

Le dispositif d'encadrement des nouveaux enseignants HELMo – une reconstruction permanente

**Laurence Oger*, Marie Falla*, Julie Guiot*, Izida Khamidoullina*, Laurence Caré, *
Sandrine Biémar***

** Haute Ecole Libre Mosane (HELMo)*

Mont Saint-Martin, 41

4000 Liège (Belgique)

l.oger@helmo.be

m.falla@helmo.be

j.guiot@helmo.be

i.khamidoullina@helmo.be

l.care@helmo.be

s.biemar@helmo.be

RÉSUMÉ. L'arrivée de nouveaux membres du personnel enseignant au sein de la Haute École Libre Mosane, a poussé différents acteurs institutionnels à penser, à mettre en œuvre, à développer et à réguler un dispositif d'encadrement des enseignants débutants. Cet article, après avoir décrit le contexte institutionnel dans lequel s'insère cet encadrement, relate le cheminement parcouru pour élaborer un dispositif outillé qui tente de répondre à la fois aux besoins des enseignants et aux missions de l'institution. En définitive, la mise en place de ce dispositif semble questionner les types de trajectoires professionnelles des enseignants en Haute École à soutenir, à développer voire à privilégier pour permettre à l'institution de relever les défis qui sont les siens.

MOTS-CLÉS : enseignant débutant, enseignement supérieur, Hautes Écoles, insertion professionnelle, développement professionnel, encadrement, collaboration, besoins, attentes, outils,

5. Contexte d'émergence du dispositif d'encadrement

La Haute École Libre Mosane (HELMo) située dans le bassin liégeois organise trente-trois formations professionnalisantes de niveau Bachelier et Master qui sont regroupées dans 5 catégories : sociale, pédagogique, économique, technique et paramédicale. Elle accueille 6000 étudiants au sein de treize instituts géographiquement distincts et aux cultures différentes. Six cents maîtres-assistants, maîtres de formation pratique et chargés de cours constituent l'équipe enseignante de la Haute École. Chaque année, une quarantaine de nouveaux enseignants rejoignent cette équipe pour des remplacements ou pour des emplois vacants.

Un des enjeux majeurs de toute Haute-École (HE) consiste à maintenir la qualité de la formation des étudiants. Pour ce faire, il semble important de placer les nouveaux enseignants, qu'ils soient Maîtres-Assistants (MA), Maîtres de Formation Pratique (MFP) et/ou Chargés de cours (CC), dans les meilleures conditions pour leur permettre de mener à bien leurs missions d'enseignement, tout en s'inscrivant dans une trajectoire de développement professionnel²⁵ propre à un enseignant de l'enseignement supérieur.

A cet égard, le Décret²⁶ de 2004 définissant les missions des Hautes Ecoles pousse à envisager le développement professionnel de l'enseignant en Haute École selon d'autres axes que celui de l'enseignement. Dans ce sens, il semble que la qualité de la formation initiale passe nécessairement par les expertises disciplinaires et pédagogiques de l'ensemble des enseignants de la Haute École et aussi par celles développées dans les champs de la recherche et de la formation continue. Ces expertises méritent d'être reconnues, soutenues, maintenues et renforcées. Même si chaque enseignant a une responsabilité à cet égard, l'institution peut lui donner des opportunités de se former, d'échanger sur ses pratiques, de donner des formations continues à destination de publics extérieurs à la HE ou encore de participer à des projets de recherche.

A HELMo, de nombreux enseignants, se sont engagés dans des projets de formation continue, de recherche. Ils ont ainsi investi de nouveaux champs de compétences et se construisent une identité professionnelle d'enseignant mais aussi de formateur d'adultes et/ou de chercheur.

Dès lors, dans ce contexte institutionnel, il s'agit d'optimiser l'implication des nouveaux enseignants dans leurs missions au sein de la formation initiale tout en les éveillant aux autres missions liées à la recherche, à la formation continue et au service à la collectivité. Consciente de cet enjeu, la Haute Ecole HELMo, c'est-à-dire son équipe de direction, avec l'appui de ses services transversaux²⁷, a décidé de prendre à bras le corps cette question de l'insertion professionnelle de ses nouveaux enseignants. La HE fait également l'hypothèse que si cette population est consciente dès son engagement des missions qui seront les siennes, elle peut constituer un levier pour assurer l'ensemble des défis d'une Haute École dans les années à venir. D'autant plus que la population enseignante risque d'évoluer dans les cinq prochaines années avec les départs à la (pré)pension de nombreux enseignants chevronnés.

