



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Démarche et outils d'accompagnement à l'intention des personnes conseillères pédagogiques pour soutenir l'élaboration collaborative d'un programme d'insertion professionnelle au sein d'une équipe-école

Auteures

Mireille Lussier, M. Éd., conseillère pédagogique, Cégep de Granby,
Canada,

mlussier@cegepgranby.qc.ca

Marie-Hélène Guay, professeure, Université de Sherbrooke, Canada,

marie-helene.guay@usherbrooke.ca



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Résumé

Comment accompagner le développement d'un programme d'insertion professionnelle au sein d'une équipe-école ? Cet article s'adresse aux personnes conseillères pédagogiques qui se posent cette question. Nous présentons une démarche et des outils d'accompagnement, appuyés théoriquement, pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre collaboratives d'un programme d'insertion professionnelle avec et pour les membres d'une équipe-école. Les personnes conseillères pédagogiques pourront ainsi planifier un soutien collaboratif, différencié et rigoureux du personnel novice accueilli dans les établissements scolaires du Québec.

Mots-clés : démarche d'accompagnement ; outils d'accompagnement ; personnes conseillères pédagogiques ; programme d'insertion professionnelle ; équipe-école



Mise en contexte

Enjeux liés à l'accompagnement des milieux scolaires dans le développement d'un programme d'insertion professionnelle

En contexte d'arrivées massives de personnel novice, les équipes-écoles¹ ont peu de temps et de dispositifs pour favoriser l'insertion professionnelle (IP) du personnel enseignant, professionnel, de soutien ou de direction qui se joignent à elle. De plus, malgré les quelques recherches portant sur l'IP des enseignantes et des enseignants, peu d'actions et de ressources sont déployées dans le milieu scolaire québécois afin de favoriser l'IP du personnel (Nappert, 2018). Au Québec, l'intérêt pour la mise en place de programmes d'IP est encore récent et la plupart de ceux-ci ne font pas l'objet d'élaboration collaborative ni d'évaluation systématique (Nappert, 2018). Nous observons que plusieurs milieux scolaires témoignent d'une volonté de développer des programmes d'IP pour favoriser une meilleure insertion dans la profession. Or, malgré cette volonté, on ne connaît pas les bases sur lesquelles ces programmes sont développés et encore moins les acteurs impliqués dans l'élaboration de ceux-ci (Nappert, 2018).

Considérant que peu de ressources sont déployées pour soutenir l'IP dans les milieux scolaires québécois, les personnes conseillères pédagogiques² sont souvent sollicitées pour intervenir et assumer les responsabilités de l'IP dans leur Centre de services scolaire ou leur Commission scolaire (Leroux, 2017). Précisément, elles sont appelées à collaborer auprès de différents acteurs, tels que les équipes-écoles, les collègues des services éducatifs, les chercheuses et les chercheurs, etc. Les personnes conseillères pédagogiques vivent une complexification de leurs tâches et doivent composer avec différents dossiers demandant parfois des expertises précises et variées (Leroux, 2017). Depuis plusieurs années, à titre de conseillère pédagogique, la première auteure de cet article accompagne des équipes-écoles dans l'élaboration de programmes d'IP. Dans ce contexte, un manque de références théoriques et d'outils d'accompagnement pour guider les personnes conseillères pédagogiques à jouer leurs différents rôles, dont celui de piloter une telle démarche d'accompagnement, est constaté (Duchesne, 2016). Devant cet état de fait, dans le cadre d'études de 2^e cycle universitaire, une recherche-action (Lussier, 2021) au sein de l'équipe-école d'une petite école secondaire rurale est réalisée dont les résultats peuvent éclairer l'action de ces professionnels.

¹ Par équipe-école nous entendons tout type de personnel scolaire œuvrant dans un milieu scolaire incluant les membres de la direction d'école.

² Par personnes conseillères pédagogiques, nous entendons du personnel professionnel et non-enseignant assumant un rôle d'agent de changement et de soutien pédagogique auprès des enseignants et autres membres du personnel (Leroux, 2017).



Objectif de l'article

L'objectif de cet article est précisément d'outiller les personnes conseillères pédagogiques en présentant une démarche d'accompagnement ainsi que des outils d'accompagnement pour l'élaboration collaborative d'un programme d'IP répondant aux besoins du personnel novice du milieu scolaire. Cet objectif se révèle significatif en écho à plusieurs référentiels fondamentaux en éducation, dont la Politique de la réussite éducative (MEQ, 2017), le Référentiel des compétences des enseignants (MEQ, 2020), et le Référentiel de l'agir compétent des conseillères et conseillers pédagogiques (Guillemette et al., 2019). En effet, ceux-ci appellent au développement de pratiques collaboratives des différents partenaires mobilisés pour la réussite éducative des élèves, ce à quoi nous souhaitons ici contribuer.

