

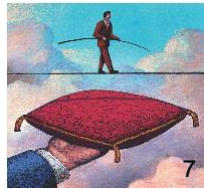


# LE MENTORAT COMME OUTIL DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

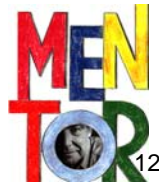
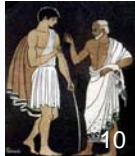
Les retombées du mentorat sur la charge professorale en début de carrière universitaire

Paul-Armand Bernatchez  
Centre d'études et de formation en enseignement supérieur (CEFES)  
19 mars 2010 - 10 h à 12 h  
Pavillon Lionel-Groulx, salle C-9141

???



Mentorat



## Le mentorat comme outil de développement professionnel

*Les retombées du mentorat sur la charge professorale en début de carrière universitaire*

Vous commencez votre carrière professorale et vous pensez que le mentorat pourrait contribuer à votre développement professionnel?

Vous êtes un professeur d'expérience et vous avez déjà agi comme mentor auprès d'un professeur moins expérimenté?

Vous croyez que vous pourriez aider un professeur qui commence?

Vous êtes directeur d'une unité et vous voudriez faciliter le jumelage entre mentors et mentorés dans votre milieu?

L'invitation est lancée à toute personne intéressée, à venir échanger sur le sujet à la lumière des écrits dans le domaine.

## Influence positive sur l'ensemble des carrières dans les entreprises

- Les recherches tendent à montrer que de façon générale, le mentorat peut influencer positivement la satisfaction au travail et la réussite professionnelle.
- Comparés à ceux qui ne bénéficient pas d'un mentor, les mentorés reçoivent plus de promotions, gagnent de meilleurs salaires et se déclarent plus satisfaits de leur travail (Schrodt, Stringer Cawyer et Sanders, 2003).
- Les habiletés développées par le mentorat et les stratégies utilisées seraient dans une certaine mesure génériques et indépendantes du contexte (Woodd, 1997).

## PLAN

- Définitions
- Problèmes de l'évaluation du mentorat en milieu éducatif
- Mentorat formel, mentorat informel?
- Le mentorat et l'ensemble des fonctions de la charge professorale
- Le mentorat et la fonction enseignement
- Leçons à retenir
- À la recherche de modalités d'implantation et de fonctionnement
- Modèle
- D'autres avenues à explorer

## DÉFINITIONS

### Mentorat en milieu éducatif

Mentor

Mentoré

Dyade mentorale



Relation mentorale

Mentorat informel    Mentorat formel    Programme de mentorat

## DÉFINITIONS

<b>Mentorat</b>	« Aide personnelle, volontaire et gratuite, à caractère confidentiel, apportée sur une longue période par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (le mentoré) en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et des apprentissages dans un milieu donné. »
-----------------	---

<b>Mentorat en milieu éducatif</b>	« Mentorat qui est pratiqué dans les milieux d'enseignement supérieur, particulièrement dans les collèges, les universités et les grandes écoles. »
------------------------------------	---

[http://www.olf.gouv.qc.ca/RESSOURCES/bibliotheque/dictionnaires/terminologie\\_mentorat/lex\\_mentorat.html](http://www.olf.gouv.qc.ca/RESSOURCES/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_mentorat/lex_mentorat.html).

