

Inventaire de mesures d'insertion en enseignement telles que rapportées dans différents écrits scientifiques et professionnels

Par

ANNE-CATHERINE VALLERAND, M.A.

STÉPHANE MARTINEAU, Ph.D.

JOSÉPHINE MUKAMURERA, Ph.D.



Présentation

Ce document regroupe onze fiches de lectures réalisées à partir de textes (pour la plupart provenant du Québec). Les textes recensés ici visaient un public scientifique ou professionnel et abordaient la problématique des mesures de soutien aux débutants en enseignement.

Signification des codes de couleurs que l'on retrouve dans le document :

En bleu : ce qui est entièrement reformulé par nous

En noir : ce qui provient du texte (avec une légère reformulation de notre part)

En orange : les citations intégrales provenant directement du texte

Fiche de lecture 1

Référence :

Dumoulin, M.-J. (2010). Un mentorat en début de carrière : une occasion de restructurer le sens de l'expérience d'insertion, *AQEP Vivre le primaire*, 23(2), printemps 2010, pp. 46-47.

Résumé :

L'auteure explique ce qu'est le mentorat et présente ses principaux avantages et limites, de même que quelques conditions de réussite. Dans ce texte, on traite du mentorat en général et non d'un programme de mentorat particulier.

Description de la (ou des) mesure(s) d'insertion :

Le mentorat consiste en un accompagnement individualisé d'un enseignant débutant (mentoré) par un enseignant expérimenté (mentor).

Apports de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

Le mentorat permet à l'enseignant de se « décentrer » des enjeux de survie inhérents aux débuts dans la profession, afin de pouvoir se concentrer davantage sur les élèves et leurs apprentissages.

Le mentorat favorise le développement professionnel de l'enseignant débutant, permet d'instaurer une culture d'insertion au sein du milieu scolaire et renforce l'esprit de collaboration chez les enseignants.

Le mentorat permet de soutenir l'apprentissage de l'enseignement puisque le mentor peut conseiller et guider le novice quant aux diverses préoccupations professionnelles rencontrées dans le cadre de sa pratique, notamment : les règles et procédures à établir pour le fonctionnement de la classe, les façons de motiver et de maintenir l'engagement des élèves, l'organisation du temps d'enseignement, etc. Ainsi, le mentorat permet de valoriser le savoir d'expérience (savoir construit dans le cadre de la pratique) du mentor et de le mettre au profit du novice.

Par ailleurs, le mentorat permet au débutant de réfléchir et d'exercer son jugement quant aux différentes situations vécues et ainsi d'en restructurer le sens : *« On parle alors d'un mentorat « réflexif » où le rôle du mentor dépasse le souci de « pourvoir aux solutions » et s'inscrit comme un « copenseur » auprès du débutant, capable de nourrir et d'enrichir ses réflexions professionnelles sur la pratique. » (p. 47).*

Afin de mieux comprendre les situations particulières qu'il vit, l'enseignant débutant enquête sur leur sens et tente de les « situer » quant à la dimension temporelle (histoire

dans lequel l'événement prend place) et socioculturelle (contexte dans lequel l'événement s'inscrit). L'événement est « situé » par le biais de la narration et de la description de la situation vécue. Le mentor agit alors comme un interlocuteur privilégié afin d'aider le mentoré à développer une conversation réflexive quant à ses expériences vécues. La bonne connaissance qu'a le mentor du contexte d'enseignement et des différentes facettes du métier (gestion de classe, communication avec les parents, différenciation, gestion du temps, etc.) lui permet d'entretenir chez le débutant la narration-description de l'événement et ainsi d'enrichir l'enquête qu'effectue le débutant quant au sens de l'expérience vécue. *« En tant que copenseur, le mentor est en mesure de soutenir, chez le débutant, le développement d'une conscience de plus en plus fine et nuancée quant à ce qui définit la complexité de la réalité enseignant, contribuant, par le fait même, à la restructuration de son expérience d'insertion. »* (p. 47).

Conditions de réussite de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) (ou conditions de réussite de l'insertion professionnelle en général) :

Certaines conditions sont facilitantes afin d'instaurer un mentorat réflexif. Ainsi, étant donné l'ampleur de la tâche lors des débuts dans la profession, il est préférable de prévoir des heures de libération durant le temps de classe afin que mentor et mentoré se rencontrent. Ainsi, le mentorat risque moins d'être perçu comme une surcharge de travail pour l'enseignant débutant.

Limites de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

Plusieurs enseignants débutants souhaitent démontrer une image de réussite et ne sont donc pas ouverts à exposer les difficultés vécues à un pair. Afin de pallier à cette difficulté, il est essentiel de démystifier l'idée que l'apprentissage professionnel prend fin dès l'obtention du brevet. *Il faut également assurer un climat de confidentialité, dans lequel le novice se sentira plus à l'aise de se confier.* Enfin, il pourrait être utile d'établir une communauté mentorale dans laquelle les mentors pourraient codévelopper leurs compétences à l'accompagnement.

Fiche de lecture 2

Référence :

Nault, G., (2003). L'insertion professionnelle : quelques exemples d'ailleurs, *Vie pédagogique*, (128), sept.-oct. 2003, p. 23-25.

Résumé :

L'auteure présente des modèles de programmes visant à faciliter l'insertion professionnelle des débutants dans différents pays et propose des pistes de réflexion pour le Québec.

Description de la (ou des) mesure(s) d'insertion :

Mesures d'insertion au Québec :

- Depuis l'abolition des stages probatoires, c'est aux commissions scolaires que revient le rôle de faciliter l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants. (Selon COFPE)
- Différentes méthodes de soutien : une journée d'accueil, une séance d'information, des ateliers de formation, des groupes de discussion (sur place ou en ligne) et du mentorat, c'est-à-dire un accompagnement par un enseignant d'expérience.
- Peu de commissions scolaires possèdent un réel programme d'insertion des débutants.
- Conséquences possibles si les enseignants débutants n'ont pas de soutien : sentiment d'isolement professionnel, difficultés d'intégration au sein de l'équipe-école, sentiment d'impuissance et de découragement pouvant mener à des problèmes de santé et au décrochage de la profession.

