

Actes du Congrès
COLLÈGES CÉLÉBRATIONS 92
Conference Proceedings



MONTRÉAL MAY 24 25 26 27 MAI 1992

**L'encadrement des enseignants pour une optimisation
de la formation collégiale**

par

Édouard MALENFANT,
conseiller pédagogique
ITA de La Pocatière
(Québec)

Atelier 2C25

*Collèges
créateurs d'avenir*

*Colleges
creators of the future*



Association des collèges
communautaires du Canada



Association québécoise de
pédagogie collégiale

L'ENCADREMENT DES ENSEIGNANTS POUR UNE OPTIMISATION DE LA FORMATION COLLÉGIALE

Atelier présenté l'occasion du Colloque Collèges célébrations 92
le 26 mai 1992
à Montréal

On s'attendra peut-être à trouver dans cet atelier quelques truc nouveaux, peu coûteux, efficaces pour faire face à l'ouragan de l'évaluation de l'enseignement collégial qui déferle sur nous actuellement. Dans ce cas, on sera sans doute un peu déçu de voir à quel point le projet d'encadrement des enseignants, dont je vais vous entretenir, n'a rien de bien nouveau..., est plutôt coûteux... et est - heureusement pour vous et pour moi! - un peu efficace. Mais, autant vous le dire tout de suite, son efficacité est liée assez directement à la modestie de ses objectifs...

Mais pourquoi donc situer d'emblée ce projet d'encadrement des nouveaux enseignants dans la perspective de l'évaluation des cégeps? Parce que les préoccupations qui ont présidé à son élaboration, à l'I.T.A. de La Pocatière, en août 1988, étaient précisément de cet ordre et le sont d'ailleurs demeurées depuis. A l'automne 1988, devant l'obligation d'accueillir des clientèles de plus en plus diversifiées et donc hétérogènes, nous voulions humblement demeurer "bons" sinon carrément devenir "meilleurs". Quand nous nous sommes assis à une même table, enseignants-syndiqués, directeurs-patrons et conseiller pédagogique pour jeter les bases d'un projet assez simple de "Suivi des nouveaux profs", nous ne voulions pas seulement innover; nous voulions surtout nous assurer de pouvoir faire face à l'avenir. Ce matin-là, nous avons tous réalisé en même temps que cela se ferait à certaines conditions: 1) que nous nous entendions sur le même diagnostic de notre institution, 2) que nous partagions la même volonté d'améliorer la qualité de notre enseignement 3) que cette amélioration se fasse de façon progressive et explicite et enfin 4) que des ressources significatives soient dégagées pour en réaliser les mandats qui en découleraient.

C'est à travers ces quatre conditions que je veux vous présenter ce plan d'encadrement des nouveaux enseignants.

LA RECONNAISSANCE D'UN CONTEXTE D'ENSEIGNEMENT QUI A CHANGÉ

Dans notre petite institution collégiale de campagne, qui offre exclusivement une formation professionnelle en agro-alimentaire dans 6 programmes différents, il y a des conditions particulières qui font que des petits problèmes prennent des proportions catastrophiques et, heureusement, que d'énormes problèmes ne font que nous effleurer. Chez nous comme ailleurs cependant, les enseignants vieillissent, les élèves ont de moins en moins le même profil et les programmes professionnels ne cessent d'être remis en question par le marché de l'emploi. Patrons et syndiqués n'ont pas eu de mal à reconnaître qu'il est de plus en plus difficile de savoir ce que "bien enseigner" veut dire dans un tel contexte. Même si les deux partis se sont vite entendus pour admettre qu'il fallait veiller à cette "qualité de l'enseignement".

A peu près à la même période, des révisions de programmes nous avaient conduits à l'évidence de devoir travailler de manière plus concertée autour de l'élève lui-même. La compétence et l'expérience, à elles seules, ne semblaient plus suffire pour assurer la qualité de l'enseignement. Les difficultés rencontrées pour relever ces nouveaux défis appelaient d'elles-mêmes une nouvelle façon de gérer les équipes départementales. L'animation pédagogique devrait y occuper une place de choix. Les nouveaux enseignants devraient s'y intégrer beaucoup plus rapidement. Les enseignants plus expérimentés devraient se soucier davantage d'agir en concertation au sein d'un même programme.