Déroulement de la démarche d'accompagnement collaborative de l'équipe-école : Quoi ? Pourquoi ? Comment ?

Pour nous, accompagner signifie d'avancer, avec une personne ou avec des personnes, dans l'atteinte d'objectifs ciblés et répondant réellement aux besoins de celles-ci. Pour accompagner de façon rigoureuse, nous invitons les personnes conseillères pédagogiques à se doter d'une démarche d'accompagnement correspondante à une structure d'actions différenciées réfléchies et pilotées par la personne conseillère pédagogique. Celle que nous proposons pour élaborer, de façon collaborative, un programme d'IP se réalise en six étapes distinctes telles qu'illustrées par la figure 1 ci-dessous. Ces six étapes d'élaboration collaborative d'un programme d'IP sont globalement échelonnées sur une période de deux ans en collaboration avec les membres du comité d'élaboration. Elles sont brièvement présentées ci-dessous et détaillées à la section intitulée *Opérationnalisation des étapes de la démarche d'accompagnement*.

L'étape 0 vise à présenter la démarche aux gestionnaires d'établissements scolaires afin de collaborer avec les milieux volontaires. L'étape 1 est la première rencontre entre la direction d'école volontaire à réaliser la démarche et la personne conseillère pédagogique afin de s'entendre sur le processus à venir. L'étape 2 est réservée à la direction d'école afin de composer son comité de membres du personnel volontaires (expérimentés et novices) à s'impliquer dans la démarche et représentant tous les types de personnel scolaire. L'étape 3 représente l'ensemble des rencontres collaboratives du comité accompagné par la personne conseillère pédagogique. L'étape 4 est réservée à la direction d'école, soit la composition du comité de coordination du programme d'IP qui a pour mandat de veiller au bon déroulement du programme au sein du milieu



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

scolaire. Les étapes 5 et 6 se déroulent habituellement à l'an 2 de la démarche et veillent à la mise en place du programme d'IP, ainsi qu'à la régulation et à l'évaluation de celui-ci. Les étapes 5 et 6 sont pilotées par le comité de coordination et ce comité est accompagné par la personne conseillère pédagogique.



Figure 1 : Démarche d'accompagnement soutenant l'élaboration collaborative d'un programme d'insertion professionnelle

Concepts clés

Afin de bien guider les personnes conseillères pédagogiques dans le pilotage de cette démarche d'accompagnement, voici les définitions des principaux concepts utilisés dans le cadre de cette démarche c'est-à-dire : insertion professionnelle, dispositifs d'IP, programme d'IP, personnel novice et besoins de soutien en IP. Ces définitions sont très utiles pour clarifier, aux moments de la démarche, les concepts aux membres du comité d'élaboration collaborative, et ainsi, s'assurer d'une compréhension commune entre les personnes participant à la démarche.

L'**insertion professionnelle** est un processus multidimensionnel distinguant cinq dimensions complémentaires et interdépendantes. Les cinq dimensions correspondent concrètement aux cinq sphères à prendre en compte dans le vécu d'un personnel novice auxquelles les membres des



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

comités collaboratifs gagnent à accorder une attention particulière en contexte d'élaboration d'un programme d'IP.

La figure suivante, adaptée des travaux de Mukamurera et al. (2013), présente ces cinq dimensions. La dimension de l'*emploi (dimension 1)* fait référence aux différentes modalités et caractéristiques des débuts dans la profession, par exemple, la sécurité d'emploi, la procédure d'obtention de contrat, les délais d'obtention d'un contrat, etc. La dimension des *conditions relatives à la tâche (dimension 2)*, réfère au contexte, aux composantes et à la nature de la tâche des personnes enseignantes, par exemple, la matière enseignée, la composition des groupes, la durée du contrat, etc. La *socialisation organisationnelle (dimension 3)* renvoie à l'intégration harmonieuse et à l'adaptation du novice dans un nouveau milieu possédant déjà ses valeurs, ses règles, ses fonctionnements, etc. La *professionnalité (dimension 4)* fait référence au développement et à l'acquisition des différents savoirs et des différentes compétences de la personne novice vers la maîtrise progressive d'une pratique professionnelle. Finalement, le *plan personnel et psychologique (dimension 5)* renvoie à l'aspect humain et émotif de cette importante étape qui est l'entrée dans la profession.

