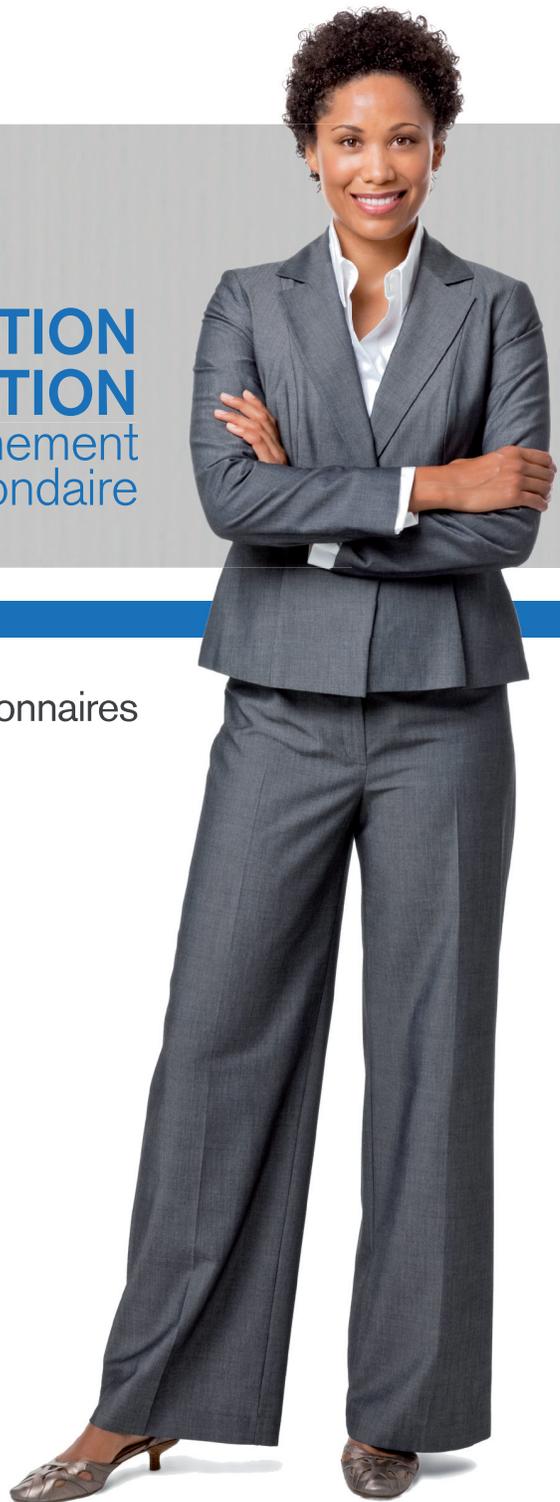


**LA GESTION
DES PRATIQUES D'INTERVENTION**
de l'accompagnement
individualisé au secondaire

À l'intention des gestionnaires



Ce projet a été financé par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

Rédaction

Marie-Christine Boyer

Coordination

Charlaine Jean

Direction de l'adaptation scolaire, MELS

Collaboration

Carole Batailler

Direction de la recherche, MELS

Comité de lecture

Serge Baillargeon, Fédération des commissions scolaires du Québec

Sandra Beaulac, Direction des services éducatifs complémentaires et interventions en milieu défavorisé, MELS

Nathalie Chabot, Fédération des comités de parents du Québec

Marie Dupras, Direction des services aux communautés culturelles, MELS

Lise Ouellet, Direction des programmes, MELS

Hélène Paradis, Direction des programmes, MELS

Claire Piché, Direction générale des régions, MELS

Révision linguistique

Direction des communications

Coordination de la production graphique et édition

Direction des communications

Pour toute information

Renseignements généraux, Direction des communications

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

1035, rue De La Chevrotière, 28^e étage

Québec (Québec) G1R 5A5

Téléphone : 418 643-7095

Ligne sans frais : 1 866 747-6626

Ce document peut être consulté

sur le site Web du Ministère :

<http://www.mels.gouv.qc.ca>

© Gouvernement du Québec

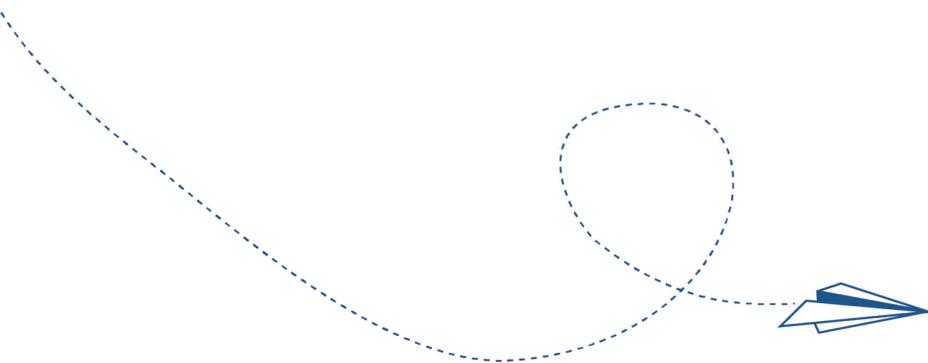
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2014