Voilà le diagnostic qui fit consensus autour de cette table.

UNE VOLONTÉ PARTAGÉE DE DONNER UN ENSEIGNEMENT DE QUALITÉ

Comment être contre la vertu? Y a-t-il des patrons qui ne tiennent pas à ce que leurs employés donnent le meilleur d'eux-mêmes? Y a-t-il des syndicats qui prétendraient que ceux qu'ils représentent travaillent

en deçà de leurs capacités? Le problème n'était sans doute pas de s'entendre sur ce beau principe général. Il s'est agi d'une question beaucoup plus douloureuse: celle de s'entendre sur le profil du formateur qui pourrait le mieux assurer cette qualité d'enseignement.

Or, cette réflexion avait été amorcée l'année précédente par la Commission pédagogique. Une journée pédagogique avait même permis d'identifier des caractéristiques de l'enseignant efficace. Un concours organisé auprès des élèves avait donné lieu à des portraits-types du prof idéal. Le réseau collégial lui-même nous alimentait de ses réflexions toutes plus pertinentes les unes que les autres. Mais il fallait s'entendre sur des exigences minimales... et les savants travaux de M. Roy n'étaient pas encore disponibles à ce stade du projet. Nous avons bien quelques outils d'évaluation de cette qualité: tests d'entrevue, grille d'évaluation des plans de cours, grille d'évaluation des cours par les élèves, questionnaires d'évaluation de programme, etc., mais ces outils étaient-ils congruents entre eux et aux objectifs que nous poursuivions? Bref! Il y avait un fameux ménage à faire dans cet attirail.

Mais pire encore nous attendait... Qui allait-on soumettre à ces tests? Qui porterait son odieux jugement sur ces pauvres pédagogues aux prises avec l'impossible?

Il fallait donc ériger un système... non! (De grâce, pas un autre!) Plus modestement, il fallait faire quelque chose qui nous permettrait tous d'améliorer la qualité de notre formation en se préoccupant un peu plus de ceux et celles qui en sont avant tout responsables: les enseignants eux-mêmes. Non pas évaluer de l'extérieur, bien qu'il faille le faire tôt ou tard, et à tout le moins dans le cas des enseignants en période de probation; mais évaluer de l'intérieur, en fournissant des moyens aux enseignants de savoir où ils en sont et de se corriger. Une formule calquée délibérément sur l'évaluation formative!

UNE AMÉLIORATION PROGRESSIVE A PLUSIEURS NIVEAUX

Avec de telles idées, pour ne pas dire de tels idéaux, nous en connaissions plusieurs qui avaient échoué parce qu'ils avaient visé à trop court terme. Or, le projet que nous avons mis en place ne visait directement qu'une partie des enseignants de notre

institution, soit les nouveaux enseignants. Cependant, nous avons pratiquement touché tout le monde au cours des quatre dernières années. D'abord parce que ces nouveaux enseignants s'intègrent plus rapidement dans les équipes départementales et que l'encadrement qu'ils ont reçu leur permet d'intervenir avec plus d'assurance et d'influencer les enseignants plus expérimentés qui ont tout appris ou presque "sur le tas". Ensuite parce qu'un bon nombre d'entre eux, ces enseignants plus expérimentés, interviennent dans ce plan d'encadrement à titre de parrains des nouveaux enseignants et qu'ils doivent s'en approprier le contenu proprement pédagogique pour le transmettre. Mais aussi, plus subtilement peut-être, parce que ces enseignants plus murs se font bombarder de questions par leurs cadets dans la profession à qui le plan inculque assez vite de ne pas travailler en vase clos.

De sorte que, en à peine quatre ans, la pédagogie a pris une place centrale dans les préoccupations institutionnelles. Une réorganisation de la structure administrative a même permis de regrouper les enseignants en équipes programmes plutôt que par équipes disciplinaires. Des nouveaux rôles se sont développés parmi les enseignants eux-mêmes: aide pédagogique individuel, responsable du suivi des élèves. Des projets institutionnels comme celui de la formation fondamentale mobilisent l'ensemble des programmes à travers des journées pédagogiques dont le taux de participation n'a pas descendu en bas de 80% au cours des trois dernières années. Une politique de développement des ressources humaines est née dont la priorité est de donner accès au plus grand nombre possible à du perfectionnement pédagogique. Et dire que nous ne voulions qu'encadrer les nouveaux enseignants...

DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIERES RÉALISTES

Nous en arrivons à une brève description de ce Plan d'encadrement. Nous vous en proposons un résumé qui met en évidence les rôles de ses principaux intervenants. Cela afin de mieux saisir le coût qui s'y rattache.

Et d'abord les objectifs qu'il poursuit:

- favoriser la meilleure intégration possible de la nouvelle enseignante et du nouvel

enseignant à l'I.T.A. de La Pocatière;

- l'aviser clairement de ses devoirs et de ses droits;
- l'accompagner dans l'apprentissage de sa profession;
- évaluer son rendement de façon progressive afin de lui permettre d'améliorer ses performances le plus rapidement possible;
- prendre une décision juste et éclairée sur son réengagement éventuel.

Il y a, dans ces cinq objectifs, à la fois quelque chose d'ambitieux et quelque chose de très banal. Ne sont-ce pas là des intentions qui siègent au cœur des soucis quotidiens de la plupart des directeurs généraux et des D.S.P. de nos collègues? Assurément! Nous n'avons donc rien inventé...

L'originalité du projet ne réside donc pas dans les fins qu'il poursuit mais bien plutôt dans les moyens qu'il s'est donnés pour y parvenir. Et c'est de ces moyens dont je veux surtout vous entretenir.

Des moyens...

D'abord les personnes. Nous avons cru, et ce dès l'origine, qu'un tel plan ne pourrait survivre que s'il était l'œuvre d'une équipe. Une équipe qui regroupe des cadres, bien sûr, mais aussi des collègues de la nouvelle enseignante ou du nouvel enseignant. Des directeurs, donc, et des enseignants. Mais aussi, pour des raisons que l'on devine, d'un professionnel spécialiste en sciences de l'éducation, en l'occurrence, le conseiller pédagogique. Une sorte de triade dont les éléments ont cependant des rôles distincts qui respectent tout à fait la nature de leur fonction respective.

Le directeur intervient au début du processus pour préciser au nouvel enseignant les ressources matérielles et humaines dont il dispose pour accomplir son travail. Mais aussi pour circonscrire les attentes de l'institution à son égard. Il interviendra comme observateur en cours de route afin de prendre une décision mieux éclairée en fin de parcours.

Un collègue de travail, qui est responsable de

l'animation pédagogique du département d'appartenance du nouvel enseignant et qui a le titre de chef de département, l'accompagne dans une forme de parrainage principalement sous l'angle de la discipline qu'il enseigne. Ce chef de département intervient donc tout au long du processus en alternance avec le conseiller pédagogique.

Le conseiller pédagogique, pour sa part, intervient selon l'une ou l'autre des modalités suivantes choisies par le nouvel enseignant dès son engagement: une formule tutorale ou une formule collective. Dans le premier cas, des rencontres d'environ une heure aux deux semaines permettent d'aborder avec lui différents thèmes psychopédagogiques (la planification d'un cours, la psychologie de l'apprentissage, l'évaluation des apprentissages, les stratégies d'enseignement, etc.). Ces thèmes demeurent cependant un prétexte puisque l'objectif de ces rencontres est avant tout de faire le point sur les difficultés rencontrées et de répondre aux besoins plus immédiats de la personne encadrée. Quant à la formule collective, elle permet d'aborder les mêmes thèmes avec d'autres nouveaux enseignants dans le cadre d'une activité de perfectionnement qui s'inscrit dans le programme CPE de PERFORMA offert dans la plupart des collèges par l'Université de Sherbrooke. Cette dernière formule est un peu plus exigeante, notamment à cause des travaux à réaliser, mais offre également l'avantage d'initier les personnes encadrées au perfectionnement psychopédagogique.