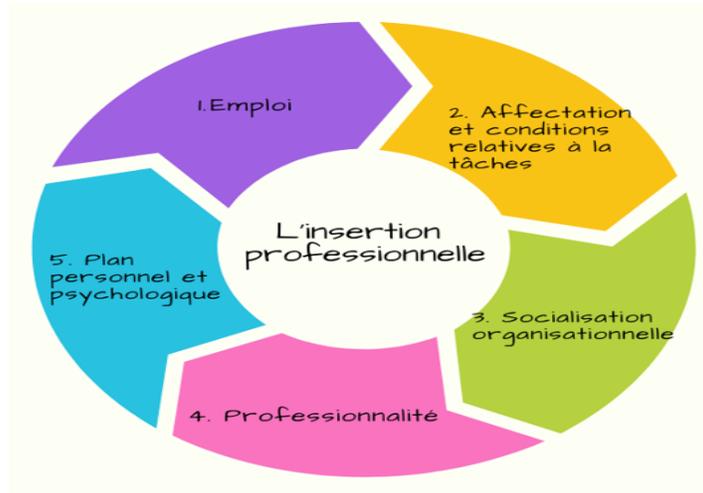


Figure 2 : L'insertion professionnelle en tant que processus multidimensionnel de Mukamurera et al. (2013) adaptée par Lussier (2021)

Inspirées des travaux de Martineau et Mukamurera (2012), nous proposons d'envisager le concept de **dispositif en IP** en tant qu'outil ou de mesure de soutien spécifique, inscrit dans un programme d'IP, alors qu'un



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

programme d'insertion professionnelle renvoie à un ensemble de dispositifs et de procédures institutionnelles planifié dans l'optique d'accueillir ou d'intégrer le personnel novice. Il est utile de bien expliquer la différence entre ces deux concepts aux membres du comité d'élaboration collaborative, puisque le but de la démarche est de prioriser des dispositifs composant le programme d'insertion professionnelle du milieu scolaire.

Les programmes d'IP visent ultimement à offrir le soutien dont le personnel novice a besoin. Ceux-ci concourent également à promouvoir le bien-être et la satisfaction au travail du personnel novice, à augmenter le taux de rétention professionnelle, à favoriser les pratiques collaboratives, ainsi qu'à améliorer les compétences professionnelles et favoriser la réussite des élèves (Carpentier, 2019 ; Leroux et Mukamurera, 2013 ; Nappert, 2018). Le concept de **personnel novice** renvoie au personnel étant dans ses cinq premières années de carrière et c'est pour ce type de personnel que la démarche se réalise au sein des milieux scolaires (Mukamurera, 2014).

Le concept de **besoins de soutien** réfère au désir de recevoir de l'aide relativement à un aspect de l'insertion ou de la profession jugé difficile, insatisfaisant ou à améliorer (Giguère, 2018). Il importe de bien définir ce concept auprès des membres du comité d'élaboration collaborative afin de faciliter les discussions relatives aux besoins de soutien lors de la première rencontre collaborative. Les besoins de soutien peuvent nécessiter de l'aide liée à la socialisation organisationnelle (familiarisation aux différents aspects du nouveau milieu de travail), à l'enseignement, à la gestion de la classe, à la différenciation pédagogique, à la sphère personnelle et psychologique ou à la sphère de la collaboration (Lussier, 2021).

La figure suivante présente les besoins prioritaires de soutien nommés par les membres du personnel impliqués dans la recherche-action. Ils sont classés en six catégories (Lussier, 2021).



Figure 3 : Besoins prioritaires du personnel novice en contexte d'insertion professionnelle (Lussier, 2021)

Les besoins liés à la socialisation organisationnelle sont associés au désir de familiarisation au nouvel environnement de travail du personnel novice et à sa culture interne. Les besoins liés à l'enseignement réfèrent aux notions de planification et d'évaluation de l'enseignement qui nécessitent du soutien. Les besoins liés à la gestion de classe renvoient aux interventions visant la motivation et au maintien du climat favorable aux apprentissages. Dans le cadre de notre recherche-action (Lussier, 2021), le personnel participant mentionne combien il est important d'être soutenu dans les compétences en enseignement, puisque celles-ci sont nouvelles et complexes. Les besoins liés à la différenciation pédagogique portent sur les interventions liées aux besoins et aux rythmes des élèves. Le personnel participant à la recherche-action mentionne également le grand désir de soutien au regard des besoins variés des élèves et des pratiques à privilégier pour y répondre. Les besoins de nature personnelle et psychologique réfèrent à la construction de son identité professionnelle ainsi qu'à la grande importance du soutien et des encouragements reçus des collègues du milieu scolaire. Finalement, les besoins liés à la



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

collaboration renvoient au partage d'expertise, à l'entraide et à la collégialité entre collègues. Le personnel participant à la recherche-action nomme le grand besoin de se faire offrir de l'aide par les collègues, et ainsi, éviter de sentir qu'ils quémandent de l'aide et dérangent leurs collègues.

