

PROJET
Accompagnement-Recherche-Formation
pour la mise en œuvre du Programme
de formation de l'école québécoise

FAMILLE DE SITUATIONS 10
Leadership d'accompagnement
Situations d'accompagnement

Louise Lafortune, auteure

Direction de l'accompagnement-recherche
Département des sciences de l'éducation
Université du Québec à Trois-Rivières

Sylvie Turcotte¹

Coordination ministérielle
Direction de la formation et
de la titularisation du personnel scolaire (DFTPS)

2008

Partenariat entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
DFTPS – DGFJ – DR et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Avec la collaboration de
Kathleen Bélanger, Sylvie Fréchette, Carole Lebel, Chantale Lepage et Franca
Persechino

et la participation de
Avril Aitken, Nicole Boisvert, Karine Boisvert-Grenier, Bernard Cotnoir,
Bérénice Fiset, Grant Hawley, Carine Lachapelle, Nathalie Lafranchise,
Reinelde Landry, Geneviève Milot, France Plouffe et Gilbert Smith

<http://www.uqtr.ca/accompagnement-recherche>

¹ Sylvie Turcotte était directrice de la formation et de la titularisation du personnel scolaire au moment de la réalisation de ce projet (2002-2008).

Table des matières

SITUATION D'ACCOMPAGNEMENT # 1: RÔLES, TÂCHES ET COMPÉTENCES DE LA PERSONNE ACCOMPAGNATRICE	4
INTRODUCTION.....	4
TYPE.....	5
INTENTION	5
DÉMARCHE.....	5
SUGGESTIONS D'UTILISATION (PRÉCAUTIONS, PROLONGEMENTS, ADAPTATIONS JUSQUE DANS LA CLASSE).....	7
SITUATION D'ACCOMPAGNEMENT # 2: BESOINS, RYTHMES ET ENGAGEMENT DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE FORMATION DE L'ÉCOLE QUÉBÉCOISE	8
INTRODUCTION.....	8
TYPE.....	9
INTENTIONS	9
DÉMARCHE.....	9
SUGGESTIONS D'UTILISATION (PRÉCAUTIONS, PROLONGEMENTS, ADAPTATIONS JUSQUE DANS LA CLASSE).....	11
SITUATION D'ACCOMPAGNEMENT # 3: RÉFLEXION SUR LE LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT ET LE CONCEPT DE COMPÉTENCE.....	13
INTRODUCTION.....	13
TYPE.....	14
INTENTIONS	14
DÉMARCHE.....	15
SUGGESTIONS D'UTILISATION (PRÉCAUTIONS, PROLONGEMENTS, ADAPTATIONS JUSQUE DANS LA CLASSE).....	19
SITUATION D'ACCOMPAGNEMENT # 4: ÉCRITURE DES COMPÉTENCES LIÉES AU LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT SOCIOCONSTRUCTIVISTE POUR METTRE EN ŒUVRE LE PROGRAMME DE FORMATION DE L'ÉCOLE QUÉBÉCOISE : UN APPROFONDISSEMENT ÉTALÉ SUR PLUSIEURS RENCONTRES	21
INTRODUCTION.....	21
TYPE.....	22
INTENTIONS	22
DÉMARCHE.....	22
SUGGESTIONS D'UTILISATION (PRÉCAUTIONS, PROLONGEMENTS, ADAPTATIONS JUSQUE DANS LA CLASSE).....	25

**SITUATION D'ACCOMPAGNEMENT # 5: DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES LIÉES
AU LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT SOCIOCONSTRUCTIVISTE POUR LA MISE EN
ŒUVRE DU PROGRAMME DE FORMATION DE L'ÉCOLE QUÉBÉCOISE : VERS UN
CHANGEMENT DE PRATIQUES.....26**

INTRODUCTION.....26

TYPE.....27

INTENTIONS27

DÉMARCHE.....27

SUGGESTIONS D'UTILISATION (PRÉCAUTIONS, PROLONGEMENTS, ADAPTATIONS JUSQUE
DANS LA CLASSE).....29

Famille de situation 10 : Leadership d'accompagnement

Situation d'accompagnement # 1: Rôles, tâches et compétences de la personne accompagnatrice

Source du matériel d'accompagnement

Les tâches, situations et familles de situations proposées sont le reflet de la démarche et du modèle d'accompagnement socioconstructivisme qui a été développé au cours du projet Accompagnement-Recherche-Formation (PARF) de la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise (PFEQ). Elles traduisent l'esprit et la manière d'intervenir qui a animé l'équipe provinciale en cours d'élaboration et d'utilisation de ce matériel (de 2002 à 2008). La volonté de construire des interventions avec différents partenaires témoigne de l'engagement et du dynamisme des agents qui se sont engagés dans le processus de changement. Le caractère innovant de ce matériel d'accompagnement se rapporte à la nature des réflexions partagées avec des collègues, aux interactions, aux constructions individuelles et collectives et aux passages à l'action que la démarche a suscité aux cours d'interventions qui se sont poursuivies en continuité sur plusieurs rencontres dans l'ensemble des régions du Québec pour les secteurs publics et privés, francophones et anglophones. La démarche d'accompagnement a contribué à l'élaboration de tâches, de situations et de familles de situations qui se sont complexifiées au fil des interventions. Elles témoignent de la richesse des interventions, de l'expertise des équipes accompagnatrices et des groupes et il devient important de préserver la perspective socioconstructiviste de ce matériel. En ce sens, les tâches proposées dans ce matériel d'accompagnement ne se sont pas organisées selon un déroulement chronologique, ce sont des situations à construire à partir de matériaux qui sont les ressources à mobiliser ou à combiner par les personnes accompagnatrices en fonction de la situation, de l'intention de formation et du contexte d'accompagnement. Ainsi, les personnes sont invitées à se les approprier, à les modifier, à les transformer et à renouer de nouveaux fils conducteurs selon les problématiques rencontrées dans les milieux. Les suggestions de prolongements ou d'adaptations à différents contextes peuvent également faciliter cette appropriation. Les annexes et les textes placés dans la rubrique *Pour en savoir plus et théorisation émergente*, peuvent également inspirer de nouvelles réorganisations. Ces pièces sont comme les morceaux d'un casse-tête à réinventer, de nouveaux fils conducteurs à découvrir ou à explorer.

Introduction

La mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise (PFEQ) amène les personnes qui accompagnent les personnels scolaires à réfléchir sur leurs rôles, tâches et compétences professionnelles pour accompagner. Cette réflexion permet aux personnes de se pencher l'idée de compétences professionnelles pour l'accompagnement. Quelles compétences s'agit-il de mettre en œuvre pour apporter un soutien au milieu scolaire? Pour ce faire, il importe de clarifier les rôles, tâches et compétences utiles pour l'accompagnement, mais aussi celles qu'on aimerait continuer à développer dans une perspective de réflexion sur sa pratique de personne accompagnatrice

Type

Réflexion.....	<input type="checkbox"/> ++	Autoréflexion.....	<input type="checkbox"/>
Discussion-échange.....	<input type="checkbox"/> +	Expérimentation.....	<input type="checkbox"/>
Compréhension conceptuelle.....	<input type="checkbox"/>		

Intention

- Identifier des rôles, tâches et compétences de la personne accompagnatrice.

