

L'accompagnement

Une voie à privilégier

Monique L'Hostie

Université du Québec à Chicoutimi
monique_lhostie@uqac.ca

Louis-Philippe Boucher

Université du Québec à Chicoutimi
l.p.boucher@videotron.ca

© 2004 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *L'accompagnement en éducation – Un soutien au renouvellement des pratiques*,
Monique L'Hostie et Louis-Philippe Boucher (dir.), ISBN 2-7605-1278-9 • D1278N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le ministère de l'Éducation du Québec a fait le pari que la réussite éducative des élèves passe par la mise en œuvre obligée du projet de réforme scolaire qu'il a promulgué en 1997. Cette mise en œuvre constitue un défi majeur pour les enseignants, car elle leur impose des changements importants autant sur le plan des pratiques éducatives, pédagogiques et évaluatives que sur celui des conceptions relatives à la formation, à l'enseignement et au rôle du personnel enseignant. De tels changements se font graduellement, car ils nécessitent des apprentissages complexes. Les enseignants doivent en effet non seulement élaborer des théories et des façons de faire nouvelles, mais également en évaluer le bien-fondé (le pourquoi) et l'efficacité (le comment). Pour parvenir à cette fin avec assurance et satisfaction, la grande majorité des enseignants ont besoin d'être soutenus dans leur démarche d'appropriation de la réforme et de transformation de leurs pratiques. L'accompagnement en tant que soutien au processus de changement apparaît comme une voie à privilégier pour aider les enseignants à progresser dans le renouvellement de leurs pratiques.

Le présent ouvrage est né du besoin de faire état de la réflexion et des connaissances produites au cours des dernières années en ce qui concerne l'accompagnement des enseignants en tant que soutien au renouvellement de leurs pratiques. Un certain nombre de questions ont présidé au traitement des thèmes qui y sont abordés. Quels sont les enjeux et défis de l'accompagnement ? Que signifie accompagner les enseignants dans une démarche de transformation de leurs pratiques ? Quelles sont les exigences et les conditions nécessaires à un accompagnement fructueux ? Quels sont les effets de l'accompagnement à la fois sur les élèves et sur le personnel enseignant ? À quelles conditions des recherches sur le renouvellement des pratiques peuvent-elles être menées en partenariat entre milieu universitaire et milieu scolaire ? Les textes qui font partie de l'ouvrage apportent des éléments de réponse à ces questions.

Cet ouvrage comporte deux parties. La première traite des défis, des exigences et des conditions de l'accompagnement. Margaret Rioux-Dolan aborde les enjeux et les défis de l'accompagnement du personnel enseignant en exercice dans le cadre de la réforme scolaire au Québec. Pour le ministère de l'Éducation, la réussite des élèves passe par la mise en œuvre obligée de la réforme scolaire. Cet enjeu pose, selon l'auteure, deux grands défis aux enseignants : 1) un renouvellement en profondeur des pratiques éducatives ; 2) des transformations radicales dans les modes de coopération institués au

sein des établissements d'enseignement et entre les divers acteurs du système. Pour relever ces défis, ils ont besoin d'être accompagnés dans leur démarche. Cet accompagnement doit se fonder sur les principes mêmes de la réforme. La personne ou l'équipe accompagnatrice doit effectivement miser sur la compétence et sur l'autonomie professionnelle du personnel enseignant, reconnaître le caractère progressif et continu du développement de la compétence professionnelle, adopter la posture de celui qui reçoit et qui s'enrichit, et privilégier une approche réflexive. L'implantation réussie de la réforme exige, selon Margaret Rioux-Dolan, la collaboration de tous les acteurs, y compris les universitaires. En bref, l'école doit devenir une communauté d'apprentissage. Dans un tel contexte de partenariat, les universitaires ont plusieurs défis à relever, dont ceux d'accepter d'être déstabilisés, de maintenir une distance critique tout en s'engageant avec les autres intervenants sur le terrain et de revoir la formation initiale et continue du personnel enseignant en fonction des nouveaux besoins des milieux scolaires.