Université   
de Montréal

## LES PROBLÈMES DE L'ÉVALUATION DU MENTORAT EN MILIEU ÉDUCATIF

Peu d'évaluation : confidentialité

~~Non~~  
~~Prendre compte~~  
~~des compétences~~  
~~Des intervenants~~

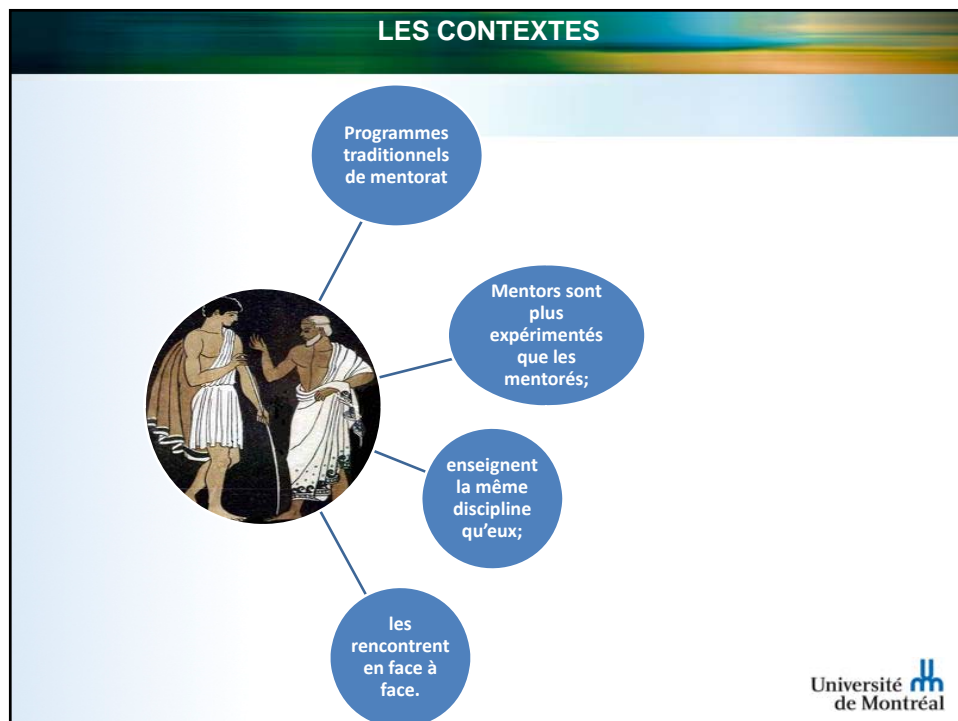
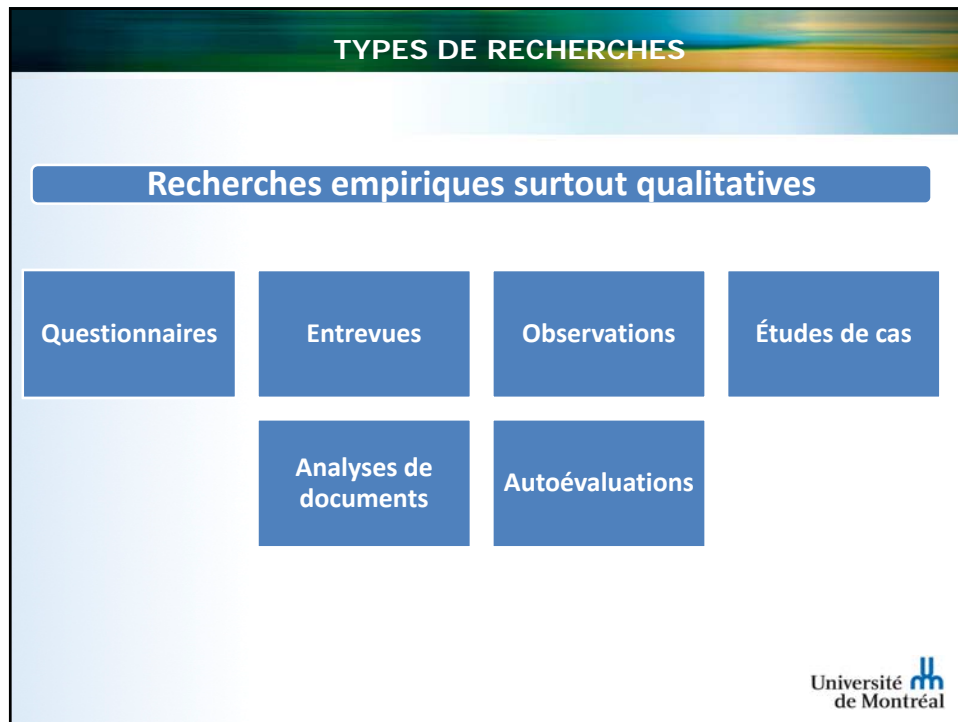
**Oui**  
Régler les problèmes  
Améliorer un programme  
Démontrer l'efficacité