Écosse

- Formation de 4 ans similaire à celle du Québec (cours et formation pratique).
- Période de probation d'un an en vue de l'obtention du brevet.
- Année de probation rémunérée à salaire fixe + tâche réduite ne dépassant pas 70% d'une tâche normale. Cela permet au débutant de s'investir dans des activités de développement professionnel.
- Accompagnement par un agent de probation (enseignant expérimenté).
- Auparavant : période de probation similaire à celle du Québec il y a quelques années mais a été abandonné car ça prenait trop de temps pour compléter la probation + il y avait beaucoup de discontinuités (changement d'école, de tâche, de groupe...).

Japon

- Formation entre 2 à 6 ans selon l'ordre d'enseignement.
- Pour enseigner aux plus jeunes : formation moins longue que pour adolescents.
- Période d'insertion professionnelle axée sur la consolidation des compétences professionnelles.

- Les débutants sont placés dans les écoles par les bureaux régionaux. Chaque école n'accueille qu'un ou deux débutants. Les classes moins problématiques sont offertes aux débutants.
- Activités de formation durant la première année d'enseignement. Formation dans l'école (minimum 60 jours) à raison de deux jours par semaine.
- Formation à l'extérieur de l'école (minimum 30 jours) à raison d'une journée par semaine : visite d'autres écoles, engagement dans la communauté.
- Tâche réduite pour permettre au débutant de participer aux activités de formation.
- Accompagnement par mentor + par direction d'école.

Nouvelle-Zélande

- Bac de 3 ans pour enseigner au primaire, bac de 4 ans au secondaire ou bac dans un champ d'études + programme d'un an en enseignement.
- 2 ans d'enseignement pour avoir le brevet.
- Programme de formation : *Advice and Guidance Program*. (durant les 2 ans)
- Tâche réduite + classes les moins problématiques (durant la 1^{ère} année).
- Accompagnement par un mentor (environ 5 heures de soutien par semaine).
- Les débutants sont visités par les collègues + ils doivent visiter ceux-ci pour faire de l'observation.
- Rencontres, cours et formations pour les débutants (diffère d'une école à l'autre).
- Les écoles reçoivent du ministère 20% du salaire du débutant durant la première année afin de couvrir frais de formation + libération des mentors.

Alberta

- Formation de 4 ou 5 ans.
- Deux ans d'enseignement pour obtenir brevet.
- « Ainsi, dans le cadre du programme de mentorat qui a pris de l'envergure en 1999 sur le territoire albertain, les activités peuvent prendre la forme de rencontres, de mini-conférences, d'ateliers de formation, de séances d'observation, de discussions, de rencontres avec d'autres paires de mentors et débutants, de sessions de planification communes, de partage de lectures, de *team-teaching*, etc. » (p. 25)
- Programme de mentorat dure 2 ans. Le mentor + le débutant sont libérés 3 demi-journées durant l'année.
- Chaque enseignant doit rédiger un plan de développement professionnel annuel + faire approuver par direction.

Conditions de réussite de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) (ou conditions de réussite de l'insertion professionnelle en général) :

Des pistes de réflexion pour le Québec

1. L'insertion professionnelle : un programme national

Il serait intéressant qu'au Québec, tout comme dans certains pays (Nouvelle-Zélande, Écosse, Japon), il y ait un programme national d'insertion professionnelle sous la responsabilité du Ministère de l'éducation.

2. Tâche et responsabilités réduites pour l'enseignant débutant

Il est plus facile pour les enseignants débutants de bien s'intégrer si leur tâche est réduite et qu'ils peuvent ainsi faire une entrée progressive dans la profession. « Les novices disposent ainsi de temps pour rencontrer des enseignants, discuter avec eux, valider des choix pédagogiques et didactiques, faire des séances d'observation dans d'autres classes ou d'autres écoles, etc. » (p. 25)

3. Suivi rigoureux de la part d'un mentor

L'assignation d'un mentor est une stratégie d'accompagnement importante.

Au Québec, nécessité de valoriser davantage le rôle de mentor + de faciliter les rencontres entre mentor et novice.

4. Valorisation des activités de soutien et d'accompagnement

Nécessité de valoriser et soutenir la participation à des activités de soutien en lien avec l'insertion professionnelle.

Fiche de lecture 3

Référence :

Céré, R., (2003). L'insertion professionnelle des nouveaux enseignants : le point de vue...des gestionnaires, *Vie pédagogique*, (128), sept.-oct. 2003, p. 26-30.

Résumé :

Rencontre avec des directeurs d'établissement et de services éducatifs et administratifs afin de discuter de la question de l'insertion professionnelle.

Description de la (ou des) mesure(s) d'insertion

Plusieurs mesures mises en place par les commissions scolaires ou les écoles.

Commission scolaire New Frontiers (Châteauguay) :

- Programme officiel d'accompagnement des enseignants débutants coordonné par deux directeurs.
- Tous les débutants sont encadrés et participent tous les mois à un souper-rencontre.

Commission scolaire des Bois-Francis :

- Programme structuré d'accompagnement
- Accompagnement professionnel
- Rencontre collective pour informer les nouveaux enseignants des ressources disponibles.

Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys :

- Projet qui prend la forme d'une école du mois d'août où sont invités les enseignants débutants et ceux qui changent de cycle ou de milieu (3 journées de formation offerte par les conseillers pédagogiques de la commission scolaire).

Certaines commissions scolaires ont élaboré des protocoles d'accueil pour les écoles + documentation pertinente pour les nouveaux enseignants.