Accompagner des enseignants dans leur démarche de renouvellement des pratiques constitue, selon Arthur Gélinas, une action de changement qui comporte des exigences. Toute personne qui veut accompagner des praticiens dans leur démarche a un certain nombre de choix à faire ou de positions à adopter. Il est important que cette personne sache quel rôle elle veut jouer, quel type de situation de changement est en cause, quel type d'agent de changement elle désire être et quel type de changement elle souhaite susciter. Elle peut jouer un rôle de motivateur, d'entraîneur ou de facilitateur. Le changement peut s'exercer dans quatre situations : 1) le transfert de connaissances ; 2) la réforme ; 3) la résolution de problèmes ; 4) les transformations adaptatives et évolutives. La personne accompagnatrice peut être un agent d'implantation ou de médiation, c'est-à-dire vouloir susciter l'innovation ou l'énoation. La première vise l'application de pratiques prédéterminées, alors que la seconde vise à favoriser un processus de transformation des pratiques. Selon les choix effectués par l'accompagnateur, les résultats peuvent être fort différents. De plus, la fonction d'accompagnement comporte, selon Arthur Gélinas, cinq grands défis pour la personne accompagnatrice : 1) prendre en compte les enjeux des acteurs ; 2) s'ouvrir à la diversité ; 3) partager des visions au lieu d'avoir une vision partagée ; 4) spécifier les pratiques et non les uniformiser ; 5) avoir une vue claire de son rôle, de son mandat et de son expertise.

La forme d'accompagnement préconisée par Louise Lafortune et Daniel Martin nécessite deux éléments fondamentaux : un processus de coconstruction mettant en interaction des personnes accompagnatrices et des personnes accompagnées, de même qu'une culture pédagogique de la part des personnes accompagnatrices. Pour qu'une dynamique de coconstruction se mette en place, certaines conditions doivent cependant être respectées : 1) instaurer une véritable collaboration à toutes les étapes du projet ; 2) développer des attitudes de respect, acquérir des compétences particulières et favoriser leur mise en commun ; 3) apporter des ajustements en cours de formation. L'accompagnement socioconstructiviste comporte deux axes. Le premier concerne la gestion des processus mentaux, donc la méthode métacognitive, de la personne accompagnée. Le second vise son action professionnelle et renvoie à sa pratique réflexive. Louise Lafortune et Daniel Martin ont constaté, à la suite de leurs expériences d'accompagnement, que, pour pouvoir aider des personnes à coconstruire leurs savoirs dans l'action, les personnes accompagnatrices doivent avoir une culture pédagogique. La notion de culture renvoie à des attitudes, à des connaissances, à des activités-stratégies et à des habiletés. Étant donné la diversité des qualités et des compétences requises pour assurer un accompagnement dynamique, les auteurs du texte recommandent d'envisager un accompagnement en duo ou en équipe, ainsi que des interactions entre les équipes de personnes accompagnées.

Le texte de Liliane Dionne offre une occasion de réfléchir sur les rôles et sur la posture que les chercheurs sont appelés à adopter dans leur intervention auprès d'enseignants. Cette réflexion s'appuie sur une étude récente menée en collaboration avec des enseignants du primaire. L'expérience a révélé que l'accompagnement assuré par un chercheur est de nature à favoriser la transformation des pratiques pédagogiques des enseignants. Ces effets seraient attribuables à l'hétérogénéité des discours et à la médiation sémiotique suscitée par sa présence. La zone d'échanges et de dialogues issue de la relation entre enseignants et chercheur comporte différentes fonctions, dont celles d'objectivation, de réflexion critique et d'apprentissage. Selon des observations faites dans le cadre de l'étude, le chercheur jouerait, dans cet espace de médiation, plusieurs rôles, dont ceux de médiateur, de guide et de motivateur. En plus, il agirait comme formateur et adopterait, eu égard à ce rôle, une posture d'apprenant selon un principe de réciprocité éducative. L'auteure conclut son texte sur la

pertinence de la réciprocité comme principe synergique à l'apparition d'un rapprochement authentique entre les milieux scolaires et de recherche.

