

# L'EFFICACITÉ COLLECTIVE DES PROFESSEURS DU COLLÉGIAL

## OU LA PERCEPTION DE NOTRE CAPACITÉ À FAVORISER COLLECTIVEMENT LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'efficacité des travailleurs et à ses retombées sur la performance de l'organisation dans laquelle ils évoluent. De ces travaux a émané la notion d'*efficacité collective* fondée sur la théorie sociocognitiviste de Bandura qui la définit comme étant « la croyance des membres d'un groupe quant à leur capacité de performer ensemble en tant que système » (traduction libre, 1997, p. 469). En éducation, le concept fait référence à la perception qu'ont les professeurs concernant leur habileté à contribuer à la réussite scolaire de leurs étudiants (Goddard et collab., 2015 ; Tschannen-Moran et Barr, 2004).

Dans le cadre d'une recherche PAREA<sup>1</sup> que nous avons menée dans une dizaine de cégeps, nous avons exploré différentes dimensions de l'efficacité collective chez des professeurs de l'enseignement collégial. Nous nous sommes particulièrement penchés sur les conditions pouvant la favoriser et sur ses effets, selon une perspective tant explicative que prédictive. Ceci nous a permis de tirer quelques conclusions quant à la capacité à se reconnaître collectivement compétents pour déployer des stratégies d'enseignement et de gestion de classe soutenant la persévérance et la réussite des étudiants. Après avoir décrit brièvement le modèle théorique ayant servi de point de départ pour notre étude, nous présenterons des pistes pour nourrir l'efficacité collective des professeurs au collégial.

### LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EFFICACITÉ COLLECTIVE

Le rôle de professeur est très souvent étudié dans son rapport à l'étudiant et à la pédagogie. C'est ainsi qu'historiquement l'efficacité collective des professeurs a d'abord été étudiée en fonction de la réussite scolaire. On sait maintenant que l'efficacité collective des professeurs favorise la persévérance et la réussite de leurs étudiants (Barbeau, 2007), ce lien prédictif ayant été validé à maintes reprises à l'enseignement primaire et secondaire (Bandura, 1993 ; Goddard, 2001 ; Goddard, Hoy et Woolfolk Hoy, 2000). Or, le rôle du professeur est aussi ancré dans la nécessité du travail d'équipe, particulièrement au sein des collèges, où le pouvoir décisionnel des départements et l'esprit de collégialité dans les comités de travail sont des prémisses à l'organisation du travail (Sabourin, Thibodeau et Trudelle, 2011). On comprend d'ailleurs que la tâche d'un professeur au collégial implique des activités inhérentes non seulement à son enseignement, mais également à ses responsabilités collectives (voir article 8.4-00, Comité patronal de négociations des collègues, 2011).

C'est dans ce contexte professionnel particulier que nous nous sommes intéressées à l'efficacité collective des professeurs de

l'enseignement collégial. Les articles recensés lors de notre revue de la littérature expliquent ce concept généralement au regard de l'une ou l'autre de ces caractéristiques : les déterminants à l'efficacité collective, qui se déclinent en trois sphères distinctes (motivationnelle, sociale et organisationnelle), et les manifestations de l'efficacité collective, associées au bien-être ressenti par les employés d'une organisation, aux attitudes ou aux comportements de ceux-ci. En nous inspirant du modèle élargi de la conception du travail de Humphrey, Nahrgang et Morgeson (2007), qui englobe l'ensemble de ces caractéristiques, nous avons retenu les variables à tester dans notre modèle, exposées dans le [tableau 1](#). Ce dernier permet de bien les circonscrire en présentant leur description et des exemples qui les incarnent.

Les objectifs de la recherche consistaient à documenter d'abord les liens entre l'efficacité collective et trois de ses **déterminants** (sentiment d'autoefficacité personnelle, collaboration et structure administrative), et ensuite entre l'efficacité collective et trois de ses **manifestations** (épuisement émotionnel, engagement organisationnel et performance organisationnelle). Pour ce faire, il nous fallait des points de repère concernant l'efficacité collective des professeurs au collégial pour faire émerger les liens. Nous avons choisi de l'étudier selon les deux dimensions proposées par Tschannen-Moran et Barr (2004) : les **stratégies d'enseignement** ainsi que la **gestion de classe**, qui confèrent à l'efficacité collective des professeurs une légitimité afin de favoriser la persévérance et la réussite scolaire des étudiants. Le choix d'étudier l'efficacité collective selon ces deux dimensions, également présentées dans le [tableau 1](#), nous apparaît essentiel pour mieux comprendre la réalité des professeurs de niveau collégial, car elles font référence à deux aspects fondamentaux de la tâche professorale.

