



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

## **Entretien avec une directrice d'établissement scolaire à propos du projet de recherche-action sur les cercles d'auteurs**

Auteur

Brigitte Gagnon, Commission scolaire des Hautes-Rivières, Canada,  
[brigitte.gagnon@csdhr.qc.ca](mailto:brigitte.gagnon@csdhr.qc.ca)



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

### **Résumé**

Cet article présente, à travers un compte rendu d'entretien, le témoignage de Ruth Phaneuf, directrice d'école et membre de la communauté d'apprentissage sur les cercles d'auteurs. L'entretien a été réalisé lors du bilan de la dernière année du projet de recherche-action, en mai 2018. La présentation contextualisée d'extraits de cet entretien met en évidence ce qu'elle retire de cette expérience sur le plan personnel et professionnel, la nature de son implication dans le dispositif ainsi que ses observations concernant le développement professionnel des enseignants et les apprentissages des élèves.

Mots-clés : direction d'école, cercles d'auteurs, posture d'auteur, recherche-action, communauté d'apprentissage



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

### Mise en contexte

Un projet de recherche-action, réalisé avec différents personnels scolaires de deux écoles primaires, s'est déroulé de 2016 à 2019 à la Commission scolaire des Hauts-Rivières. Ce projet a réuni des enseignantes, des orthopédagogues, une direction d'établissement, deux conseillers pédagogiques et deux chercheuses universitaires. Ensemble, tous ces acteurs et actrices scolaires ont formé une communauté d'apprentissage pour se développer professionnellement au regard d'enjeux d'enseignement-apprentissage de l'écriture. Lors de la première année du projet, les membres de cette communauté ont adopté eux-mêmes une posture d'auteur, pour vivre « de l'intérieur » le processus d'écriture et bénéficier de la rétroaction de leurs pairs afin de produire et d'améliorer leurs écrits. Par la suite, les enseignantes ont documenté la mise en œuvre des cercles d'auteurs en classe en tenant compte des caractéristiques de leurs élèves. Puis, lors de la dernière année, différentes activités d'écriture en cercle d'auteurs ont permis d'observer les retombées de cette démarche sur différents aspects de la compétence à écrire des élèves. La directrice d'établissement, madame Ruth Phaneuf, a été présente tout au long du projet et a joué un rôle important dans le soutien apporté aux enseignantes ainsi qu'aux élèves.

Dans le cadre de cet article, nous présentons la vision du projet, tel que vécu par Mme Phaneuf. Les questions de l'entretien mené avec elle abordent différents thèmes tels que son rapport personnel à l'écriture, la démarche des cercles d'auteurs, le dispositif de la communauté d'apprentissage, la recherche-action, etc. À l'aube de la retraite, c'est avec beaucoup d'émotion qu'elle a partagé ses réflexions afin d'inspirer d'autres directions d'école à s'engager dans une aventure semblable.

### Déroulement de l'entrevue

*Brigitte : intervieweuse*

Ruth : ex-directrice de l'école Saint-Michel, Rougemont

### Un rapport à l'écriture et des pratiques qui se transforment

*Au début du projet, te rappelles-tu quel était ton sentiment face à l'écriture et à la perception de ta posture d'auteure ? Est-ce que tu fais les mêmes constats aujourd'hui ?*

À titre de directrice d'école, j'avais un style d'écriture qui était concis, où il n'y avait pas nécessairement le côté créatif, poétique, métaphorique. Il y avait peu de place pour les émotions dans mes écrits. C'était vraiment, tu sais, des textes universitaires que j'écrivais. J'écrivais aussi régulièrement des courriels aux parents et je faisais ça d'une manière très rodée.



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

J'étais un peu inconsciente du geste de l'écriture, lors de la première année. La prise de conscience que j'ai faite, c'est que je ne suis plus capable d'écrire des textes sans me relire plusieurs fois. Même pour un simple courriel, l'écriture a pris une importance à mes yeux qu'elle n'avait pas eue depuis longtemps. Puis, au fil des deux années qui ont suivi, j'ai appris à me laisser aller. J'ai laissé émerger mon côté créatif. Puis, je me suis rapprochée beaucoup de la poésie. J'ai beaucoup joué avec la sonorité des sons, des mots. J'allais chercher des mots riches...

C'est sûr que je reste préoccupée par la cohérence du message, mais je me laisse beaucoup plus aller. Écrire, c'est maintenant un geste beaucoup plus créatif.