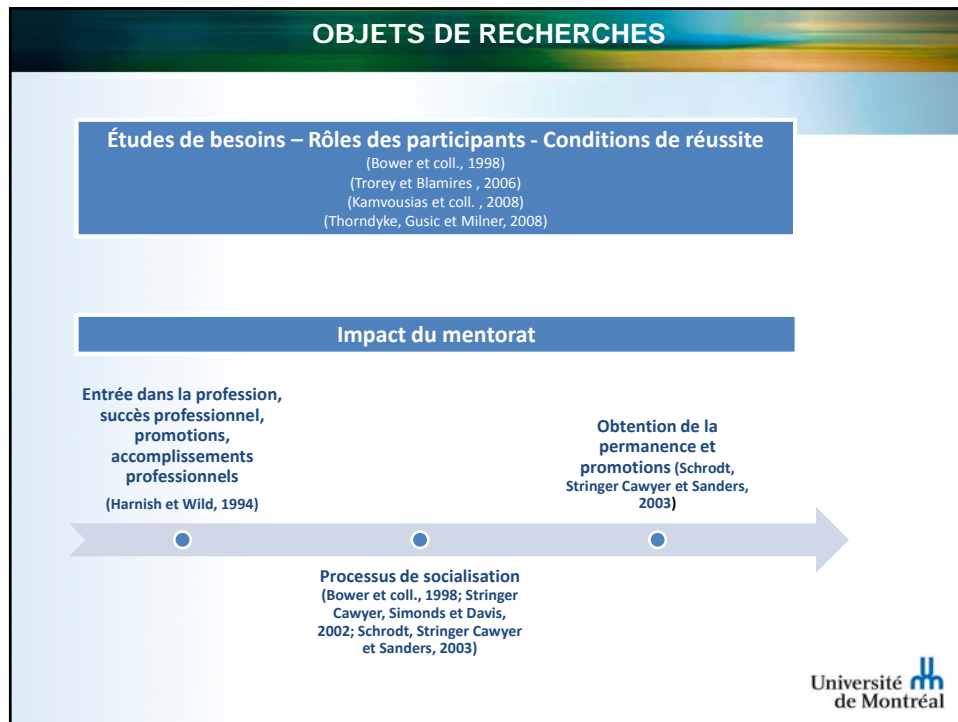
Déficiences  
Définitions  
Méthodologie  
Critères  
Indicateurs  
Outils de mesure  
Absence de recherches longitudinales

Peu d'études d'impact  
Témoignages  
Constats

Trorey et Blamires (2006)  
Jacobi (1991)  
Thorndyke, Gusic et Milner (2008)  
Sorcinelli (1995)


Université   
de Montréal







### Mentorat formel, mentorat informel?




**Mentorat formel, oui...**

- Boyle et Boice (1998)
- Mathias (2005)

**Oui, mais...**

- Stringer Cawyer et coll. (2002)
- Leslie et coll. (2005)
- Blackwell et McLean (1996)




**Mentorat informel**

- Noe (1988)
- Morton (2003)

**Informel = Formel**

- Alexander (1992)


Une structure souple avec un minimum de règlements s'avère plus appropriée en milieu universitaire (Blackwell et McLean, 1996).



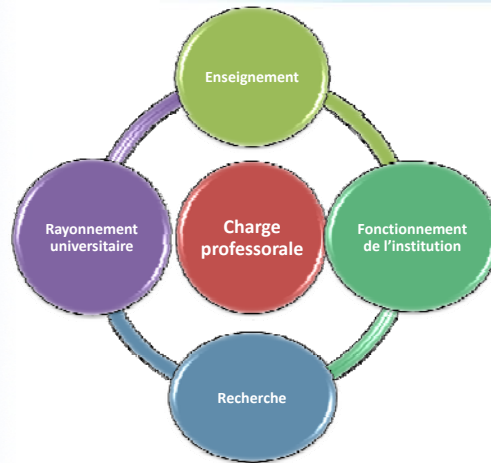
### Mentorat formel, mentorat informel?