<sup>1</sup> La recherche intitulée *Les déterminants et les manifestations de l'efficacité collective des enseignants en milieu scolaire collégial* a été financée par le Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage (PAREA) ainsi que par le Cégep de Trois-Rivières.



LYNDA MÉTHOT

Professeure  
Cégep de Trois-Rivières



SUZANNE JACOB

Professeure  
Cégep de Trois-Rivières



LOUISE CLÉMENT

Professeure  
Université Laval

**TABEAU 1** DESCRIPTIF DES VARIABLES À L'ÉTUDE

LES DÉTERMINANTS (LES CONDITIONS)		
VARIABLE	DESCRIPTION	EXEMPLES À TITRE DE PROFESSEUR
<b>SENTIMENT D'AUTOEFFICACITÉ</b> (caractéristique motivationnelle)	Correspond à la manière dont une personne ressent et pense les choses, à comment elle se motive et se comporte. Pour Bandura (1993), le système de croyances d'un individu quant à son autoefficacité est le fondement de sa motivation, de son bien-être et de ses accomplissements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Face à des difficultés, je poursuis mes objectifs et je persévère.</li> <li>• Je me sens capable de calmer un étudiant dérangeant ou bruyant.</li> <li>• Je me sens capable de fournir une autre explication ou un autre exemple lorsque les étudiants ne comprennent pas.</li> </ul>
<b>COLLABORATION</b> (caractéristique sociale)	Considérée comme étant l'idée de partage et d'échanges sur des succès et difficultés vécus comme professeur, que ce soit dans le volet pédagogique, scolaire, administratif ou relationnel. Évoque un esprit propre à un climat de travail sain et favorable à la performance et au développement professionnels.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans mon département, j'ai la possibilité de discuter ouvertement d'un problème pédagogique qui me préoccupe.</li> <li>• La manière dont notre horaire est aménagé permet les échanges entre collègues, ce qui diminue notre isolement.</li> <li>• Le leadership des membres de la direction est partagé avec le personnel.</li> </ul>
<b>STRUCTURE ADMINISTRATIVE</b> (caractéristique organisationnelle)	Réfère aux procédures et aux structures internes permettant d'éviter l'inefficacité et le désordre, voire le chaos, dans une organisation. Il s'agit d'un système qui peut être réorganisé et qu'on peut modifier pour servir au mieux les professeurs et les étudiants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mon collègue met en place des moyens pour favoriser mon développement personnel et professionnel.</li> <li>• Les administrateurs de mon collègue exercent leur autorité de manière à favoriser notre travail.</li> <li>• La structure administrative de mon collègue stimule l'innovation.</li> </ul>
LES DÉTERMINANTS (LES EFFETS)		
<b>ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL</b> (manifestation du bien-être <sup>2</sup> )	Correspond à la « réaction psychologique de stress lié au travail qui se compose de l'épuisement émotionnel, d'une dépersonnalisation et d'une perception réduite de l'accomplissement personnel » (traduction libre, Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001, p. 399).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je me sens en surcharge cognitive à cause de mon travail, j'ai de la difficulté à prioriser mes tâches.</li> <li>• Je me sens complètement vidé à la fin d'une journée de travail.</li> <li>• Je sens que mon travail m'épuise sur le plan émotif, je n'ai plus envie d'aller enseigner.</li> </ul>
<b>ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL</b> (manifestation attitudinale)	Compris comme étant l'état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation pour laquelle il travaille et ayant des répercussions sur la décision de rester ou non à l'emploi de cette organisation (Meyer, Allen et Smith, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J'entretiens des liens affectifs favorables à l'égard de l'organisation pour laquelle je travaille.</li> <li>• Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière avec ce collègue.</li> <li>• Je sens que je fais « partie de la famille » dans mon département.</li> </ul>
<b>PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE<sup>3</sup></b> (manifestation comportementale)	Représente l'ensemble des comportements adoptés par un employé, que ceux-ci soient prescrits par la description de tâches ( <i>in-role behavior</i> ) ou plutôt volontaires (comportements de citoyenneté organisationnelle) (Motowidlo et Van Scotter, 1994).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je respecte les politiques de mon collègue.</li> <li>• Je remplace mes collègues en classe lorsqu'ils doivent s'absenter.</li> <li>• Je sors des sentiers battus pour aider mes étudiants à apprendre.</li> </ul>