*Et c'est le projet qui a réveillé ça chez toi ?*

Oui. Oui, ça m'a donné vraiment le goût d'écrire davantage !

*Qu'est-ce que tu as le goût d'écrire ? As-tu des projets d'écriture en tête en ce moment ?*

Mon projet serait d'écrire un petit peu pour les enfants. J'aimerais écrire des histoires qui font réfléchir.

### **La pertinence des cercles d'auteurs pour apprendre à écrire**

*Que penses-tu de la démarche des cercles d'auteurs ? En quoi cette démarche est-elle à privilégier pour enseigner l'écriture selon toi ?*

Écoute, j'ai participé à toutes les rencontres. J'ai entendu la lecture de textes autant des enseignantes des deux écoles, puis de vous autres [membres de l'équipe d'encadrement]. Pour moi, la grande force des cercles d'auteurs, c'est d'avoir proposé aux enseignantes de vivre la posture d'auteur dans les premières années.

La première année, c'était que ça et on a toujours continué. On a toujours mis de l'avant cet aspect-là. Je vois une évolution dans l'écriture des enseignantes. J'ai des révélations ! Il y a des gens qui ont maintenant leur propre signature. *My god !* C'est pas vrai que les filles écrivaient comme ça, il y a trois ans ! C'est vraiment le projet qui leur a permis de se développer comme auteure.

L'approche a un potentiel énorme parce que, quand tu es enseignante et que tu modélises devant les élèves comme l'a fait Elaine<sup>1</sup>, tu deviens beaucoup plus signifiante par rapport aux élèves.

---

<sup>1</sup> Elaine Turgeon est chercheuse et auteure, membre du projet.



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Les élèves sont émerveillés par ce que l'enseignante peut écrire et ça leur donne un modèle tellement inspirant ! Je le vois aussi, à la lecture des textes des élèves, jusqu'à quel point ils sont inspirés maintenant, puis comment les textes sont riches. Ils sont plus surprenants !

Les élèves travaillent maintenant en s'inspirant des manières de certains auteurs. Ils font des chutes dans leurs histoires, ils écrivent des dialogues. Écoute, je regardais le grimoire d'un élève ce matin et je me disais : « *Mon Dieu, c'est donc bien écrit !* »

### **La communauté d'apprentissage : un dispositif de transformation personnelle et professionnelle**

*Que voudrais-tu partager sur la mise en place de la communauté d'apprentissage ?*

Tu sais, notre communauté d'apprentissage a été une de mes plus belles communautés ! C'est une des communautés les plus complices, les plus soudées. J'ai l'impression qu'on a fait des apprentissages en profondeur, autant au plan professionnel qu'au plan humain dans cette communauté-là. Puis je pense qu'il n'y a plus personne qui est pareil après.

*Maintenant, j'aimerais qu'on parle de ton rôle de directrice. Que donnerais-tu comme conseils à une direction d'établissement qui souhaiterait accompagner son équipe dans la mise en place d'une communauté d'apprentissage portant sur l'enseignement de l'écrit ?*

Je pense qu'il faut être présente. Présente de corps et d'esprit, ouverte, authentique. Et puis, il faut se mettre en position de participante. C'est sûr qu'en arrière, t'as toujours, comme directrice d'école, tout l'aspect organisationnel. Oui, c'est important de planifier et de respecter le calendrier, d'organiser les rencontres, tout ça, mais surtout, le plus important je pense, c'est la qualité de présence et l'authenticité.

Moi, je l'ai fait pour vrai. Tu sais, dans toutes les communautés où j'ai été engagée, je pense que j'ai toujours été fidèle à moi-même là-dedans. Je pense que c'est pour ça que ça marche. On est tout le monde en train d'apprendre et les gens voient que moi aussi je fais des erreurs ou que j'ai moins bien réussi ce petit texte-là...

*Il ne faut pas juste être là pour faire acte de présence puis venir organiser le côté logistique...*

Non, non. Quand on plonge avec eux, on peut davantage conseiller, rassurer et être pertinente. Là, je serais capable de poser des questions pertinentes à mes enseignantes pour les faire réfléchir et avancer. Et puis, je suis là pour donner un coup de pouce, de l'encouragement, un petit : « Oh, wow ! Belle activité que tu as faite là ! »



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

En tout cas, la relation que j'ai avec les membres de cette communauté-là est vraiment particulière. Tu sais, je pense que les filles se sentent comprises, épaulées puis que ça leur donne des ailes pour continuer.