La deuxième partie fait état d'expériences concrètes d'accompagnement dans divers milieux d'éducation. Louis-Philippe Boucher et Sandra Jenkins présentent une expérience d'accompagnement réalisée dans une école primaire. Ils sont persuadés, comme beaucoup d'observateurs de la scène scolaire, que les enseignants, pour réaliser un renouvellement significatif de leurs pratiques dans la perspective de la réforme scolaire, doivent être accompagnés dans leur démarche. Quel type d'accompagnement faut-il leur assurer pour qu'ils s'engagent dans un véritable processus de changement, pour qu'ils deviennent les premiers artisans de leur démarche de transformation et, par voie de conséquence, de leur développement professionnel? Le dispositif d'accompagnement qu'ils ont conçu et expérimenté vise à soutenir les enseignants dans leur démarche de transformation de leurs pratiques, au lieu de vouloir leur faire adopter des pratiques préétablies. Dans cette perspective, l'action de la personne ou de l'équipe accompagnatrice consiste avant tout à susciter le questionnement et la réflexion à partir des pratiques actuelles plutôt que la simple application de pratiques nouvelles. S'appuyant sur les données recueillies, les auteurs montrent que les personnes qui sont accompagnées selon l'approche mise en œuvre tendent effectivement à s'engager dans une véritable dynamique de changement. Dans leur démarche de transformation, elles passent par différentes phases, soit de l'appréhension à la consolidation en passant par l'exploration et l'appropriation. Étant donné les nombreux apprentissages qu'elles doivent faire, c'est une démarche qui demande du temps, plus d'une année scolaire.

Pauline Desrosiers, Yvette Genet-Volet et Paul Godbout rendent compte d'une expérience d'accompagnement d'équipes d'enseignants du secondaire qui ont travaillé, pendant deux ans, à transformer leurs pratiques d'évaluation des apprentissages. Les enseignants sont les maîtres d'œuvre des projets réalisés dans leur classe et les chercheurs jouent les rôles de coordonnateurs, d'animateurs, d'observateurs et de rédacteurs-analystes du cheminement des enseignants. Des changements ont été observés dans les pratiques des participants tout au long de leur démarche, aussi bien dans leur façon de planifier les objets et les activités d'apprentissage et d'évaluation que dans les interactions avec les élèves. Les chercheurs constatent qu'à plus long

terme, soit deux ans plus tard, malgré des contextes de travail qui ne sont plus les mêmes, des nouvelles façons de faire et une manière différente de concevoir les pratiques pédagogiques étaient intégrées au quotidien. Selon la majorité des participants, leur façon de faire a influé largement sur celle de leurs pairs, tant dans leur école que dans la commission scolaire. Pour que l'accompagnement d'enseignants en exercice soit fructueux, les auteurs pensent que certaines conditions doivent être assurées, c'est-à-dire : 1) que la participation des enseignants soit volontaire ; 2) que la démarche prenne appui sur les pratiques de chaque participant ; 3) que l'information fournie aux participants soit personnalisée ; 4) que tous les partenaires des enseignants (les directions d'école, les personnels non enseignants et les conseillers pédagogiques) soient associés au projet. Les auteurs du texte sont portés à croire que, pour améliorer le système d'éducation, les acteurs universitaires et les acteurs scolaires devraient s'accompagner mutuellement dans la transformation de leurs pratiques et de leurs théories éducatives.

Pour accroître la réussite des étudiants du collégial, l'équipe de recherche dirigée par Monique L'Hostie a élaboré et expérimenté un modèle original d'accompagnement des enseignants novices. Des enseignantes expérimentées apprennent à guider et à soutenir des collègues qui débutent dans la profession afin de les aider à accroître leurs compétences pédagogiques et de favoriser leur intégration dans la communauté collégiale. Bon nombre de personnes recrutées par les collèges n'ont ni formation pédagogique ni expérience d'enseignement. Leur formation est essentiellement disciplinaire et leur expérience de travail, lorsqu'ils en ont une, est autre que l'enseignement. Le modèle d'accompagnement est fondé sur le présupposé qu'une personne n'apprend réellement à enseigner qu'en enseignant et qu'il est possible d'accélérer la construction des savoirs adaptés à l'enseignement en l'aidant à tirer le meilleur parti possible des interactions et des expériences nouvelles qu'elle vit avec des élèves et des collègues. Le type de soutien apporté à l'enseignant novice varie suivant la progression de celui-ci. Au début, la personne accompagnatrice fait surtout un travail de guidance, de tutorat et de *coaching*. Par la suite, elle amène le novice à devenir un praticien réflexif, c'est-à-dire à considérer sa propre pratique professionnelle comme un objet à connaître et à transformer pour l'améliorer. L'application de ce modèle, durant une année, a produit de nombreux bénéfices autant pour les enseignantes débutantes que pour les enseignantes expérimentées

accompagnatrices. L'accompagnement des enseignantes débutantes a favorisé leur intégration professionnelle, a accéléré le développement de leurs compétences à l'enseignement, a permis d'enrichir leur vision de l'enseignement, de construire leur identité professionnelle et de développer leur autonomie professionnelle. Quant aux enseignantes expérimentées, elles ont tiré profit à la fois des formations à l'enseignement et de l'expérience vécue en situation d'accompagnement.

