

## POURQUOI APPRENDRE SEUL ET SUR LE TAS CE QUE D'AUTRES SAVENT DÉJÀ !

Francine CHARTRAND, coordonnatrice Perfectionnement professionnel et Chantal THIBOUTOT, gestionnaire Projets et initiatives stratégiques – La Cité collégiale

### INTRODUCTION

Certaines créations naissent d'un besoin. C'est le cas du Programme de formation en pédagogie et en andragogie pour les nouveaux enseignants. À l'automne 2000, au moment de la création de ce programme, notre contexte nous poussait à l'action :

- l'embauche du nouveau personnel enseignant allait en s'accroissant ;
- la cohorte enseignante était très hétérogène ; certains avaient œuvré dans des milieux universitaires, collégiaux et même au niveau secondaire alors que d'autres avaient très peu ou pas d'expérience de la salle de classe.

Nous étions devant un dilemme de taille. Comment faire pour que tous ces professionnels, au bagage fort diversifié, puissent s'actualiser et se réaliser comme enseignants? Comment tenir compte de leurs besoins sans les éteindre avec notre bonne volonté de formatrices? Nous avons une vision, celle d'offrir un service personnalisé et nous voulions qu'elle repose sur deux stratégies de formation :

- miser sur la croyance que nos nouveaux enseignants sont motivés et qu'ils sont aptes à s'autogérer à condition que leur contexte d'apprentissage favorise une mise en application immédiate et en situations réelles ;
- traiter à la fois la dimension affective et la dimension intellectuelle.

Nous étions également conscientes que la qualité de la formation offerte aux étudiants est un reflet de la qualité de la formation reçue par les enseignants. Cette prémisse nous a aidées à définir les quatre objectifs de notre programme de formation.

- Développer une organisation apprenante qui favorise le partage des savoirs et la valorisation des relations en offrant à chaque enseignant l'occasion de s'actualiser selon ses besoins et son étape de vie professionnelle.
- Faciliter l'intégration du nouvel enseignant à l'environnement collégial.
- Favoriser l'acquisition de principes pédagogiques et andragogiques.
- Guider le nouvel enseignant dans la conception, la construction et la livraison de ses cours.

Ces objectifs et ces stratégies nous donnaient les fondements du programme, mais nous ne savions pas pour autant comment faire pour qu'ils deviennent réalité. Nous avons donc effectué un travail de recensement auprès de collèges ontariens et d'universités ontariennes et québécoises qui nous a permis de constater que la formation offerte aux nouveaux arrivants, lorsqu'elle est présente, variait considérablement sur le plan de l'approche privilégiée.

Certains optaient pour un cheminement commun à l'intérieur d'une formation prédéterminée, d'autres préconisaient un programme fait sur mesure pour chaque participant. Une institution avait une approche hybride avec un volet collectif prédéterminé et un volet individuel. Finalement, il y avait l'option d'un arrimage avec un programme de formation en enseignement déjà existant au niveau universitaire.

## 1. DESCRIPTION DU PROGRAMME

À la suite de l'étude des pratiques exemplaires des établissements postsecondaires recensées, nous avons opté pour une approche andragogique hybride où cohabitent l'échange avec les pairs et le cheminement individualisé. Notre défi a ensuite été de trouver un équilibre entre ces deux stratégies. Cette notion d'équilibre est en effet devenue le fil conducteur dans la création du Programme de formation en pédagogie et en andragogie et dans toutes les initiatives qui en ont découlé.

### 1.1 Cadre opérationnel

La définition du cadre opérationnel reposait sur la croyance que le succès d'un programme de formation passe par l'engagement et la motivation des parties impliquées. Nous avons donc inclus une reconnaissance sur la charge de travail des enseignants pour donner de la crédibilité au programme de formation, pour inciter les nouveaux enseignants à s'approprier leur démarche de perfectionnement professionnel et pour signaler l'endossement du programme par la corporation. C'était également pour nous un moyen de tenir compte de la dimension affective.

