

## SE PRÉPARER À L'ARRIVÉE IMPORTANTE DE NOUVEAUX PROFESSEURS



**MARIELLE PRATTE**  
Conseillère pédagogique  
Collège François-Xavier-  
Garneau

Le réseau de l'éducation vit actuellement une situation de renouvellement important de son effectif enseignant. Marquante dans tous les établissements d'enseignement, cette affluence de nouveaux professeurs remet au premier plan l'importance de prendre en compte cette réalité.

Les statistiques sont criantes ; beaucoup de nouveaux professeurs ne resteront pas. Ils migreront vers d'autres établissements leur offrant des conditions plus intéressantes ou ils ne persévéreront pas dans cette profession – pas si évidente à exercer qu'il n'y paraît...

Portés par un souci de bien accueillir ces nouveaux professeurs, de soutenir leur insertion, de leur offrir des perspectives intéressantes de développement professionnel et de favoriser le transfert d'expertise des professeurs chevronnés aux novices, les établissements sont nombreux à actualiser leur démarche d'accueil et d'intégration des nouveaux professeurs et, même, à instaurer de véritables plans de relève.

### JULIEN, LAURA, MARIE-ÈVE ET LES AUTRES

Nous sommes tous d'accord pour dire que lorsqu'un professeur arrive dans un établissement d'enseignement, il n'arrive pas les mains vides. À tout le moins, il connaît sa discipline — c'est bien pour ça *a priori* qu'on le recherche. À cela s'ajoutent, bien entendu, une expérience de vie qui lui est propre, des habiletés, des attitudes, une manière de penser, de travailler — donc un ensemble de qualités personnelles.

Voilà qui pourrait alors constituer le profil de base : expertise de la discipline et qualités personnelles. Mais, est-ce suffisant pour exercer la profession enseignante avec aisance et efficacité ?

Les nouveaux venus qui, en plus de ce profil de base, détiennent une expérience professionnelle de travail dans la discipline ont une longueur d'avance, me direz-vous, tout comme ceux qui ont des connaissances en pédagogie. En termes de profil d'entrée, les grands gagnants pourraient toutefois être ceux qui ont en plus une expérience en enseignement. Afin d'illustrer la variété des profils des nouveaux venus, associons certains profils à des candidats lors d'entrevue d'embauche :

**Julien** raconte avec emphase son expérience d'enseignement de la géographie pendant deux ans dans un autre collège, puis il parle de la richesse et de l'utilité des cours de pédagogie qu'il a suivis et, il va sans dire, de sa très grande connaissance de la discipline, fruit de ses études dans le domaine. L'enseignement est son premier vrai emploi professionnel. Il part gagnant, pensez-vous ?

**Laura** n'a pas d'expérience d'enseignement à faire valoir. Cependant, elle ne tarira pas d'éloges sur son indéniable expertise, étant donné qu'elle exerce déjà un métier dans cette discipline. Infirmière depuis le début de sa vie professionnelle, et ce, depuis plus de 20 ans, elle considère avoir tout ce qu'il lui faut pour partager sa grande expertise de travail dans la discipline. Elle gardera sous silence, peut-être, le fait qu'elle n'a pas de formation en pédagogie ni d'expérience en enseignement. On est en droit de penser qu'elle part gagnante, sa grande expérience du métier alliée à sa maturité professionnelle étant garantes de son efficacité comme prof.

Parmi les autres profils possibles, il y a aussi **Marie-Ève** qui arrive dans la jeune vingtaine, sans aucune expérience professionnelle ni dans la discipline ni en enseignement, et qui n'a pas de formation en pédagogie. C'est son premier emploi professionnel. Mais, toute fraîche sortie de l'université, elle pourra vous parler longuement des nouvelles avancées dans sa discipline et aussi des élèves de la génération Y qu'elle connaît si bien puisqu'elle a presque leur âge... Elle ajoutera qu'elle a une idée d'ensemble du collège, puisqu'elle y a fait ses études collégiales il n'y a pas si longtemps. Part-elle gagnante elle aussi ?