### **Conditions gagnantes pour un développement professionnel individuel et collectif en écriture**

*Selon toi, quels sont les aspects de la démarche d'accompagnement du projet qui ont permis aux enseignantes de se développer professionnellement en enseignement ? C'est quoi, dans le fond, nos ingrédients gagnants dans notre façon de faire la recherche-action ?*

C'est sûr que le choix de la problématique au départ, c'était quand même une problématique qui était préoccupante pour les enseignantes. Ça faisait longtemps qu'on savait que nos élèves, au niveau de l'écriture, ne faisaient presque pas de révision et puis qu'il n'y avait presque pas de différence entre la copie brouillon et la copie mise au propre.

Puis, on savait aussi que, dans le fond, on n'enseignait pas « trop » l'écriture non plus. Ça servait surtout à des fins d'évaluations. Notre problématique au départ était fondée.

Également, je pense que l'équipe d'encadrement a été très bienveillante et à l'écoute des personnes, pour savoir entendre ce qui ressortait : les besoins, les préoccupations. Puis, elle a su respecter chacune des personnes dans sa démarche.

Tu sais, il y a eu de l'accompagnement collectif, mais il y a eu de l'accompagnement individuel. Il y a eu une présence aussi de la part de l'équipe d'encadrement. On était une grosse équipe, mais cela a permis, justement, qu'il y ait une présence auprès des enseignantes. Je pense qu'elles se sont senties vraiment accompagnées tout au long de la recherche-action. Ça, je pense que c'est un ingrédient important, l'accompagnement.

Dans nos façons de faire, c'est sûr que l'équipe d'encadrement se posait beaucoup de questions. Les premières années, quand on planifiait nos journées, ça prenait des fois une journée pour préparer une journée, puis on se posait des questions et on réfléchissait ensemble. Ça, c'est gagnant d'être une équipe à réfléchir à la façon de mener le projet. Travailler en équipe, ça permet vraiment de voir tous les aspects du projet.

Nos rencontres étaient, je pense, bien préparées, bien amenées, puis on avait le souci de répondre aux besoins des enseignantes.



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

*Est-ce qu'il y a d'autres choses à dire concernant le volet recherche-action ?*

Tout le support des deux étudiantes associées au projet. Cela a été extraordinaire. Des fois, ça semble anodin de faire des photocopies ou de faire des captations vidéos puis de traiter tout ça, mais pour les profs, c'était tellement facilitant ! Tu sais, dans le sens où les profs n'ont pas été laissées à elles-mêmes pour faire tout le travail, là.

*Comme dernier thème j'aimerais qu'on parle de diffusion du projet. Qu'est-ce que tu penses de l'idée que nous avons d'impliquer les enseignantes, dans la phase de diffusion du projet, que ce soit en termes de rédaction d'articles ou de communication dans des colloques ?*

C'est absolument génial parce que je trouve que c'est reconnaître leur contribution. Tu sais, là, dans un souci d'équité... Je veux dire que les personnes qui ont travaillé sur le terrain à implanter les cercles d'auteurs, ce sont les enseignantes. Puis, les mettre en vedette dans des activités professionnelles, les colloques ou l'écriture de textes, moi, je trouve que ça leur donne une reconnaissance incroyable.

Ça va leur donner une confiance en elles et je pense que ces filles-là ne seront plus jamais les mêmes dans leur profession et dans leur travail ! Je pense que c'est motivant aussi.

*Donc, pour toi, ça va contribuer à leur développement professionnel ?*

Oui. Elles vont continuer, grâce à ça, à réfléchir et à se poser des questions sur leur façon d'implanter les cercles d'auteurs afin de le partager aux autres. Je pense que ça va les inspirer.

*Y a-t-il quelque chose dont nous n'avons pas parlé et que tu souhaites partager avant de conclure cet entretien ?*

Pour moi, la communauté *Entre Monts et Mots*<sup>2</sup> est venue répondre à un besoin que j'avais depuis longtemps de mieux accompagner les enseignants. J'ai vraiment vu que je m'étais développée comme personne pour accompagner des gens, puis j'ai vu le potentiel que ce type de travail avait pour vraiment les soutenir dans leurs apprentissages dans leurs belles réflexions.

Je trouve que j'ai fini ma carrière sur une note tellement joyeuse dans le sens où j'ai été profondément heureuse à cause de la communauté

---

<sup>2</sup> Au sein de la commission scolaire, la communauté d'apprentissage sur les cercles d'auteurs portait le nom *Entre Monts et Mots*, en référence aux montagnes qui entourent les deux écoles participant au projet.