<sup>2</sup> En fait, il s'agit ici plutôt d'une manifestation inverse du bien-être.

<sup>3</sup> La notion de performance organisationnelle intègre tous les acteurs en cause et, en regard de l'actuel projet, ladite performance inclut alors tant la réussite scolaire des étudiants que la performance des employés et, plus spécifiquement ici, celle des professeurs.



**TABEAU 1**

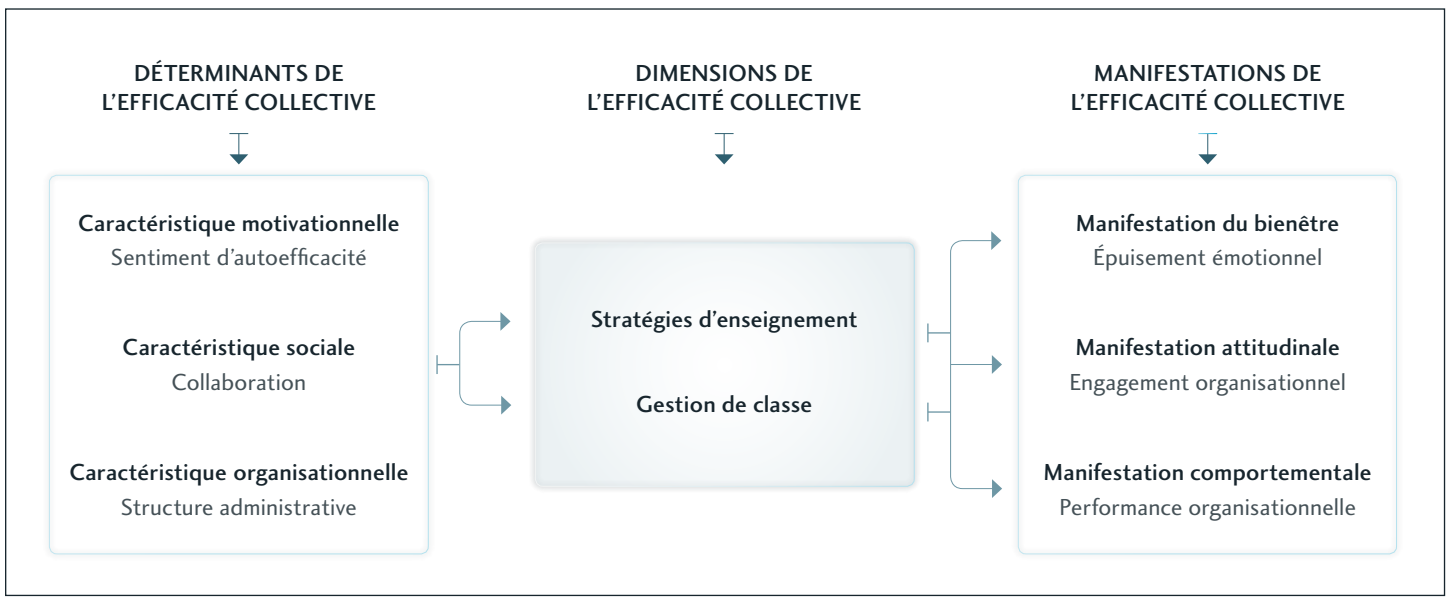
**DESCRIPTIF DES VARIABLES À L'ÉTUDE (suite)**