« Il n'existe toutefois pas encore, de façon systématique, de plan de gestion de la relève pour les commissions scolaires. » (p. 27)

École secondaire de l'Île, en Outaouais :

Programme d'accompagnement pédagogique des enseignants débutants par des enseignants d'expérience (mentorat).

Base volontaire d'engagement pour le mentor et le mentoré.

Soutien à la tâche d'enseignement en ce qui a trait : (tel quel dans le texte)

- au matériel pédagogique,
- à l'encadrement des élèves,
- à l'évaluation des apprentissages,

- aux opérations de transmission de notes et de résultats,
- aux visites de parents,
- et à tout ce qui concerne la culture et l'organisation de l'école.

Plusieurs directions (on ne nomme pas lesquelles), offrent également une trousse d'informations à remettre aux débutants qui contient des informations sur les services du secrétariat, l'utilisation des photocopieurs, le stationnement, le matériel audiovisuel, les salles réservées au personnel, les services pédagogiques, etc.

Apports de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

Les mesures les plus efficaces dans les écoles semblent être celles qui font appel au mentorat.

Conditions de réussite de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) (ou conditions de réussite de l'insertion professionnelle en général) :

Il serait profitable que le rôle d'intégration soit intégré dans la convention collective comme faisant partie de la fonction générale des enseignants.

La supervision pédagogique de la part de la direction d'école peut faciliter l'insertion des nouveaux enseignants. Il faut toutefois qu'une relation de confiance soit établie entre la direction et le débutant. Par exemple, les gestionnaires peuvent apporter un soutien aux nouveaux enseignants quant à la gestion de classe : soutien individuel, groupes d'entraide.

Nécessité pour la direction d'offrir un accueil personnalisé à chacun des nouveaux enseignants + prévoir rencontre collective en début d'année pour tous les nouveaux enseignants.

Deux recommandations au Ministère de l'éducation : (p. 30)

1. **Appliquer** dans les conventions collectives la préoccupation de l'insertion professionnelle des débutants en l'intégrant dans la fonction générale des enseignants;
2. **Faire en sorte** que les conventions collectives soient plus accueillantes pour les débutants, particulièrement en vue de favoriser la stabilité requise pour l'implantation de la réforme.

Recommandations aux commissions scolaires :

1. **Développer** des centres de formation intégrée et de formation professionnelle, ou créer pour leurs écoles des forums d'insertion professionnelle;
2. **Favoriser** les programmes de mentorat à l'intérieur des écoles et collaborer à la formation des accompagnateurs.
3. **Faire** davantage la promotion de leur service d'aide aux employés auprès des jeunes enseignants;

4. **Inclure** surtout, dans leur plan stratégique, un volet qui traite de l'insertion professionnelle de leur personnel.

Recommandation aux universités et aux commissions scolaires :

1. **Mettre en place** de meilleurs mécanismes de concertation entre les établissements et les facultés de sciences de l'éducation en tablant sur l'expérience de jeunes enseignants ayant travaillé un an ou deux dans des écoles et même de redéfinir, à la lumière d'un système scolaire à transformer, le concept d'écoles associées.

Recommandation aux directions d'établissements :

1. **Assurer** une présence constante pour **accueillir** les nouveaux enseignants et **adopter** une attitude qui favorise le soutien et la valorisation.
2. **D'être créatifs et d'utiliser** toutes les marges de manoeuvre à leur disposition, financières ou autres, pour mettre en place des mécanismes d'accompagnement des jeunes enseignantes et enseignants et permettre du temps d'échange entre les personnes.
3. De **promouvoir et de favoriser** des tâches équitables à l'intérieur des établissements d'enseignement.

Fiche de lecture 4

Référence :

Jobin, M., (2003). Vers la construction et le partage d'un « savoir d'expérience », *Vie pédagogique*, (128), sept.-oct. 2003, p. 31-36.

Résumé :

Table ronde réunissant 4 enseignants débutants et 3 enseignants d'expérience agissant à titre de mentors, qui nous font part de la réalité de l'accompagnement des débutants dans la perspective d'une formation continue.

Description de la (ou des) mesure(s) d'insertion

Le modèle « comité d'aide aux nouveaux enseignants »

École primaire Adélarde-Desrosiers, Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île.

- Formation d'un comité d'aide aux nouveaux enseignants.
- 4 mentors. Pas de libération structurée mais en fonction de la demande.
- Les mentors peuvent aller observer les novices en classe ou à l'inverse, les novices peuvent aller observer les mentors.
- Ce dont les jeunes ont le plus besoin : connaître le fonctionnement d'une école primaire (culture institutionnelle + organisation du milieu).

Le modèle « mentorat »

Commission scolaire des Bois-Francs

- 25 mentors en poste qui ont reçu une formation de 2 jours (apprendre à développer une relation de confiance, à offrir une rétroaction, à effectuer une observation structurée, etc.)
- « Le but visé est de faciliter l'insertion professionnelle en amenant les enseignantes et les enseignants qui sont en début de carrière à développer une pratique réflexive du type « Raconte-moi ce qui a bien été (ou mal été) dans ton activité, décris-moi comment tu t'y es prise, pourquoi penses-tu que tu as obtenu tel résultat, etc. », une approche orientée vers l'atteinte de l'autonomie professionnelle. » (p. 34)
- Accueil des novices avant la rentrée des élèves : demi-journées de formation sur la réforme, les projets psychopédagogiques en application dans les écoles de la commission scolaire, la gestion de classe, les rencontres de parents, la résolution de conflits, les troubles de comportement, etc.
- Libération potentielle de huit jours par enseignant.
- Chaque mentor accompagne 2 enseignants.

Le modèle « enseignant-ressource »

École Père-Marquette, Commission scolaire de Montréal.

- Personne-ressource dégagée à 100% afin d'accompagner les enseignants (débutants ou expérimentés).

