

COLLOQUE 10^e ANNIVERSAIRE DE
L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DE PÉDAGOGIE COLLÉGIALE



*Actes du 10^e colloque annuel
de l'Association québécoise de pédagogie
collégiale*

*Le Château Frontenac
Québec*

30, 31 mai et 1^{er} juin 1990

Les compétences et la sécurité d'emploi

par

**Loyola Leroux,
professeur
Collège de Saint-Jérôme**

Atelier 2.3

COMPETENCE ET SECURITE D'EMPLOI

par Loyola Leroux
Professeur de philosophie
Cegep de Saint-Jérôme

Atelier présenté dans le cadre du Colloque du 10e anniversaire de
l'AQPC, Développer ses compétences. (31 mai 1990)

"NOUS AVONS DÉJÀ EU L'OCCASION DE DIRE QUE
LE PRINCIPAL DEVOIR DU MAÎTRE, C'EST LA
COMPÉTENCE."

Le Rapport Parent.

Evaluer ou ne pas évaluer ses compétences, telle est la question. Comment évaluer le rendement d'un professeur en tenant compte de la sécurité d'emploi ? Pouvons-nous élaborer les critères d'une évaluation formative ? Le professeur le plus vieux est-il "nécessairement" le plus compétent, le MED "nécessairement" le plus incompetent ? Que faire ? Sommes-nous des professionnels ? Comment pourrions-nous le démontrer ?

L'atelier qui suit traitera de:

l'origine du sujet
une mise au point
l'évaluation de la compétence
les solutions à explorer

L'origine du sujet

L'idée de cet atelier est née à l'occasion d'une discussion à la cafétéria de mon Cegep. Je faisais remarquer le paradoxe suivant à un des organisateurs de ce colloque: comment se fait-il qu'aucun des 37 ateliers ne soit consacré à ce tabou séculier par excellence dans l'enseignement collégial, la sécurité d'emploi. Comment parler sérieusement de compétence dans le contexte de notre convention collective actuelle ?

Le but visé par cet atelier consiste beaucoup plus à amener les participants et l'animateur à réfléchir sur leur pratique enseignante, qu'à élaborer des critères précis d'évaluation. Le sujet traité est très complexe, d'autant plus que je considère l'enseignement, non pas comme on tend à nous le présenter depuis quelques années i.e. comme une technique, mais comme un art. La dimension artistique et intuitive de notre travail est de beaucoup plus importante que l'aspect technique. Conséquemment, je pose comme a priori qu'il sera toujours impossible d'en opérationnaliser complètement toutes les dimensions. Mais, malgré tout, nous nous devons quand même d'essayer de formaliser ce qui relève surtout de l'intuitif.

Nous nous sommes tous retrouvés, à un moment donné de notre carrière, confrontés à ce fameux prof qui était toujours en retard, ou qui retournait ses étudiants à la quinzième minute de son cours ou qui était absent sans se déclarer malade, ou qui exigeait de ses étudiants en électrotechnique qu'ils fabriquent du matériel électronique que sa propre compagnie revendait par la suite, ou qui par ses agissements fantasques a contribué de manière significative à la bonne réputation des Cegeps.

Tout professeur d'expérience est amené à un moment ou à un autre de sa carrière, et surtout en mai lorsque nous préparons nos tâches, à se poser les questions suivantes concernant:

- 1: l'ancienneté: le professeur le plus jeune est-il "nécessairement" le plus incompetent, le professeur le plus vieux "nécessairement" le plus compétent ? Comment se fait-il que nous, les professeurs du niveau collégial, qui sommes parmi les citoyens les plus instruits et les plus scolarisés de notre société, nous nous satisfassions d'un critère qui appartient au monde syndical du XIXe siècle ? (1) Comment se fait-il que nous acceptions que notre sacro-sainte sécurité d'emploi nous empêcherait d'engager un Einstein ou un Sartre qui viendrait postuler un poste dans notre collège ? Pourquoi n'existerait-il pas une année de probation pour tous les nouveaux professeurs ? Les cours d'été et les cours à l'Education des Adultes ne devraient-ils pas, idéalement, être sous la responsabilité des professeurs les plus compétents ? Lorsque nous attribuons de tels cours à ceux qui n'ont pas d'emploi, et qui ne sont pas nécessairement compétent, ne faussons-nous pas le système en demandant au MEQ de compenser les lacunes de MAS ?