Opérationnalisation des étapes de la démarche d'accompagnement

En appui aux concepts clés sous-jacents à la démarche d'accompagnement soutenant l'élaboration collaborative d'un programme d'IP, une présentation détaillée du pilotage de chacune des étapes, schématisées à la figure 1, est maintenant présentée.

En amont de la démarche (**étape 0**), une présentation de la démarche et de ses bienfaits est réalisée auprès de tous les gestionnaires d'établissements scolaires du Centre de services scolaire ou de la Commission scolaire. Pour ce faire, la figure suivante (figure 4) permet de rendre explicites les avantages de soutenir l'IP. Il s'agit ici de capter l'attention des gestionnaires d'établissements scolaires et de leur faire nommer les bienfaits concrets et quotidiens de soutenir l'IP pour eux et leur équipe-école. Les gestionnaires d'établissements scolaires gagnent à réaliser la valeur ajoutée et les gains d'un tel programme pour eux et pour leur équipe-école.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

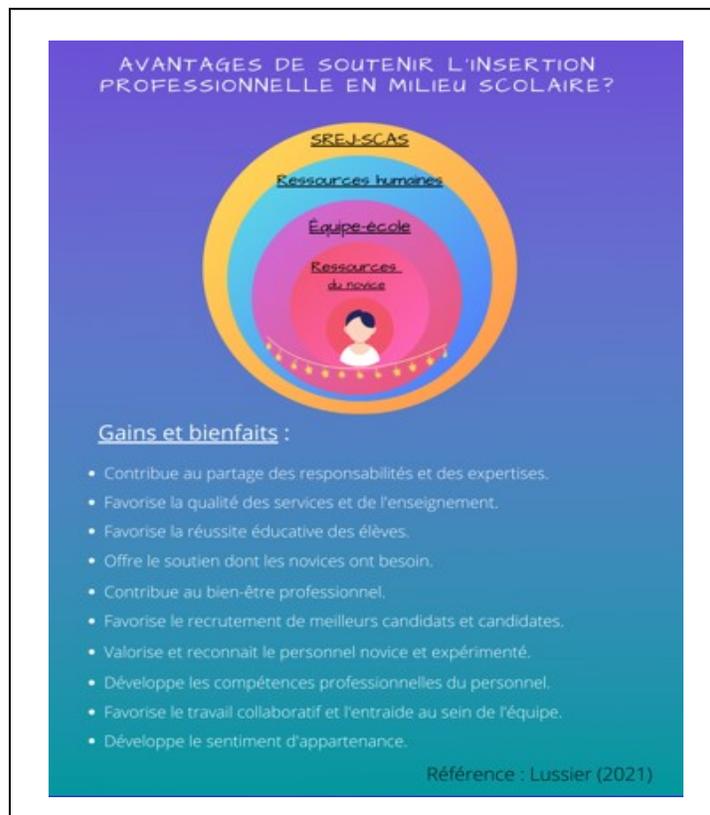


Figure 4 : Avantages de soutenir l'insertion professionnelle en milieu scolaire ? (Lussier, 2021)

Cette figure présente le personnel novice au centre de ses propres ressources et de son équipe-école par des couleurs chaudes et sous la guirlande d'étoiles afin de symboliser l'importance de soutenir au quotidien le vécu et le ressenti du personnel novice. Le Service des Ressources Humaines (RH) et le Service des Ressources Éducatives aux Jeunes ainsi que les Services Complémentaires et de l'Adaptation Scolaire (SREJ-SCAS)³ sont des entités plus lointaines du vécu quotidien du personnel novice au sein des équipes-écoles. Il apparaît important de mettre en lumière leur apport à l'IP.

Une fois un premier contact établi avec les gestionnaires d'établissements scolaires démontrant de l'intérêt, la démarche

³ Par Service des Ressources Éducatives aux Jeunes ainsi que Services Complémentaires et de l'Adaptation Scolaire (SREJ-SCAS), nous entendons deux équipes de professionnelles et professionnels offrant des services aux équipes-écoles pour innover, développer des pratiques éducatives visant le développement optimal de tous les élèves.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

d'accompagnement soutenant l'élaboration collaborative d'un programme d'IP peut s'enclencher.

Dès la **première étape**, une entente de collaboration avec les membres de la direction d'école (DÉ) est réalisée en présentant la démarche d'accompagnement soutenant l'élaboration collaborative d'un programme d'insertion. La définition des concepts utilisés, ainsi que la clarification des rôles et responsabilités respectifs, sont abordés entre les membres de la direction d'école et la personne conseillère pédagogique. Cette rencontre est d'une durée d'environ 60 minutes et vise également à répondre aux questions des membres de la direction d'école ainsi qu'à offrir le soutien nécessaire pour que la démarche se déroule bien. Lors de cette rencontre, les dates des quatre rencontres collaboratives sont fixées avec les membres de la direction d'école. Les quatre rencontres collaboratives sont d'une durée d'environ trois heures chacune. L'objectif de la démarche d'accompagnement est discuté avec les membres de la direction d'école, soit d'élaborer et de mettre en œuvre de façon collaborative un programme d'IP répondant aux réels besoins du personnel novice du milieu.