D'après vous, qui de Julien, Laura ou Marie-Ève a les meilleures chances de réussir son insertion dans la profession ? Quels sont les profils d'arrivée possibles ? Le tableau suivant en donne un aperçu.

On est tout de suite tentés de se demander s'il existe dans le réseau un Léon ou une Josée avec, pourrions-nous dire, un «profil complet». Cette personne aurait une formation dans la discipline, mise à jour par des activités régulières de perfectionnement, une expérience de travail dans la discipline, une formation en pédagogie, une expérience en enseignement, idéalement au collégial, et une connaissance de l'établissement pour y avoir déjà travaillé, dans l'enseignement ou dans une autre fonction.

Des profils d'entrée variés mais un même souhait pour tous : ressentir aisance, efficacité et bien-être dans l'exercice de sa pratique professionnelle.



Tableau 1 : Une variété de profils d'entrée

	La discipline		La profession enseignante		L'établissement	
	Formation A une formation dans la discipline	Expérience A une expérience de travail dans le domaine de la discipline	Formation A une formation dans le domaine de l'éducation	Expérience A une expérience de travail comme professeur	Connaissance A une connaissance des particularités et de la culture de l'établissement	Expérience A une expérience de travail dans l'établissement
JULIEN	Formation récente	Aucune expérience	Formation récente et partielle	2 ans d'expérience	Aucune connaissance	Aucune expérience
LAURA	Formation non récente	20 ans d'expérience	Aucune formation	Aucune expérience	Aucune connaissance	Aucune expérience
MARIE-ÈVE	Formation très récente	Aucune expérience	Aucune formation	Aucune expérience	Connaissance partielle car elle y a fait son cégep	Aucune expérience
LÉON OU JOSÉE	Formation dans la discipline mise à jour par perfectionnement	Expérience de travail dans la discipline	Formation en pédagogie	Expérience de professeur	Connaissance de l'institution	Expérience de travail dans l'institution

## EXERCER UNE PROFESSION

Trois concepts contribuent à une meilleure compréhension des enjeux liés à l'insertion professionnelle des nouveaux professeurs et ils constituent une assise théorique intéressante aux réflexions qui mènent aux décisions à prendre lorsque l'on souhaite développer une série de moyens efficaces pour l'insertion professionnelle de ceux-ci. Il s'agit des concepts de développement professionnel, d'insertion professionnelle et d'identité professionnelle.

### LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Pour plusieurs chercheurs<sup>1</sup>, le développement professionnel peut être envisagé selon deux perspectives (Uwamariya et Mukamurera, 2005) : une perspective développementale et une perspective axée sur la professionnalisation.

Selon la *perspective développementale*, le développement professionnel se présente en termes de stades. Bien qu'il y ait des nuances entre les chercheurs, on trouve généralement 1) le stade de la survie, 2) le stade de la consolidation, 3) le stade de la diversification ou du renouveau, 4) le stade de la maturité, aussi appelé le stade du rayonnement professionnel, puis 5) le stade de désengagement, soit le départ pour la retraite. À chacun des stades peuvent être associées des compétences et des attitudes spécifiques.

La *perspective axée sur la professionnalisation* met en évidence que le développement professionnel ne peut pas être seulement le résultat du cumul d'expérience de plusieurs années d'enseignement. Il est donc perçu comme un processus dynamique d'apprentissage dans lequel un professeur s'engage, seul ou avec des collègues, pour acquérir un nouveau niveau de maîtrise ou de compréhension. Le développement professionnel implique donc nécessairement l'acquisition de nouvelles habiletés et

de nouveaux savoirs, tout comme il peut reposer sur une réflexion sur la pratique, point de vue qui s'inscrit dans la lignée des travaux fort connus de Schön (1994) sur la pratique réflexive. Cette réflexion sur la pratique peut être faite de façon individuelle, bien qu'on considère de plus en plus que le professeur se développe aussi par les échanges réflexifs qu'il a avec ses collègues au regard de sa pratique professionnelle. La richesse du point de vue des autres permet au professeur d'ouvrir ses horizons et, éventuellement, d'améliorer ses pratiques. De plus, ces échanges permettent de briser l'isolement des professeurs, dans la perspective d'un développement professionnel mutuel. La définition qui suit du développement professionnel résume bien la perspective axée sur la professionnalisation : le développement professionnel est « un processus de transformations individuelles et collectives des compétences et des composantes identitaires mobilisées ou susceptibles d'être mobilisées dans des situations professionnelles ». (Barbier et Demailly, 1994, p. 65).

