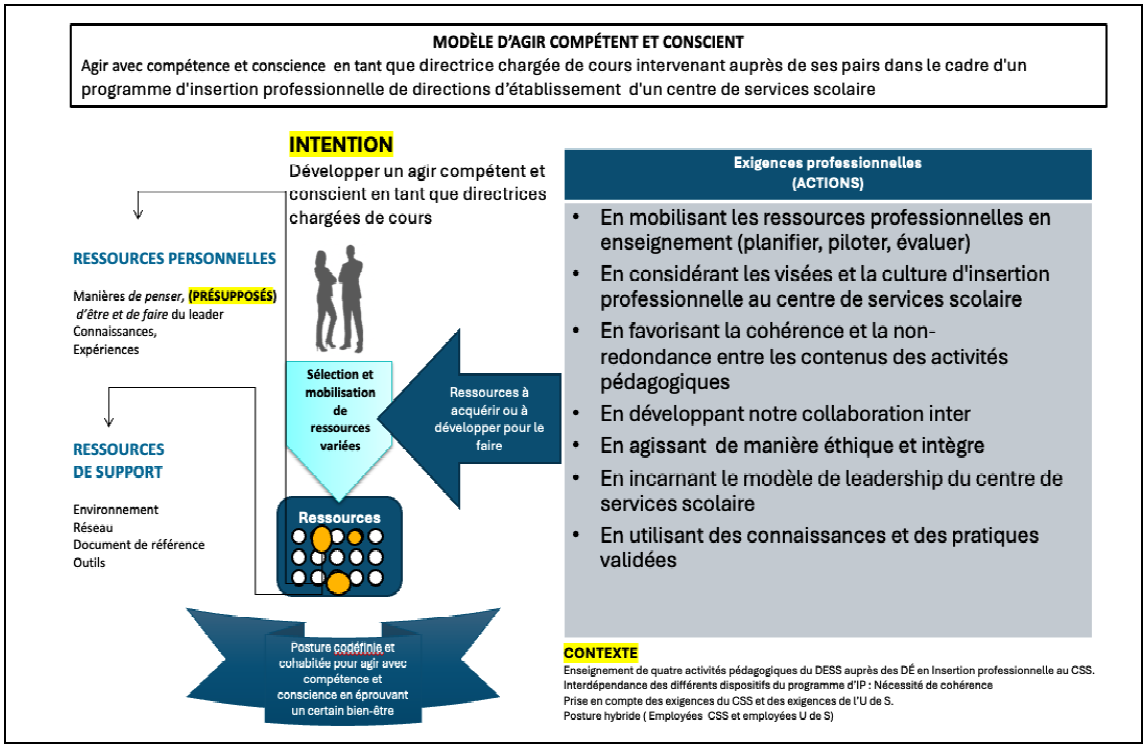
Comment surmonter les tensions de rôle dans un contexte semblable ?

Pour aider les directrices chargées de cours à surmonter ce type de tensions de rôle et répondre à leurs besoins de développement professionnel, une équipe de ressources professorales les a accompagnées dans une recherche-action (Guay et Gagnon, 2021) réalisée dans le cadre d'une communauté d'apprentissage (Dionne et al., 2010).

Dans un premier temps, l'intention étaient de développer un modèle d'agir compétent et conscient pouvant servir de cadre de référence pour guider les directrices chargées de cours dans l'exercice de leur fonction hybride. Dans ce contexte spécifique, le modèle d'agir compétent et conscient est une représentation schématique de la façon dont les directrices chargées de cours conçoivent les actions prioritaires qu'elles veulent et qu'elles peuvent poser, dans leur contexte spécifique, en fonction de leurs intentions et de leurs présupposés explicites (Guay et Gagnon, 2022). Voici le modèle développé grâce aux récits de pratique (Le Boterf, 2008) et aux activités réflexives réalisés et analysés dans le cadre des rencontres collectives. Le modèle illustre un alignement cohérent entre l'intention et les présupposés des directrices chargées de cours relativement aux actions à déployer dans leur contexte spécifique. Chaque action (exigence professionnelle) à déployer nécessite la mobilisation d'une combinaison inédite de ressources personnelles et de support (Le Boterf, 2010). De plus, chaque action peut se déplier elle-même en agir compétent et conscient, tel le principe des poupées russes, ce qui sera illustré dans les prochaines pages.