Pour que ces derniers se sentent appuyés et qu'ils aient le goût de s'investir dans le milieu et dans leur profession, nous avons pris une décision qui peut sembler paradoxale : celle de rendre facultative la participation au programme. Nous croyions que, pour en tirer profit, le participant doit être disposé à mettre le temps et les efforts nécessaires. Il revient donc à l'établissement de promouvoir le bien-fondé du programme et d'encourager les participants potentiels à y participer tout en privilégiant leur libre choix. Cet élément de choix nous paraissait fondamental

La durée du programme a été établie à deux ans et les volets *Intégration* et *Formation* ont été élaborés. Le volet *Intégration* est offert au cours de la première session de travail suivant l'embauche des enseignants et il s'étend sur une période de quatre mois. C'est un processus de groupe qui s'adresse simultanément à l'ensemble des nouveaux enseignants. Il est surtout orienté vers le développement d'un groupe d'appui et l'amorce d'un réseau professionnel en éducation, le partage des expériences vécues sur le plan pédagogique, l'identification de solutions concrètes à des problèmes reliés à l'enseignement et l'identification des ressources, soit les personnes, les services, les activités de formation, les outils didactiques. Le tout est agrémenté d'un repas léger.

Les cinq rencontres de deux heures qui composent le volet *Intégration* ont pour buts d'offrir aux participants la possibilité de développer une pratique réflexive et d'en partager les résultats avec leurs collègues. Elles offrent surtout un milieu sécuritaire où les nouveaux arrivants peuvent exprimer ce qu'ils vivent. Les enseignants réalisent rapidement qu'ils ne sont pas les seuls à vivre les mêmes expériences.

En travaillant conjointement avec des personnes qui évoluent dans le même cadre qu'eux, les enseignants apprennent petit à petit à poser un regard critique sur leurs actions et à définir leur zone de confort. Une fois qu'ils ont déterminé ce qui les met à l'aise ou ce qui les rend mal à l'aise, ils sont mieux outillés pour créer et maintenir un milieu favorable à l'apprentissage et à l'enseignement. En d'autres mots, si les enseignants adoptent des comportements qui les rendent confortables dans leur pratique, les étudiants le sentiront et seront, à leur tour, plus réceptifs à leur enseignement.

Le volet *Intégration* est accompagné d'un certain nombre d'ateliers spécialisés. D'une durée moyenne de trois heures, ces ateliers traitent des sujets suivants :

- les stratégies d'enseignement,
- l'intervention auprès d'une clientèle difficile,
- l'évaluation de l'apprentissage,
- l'animation en salle de classe,
- la communication interculturelle,
- l'art de poser des questions et d'y répondre,
- l'importance de la rétroaction,

Le volet *Formation* débute à la deuxième session de travail et se prolonge sur une période de 18 mois. Il vise la prise en charge par l'enseignant de sa propre formation pédagogique et andragogique. Ce volet utilise une approche individuelle s'adaptant aux besoins et à l'expérience de chaque nouvel enseignant.

Chacun d'eux suit un cheminement en quatre étapes.

### **Le bilan des apprentissages et des besoins de formation**

Cette étape a pour objet de confirmer l'engagement des participants dans leur démarche de perfectionnement. Au cours d'une entrevue de 90 minutes au début du deuxième semestre, chaque enseignant définit et analyse la nature de ses besoins. Il identifie les résultats d'apprentissage et les indicateurs de réussite qu'il veut atteindre. Ces derniers couvrent l'ensemble de l'acte d'enseignement. Pour chacun des résultats d'apprentissage, le candidat détermine, à l'aide de la grille *Bilan des apprentissages et des besoins en formation*, dans quelle mesure il atteint le résultat et quelle est l'importance de l'atteinte de ce résultat d'apprentissage sur son enseignement. Il est donc en mesure de déterminer quels sont les aspects sur lesquels il portera son attention. À la suite du bilan des apprentissages et des besoins de formation, l'enseignant remplit le formulaire *Besoins en formation* qui sera signé par la direction du secteur afin d'obtenir son aval et son appui.

### **L'élaboration d'un plan de perfectionnement professionnel**

Les enseignants précisent leurs besoins de formation à partir des résultats obtenus à l'étape du bilan des apprentissages. La détermination des besoins en formation est effectuée à l'aide de la grille *Plan de perfectionnement professionnel*. Ils déterminent également les moyens à privilégier et les échéanciers prévus.

### **La formation sur mesure**

Les activités de formation sont individualisées et peuvent prendre la forme de rencontres avec la personne-ressource du Centre de ressources pour les enseignants. Au besoin, ces rencontres sont accompagnées d'un programme de lecture ou d'activités parallèles telles que l'observation en salle de classe. Les rencontres avec d'autres personnes-ressources, les visites professionnelles et la participation à des ateliers sont également des moyens privilégiés.