Cet article consiste en un partage d'expériences, de pratiques. Il relate les principales demandes et attentes des nouveaux enseignants. Il définit les contours du dispositif institutionnel d'encadrement mené de 2010 à 2012. Il lance ensuite quelques pistes d'action qui envisagent la suite à donner à l'accompagnement de ce processus d'insertion des nouveaux enseignants au regard de leurs missions au sein de HELMo.

6. Une enquête pour cerner les besoins

Dans un premier temps, il paraissait primordial de cerner les besoins de la population des enseignants débutants en vue de leur proposer des actions adaptées et pertinentes en regard des perspectives institutionnelles.

Pour ce faire, un questionnaire en ligne a été soumis en juin 2010 (outre des questions concernant les caractéristiques des répondants, il comportait 6 questions ouvertes et des échelles d'intérêt pour des actions d'accompagnement proposées ou potentielles) à l'ensemble des enseignants engagés pour la première fois lors des années académiques 2008-2009 et 2009-2010 (n=107). Trente-deux personnes ont répondu à l'enquête, soit 30% de la population globale des nouveaux enseignants. Le but du questionnaire était de cerner les difficultés et

²⁵ « un processus d'apprentissage dynamique et continu qui implique la personne et aboutit au développement de compétences professionnelles et à la transformation de l'identité professionnelle du professionnel » (Donnay et Charlier, 2008)

²⁶ Des missions liées à la formation initiale et continue, à la recherche et au service à la collectivité sont définies pour les Hautes Écoles (Décret, 2004).

²⁷ A HELMo, les services du Personnel, Qualité, Développement Pédagogique, des Relations Internationales font partie d'une entité appelée « Services Transversaux ». Ils proposent un soutien à l'ensemble des treize instituts de la HE.

les facilités rencontrées par les Enseignants Débutants (ED) lors de leur entrée dans la HE, tout en identifiant des actions concrètes à mettre en place pour faciliter le processus d'insertion. Ainsi, certaines questions fermées invitaient l'enseignant à manifester son intérêt ou/et son appréciation concernant des modalités d'accompagnement mises en œuvre ou souhaitées via une échelle de Likert. D'autres questions, ouvertes, permettaient de recueillir des suggestions, des freins, des difficultés rencontrées, mais également des éléments qui auraient pu favoriser l'insertion professionnelle aux yeux des enseignants inscrits dans ce processus. Le point suivant présente les principaux résultats de l'enquête.

6.1. Les demandes et attentes des nouveaux enseignants

Les répercussions de l'enquête sont de plusieurs ordres. Tout d'abord, ses résultats ont permis un partage de bonnes pratiques puisque les réponses relataient des réalités parfois très différentes selon les sections et les instituts.

Une trentaine de répondants ont mis en exergue des pratiques positives (par exemple, un collègue référent à qui s'adresser) et des difficultés rencontrées (par exemple, l'élaboration d'un plan de formation). Ils ont également émis un ensemble de suggestions comme la création d'organigrammes nominatifs et illustrés de photos, l'élaboration d'un glossaire, la possibilité de bénéficier d'un accompagnement pour construire un cours, etc.).

Deux rencontres, organisées en 2010-2011 entre enseignants débutants, ont permis de compléter cette enquête tout en identifiant des actions à mener pour soutenir leur entrée dans le métier et leur implication dans l'organisation.

Vu les besoins et questionnements identifiés, il semblait utile de formaliser la réflexion et les actions menées autour de la problématique de l'insertion professionnelle des enseignants au sein de la HE. Un groupe de travail composé de quatre membres des Services Transversaux (sur base de leur implication dans le processus d'accueil et d'accompagnement des nouveaux enseignants) et de quatre représentants de la direction (sur base volontaire) a été mis sur pied. Ce groupe a conçu des outils d'accompagnement et est resté le garant du processus de soutien des enseignants débutants au sein de la Haute Ecole. Les demandes et attentes ont fait l'objet d'une analyse thématique qui a permis de les regrouper en six domaines. Elles sont présentées de manière synthétique dans la figure ci-dessous, et *in extenso* dans le texte.