Démarche

Moment de réflexion (annexe 1)

Réfléchir individuellement sur les rôles, tâches et compétences associés au travail de la personne accompagnatrice.

- Quels sont les rôles associés au travail de la personne accompagnatrice ?
- Quelles sont les tâches associées au travail de la personne accompagnatrice ?
- Quelles compétences la personne accompagnatrice devrait-elle développer pour accompagner des personnels scolaires ?

Partager cette réflexion. Il importe ici de favoriser l'émergence de prises de conscience quant aux rôles, tâches et compétences de la personne accompagnatrice ainsi qu'à leur diversité.

Susciter la discussion en amorçant une réflexion sur les aspects cognitif, affectif et social des rôles, tâches et compétences associés à la personne accompagnatrice. Classifier ces éléments le tableau présenté à l'annexe 2.

- À partir des caractéristiques formulées précédemment, tenter de les classer selon qu'elles peuvent appartenir aux plans cognitif, affectif ou social.

Conserver les feuilles sur lesquelles les réflexions sont écrites puisqu'elles serviront à d'autres échanges au cours de la situation. Elles permettront de suivre l'évolution de la réflexion ; elles peuvent également servir à alimenter la synthèse à la fin de la situation.

Moment de réflexion (annexe 3)

Réfléchir à ses propres compétences pour l'accompagnement dans un contexte de mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise.

- Quelle(s) compétence(s) croyez-vous maîtriser pour l'accompagnement de la mise en œuvre du PFEQ ?
- Quelle(s) compétence(s) souhaitez-vous développer plus particulièrement pour accompagner la mise en œuvre du PFEQ ?

Faire émerger, au sein d'équipes de travail, les compétences mises en action par la personne accompagnatrice pour favoriser l'appropriation et la mise en œuvre du programme de formation. Pour ce faire, proposer les questions suivantes (annexe 4) :

- Qu'est-ce qui permet de dire qu'une personne accompagnatrice est compétente ?
- Quelles ressources la personne accompagnatrice devrait-elle mobiliser pour accompagner un groupe de personnes dans la mise en œuvre du PFEQ ?
 - Quels gestes professionnels pose-t-elle pour démontrer sa compétence ?
- Quelles actions une personne accompagnatrice peut-elle initier pour accompagner d'autres personnes dans la mise en œuvre du PFEQ ?
- Les ressources et les actions sont parfois des composantes de compétence ou encore des explicitations. Regrouper ou catégoriser certaines de ces actions ou ressources sous une autre action qui posséderait un caractère plus englobant et qui pourrait être une compétence professionnelle pour l'accompagnement.

Présenter un remue-méninge des propositions, puis inviter une ou des personnes à faire une synthèse des compétences et composantes pour l'accompagnement. Profiter de ce moment pour alimenter et poursuivre la réflexion sur la manière de faire des synthèses et la fonction de la synthèse dans l'accompagnement.

Parmi les compétences déjà relevées, en sélectionner quelques-unes qui seraient susceptibles d'illustrer le mieux les habiletés et les savoir-agir développés par la personne accompagnatrice. Proposer une mise en commun de ces compétences et déterminer celles qui semblent prioritaires pour la mise en œuvre du PFEQ. Faire un lien avec le référentiel de compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement (Lafortune, 2008a).

Par la suite, faire émerger des manifestations de stratégies et principes qui favorisent le développement et la mise en œuvre de compétences professionnelles pour l'accompagnement. Cette liste peut être utilisée pour en démêler les principes et stratégies, de même que pour organiser les stratégies en catégories. Cette liste pourrait également être enrichie suite à la réflexion collective sur les stratégies et les principes.

Suggestions d'utilisation (précautions, prolongements, adaptations jusque dans la classe)

Suggérer aux équipes de restreindre le nombre de rôles et de tâches ainsi que le nombre de compétences à 2 ou 3 par équipe. Cette façon de faire oblige les équipes à ressortir les rôles, les tâches et les compétences qui leur semblent les plus pertinents et stimule le partage et la discussion.

Famille de situations 10 : Leadership d'accompagnement

Situation d'accompagnement # 2: Besoins, rythmes et engagement des personnes accompagnées pour la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise

Source du matériel d'accompagnement

Les tâches, situations et familles de situations proposées sont le reflet de la démarche et du modèle d'accompagnement socioconstructivisme qui a été développé au cours du projet Accompagnement-Recherche-Formation (PARF) de la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise (PFEQ). Elles traduisent l'esprit et la manière d'intervenir qui a animé l'équipe provinciale en cours d'élaboration et d'utilisation de ce matériel (de 2002 à 2008). La volonté de construire des interventions avec différents partenaires témoigne de l'engagement et du dynamisme des agents qui se sont engagés dans le processus de changement. Le caractère innovant de ce matériel d'accompagnement se rapporte à la nature des réflexions partagées avec des collègues, aux interactions, aux constructions individuelles et collectives et aux passages à l'action que la démarche a suscité aux cours d'interventions qui se sont poursuivies en continuité sur plusieurs rencontres dans l'ensemble des régions du Québec pour les secteurs publics et privés, francophones et anglophones. La démarche d'accompagnement a contribué à l'élaboration de tâches, de situations et de familles de situations qui se sont complexifiées au fil des interventions. Elles témoignent de la richesse des interventions, de l'expertise des équipes accompagnatrices et des groupes et il devient important de préserver la perspective socioconstructiviste de ce matériel. En ce sens, les tâches proposées dans ce matériel d'accompagnement ne se sont pas organisées selon un déroulement chronologique, ce sont des situations à construire à partir de matériaux qui sont les ressources à mobiliser ou à combiner par les personnes accompagnatrices en fonction de la situation, de l'intention de formation et du contexte d'accompagnement. Ainsi, les personnes sont invitées à se les approprier, à les modifier, à les transformer et à renouer de nouveaux fils conducteurs selon les problématiques rencontrées dans les milieux. Les suggestions de prolongements ou d'adaptations à différents contextes peuvent également faciliter cette appropriation. Les annexes et les textes placés dans la rubrique *Pour en savoir plus et théorisation émergente*, peuvent également inspirer de nouvelles réorganisations. Ces pièces sont comme les morceaux d'un casse-tête à réinventer, de nouveaux fils conducteurs à découvrir ou à explorer.