### La définition et la réalisation d'un projet professionnel

L'intégration des principes pédagogiques et andragogiques est favorisée par la mise en œuvre, par l'enseignant, d'un projet qui touche une ou plusieurs facettes de l'acte d'enseignement. Les projets sont concrets et leur mise en application se fait généralement au fur et à mesure de leur développement. La définition du projet professionnel est effectuée à l'aide de la grille *Plan d'action d'un projet professionnel* et diverses étapes sont franchies afin d'en assurer la réalisation: la vérification de la faisabilité du projet, la détermination des étapes de la mise en œuvre, la finalisation d'un plan d'action et l'établissement d'un échéancier ainsi que la réalisation du projet et sa validation.

#### 1.2 Exemples de projets

- Développement de programmes et de cours, révision de programmes.
- Intégration des TIC en salle de classe: plateforme de formation (WebCT), utilisation de logiciels spécialisés et de logiciels de présentation.
- Stratégies d'enseignement et d'apprentissage: apprentissage par problèmes, *coaching*, portfolio d'apprentissage, simulations, apprentissage par le jeu, travail en équipe.
- Outils: outils d'évaluation, banque de questions informatisée, grilles de correction, mises en situation, études de cas, élaboration de matériel didactique, fabrication de maquettes, consignes écrites pour la réalisation de travaux.
- Stratégies de responsabilisation des étudiants: site Web interactif.
- Tutorat en français.
- Développement de partenariats, développement de réseaux professionnels pour fidéliser les diplômés.
- Encadrement des étudiants pour leur choix de stage.

#### 1.3 Partage d'expériences: une activité continue

Les enseignants ont vite pris goût au partage de leurs expériences professionnelles et ils ont insisté pour que d'autres forums soient créés. C'est ainsi qu'une rencontre de réseautage a été ajoutée à la fin du volet *Formation*. Au cours de cette rencontre, les participants présentent leurs projets professionnels. Les stratégies et les outils développés sont mis en commun et nous célébrons les réalisations.

## 2. CRÉATION D'UN CERTIFICAT D'ÉTUDES SUPÉRIEURES EN ENSEIGNEMENT POSTSECONDAIRE

Dans la phase exploratoire qui a mené à la création du présent programme de formation, un scénario favorisait une approche collaborative avec une autre institution pour assurer la formation de nos enseignants. Nous avons repris ce scénario et, dès la deuxième année d'existence de notre programme, nous avons entrepris une démarche d'arrimage avec la Faculté d'éducation de l'Université d'Ottawa pour créer le «certificat d'études supérieures en enseignement postsecondaire», dont les cours de deuxième cycle s'articulent autour de trois axes: l'enseignement et l'apprentissage des adultes, les technologies de l'information et de la communication ainsi que l'évaluation des apprentissages. Les enseignants qui obtiennent le certificat et qui répondent aux exigences d'admission peuvent, par la suite, faire une demande aux programmes de maîtrise en éducation.

À la suite de la création du certificat d'études supérieures, nous étions à la recherche d'une université qui accepterait nos enseignants expérimentés qui n'ont pas de diplôme de premier cycle mais qui désirent quand même poursuivre des études au deuxième cycle. Le diplôme d'études supérieures spécialisées en andragogie de l'Université du Québec en Outaouais s'est avéré un débouché intéressant puisque ce programme accepte des étudiants sur une base adulte.

### 3. LES RETOMBÉES

Depuis 2000, on dénombre 69 enseignants qui ont terminé le Programme de formation en pédagogie et en andragogie, ce qui représente 98,6% de participation. Notre prémisses qui consistait à laisser libre choix aux enseignants d'adhérer ou pas au programme était donc fondée. Nous devons en partie nos résultats au bouche-à-oreille qui s'est accru au cours des années. Au début du programme, nous comptions sur nos activités d'accueil et sur le soutien des directions pour informer et recruter les enseignants. Au fur et à mesure que les cohortes se sont succédé, nous avons eu droit à l'appui d'ambassadeurs qui avaient eux-mêmes suivi le programme et qui le recommandaient avec enthousiasme à leurs pairs. Après la première année d'existence, nous avons pris un peu de recul pour faire un bilan. Nous avons fait deux constats :

- les enseignants cherchent des dispositifs structurés pour échanger sur leur acte d'enseignement ;
- nous avons très peu d'initiatives en place qui leur permettent de tels échanges.