- **Le mentorat informel favorise un jumelage plus satisfaisant, mentor et mentoré se jumelant par eux-mêmes, échangeant orientation et conseils réciproques sans horaire préétabli ni ordre du jour formel.**
- **Par contre, il est difficile pour les nouveaux enseignants de se trouver un mentor tôt dans leur carrière et l'engagement (le temps) est un facteur important de persévérance.**
- **Le mentorat formel faciliterait l'accessibilité à un mentor et offrirait un soutien nécessaire.**

Stringer Cawyer, Simonds et Davis (2002)  
Leslie, Lingard et Whyte (2005)



## IMPACT DU MENTORAT ET SUR L'ENSEMBLE DES FONCTIONS DE LA CHARGE PROFESSORALE



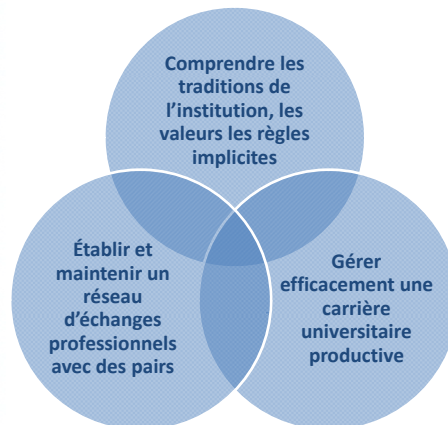
11 études

Crespo (2008)

Université   
de Montréal

## LE MENTORAT ET L'ENSEMBLE DES FONCTIONS DE LA CHARGE PROFESSORALE

Influence positive sur l'ensemble des compétences nécessaires pour réussir une carrière universitaire



(Leslie, Lingard et Whyte, 2005)

Université   
de Montréal



## LE MENTORAT ET L'ENSEMBLE DES FONCTIONS DE LA CHARGE PROFESSORALE

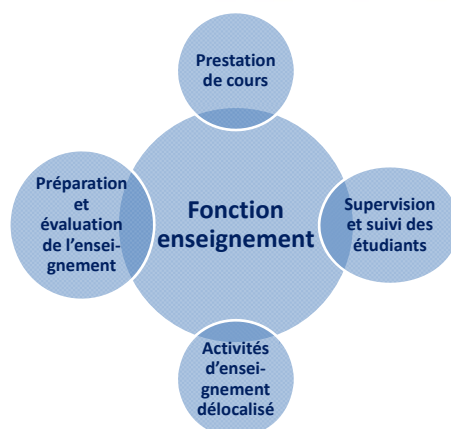
### Ceux qui peuvent participer à un programme de mentorat :

- se révèlent plus engagés dans la poursuite d'une carrière universitaire;
- démontrent un plus grand sentiment d'appartenance et d'engagement envers leur institution et contribuent davantage à son bon fonctionnement;
- s'adaptent mieux à leur département et à leur travail;
- sont plus efficaces dans leur enseignement;
- se révèlent plus productifs en tant que chercheurs;
- réussissent mieux dans le processus de promotion;
- sont moins enclins à quitter prématurément l'institution.

Johnson, W.B. (2007). *On being a mentor : A guide for higher education faculty.*

Université   
de Montréal

## LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT



Peu de recherches ont pu établir des liens entre le mentorat et l'enseignement proprement dit (6 études recensées).

(Crespo, 2008)

Université   
de Montréal

## LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT

Observation de 25 paires mentoriales (multidisciplinaires).

Impact sur la socialisation plus rapide des mentorés.

Ils ont obtenu de meilleures évaluations de leur enseignement que les enseignants sans mentors.

Boice (1992)

Université   
de Montréal

## LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT

Quatre études de cas (interdisciplinaires)

Changements observés dans du matériel didactique révisé par des mentorés et diffusé à leurs collègues

Pratiques curriculaires et stratégies d'enseignement d'un mentoré : contact avec un mentor qui aborde les problèmes sous un angle différent et qui peut suggérer d'autres façons de faire

Hamish et Wild (1994)

Université   
de Montréal

## LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT

L'impact du mentorat sur le rendement défini en tant que compétences pédagogiques générales et pratiques de gestion de classe.

Les dix enseignants provenant de différentes disciplines dans un collège communautaire ont tous reconnu une valeur significative à leur programme de mentorat relativement à leur enseignement.

Ceux qui avaient une expérience antérieure comme enseignant ou comme mentoré avaient entretenu des interactions plus fréquentes avec leur mentor et ont reçu des bénéfices plus grands que ceux qui en étaient à leur première expérience.

Les auteurs suggèrent que la relation mentorale soit précédée d'une formation de base en pédagogie (les méthodes d'enseignement), le mentorat contribuant par la suite à prolonger cette formation pédagogique de base.