<sup>1</sup> Cette présentation des concepts est tirée de l'analyse qu'en fait Nault, dans un article paru dans la revue *Pédagogie collégiale*, vol. 20, n° 2, 2006.



## L'INSERTION PROFESSIONNELLE

L'insertion professionnelle peut être définie de plusieurs façons selon le point de vue adopté, mais aussi selon le contexte dans lequel elle se déroule. Elle peut varier selon le parcours du professeur et se termine lorsque celui-ci : s'est adapté à son environnement et aux tâches quotidiennes à effectuer; peut fonctionner pleinement et efficacement dans le système scolaire; a atteint un certain niveau de confiance et de compétence; se sent davantage préoccupé par l'amélioration de sa pratique et par l'augmentation de son répertoire de stratégies d'enseignement (Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau et Chevrier, 2001).

Ainsi, «l'insertion professionnelle est à la fois un processus de construction des savoirs et des compétences, de socialisation au travail et de transformation identitaire.» (Vallerand, Martineau et Bergevin, 2006) C'est en fait une période d'essais et de tâtonnements au cours de laquelle le nouveau professeur élabore son «moi professionnel» (Nault, 1999), s'intègre dans un milieu de travail et dans la culture organisationnelle de celui-ci.

## L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

C'est lors de la phase d'insertion professionnelle que le nouveau professeur opère sa transformation identitaire, qu'il acquiert une identité professionnelle d'enseignant. C'est alors qu'il fera la transition entre l'identité professionnelle de spécialiste de la discipline et l'identité de formateur. Pour illustrer ce phénomène, on considère que l'identité professionnelle est associée au rôle social et professionnel d'un individu, c'est-à-dire à la façon dont il a tendance à se présenter en société, par exemple en disant d'abord «Je suis infirmière», puis «Je suis une professeure en soins infirmiers» (Baillauguès, 1990).

Il apparaît donc évident qu'une insertion professionnelle harmonieuse constitue une assise solide pour le développement d'une solide identité professionnelle et aussi pour l'engagement dans une démarche de développement professionnel.

## LE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL : UNE RESPONSABILITÉ INSTITUTIONNELLE

À partir des stades de développement professionnel mentionnés précédemment : survie, consolidation, diversification et renouveau, maturité et rayonnement professionnel ainsi que désengagement, on peut dégager, comme présentés dans le tableau suivant, des moments forts d'implication des établissements en vue du soutien au développement professionnel de leurs employés, soit : le moment du recrutement, de la sélection et de l'embauche, le moment de l'entrée dans l'établissement, le moment de l'insertion puis celui d'investissement et de développement, celui de réinvestissement et rayonnement et celui du départ à la retraite.

À ces moments forts de soutien des établissements envers les nouveaux employés peuvent se greffer des programmes compris dans une politique de gestion des ressources humaines. Ainsi, un *Programme de recrutement* peut être associé aux moments du recrutement, de la sélection et de l'embauche, un *Programme d'accueil et d'insertion professionnelle* aux moments de l'entrée et de l'insertion, et un *Programme de développement et de reconnaissance professionnels* aux moments d'investissement et développement, de réinvestissement et rayonnement puis de départ à la retraite.

Pouvant s'appliquer à tout type de personnel, tant au personnel enseignant, professionnel, de soutien et cadre, chacun de ces programmes mérite attention et développement. Dans ce texte, nous présentons brièvement «l'esprit» de chacun d'eux à travers des cibles de soutien (tableau 3), puis nous nous attarderons plus explicitement à ce que pourrait viser et contenir un *Programme d'accueil et d'insertion professionnelle* du personnel enseignant. Les tableaux suivants sont le résultat de travaux réalisés par un groupe de travail issu de la Commission des études du Collège François-Xavier-Garneau et alimenté par la réflexion de l'équipe de conseillers pédagogiques.