- La personne-ressource va en classe avec les enseignants et se préoccupe d'enseignement stratégique, de modelage, tout en poursuivant le développement des habiletés relatives aux TIC.

Conditions de réussite de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) (ou conditions de réussite de l'insertion professionnelle en général) :

3 ingrédients pour une insertion harmonieuse :

- Accueil personnalisé au début de l'année.
- Reconnaissance d'un statut de membre à part entière d'une équipe-école (Le débutant est considéré comme égal aux autres enseignants et peut profiter des mêmes privilèges.)
- Désignation d'une personne de référence et allocation de temps nécessaire à l'observation, l'échange et l'interaction.

Vers une formation continue pratique

La formation continue doit être pratique pour favoriser le développement des compétences professionnelles. Les enseignants débutants souhaiteraient avoir de la formation continue axée sur le développement d'activités et de projets concrets. Il faut également que la formation continue permette des échanges entre les enseignants (communauté d'apprentissage) et qu'elle alloue du temps pour la planification d'équipe et pour effectuer des retours sur l'action. Une participante souligne que les enseignants débutants doivent d'abord apprendre à aller chercher par eux-mêmes les ressources et le soutien dont ils ont besoin.

Fiche de lecture 5

Référence :

Lusignan, G. (2003). Les nouveaux enseignants : un enjeu prioritaire à la commission scolaire des Sommets, *Vie pédagogique*, (128), sept.-oct. 2003, p. 45-47.

Résumé :

Présentation d'un programme de mentorat.

Description de la (ou des) mesure(s) d'insertion

Projet d'insertion mis en œuvre en 2002 à la Commission scolaire des Sommets, en Estrie : programme de mentorat.

Année scolaire 2002-2003 : 38 mentors (enseignants du secondaire et du primaire) et 42 novices.

Pourquoi un programme de mentorat ?

- Arrivée massive d'enseignants débutants et augmentation des demandes d'aide.
- Enquête au printemps 2002 pour déterminer les besoins des novices et la volonté d'engagement des enseignants.

Un choix prioritaire de la Commission scolaire

- Collaboration de l'Université de Sherbrooke pour construire, mettre en place et assurer, en partie, le suivi du programme de mentorat.
- Nécessité de convaincre la commission scolaire des avantages d'un tel projet afin qu'elle débloque les fonds nécessaires.

Le programme de mentorat

- « Le mentorat se définit comme «une forme d'accompagnement par laquelle une personne expérimentée soutient une personne novice, à travers une relation de coopération, dans une transition vers une nouvelle réalité et dans ses apprentissages vers le développement de son potentiel personnel et professionnel». (p.45-46)
- Processus de résolution de problème qui valorise une approche réflexive de la profession.
- Le mentor n'établit pas une relation d'autorité avec le novice mais doit plutôt établir une relation d'égal à égal basée sur le dialogue et fondée sur un respect mutuel entre les deux partenaires. Il n'a donc pas pour rôle d'évaluer le novice.
- Adhésion libre et volontaire des novices et des mentors au projet.
- Le mentor doit avoir au moins 5 ans d'expérience + être lui-même en démarche réflexive + être capable de formuler des rétroactions constructives.

Le déroulement du programme

4 étapes :

1. Établissement de dyades mentors-novices.
2. Rencontres d'accompagnement entre novices et mentors.
3. Rencontres collectives avec la formatrice en cours d'année pour assurer un soutien et le suivi de la démarche.
4. Bilan de l'expérience à la fin de la première année.

Selon les dyades, le nombre, le lieu et la forme des rencontres peuvent varier.

Il y a une infrastructure d'accompagnement pour soutenir les mentors et les novices (encadrement de la direction, collaboration des équipes-cycles à l'intégration, etc.)

2 partenaires du projet :

- Commission scolaire : coordonne la mise en œuvre du programme au plan organisationnel + site Intranet réservé aux intervenants dans le programme.
- Université : S'assure que tous les acteurs comprennent bien la démarche + formation des mentors et des novices + suivi de la démarche + bilan en fin d'année.

Apports de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

Le programme de mentorat peut permettre la construction d'une expertise professionnelle.

Bénéfices pour le mentor : « Les échanges avec les novices sont bénéfiques aux mentors dans la mesure où, dans bien des cas, le novice peut discuter des problèmes qu'il éprouve à la lumière de théories pédagogiques récentes, les aborder d'un point de vue original et ainsi amener le mentor à remettre en question certaines de ses pratiques ou de ses perceptions. » (p.46)

Les mentors sont donc, tout comme les novices, amenés à réfléchir sur leur pratique enseignante, à l'analyser et à l'explicitier pour la faire comprendre aux novices et ce faisant, ils peuvent être amenés à apporter certaines modifications à leur enseignement.

Le mentorat permet aux novices d'acquérir une plus grande assurance : « Le volet relation personnelle donne à plusieurs jeunes enseignants une plus grande assurance, dans la mesure où ils peuvent discuter de ce qu'ils ressentent quant à la solitude, les difficultés ou le stress qu'ils éprouvent lorsqu'ils effectuent certains aspects de leur tâche. » (p. 46)

Fiche de lecture 6

Référence : Lusignan, G., (2003). Innover pour assurer l'avenir, *Vie pédagogique*, (128), sept.-oct. 2003, p. 47-50.

Résumé :

Description d'un programme de mentorat ainsi que d'un programme d'évaluation des enseignants à la leçon et à temps partiel à la Commission scolaire de Portneuf.

Description de la (ou des) mesure(s) d'insertion

Depuis 2002, la Commission scolaire de Portneuf expérimente un nouveau programme d'évaluation pour les enseignants à la leçon ou à temps partiel. **On a redéfini la démarche d'évaluation afin que cette dernière ne repose plus uniquement sur la direction, mais qu'elle puisse tenir compte du point de vue de différents intervenants.**

L'évaluation des enseignantes et des enseignants à la leçon : un processus novateur.