Introduction

La mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise (PFEQ) a fait naître des besoins de formation chez les personnels scolaires. Que veut dire répondre aux besoins des personnes accompagnées ? Que veut dire respecter les rythmes d'engagement ? Que veut dire susciter l'engagement des personnes accompagnées ? Il s'agit de s'interroger sur le sens de ces expressions dans la perspective d'exercer un leadership d'accompagnement pour mettre en œuvre le PFEQ. Dans le cadre de ce changement en éducation, est-il possible de répondre à tous les besoins ou de respecter tous les rythmes de ceux et celles qu'on accompagne ? Le programme de formation est

prescriptif, sa mise en oeuvre est alors obligatoire. Même si on peut prendre un certain temps pour y arriver et que le temps pour y parvenir ne sera pas nécessairement le même pour tous et toutes, il sera nécessaire d'ébranler certaines conceptions, d'aller à l'encontre de certains rythmes d'engagement dans le changement. Peut-on le faire sans créer trop de résistance ?

Type

Réflexion.....	<input type="checkbox"/> ++	Autoréflexion.....	<input type="checkbox"/> +
Discussion-échange.....	<input type="checkbox"/> +	Expérimentation.....	<input type="checkbox"/>
Compréhension conceptuelle.....	<input type="checkbox"/>		

Intentions

- Activer les connaissances antérieures des personnes accompagnées au regard du concept d'accompagnement.
- Clarifier les mandats et les rôles de la personne accompagnatrice.
- Réfléchir à ce que veut dire répondre aux besoins, respecter les rythmes et susciter l'engagement de personnes accompagnées.

Démarche

Moment de réflexion (annexe 5)

- L'accompagnement socioconstructiviste, c'est ...

Activer les connaissances antérieures des personnes accompagnées relativement au concept d'accompagnement et tisser des liens avec des éléments de réflexion qui ont émergé au cours de la démarche d'accompagnement.

Amener les personnes accompagnées à prendre conscience que la formation est différente de l'accompagnement. Il s'agit donc de les amener à réfléchir sur le sens à donner aux termes « formation » et « accompagnement », et ce, en gardant en tête la complexité de la mise en oeuvre du renouveau pédagogique et du PFEQ.

Procéder à des échanges en dyade, puis à un partage en grand groupe.

Inviter les personnes accompagnées à réfléchir et à analyser, individuellement puis en équipe, les besoins auxquels elles sont appelées à répondre en tant que personnes accompagnatrices, puis à prendre conscience de leurs mandats et de leurs rôles dans la mise en oeuvre du renouveau pédagogique et du PFEQ, et ce, au regard de la perspective d'accompagnement socioconstructiviste.

Demander aux personnes de nommer ces besoins et de préciser le contexte dans lequel ils ont émergé ou ont été exprimés, puis inscrire le tout sur une affiche en vue de présenter ces éléments aux membres d'une autre équipe de travail.

Demander aux équipes de classer les besoins selon qu'ils se rapportent à l'un ou l'autre des concepts suivants :

- Formation
- Accompagnement socioconstructiviste
- Mise en oeuvre du PFEQ
- Autre

Utiliser l'annexe 6, *Analyse des besoins*, pour recueillir les éléments de réflexion. Procéder ensuite à la présentation des affiches. Pour ce faire, les équipes sont jumelées à une autre équipe. Les personnes sont donc appelées à présenter leur affiche en faisant ressortir un ou deux besoins ainsi que leur contexte d'émergence et à justifier la classification de ces besoins selon les quatre concepts présentés ci-haut.

Moment de réflexion (annexe 7)

- Quelles sont les caractéristiques d'un besoin lié à l'accompagnement de la mise en oeuvre du PFEQ ?

Après une réflexion individuelle, demander aux équipes de consigner leurs idées sur un support visuel. Examiner les caractéristiques trouvées. Faire prendre conscience des différents points de vue qui émergent.

Moment de réflexion (annexe 8)

Dans le cadre de l'appropriation et la mise en oeuvre du programme de formation, que veut dire :

- répondre aux besoins des personnes accompagnées ?
- respecter les rythmes des personnes accompagnées ?
- susciter l'engagement des personnes accompagnées ?

Faire émerger certains exemples de réponses pour les « besoins », les « rythmes » et le concept d'« engagement », puis discuter sommairement de ces concepts.

OU

Répartir les concepts de « besoins », « rythmes » et « engagement » dans différentes équipes de travail et les examiner au regard de la démarche d'accompagnement. Partager

les représentations dans une perspective d'accompagnement de la mise en oeuvre du programme de formation (voir annexe 9).

Dans le cadre d'une démarche d'accompagnement, que veut dire :

- répondre aux besoins des personnes accompagnées ?
- respecter les rythmes d'engagement des personnes accompagnées?
- susciter l'engagement des personnes accompagnées ?

Construire une synthèse dans l'action tout en tissant des liens entre les éléments qui ont émergé, en apportant des idées complémentaires, en formulant des questions à propos des actions, des conditions ou des attitudes relatives aux besoins, aux rythmes et à l'engagement des personnels scolaires accompagnés.

Rassembler les équipes qui travaillent sur les mêmes aspects afin de préparer une synthèse des thèmes abordés, soient besoins, rythmes et engagement. Faire en sorte que chaque équipe présente quelques aspects (deux ou trois) jugés importants qui ont été abordés au cours des échanges.

Préparer la synthèse en regroupant les idées sous différentes catégories. Cette façon de procéder donne un modèle de synthèse réalisée en action. Cette amorce de réflexion permet de relever certaines actions, conditions, stratégies ou attitudes relatives aux besoins, rythmes et engagement à prendre en compte dans la mise en oeuvre du PFEQ.

OU

Construire une synthèse dans l'action en utilisant un modèle différent : en faisant des liens entre les éléments, en apportant des idées complémentaires, en formulant des questions à propos des actions, conditions ou attitudes relatives aux besoins, aux rythmes et à l'engagement.

Présenter, de façon réflexive-interactive, les séries de transparents : *Exercice et développement d'un leadership pédagogique. Dans le contexte d'un changement en éducation ; Leadership d'accompagnement dans le changement. Vers des compétences professionnelles.* Ces dernières permettent de susciter la réflexion chez les personnes accompagnées au regard du leadership d'accompagnement socioconstructiviste.

Suggestions d'utilisation (précautions, prolongements, adaptations jusque dans la classe)

Présenter la mise en situation suivante afin de faciliter l'émergence de liens avec la pratique professionnelle des personnes accompagnatrices et de susciter la réflexion sur les

actions ou gestes d'accompagnement à poser dans une telle situation d'accompagnement : *Vous proposez un projet de formation continue au personnel enseignant de votre école. Un membre du personnel vous exprime clairement : « Ce projet ne répond pas à mes besoins. Je ne suis présentement pas prêt à m'embarquer dans cette proposition de formation. »* Réaliser un moment de réflexion individuel pour laisser émerger une ou des images en lien avec cette situation, puis partager en équipe des éléments de réflexion émergeant d'une telle situation. En grand groupe, faire ressortir les idées principales issues de la discussion d'équipe (une ou deux idées par équipe).