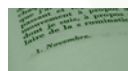
Tableau 2 : Le soutien au cheminement professionnel

Stades de développement professionnel	Moments forts du soutien au développement professionnel par les établissements	Programmes
	Recrutement Sélection Embauche	Programme de recrutement
Survie	Entrée	Programme d'accueil et d'insertion professionnelle
Consolidation	Insertion	
Diversification et renouveau	Investissement et développement	Programme de développement et de reconnaissance professionnels
Maturité ou rayonnement professionnel	Réinvestissement et rayonnement	
Désengagement	Départ à la retraite	



Tableau 3 : Les programmes de soutien et leurs cibles

PROGRAMMES	MOMENTS FORTS	CIBLES DE SOUTIEN
		Le professeur pourra :
Programme de recrutement	Recrutement Sélection Embauche	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Être informé du type de candidat recherché.</li> <li>b) Être soumis à un processus de sélection rigoureux, non discriminatoire et équitable.</li> <li>c) Être informé des attentes et des exigences de l'établissement envers le personnel enseignant embauché ainsi que des possibilités de soutien et de développement offertes par l'établissement.</li> </ul>
Programme d'accueil et d'insertion professionnelle  Le professeur pourra : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recevoir un accueil personnalisé.</li> <li>2. Disposer des ressources nécessaires pour être fonctionnel dès son arrivée.</li> <li>3. Être accompagné dans son cheminement professionnel.</li> <li>4. Rencontrer d'autres professeurs et d'autres professionnels et ainsi se tisser un réseau de contacts.</li> <li>5. Se situer dans la culture organisationnelle du département, du programme et de l'établissement et développer un sentiment d'appartenance.</li> <li>6. Se situer par rapport à son identité professionnelle et à la profession enseignante.</li> <li>7. Développer des habiletés de pratique réflexive.</li> <li>8. Éprouver une satisfaction personnelle et professionnelle en lien avec ses activités dans l'établissement.</li> </ol>	Entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Être fonctionnel dès les premiers moments.</li> <li>b) Être accueilli chaleureusement comme une personne.</li> <li>c) Amorcer le développement d'un sentiment d'appartenance à l'établissement, au département, au programme et à la profession enseignante.</li> <li>d) Connaître l'existence notamment de droits, obligations, politiques, règles, procédures, services, etc., les plus essentiels.</li> <li>e) Connaître les ressources issues notamment de la discipline, du département, du programme, des services pédagogiques, des ressources humaines et d'autres services.</li> </ul>
	Insertion	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tisser des liens dans son département et en dehors, avec d'autres professeurs ou d'autres représentants du personnel ; se constituer un réseau de contacts.</li> <li>b) Connaître les politiques, règles, procédures, services, ressources, etc., et y référer.</li> <li>c) S'approprier le projet éducatif du collège, les valeurs et la culture organisationnelle de l'établissement, du réseau collégial et de la profession.</li> <li>d) Identifier ses besoins et réaliser des activités de mise à niveau, de mise à jour et de perfectionnement pédagogique, disciplinaire et autres habiletés.</li> <li>e) Construire son identité de professeur : « Penser et agir comme un prof », développer des habiletés de pratique réflexive, etc.</li> <li>f) Prendre sa place : assurer une présence active et constructive dans son département, son programme, prendre des responsabilités selon ses capacités et ses intérêts.</li> </ul>
	Investissement et développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Intégrer le projet éducatif du collège, les valeurs et la culture organisationnelle de l'établissement, du réseau collégial et de la profession.</li> <li>b) Consolider son identité de professeur.</li> <li>c) Poursuivre ses activités de perfectionnement.</li> <li>d) S'engager dans des activités d'investissement professionnel notamment par : la participation à des activités, comités, groupes de travail, la réalisation de projets, d'expérimentations, d'innovations, la réalisation de recherches, etc.</li> </ul>
Programme de développement et de reconnaissance professionnels	Réinvestissement et rayonnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Partager et faire valoir ses connaissances et son expertise ou celles de son département, de son programme ou de son établissement, dans l'établissement même et aussi dans le réseau collégial ou ailleurs notamment par des communications à des colloques, la rédaction d'articles, etc.</li> <li>b) Former ou soutenir ses pairs ou d'autres personnes.</li> </ul>
	Départ à la retraite	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Être invité à collaborer à des activités de transfert d'expertise.</li> <li>b) Recevoir une marque de reconnaissance pour son implication dans l'établissement.</li> </ul>