- L'évaluation est basée sur les 12 compétences professionnelles de l'enseignant.
- 3 instruments pour l'évaluation : le portfolio, l'observation et l'entrevue.
- Accompagnement par un mentor possible pour les enseignants qui en sont à leur 2^e année d'enseignement.
- **« L'objectif visé par l'accompagnement est d'aider les enseignants concernés à analyser de façon réflexive leurs pratiques d'enseignement. » (p. 47)**
- L'évaluation est la responsabilité du personnel enseignant + de la commission scolaire.

Mise en place du programme

- 5 enseignants engagés pour deux ans pour être mentors.
- Un mentor par 4 ou 5 enseignants novices.
- Rencontres entre mentors pour mieux comprendre leur rôle.
- Quelques journées de libération pour que les mentors rencontrent les mentorés.

Apports de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

Le portfolio : un élément central du processus

- Permet de conserver des traces du cheminement professionnel.
- **« Le portfolio permet «de révéler la réflexion cachée derrière le travail de l'enseignant et de rendre explicite le processus par lequel il réalise toutes les composantes de sa tâche» ». (p. 48)**
- **« Le portfolio amène l'enseignant à faire des retours sur ses réalisations et leurs fondements, à objectiver sa pratique, à constater ses progrès ou ses dérives et, le cas échéant, à faire les mises au point nécessaires. » (p. 48)**

Appréciation générale de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

La perception du programme chez les enseignants

- Le mentor peut aider le novice pour la construction de son portfolio +l'aider à analyser sa pratique.
- Le portfolio permet de prendre conscience de son cheminement professionnel + c'est un objet de fierté.

Fiche de lecture 7

Référence :

Desmarais, B., Lamoureux, L., Brousseau Deschamps, M., Loslier, C., et Nault, G. (2003). L'histoire de la mise en place d'un programme d'insertion professionnelle, *Vie pédagogique* (128), sept.-oct. 2003, p.50-52.

Résumé :

Raconte les différentes étapes de la mise en place d'un programme d'insertion professionnelle à la commission scolaire de Laval.

Description de la (ou des) mesure(s) d'insertion :

En 1999 : mise sur pied, par Lorraine Lamoureux, conseillère en gestion de personnel aux Services éducatifs, d'un projet-pilote pour soutenir les enseignants débutants de la commission scolaire de Laval.

À l'époque : Trousse d'accueil, service SOS et ateliers thématiques.

L'année suivante, le projet-pilote devient *le Programme d'insertion professionnelle du personnel enseignant débutant*.

Développement du volet virtuel du programme grâce à deux chercheuses de l'UQAM.

Le programme s'adresse aux enseignants débutants (moins de 600 jours en enseignement ce qui équivaut à environ 3 ans).

2 volets du programme de la CS de Laval :

Volet 1 : stratégies de soutien en présence : 4 mesures de soutien

1. **La trousse d'accueil** : contient des informations sur la commission scolaire, présente le service d'insertion professionnelle ainsi que les différentes mesures de soutien offertes au personnel. + Informations du syndicat.
2. **Le mentorat** : Accompagnement des débutants par des enseignants d'expérience pour les temps forts de l'année : premier contact avec les élèves, rencontres des parents, bulletins, etc.
3. **Les ateliers thématiques** : Conçus spécifiquement pour les débutants.
4. **Le service personnalisé d'accompagnement (SPA)** : service téléphonique pour obtenir du soutien. Possibilité de rencontres + observations en classe par une conseillère pédagogique.

Volet 2 : stratégies de soutien virtuel

- Accompagnement en ligne dans le cadre du réseau d'accompagnement sur Internet pour les enseignants (RAIE).
- Ce réseau regroupe un questionnaire en gestion de classe (QGC) accompagné d'une bibliothèque virtuelle, un site du RÉCIT au primaire (RÉseau pour le développement des Compétences par l'Intégration des Technologies) et des conférences électroniques thématiques dans FirstClass.

- Nouvelle stratégie de soutien : la conférence PAUSE qui regroupe des enseignants débutants qui discutent des situations problématiques rencontrées, de leurs réussites et de leurs trouvailles. + Une dizaine de mentors (conseillers pédagogiques, enseignants d'expérience ou partenaires universitaires).
- Le rôle des mentors est de guider les débutants dans leur réflexion et dans la recherche de solutions + de leur apporter un soutien moral.

Deux nouveaux projets :

ST@R : *Studio Technologique d'Apprentissage au RÉCIT Laval*

Diffusion d'exemples de pratiques pédagogiques, de matériel didactique conçu et présenté par des enseignants et présentation de conférences d'élèves et d'enseignants.

Projet NAVS (*Naviguez Avec Votre Savoir*) : NAVS est un environnement accessible en ligne qui permet aux enseignants d'y verser des documents de toutes sortes. Permet un partage des ressources entre enseignants.

Apports de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

Le programme permet aux enseignants débutants de mieux vivre les débuts dans la profession, qui sont souvent difficiles :

« Les novices ressentent souvent des sentiments d'incompétence, d'isolement, d'anxiété et parfois d'impuissance devant une tâche multiple, l'intégration des élèves, l'application des nouveaux programmes et le nombre de classes différentes qu'on attribue souvent à ceux et celles qui ont le moins d'ancienneté. » (p. 50)

Statut de précarité : source de stress chez les débutants.

Sentiment d'isolement : souvent isolés de leurs collègues (autres novices) et peu intégrés dans l'école.

Fiche de lecture 8

Référence : Lavoie, M. et Garant, C. (1995). L'aide aux novices: une occasion de renouvellement et de valorisation de la profession d'enseignant et d'enseignante, *Vie pédagogique*, 92, janv.-févr. 1995, p. 28-29.