C'est au cours de cet exercice que nous avons élaboré la philosophie qui donne maintenant le ton à notre quotidien *Pourquoi apprendre seul et sur le tas ce que d'autres savent déjà!* C'est d'ailleurs cette philosophie qui a donné le coup d'envoi à une gamme d'initiatives qui allaient lentement mais sûrement prendre la forme de communautés d'apprentissage progressives.

### 4. CE QUI EXISTE MAINTENANT

#### 4.1 Site Web du CRE

En 2006, le Centre de ressources pour les enseignants a décidé de miser sur le climat d'échanges qui existe déjà en ajoutant une section intitulée « Je partage... » sur son site Web. Cet outil permet aux finissants du Programme de formation en pédagogie et en andragogie de mettre à la disposition de leurs collègues les projets qu'ils ont développés au cours de leur volet *Formation*. C'est aussi un outil puissant pour inciter les nouveaux arrivants à se jumeler à des projets déjà en cours. Créer un environnement de partage est relativement facile, car les enseignants sont d'un naturel généreux. Il faut cependant réussir à contourner le réflexe d'humilité que l'on retrouve chez bon nombre d'entre eux. Lorsque les enseignants sont invités à publier leurs projets, ils réagissent bien souvent en disant qu'ils ne croient pas que ceux-ci pourraient être utiles et même d'intérêt pour les autres. Après tout, se disent-ils, comment un projet qui a été conçu pour un cours de spécialité X pourrait-il être pertinent pour des enseignants d'une discipline Y? Il faut aider ces enseignants à se mettre en mode transfert et à percevoir leurs réalisations comme une fondation sur laquelle d'autres pourront s'appuyer pour, à leur tour, créer des projets sur mesure.

#### **Série Pas à pas**

Depuis 2002, l'événement consistant en une série de causeries et mieux connu sous le nom de « Série Pas à pas » est presque entièrement animé par des finissants du programme de

formation. Ces rencontres de 60 minutes, à l'heure du dîner, permettent d'aborder des sujets percutants. Les participants apportent leur lunch, discutent dans une ambiance détendue et informelle en compagnie d'un collègue invité. Il se développe un climat de confiance qui mène à une solidarité professionnelle.

#### 4.2 Perfectionnement de mai et juin

Animés par l'expérience acquise en classe et par les partages avec leurs collègues, de plus en plus d'enseignants acceptent de partager leur expertise dans le cadre des ateliers de formation qui ont lieu dans la période de mai et juin.

#### 4.3 Lien entre le séminaire des éducateurs exceptionnels et la vision de *La Cité collégiale* en matière de perfectionnement

À l'automne 2004, une nouvelle orientation a été donnée au perfectionnement professionnel. Il s'agissait de l'ajout d'une démarche de formation centrée sur les besoins des équipes de travail. Cette nouvelle composante du perfectionnement professionnel venait s'ajouter à l'offre d'ateliers de formation reflétant les besoins individuels des enseignants. C'était une étape de plus vers la formation de communautés d'apprentissage.

À ce jour, les formations destinées aux équipes ont regroupé des enseignants de mêmes programmes et de mêmes secteurs, et certaines ont été intersectorielles. La prochaine étape sera de créer d'autres occasions pour rassembler les enseignants de tous les secteurs et même des enseignants d'autres collèges.

Nous pensons donc organiser un séminaire d'enseignants exceptionnels pour ceux et celles qui ont le goût de se découvrir, de se dépasser et, bien sûr, de partager. Ce forum de ressourcement éducationnel, basé sur le mouvement *Great Teachers Seminar* qui a été fondé en 1969 par David B. Gottshall, a pour prémisse qu'à long terme les éducateurs apprennent mutuellement à mieux enseigner. Lorsque bien animé, ce genre de séminaire peut devenir la meilleure forme de perfectionnement professionnel puisque la sagesse, l'expérience et la créativité collectives de tout groupe d'éducateurs en exercice dépassent de beaucoup celles de tout expert, peu importe son calibre ou sa célébrité.

La logistique est simple : des discussions en petits groupes, des plénières et suffisamment de temps libre pour explorer, pour réfléchir pour confronter les idées et pour s'approprier les pratiques gagnantes.

L'approche andragogique du séminaire repose sur l'apport des participants, car chacun d'eux est mis à contribution en présentant une innovation, en décrivant un obstacle et en enseignant un truc personnel. L'horaire est souple pour accommoder les besoins des enseignants.

#### 4.4 Effets et répercussions

La qualité de l'enseignement offert dans notre établissement s'est grandement améliorée depuis la création du Programme de formation en pédagogie et en andragogie, comme en témoignent nos résultats aux indicateurs de rendement. Les indicateurs de rendement (IR) sont en quelque sorte la fiche de performance d'un collège ontarien. Au moment des premiers sondages IR, notre collège était dans sa première décennie d'existence. Nos résultats au sondage

sur la satisfaction des étudiants nous plaçaient parmi les derniers. Huit ans plus tard, nos résultats au même sondage se sont métamorphosés. Nous figurons au deuxième rang parmi les 24 collèges de l'Ontario pour la satisfaction générale des étudiants. Nous occupons le premier rang en ce qui a trait à la satisfaction des diplômés.

Nous sommes incapables de mesurer avec précision l'impact du programme de formation, car il nous est impossible d'isoler sa contribution des autres facteurs qui pourraient donner les mêmes résultats. Toutefois, il est logique de croire que l'appui et l'encadrement reçus par les enseignants se sont reflétés dans leur pratique et que, par conséquent, les étudiants en ont été les bénéficiaires.

## L'AVENIR

Lorsque nous avons débuté notre mandat, nous avons adopté comme règle de fonctionnement de « commencer petit mais voir grand ». Toutes les initiatives proposées étaient sur une base volontaire et ceux qui choisissaient de ne pas participer au programme n'étaient pas pénalisés. Nous voulions ainsi miser sur une énergie positive qui, nous l'espérons, deviendrait communicatrice. La suite nous a permis de constater que notre sol est fertile, mais qu'il nous reste encore beaucoup à faire pour briser l'isolement professionnel.

Nous aurons à miser davantage sur nos enseignants ambassadeurs afin d'optimiser le capital intellectuel et humain, ce qui sous-entend que nous développerons des mécanismes pour que ceux qui se soucient de leur réalisation personnelle et de celle des autres puissent s'épanouir. Nous aurons à travailler sur trois plans :

- la mise en commun des réalisations ;
- la prise de conscience que de nombreux transferts s'effectuent à la suite d'une mise en commun ;
- les retombées de ces transferts comme outil d'optimisation du capital intellectuel et humain.

Les initiatives que nous avons déjà mises en place ont permis d'amorcer le développement d'une communauté d'apprentissage. Toutefois, nous avons encore beaucoup de travail à effectuer pour que, entre enseignants, le goût de passer ses savoirs devienne une seconde nature. L'appropriation de cet état de passeur que René Houde présente dans son livre *Des mentors pour la relève* est, selon nous, à la fois une stratégie et un moyen pour favoriser l'épanouissement du personnel et pour créer ce contexte de coopération, de confiance et d'équité qui est à la base d'une organisation apprenante.

## ANNEXE 1

**RÉSULTATS D'APPRENTISSAGE DU PROGRAMME DE FORMATION EN PÉDAGOGIE  
ET EN ANDRAGOGIE POUR LES NOUVEAUX PROFESSEURS**
**VOLET FORMATION**
**1. Élaborer un plan d'action personnalisé qui améliore sa pratique professionnelle.**
*Indicateurs de réussite*

- 1.1 Se donner des buts précis pour faire évoluer sa pratique d'enseignement.
- 1.2 Évaluer sa pratique d'enseignement afin d'en mesurer l'impact sur la performance des apprenants.
- 1.3 S'inscrire dans une démarche continue de développement professionnel.

**2. Rendre son activité d'enseignement la plus efficace possible afin de créer un environnement propice à l'apprentissage.**
*Indicateurs de réussite*

- 2.1 Analyser les caractéristiques de la clientèle étudiante.
- 2.2 Déterminer les moyens et les ressources connus et disponibles pour appuyer les étudiants dans l'atteinte des résultats d'apprentissage.

**3. Planifier des activités d'enseignement et d'apprentissage pertinentes, efficaces et efficaces.**
*Indicateurs de réussite*

- 3.1 Rédiger des résultats d'apprentissage de cours.
- 3.2 Planifier les stratégies d'enseignement en fonction des résultats d'apprentissage à atteindre (inclure l'utilisation de la technologie).
- 3.3 Choisir et articuler diverses méthodes d'enseignement.
- 3.4 Choisir les ressources appropriées pour appuyer l'enseignement.

**4. Mettre en oeuvre des activités d'enseignement et d'apprentissage pertinentes, efficaces et efficaces.**
*Indicateurs de réussite*

- 4.1 Choisir, adapter et créer des activités d'apprentissage appropriées à divers styles et besoins d'apprentissage.
- 4.2 Construire et utiliser des supports variés (notes de cours, recueil de lectures, transparents, cédéroms, etc.) adaptés aux différents besoins pédagogiques.

**5. Planifier et mettre en oeuvre des activités d'évaluation qui permettent de vérifier l'atteinte des résultats d'apprentissage désirés.**
*Indicateurs de réussite*

- 5.1 Définir l'importance qu'occupe l'évaluation dans le processus d'apprentissage.
- 5.2 Choisir et articuler les critères d'évaluation.
- 5.3 Choisir et articuler les méthodes d'évaluation.
- 5.4 Préparer les instruments d'évaluation.
- 5.5 Choisir et articuler les techniques de correction.

## ANNEXE 1 (SUITE)

**6. Gérer les interactions dans des groupes d'étudiants de tailles diverses.***Indicateurs de réussite*

- 6.1 Susciter des interactions professeur-étudiants, étudiants-étudiants.
- 6.2 Fournir une rétroaction précise et constructive qui aide les étudiants à évaluer leur progrès quant à l'atteinte des résultats d'apprentissage.
- 6.3 Circonscrire la source d'un problème en salle de classe.

**7. Faire profiter les membres de la communauté collégiale de ses connaissances et de ses expériences.***Indicateurs de réussite*

- 7.1 Répertorier les services et les documents pédagogiques du collège pour pouvoir orienter les étudiants en difficulté d'apprentissage.
- 7.2 Collaborer de façon proactive à la mise à jour des collections du Centre de documentation.
- 7.3 Expliquer l'infrastructure organisationnelle d'un collège communautaire.
- 7.4 Identifier les services offerts par le collège aux étudiants.
- 7.5 Identifier les services offerts par le collège au personnel.
- 7.6 Amorcer la formation de son réseau professionnel.

**8. Faire face aux devoirs et aux dilemmes éthiques de la profession d'enseignant.***Indicateur de réussite*

- 8.1 Respecter les règles déontologiques sur le plan des relations professeur-étudiant.

## ANNEXE 2

## BILAN DES APPRENTISSAGES ET DES BESOINS EN FORMATION

RÉSULTATS D'APPRENTISSAGE ET INDICATEURS DE RÉUSSITE ATTEINTS / À ATTEINDRE	DANS QUELLE MESURE ATTEIGNEZ-VOUS CE RÉSULTAT ?				PRÉSENTEMENT, QUELLE EST L'IMPORTANCE DE L'ATTEINTE DE CE RÉSULTAT D'APPRENTISSAGE SUR VOTRE ENSEIGNEMENT ?				BESOINS EN FORMATION
	Je ne l'atteins pas du tout	Je l'atteins avec de l'aide	Je l'atteins relativement bien	Je l'atteins parfaitement	Très faible	Faible	Grande	Très grande	
<p>Cochez la colonne qui correspond à votre niveau d'analyse.</p>									
<p>3. Planifier des activités d'enseignement et d'apprentissages pertinentes, efficaces et efficientes.</p>									
3.1 Rédiger des résultats d'apprentissage de cours.									
3.2 Planifier les stratégies d'enseignement en fonction des résultats d'apprentissage à atteindre. (Inclure l'utilisation de la technologie)									
3.3 Choisir et articuler diverses méthodes d'enseignement.									
3.4 Choisir les ressources appropriées pour appuyer l'enseignement.									

## ANNEXE 3

**PROGRAMME DE FORMATION PÉDAGOGIQUE ET ANDRAGOGIQUE  
POUR LES NOUVEAUX PROFESSEURS À TEMPS COMPLET****BESOINS DE FORMATION**

Nom du/de la professeur(e) : \_\_\_\_\_

Secteur : \_\_\_\_\_

Programme d'études : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

**ASPECTS QUI SERONT APPROFONDIS AU COURS DU VOLET FORMATION :**

-

-

-

Signature du / de la professeur(e) : \_\_\_\_\_

Signature de la personne-ressource  
du Service d'appui pédagogique : \_\_\_\_\_

Signature de la direction : \_\_\_\_\_

## ANNEXE 4

NOM: \_\_\_\_\_ DATE: \_\_\_\_\_

**PLAN DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL**

**RÉSULTAT D'APPRENTISSAGE :**

INDICATEURS DE RÉUSSITE	BESOINS EN FORMATION	ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE / RESSOURCES	ÉCHÉANCIER