## LES VISÉES D'UN PROGRAMME D'ACCUEIL ET D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Même s'il peut exister plusieurs recouvrements entre les volets *Accueil* et *Insertion*, il peut être utile de les distinguer, ne serait-ce que pour bien situer les cibles poursuivies et les types de moyens pouvant être mis en œuvre dans chacun d'eux.

## LE VOLET ACCUEIL

Le volet *Accueil* correspond, dans la réalité, au moment de l'arrivée dans l'établissement et, pour un bon nombre de personnes nouvellement arrivées, à leurs débuts dans la profession. L'accueil vise plus spécifiquement à donner accès à l'information et aux ressources qui permettent d'être fonctionnel à son arrivée et de se sentir accueilli comme une personne dans l'organisation et dans son nouveau groupe d'appartenance.

Le tableau 4 présente les cibles de soutien du volet *Accueil* ainsi qu'un ensemble de moyens généraux pouvant permettre d'atteindre ces cibles.

Tableau 4: Pour atteindre les cibles du volet ACCUEIL

MOYENS GÉNÉRAUX	CATÉGORIES DE MOYENS	CIBLES DE SOUTIEN				
		Le professeur pourra :				
Le professeur :	Information Suivi individuel Réseautage Formation Reconnaissance	a) Être fonctionnel dès les premiers moments. b) Être accueilli chaleureusement comme une personne. c) Amorcer le développement d'un sentiment d'appartenance à l'établissement, au département, au programme et à la profession enseignante. d) Connaître l'existence notamment de droits, obligations, politiques, règles, procédures, services, etc., les plus essentiels. e) Connaître les ressources issues notamment de la discipline, du département, du programme, des services pédagogiques, des ressources humaines et d'autres services.				
		a	b	c	d	e
Reçoit toute l'information requise et tous les outils essentiels pour être en mesure de commencer à travailler : horaire, bureau, clé, photocopie, courriel, boîte vocale, numéro d'employé, compte d'utilisateur, etc.	Information Suivi individuel	Être fonctionnel	Être accueilli	Sentiment d'appartenance		Connaître les ressources
Reçoit toute l'information requise pour connaître l'existence de règles, procédures, politiques de l'établissement ainsi que sa culture et les ressources disponibles <sup>2</sup> .	Information	Être fonctionnel			Connaître l'existence	Connaître les ressources
Est jumelé à un ou des profs du département en vue d'un soutien de première ligne.	Suivi individuel	Être fonctionnel	Être accueilli		Connaître l'existence	Connaître les ressources
Est accueilli <sup>3</sup> .	Reconnaissance Réseautage		Être accueilli	Sentiment d'appartenance		
Reçoit une marque d'appartenance à l'établissement (épinglette, sac, cartable, etc.).	Reconnaissance		Être accueilli	Sentiment d'appartenance		
Est guidé pour faire une visite du collège.	Suivi individuel	Être fonctionnel			Connaître l'existence	Connaître les ressources
Reçoit toute l'information requise concernant son département et son programme <sup>4</sup> .	Information			Sentiment d'appartenance	Connaître l'existence	
Est invité à rencontrer les cadres et professionnels de différents services lors d'une activité d'accueil et d'information.	Information Reconnaissance		Être accueilli	Sentiment d'appartenance	Connaître l'existence	Connaître les ressources
Est informé de la disponibilité des conseillers pédagogiques pour une rencontre individuelle afin de répondre à ses questions et fournir du soutien s'il y a lieu.	Suivi individuel					Connaître les ressources

<sup>2</sup> Voir la section «Collège» d'une *Trousse du nouveau prof*. Cette trousse est présentée plus loin dans le texte.