Résumé :

Cet article traite d'une recherche-action visant le développement par des enseignants expérimentés de pratiques d'aide à l'insertion professionnelle d'enseignants débutants, qui a mené à l'élaboration d'un programme de perfectionnement dans le domaine de la supervision des novices en enseignement.

Description de la (ou des) mesure(s) d'insertion :

1993-1994 : Recherche-action visant le développement par des enseignants et des enseignantes expérimentés (mentors), de pratiques d'aide à l'insertion professionnelle d'enseignantes et d'enseignants débutants (novices).

Trois partenaires impliqués dans la recherche-action :

- Trois professeurs de l'Université de Sherbrooke
- La Direction des ressources humaines et des services de l'enseignement de la Commission scolaire de Victoriaville
- La responsable des ressources humaines à la Direction régionale du ministère de l'Éducation en Mauricie-Bois-Francs

28 mentors (préscolaire, primaire, secondaire, éducation des adultes ou adaptation scolaire) ont participé au programme de perfectionnement dans le domaine de la supervision de novice en enseignement de février à mai 1994 (1^{ère} étape du projet)

Automne 93 : Processus de sélection des mentors à la commission scolaire de Victoriaville. Le choix des mentors était effectué par les directions d'école à partir de critères établis à cet effet. (Critères de sélection : l'expertise relationnelle et pédagogique, l'intérêt pour le développement professionnel, les capacités d'adopter une attitude réflexive et d'établir une bonne relation, l'expérience acquise et l'appartenance à un même champ d'enseignement ou à une même spécialité que la ou le novice.)

La participation au projet et le jumelage étaient volontaires.

Programme de perfectionnement élaboré à partir des besoins des mentors.

Thèmes abordés au cours de la première étape du programme : l'insertion professionnelle, le rôle de mentor, les compétences nécessaires pour jouer ce rôle (habiletés de communication et de résolution de problème) et les conditions dans lesquelles se joue le rôle de mentor.

Méthodologie utilisée pour permettre aux mentors de faire état de leur cheminement dans le projet :

- journal de bord
- enregistrement remis aux responsables de la recherche
- entrevue individuelle enregistrée au cours d'une rencontre finale avec l'une ou l'autre des personnes responsables de la recherche

Seconde étape du projet : jumelage des mentors et des novices dès le début de l'année scolaire + accompagnement individualisé et en sous-groupe des mentors.

Apports de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

Ce qui ressort de la première étape du projet (étape de perfectionnement des mentors) :

- L'aide aux novices peut amener l'enseignant d'expérience à réfléchir sur ses propres pratiques.
- L'aide aux novices peut avoir un effet dynamisant sur le mentor : «Ma novice avait tellement le feu sacré de l'enseignement. Elle communiquait son dynamisme. Elle m'a «repeppée!»»
- L'expérience de mentorat est valorisante pour les enseignants d'expérience.

Conditions de réussite de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) (ou conditions de réussite de l'insertion professionnelle en général) :

Ce qui ressort de la première étape du projet (étape de perfectionnement des mentors) :

- Le rôle de mentor n'est pas des plus faciles. Les enseignants doivent être soutenus dans l'apprentissage de ce rôle.

Appréciation générale de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

Témoignage d'un enseignant novice :

« C'était avant tout une relation d'aide professionnelle qui m'a donné assurance, encouragement et motivation dans mon enseignement. Je trouve cela très rassurant de pouvoir compter sur une personne de l'école pour discuter lorsqu'une situation nouvelle ou imprévue se présente.» (p. 29)

« Cela m'a permis de faire une réflexion personnelle sur mon enseignement, de me poser des questions et d'en discuter par la suite. » (p. 29)

Fiche de lecture 9

Référence : Saint-Louis, M. (1994). Accompagner les enseignants débutants : l'expérience américaine, *Vie pédagogique*, 88, mars-avril 1994, p. 43-45.

Résumé :

Ce texte traite des programmes de mentorat pour favoriser l'insertion professionnelle des enseignants débutants, instaurés dans plusieurs états américains. On y expose les critères de sélection à prendre en compte dans le choix d'un mentor, les obstacles à l'efficacité du mentor et la formation à lui offrir.

Description de la (ou des) mesure(s) d'insertion :

Aux États-Unis : Début 1992 : Plus d'une trentaine d'États ont un programme d'insertion incluant du mentorat. L'aide apportée est formative et non évaluative.

Aux États-Unis : mentors dégagés d'une partie de leur tâche, + prime annuelle. Le mentor peut avoir 4 protégés. *« En général, les programmes d'insertion professionnelle s'échelonnent sur un an. Cependant, les recherches ont démontré que l'aide fournie au cours de la première année prend surtout la forme d'un soutien émotif. »* (p.44)
Suggestion : mettre le programme sur deux ans pour permettre développement de compétences.

Stratégie la plus utilisée par les mentors : résolution de problèmes (puisque les enseignants débutants sont souvent confrontés à diverses situations problématiques qu'ils tenteront de résoudre à l'aide du mentor).

Autre stratégie : soutien émotif (car le débutant est amené à vivre plusieurs émotions douloureuses : stress, insatisfactions, échecs...)

Apports de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

Mentorat : permet une formation à la fois interactive et réflexive.

Avantages du mentorat pour l'enseignant d'expérience : *« Pour les enseignants d'expérience, il s'agit d'une excellente façon d'exercer un nouveau «leadership», de cheminer dans leur carrière d'enseignants et d'obtenir une reconnaissance de leur travail professionnel. »* (p.45)

Conditions de réussite de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) (ou conditions de réussite de l'insertion professionnelle en général) :

L'auteur indique certains critères qui peuvent servir à sélectionner les mentors. Lorsqu'ils sont pris en compte, ces critères peuvent constituer des conditions favorisant la réussite du mentorat.

Le sexe : Ne constitue pas un élément important pour sélectionner les enseignants accompagnateurs.