LES DIMENSIONS		
VARIABLE	DESCRIPTION	EXEMPLES À TITRE DE PROFESSEUR
<b>STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES</b>	Perception d'un professeur de l'efficacité de l'ensemble des professeurs de son département à mettre en œuvre des stratégies pédagogiques et didactiques efficaces et adaptées aux diverses situations d'apprentissage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je crois que l'ensemble des professeurs de mon département adopte des méthodes cohérentes dans leur enseignement afin d'atteindre les objectifs pédagogiques de leurs cours.</li> <li>• Je considère que notre équipe de professeurs fournit un apprentissage enrichissant pour les étudiants du programme.</li> <li>• J'estime que notre équipe aide les étudiants à développer leur esprit critique.</li> </ul>
<b>GESTION DE CLASSE</b>	Perception d'un professeur de l'efficacité de l'ensemble des professeurs de son département à réguler la dynamique de groupe afin de maintenir, d'améliorer ou de restaurer un climat de travail en classe qui soit favorable à l'apprentissage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je pense que l'ensemble des professeurs de mon département est apte à faire respecter les règles de civilité et les divers codes régissant leur pratique.</li> <li>• Je pense que notre équipe de professeurs réagit bien face aux étudiants qui nous défient.</li> <li>• Je pense que notre équipe de professeurs arrive à contrôler l'utilisation du cellulaire en classe.</li> </ul>

Pour soutenir notre analyse, nous avons positionné tous ces éléments dans un modèle explicatif de l'efficacité collective, présenté à la [figure 1](#).

**FIGURE 1**

**MODÈLE EXPLICATIF DE L'EFFICACITÉ COLLECTIVE**





## LA RECHERCHE SUR L'EFFICACITÉ COLLECTIVE

Notre recherche a impliqué deux collectes de données réalisées au sein de neuf cégeps publics répartis sur le territoire québécois. Au premier temps de mesure, 388 professeurs ont répondu volontairement à une série de questions en ligne, alors qu'un an plus tard, au deuxième temps de mesure, 403 volontaires ont répondu à nouveau aux mêmes questions<sup>4</sup>. Un devis transversal et un devis longitudinal ont été élaborés afin de tester les liens explicatifs et prédictifs entre les variables retenues.

Les résultats obtenus sont mitigés, ce qui peut s'expliquer par les limites inhérentes à la recherche<sup>5</sup>, notamment par la difficulté à circonscrire le concept même d'efficacité collective : un concept collectif évalué par un outil individuel. Malgré ces limites, nos analyses ont donné lieu à quelques révélations :

- Les trois déterminants étudiés sont liés positivement aux dimensions de l'efficacité collective. Ainsi, un grand degré d'efficacité collective s'explique par un haut sentiment d'autoefficacité personnel, une forte collaboration et une structure administrative flexible. Cependant, seule la structure administrative parvient à prédire les deux dimensions au gré du temps.
- Les deux dimensions de l'efficacité collective ne sont pas liées à l'épuisement émotionnel.
- Les deux dimensions de l'efficacité collective sont cependant liées positivement à la performance organisationnelle (manifestation comportementale) des professeurs et à leur engagement organisationnel (manifestation affective), mais seul ce dernier peut être prédit au fil du temps. Ainsi, plus l'efficacité collective des professeurs est élevée, que ce soit par les stratégies d'enseignement ou la gestion de classe, plus ces professeurs adoptent des comportements souhaités par leur établissement et plus ils entretiennent des liens affectifs positifs envers lui.
- L'efficacité collective peut prédire l'engagement organisationnel des professeurs. De ce fait, plus ils sentent leur équipe compétente et efficace, plus ils seront engagés dans leur collège avec le temps.

## DES PISTES ET DES SUGGESTIONS DÉCOULANT DE LA RECHERCHE

Une retombée importante de notre recherche est d'avoir pu lier l'efficacité collective des professeurs à des effets à plus long terme sur les équipes de travail et l'organisation. Lorsqu'on sait

que l'efficacité collective a aussi comme retombée directe la persévérance et la réussite des étudiants, cela n'est certes pas négligeable de s'y intéresser. Dit autrement, favoriser davantage l'efficacité collective engendre des conséquences positives, non seulement chez les professeurs, mais également chez les étudiants. Il s'agit de porter notre attention sur la colonne de droite de la [figure 1](#) : les trois déterminants. En nous basant sur notre revue de la littérature et sur les résultats de notre recherche, nous présentons ici quelques pistes pour nourrir l'efficacité collective chez les professeurs du collégial, selon le niveau d'intervention qu'elles supposent. Plusieurs des idées présentées ici pourraient également favoriser l'efficacité collective des comités programme ou des équipes de conseillers pédagogiques, ou encore d'autres groupes de professionnels du collège.