<sup>3</sup> Notamment par une rencontre avec la direction des ressources humaines, avec le coordonnateur du département, avec le responsable de programme, par une présentation au département, au Comité de programme, dans le journal de l'établissement, à des organisations de l'établissement, etc.

<sup>4</sup> Voir la section «Département» et la section «Programme» d'une *Trousse du nouveau prof*.



## LE VOLET *INSERTION PROFESSIONNELLE*

Le volet *Insertion professionnelle* vise plus spécifiquement à favoriser et à consolider chez le nouveau professeur l'acquisition des outils, connaissances, habiletés, valeurs et attitudes qui lui permettent de se sentir progressivement efficace et en maîtrise dans son enseignement et capable de participer et d'apporter sa propre contribution à son équipe, qu'il s'agisse de son département ou de son programme d'étude.

Le tableau 5 présente les cibles de soutien du volet *Insertion professionnelle* et les moyens généraux qui peuvent permettre d'atteindre ces cibles.

Tableau 5 : Pour atteindre les cibles du volet **INSERTION PROFESSIONNELLE**

MOYENS GÉNÉRAUX	CATÉGORIES DE MOYENS	CIBLES DE SOUTIEN					
		Le professeur pourra :					
Le professeur :	Information Suivi individuel Réseautage Formation Reconnaissance	a) Tisser des liens dans son département et en dehors, avec d'autres professeurs ou d'autres représentants du personnel; se constituer un réseau de contacts. b) Connaître les politiques, règles, procédures, services, ressources, etc., et y référer. c) S'approprier le projet éducatif du collège, les valeurs et la culture organisationnelle de l'établissement, du réseau collégial et de la profession. d) Identifier ses besoins et réaliser des activités de mise à niveau, de mise à jour et de perfectionnement pédagogique, disciplinaire et autres habiletés. e) Construire son identité de professeur : « Penser et agir comme un prof », développer des habiletés de pratique réflexive, etc. f) Prendre sa place : assurer une présence active et constructive dans son département, son programme, prendre des responsabilités selon ses capacités et ses intérêts.					
		a	b	c	d	e	f
Est invité à poursuivre le jumelage amorcé à l'accueil.	Réseautage Suivi individuel	Tisser des liens	Connaître et y référer	S'approprier la culture		Construire son identité de prof	
Est guidé pour identifier sa contribution dans son département et son programme selon ses habiletés et intérêts.	Suivi individuel Reconnaissance			S'approprier la culture			Prendre sa place
Reçoit toute autre information jugée utile concernant son département, son programme et l'établissement ainsi que de l'information sur la pédagogie et sur la profession enseignante <sup>5</sup> .	Information		Connaître et y référer	S'approprier la culture			
Est informé de la disponibilité des conseillers pédagogiques pour une rencontre individuelle afin de répondre à ses questions et fournir du soutien, s'il y a lieu.	Suivi individuel			S'approprier la culture		Construire son identité de prof	
Est invité à rencontrer les professionnels de la pédagogie lors d'une activité d'information et de formation sur les principaux éléments de la culture pédagogique de l'établissement.	Information Formation	Tisser des liens	Connaître et y référer	S'approprier la culture	Se perfectionner	Construire son identité de prof	
Est invité à participer à des rencontres d'animation pédagogique avec des professeurs de toutes provenances pour discuter de situations pédagogiques et développer sa pensée réflexive.	Réseautage Formation	Tisser des liens		S'approprier la culture	Se perfectionner	Construire son identité de prof	
Est invité à réaliser des activités de perfectionnement (pédagogique, disciplinaire, TIC, autres) créditées ou non créditées.	Réseautage Formation	Tisser des liens			Se perfectionner	Construire son identité de prof	
Est invité et est soutenu pour élaborer un plan de développement professionnel.	Suivi individuel Reconnaissance				Se perfectionner	Construire son identité de prof	Prendre sa place

<sup>5</sup> Voir la section « Profession » d'une *Trousse du nouveau prof*.



### LA MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME

Il va de soi que les moyens généraux présentés aux tableaux 4 et 5 doivent être précisés et contextualisés par les établissements lors de l'élaboration d'un programme local. Ainsi, des outils, des offres de perfectionnement, des rencontres, etc., sont choisis et mis en place.