ISBN 978-2-550-68464-0 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014

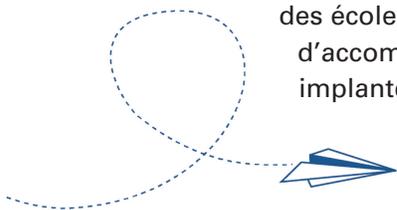
Table des matières

1	Le rôle des gestionnaires	1
2	Les pratiques de gestion dans les programmes d'accompagnement scolaire	1
2.1	Favoriser une vision commune	1
2.2	Travailler en équipe multidisciplinaire.....	1
2.3	Modèle de programme d'accompagnement scolaire.....	3
3	Les pratiques de gestion dans le cadre du mentorat	4
3.1	Fonder les programmes sur la recherche	4
3.2	Assurer le suivi des programmes mis en place	4
4	Conclusion.....	5



1 Le rôle des gestionnaires

Les pratiques de gestion peuvent être assumées par les gestionnaires des commissions scolaires et des écoles. Le rôle des gestionnaires consiste à s'assurer que le programme d'accompagnement individualisé qui est appliqué s'appuie sur une vision commune, à implanter ce programme et à en faire l'évaluation dans le milieu.



2 Les pratiques de gestion dans les programmes d'accompagnement scolaire

2.1 Favoriser une vision commune

De l'avis de plusieurs experts, l'efficacité d'un programme d'accompagnement scolaire dépend directement de la vision de l'apprentissage que partagent le personnel de direction d'école, les enseignantes et enseignants et les parents. Il semble important que tous ces acteurs s'accordent sur l'idée que l'apprentissage est avant tout tributaire de la sécurité, de la socialisation des jeunes et de leur attachement à l'école. Sans cette vision collective des directeurs d'école, des enseignants et des parents, l'implantation d'un programme d'accompagnement peut s'avérer une aventure difficile.

2.2 Travailler en équipe multidisciplinaire

Certains chercheurs suggèrent qu'une équipe multidisciplinaire soit responsable de la conception, de l'implantation et même de l'évaluation d'un programme d'accompagnement scolaire. Cette équipe comprendrait des chercheurs, des concepteurs-praticiens et des agents de communication. Le travail des agents de communication pourrait consister notamment à développer une vision collective. Il pourrait également consister à informer des groupes cibles, tels que l'équipe-école, les parents et les syndicats, de l'existence et des visées du programme ainsi que de sa complémentarité avec les programmes scolaires déjà en place.

✓ Définir les priorités

Il semble important que l'accompagnement soit perçu comme une valeur ajoutée à l'établissement. Une des étapes cruciales dans le développement d'un programme d'accompagnement scolaire est la définition du besoin que cherchera à combler le programme. Les fonctions des programmes d'accompagnement scolaire sont multiples. Pour certains chercheurs, avant d'implanter un programme, il est essentiel de déterminer le besoin principal ou, à tout le moins, un petit ensemble de besoins auxquels le programme pourra répondre. Une définition claire des besoins aura une incidence sur le profil des élèves recherchés, sur la structure, le contenu et l'approche préconisée dans l'accompagnement scolaire et sur les attentes d'impact du programme.

✓ Mobiliser les acteurs

L'implication des enseignants-ressources dans la conception des programmes d'accompagnement scolaire pourrait contribuer à la réussite de l'implantation d'un programme et à ses effets. Des études ont montré que l'implantation des programmes d'accompagnement scolaire peut se heurter à une résistance de la part de certains enseignants. Les enseignants peuvent voir d'un mauvais œil un programme qui semble leur être imposé de l'extérieur sans qu'ils aient participé à sa conception. Il s'avère donc nécessaire que ces programmes soient d'abord et avant tout pensés par ceux et celles qui en seront éventuellement les premiers acteurs.