### 8 PISTES DE RÉFLEXION POUR LES ÉQUIPES DÉPARTEMENTALES ET LES ÉQUIPES DE TRAVAIL

- Favoriser le transfert des connaissances et d'expertise des professeurs expérimentés ou ayant suivi une formation en pédagogie vers leurs collègues, en mettant en place une structure de mentorat et en aménageant les espaces de travail qui encouragent les échanges et le partage.
- Dans une perspective de développement professionnel, expérimenter, avec un collègue, l'observation en classe des pratiques pédagogiques.
- Explorer les possibilités du coenseignement (*team-teaching*) et de l'interdisciplinarité.
- S'engager dans des tâches stimulantes et viser des objectifs concrets afin que l'équipe puisse vivre des succès, par exemple en s'impliquant dans des projets de recherche ou d'innovation pédagogique, ou encore en favorisant des alternances dans l'octroi des cours parmi les membres d'un même département.
- Lors des rencontres départementales, souligner l'importance de l'apport de chacun des membres de l'équipe.
- Agir de façon à accroître la confiance relationnelle entre les membres de l'équipe, c'est-à-dire de façon compétente, bienveillante, ouverte d'esprit, fiable et honnête.

<sup>4</sup> Le taux global de participation de la première collecte de données a été de 21,6 % ( $n=555$ ) et celui de la deuxième, un peu plus bas, de 18 % ( $n=468$ ). Il y a plus de questionnaires rejetés, parce que non complétés lors de la première collecte, ce qui explique un nombre plus élevé de répondants considérés lors de la deuxième collecte.

<sup>5</sup> Voir le rapport complet pour plus de détails (Méthot, Jacob et Clément, 2016).



- Utiliser et promouvoir des stratégies de communication interpersonnelle reconnues comme étant efficaces et soutenantes.
- Désamorcer rapidement les situations nuisant à la collaboration (indifférence, ironie, sarcasme, intimidation, harcèlement, abus, violence, etc.).

#### 10 PISTES DE RÉFLEXION POUR LES DIRECTIONS ET LES CONSEILLERS PÉDAGOGIQUES QUI ACCOMPAGNENT LES ÉQUIPES DE PROFESSEURS

- Reconnaître et valoriser l'expertise des professeurs plus expérimentés ou formés en pédagogie, par exemple en favorisant l'autonomie départementale dans le transfert d'expertise, en soutenant les initiatives interdisciplinaires ou extradépartementales de mentorat et en autorisant des libérations de tâche pour permettre aux personnes de déployer les efforts nécessaires pour la réussite d'une relation de mentorat.
- Faciliter la création d'espaces d'échanges et de partage au sein des départements et des équipes-programme.
- Valoriser et publiciser la formation continue des professeurs dans le volet tant pédagogique que disciplinaire (congrès, séminaires, etc.).
- Favoriser les échanges extradépartementaux ou interdisciplinaires, en soutenant par exemple les initiatives de collaboration et de coenseignement, ou encore en organisant des visites internes des locaux et des laboratoires de tous les programmes du collège.
- Personnaliser le plus possible les interactions avec les équipes de professeurs, par exemple en connaissant les dynamiques inhérentes à chaque équipe de travail, en s'adressant aux professeurs par leur prénom et en les questionnant sur des projets ou des activités qui leur sont propres.
- Privilégier une gestion de proximité, plus connue sous l'expression anglaise *Management by wandering around*, qui consiste, pour les directeurs, à aller prendre le pouls directement sur le terrain, par exemple, lors des activités d'intégration des étudiants ou de tournées informelles des départements.
- Favoriser les trois types de justice (procédurale, distributive et interactionnelle)<sup>6</sup>, notamment en faisant respecter les politiques et processus établis, en fournissant rapidement l'information (p. ex., budget de fonctionnement) et en faisant preuve de transparence quant à la distribution des ressources (financières, matérielles et de logistique).