La **deuxième étape** implique seulement les membres de la direction d'école afin de créer le comité d'élaboration collaborative composé du personnel de l'équipe-école. La participation à ce comité gagne à être volontaire. Il est idéalement composé de huit à dix membres provenant de toutes les catégories de personnel, soit du personnel enseignant, du personnel professionnel, du personnel de soutien et un ou des membres de l'équipe de direction d'école. Idéalement, certains membres du comité sont novices et d'autres sont expérimentés afin de diversifier les points de vue. Il importe de laisser le temps nécessaire aux membres de la direction d'école afin de composer le comité avant de réaliser la première rencontre collaborative. Les membres de la direction d'école partagent les dates des rencontres collaboratives à leurs collègues composant le comité collaboratif et enclenchent les procédures de remplacement, le cas échéant. Tous les documents sont déposés dans un environnement virtuel collaboratif auquel tous les membres du comité ont accès.

La **troisième étape** est celle où les quatre rencontres collaboratives se réalisent entre le comité d'élaboration collaborative du programme d'IP et la personne conseillère pédagogique. Il importe de laisser, entre chacune d'elles, deux à trois semaines d'intervalle. Lors de ces quatre rencontres, on cherche à détailler :

- le portrait de la situation actuelle de l'IP dans le milieu ;
- le portrait de la situation désirée de l'IP dans le milieu ;
- le programme d'IP répondant aux besoins du personnel novice du milieu.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Lors de la première rencontre collaborative, une introduction et une clarification de la démarche, des buts, des rôles et des responsabilités, ainsi qu'une présentation des définitions des différents concepts abordés sont réalisées.

À cette étape de la démarche (**étape 3 — première rencontre collaborative**), ainsi que tout au long de la démarche, la valorisation de l'expertise des personnes participantes à la démarche est importante. Cette reconnaissance est essentielle à la construction d'une culture d'IP au sein de l'équipe-école, car les membres du comité collaborent au succès de la construction d'une telle culture dans leur milieu. La première rencontre collaborative sert à établir le portrait de la situation actuelle au regard de l'IP, en commençant par nommer les besoins du personnel en IP. Tous les membres du comité sont invités à participer à la discussion, peu importe leur nombre d'années d'expérience. À partir de l'image de la figure 3, les membres du comité sont invités à nommer spontanément leurs besoins professionnels ressentis lors de leur IP, et ce, peu importe s'ils font partie du personnel enseignant, du personnel professionnel ou du personnel de soutien. La personne conseillère pédagogique note les besoins émergeant du comité dans un tableau de consignation des données classées par catégories de besoins. Bien entendu, cette liste de besoins n'est pas exhaustive et la venue de nouveaux besoins doit être accueillie et consignée.

Il est important de bien documenter les éléments de réponses du comité, car la planification du programme d'IP est appuyée sur les réels besoins des personnes novices dans le milieu accompagné. Voilà une belle façon de personnaliser les accompagnements et de donner du sens dans chacun des milieux. Entre les deux premières rencontres collaboratives, les membres de la direction d'école partagent, via courriel, un questionnaire à l'ensemble du personnel (incluant le personnel en IP) afin de sonder les besoins de l'équipe-école au regard des six catégories de besoins présentées plus haut. Le questionnaire est construit par la personne conseillère pédagogique et la tâche de compilation des éléments de réponses dans le même dossier utilisé avec le comité collaboratif lui revient. Le questionnaire comporte toujours la même question et se répète pour les six catégories de besoins, soit « Quels sont vos besoins au regard de cette catégorie (nommer la catégorie) afin de favoriser votre insertion professionnelle ou l'insertion professionnelle de vos collègues ? ». Si le temps le permet lors de la première rencontre, le portrait de la situation actuelle au regard des dispositifs en IP existant dans leur milieu afin de favoriser l'insertion professionnelle du personnel novice est brossé.

Afin d'établir le lien entre la situation actuelle et la situation désirée au regard des dispositifs, la liste des 18 dispositifs répertoriés par les



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

travaux de Martineau et Mukamurera (2012) (tableau 1) peut être utilisée. Elle permet de vérifier, avec les membres du comité, les dispositifs existants dans leur milieu scolaire favorisant l'IP versus les dispositifs souhaités. La recension des dispositifs est assortie d'un code de couleur pour que le comité collaboratif différencie les dispositifs existants versus les dispositifs souhaités. Cette liste de dispositifs n'est pas exhaustive et toute autre suggestion de dispositif gagne à être accueillie et consignée pour répondre aux besoins du milieu accompagné.