Figure 1

Modèle d'agir compétent et conscient des directrices chargées de cours

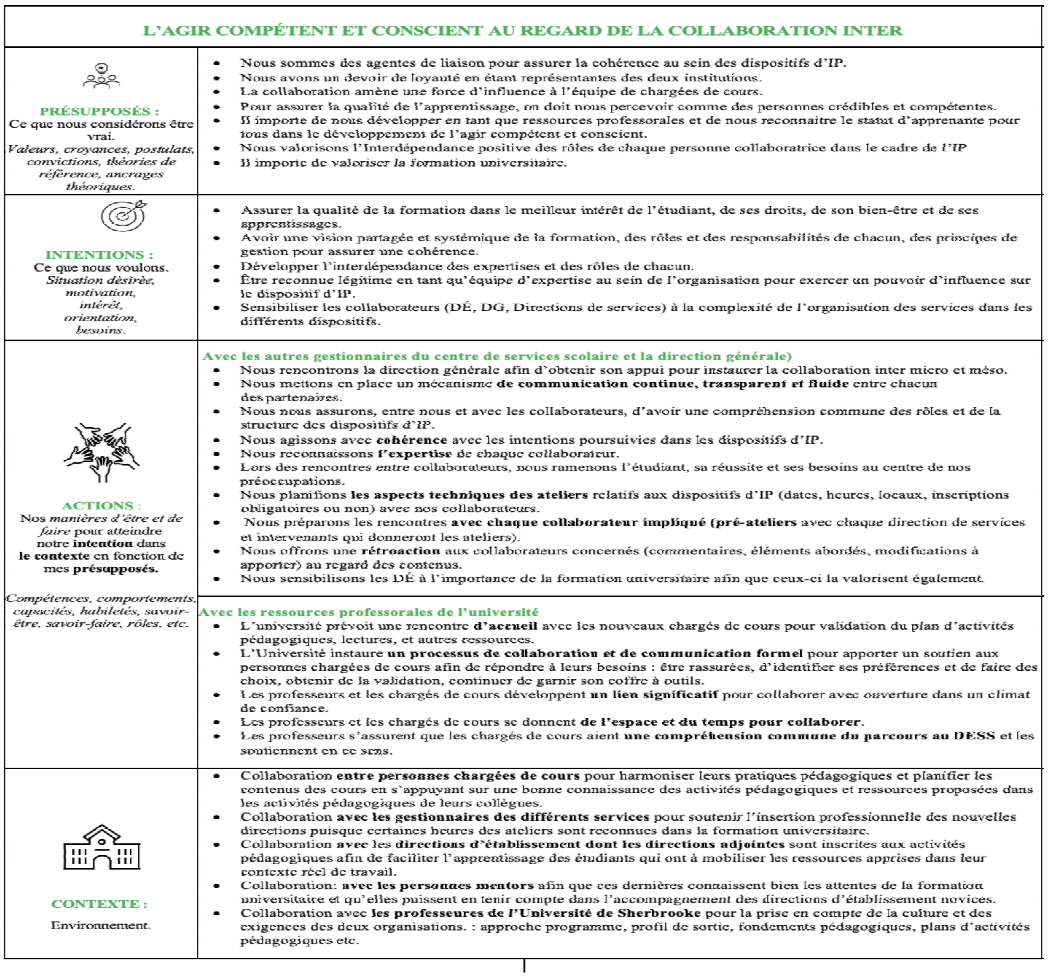


Notes. Figure extraite de la source Gagnon et al. 2024

Dans un deuxième temps, en nous appuyant sur ce modèle, il a été possible de relever les besoins de développement professionnel des directrices chargées de cours. Comme plusieurs tensions de rôle pouvaient être associées à l'exigence professionnelle portant sur la « collaboration inter », il a été privilégié de mettre à jour prioritairement leur agir compétent et conscient concernant cette dernière. Grâce à des récits de pratiques individuels (Le Boterf, 2008) et à l'analyse de ces derniers selon une approche en mode écriture (Paillé et Mucchielli, 2016) avec les directrices chargées de cours pour dégager des convergences significatives de leurs point de vue, il a été possible de mettre à jour leur contexte de collaboration inter, leurs présupposés et intentions partagées au regard de la collaboration inter ainsi que les actions prioritaires à privilégier pour favoriser la collaboration inter. Ci-contre, voici une synthèse de l'agir compétent concernant une exigence professionnelle spécifique (collaboration INTER).