- Favoriser un climat de confiance au sein des équipes, c'est-à-dire un contexte de travail dans lequel les gens se reconnaissent comme étant interdépendants et solidaires.
- Démontrer un leadership transformationnel<sup>7</sup>, en vue de faciliter la réussite des changements vers l'atteinte d'objectifs communs, de soutenir les innovations et de contribuer à l'émergence de comportements citoyens.
- Mettre en place et soutenir des activités à caractère collectif (récréatives, sportives ou citoyennes).

L'efficacité collective peut prédire l'engagement organisationnel des professeurs. Plus ces derniers sentent leur équipe compétente et efficace, plus ils seront engagés dans leur collège avec le temps.

#### CONCLUSION

Certaines actions qui favorisent l'efficacité collective relèvent du ressort des équipes elles-mêmes et de la participation de chacun. Il leur revient de se doter de modes de fonctionnement favorisant la collaboration et de s'assurer que chaque membre de l'équipe contribue à sa façon aux efforts communs vers la réussite des étudiants. La structure administrative – la dimension de l'efficacité collective la plus stable dans nos devis – prédit la capacité des équipes à se reconnaître collectivement outillées pour déployer des stratégies efficaces d'enseignement et de gestion de classe. De même, une grande part des actions relèvent des directions : à l'instar d'Anderson (1974) et de Hoy et Sweetland (2001), nous réitérons qu'une structure administrative qui permet le développement personnel de ses employés, en favorisant l'actualisation des équipes de travail et leur innovation, représente un élément des plus positifs pour l'organisation et sa mission.

<sup>6</sup> La justice procédurale est un principe de justice organisationnelle qui assure que les règles, règlements et procédures sont appliqués de façon équitable. Quant à la justice distributive, elle réfère au degré d'impartialité dans la distribution des ressources, comme d'être assuré que chaque département reçoit une part équitable des ressources allouées pour l'enseignement. La justice interactionnelle assure aussi l'impartialité, mais cette fois-ci dans les rapports que les gens entretiennent lors de la distribution des ressources (McShane et Benabou, 2007).

<sup>7</sup> Selon les quatre dimensions de Bass (1985) : être charismatique, inspirant, stimulant intellectuellement tout en sachant offrir de la considération.





Nos résultats soutiennent l'idée qu'un professeur heureux l'est, entre autres, parce qu'il se sent soutenu par son équipe de travail ainsi que par les différents paliers de la structure organisationnelle, qu'il peut partager ses savoirs avec ses collègues et participer aux décisions organisationnelles. Dès lors, un collègue nourrissant l'efficacité collective de ses employés, par le développement et le partage des compétences, favorise la rétention, l'engagement et la performance de ceux-ci, puis, du coup, facilite la persévérance et la réussite des étudiants. ◆