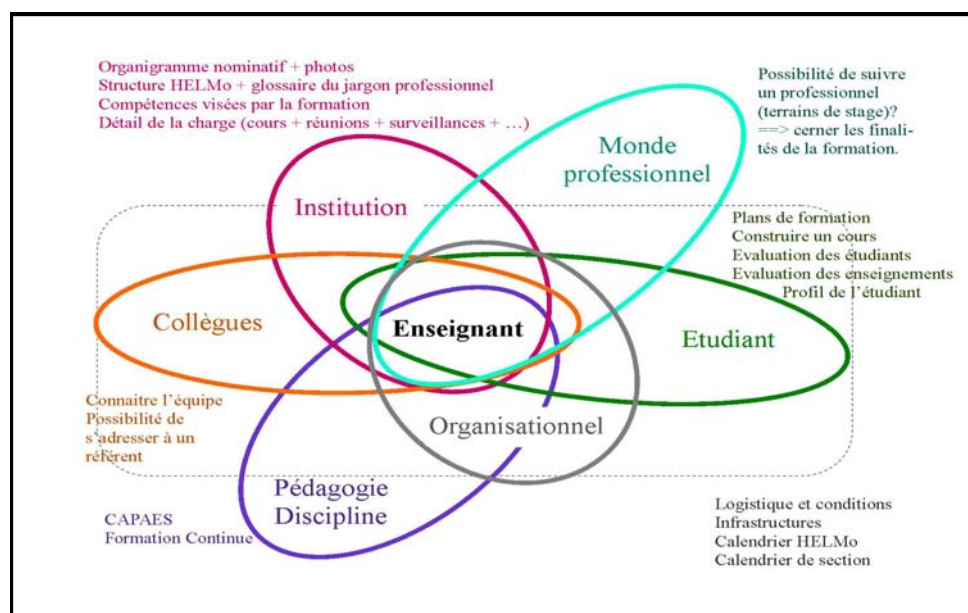


Figure 1. Demandes et attentes des nouveaux enseignants répertoriées en six domaines

Dans le domaine institutionnel, les nouveaux enseignants souhaitent disposer d'un organigramme nominatif comprenant les photos des collègues. Ils voudraient également mieux connaître les structures et comprendre le jargon professionnel (institutionnel et/ou pédagogique). Ils suggèrent à ce sujet de construire un glossaire. Ils désirent aussi être mieux informés du détail de la charge, des tâches connexes aux activités en classe et auxquelles ils ne s'attendaient pas en s'engageant dans l'enseignement supérieur. Ils sont également demandeurs

d'informations sur les compétences professionnelles visées par le cursus de formation dans lequel ils prennent place.

Dans le *domaine organisationnel*, les enseignants désirent disposer d'un document d'information sur les aspects logistiques (photocopies, clés, locaux, conditions d'utilisation du matériel, etc.). Ils voudraient également bénéficier d'une visite guidée des infrastructures. Enfin, ils demandent un calendrier de l'année académique précisant les événements qui jalonnent l'année au niveau de la section et au niveau de la Haute École, tant pour les étudiants (périodes d'évaluation, visites, journées événementielles, etc.) que pour le personnel (rentrée académique, réunions diverses, journées pédagogiques, salons des études et professions, journées portes ouvertes, informations et activités dans les écoles secondaires, délibérations, etc.).

Dans le *domaine concernant les étudiants*, donc de l'enseignement proprement dit, les enseignants demandent une aide pour élaborer leur plan de formation et pour construire un cours. Ils se disent perdus face à l'évaluation des apprentissages et voudraient disposer d'exemples d'évaluations des années précédentes afin de savoir vers où ils doivent mener les étudiants. Ils souhaitent également disposer d'outils d'évaluation des enseignements afin de bénéficier d'un retour sur leur travail.