Il est de la responsabilité des établissements de préciser, selon leurs valeurs et leurs priorités, quelles sont, parmi les activités proposées, celles qui présentent un caractère obligatoire et celles qui sont des « invitations<sup>6</sup> ».

#### Être fonctionnel dès les premiers moments

Des mesures pour permettre au nouveau professeur de disposer de tout le matériel, des outils et de l'information pour commencer à travailler avec aisance sont primordiales. On peut facilement imaginer l'impact que peut avoir sur un nouveau professeur le fait de ne pas disposer rapidement, par exemple, d'un téléphone, d'une adresse de courriel, des clés de son bureau, etc. Assurer la fluidité et l'efficacité des mesures pour outiller le nouveau venu ne va pas de soi et implique une étroite collaboration entre les différents services de l'établissement et les départements ainsi que l'élaboration de procédures efficaces entre tous les intervenants concernés.

*Briser l'isolement. Voilà qui est essentiel dans un processus d'insertion.*

#### De l'information

Plusieurs des moyens mentionnés font référence à un outil nommé *Trousse du nouveau prof*. Il s'agit, en fait, du regroupement de l'information utile au professeur, répartie en quatre sections : Collège, Département, Programme et Profession.

L'information peut être présentée dans un format papier, pour les documents moins volumineux et à la teneur plus stable, et dans un format virtuel pour d'autres documents. Une partie de l'information (la plus utile dans chacune des sections) peut être remise lors de l'embauche afin de permettre au professeur d'être aussitôt fonctionnel. Par la suite, de l'information complémentaire peut lui être transmise aux moments jugés opportuns.

La section « Collège » présente notamment de l'information permettant au nouveau professeur d'agir d'emblée, particulièrement les ressources utiles. Il inclut aussi de l'information générale sur l'établissement lui-même, son projet éducatif, ses politiques, ses règles, etc. La section « Département » peut comporter la liste des professeurs du département et leurs coordonnées, les règles départementales d'évaluation de l'apprentissage, les projets du département, la procédure de révision de notes, etc. La section « Programme » offre de l'information, notamment sur ses règles de fonctionnement, la grille des cours, l'activité synthèse de programme, etc. La section « Profession » fournit notamment de l'information sur les programmes, règles ou politiques de l'établissement liés à la pédagogie ainsi que de la documentation de base reliée à la pédagogie et à la profession enseignante.

#### Un suivi individuel

Il est important de prévoir des mesures de soutien individualisé de manière à répondre aux besoins particuliers des personnes présentant différents profils d'entrée : le jumelage à un autre professeur du département pour un soutien de première ligne, une offre de consultation pédagogique, un soutien pour identifier sa contribution dans le département et le programme selon ses habiletés et intérêts ainsi qu'un soutien pour élaborer un plan de développement professionnel en sont des exemples.

#### Des offres de formation

La presque totalité des programmes des établissements comprennent des activités de formation. Cependant, l'ampleur des formations proposées est très variable. L'offre peut ainsi aller de quelques heures de cours non crédités<sup>7</sup> à un programme complet de formation créditée. Les formations peuvent être obligatoires ou non, selon le choix des établissements. Il importe de souligner qu'un programme d'accueil et d'insertion peut comporter autant de la formation dans le domaine de la pédagogie que d'autres formations, par exemple, sur des logiciels particuliers, des habiletés de communication, la discipline, etc.

#### Le réseautage

Briser l'isolement. Voilà qui est essentiel dans un processus d'insertion. Ainsi, il faut prévoir des activités qui permettent aux nouveaux venus de tisser des liens avec d'autres professeurs du même département et d'autres départements, puis aussi avec des personnes qui appartiennent à d'autres catégories de personnel, notamment les conseillers pédagogiques.

<sup>6</sup> C'est d'ailleurs l'expression que nous avons utilisée concernant les moyens généraux dans les tableaux 4 et 5 : « Est invité à... ».

<sup>7</sup> PERFORMA a notamment développé un programme de formation s'adressant explicitement aux nouveaux professeurs.