L'âge : Ne constitue pas non plus un critère important de sélection, mais l'écart idéal entre enseignant débutant et mentor est entre 8 à 20 ans.

L'expérience en enseignement : Variable très importante dans le choix du mentor. Le mentor doit posséder une importante expérience de travail en enseignement. « Il doit aussi faire preuve d'une grande compétence pédagogique tant dans la connaissance de la matière que dans la façon de la transmettre. » (p.43)

Philosophie ou approche en enseignement : Si les deux partenaires ont une approche similaire en enseignement, la communication est plus facile, mais en général, il est difficile de cibler la pédagogie du débutant alors on ne peut pas vraiment se baser sur ce critère pour sélectionner les mentors.

Personnalité : Cette variable a une grande influence sur la réussite de la relation de mentorat. Il faut que le mentor ait le désir et la capacité de partager. « Il est essentiel qu'il puisse percevoir l'ampleur des difficultés d'ordre professionnel auxquelles fait face l'enseignant débutant et qui engendrent une grande insécurité personnelle. » (p43)
L'enseignant débutant doit être réceptif à l'aide offerte.

Classe d'enseignement et matières enseignées : « la classe d'enseignement et les matières enseignées constituent les deux critères qui ont l'incidence la plus marquée sur la réussite des programmes d'insertion professionnelle. » (p. 43-44) Il est important que le mentor et l'enseignant débutant enseignent à la même classe (même niveau) et au secondaire, qu'ils enseignent les mêmes matières.

Accessibilité : Le mentor doit être accessible. Il est utile de libérer du temps pour que mentor et enseignant débutant se rencontrent. Suggestion : rencontres de 50 à 60 minutes deux fois par semaine. Bureau du mentor près de celui du novice.

Autres compétences professionnelles : Le mentor doit posséder des qualités pédagogiques, il doit bien connaître le programme, avoir des qualités d'animateur, connaître la clientèle visée, approches à adopter en fonction de l'âge, etc.

Aptitudes à la communication : « En ce qui touche les aptitudes à la communication, le mentor devrait avoir la capacité de créer un climat de confiance et un contexte non contraignant et favorable à la discussion et aux échanges d'idées. » (p. 44) Le mentor doit comprendre son rôle de supervision.

Perfectionnement du mentor :

Nécessité d'offrir une formation au mentor afin de bien le préparer pour son rôle.

Limites de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

Obstacles à l'efficacité du mentorat :

- Importance d'informer les enseignants débutants quant aux visées des programmes d'insertion professionnelle.
- Important de considérer le mentor comme un guide et non comme un évaluateur.

Divers obstacles : Manque de collaboration de la part du novice, manque de disponibilité de l'enseignant expert.

Fiche de lecture 10

Référence : Williams, J. L. (2003). *Accelerating the Development of First-Year Teachers in Japan : Ideas for the Induction of Beginning Teachers in American Schools*, Paper presented at the 55th Annual Meeting of the American Association of Colleges for Teacher Education, New Orleans, Louisiana, January 24-27, 2003. (Éric : ED 472 685).

Résumé :

Cette étude examine différents éléments de la première année d'enseignement de débutants au Japon. N. B. : Seulement les éléments pertinents concernant les programmes d'insertion ont été résumés ici.

Description de la (ou des) mesure(s) d'insertion :

L'insertion des enseignants au Japon :

Au Japon, la responsabilité de l'insertion professionnelle et de la formation continue est partagée par trois instances :

- 1) Monbusho : Établit les politiques nationales + offre différents services + sponsorise quelques programmes disponibles pour les enseignants.
- 2) The boards of education (47 préfectures + 12 villes spécialement désignées pour établir des Centres d'Éducation pour le support et la formation des enseignants).
- 3) Les écoles locales qui établissent différentes activités de formation pour leur personnel.

Le programme d'insertion de Monbusho requiert que tous les enseignants débutants effectuent un entraînement de 90 jours à travers l'année : 60 jours ou environ 2 jours par semaine dans l'école + 30 jours ou environ 1 journée par semaine à l'extérieur de l'école (à un Education Center, à des ateliers spéciaux ou dans d'autres écoles). Les enseignants débutants sont jumelés à un mentor ou un enseignant superviseur. Un enseignant spécialiste de la matière enseignée par le débutant peut également être jumelé à ce dernier. Des fonds sont offerts à l'école afin d'engager des enseignants à la retraite pour travailler à temps partiel avec le débutant et pour le remplacer lors des formations.

Méthodologie :

Participants : De janvier à mars 2002, 13 enseignants débutants (première année) (4 hommes et 9 femmes) ont été interviewés dans 13 écoles au Japon. L'âge moyen pour les hommes était de 27 ans et pour les femmes de 24 ans. Les participants travaillaient du premier au sixième grade (primaire ?).

Procédure : Entrevues après l'école. Les questions étaient posées en anglais, puis transcrites en japonais par un traducteur. Les enseignants répondaient alors en japonais et leurs réponses étaient transcrites en anglais par le traducteur. Les entrevues étaient enregistrées sur bande audio. Le chercheur a pris des notes durant l'entrevue et il a écouté les bandes audio et identifié certains thèmes.

Apports de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

N.B. : Les questions indiquent des améliorations chez les enseignants débutants lors de la première année, mais on n'établit pas de lien direct avec les mesures d'insertion décrites...

Question 2 : *Comment leur enseignement a changé au cours de la première année ?*

- À la fin de la première année, les enseignants indiquent qu'ils sont désormais plus habiles pour rejoindre les besoins individuels des élèves (22% des réponses) et pour gérer la discipline (19%). Ils soulignent que leur enseignement s'est amélioré (19% des réponses) et que leur communication avec les élèves s'est améliorée (17%).
- Certaines réponses font référence à la diminution du niveau de stress (11%), au développement de son propre style d'enseignement (8%) et à l'amélioration de la confiance des parents (3%).