Par ailleurs, on considère qu'il est important d'impliquer les syndicats d'enseignants dans l'opération de développement et d'implantation des programmes. À cet effet, l'équipe de conception du programme doit se préparer à répondre à plusieurs questions :

- Cette pratique fera-t-elle partie intégrante de la tâche de l'enseignant-ressource?
- Cette pratique sera-t-elle comptabilisée justement?
- Cette pratique entraînera-t-elle, pour les élèves, une diminution du temps consacré à des enseignements disciplinaires?
- La tâche d'accompagnement sera-t-elle volontaire ou imposée par la direction?
- Du temps de préparation sera-t-il comptabilisé dans la tâche de l'enseignant-ressource?
- Les enseignants-ressources recevront-ils une formation pour assumer cette nouvelle tâche? Seront-ils supervisés et, si oui, par qui?
- La direction s'engage-t-elle à fournir les ressources humaines et financières nécessaires à la viabilité du programme?
- Cette nouvelle fonction sera-t-elle évaluée par la direction et, si oui, comment procédera-t-on à cette évaluation?
- Le programme fera-t-il l'objet d'une évaluation?



✓ Assurer une bonne planification

L'engagement de ressources financières et humaines est une condition essentielle à la réussite d'un programme d'accompagnement scolaire. En plus du temps que les enseignants-ressources peuvent y consacrer, il est nécessaire que les directions engagent des ressources pour la formation initiale (pré-accompagnement), les formations en cours d'intervention et la supervision.

De plus, une enveloppe budgétaire devrait être réservée pour :

- la tenue d'activités sociales, d'événements spéciaux et de conférences;
- l'achat de guides d'intervention, de vidéos, de documents de référence, de magazines et de logiciels;
- la location ou la réservation d'espaces de travail pour faire du suivi personnalisé;
- la conception de sites Web pour le partage d'expertise entre enseignants et pour des échanges continus avec les élèves.

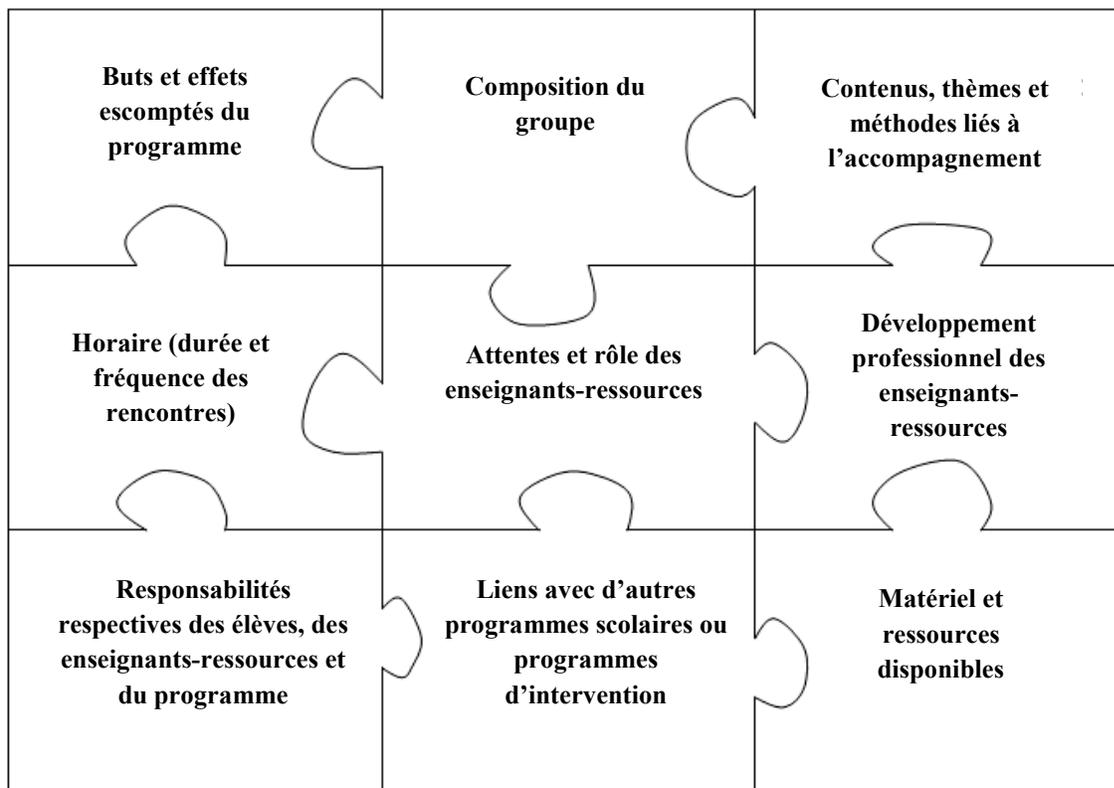
2.3 Modèle de programme d'accompagnement scolaire

Le modèle¹ ci-dessous illustre les neuf composantes essentielles d'un programme d'accompagnement scolaire, soit :

- les buts et les effets escomptés du programme;
- la composition du groupe;
- les contenus, les thèmes et les méthodes liés à l'accompagnement;
- l'horaire (durée et fréquence des rencontres);
- les attentes et le rôle des enseignants-ressources;
- le développement professionnel des enseignants-ressources;
- les responsabilités respectives des élèves, des enseignants-ressources et du programme;
- les liens avec d'autres programmes scolaires ou d'autres programmes d'intervention;
- le matériel et les ressources disponibles.