Dans le *domaine pédagogique et disciplinaire*, les nouveaux venus aimeraient disposer d'une offre de formation continue et d'une information sur le CAPAES.

Dans le *domaine des relations avec les collègues*, les enseignants soulignent l'intérêt d'avoir un référent et, si la pratique n'existe pas dans leur institut, ils désireraient bénéficier d'une personne de contact privilégiée. Ils sont par ailleurs demandeurs de connaître l'équipe dans laquelle ils doivent s'insérer (qui est qui ? qui fait quoi ?).

Enfin, ils sont en question sur le domaine professionnel pour lequel ils forment les étudiants. Ils sont demandeurs de contacts avec le terrain afin de bien cerner les finalités de la formation.

En regard de la littérature sur les difficultés rencontrées par les enseignants débutants (Wentzel, 2011 ; Portelance, 2008 ; Cattonar, 2005), nous relevons que :

- ⇒ Les aspects institutionnels et organisationnels sont prégnants. Il s'agit de pouvoir se mouvoir dans un contexte connu. Ces difficultés laissent entrevoir la nécessité de veiller à ce que les enseignants débutants puissent bénéficier d'un cadre institutionnel clarifié qui leur permettrait d'agir, tant au niveau de leur implantation que de leur institution.
- ⇒ Peu de difficultés portent sur des aspects pédagogiques, de type relation avec les élèves, gestion des classes et de l'hétérogénéité, alors que ces difficultés sont souvent évoquées dans la littérature. La gestion de classe revêt sans doute des formes variées dans les différents types d'enseignement. Il semblerait que les difficultés observées dans le secondaire soient moins présentes en Haute École (en raison du public, du fait que l'enseignement n'est plus obligatoire, d'un projet d'études lié à un projet professionnel, etc.). Cependant, la gestion de l'hétérogénéité grandissante liée à la massification de l'enseignement supérieur est une difficulté souvent évoquée dans « les salles des profs » de HELMo.

En outre, les enseignants évoquent peu ce type de difficulté au travers de l'enquête et au cours des rencontres. Ce constat pourrait s'expliquer par le fait que l'enquête a été proposée par les Services Transversaux, organe de l'institution et non par les membres de la section. Cela ne veut pas dire que les enseignants débutants ne rencontrent pas de difficulté d'ordre pédagogique, mais que ce type de difficulté n'est pas prioritairement partagé à des interlocuteurs situés au niveau de l'institution et non, au niveau de la section. Cette observation conforte le choix d'envisager des encadrements à différents niveaux au sein de l'institution.

6.2. *Suivi de l'analyse : des choix, des actions*

L'analyse des résultats de l'enquête a permis au collège de direction d'établir un plan d'encadrement institutionnel des nouveaux arrivants, axé sur :

- **la rencontre** entre nouveaux enseignants, entre nouveaux et chevronnés, entre les nouveaux et les services transversaux, entre les nouveaux membres du personnel et les membres de la direction.
- **l'information** sur les aspects institutionnels (organigrammes, fonctionnement, droits et devoirs, activités attendues dans la charge de l'enseignant, etc.) et, par ailleurs, sur les us et coutumes propres à chaque catégorie ou institut, voire à chaque section (cursus).
- **l'échange** via des temps de rencontre programmés entre la direction et les nouveaux membres du personnel, mais également entre les services transversaux aux enseignants et les nouveaux engagés

(échanges portant sur les satisfactions et difficultés rencontrées, sur des pratiques, des pistes d'action à mettre en œuvre et sur les attentes envers la Haute École).

Un premier encadrement alliant ces trois axes a ainsi été proposé aux nouveaux arrivants dans le courant de l'année 2010-2011 sous la forme d'un accueil institutionnel en début d'année et d'un atelier d'échanges organisé en mars.

Au terme de la première année de fonctionnement de ce dispositif, un nouveau bilan des demandes et attentes a été dressé. Le groupe de travail composé de membres de la direction et de membres des services transversaux a pris cet aspect en charge.