Figure 2

Agir compétent et conscient de chargées de cours au regard de la collaboration INTER



L'AGIR COMPÉTENT ET CONSCIENT AU REGARD DE LA COLLABORATION INTER	
PRÉSUPPOSÉS : Ce que nous considérons être vrai. *Valeurs, croyances, postulats, convictions, théories de référence, ancrages théoriques.*	• Nous sommes des agentes de liaison pour assurer la cohérence au sein des dispositifs d'IP. • Nous avons un devoir de loyauté en étant représentantes des deux institutions. • La collaboration amène une force d'influence à l'équipe de chargées de cours. • Pour assurer la qualité de l'apprentissage, on doit nous percevoir comme des personnes crédibles et compétentes. • Il importe de nous développer en tant que ressources professorales et de nous reconnaitre le statut d'apprenante pour tous dans le développement de l'agir compétent et conscient. • Nous valorisons l'Interdépendance positive des rôles de chaque personne collaboratrice dans le cadre de l'IP • Il importe de valoriser la formation universitaire.
INTENTIONS : Ce que **nous** voulons. *Situation désirée, motivation, intérêt, orientation, besoins.*	• Assurer la qualité de la formation dans le meilleur intérêt de l'étudiant, de ses droits, de son bien-être et de ses apprentissages. • Avoir une vision partagée et systémique de la formation, des rôles et des responsabilités de chacun, des principes de gestion pour assurer une cohérence. • Développer l'interdépendance des expertises et des rôles de chacun. • Être reconnue légitime en tant qu'équipe d'expertise au sein de l'organisation pour exercer un pouvoir d'influence sur le dispositif d'IP. • Sensibiliser les collaborateurs (DÉ, DG, Directions de services) à la complexité de l'organisation des services dans les différents dispositifs.
ACTIONS : Nos *manières d'être et de faire* pour atteindre notre **intention** dans **le contexte** en fonction de mes **présupposés.** *Compétences, comportements, capacités, habiletés, savoir-être, savoir-faire, rôles, etc.*	**Avec les autres gestionnaires du centre de services scolaire et la direction générale)** • Nous rencontrons la direction générale afin d'obtenir son appui pour instaurer la collaboration inter micro et méso. • Nous mettons en place un *mécanisme* **de communication continue, transparent et fluide** entre chacun des partenaires. • Nous nous assurons, entre nous et avec les collaborateurs, d'avoir une compréhension commune des rôles et de la structure des dispositifs d'IP. • Nous agissons avec **cohérence** avec les intentions poursuivies dans les dispositifs d'IP. • Nous reconnaissons **l'expertise** de chaque collaborateur. • Lors des rencontres entre collaborateurs, nous ramenons l'étudiant, sa réussite et ses besoins au centre de nos préoccupations. • Nous planifions **les aspects techniques des ateliers** relatifs aux dispositifs d'IP (dates, heures, locaux, inscriptions obligatoires ou non) avec nos collaborateurs. • Nous préparons les rencontres **avec chaque collaborateur impliqué (pré-ateliers** avec chaque direction de services et intervenants qui donneront les ateliers). • Nous offrons une **rétroaction** aux collaborateurs concernés (commentaires, éléments abordés, modifications à apporter) au regard des contenus. • Nous sensibilisons les DÉ à l'importance de la formation universitaire afin que ceux-ci la valorisent également. **Avec les ressources professorales de l'université** • L'université prévoit une rencontre **d'accueil** avec les nouveaux chargés de cours pour validation du plan d'activités pédagogiques, lectures, et autres ressources. • L'Université instaure **un processus de collaboration et de communication formel** pour apporter un soutien aux personnes chargées de cours afin de répondre à leurs besoins : être rassurées, d'identifier ses préférences et de faire des choix, obtenir de la validation, continuer de garnir son coffre à outils. • Les professeurs et les chargés de cours développent **un lien significatif** pour collaborer avec ouverture dans un climat de confiance. • Les professeurs et les chargés de cours se donnent **de l'espace et du temps pour collaborer.** • Les professeurs s'assurent que les chargés de cours aient **une compréhension commune du parcours au DESS** et les soutiennent en ce sens.
CONTEXTE : Environnement.	• Collaboration **entre personnes chargées de cours** pour harmoniser leurs pratiques pédagogiques et planifier les contenus des cours en s'appuyant sur une bonne connaissance des activités pédagogiques et ressources proposées dans les activités pédagogiques de leurs collègues. • Collaboration **avec les gestionnaires des différents services** pour soutenir l'insertion professionnelle des nouvelles directions puisque certaines heures des ateliers sont reconnues dans la formation universitaire. • Collaboration **avec** les **directions d'établissement dont les directions adjointes** sont inscrites aux activités pédagogiques afin de faciliter l'apprentissage des étudiants qui ont à mobiliser les ressources apprises dans leur contexte réel de travail. • Collaboration: **avec les personnes mentors** afin que ces dernières connaissent bien les attentes de la formation universitaire et qu'elles puissent en tenir compte dans l'accompagnement des directions d'établissement novices. • Collaboration avec **les professeures de l'Université de Sherbrooke** pour la prise en compte de la culture et des exigences des deux organisations. : approche programme, profil de sortie, fondements pédagogiques, plans d'activités pédagogiques etc.