## La reconnaissance

Se sentir accueillie et considérée chaleureusement comme une personne peut faire toute la différence entre celle qui peut avoir l'impression de n'être qu'une «quelconque employée» et une autre qui sent que sa présence est soulignée et que son implication et son développement sont à la fois encouragés, soutenus et valorisés.

## À L'ÉCHELLE DU RÉSEAU

Les moyens généraux pour atteindre les cibles d'un *Programme d'accueil et d'insertion* du personnel enseignant, comme ils sont présentés dans cet article, constituent ce qui pourrait être qualifié «d'ensemble de base» de moyens à mettre en place. Évidemment, ces moyens peuvent être adaptés et enrichis selon les priorités et les ressources des établissements. À tout le moins, il est possible d'affirmer qu'ils constituent une base intéressante et partagée dans l'ensemble des établissements, si on se fie aux documents en provenance de nombreux collèges consultés lors de la rédaction de cet article. ●

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BAILLAUQUÈS, S., *La formation psychologique des instituteurs*, Paris, PUF, 1990.

BARBIER, J.-M et L. DEMAILLY, «Analyse des fonctions sociales et professionnelles de dispositifs utilisant la recherche comme outil de formation», *Recherche et formation*, vol. 17, 1994, p. 65-75.

GOHIER, C., M. ANADON, Y. BOUCHARD, B. CHARBONNEAU et J. CHEVRIER, «La construction identitaire de l'enseignant sur le plan professionnel: un processus dynamique et interactif», *Revue des sciences de l'éducation*, vol. XXVII, n° 1, 2001, p. 3-32.

NAULT, G. «Insertion, identité et développement professionnels: trois concepts aux liens étroits», *Pédagogie collégiale*, vol. 20, n° 2, 2006.

NAULT, T., «Écllosion d'un moi professionnel personnalisé», dans J.-C. Héту, M. Lavoie et S. Baillauquès (dir.), *Jeunes enseignants et insertion professionnelle*, Bruxelles, De Boeck, 1999, p. 139-159.

SCHÖN, D. A., *Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Éditions Logiques, 1994.

UWAMARIYA, A. et J. MUKAMURERA, «Le développement professionnel en enseignement: approches théoriques», *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 31, n° 1, 2005, p. 133-155.

VALLERAND, A.-C., S. MARTINEAU et C. BERGEVIN, *Portrait de la situation de la recherche sur l'insertion professionnelle en enseignement*, Communication présentée dans le cadre du colloque de l'ACFAS, Montréal, 2006.

## REMERCIEMENTS

L'auteure veut remercier un comité de travail du Collège François-Xavier-Garneau: Jaque Couture, Marie-Chantal Dumas, Danielle Malboeuf, Oscar Moya et Guylaine Paquin pour avoir collaboré à cette réflexion, ainsi que l'équipe de conseillers pédagogiques: Lyse Cauchon, Lison Chabot, Geneviève Duchesne, Isabelle Fortier, Nathalie Girard, Marie-France Hue et Jean Richard. Elle remercie aussi les nombreux collèges qui lui ont transmis de l'information sur leur programme.

Marielle PRATTE est rédactrice en chef de la revue *Pédagogie collégiale* depuis 5 ans et conseillère pédagogique au Collège François-Xavier-Garneau depuis 18 ans. Très engagée dans les programmes de PERFORMA et dans sa réflexion sur la profession enseignante et sur la fonction de conseiller pédagogique, elle a mené des recherches notamment sur la consultation pédagogique et sur la fonction de conseiller pédagogique qui l'ont conduite à présenter plusieurs conférences internationales. Très intéressée par le domaine du développement et de l'évaluation des attitudes, elle donne des formations et anime des équipes de professeurs sur ce sujet dans l'ensemble du réseau collégial.

mpratte@cegep-fxg.qc.ca

# ÉLARGISSEZ VOS HORIZONS

## AVEC LA FORMATION À DISTANCE!



**cégep@distance**  
www.cegepadistance.ca

Partenaire des collèges • Développement de cours en ligne  
Matériel pédagogique offert au personnel enseignant • Aide à la diplomation