En réponse à ces demandes et attentes, quatre chantiers prioritaires ont été définis en 2011-2012 : l'élaboration d'un glossaire des termes professionnels, la rédaction d'un « mémo » comprenant les informations utiles et nécessaires à la gestion du quotidien et à la mise en œuvre de la mission d'enseignement, la construction d'un espace « enseignants » sur le site web de la Haute École et l'offre d'ateliers thématiques de formation en interne. Ces outils ont fait partie intégrante du dispositif d'encadrement des nouveaux enseignants dès la rentrée académique 2012.

7. Dispositif d'encadrement des nouveaux enseignants HELMo

Le dispositif institutionnel d'encadrement des nouveaux enseignants HELMo articulé en trois axes est mis en œuvre au niveau local, celui de la section, et au niveau global, celui de l'institution.

7.1. Rencontrer

Un accueil personnalisé est prévu au sein de l'institut dans lequel l'enseignant effectue sa charge d'enseignement et, dans certains cas, la présentation d'une personne de référence est faite (un collègue de même discipline, si la taille de l'institut le permet).

Chaque enseignant débutant est ensuite convié à une rencontre institutionnelle proposée en octobre au siège social de la Haute École. Ce temps permet de rencontrer les différents acteurs institutionnels, le directeur président et les membres des services transversaux. Il s'agit là aussi d'opportunités pour échanger de manière informelle avec des pairs d'autres sections.

7.2. Informer

Outre la rencontre, cette séance d'accueil institutionnel constitue une occasion pour présenter HELMo, ses structures et la fonction d'un enseignant en Haute École. Le service du personnel réalise et fournit une farde d'informations, le mémento du membre du personnel. Les nouveaux membres du personnel rencontrent plusieurs représentants des services transversaux qu'ils pourront solliciter par la suite (Service juridique et du personnel, Service de Développement pédagogique, Qualité, Relations Internationales). Ils découvrent les actions de ces services par le biais des témoignages vidéos d'enseignants qui ont collaboré avec ces services dans le cadre de projets pédagogique, d'innovation, de recherche, d'échanges, de formation continuée.

L'outil vidéo a été choisi pour plusieurs raisons : il est plus aisé d'obtenir le témoignage des enseignants à un moment qui leur convient que de les faire participer à une réunion qui ne coïncide pas forcément avec leurs disponibilités ; les vidéos peuvent être utilisées dans d'autres contextes par la suite ; elles ne nécessitent pas de solliciter des témoins l'année suivante ; enfin, elles permettent un témoignage condensé et rythmé, ce qui constitue un atout important dans le contexte de cette séance institutionnelle où de nombreuses informations sont communiquées dans un laps de temps assez restreint.

7.3. Echanger

Des rencontres thématiques sont organisées dans le courant du mois de mars par les services transversaux : les ateliers de mars. Dans la première mouture de ce dispositif (2010-2011), l'objectif de ces rencontres consistait en un atelier d'échange de pratiques, de partage de difficultés, d'expression d'attentes, etc. Dans la seconde mouture (2011-2012), les ateliers thématiques ont été construits en fonction des demandes exprimées l'année précédente, en l'occurrence : évaluer son enseignement, rédiger son dossier professionnel CAPAES, construire un cours, partir à l'étranger.

Durant les quelques dernières minutes de chaque atelier, les participants sont invités à compléter une évaluation anonyme composée de 3 questions ouvertes (points forts, points faibles et suggestions). Les participants relèvent notamment le bénéfice des échanges. Les enseignants pointent aussi la nécessité d'une durée plus longue pour certains ateliers, un intérêt pour d'autres thèmes complémentaires et une répartition des

ateliers dans une continuité sur l'année. C'est une perspective envisagée pour l'année prochaine. Une brochure des formations proposées sous la forme d'ateliers ou de séminaires est en cours d'élaboration. Ces temps seront proposés tant aux enseignants débutants que chevronnés.