Lyons et Kysilka (2000)

Université   
de Montréal

## LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT

Enquête sur la satisfaction de six paires mentoriales (interdisciplinaires)

Perception de bénéfices sur le plan de l'enseignement

Meilleures pratiques pédagogiques (mentors et mentorés)

Barton et Holmes (2001)

Université   
de Montréal

## LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT

Impact du mentorat sur le développement de compétences d'enseignement avec sept enseignants d'un département de mathématiques se préparant à donner à de futurs enseignants des écoles primaires et secondaires un nouveau cours de géométrie faisant partie d'une réforme de l'enseignement des mathématiques.

Les mentorés ont été accompagnés par des collègues de leur département ayant enseigné avec succès ce nouveau programme.

Les mentorés se sont sentis plus confiants et mieux préparés à donner ce nouveau cours.

Leurs étudiants ont dit avoir reçu la meilleure formation possible dans la discipline en plus d'avoir côtoyé de bons modèles pédagogiques.

Quant aux mentors, ils ont déclaré que cette expérience leur avait donné l'occasion de réfléchir sur leur pratique et se sont dits revitalisés par le partage avec leurs mentorés.

Golding et Gray (2002)

Université   
de Montréal

## LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT

Analyse d'une relation mentorale en médecine.

Le mentoré a évolué en tant qu'enseignant, a amélioré sa créativité dans son enseignement.

Il a conçu un nouveau programme axé sur le développement d'habiletés d'enseignement pour les résidents.

Le mentorat a contribué au développement personnel et professionnel, à des réalisations professionnelles concrètes et à l'engagement du mentoré envers l'enseignement.

Rabatin et coll. (2004)

Université   
de Montréal

## LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT

Les questions d'enseignement-apprentissage ont été le plus discutées alors que les questions d'ordre administratif et organisationnel ont été moins abordées .

(17 répondants)

Les connaissances tant disciplinaires que pédagogiques font partie des qualités que les mentorés jugent essentielles chez leurs mentors.

La rétroaction du mentor sur leur enseignement constitue un des éléments que les mentorés apprécient le plus.

Du point de vue des mentorés, la dimension pédagogique constitue un élément de première importance.

Trorey et Blamires (2006)