Comment tirer profit du forum électronique de discussion comme outil d'accompagnement des enseignants dans leur démarche de renouvellement de leurs pratiques? C'est la question que Rachèle Lavoie, Thérèse Laferrière et Alain Fortier ont approfondie au cours d'une expérience menée auprès d'enseignantes et d'enseignants du préscolaire-primaire et du secondaire, inscrits dans un programme de deuxième cycle visant à les aider à s'approprier les fondements du programme de l'école québécoise et à se donner les moyens de le mettre en œuvre en recourant à un répertoire de ressources diversifiées et cohérentes. L'utilisation du forum de discussion avait pour but premier de favoriser la coconstruction des connaissances en multipliant les occasions de partage de visions et de confrontation de points de vue tout en réduisant les déplacements physiques des personnes concernées. Ce qui n'est pas un mince avantage lorsque les participants sont disséminés sur un vaste territoire et qu'ils doivent faire de longs trajets pour se rencontrer. Les résultats tendent à montrer que le forum électronique de discussion peut constituer un outil valable et pertinent de formation. La majorité des participants au projet l'ont effectivement trouvé plus contraignant, mais par ailleurs plus efficace que les rencontres en salles de classe. La discussion est perçue comme plus profonde et de meilleure qualité et nécessitant une plus grande structuration de la pensée. Enfin, la majorité souhaite poursuivre l'utilisation du forum en remplacement des rencontres en salle. L'usage du forum électronique de discussion permet, selon les auteurs, « d'envisager l'accompagnement sous la forme d'une communication, de type plusieurs à plusieurs ». C'est un outil nouveau de communication qui offre de multiples possibilités d'apprentissage.

Dans leur texte de conclusion, Christine Couture et Marie Charest tentent de dégager des pistes susceptibles de favoriser un accompagnement fructueux. Elles font le constat que l'accompagnement des enseignants dans le renouvellement de leur pratique

prend forme à travers différents projets : de formation continue, de groupes d'échange et de supervision pédagogique, des réseaux virtuels de discussion et des recherches collaboratives réunissant des chercheurs et des enseignants. Un défi que pose le renouvellement de la pratique enseignante est de mettre les différentes expertises à contribution par leur complémentarité en intégrant la théorie et la pratique. Le rôle du chercheur n'est pas de théoriser la pratique, mais de s'inscrire dans un processus d'analyse partagée de la pratique pour en dégager des pistes de développement. Dans un tel processus, les enseignants ne peuvent appliquer des théories comme s'il s'agissait de simples techniques, ils doivent plutôt les transformer et les enrichir en puisant dans leur répertoire de stratégies jugées fécondes. Dans un jeu de va-et-vient structurant entre la pratique et la théorie, les nouvelles pratiques sont, en quelque sorte, soumises au crible de la réalité et de la critique. Il serait illusoire de croire, selon les auteures du texte, qu'un type d'acteurs puisse assurer à lui seul l'élaboration du cadre d'analyse, la définition des orientations et le travail d'objectivation de la pratique. Il est par conséquent impérieux que chacun des types d'acteurs concernés (enseignants, chercheurs, conseillers pédagogiques, directions d'école) contribue, par sa médiation entre théorie et pratique, au renouvellement de la pratique. Plusieurs mécanismes peuvent être envisagés pour favoriser un tel travail de médiation. Il ne faut donc pas chercher un modèle uniforme, mais un cadre souple permettant d'établir le dialogue entre des points de vue différents. Pour conclure, les auteures soulignent que l'accompagnement envisagé dans une perspective d'échange et de restructuration des savoirs présente un intérêt pour le renouvellement de la pratique de tous les acteurs qui veulent participer au changement en éducation.

Le lecteur trouvera à la fois, dans cet ouvrage, matière à réflexion, éléments de compréhension et pistes d'action pour un accompagnement fructueux, condition incontournable pour un renouvellement significatif des pratiques en milieu éducatif, et ce, à tous les niveaux de formation. Bonne lecture !