Au niveau plus local, une rencontre entre l'enseignant et la direction est organisée en milieu d'année académique au sein de l'institut dans lequel l'enseignant effectue sa charge d'enseignement. Il s'agit d'une évaluation de nature formative. Elle offre l'occasion de dresser un premier bilan, (compétences mises en œuvre, satisfactions, difficultés, projets, etc.) et d'envisager quelques pistes d'amélioration le cas échéant. Cette rencontre s'appuie sur une auto-évaluation de l'enseignant débutant réalisée à partir d'un document commun à toute la Haute École. L'enseignant le complète et le remet à sa direction une semaine avant l'entretien. (Ce document est une production interne à HELMo. Il peut être mis à votre disposition sur demande par mail à un des auteurs).

Enfin, en mai, une nouvelle rencontre entre l'enseignant et sa direction, au sein de l'institut dans lequel il effectue sa charge d'enseignement, vise à dresser le bilan définitif de l'année. Cette rencontre peut aboutir à des décisions de reconduction ou non du contrat. Il s'agit donc d'une évaluation de type « certificatif ».

Ces trois axes (rencontrer, informer, échanger) sont soutenus par plusieurs outils, construits à la demande des nouveaux enseignants. Ils sont toujours en cours d'élaboration.

8. Des outils en soutien au dispositif

Un glossaire, un mémo, un portail sur le site web et des ateliers thématiques constituent les quatre chantiers entamés au cours de cette année académique pour répondre aux demandes et attentes des nouveaux enseignants.

8.1. Glossaire

Comprendre le jargon n'est pas toujours évident. Quel désarroi pour cet assureur, cet avocat ou cette infirmière qui mène depuis quinze ans une carrière professionnelle dans son domaine et qui « atterrit » dans une Haute École pour y donner cours. Dès la première semaine, il se trouve plongé dans un monde où les collègues ne parlent pas la même langue que lui : « *il faudra préciser, lors de notre prochaine réunion de la commission AEI²⁸, le dispositif pour les étudiants en crédit résiduel²⁹ qui ne sont pas inscrits à l'APP³⁰ et qui sont tuteurs dans les activités du SAR³¹.* »

Il s'agit donc pour le nouvel arrivé de comprendre l'organisation de l'enseignement supérieur ainsi que les pratiques internes à la Haute École ou à la section et de s'approprier les abréviations utilisées s'il veut entrer en dialogue avec ses collègues et s'intégrer dans le système.

L'outil « glossaire », en cours de développement, répertorie à la fois des termes et des abréviations, il redirige vers des documents existants tels que décrets, documents de référence internes, présentation des structures de la Haute École, règlement de travail, etc.

8.2. Mémo

Le mémo se veut un outil pragmatique. L'information y est succincte et le lecteur est fréquemment redirigé vers d'autres sources (documents, extranet, site web HELMo), vers des outils et des personnes de contact. Il contient des informations à propos de la gestion logistique du quotidien (photocopies, clés, locaux, matériel, etc.), des aspects organisationnels (académiques, administratifs et financiers), pédagogiques (examens, plans de formation, évaluation des enseignements, etc.) et structurels.

²⁸ La Commission AEI est la commission qui rédige le rapport d'Auto-Evaluation Interne pour l'Agence d'Evaluation de la Qualité lorsque le cursus est audité.

²⁹ La charge de travail de l'étudiant de l'enseignement supérieur est comptabilisée en crédits. Une année correspond à 60 crédits. Chaque cours équivaut donc à un nombre de crédits. De manière simplifiée, on peut dire que l'étudiant qui a obtenu 48 crédits peut passer dans l'année supérieure. Les crédits non réussis de 1^{ère} année doivent cependant l'être avant que l'étudiant puisse être délibéré pour sa deuxième année. L'étudiant qui se trouve en deuxième année doit donc réussir ses 60 crédits ainsi que les crédits résiduels de première année. Il existe par ailleurs des crédits anticipés pour les étudiants bisseurs qui ont un programme allégé et qui souhaitent s'avancer pour l'année suivante.

³⁰ APP est l'abréviation de « Apprentissage par problème » ou « Apprentissage par projets »

³¹ Depuis le décret du 18 juillet 2008 démocratisant l'enseignement supérieur, les Hautes Ecoles sont tenues de disposer d'un Service d'Aide à la Réussite (SAR) qui organise notamment le tutorat des étudiants par les étudiants.