Tableau 1 : Recension des dispositifs existants en insertion professionnelle

Recension des dispositifs existants en insertion professionnelle
1. Réunion ou rencontre d'information
2. Présentation à l'équipe-école
3. Trousse d'accueil
4. Portail d'informations
5. Mentorat
6. Cybermentorat
7. Personne-ressource désignée
8. Assistance d'un professeur d'université
9. Formations et séminaires
10. Groupe de discussion
11. Groupe de soutien en ligne
12. Groupe d'analyse de pratiques professionnelles
13. Temps de planification commun
14. Observation en classe et rétroaction formative
15. Allègement de la tâche
16. Création d'un portfolio de développement professionnel
17. Libération pour participer à certaines mesures d'insertion professionnelle
18. Soutien de la direction

À la fin de chacune des rencontres collaboratives, il est important de faire un retour avec les membres du comité afin de mettre à jour leurs



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

apprentissages et les avancées collectives relatives à l'objectif commun. Les éléments de réponses sont consignés afin de garder des traces de l'évolution des réflexions.

Lors de la **deuxième rencontre collaborative (étape 3 — deuxième rencontre collaborative)**, un retour sur les besoins nommés par l'ensemble de l'équipe-école est réalisé et le portrait au regard des dispositifs existants et souhaités dans leur milieu scolaire est tracé. De plus, lors de cette deuxième rencontre, une attention est portée sur le portrait de la situation actuelle et désirée au regard des rôles et pratiques de l'équipe-école favorisant l'IP du personnel novice. À l'aide d'un tableau de compilation des données, une discussion avec les membres du comité est menée afin de réfléchir collectivement aux pratiques relatives à l'IP du milieu concerné. Les échanges s'articulent autour de la question suivante : « Quels sont les rôles et pratiques des membres de l'équipe-école favorisant l'insertion professionnelle des collègues novices et quels sont ceux souhaités ? ».

La personne conseillère pédagogique consigne les éléments de réponses des membres du comité dans l'intention de les utiliser lors de la planification du programme d'IP. La planification du programme doit s'amorcer par une réflexion collective relative aux intentions du dit programme d'IP dans ce milieu. Pour ce faire, la personne conseillère pédagogique soutient les échanges en interrogeant les membres du comité sur la valeur ajoutée de ce programme au sein de leur équipe-école et ce qu'ils souhaitent améliorer pour les collègues novices. Le tableau 2 est un exemple d'outil à utiliser ou à adapter pour cette étape de la démarche.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Tableau 2 : Outil de planification du programme d'insertion professionnelle

Programme d'insertion professionnelle

Intentions :

- 1.
- 2.
- 3.

Dispositifs	Pour qui ?	Quand ?	Qui est responsable de ce dispositif ?	Détails de ce dispositif	Indicateurs de réussite
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Lors de la **troisième rencontre collaborative (étape 3 — troisième rencontre collaborative)**, la planification du programme d'IP est finalisée, inspirée des éléments consignés lors des rencontres précédentes, soit les intentions, les besoins, les dispositifs ainsi que les rôles et pratiques. À l'aide d'un tableau de planification (voir outil proposé au tableau 2), une discussion sur les priorités collectives est tenue.

L'outil de planification permet aux membres du comité de réfléchir et de consigner leurs idées dans les cases prévues à cet effet. Tout d'abord, le comité établit les intentions du programme d'IP, pour ensuite voir aux dispositifs prioritaires pour eux, à leurs descriptions et destinataires, aux moments de déploiement, aux responsables de la mise en œuvre, puis aux indicateurs de réussite afin de faciliter l'évaluation et la régulation de ceux-ci. Les cases de cet outil peuvent être modifiées pour ajouter ou supprimer des éléments selon le contexte d'accompagnement. Il importe que ce tableau ait du sens pour l'équipe-école accompagnée.

Finalement, lors de la **quatrième rencontre collaborative (étape 3 — quatrième rencontre collaborative)**, la planification du programme



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

d'IP se termine et l'élaboration d'outils d'actualisation du programme, le cas échéant, se réalise. De plus, les trente dernières minutes de cette rencontre finale du comité d'élaboration collaborative sont réservées à l'évaluation de la démarche. L'évaluation se réalise à l'aide d'un questionnaire créé collaborativement entre les membres de la direction d'école et la personne conseillère pédagogique. Ce questionnaire vise à évaluer la satisfaction des membres du comité et à sonder leur motivation pour la suite de la démarche, soit l'actualisation du programme d'IP dès l'an deux. Une équipe-école peut également décider de déployer un dispositif dès l'an un de la démarche d'accompagnement. Dans les deux cas, il faut prévoir toutes les ressources nécessaires (financières, humaines, matérielles et temporelles).

