

« Enseignants débutants: difficultés et facilitateurs »¹

D'après une étude du professeur Vandenberghe (1999), la Communauté française doit déplorer 41% d'abandons d'enseignants débutants (tous niveaux confondus) après 5 ans de fonction.

Pourquoi les jeunes enseignants sont-ils si vite découragés ?

La période d'entrée des jeunes enseignants est plus critique que dans d'autres professions. Madame Devos cite cinq raisons principales :

- Dès l'entrée en fonction, ils doivent assurer les **mêmes responsabilités qu'un enseignant expérimenté** : la classe, les surveillances, les interpellations des parents, etc...
- Leur **charge de travail en est donc égale, voire supérieure**. En effet, le temps de travail (corrections et préparations) est plus important.
- Ce travail se déroule dans **un cadre incertain** dans la durée : le plus souvent, un jeune enseignant "débarque" pour effectuer un remplacement dont il connaît la durée minimale mais sans savoir si cela va se prolonger. Il lui est donc plus difficile de "s'installer".
- Ces intérimis se font plus souvent dans des **écoles ou classes dites "difficiles"**. Remplaçant des enseignants en souffrance dans leur tâche, ils doivent parfois faire face à des groupes dont la gestion peut s'avérer redoutable et ils ont peu d'expérience pour y faire face.
- Enfin, leur arrivée dans l'école, motivée le plus souvent par un congé de maladie, suit un **engagement** souvent **précipité**, peu réfléchi, sans beaucoup d'autres projets, à court terme, que de "boucher le trou".

Entrer dans un métier, en particulier celui d'enseignant, n'est déjà pas simple en soi mais ces différentes raisons provoquent un "choc de la pratique" qui entraîne un risque d'abandon élevé.

Quelles sont les difficultés les plus souvent rencontrées par les enseignants débutants ?

Simon **Veenman (1984)**, professeur à l'Université de Nijmegen aux Pays-Bas, a entrepris d'analyser 83 études² relatives aux difficultés éprouvées par les enseignants débutants, et a été ainsi en mesure d'établir un « **Top 10** » **des difficultés rencontrées**. Celles-ci sont représentées ci-dessous par ordre d'importance :

1. Installer et maintenir la discipline.
2. Motiver les élèves.
3. Tenir compte des différences individuelles.
4. Déterminer et évaluer le travail des élèves.
5. Entrer en contact avec les parents.
6. Organiser le travail de la classe.

¹ Le contenu de cet article est largement inspiré de la conférence de Madame Christelle Devos (Girsef-UCL) : 'Enseignants débutants : difficultés et facilitateurs' proposée dans le cadre du colloque de l'ESFFIM en février 2010 à Louvain-La-Neuve.

² Parmi ces études, 55 sont issues des Etats-Unis, 7 d'Allemagne, 6 du Royaume-Uni, 5 des Pays-Bas, 4 d'Australie, 2 du Canada, 2 d'Autriche, 1 de Suisse, et 1 de Finlande.

7. Faire face au manque de matériel.
8. Traiter les problèmes individuels des élèves.
9. Supporter la lourdeur du travail liée au manque de temps.
10. Entrer en relation avec les collègues de travail.

***Quels sont, dès lors, les facteurs qui facilitent la traversée de cette période ?
Quels sont les éléments qui permettent de garder le cap à travers ces
difficultés ?***

Trois grandes catégories de facteurs peuvent être identifiées :

- Les **facteurs individuels** : ils concernent des facteurs tels que la personnalité (p.ex. l'optimisme, l'extraversion, le caractère consciencieux, l'assertivité), la capacité de planification, la confiance en soi, les attentes de la personne concernant la profession et le type d'enseignant qu'elle désire être, etc.
- Les facteurs relatifs à la **formation initiale** renvoient au contenu du programme et à la qualité de celui-ci ; la longueur des stages et la profondeur de la réflexion sur ceux-ci, la pratique réflexive, le bagage théorique, l'apprentissage de compétences techniques, etc.
- Enfin, l'**environnement de travail** recouvre les dimensions telles que le degré de collaboration entre les collègues, le soutien qui est offert aux enseignants novices, la préoccupation du directeur envers ceux-ci, les interventions concrètes mises en place afin de soutenir les enseignants débutants, etc.

Quelle est l'influence de l'environnement de travail ?

En se penchant plus spécifiquement sur ce troisième facteur qui touche directement nos écoles, deux dimensions de l'environnement de travail sont soulignées comme jouant un rôle clé pour le bien-être des enseignants débutants :

- le **degré de collaboration** au sein de l'équipe pédagogique.
Il joue directement sur la confiance en soi. La qualité de la communication entre le directeur et les autres membres de l'équipe, le degré de collaboration existant entre ceux-ci par rapport à la gestion de l'école et l'aide apportée aux novices face à des difficultés influencent l'insertion du jeune.
- le **style de leadership** du directeur.
Au-delà de l'ambiance au sein de l'équipe éducative, le **directeur** lui-même joue un rôle clé pour le bien-être des enseignants débutants. Plusieurs **dimensions du leadership** de la direction sont susceptibles de favoriser l'implication et l'intention de poursuivre sa carrière d'enseignant débutant, notamment, la clarté des objectifs de l'établissement (p.ex. l'équipe pédagogique sait ce que la direction attend d'eux, les objectifs et priorités de l'école sont clairs) et le soutien (p.ex. la direction a un comportement soutenant et encourageant envers son équipe, le débutant a l'occasion de discuter de ses pratiques avec sa direction).

Au-delà de cela, de **petites attentions** peuvent avoir un retentissement considérable sur l'enseignant débutant. Le seul fait de savoir que la direction est à sa disposition en cas de

besoin et que sa porte lui est ouverte peut être une source importante de soulagement, même s'il y fera peut-être peu appel. Un petit mot d'accueil peut suffire à réduire l'écart entre le débutant et sa direction. Un mode de gestion qui favorise le travail d'équipe peut également être un puissant levier de support à ces novices souvent en quête d'échange avec leurs collègues. Notons qu'en parallèle à l'attention dévolue aux débutants, il importe également de rassurer, de valoriser et d'expliquer les éventuelles démarches aux enseignants expérimentés.

Une piste prometteuse ?

On le voit, le début de vie professionnelle d'un enseignant n'est pas un long fleuve tranquille. Pour l'aider il s'agirait d'être attentif, dans des contextes toujours plus ou moins précaires, aux conditions favorables à son insertion professionnelle.

A ce titre, dès à présent, une idée fait son chemin : celle du **mentorat**. Il s'agirait "d'organiser l'accompagnement des débutants par **des enseignants d'expérience** afin de guider les novices et d'offrir une aide professionnelle dans la résolution des problèmes rencontrés par les débutants (Bédard, 2000)".

Cela nécessite une réflexion de fond pour **définir le profil, les rôles, et les interventions possibles** que pourrait avoir ce "mentor".

Quelques exemples de rôles à baliser : accueillir les mentorés, les aider, les guider, les soutenir et les conseiller, leur offrir du soutien pédagogique et psychologique, leur servir de modèle, leur rendre explicite la culture institutionnelle.

Ce type d'accompagnement doit être bien réfléchi en terme d'enjeux tant pour le mentor que pour le jeune enseignant qui en bénéficie ou encore pour l'équipe éducative. Nul doute que ceci est un beau chantier à développer en collaboration avec les Hautes Ecoles pour permettre que de plus en plus de jeunes prometteurs aient l'occasion de réellement s'épanouir dès leur entrée en fonction.

Paul-Marie LEROY
Conseiller pédagogique