Des mémos existaient déjà au sein de certains instituts d'HELMo. Le groupe de travail est parti de l'existant. Il a confronté les documents, les a enrichis pour aboutir à une structure commune pour l'ensemble de la Haute Ecole. Quant au contenu du mémo, il sera spécifique à chaque institut. Ce document se veut être un outil qui accompagne l'enseignant débutant au quotidien. En aucun cas, il ne remplacera les échanges entre collègues.

8.3. Portail « enseignant » sur le site web

Le site web de la Haute Ecole contient bon nombre d'informations : documents de référence, présentation des instituts, des formations initiales, des formations continues, du centre de recherche, des services transversaux, un agenda événementiel, une newsletter, des reportages vidéo, etc. Il propose également l'accès, grâce à un mot de passe, à l'intranet ou à la plateforme en ligne.

Pourtant, même si l'information existe physiquement sur une page en ligne, l'enseignant – et *a fortiori* le nouvel enseignant – ne la trouve pas toujours aisément ou ne sait pas qu'elle existe. Le travail sur cet outil ne consiste donc pas à produire des pages de contenus, mais plutôt à réaliser un « portail enseignant » qui, d'une part, dirige vers les informations susceptibles d'intéresser ce public (qu'elles se trouvent sur le site web, la plateforme ou l'intranet) et, d'autre part, favorise les interactions entre collègues.

Le portail part donc de différentes sphères d'intérêt (l'enseignement, le monde professionnel, le dossier administratif, l'évaluation, l'institution, la formation continue, etc.). Elles comportent chacune une série de liens vers des pages existantes, des outils en ligne, des ressources internes, etc.

Ce portail est actuellement en cours d'élaboration. Les phases ultérieures permettront de le tester auprès d'une partie des enseignants (anciens et nouveaux) afin de le rendre opérationnel pour la rentrée académique prochaine (www.helmo.be/enseignant).

9. Perspectives

Soutenir les enseignants débutants pour leur permettre de jouer leur rôle en formation initiale était le premier objectif des actions menées. Au fur et à mesure des recueils de données, des échanges avec les enseignants débutants ainsi qu'avec les acteurs institutionnels impliqués dans le dispositif, il nous semble que cet objectif n'est qu'une partie visible de l'iceberg...

En effet, soutenir les enseignants débutants dans cette mission, c'est aussi :

- Leur permettre de connaître l'institution dans laquelle ils travaillent : ses missions, ses enjeux, son organigramme, ses services, ses acteurs. C'est créer une **identité institutionnelle**.
- Leur donner la possibilité d'identifier les modes de fonctionnement spécifiques de l'institut, la section dans laquelle ils sont amenés à évoluer. L'accueil de la direction de la catégorie et des équipes d'enseignant qui forment la section semble important pour aider l'enseignant débutant à se sentir en confiance dans son contexte d'action. C'est créer une **identité organisationnelle**, au sein de l'implantation où il enseigne.
- Leur donner la possibilité d'échanger sur leurs pratiques, sur leur manière de construire un cours, de penser l'évaluation semble bénéfique. Les ateliers organisés en mars montrent combien ces échanges dynamisent, motivent, mettent en confiance et répondent à un besoin. C'est créer une **identité d'enseignant en HE**, de classes particulières.

Le travail au niveau des différentes dimensions identitaires (Beckers, 2007 ;Donnay, Charlier, 2008) tend à participer à la construction d'une **identité professionnelle spécifique**, sur laquelle l'enseignant pourra prendre appui pour poursuivre sa trajectoire professionnelle. Le dispositif révèle aussi une certaine pertinence via des actions menées aux différents niveaux de l'institution (section, implantation, institution). Envisagées parallèlement, elles permettent d'investir ces 3 champs identitaires.

Le dispositif mis en place soutient également le cheminement professionnel des enseignants en Haute École. Par exemple, les ateliers de mars invitent les enseignants à s'inscrire dès à présent dans une trajectoire de formation continue où les échanges et réflexions sur ses pratiques constituent des points d'appui majeurs. La dynamique de ces ateliers tend nécessairement à développer des compétences de praticien réflexif (Schön, 2004 ; Paquay, 2004).