La **quatrième étape** est la création du comité de coordination du programme d'IP afin d'amorcer les préparatifs dans l'année scolaire en cours. Il est primordial qu'au moins un membre de la direction d'école siège sur ce comité. La personne conseillère pédagogique peut accompagner le comité dans cette étape, mais la responsabilité de celle-ci appartient principalement aux membres de la direction d'école. Le comité de coordination travaille à l'actualisation du programme d'IP incluant du temps reconnu dans leur tâche (ou autre forme de reconnaissance) dès l'an deux de la démarche d'accompagnement.

Les **cinquième et sixième étapes**, soit l'actualisation du programme en IP, se réalisent à l'an deux sous la supervision du comité de coordination et en tentant d'impliquer le plus grand nombre de membres de l'équipe-école possible afin de développer une culture d'IP. La personne conseillère pédagogique accompagne le comité de coordination selon les besoins de celui-ci même si elle ne fait partie de la composition officielle du comité.

Finalement, lors de cette deuxième année et des années subséquentes, le comité de coordination évalue et régule les dispositifs et les retombées de ceux-ci auprès de l'équipe-école. Les membres de la direction d'école s'assurent de garder vivant le comité de coordination d'année en année tout en reconnaissant l'importance de l'IP et du travail accompli par les membres de ce comité (temps reconnu dans la tâche ou autre forme de reconnaissance).

Apports et perspectives d'une démarche d'accompagnement et d'outils d'accompagnement à l'intention des personnes conseillères pédagogiques

Le présent article vise à soutenir le développement de pratiques professionnelles des personnes conseillères pédagogiques et les invite,



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

plus particulièrement celles impliquées dans l'IP des novices, à s'y référer à titre de modèle d'accompagnement.

Les principaux apports de cette démarche d'accompagnement à l'intention des personnes conseillères pédagogiques sont les suivants :

1. Dans le cadre de la recherche-action menée, les membres du comité d'élaboration collaborative du programme d'IP mentionnent que les référents théoriques crédibles présentés dans cet article permettent de **s'ancrer sérieusement dans les connaissances issues de la recherche**. Ainsi, les personnes conseillères pédagogiques peuvent s'y appuyer et s'y référer dans le développement de leurs pratiques professionnelles, **tout en considérant l'importance des savoirs professionnels** des membres du comité collaboratif.
2. Ce modèle d'accompagnement permet de **visualiser clairement la séquence d'accompagnement** dans toute sa temporalité et dans tous ses détails, afin d'éviter les écueils d'une séquence d'accompagnement à l'essai. De plus, la démarche proposée aux personnes conseillères pédagogiques est souple et permet de répondre aux réels besoins du personnel novice des milieux accompagnés. Les participants et les participantes de la recherche-action nomment apprécier la souplesse et la personnalisation de la démarche à leur milieu et à leurs réels besoins.
3. Les détails de la démarche mettent clairement en évidence les **alliances collaboratives à développer** tant avec les gestionnaires d'établissements scolaires qu'avec les membres du personnel. Les astuces d'alliance permettent aux personnes conseillères pédagogiques de favoriser le développement des collaborations, de piloter en souplesse la démarche et de **favoriser la prise en charge collective du développement de pratiques**.
4. **Plusieurs outils concrets et adaptables à différents contextes d'accompagnement sont partagés** dans cet article et permettent une utilisation rapide et efficace de la part des personnes conseillères pédagogiques. Ces outils sont notamment de l'ordre de la consignation des informations, de l'animation des rencontres, de la planification des actions, etc. Dans le cadre de la recherche-action, les membres du comité d'élaboration collaborative mentionnent que les outils proposés aident grandement à l'organisation des rencontres et à l'avancée des travaux.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

En conclusion, nous souhaitons que cette démarche puisse guider les personnes conseillères pédagogiques à soutenir une démarche d'accompagnement d'élaboration collaborative d'un programme en IP et nous croyons que celles-ci gagnent collectivement à partager entre elles leurs démarches d'accompagnement incluant les informations relatives aux contextes de réalisation. Pour favoriser le développement des pratiques professionnelles de tous les membres du comité collaboratif et des personnes conseillères pédagogiques, il apparaît important de s'ancrer à la fois dans les connaissances issues de la recherche et dans les savoirs professionnels, tous deux évolutifs. Les connaissances issues de la recherche apportent de nouvelles perspectives à considérer en contexte d'élaboration collaborative d'un programme d'IP. Les savoirs professionnels valorisent les pratiques professionnelles des membres du comité collaboratif et permettent de garder l'accent sur les pratiques porteuses de sens pour le milieu accompagné. Cette démarche d'accompagnement est déployée dans de petits milieux scolaires dont une petite école secondaire rurale, mais elle peut également être déployée dans des milieux scolaires de plus grande envergure. Il est également possible de jumeler deux petites écoles afin de former un comité d'élaboration collaborative travaillant en commun le développement d'un programme en IP pour deux milieux simultanément. Des éléments propres à chacun des milieux peuvent être ajoutés, sans toutefois se priver de la richesse des échanges des membres du personnel (novices et expérimentés) provenant de deux milieux éducatifs d'un même secteur d'un Centre de services scolaire ou d'une Commission scolaire.