Présenté sous forme de casse-tête, ce modèle peut servir de guide d'analyse et d'aide-mémoire pour ceux et celles qui devront développer des programmes d'accompagnement scolaire. Il se veut une représentation de tous les éléments nécessaires à la construction d'un programme cohérent et une illustration des liens réciproques entre ces éléments.

Modèle de programme d'accompagnement scolaire (Poliner & Miller Lieber, 2004)



¹ Poliner, R.A., et Miller Lieber, C. (2004). *The advisory guide, Designing and implementing effective advisory programs in secondary schools*, Cambridge : Educators for Social Responsibility.

3 Les pratiques de gestion dans le cadre du mentorat

Le mentorat est une relation d'accompagnement individualisé entre un élève et un volontaire. Cette relation a pour but de répondre aux besoins développementaux de l'élève. Le mentor est soit un enseignant, un pair plus âgé ou un bénévole de l'école ou de la communauté.

3.1 Fonder les programmes sur la recherche

Les programmes de mentorat qui fondent leurs pratiques sur la théorie développée par la recherche et les évidences qui en découlent produiraient des effets plus importants sur le développement des élèves à risque.

Plusieurs études ont porté sur les façons dont le mentorat peut enrichir le développement de l'élève. Selon l'une de ces études, l'empathie, la collaboration et des ententes mutuelles conduisent les jeunes à s'identifier à leur mentor, à enrichir leurs réflexions sur eux-mêmes et sur le monde et à faire confiance aux autres. Ils sont ainsi capables de mieux s'adapter aux défis et aux difficultés de la vie.

3.2 Assurer le suivi des programmes mis en place

Les programmes qui ont fait l'objet d'un suivi systématique par les établissements où ils ont été implantés semblent produire des effets plus importants sur le développement des élèves.

Pratiques de gestion prometteuses

✓ Concernant la vision du programme :

- Développer des programmes en respectant les théories élaborées par la recherche et les évidences qui en découlent;
- Préciser la philosophie à la base du programme;
- Préciser les buts visés par le programme;
- Décrire clairement la population visée par le programme;
- Décrire clairement le profil que les mentors doivent avoir;
- Préciser la nature, le type et la structure du mentorat offert par le programme.

✓ Concernant l'implantation et l'évaluation des programmes :

- Développer un plan financier qui précise les sources de financement, les dépenses, les investissements et les critères de rentabilité;
- Planifier la promotion du programme, c'est-à-dire les moyens prévus pour le rendre visible, informer les élèves et leurs parents, informer les membres de l'établissement et la communauté;
- Effectuer un suivi systématique de l'implantation du programme;
- Évaluer les conditions d'implantation du programme et la fidélité de la programmation;
- Évaluer la satisfaction des participants;
- Évaluer les effets à court et long terme du programme sur les élèves, les mentors et l'école.

4 Conclusion

Dans les programmes d'accompagnement scolaire, les recommandations des chercheurs sur les pratiques de gestion visent à encourager les gestionnaires à utiliser les travaux de recherche pour développer une vision des programmes d'accompagnement à mettre en œuvre. C'est grâce à cette vision que les gestionnaires donnent l'impulsion nécessaire à la mise en œuvre du programme, qu'ils en assurent la promotion et un financement durable. Une vision de l'apprentissage commune aux directrices et directeurs d'école, au personnel enseignant et aux parents est également recommandée. Ainsi, une équipe multidisciplinaire pourrait être responsable de la conception, de l'implantation et même de l'évaluation des programmes.

Dans le domaine du mentorat, les visées et les décisions de gestion devraient s'harmoniser avec les pratiques d'intervention. Si ce n'est pas le cas, le mentorat n'aurait que très peu de bénéfices pour les personnes visées.

Référence

LAROSE, Simon (2011). *Les pratiques éducationnelles exemplaires en matière d'accompagnement individualisé au secondaire : une analyse commentée des recherches des vingt dernières années*, Groupe de recherche sur l'inadaptation psychosociale chez l'enfant (GRIP), Université Laval, 95 p.

Vous pouvez accéder au rapport complet du chercheur à l'adresse suivante :

www.mels.gouv.qc.ca/recherche/accompagnement.