- 2: la liberté académique: Pourquoi nous cachons-nous si souvent derrière la fameuse "liberté académique" ? Au fait, sommes-nous libres de dire n'importe quoi ? Existe-t-il un certain laxisme dans l'enseignement collégial ? Sommes-nous redevables de nos faits et gestes à quelqu'un ? Sommes-nous les seuls maîtres à bord après Dieu ?
- 3: la valeur du DEC: S'il existe des PNE, des professionnels non-enseignants, qui sont les professionnels enseignants ? Comment se fait-il que le ministère émette des diplômes qu'il ne contrôle pas lui-même, comme en France ? Est-ce que tous les DEC octroyés par le ministre, en humaines sciences et en sciences sont d'égale valeur ? Est-ce que le niveau intellectuel d'un crédit accordé au collégial, en créativité ou en mathématiques, est équivalent ?
- 4: les "incitatifs": Comment se fait-il que nos augmentations de salaire soient automatiques, i.e. elles suivent les années d'ancienneté ? Sommes-nous, les professeurs-fonctionnaires, à ce point désincarné, que nous puissions poursuivre toute notre carrière, sans jamais avoir besoin d'un feedback, d'une appréciation quelconque de nos étudiants, de nos collègues ou de nos supérieurs ? Comment se fait-il que la notion de plan de carrière soit pratiquement absente chez les professeurs ? (2) Peut-on travailler pendant 35 années sans rêver à une promotion ? Sommes-nous à ce point différents de l'ensemble des professionnels-fonctionnaires québécois qui sont payés à l'acte, ou des quelques vrais professionnels qui restent encore, les chiropraticiens par exemple, qui sont payés directement par le client ? Si nous étions payés à la leçon, comme ces philosophes de l'Antiquité, aurions-nous le même tour de taille ? Si nous ne trouvons pas de compensation monétaire pour nos efforts, d'incitation financière, par quoi la remplaçons-nous ? Combien d'entre nous possèdent un deuxième emploi ? Un professeur peut-il faire un profit avec un manuel de cours, qu'il a rédigé alors qu'il enseignait ?

C'est à partir de ces quelques questions que j'ai commencé à réfléchir sur le problème de la sécurité d'emploi, car il s'agit bien pour moi, d'un problème à résoudre. En avril, j'ai communiqué le spécialiste de la question à l'ENAP, Monsieur Yvon Tremblay. Ce dernier précisa les concepts. C'est ainsi qu'on ne parle pas d'évaluation des professeurs mais d'évaluation du rendement d'un professeur. Malheureusement, l'ENAP ne possède des instruments que pour évaluer les cadres et non les professeurs.

C'est un domaine de recherche presque vierge. Il me suggéra de diriger mes recherches vers l'administration scolaire de l'UdeM.

Parallèlement à ces recherches, des contacts personnels m'ont permis de consulter des documents concernant l'évaluation du rendement des cadres de la GM de Boisbriand, d'Ivaco (c'est une multinationale) de Hawkesbury, de l'Hydro-Québec, de Bell, de Provigo, de La Métropolitaine et du Cegep de Saint-Jérôme. (3) De l'étude de ces différents documents une constante se dégage, dans chacun des cas il est absolument nécessaire de définir, le plus clairement possible, les objectifs à évaluer, pour pouvoir par la suite évaluer le rendement de la personne concernée. Dans un premier temps il s'agit de définir le plus formellement possible les critères de rendement, la tâche, en expliquant dans le détail les comportements attendus face aux niveaux inférieurs et supérieurs. Dans un deuxième temps il s'agit d'évaluer les "résultats du rendement", i.e. si la personne a atteint les critères.

"En fait, la satisfaction du besoin de réalisation de soi ne sera jamais le résultat d'un meilleur fonds de pension; le travail lui-même a le pouvoir de satisfaire réellement les besoins supérieurs de l'individu (Herzberg)... Les conditions de travail, les politiques de promotion, les relations humaines n'ont pas la possibilité de satisfaire les besoins supérieurs de l'individu; seule, la performance peut apparaître comme source de satisfaction et entretenir la démarche vers la satisfaction de ces aspirations." (4)

Une mise en garde

Avant de passer à l'évaluation de la compétence, il importe d'établir une mise en garde.

Je considère qu'il faut être très prudent lorsqu'il s'agit d'évaluer un professeur. