

Le soutien aux nouveaux enseignants et aux nouvelles enseignantes

Guy Herbert*

Conseiller pédagogique
Cégep de Saint-Jérôme

Lors du colloque de l'AQPC de 1990, monsieur Jean-Claude Méthot, vice-recteur à l'université Laval, avançait l'idée de la mise en place, dans cette université, d'un programme de formation qui faciliterait l'intégration des nouveaux professeurs dans un contexte de renouvellement massif du personnel enseignant. Selon une prévision de la Fédération des cégeps, le réseau collégial allait, à moyen terme, être affecté par un changement semblable. Afin que le collège de Saint-Jérôme soit prêt à faire face à ce phénomène, plutôt que d'avoir à l'affronter après coup et dans l'improvisation, le service de recherche et développement pédagogiques mit alors à son plan de travail de l'année 1990-1991 l'élaboration d'un programme de formation minimale des nouveaux enseignants.

Dès le trimestre d'automne, un comité de travail fut créé. Au fur et à mesure des rencontres, le projet se précisa. Ainsi, l'expression « formation minimale » fut abandonnée parce que péjorative et remplacée par « formation initiale », de même que fut ajoutée la dimension de l'accueil.

En juin 1991, le projet était achevé et son implantation partielle était envisagée pour le trimestre d'automne. Cette intention fut déçue ; le service de recherche et développement pédagogiques ayant perdu des ressources dans la ronde des restrictions budgétaires, il lui fut impossible de compléter la production des modules de formation, lesquels devaient alors constituer le noyau du programme.

Un programme créé et mis en œuvre au cégep de Saint-Jérôme pour assurer l'accueil, la formation initiale en pédagogie et l'intégration des nouveaux enseignants et des nouvelles enseignantes.

À l'automne 1992, la direction des services pédagogiques décida d'implanter une version allégée du programme, bien que le service responsable n'ait ni les ressources ni le matériel pour répondre à cette mission. Par ailleurs, on procéda sans avoir consulté certaines instances concernées (commission pédagogique et syndicat des enseignants). Dans un tel contexte, cette première tentative d'implantation du programme connut des ratés importants.

Au trimestre d'hiver 1993, le projet de programme fut déposé pour adoption à la commission pédagogique. Les membres de celle-ci consultèrent les départements qu'ils y représentaient. Ces derniers demandèrent certaines modifications. Un comité de révision de la CP prépara une nouvelle version du programme qui fut adoptée en juin 1993.

La direction des services pédagogiques confia de nouveau au service de recherche et développement pédagogiques la responsabilité d'assurer l'implantation de la nouvelle version du programme à la rentrée suivante. Pour ce faire, elle lui octroya une ressource supplémentaire (un enseignant libéré à raison de deux jours par semaine). À l'automne 1993, le processus se mit en branle dans un certain climat de méfiance, mais cette fois il tint bon.

Le programme

Le programme s'adresse à toute personne qui enseigne au collège pour une première fois, au moins à demi-temps. Il vise à soutenir les nouveaux enseignants dans l'apprentissage du métier et non à sanctionner leur première année d'activité professionnelle par le maintien ou le retrait de la priorité d'emploi.

Certaines activités du programme relèvent du Collège et sont axées sur la diffusion de renseignements institutionnels et la transmission d'habiletés pédagogiques de base adaptées à l'enseignement collégial. D'autres activités relèvent des départements et elles ont pour but l'intégration à la vie départementale et l'apprentissage de l'enseignement de la discipline.

Accueil

Lors de l'accueil, les nouveaux enseignants reçoivent un *Guide d'accueil* et une pochette dans lesquels ils trouvent toute la documentation nécessaire à la connaissance du collège (historique, plan, programme, instances et services, politiques...) et les caractéristiques et exigences principales du milieu collégial. Le midi, lors d'un repas, ils rencontrent les coordonnateurs de services. Cette activité est obligatoire.

Formation initiale

Cette formation vise à fournir, en quatre périodes d'environ deux heures trente au tout début du trimestre, des habiletés pédagogiques de base adaptées à l'enseignement collégial. La formation porte sur la planification de l'enseignement, la rédaction du plan d'étude, la préparation et la prestation d'une leçon, l'évaluation des apprentissages. Ces périodes de formation sont obligatoires pour les enseignants qui ont moins de deux années d'expérience pertinente d'enseignement dans le réseau collégial. Elles sont facultatives pour tous les autres.

* Avec la collaboration de Denis Ménard, coordonnateur du service de recherche et développement pédagogiques.

Formation proprement dite

Cette formation se poursuit pendant toute l'année que dure le programme et elle repose sur trois ouvrages qui constituent en quelque sorte des modules d'auto-enseignement. Ces volumes sont : *La préparation d'un cours*, de Richard Prigent (Montréal, Éditions de l'École Polytechnique de Montréal, 1990, 272 p.) ; *La différence qui fait la différence*, d'Ulric Aylwin (Montréal, AQPC, 1992, 114 p.) et *Enseigner mieux Stratégies d'enseignement*, de Jean Proulx (Cégep de Trois-Rivières, 1993, 340 p.).

Ces volumes sont réservés à la bibliothèque et leur retrait est laissé à la libre initiative des nouveaux professeurs. C'est un moyen que nous mettons à leur disposition afin de les soutenir dans leur enseignement, et liberté leur est laissée de l'utiliser ou pas. Les nouveaux enseignants ont évidemment tout le loisir de consulter le service de recherche et développement pédagogiques quand bon leur semble.

Parrainage ou marrainage départemental

Un autre aspect de la formation revient aux départements. Les habiletés et savoirs pédagogiques ont à être assumés dans le cadre d'une discipline donnée. À cet égard, les lieux d'expérience et de transmission ne peuvent être que les départements. D'ailleurs, à Saint-Jérôme, pour répondre à ce besoin de formation lié à la discipline, de nombreux départements ont déjà des pratiques d'encadrement de leurs nouveaux professeurs. Le Collège reconnaît et respecte ces pratiques là où elles existent et il en institue là où il n'y en a pas.

Tous les départements qui ont un nouveau professeur doivent nommer pour celui-ci une marraine ou un parrain dont la fonction est de faciliter – par des conseils, des informations sur les cours enseignés, la clientèle étudiante, les politiques départementales – l'adaptation de ce nouveau à l'enseignement de la discipline et à la vie départementale.

Les départements concernés ont satisfait à cette demande de parrainage ou marrainage selon des modalités qui leur sont propres.

Constitution d'un dossier personnel

Un dossier personnel informatisé est ouvert au nom de chacun des nouveaux professeurs. Il demeure actif tout au long de la présence de ces derniers dans le programme. Il est confidentiel et ne contient, comme données, que ce qui est essentiel pour suivre leur cheminement dans les activités du programme.

Rencontre de mise en commun

En milieu de trimestre, la possibilité est offerte (l'activité est facultative) aux nouveaux de se rencontrer en présence d'un animateur de l'extérieur, afin de discuter de leur expérience (problèmes, trucs pédagogiques, besoins...).

Test de perception des élèves

Vers la moitié de chacun des trimestres, les nouveaux font obligatoirement passer un test de perception de leur enseignement à leurs étudiants. Ce test est administré à deux groupes au premier trimestre et à un seul au second, cela pour des raisons de coût. Le nombre de nouveaux étant important, le coût de l'opération est assez élevé. Le test qui a été retenu l'an passé est le PERPE supérieur, version longue. Cette année, nous avons opté pour la version abrégée du PERPE supérieur. Nous avons choisi PERPE parce que ce test est d'usage formatif et qu'il présente toutes les garanties de validité.

Pour obtenir la perception des étudiants en stage, nous avons adapté un test américain, le *Stanford Teacher Competence Appraisal Guide*.

Les résultats de ces tests restent confidentiels. Cependant, les parrains et les marraines ainsi que les conseillers pédagogiques du service de recherche et développement pédagogiques peuvent assister les nouveaux, à leur demande, dans l'interprétation des résultats.

Bilan de fin de trimestre

Cette activité est obligatoire et elle consiste à faire un retour sur le trimestre. Elle se fait à partir d'un questionnaire d'auto-évaluation (envoyé à l'avance aux nouveaux afin de leur permettre d'identifier

leurs besoins en termes de soutien pédagogique) et du matériel d'enseignement, dont nous demandons au préalable le dépôt afin de l'analyser. Ce matériel est composé des plans d'étude, du matériel didactique distribué aux étudiants et d'échantillons de moyens d'évaluation formative et sommative.

Le bilan comme tel consiste en une rencontre entre un conseiller pédagogique du service et le nouveau, accompagné de son parrain ou de sa marraine. Lors de cette rencontre, il s'agit de faire ressortir les besoins de formation et de soutien pédagogiques à travers une discussion sur l'expérience d'enseignement du nouveau et le matériel qu'il a déposé.

Plan de formation

Les besoins de formation établis, le service de recherche et développement pédagogiques fournit aux nouveaux une liste de moyens pour leur permettre de poursuivre leur formation au delà du programme (proposition de cours, livres, articles, etc.).

Bilan des activités du programme

Nous avons réalisé toutes les activités du programme sur une année complète (1993-1994) et nous les avons évaluées à l'aide des questionnaires que nous avons élaborés. Ces questionnaires n'ont évidemment pas fait l'objet d'une validation. Cependant, par ce moyen, nous avons obtenu un ensemble de données indicatives de la manière dont ont été perçus le programme dans son ensemble et ses activités particulières.

Ces questionnaires ont été envoyés aux nouvelles enseignantes et aux nouveaux enseignants, aux parrains et aux marraines ainsi qu'aux responsables de la coordination départementale. Nous avons donc évalué la perception des gens qui ont été liés, dans les départements, à l'implantation du programme et non l'effet de celui-ci sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement des nouveaux enseignants. C'est là une opération complexe où il aurait fallu constituer des groupes témoins, se donner des moyens raffinés de dépister l'efficacité de nos interventions sur la qualité de la formation des étudiants. Nous n'avons ni le temps ni les ressources pour cela.

Le programme

Le programme a été jugé cohérent dans sa construction ; dans l'ensemble, ses activités sont qualifiées de pertinentes. Un des nouveaux enseignants interrogés nous a cependant dit que la responsabilité de l'application du programme devrait être assumée par les départements et non par le service de recherche et développement pédagogiques.

Quelques coordonnateurs nous ont répondu qu'il s'agit là d'une initiative à maintenir, mais dans le respect des pratiques départementales d'encadrement, là où elles existent. Un coordonnateur nous a également recommandé de consulter le département avant d'exempter une personne des périodes de formation initiale.

Liste des nouveaux professeurs

L'examen des dossiers des nouveaux se fait sur la base d'une liste remise par la direction des études. En principe, cette liste doit comporter les noms des nouveaux qui signent un contrat d'une charge égale ou supérieure à un demi-temps avec le Collège, ainsi que nous l'avons déjà dit. Cependant, nous avons fait quelques accrocs à cette règle. Des professeurs qui approchaient cette charge ont été intégrés dans le programme ; de même ceux qui ont vu leur tâche baisser en deçà du demi-temps au deuxième trimestre d'engagement y ont été maintenus. Nous avons jugé qu'il était de la responsabilité de l'établissement d'aller jusqu'au bout de la démarche de formation entreprise avec eux.

Par ailleurs, une chargée de cours en anglais a été, suite à sa demande, admise dans le programme, compte tenu du fait que, cette année, elle serait à temps plein. Dans la même veine, ajoutons que nous ne refusons pas d'intégrer les volontaires. Ainsi, avons-nous accueilli une personne sur cette base l'année dernière.

Reconnaissance des acquis

Nous avons énoncé plus haut les critères d'intégration des nouveaux professeurs dans la formation initiale. L'an passé, nous avons exempté de cette formation les professeurs ayant une formation universitaire en pédagogie. Cette année, nous avons

revu notre manière de faire, et ce pour deux raisons principales. La première est que, selon nous, cette formation est générale et qu'elle a besoin d'être adaptée au niveau d'enseignement collégial. La seconde raison tient au fait que l'inclusion obligatoire des professeurs dans la formation initiale a l'avantage de les intégrer dans un groupe de pairs et de créer des contacts et des échanges autour de préoccupations communes.

Accueil

Les différents aspects de l'accueil au collège ont été très positivement évalués par les participants. Deux problèmes sont cependant ressortis de l'évaluation.

D'une part, les gens ont trouvé l'opération longue. Nous avons corrigé la chose. Dorénavant, les responsables de services ne présentent plus oralement leur service, mais ils sont conviés, le midi, à rencontrer les nouveaux lors d'un dîner commun. D'autre part, on considère que l'accueil se tient dans une semaine chargée pour certains départements. Mais il n'est guère possible de le déplacer. Le tenir en juin aurait l'inconvénient d'en exclure les professeurs engagés au début d'août ; faire l'opération une semaine plus tôt, donc avant la rentrée officielle des professeurs, n'est guère envisageable.

Formation initiale

Les participants apprécient le contenu des périodes de formation initiale et leur durée paraît convenable. Les personnes présentes à ces activités ont également apprécié la documentation distribuée lors de celles-ci.

Ce qui fait problème, c'est de trouver, pour tenir ces activités, un moment convenant à tous. La période de libération commune du lundi est très utilisée et les activités de formation entrent facilement en conflit avec d'autres activités départementales.

Cette année, nous avons réduit ce problème en tenant trois des quatre périodes de formation au cours de la semaine précédant le début des cours. Il n'en reste donc plus qu'une à tenir pendant la période de libération commune du lundi.

Rencontre de mise en commun

Cette activité, facultative, n'a guère eu de succès. Elle a eu lieu une seule fois, au premier trimestre, et six personnes sur les neuf volontaires se sont présentées. De ces six personnes, quatre avaient l'habitude de se côtoyer quotidiennement dans le même département ! L'intérêt des échanges en a forcément été réduit. C'est d'ailleurs le jugement qui ressort de l'évaluation faite par les participants.

Au second trimestre le nombre de volontaires a été trop faible pour organiser la rencontre.

Il faut s'attendre qu'une activité facultative soit traitée comme telle et qu'elle ne puisse se dérouler à tous les trimestres. Cependant, nous croyons que c'est une activité intéressante et nous réfléchissons à des moyens qui en permettraient la tenue régulière.

Formation proprement dite

Les ouvrages utilisés ont été jugés pertinents, complets et abordables. Ces ouvrages commencent d'ailleurs à circuler dans les départements et des « anciens » viennent maintenant s'enquérir auprès du service de recherche et développement pédagogiques de l'endroit où se les procurer !

Parrainage et marrainage

Les nouveaux disent avoir reçu une disponibilité et un soutien réels de leur parrain ou marraine et sont satisfaits de la façon dont le département a procédé pour leur attribuer ce parrain ou cette marraine.

Quant aux parrains et aux marraines, ils trouvent très utile la formule et fort supportable la charge de travail occasionnée par un tel rôle. Par ailleurs, ils estiment que la définition des modalités de soutien liées au parrainage départemental doit continuer d'appartenir au nouveau et à son parrain ou sa marraine. Certaines personnes ont également répondu qu'elles souhaiteraient participer à l'analyse du matériel déposé par le nouveau afin de préparer le bilan de fin de trimestre.

Les coordonnateurs, quant à eux, ont très majoritairement souhaité que l'attribution des parrains et des marraines continue de relever des départements, tout comme la définition de la forme que peut prendre cet encadrement départemental.

Test de perception des élèves

Les nouveaux ont fait une évaluation mitigée de l'utilité de disposer de la perception de leurs étudiants sur leur enseignement, tout comme de l'impact de ce type de données sur leur pratique.

Pour tenter d'améliorer cette dernière appréciation, nous avons décidé, cette année, d'utiliser la version abrégée du PERPE. Quant aux autres aspects qui ressortent de l'évaluation du test de perception des étudiants, ils peuvent se comprendre dans un contexte institutionnel où, d'une part, n'existait aucune pratique obligatoire d'évaluation, même formative, et où, d'autre part, les enseignants ne sont en général guère sensibles à ce genre d'information.

Bilan de fin de trimestre

Les nouveaux ont été fortement d'accord avec le dépôt du matériel demandé pour réaliser le bilan de fin de trimestre. Cela leur a semblé un moyen pertinent pour procéder à ce bilan. D'autre part, l'analyse qui a été faite du matériel leur a semblé correcte et utile. Ils ont, de plus, apprécié la présence du parrain ou de la marraine lors de l'entrevue. Le ton, le déroulement de celle-ci ont été jugés très satisfaisants. À leur avis, ils ont eu la possibilité de faire une évaluation complète et équitable, de même que de faire ressortir leurs besoins en matériel pédagogique de soutien.

L'évaluation administrative des professeurs non permanents

Le programme d'accueil et de formation initiale des nouveaux enseignants est distinct de l'évaluation administrative des professeurs non permanents que le Collège met actuellement en place. Cette séparation des deux programmes est justifiée par la différence des finalités poursuivies : soutien et formation pour le programme d'accueil et de formation, sanction administrative, sous forme du maintien ou du retrait

de la priorité d'emploi, pour l'évaluation administrative. La répartition des responsabilités traduit cette différence dans les finalités : au service de recherche et développement pédagogiques la responsabilité de l'accueil et de l'intégration, à la direction des études la responsabilité de l'évaluation administrative des professeurs qui n'ont pas la permanence.

Cependant, il faudra coordonner les deux opérations, sinon nous risquons de doubler des interventions, ce qui ne manquera pas d'entraîner un certain nombre d'irritants. Par exemple, le fait de répéter, dans les mêmes groupes d'étudiants, la passation d'un test de perception, de demander de constituer le même dossier d'évaluation aux nouveaux professeurs, peut être perçu comme un processus lourd. De plus, l'utilisation d'un même test servant à la fois dans le cadre de la formation et de l'évaluation administrative est souhaitable. Autrement, l'administration pourrait maintenir ou retirer la priorité d'emploi sur la base de données qui ne seraient pas comparables et qui seraient possiblement en discordance avec les nôtres. Nous serions alors placés dans une situation délicate : laisser faire les choses sans intervenir, pour préserver l'étanchéité des deux systèmes ou intervenir en jouant un rôle qui n'est pas le nôtre ; ceci pourrait remettre en question notre crédibilité et notre indépendance à l'égard du processus de sanction administrative.

Conclusion

Après un début de mise en œuvre délicat, le programme d'accueil et de formation initiale des nouveaux enseignants est maintenant en place au cégep de Saint-Jérôme. Il ressort que le programme répond à un réel besoin. Hormis quelques aspects particuliers, les activités sont évaluées très positivement. Suite à ce bilan, nous cherchons des solutions aux quelques problèmes que nous avons dépistés, afin de consolider et d'améliorer l'efficacité du programme. Nous suivons de près l'implantation du processus d'évaluation administrative, en vue de prévoir et d'aplanir les difficultés.

Cependant, le problème le plus sérieux est sans doute encore à venir. Alors que le sommet de la vague du renouvellement du personnel enseignant n'est pas atteint, nous avons eu l'an passé, et nous avons cette année encore, autour de trente nouveaux enseignants dans le programme. Il se pourrait que, rapidement, nous ayons à intégrer un nombre trop important de nouveaux enseignants dans un contexte où les ressources se raréfient et la charge de travail liée aux exigences du renouvellement de l'enseignement collégial commence seulement à se faire sentir. Sous la pression du besoin, il nous faudrait alors sans doute revoir nos modes d'organisation.