Université   
de Montréal

## LEÇONS À RETENIR

### COMPOSITION DES DYADES

#### CARACTÉRISTIQUES RELIÉES AUX MENTORS

*QUALITÉS RECHERCHÉES  
STYLES D'INTERVENTIONS  
VALORISATION*

#### CARACTÉRISTIQUES RELIÉES AUX PROGRAMMES

*FLEXIBILITÉ  
PERSONNALISATION*

#### RÔLE DES COORDONNATEURS

#### RÔLE DES CENTRES DE PÉDAGOGIE UNIVERSITAIRE

Université   
de Montréal

**À LA RECHERCHE DE MODALITÉS D'IMPLANTATION ET DE FONCTIONNEMENT**

**NATURE DU MENTORAT**

**MENTORAT ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

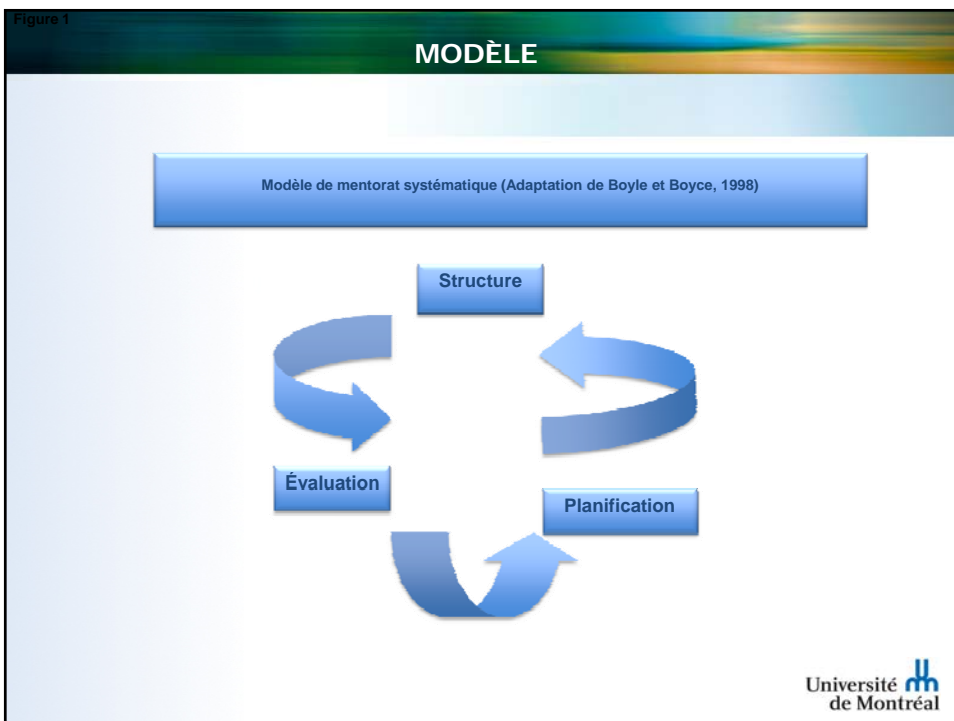
**MESURES INCITATIVES ET MESURES DE SOUTIEN**  
 SUBVENTIONS  
 SOUTIEN PÉDAGOGIQUE

**COMPOSANTES DE LA DYADE MENTORALE**

**NATURE**  
*DYADE TRADITIONNELLE*  
*DYADE DISCIPLINAIRE OU INTERDISCIPLINAIRE*  
*DYADES ÉMERGENTES*

**FONCTIONNEMENT**  
*CALENDRIER DES RENCONTRES*  
*SUJETS DE DISCUSSION*

Université de Montréal



## MODÈLE PROPOSÉ



### *Planification*

- Mise sur pied d'une équipe de travail
- Décisions institutionnelles
  - inclure ou non le mentorat à l'intérieur d'un programme plus large
  - subventionner ou non des expériences pilotes de mentorat orienté vers un projet pédagogique
- Recrutement précoce en début de session
  - Pairage inter/extra départemental
  - Gestion des attentes du programme au moment du pairage
- Ateliers-discussions :
  - rôles et responsabilités des participants
  - objectifs d'une dyade mentorale
  - sujets de discussion

## MODÈLE PROPOSÉ



### *Structure*

- Détermination de ses propres objectifs par la dyade mentorale à partir des besoins du mentoré et identification des moyens de les atteindre
- Brèves rencontres hebdomadaires de la dyade mentorale
- Choix par les deux partis (mentor/mentoré) de la fréquence et du moment des rencontres
- Rencontres mensuelles de groupes réunissant plusieurs dyades
- Suivi des participants par un responsable ou un coordonnateur pour inciter à participer aux rencontres
- Identification par les responsables des programmes de mentorat des formes de reconnaissance envers les mentors et de valorisation du rôle qu'ils jouent auprès des mentorés

## MODÈLE PROPOSÉ



### *Évaluation*

#### ***à plusieurs niveaux de collectes de données***

##### **Les trois niveaux suggérés par Boyle et Boice (1998)**

- Données sur l'implication des participants aux rencontres pour comparer l'impact de la relation mentorale formelle ou informelle sur la participation
- Données sur le niveau de réciprocité et de complicité mentors/mentorés pour identifier les mentors exemplaires
- Données sur le contexte particulier des rencontres pour mieux identifier les besoins des mentorés

##### **Les niveaux suggérés par Thorndyke, Gusic et Milner (2008)**

- Données sur le niveau de satisfaction
- Données sur les compétences développées
- Données pour mesurer les retombées sur l'institution

## D'AUTRES AVENUES À EXPLORER

LES QUALITÉS RECHERCHÉES CHEZ LES MENTORS

LES COMPOSANTES DES RELATIONS MENTORALES

LES GUIDES PROCÉDURAUX

LE MENTORAT DES GROUPES SPÉCIAUX (RACES, GENRES, ETC.)

LES CADRES DE RÉFÉRENCES

LES SOLUTIONS DE RECHANGE AU MENTORAT TRADITIONNEL (CYBER MENTORAT, MENTORAT DE GROUPES, MENTORAT PAR LES PAIRS, ETC.)

UNE RECENSION DES PRATIQUES À L'UdM