Ces lieux semblent être porteurs de questionnements, et aussi de mise en projets pour la pratique de classe et plus largement, pour la section. Cette dynamique constitue sans doute un levier à prendre en considération dans le contexte institutionnel des HE.

En effet, les missions des HE dépassent la formation initiale. La recherche, la formation continue et les services à la communauté cadrent désormais le travail de l'enseignant en HE. Le dispositif d'accueil des enseignants débutants, constitue un lieu capital pour permettre aux enseignants de s'affilier progressivement à ces missions par le biais des contacts réguliers avec les services pédagogiques, avec les directions et avec des collègues de différentes implantations.

Finalement, ces enseignants débutants, en faisant part de leurs questionnements, difficultés, n'amènent-ils pas l'institution à se questionner sur les spécificités de la pratique enseignante en Haute Ecole et sur ses enjeux dans le cadre défini par le Décret de 2004 ?

Le travail mené sur le dispositif d'encadrement des enseignants débutants en est à ses prémices. Comme notre enseignement, il est en perpétuelle amélioration. C'est pourquoi la récolte des avis des participants aux ateliers est un élément essentiel pour l'ajustement des actions aux besoins des enseignants. Il n'est pas le seul. Le testing du portail « enseignant » du site web par les enseignants (un groupe restreint, avant la mise en ligne, un groupe plus large, ensuite) contribuera également à ce processus d'ajustement.

En effet, l'articulation des échanges entre membres de la direction, enseignants et membres des services aux enseignants semble soutenir une dynamique de travail qui permet une régulation continue du dispositif. C'est la raison pour laquelle une nouvelle récolte d'informations auprès des bénéficiaires des outils élaborés suivra probablement leur mise en application. Ces informations seront utilisées pour effectuer des ajustements ultérieurs.

Néanmoins, la description du chemin parcouru jusqu'ici permet d'envisager la suite en étant attentif à quelques aspects qui alimenteront les chantiers de demain :

- Quelles sont les spécificités de l'enseignant en Haute École et à HELMo en particulier ?
- Quel type de trajectoire professionnelle soutenir et privilégier ?
- Comment faire de nos enseignants débutants des leviers de changement pour assurer l'ensemble des missions maintenant dévolues aux Haute Écoles ?
- Les dispositifs mis en place pour les enseignants débutants ne questionnent-ils pas le soutien à apporter au développement professionnel de l'ensemble des enseignants de la Haute Ecole, qu'ils soient débutants ou chevronnés ? Tous sont en train de définir les balises des missions de l'enseignant en Haute Ecole, en regard du Décret de 2004 et du Décret Paysage de l'enseignement supérieur, en cours d'élaboration.

En définitive, ces actions ne participent-elles pas à faire de l'institution une organisation apprenante (Senge, 2000) ?

Bibliographie

- Beckers, J. (2007). *Compétences et identités professionnelles : l'enseignement et autres métiers de l'interaction humaine*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Donnay, J. et Charlier, E. (2008). *Apprendre par l'analyse des pratiques : initiation au compagnonnage réflexif*. 2ème édition augmentée. Namur : PUN.
- Cattonar, B. (2005). *L'identité professionnelle des enseignants du secondaire : approche biographique et contextuelle*. Thèse de doctorat. Département des sciences politiques. Université Catholique de Louvain : Louvain-la-Neuve, 588p.
- Paquay, et al (1999). *Jeunes enseignants et insertion professionnelle. Un processus de socialisation ? de professionnalisation ? De transformation ?* Bruxelles: De Boeck.
- Portelance, L., Mukamurera, J., Martineau, S. & Gervais, C. (2008). *L'insertion dans le milieu scolaire: une phase cruciale du développement professionnel de l'enseignant*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Postic, M. (1979). *La relation éducative*. Paris : PUF.
- Schön, D-A. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche des savoirs cachés dans l'agir personnel*. Montréal : Éditions Logiques.
- Senge, P. (2000). *La cinquième discipline : stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*. Paris : First Editions.
- Wentzel, B., Akkari, A., Pierre-François Coen, P-F. et Changkakoti, N. (2011) *L'insertion professionnelle des enseignants : regards croisés et perspective internationale*. HEP, Bègeune.