Ensuite, des priorités. Il ne s'agit pas de confier à des individus un tel dossier pour que le projet se réalise par miracle. Encore faut-il que les tâches reliées au plan d'encadrement trouvent une place significative dans l'ensemble des mandats de ses principaux agents. Ce que notre établissement a très vite compris. C'est en quelque sorte le prix à payer pour jouir des nombreux bénéfices dont nous parlerons dans quelques instants. Or, il y a une variable qui agit directement sur la qualité d'un tel plan, c'est le nombre de nouvelles personnes à encadrer. Considérons seulement la rencontre d'une heure aux deux semaines pour chaque nouvel enseignant avec le conseiller pédagogique pour saisir l'ampleur de la situation. Faites vous-mêmes le calcul: 10 personnes à encadrer représentent d'emblée 5 heures/semaine à consacrer aux rencontres sans compter la préparation de celles-ci... Quant au chef de département, on a déjà prévu à sa tâche d'enseignant un dégrèvement de quelques

heures/semaine pour l'animation pédagogique qui lui est confiée mais qui s'adresse évidemment autant aux enseignants plus expérimentés qu'aux nouveaux.

Évidemment, la petite dimension de notre institution, qui nous impose trop souvent de choisir entre deux services essentiels, nous sert remarquablement bien dans ce cas. Nous n'accueillons jamais plus que dix nouveaux enseignants par session. Mais comme la direction doit se prononcer au terme de leur contrat sur la qualité des services qu'ils ont donnés, il nous est apparu important de favoriser rapidement le développement de ces ressources parce que nous étions tous convaincus, patrons et syndiqués, et ce dès le départ, que ce sont les personnes qui influencent le plus la qualité de la formation.

En lien avec le développement organisationnel

En prenant connaissance du rapport de Madame Lise Poirier-Proulx sur le développement organisationnel, nous avons constaté que notre projet s'inscrit tout à fait dans une telle démarche. Il ne s'agit pas, en effet, de porter un jugement définitif et sans lendemain sur les personnes que nous engageons comme enseignant. Il est plutôt question de tenir compte des forces et des faiblesses de ces personnes pour ériger avec elles un projet de développement institutionnel en même temps qu'un projet de développement plus personnel. Tout projet de perfectionnement professionnel digne de ce nom ne doit-il pas s'inspirer d'une analyse sérieuse des besoins auxquels il prétend répondre? Comment peut-on parler sérieusement de perfectionnement sans se référer à un certain constat de ce qu'il y a à parfaire et donc, osons le mot, à une "évaluation"?

LES EFFETS DU PLAN D'ENCADREMENT

C'est la partie de cette présentation que j'appréhende le plus. On voudra sans doute des chiffres, des statistiques, des données précises, scientifiques. Nous ne disposons pas de ce genre de données si précieuses eussent-elles pu être pour promouvoir ce type d'intervention. Il y a bien le taux de participation volontaire qui est de 100% après déjà quatre ans de fonctionnement qui nous indique que nous ne nous sommes sans doute pas complètement trompés. Mais ce n'est pas ce genre d'effet qui nous motive le plus à continuer. Ce sont plutôt les constats quotidiens

que nous faisons qui prennent l'une ou l'autre des formes suivantes: une ouverture d'esprit face aux questions pédagogiques, une participation active de plus en plus palpable lors des journées pédagogiques, un engagement de plus en plus ferme face aux projets institutionnels comme la formation fondamentale et l'aide à l'apprentissage, des plans de cours de plus en plus riches et conformes aux exigences de notre Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages, des équipes départementales multidisciplinaires de travail plus dynamiques. Et ce ne sont là que les effets les plus directs. Parce que nous constatons également un effet d'entraînement auprès des enseignantes et des enseignants plus expérimentés, des chefs de départements qui redécouvrent la pédagogie dans leur rôle d'accompagnateurs, des directeurs qui se sentent de plus en plus à l'aise avec leurs interventions parce que leurs attentes se sont clarifiées d'abord pour les nouvelles personnes engagées mais aussi pour les autres... Et nous sommes persuadés qu'il ne s'agit que de la pointe de l'iceberg. Et nous savons déjà en plus que cela ne va que s'améliorer.

Pour en savoir davantage sur ce plan d'encadrement, on peut s'adresser au Service de l'animation et du développement pédagogique rattaché aux Services éducatifs de l'Institut de technologie agro-alimentaire de La Pocatière. C'est avec plaisir que nous répondrons à vos questions sur cet important sujet. Une bande vidéo intitulée *Enseigner, ça s'apprend!* a également été conçue à partir des témoignages des enseignants qui ont participé à ce processus d'accompagnement au cours de l'automne 1991.