Cette démarche valorise l'importance de la souplesse à chacune des étapes afin de la personnaliser aux réels besoins du personnel novice des milieux accompagnés. Les personnes conseillères pédagogiques sont invitées à collaborer entre homologues au développement, à l'adaptation et au partage de divers outils d'accompagnement, notamment des outils de régulation et d'évaluation des programmes d'IP afin d'accompagner les équipes-écoles à l'an deux de la démarche (mise en œuvre), ainsi que pour les années suivantes.



Références

- Carpentier, G. (2019). *Les types de besoins de soutien des enseignants en insertion professionnelle au Québec et leur perception de l'aide reçue*. [thèse de doctorat en éducation, Université de Sherbrooke]. Savoirs. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/15821>
- Duchesne, C. (2016). Complexité et défis associés aux rôles de conseiller pédagogique. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 51(1), 635-656.
- Guay, M.-H. et Gagnon, B. (2021). Un modèle d'accompagnement du développement professionnel : Une ressource essentielle de l'agir compétent du conseiller pédagogique. Dans I. Vachon, S. Guillemette, et G. Vincent. *La conseillanc e pédagogique, une profession au service des écoles québécoises*. (135-148). JFD.
- Giguère, F. (2018). *Les enseignantes et enseignants en adaptation scolaire au Québec en situation d'insertion professionnelle : leurs besoins de soutien, le soutien reçu et le soutien souhaité*. [mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke]. Savoirs. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/12345>
- Gouvernement du Québec (2017). *Politique de la réussite éducative : Le plaisir d'apprendre, la chance de réussir*. Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. <https://securise.education.gouv.qc.ca/politique-de-la-reussite-educative/>
- Guillemette, S., Guertin, D. et Vachon, I. (2019). *Référentiel de l'agir compétent en conseillanc e pédagogique en soutien à la réussite : À l'intention des conseillères et conseillers pédagogiques des commissions scolaires du Québec*. <https://accpq.org/referentiel-de-lagir-competent-en-conseillanc e-pedagogique-en-soutien-a-la-reussite-des-eleves-version-numerique/>
- Leroux, M. (2017). Les conseillers et conseillères pédagogiques : ces piliers de l'insertion professionnelle. *Formation et profession*, 25(3), 119-122. <https://formation-profession.org/pages/article/25/18/a134>
- Leroux, M. et Mukamurera, J. (2013). Bénéfices et conditions d'efficacité des programmes d'insertion professionnelle en enseignement : état des connaissances sur le sujet. *Revue Formation et profession*, 21(1), 13-27.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

- Lussier, M. (2021). *Élaboration collaborative d'un programme en insertion professionnelle des enseignants novices d'une école secondaire rurale*. [Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke]. Carrefour national de l'insertion professionnelle en enseignement. <https://cnipe.ca/Collaboration>
- Martineau, S. et Mukamurera, J. (2012). Tour d'horizon des principaux programmes et dispositifs de soutien à l'insertion professionnelle en enseignement. *Revue Phronesis*, 1(2), 45— 62.
- Ministère de l'Éducation. (2020). *Référentiel de compétences professionnelles : Profession enseignante*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/devenir-enseignant/referentiel_compences_professionnelles_profession_enseignante.pdf
- Mukamurera, J. (2014). Le développement professionnel et la persévérance en enseignement : Éclairage théorique et états des lieux. Dans L. Portelance, S. Martineau et J. Mukamurera (dir.). *Développement et persévérance professionnelle dans l'enseignement : Oui, mais comment ?* (9-27). Presses de l'Université du Québec.
- Mukamurera, J., Martineau, S. et Bouthiette, M. (2013). Les programmes d'insertion professionnelle des enseignants dans les commissions scolaires du Québec : portrait et appréciation des acteurs. *Revue Éducation & Formation*, e-299, 13-35.
- Nappert, C. (2018). *Analyse d'un décrochage enseignant : insertion professionnelle et confrontation entre besoins et réalité — Outil destiné aux directions d'école pour améliorer l'insertion professionnelle des jeunes enseignants*. [Mémoire de maîtrise, Université Laval]. Corpus UL. <https://corpus.ulaval.ca/entities/publication/24ed74d7-1573-4081-96f8-cfb04c7d3ec2>