Proposer de faire une évaluation de la perception (sur une échelle de 1 à 6) des personnes accompagnatrices des groupes qu'elles accompagnent quant à leurs besoins ou à leurs rythmes d'engagement relativement à la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise. Demander d'expliquer les raisons qui sous-tendent cette évaluation.

Famille de situations 10 : Leadership d'accompagnement

Situation d'accompagnement # 3: Réflexion sur le leadership d'accompagnement et le concept de compétence

Source du matériel d'accompagnement

Les tâches, situations et familles de situations proposées sont le reflet de la démarche et du modèle d'accompagnement socioconstructivisme qui a été développé au cours du projet Accompagnement-Recherche-Formation (PARF) de la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise (PFEQ). Elles traduisent l'esprit et la manière d'intervenir qui a animé l'équipe provinciale en cours d'élaboration et d'utilisation de ce matériel (de 2002 à 2008). La volonté de construire des interventions avec différents partenaires témoigne de l'engagement et du dynamisme des agents qui se sont engagés dans le processus de changement. Le caractère innovant de ce matériel d'accompagnement se rapporte à la nature des réflexions partagées avec des collègues, aux interactions, aux constructions individuelles et collectives et aux passages à l'action que la démarche a suscité aux cours d'interventions qui se sont poursuivies en continuité sur plusieurs rencontres dans l'ensemble des régions du Québec pour les secteurs publics et privés, francophones et anglophones. La démarche d'accompagnement a contribué à l'élaboration de tâches, de situations et de familles de situations qui se sont complexifiées au fil des interventions. Elles témoignent de la richesse des interventions, de l'expertise des équipes accompagnatrices et des groupes et il devient important de préserver la perspective socioconstructiviste de ce matériel. En ce sens, les tâches proposées dans ce matériel d'accompagnement ne se sont pas organisées selon un déroulement chronologique, ce sont des situations à construire à partir de matériaux qui sont les ressources à mobiliser ou à combiner par les personnes accompagnatrices en fonction de la situation, de l'intention de formation et du contexte d'accompagnement. Ainsi, les personnes sont invitées à se les approprier, à les modifier, à les transformer et à renouer de nouveaux fils conducteurs selon les problématiques rencontrées dans les milieux. Les suggestions de prolongements ou d'adaptations à différents contextes peuvent également faciliter cette appropriation. Les annexes et les textes placés dans la rubrique *Pour en savoir plus et théorisation émergente*, peuvent également inspirer de nouvelles réorganisations. Ces pièces sont comme les morceaux d'un casse-tête à réinventer, de nouveaux fils conducteurs à découvrir ou à explorer.

Introduction

Au cours de cette démarche d'accompagnement, les personnes sont appelées à réfléchir aux rôles, tâches, compétences de la personne accompagnatrice. Elles sont ainsi amenées à réfléchir aux gestes et actions d'accompagnement à poser ainsi qu'aux ressources internes et externes à mobiliser en vue de développer des compétences professionnelles pour l'accompagnement et exercer un leadership pédagogique dans une perspective socioconstructiviste. Le leadership pédagogique est alors abordé comme un processus d'influence dans la mise en œuvre du renouveau pédagogique et du PFEQ. Cette situation constitue principalement une démarche de réflexion individuelle et collective où il y a une invitation explicite à la confrontation des idées.

Au cours de cette démarche d'accompagnement, les personnes sont amenées à se questionner relativement à ce que veut dire « répondre aux besoins », « respecter les rythmes » et « susciter l'engagement » de personnes accompagnées. Ces éléments de réflexion les invitent à approfondir leur compréhension du leadership d'accompagnement. Pour cerner ce type de leadership, elles reviennent au concept même de compétence en se demandant : Qu'est-ce qu'une compétence ? Quelles compétences les personnes accompagnatrices devraient-elles développer ou mettre en œuvre pour accompagner des personnels scolaires? Quels liens peuvent être tissés entre les compétences de la personne accompagnatrice, les compétences du PFEQ et les compétences professionnelles pour l'enseignement ? En quoi ces compétences différentes les unes des autres, ou en quoi se ressemblent-elles ?

Les changements majeurs et prescrits en éducation changent le rôle du leader. Ce dernier ne peut se limiter à des aspects organisationnels ou de gestion ; il est appelé également à jouer un rôle au plan pédagogique, ce qui comporte des exigences. Dans le contexte du nouveau pédagogique, ces exigences peuvent consister à avoir par exemple une connaissance du programme de formation et favoriser l'engagement des personnels scolaires dans sa mise en oeuvre. La mise en oeuvre du PFEQ fait naître des besoins de clarification au regard du concept de leadership pédagogique. Il s'agit de s'interroger sur le sens de cette expression dans la perspective socioconstructiviste du nouveau pédagogique. De plus, il est important de s'interroger sur les liens possibles entre l'exercice et le développement du leadership pédagogique et le développement de compétences du PFEQ ainsi que le développement de compétences professionnelles pour l'enseignement et pour l'accompagnement. Comment développer et exercer un leadership pédagogique ? Cette situation d'accompagnement vise à faire réfléchir les personnes accompagnées au développement et à l'exercice d'un leadership pédagogique et d'un leadership d'accompagnement dans un contexte de changement.

Type

Réflexion.....	<input type="checkbox"/> ++	Autoréflexion.....	<input type="checkbox"/> +
Discussion-échange.....	<input type="checkbox"/> ++	Expérimentation.....	<input type="checkbox"/>
Compréhension conceptuelle.....	<input type="checkbox"/> ++		

Intentions

- Réfléchir sur les sens donnés à « exercer et développer un leadership pédagogique » dans l'esprit du nouveau pédagogique et sur le leadership d'accompagnement socioconstructiviste.
- Réfléchir sur les compétences liées au leadership d'accompagnement socioconstructiviste.

Démarche

Inviter les personnes accompagnées à écrire, sur une feuille ou autre support visuel, trois mots ou expressions en lien avec le concept de leadership. Accorder un temps de réflexion personnelle, puis procéder à des échanges en équipe ou en plénière. Le but de cette étape de la démarche est de plonger les personnes dans l'action au plan cognitif et de les amener à tisser des liens entre ce qu'elles savent déjà et ce qu'elles veulent savoir.

Moment de réflexion (annexe 10)

- Que veut dire développer et exercer un leadership ?
- Que veut dire développer et exercer un leadership pédagogique ?
- Que veut dire développer et exercer un leadership d'accompagnement ?