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANDERSON, B. «An Application of the Bureaucratic Model to the Study of School Administration», *Journal of Educational Administration*, vol. 12, n° 1, 1974, p. 63-75.
- BANDURA, A. «Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning», *Educational Psychologist*, vol. 28, 1993, p. 117-148.
- BANDURA, A. *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York, W. H. Freeman and Company, 1997.
- BARBEAU, D. *Interventions pédagogiques et réussite au cégep: méta-analyse*, Lévis, Les Presses de l'Université Laval, 2007.
- BASS, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, The Free Press, 1985.
- COMITÉ PATRONAL DE NÉGOCIATION DES COLLÈGES. Convention collective des enseignantes et enseignants de niveau collégial 2010-2015 [fneeq.qc.ca/fr/cegep/Conventions\_collectives/Archives-2010-2015/CC-2014-05-14-FNEEQ-2010-2015-Ajour-Incluant-Lt-entente.pdf].
- GODDARD, R. D. «Collective efficacy: A neglected construct in the study of schools and student achievement», *Journal of Educational Psychology*, vol. 93, n° 3, 2001, p. 467-476.
- GODDARD, R. D. et collab. «A Theoretical and Empirical Analysis of the Roles of Instructional Leadership, Teacher Collaboration, and Collective Efficacy Beliefs in Support of Student Learning», *Journal of Education*, vol. 121, n° 4 (August), 2015, p. 501-530.
- GODDARD, R. D., W. K. HOY et A. WOOLFOLK HOY. «Collective Teacher Efficacy: Its Meaning, Measure, and Impact on Student Achievement», *American Educational Research Journal*, vol. 37, n° 2, 2000, p. 479-507.
- HOY, W. K. et S. R. SWEETLAND. «Designing Better Schools: The Meaning and Measure of Enabling School Structures», *Educational Administration Quarterly*, vol. 37, n° 3, 2001, p. 296-321.
- HUMPHREY, S. E., J. N. NAHRGANG et F. P. MORGESON. «Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature», *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n° 5, 2007, p. 1332-1356.
- MASLACH, C., W. B. SCHAUFELI et M. P. LEITER. «Job Burnout», *Annual Review of Psychology*, vol. 52, 2001, p. 397-422.
- McSHANE, S. L. et C. BENABOU. *Comportement organisationnel: comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal, Chenelière McGraw-Hill, 2007.
- MÉTHOT, L., S. JACOB et L. CLÉMENT. *Les déterminants de l'efficacité collective des enseignants et la performance organisationnelle en milieu scolaire collégial*, rapport de recherche PAREA, Cégep de Trois-Rivières et Université Laval, 2016 [eduq.info/xmlui/bitstream/handle/11515/34603/method-jacob-determinants-efficacite-collective-enseignants-trois-rivieres-PAREA-2016.pdf?sequence=2].
- MEYER, J. P., N. J. ALLEN et C. A. SMITH. «Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization», *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 4, 1993, p. 538-551.
- MOTOWIDLO, S. J. et J. R. VAN SCOTTER. «Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance», *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 4, 1994, p. 475-480.
- ROSS, J. A., A. HOGAHOAM-GRAY et P. GRAY. «Prior Student Achievement, Collaborative School Processes, and Collective Teacher Efficacy», *Leadership and Policy in Schools*, vol. 3, n° 3, 2004, p. 163-188.
- SABOURIN, Y., M. THIBODEAU et J. TRUELLE. «Un regard sur les départements», FNEEQ-CSN, 2011 [fneeq.qc.ca/fr/cegep/outils/Formation-departements-FR-2011-04.pdf].
- TSCHANNEN-MORAN, M. et M. BARR. «Fostering Student Learning: The Relationship of Collective Teacher Efficacy and Student Achievement», *Leadership And Policy in Schools*, vol. 3, n° 3, 2004, p. 189-209.

Psychologue de formation, Lynda MÉTHOT enseigne depuis 2006 à l'Université du Québec à Trois-Rivières et depuis 2011 au collégial. Spécialisée dans l'intégration de traumas dans l'identité personnelle, elle s'intéresse depuis quelques années aux facteurs favorisant l'émergence d'une saine identité professionnelle, que ce soit à travers des facteurs personnels (personnalité, gestion du stress, capacité d'autosoins), ceux liés à la formation initiale (pédagogie, encadrement et supervision) ou encore ceux liés à l'équipe en milieu de travail (sentiment d'appartenance, style de leadership, résolution de conflits).

lynda.methot@cegeptr.qc.ca

En 1992, Suzanne JACOB, psychologue clinicienne, choisit de mettre ses compétences au service de l'enseignement collégial. Comme champ d'intérêt, elle privilégie l'étude du développement humain ainsi que les aspects tant interpersonnels qu'organisationnels de la communication, appréciant leur enseignement, leurs évaluations et leurs usages dans le cadre de divers rôles et fonctions au sein des relations humaines.

suzanne.jacob@cegeptr.qc.ca

En 2015, Louise CLÉMENT intègre le corps professoral de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval. Depuis plus de 20 ans, elle tire profit de son expérience en enseignement, en coordination départementale, en mentorat et en gestion aux différents ordres d'enseignement. Ses intérêts de recherche portent sur l'organisation du travail, sur la motivation au travail ainsi que sur les manifestations positives au travail du personnel en milieu éducatif.

louise.clement@fse.ulaval.ca