Question 3 : *Au cours de l'année, est-ce que vous pensiez à des choses reliées à l'école même quand vous n'y étiez pas ?*

Question 4 : *Récemment, avez-vous pensé à des choses reliées à l'école même quand vous n'y étiez pas ?*

- Les réponses à ces questions indiquent une augmentation de la complexité de la pensée des novices quant aux choses reliées à l'école, à la fin de la première année d'enseignement (24% des réponses) et une réduction du temps passé à planifier pour la prochaine journée (22%).
- Les enseignants font également référence à une diminution du temps passé à penser à la matière (14%) et à s'inquiéter de faire des erreurs (8%) ou d'être observés (3%). Ils indiquent qu'actuellement, ils savent davantage ce qui est important (5%) et ils pensent à la planification de la prochaine année (5%) et à la manière de terminer l'année (3%).

Appréciation générale de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

Question 1 : *De quelle manière les enseignants de cette école vous ont fourni un support ou une assistance spéciale en tant qu'enseignant débutant ?*

- Plus de la moitié des réponses (53%) font référence à des conseils que les enseignants novices ont reçus d'autres enseignants. Plus de la moitié de ces conseils (55%) portaient sur « comment faire » : comment faire différentes tâches reliées à l'enseignement, comment discipliner les élèves, comment planifier, etc. La majorité des conseils reçus concernent les habiletés d'enseignement (stade « tasks »).
- Un autre 27% des réponses à cette question faisait référence à l'observation (50% concernant les mentors et 50% concernant d'autres personnes dans l'école).

- Les autres réponses à cette question révèlent que les enseignants débutants peuvent être assistés par d'autres lors des réunions dans l'école, qu'ils reçoivent l'assistance des enseignants à temps partiel engagés pour les aider, qu'ils participent à des sessions de formation offertes aux débutants et qu'ils sont supportés par l'horaire planifié pour les rencontres et les observations.

Fiche de lecture 11

Référence :

Nault, G. (2000). *Exploration d'un dispositif de supervision de stagiaires via Internet*, mémoire de maîtrise en éducation, UQAM.

Résumé :

Mémoire de maîtrise qui étudie un dispositif de stagiaires en enseignement secondaire via Internet. L'auteure tente de définir les conditions qui favorisent l'implantation d'un mode d'encadrement efficace via Internet.

Description de la (ou des) mesure(s) d'insertion :

Définition de ce qu'est une conférence électronique

La conférence électronique constitue un outil efficace pour développer la pratique réflexive chez les participants.

Permet de décrire, lire, critiquer, analyser et reconstruire des situations d'enseignement.

Dispositif de supervision des stagiaires via Internet :

Pour accompagner les stagiaires via Internet, un site web a été conçu : « Réseau d'entraide professionnelle sur Internet (REPI) »

Ce réseau d'entraide a vu le jour par l'intermédiaire de WebCT : un outil pédagogique intégrateur sous forme électronique.

Composantes du site :

- 1) Le cœur du site réside dans la conférence électronique du stage.
- 2) Le site inclus aussi un module de courrier en privé (permet au superviseur d'envoyer rétroaction individuelle au stagiaire et permet à deux stagiaires de discuter en privé).
- 3) Module de communication en direct (chat) : Deux conférences pendant le stage.
- 4) Autres modules du site : calendrier des activités, documents relatifs au stage, foire aux questions (soutien technique), module de création de pages web, liens vers des outils spécifiques à l'enseignement des disciplines des stagiaires et liens vers des travaux des étudiants.

2 cohortes d'étudiants ont participé à l'expérimentation (2 superviseurs).

D'abord, il y a eu une rencontre avec les étudiants pour leur présenter le dispositif.

Pendant le stage : À chaque semaine, chaque stagiaire devait écrire 2 messages sur son vécu de stage et répondre à 3 messages soumis par les autres stagiaires.

Rencontres synchrones à la mi-stage et à la fin du stage entre tous les stagiaires.

Évaluation de l'expérimentation par les stagiaires à l'aide d'un questionnaire de 28 questions.

Apports de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

La supervision de stagiaire via Internet s'est avérée efficace, notamment par la rapidité de la rétroaction qu'elle permet, la possibilité d'échanger entre stagiaires (principe de communauté d'apprentissage).

Dispositif qui permet l'échange de points de vue, permet de lutter contre l'isolement, partage d'expérience, permet au stagiaire d'avoir une relation constante avec le superviseur.

Conditions de réussite de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) (ou conditions de réussite de l'insertion professionnelle en général) :

Conditions d'implantation d'un dispositif de supervision des stagiaires via Internet

- Accès à l'équipement
- Connaissances en informatique
- Convivialité : simple d'utilisation, facile à maîtriser
- Aide matérielle et technique (ex : technicien en informatique).
- Communication : créer un climat de confiance. Importance d'animer le lieu des échanges de façon positive afin d'instaurer un climat dans lequel le stagiaire va se sentir à l'aise de s'exprimer.

Le style d'animation du superviseur est le facteur qui arrive en premier rang comme facteur facilitant les échanges. Les comportements des membres du groupe peuvent également faciliter les échanges : respect des idées de chacun, empathie, ouverture, etc.

Nécessité d'avoir attitude d'entraide et d'ouverture entre les stagiaires.

Conditions essentielles à une implantation réussie

- Posséder des connaissances de base en informatique
- Connaître l'outil de communication utilisé.
- Mettre en place des aides matérielles et techniques pour supporter les stagiaires et animer le lieu des échanges
- Connaître les besoins d'accompagnement des stagiaires

Limites de la (ou des) mesure(s) d'insertion décrite(s) :

Certains stagiaires, qui souhaitent recevoir la visite du superviseur en classe, devraient bénéficier d'une supervision en présence plutôt que d'un dispositif de supervision via Internet (le dispositif ne convient donc pas à tout le monde).