Inviter les personnes à réfléchir individuellement à ces questions, puis partager des éléments de réflexion en équipe ou en grand groupe.

En grand groupe, faire émerger des éléments de réflexion sur le leadership et sur le leadership d'accompagnement en faisant ressortir des éléments de ressemblance et de différence entre ces concepts (annexe 11).

- Quelles ressemblances peut-on relever entre exercer un leadership et exercer un leadership d'accompagnement ?
- Quelles différences peut-on relever entre exercer un leadership et exercer un leadership d'accompagnement ?

Moment de réflexion (annexe 12)

- Que veut dire « exercer un leadership pédagogique dans la perspective de la mise en œuvre du PFEQ » ?
- Dans cette perspective, quelles caractéristiques peuvent être associées au leadership pédagogique ?

Inviter les personnes à réfléchir individuellement, puis en équipe, aux sens donnés à « exercer un leadership pédagogique dans la perspective de la mise en œuvre du PFEQ ».

Inviter les équipes à garder des traces des éléments de discussion et de réflexion qui émergent en vue de présenter ces éléments au reste du groupe. Une fois les échanges en équipe réalisés, procéder à la présentation des éléments retenus par chacune des équipes. Pour ce faire, il est suggéré de déterminer un porte-parole par équipe.

Moment de réflexion (annexe 13)

- Comment décririez-vous le contexte du changement actuel en éducation ?

Procéder à des échanges en équipe, puis au partage en plénière. Recueillir des éléments de réflexion et de discussion qui ressortent des échanges et garder des traces de cette démarche.

OU

Demander aux personnes accompagnées d'écrire cinq mots ou expressions qui illustrent le contexte du changement actuel en éducation, puis de justifier le choix de ces mots ou expressions. Cela peut être réalisé individuellement, en équipe ou en grand groupe.

Présenter et commenter les séries de transparents suivantes :

- *Exercice et développement d'un leadership pédagogique. Dans le contexte d'un changement en éducation;*
- *Leadership d'accompagnement dans le changement. Vers des compétences professionnelles.*

Susciter des échanges et des discussions au sein du groupe de personnes accompagnées à partir des éléments fournis dans les séries de transparents.

- Utiliser les séries de transparents portant sur le leadership pédagogique pour effectuer des liens avec ce que les équipes ont ressorti: *Exercice et développement d'un leadership pédagogique. Dans le contexte d'un changement en éducation; Leadership d'accompagnement dans le changement. Vers des compétences professionnelles.*

Inviter les personnes accompagnées à compléter, individuellement, une des trois colonnes de l'annexe 14.

- Expliquer ce que veut dire pour vous : « exercer son leadership pédagogique auprès des collègues et auprès des personnes accompagnées ».

Inviter ensuite les personnes à former des équipes, puis à compléter ensemble les deux autres colonnes de cette même annexe. Enfin, en grand groupe, faire un retour sur la tâche et recueillir des éléments qui ressortent des discussions et des réflexions.

OU

Inviter les personnes à réfléchir à ce que veut dire exercer un leadership pédagogique pour la mise en œuvre du PFEQ.

Inscrire sur trois feuilles de papier-conférence différentes les trois questions suivantes :

- a. Que veut dire pour vous exercer son leadership pédagogique auprès de collègues et de personnes accompagnées ?
- b. Que veut dire pour vous exercer son leadership pédagogique en tant que conseiller ou conseillère pédagogique auprès de collègues et de personnes accompagnées ?
- c. Que veut dire pour vous exercer son leadership pédagogique en tant que gestionnaire auprès de collègues et de personnes accompagnées ?

Demander aux personnes de se regrouper en trois équipes. En premier lieu, la première équipe répond à la question A ; la deuxième équipe répond à la question B ; la troisième équipe répond à la question C. En deuxième lieu, la première équipe répond à la question B ; la deuxième équipe répond à la question C ; la troisième équipe répond à la question A. Pour terminer, la première équipe répond à la question C ; la deuxième équipe répond à la question A ; la troisième équipe répond à la question B. Accorder une quinzaine de minutes pour chacune de ces phases.

Inviter les personnes à prendre connaissance des éléments de réflexion de chacune des équipes dans le but d'en faire une synthèse. Inviter ensuite une ou deux personnes à présenter leur synthèse au groupe et ce, sur une base volontaire.

Commenter les éléments qui ont émergé lors des tâches précédentes à l'aide de les séries de transparents : *Exercice et développement d'un leadership pédagogique. Dans le contexte d'un changement en éducation; Leadership d'accompagnement dans le changement. Vers des compétences professionnelles.*

Remettre les transparents aux personnes accompagnées et leur demander d'effectuer des liens entre les éléments présentés par les équipes précédemment et les transparents portant sur le leadership pédagogique.

Demander aux personnes de faire part de leurs constats, de leurs réflexions, de leurs commentaires ou de leurs questionnements. Lors des échanges, les personnes accompagnatrices utilisent les propos des personnes accompagnées pour les aider à faire des liens entre la théorie et la pratique et ce, dans le but de susciter des prises de conscience.

En équipe, répondre aux questions de l'annexe 15 :

- Quelles caractéristiques peut-on associer au leadership d'accompagnement ?
- Comment peut-on (moyens) exercer un leadership d'accompagnement qui invite les personnes accompagnées à s'engager dans un processus de changement ?

Faire la synthèse des caractéristiques et des moyens relevés. Présenter cette synthèse en faisant des liens avec des libellés de compétences qui avaient été ciblées par le groupe ou un autre groupe, lors de la situation portant sur les « Rôles, tâches et compétences » ou faire des liens avec certaines des huit compétences du référentiel (Lafortune, 2008)

À partir de la synthèse d'une autre équipe, formuler deux à trois libellés de compétences professionnelles pour l'accompagnement. Comparer ses formulations avec les huit compétences du référentiel (Lafortune, 2008a).

Pour s'inspirer, les personnes peuvent examiner les libellés de compétences en consultant les compétences transversales et disciplinaires du PFEQ. Elles peuvent ainsi observer la construction des libellés de compétences et examiner ce qui différencie les compétences des composantes, les composantes des manifestations ? Au besoin, la personne accompagnatrice peut présenter différentes définitions du concept de compétences (annexe 16).

- Quelles compétences devrait-on développer pour exercer un leadership d'accompagnement pour la mise en œuvre du PFEQ ?

Inscrire ces libellés sur différents cartons rectangulaires, une compétence par carton. Coller les cartons au mur en essayant de faire des rapprochements ou des regroupements entre les diverses propositions.

Inviter les personnes à rétroagir sur les suggestions affichées (cartons et synthèses) en essayant de départager ce qu'elles associent plus à des compétences, à des gestes professionnels ou des actions. Inciter à justifier les propositions.

Interroger et confronter les propositions des autres.