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

*Entre Monts et Mots*, car je pense que c'est avec celle-là que j'ai le plus appris.

### Apports et prospectives

Au terme de ce projet, qui s'est échelonné sur une période de trois ans, Ruth Phaneuf a pris sa retraite. Cependant, elle laisse un héritage fort significatif par la mise en place d'une culture de recherche-action et de collaboration dans son école. À la suite de ce projet, une nouvelle communauté d'apprentissage impliquant l'ensemble des membres de l'équipe-école a été constituée, afin de partager l'approche des cercles d'auteurs auprès des élèves du premier cycle. La nouvelle directrice a pris le relai et elle agit à son tour en tant que leader pédagogique afin de permettre à son personnel de poursuivre leur développement professionnel sur des objets qui les préoccupent au regard de la réussite en écriture des élèves.

### Conclusion

Au terme de cet entretien avec madame Phaneuf, on peut retenir plusieurs points d'ancrage afin d'inspirer d'autres leaders scolaires appelés à exercer un rôle phare concernant le développement professionnel de leur personnel et la réussite de leurs élèves.

Tout d'abord, deux compétences du référentiel ministériel des gestionnaires scolaires (MELS, 2008) sont illustrées dans cet entretien. Premièrement, la compétence *assurer le développement de ses compétences et celles de tous les membres de son personnel*, dont le but est d'assurer le développement d'une culture de formation continue au sein de l'établissement scolaire. Cette compétence s'actualise des manières suivantes :

- en s'engageant dans une démarche individuelle et collective de formation continue ;
- en influençant les membres de l'équipe-école ou de l'équipe-centre dans le choix de pratiques professionnelles efficaces ;
- en favorisant l'entraide mutuelle.

Par ses propos, Ruth démontre l'importance d'être présente **avec** son équipe pour s'approprier les mêmes approches pédagogiques, en adoptant une posture d'apprenante. Ses manières d'être et de faire correspondent à ce que Fullan, Quinn et McEachen (2018) nomment être ***l'apprenant en chef***.

Selon ces auteurs,

« les leaders modélisent eux-mêmes la posture d'apprenant en participant activement à l'adoption de nouvelles approches. Ils ne se contentent pas d'envoyer les enseignants suivre les





## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

ateliers ; ils apprennent à leurs côtés. Cette immersion dans l'apprentissage permet de consolider la confiance et les relations » (Fullan, Quinn et McEachen, 2018, p.88).

À titre de membre de la communauté, nous pouvons témoigner du fait que cette emphase sur la confiance et les relations entre la leader et son équipe a teinté le projet de la communauté. C'est ce que Fullan et ses collaborateurs nomment « façonner la culture organisationnelle ». Cette action du leader consiste notamment à créer des structures et des processus favorisant la collaboration, l'innovation et le questionnement chez les enseignants.

La deuxième compétence professionnelle illustrée dans cet entretien est *soutenir le développement de pratiques éducatives adaptées aux besoins des élèves*. Cette compétence s'actualise notamment en s'assurant que les pratiques éducatives répondent aux besoins des élèves et en accompagnant les équipes dans la recherche et l'application de stratégies éducatives adaptées à leurs besoins (MELS, 2008).

Ruth met en lumière son intérêt pour la pédagogie et s'implique dans l'enseignement et les questions d'évaluation, en lien avec les programmes ministériels, ce qui relève également des 21 responsabilités confiées au leader (Marzano, Walters et McNulty, 2016). De plus, ces auteurs soulignent l'importance d'exercer un rôle d'agent de changement, de stimuler intellectuellement son équipe, ce qui transparait dans les propos de madame Phaneuf.

En écho aux articles professionnels qui composent ce numéro, cet article illustre le rôle crucial d'une direction d'établissement scolaire comme agente de changement et de développement professionnel, à travers un engagement et une présence soutenue auprès de son équipe d'enseignantes, au service de la réussite des élèves en écriture.



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

### Références

Fullan, M., Quinn, J. et McEachen, J. (2018). *L'apprentissage en profondeur. S'ouvrir au monde, changer le monde*. Presses de l'Université du Québec.

Marzano, R. J., Walters, T. et McNulty, B. (2016). *Le leadership scolaire. De la recherche aux résultats*. Presses de l'Université du Québec.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2008). *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement. Les orientations et les compétences professionnelles*. Gouvernement du Québec.  
<http://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/1563968>