Notes. Figure extraite de la source (Chevrier et al., sous presse)

Conclusion

Pour soutenir des gestionnaires dans l'exercice d'une nouvelle fonction, la théorie sur les tensions de rôle permet aux personnes de déterminer ce qui leur cause des situations inconfortables. Pour remédier à ces situations, l'accompagnement prolongé en communauté d'apprentissage pour la mise à jour de leur modèle d'agir compétent et conscient se révèle un dispositif et des ressources intéressantes pour permettre aux personnes de se situer et de se développer afin d'exercer leur fonction de façon satisfaisante.

Références

Chevrier, J. Gagnon, B., Doré, E. et Brochu, D. (sous presse). Collaboration interprofessionnelle et interorganisationnelle de personnes chargées de cours dans un partenariat en gestion de l'éducation. *Revue Enseignement et Recherche en Administration de l'Éducation (ERAdE)*.

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. Chevrier, J. Doré, E. Poirier, F. et Bergeron, M.-C. (2024). Création et utilisation d'un modèle d'agir compétent et conscient avec les directions chargées de cours d'un centre de services scolaire : une communauté d'apprentissage en action ! Communication libre dans le cadre de l'ACFAS, Ottawa, Canada. https://www.acfas.ca/evenements/congres/91/contribution/creation-utilisation-modele-agir-competent-conscient-directions

Guay, M.-H. et Gagnon. B. (2022). Quel leadership incarner en tant que chercheures-praticiennes en contexte de recherche-action pour inspirer celui des directions générales de centres de services scolaires et des commissions scolaires du XXIe siècle ? Actes de colloque de la Biennale internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques professionnelles. Paris, France, 22 au 25 septembre 2021. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-0350016

Guay, M.-H. et Gagnon. B. (2021). La recherche-action. Dans I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec.

Le Boterf, G. (2008). *Travailler efficacement en réseau. Une compétence collective.* Eyrolles. Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2010). *Repenser la compétence*. Eyrolles. Éditions d'Organisation.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (4e éd)*. Éditions Armand Colin.

Royal, L. (2008). *Les tensions de rôle chez les directrices et les directeurs adjoint d'école*. FQDE.

Pour citer cet article

Gagnon, B. (2024). Exercer une double fonction de direction et de chargée de cours dans un centre de services scolaire : comment surmonter les tensions de rôle inhérentes à cette posture hybride ? [Chronique]. *Formation et profession, 32*(3), 1-5. https://dx.doi.org/118162/fp.2024.a331