Moment de réflexion (annexe 17)

- Comment la pratique réflexive peut-elle conduire à l'exercice d'un leadership d'accompagnement ?

Demander aux personnes de réfléchir individuellement à cette question, puis partager des éléments de réflexion en équipe ou en grand groupe.

En équipe, choisir une des huit compétences professionnelles pour l'accompagnement en discutant des gestes professionnels et des actions qui s'y rapportent.

Présenter la compétence au groupe de sorte à faire des liens avec l'exercice d'un leadership d'accompagnement.

Suggestions d'utilisation (précautions, prolongements, adaptations jusque dans la classe)

Discuter du processus de remue-méninges, par exemple de son utilité, avant de procéder à celui-ci et d'aborder les éléments qui en émergent.

Inviter les personnes accompagnées à faire ressortir les principes importants à prendre en compte dans l'élaboration d'une synthèse efficace.

Inviter les personnes accompagnées à compléter l'annexe 18 afin d'approfondir la réflexion sur le concept de compétences dans l'esprit du PFEQ et l'exercice d'un leadership pédagogique au regard de la mise en œuvre du renouveau pédagogique.

Demander aux équipes de cerner ce qui est facilitant ou contraignant dans l'exercice du leadership d'accompagnement pour susciter l'engagement. Il est suggéré que la moitié des équipes travaillent sur des éléments contraignants et l'autre moitié, sur des éléments qui y sont favorables.

Poser la question suivante : *Si le ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport vous avait choisi pour préparer un questionnaire sur la mise en œuvre du renouveau pédagogique, quels aspects proposeriez-vous ? En nommer trois.* Voici quelques éléments de réponse qui pourraient émerger : regard sur les pratiques, évaluation, développement de compétences, engagement, motivation, créativité...

Alimenter la réflexion en ce qui concerne le rôle des directions d'établissement et la mise en œuvre du PFEQ en posant des questions telles que les suivantes : *Est-ce que le PFEQ est une ressource accessible dans mon espace de travail ? Est-ce que je m'y réfère souvent ? Pourquoi ? Est-ce que je suis à l'aise à travailler avec le PFEQ ? Est-ce que je fais des liens entre mes rôles et fonctions et la mise en œuvre du PFEQ ?* Inviter les personnes à répondre par écrit, par exemple en écrivant 7 à 8 mots qui ressortent des

éléments de réflexion. Inviter ensuite les personnes à partager les constats qu'elles ont faits.

Inviter les personnes à réfléchir relativement aux visées du PFEQ, puis en ressortir une par équipe. Demander aux équipes de répondre à la question suivante : *En tant que leader, comment feriez-vous pour atteindre cette visée ?* Accorder un temps pour la réflexion personnelle et le partage en équipe, puis en plénière.

Amener les personnes accompagnées à reconnaître et à s'interroger sur des éléments de réflexion au regard des pratiques ou des aspects théoriques qui relèvent davantage du constructivisme ou du socioconstructivisme, ou encore d'autres perspectives.

Amener les personnes accompagnées à réfléchir aux exigences ou aux contraintes de l'exercice d'un leadership pédagogique ou d'accompagnement, par exemple au regard de résistances, les siennes et celles des autres : *Comment les reconnaître ? Qu'est-ce qui, dans mes pratiques, pourraient susciter des résistances ? Quels gestes ou actions ai-je posés pour faire face à ces résistances tout en respectant les personnes accompagnées et en assumant mon rôle en cohérence avec les visées du nouveau pédagogique et du PFEQ ? Comment amener le personnel enseignant à exercer un leadership dans leur fonction ?*

Demander aux personnes accompagnées de nommer une action qu'elles seraient prêtes à réaliser dans les jours qui viennent et qui soit en lien avec ce qui a été vécu au cours de cette situation d'accompagnement. Il est possible aussi de demander : *Quels sont les trois ou quatre éléments que vous pratiqueriez d'ici la fin de l'année ?*

Famille de situations 10 : Leadership d'accompagnement

Situation d'accompagnement # 4: Écriture des compétences liées au leadership d'accompagnement socioconstructiviste

Source du matériel d'accompagnement

Les tâches, situations et familles de situations proposées sont le reflet de la démarche et du modèle d'accompagnement socioconstructivisme qui a été développé au cours du projet Accompagnement-Recherche-Formation (PARF) de la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise (PFEQ). Elles traduisent l'esprit et la manière d'intervenir qui a animé l'équipe provinciale en cours d'élaboration et d'utilisation de ce matériel (de 2002 à 2008). La volonté de construire des interventions avec différents partenaires témoigne de l'engagement et du dynamisme des agents qui se sont engagés dans le processus de changement. Le caractère innovant de ce matériel d'accompagnement se rapporte à la nature des réflexions partagées avec des collègues, aux interactions, aux constructions individuelles et collectives et aux passages à l'action que la démarche a suscité aux cours d'interventions qui se sont poursuivies en continuité sur plusieurs rencontres dans l'ensemble des régions du Québec pour les secteurs publics et privés, francophones et anglophones. La démarche d'accompagnement a contribué à l'élaboration de tâches, de situations et de familles de situations qui se sont complexifiées au fil des interventions. Elles témoignent de la richesse des interventions, de l'expertise des équipes accompagnatrices et des groupes et il devient important de préserver la perspective socioconstructiviste de ce matériel. En ce sens, les tâches proposées dans ce matériel d'accompagnement ne se sont pas organisées selon un déroulement chronologique, ce sont des situations à construire à partir de matériaux qui sont les ressources à mobiliser ou à combiner par les personnes accompagnatrices en fonction de la situation, de l'intention de formation et du contexte d'accompagnement. Ainsi, les personnes sont invitées à se les approprier, à les modifier, à les transformer et à renouer de nouveaux fils conducteurs selon les problématiques rencontrées dans les milieux. Les suggestions de prolongements ou d'adaptations à différents contextes peuvent également faciliter cette appropriation. Les annexes et les textes placés dans la rubrique *Pour en savoir plus et théorisation émergente*, peuvent également inspirer de nouvelles réorganisations. Ces pièces sont comme les morceaux d'un casse-tête à réinventer, de nouveaux fils conducteurs à découvrir ou à explorer.

Introduction

Dans le cadre du projet Accompagnement-Recherche-Formation, les personnes accompagnatrices développent et exercent leur leadership dans le sens qu'elles tentent de répondre aux besoins des personnes accompagnées, de les anticiper et de favoriser leur engagement dans le renouveau pédagogique. Les personnes accompagnatrices, tout en respectant les rythmes des personnes accompagnées, soutiennent chez celles-ci le renouvellement des pratiques pédagogiques. Exercer ce type de leadership exige un engagement dans une démarche de pratique réflexive et le développement de

compétences professionnelles à l'accompagnement. Un exercice d'écriture de compétences permet de mieux saisir le sens du concept de leadership d'accompagnement.

Type

Réflexion.....	<input type="checkbox"/> ++	Autoréflexion.....	<input type="checkbox"/>
Discussion-échange.....	<input type="checkbox"/> +	Expérimentation.....	<input type="checkbox"/>
Compréhension conceptuelle.....	<input type="checkbox"/>		

Intentions

- Poursuivre la réflexion et l'écriture sur les compétences professionnelles liées au leadership d'accompagnement socioconstructiviste.

Démarche

Fournir à chacune des équipes un modèle de schéma de compétences liées au leadership d'accompagnement (annexe 19).

Demander de compléter le schéma en élaborant une compétence liée au leadership d'accompagnement ainsi que des composantes auxquelles les personnes pourront ajouter des manifestations.

Certains groupes pourraient déjà avoir amorcé cette tâche. Ainsi, ils pourraient continuer à travailler cette compétence ou en développer une nouvelle.

On peut aider les personnes à réaliser cette tâche en fournissant un ou plusieurs exemples de propositions travaillées dans leur groupe ou même dans d'autres groupes. On peut aussi réunir des compétences semblables élaborées par d'autres personnels scolaires et donner ces versions aux personnes afin qu'elles puissent débiter la tâche.

Rassembler les propositions de compétences, les numéroter avant de faire une copie par personne. Prévoir une copie supplémentaire pour consigner les pistes de travail et les éléments de rétroaction apportés par les équipes. À l'aide de commentaires réflexifs, confronter et interroger les propositions afin de faire une première validation du travail et d'alimenter l'élaboration en cours.

Inviter les personnes à rétroagir et à porter un regard critique sur les propositions. Suggérer des ajouts ou des retraites, questionner, selon le cas: le choix des actions, des idées, des mots ou la formulation des phrases de manière à clarifier les propositions des autres équipes et ainsi faire progresser leur réflexion.

Pistes pour la rétroaction (annexe 20) :

- Reconnaître dans la proposition ce qui relève d'une compétence, d'une composante ou d'une manifestation et restructurer au besoin en justifiant ses suggestions ;
- Reconnaître les connaissances, les habilités, les attitudes, les stratégies, les processus ou autres (suggérer et préciser, au besoin) ;
- Faire des liens avec les constituantes du PFEQ ;

Avant de retourner les propositions de compétences annotées à l'équipe de rédaction de cette compétence. Inviter les équipes à choisir un aspect important qui ressort de l'exercice d'analyse qu'elles viennent de réaliser sur les compétences et qui pourrait guider la poursuite de l'écriture de compétences professionnelles à l'accompagnement socioconstructiviste.

Partager en grand groupe les éléments de discussion.

Pour soutenir ou enrichir la rétroaction revenir sur certains éléments de synthèse réalisée dans d'autres situations de la famille sur le leadership d'accompagnement ou encore sur certains aspects théoriques liés aux compétences et aux types d'accompagnement afin de permettre aux personnes accompagnées de revoir certains aspects utiles à ce processus d'écriture sur les compétences professionnelles. (Consulter les séries de transparents : *Exercice et développement d'un leadership pédagogique. Dans le contexte d'un changement en éducation; Leadership d'accompagnement dans le changement. Vers des compétences professionnelles.*)

Remettre les compétences aux équipes qui les ont rédigées afin qu'elles ajustent leurs propositions avant d'en présenter une version améliorée au groupe.

Moment de réflexion (annexe 21)

- Parmi ces compétences, lesquelles favorisent l'engagement pour la mise en œuvre du PFEQ ? Pourquoi ?

Échanger en grand groupe sur les justifications de ces choix.

Poursuivre et approfondir la réflexion en tentant de raffiner l'écriture des compétences liées au leadership d'accompagnement.

Les équipes présentent une version bonifiée de leur compétence à l'accompagnement

Recueillir les documents produits (brouillon annoté et version améliorée) par les équipes afin d'en faire une synthèse. Cette synthèse pourrait être examinée, retravaillée et ou validée au cours d'une prochaine étape.

Moment de réflexion (annexe 22)

- De quelle façon pourriez-vous vous décrire comme personne accompagnatrice d'une équipe d'enseignants ou d'enseignantes ?
- Quelles seraient vos principales forces comme personne accompagnatrice ?
- Quels seraient vos points à améliorer ?
- Quels moyens prévoyez-vous mettre en place pour vous assurer de développer des compétences à l'accompagnement ?

Inviter les personnes accompagnées à réfléchir à leurs compétences professionnelles à l'accompagnement.

Moment de réflexion (annexe 23)

- Quels sont les éléments que vous devriez ou pourriez changer dans votre pratique afin de mettre en œuvre cette (ces) compétence(s) liée(s) au leadership d'accompagnement ?

OU

Moment de réflexion (annexe 24)

- Qu'est-ce que vous souhaitez ou prévoyez réinvestir dès maintenant dans votre milieu de travail ?
- Nommez 3 éléments qui vous interpellent le plus. Pourquoi ?
- Quelles actions devraient être posées dans votre accompagnement afin de soutenir le développement du leadership pédagogique des personnes que vous accompagnez ?
- Comment pouvez-vous améliorer l'exercice de votre leadership pédagogique dans votre milieu ?

Suggestions d'utilisation (précautions, prolongements, adaptations jusque dans la classe)

S'approprier la démarche et les outils de cette situation pour mieux saisir le sens du concept de compétence et de développement de compétences professionnelles à l'accompagnement.

Saisir le cycle et le processus de développement d'une compétence.

Faire déterminer les savoirs à développer pour chacune des compétences à l'accompagnement, et en particulier l'équilibre à trouver entre le leadership d'accompagnement et les compétences professionnelles à l'accompagnement.

Famille de situations 10 : Leadership d'accompagnement

Situation d'accompagnement # 5: Développement des compétences liées au leadership d'accompagnement socioconstructiviste pour la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise : vers un changement de pratiques

Source du matériel d'accompagnement

Les tâches, situations et familles de situations proposées sont le reflet de la démarche et du modèle d'accompagnement socioconstructivisme qui a été développé au cours du projet Accompagnement-Recherche-Formation (PARF) de la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise (PFEQ). Elles traduisent l'esprit et la manière d'intervenir qui a animé l'équipe provinciale en cours d'élaboration et d'utilisation de ce matériel (de 2002 à 2008). La volonté de construire des interventions avec différents partenaires témoigne de l'engagement et du dynamisme des agents qui se sont engagés dans le processus de changement. Le caractère innovant de ce matériel d'accompagnement se rapporte à la nature des réflexions partagées avec des collègues, aux interactions, aux constructions individuelles et collectives et aux passages à l'action que la démarche a suscité aux cours d'interventions qui se sont poursuivies en continuité sur plusieurs rencontres dans l'ensemble des régions du Québec pour les secteurs publics et privés, francophones et anglophones. La démarche d'accompagnement a contribué à l'élaboration de tâches, de situations et de familles de situations qui se sont complexifiées au fil des interventions. Elles témoignent de la richesse des interventions, de l'expertise des équipes accompagnatrices et des groupes et il devient important de préserver la perspective socioconstructiviste de ce matériel. En ce sens, les tâches proposées dans ce matériel d'accompagnement ne se sont pas organisées selon un déroulement chronologique, ce sont des situations à construire à partir de matériaux qui sont les ressources à mobiliser ou à combiner par les personnes accompagnatrices en fonction de la situation, de l'intention de formation et du contexte d'accompagnement. Ainsi, les personnes sont invitées à se les approprier, à les modifier, à les transformer et à renouer de nouveaux fils conducteurs selon les problématiques rencontrées dans les milieux. Les suggestions de prolongements ou d'adaptations à différents contextes peuvent également faciliter cette appropriation. Les annexes et les textes placés dans la rubrique *Pour en savoir plus et théorisation émergente*, peuvent également inspirer de nouvelles réorganisations. Ces pièces sont comme les morceaux d'un casse-tête à réinventer, de nouveaux fils conducteurs à découvrir ou à explorer.

Introduction

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise (PFEQ), les personnes accompagnatrices sont appelées à jouer un rôle de soutien, d'accompagnement auprès de différents personnels scolaires et des directions d'écoles. Ce rôle nécessite diverses compétences. Dans ce contexte, les personnes accompagnatrices se questionnent sur les stratégies propices au développement des compétences professionnelles pour l'accompagnement et tentent de préciser les gestes et

les actes à poser pour développer ces compétences chez les personnes qu'elles accompagnent. Étant donné qu'une compétence se développe sur un continuum, en situation et en l'exerçant, on peut supposer que la personne accompagnatrice conçoit le développement des compétences professionnelles pour l'accompagnement comme étant en évolution.

Type

Réflexion.....	<input type="checkbox"/> ++	Autoréflexion.....	<input type="checkbox"/> +
Discussion-échange.....	<input type="checkbox"/> +	Expérimentation.....	<input type="checkbox"/>
Compréhension conceptuelle.....	<input type="checkbox"/>		

Intentions

- Clarifier le rôle de la personne accompagnatrice au regard des compétences à développer pour rendre son accompagnement plus efficace.
- Identifier des caractéristiques associées à une démarche d'accompagnement socioconstructiviste.
- S'interroger sur les compétences professionnelles pour l'accompagnement.
- Dégager des pistes d'observation ou des stratégies favorisant le développement de compétences professionnelles pour l'accompagnement.

Démarche

Inviter à lire les compétences et leurs composantes telles que présentées à l'annexe 25.

Partager sa compréhension des compétences avec des collègues afin d'être en mesure de faire un choix éclairé pour la suite de l'activité.

Proposer à chaque personne de se choisir une des compétences professionnelles qu'elle entend développer explicitement dans son accompagnement, puis procéder à des discussions en équipe. Il peut être intéressant de regrouper les personnes selon les choix de compétences.

Moment de réflexion (annexe 26)

Réfléchir individuellement au rôle des personnes accompagnatrices pour favoriser la mise en œuvre du programme de formation dans leur milieu. Les questions suivantes servent de pistes de réflexion:

- De quelle façon pourriez-vous vous décrire comme personne accompagnatrice ?
- D'après vous, quelles seraient vos principales forces comme personne accompagnatrice ?
- D'après vous, quelles sont les principales caractéristiques associées au rôle à jouer dans une démarche d'accompagnement ?
- Quelles sont les caractéristiques qui se rapprochent le plus d'un accompagnement qui s'inscrit dans l'esprit du renouveau pédagogique ? En préciser 2 ou 3.

Départager les compétences des attitudes dans le but de ressortir, au plus, deux compétences jugées les plus pertinentes au rôle d'une personne accompagnatrice.

Cette stratégie permet aux personnes accompagnées d'approfondir la compréhension du concept de compétence et de se familiariser avec les compétences qui se rapportent plus spécifiquement à l'accompagnement socioconstructiviste.

Partager avec l'ensemble du groupe les compétences et les attitudes sélectionnées. C'est l'occasion de comparer les compétences et attitudes répertoriées et de discuter de ce qu'est une compétence professionnelle pour l'accompagnement. Cette mise en commun des compétences peut servir à approfondir la réflexion sur les compétences.

Conserver l'annexe une fois complétée par les personnes accompagnées, puisqu'elle peut servir à alimenter des échanges au cours du déroulement de la situation.

Moment de réflexion (annexe 27)

- Quelles pourraient être les stratégies pour développer ses propres compétences pour l'accompagnement ?
- Quelles pourraient être les stratégies pour soutenir le développement de compétences pour l'accompagnement chez les personnes accompagnées ?

Chaque équipe fait une liste de stratégies ressorties et présente au reste du groupe la stratégie qui semble la plus pertinente selon eux en justifiant leur choix. Faire une synthèse des stratégies ressorties.

Partager les pistes de réflexion en grand groupe. L'accent peut être mis sur le partage de stratégies transversales (pour toutes les compétences) ou spécifiques (pour une compétence particulière).

Suggestions d'utilisation (précautions, prolongements, adaptations jusque dans la classe)

S'assurer que les personnes accompagnées aient une compréhension personnelle et partagée du concept de compétence avant de proposer cette situation.

Assurer un suivi auprès des personnes accompagnées. Cette situation peut facilement se dérouler sur deux à trois heures. Il est possible que le travail ne puisse être terminé dans le temps alloué. Dans ce cas, il est préférable de planifier un suivi.

Faire appel aux expériences personnelles et professionnelles des personnes accompagnées. Ce regard est important en ce sens que le développement de compétences s'inscrit dans un projet professionnel que les personnes se donnent. Les expériences vécues peuvent constituer des intentions ou des leviers à la mise en œuvre de son potentiel et à l'engagement dans une démarche de développement professionnel. S'assurer, dans la mesure du possible, d'éviter les anecdotes qui limitent la progression du travail. Il ne s'agit pas de se raconter, mais d'analyser une expérience passée dans le but de poursuivre sa démarche de développement professionnel.

Approfondir la réflexion et la construction de sens au regard des compétences, soit les compétences du PFEQ et les compétences professionnelles pour l'enseignement. À partir des énoncés de compétences consignés par les personnes accompagnées, former des équipes pour en dégager des composantes avec des éléments d'explications associés, s'il y a lieu. Proposer aux personnes de se servir du programme de formation pour s'inspirer et du document : Ministère de l'Éducation du Québec (2001). *La formation à l'enseignement professionnel. Les orientations. Les compétences professionnelles*, Québec, Gouvernement du Québec.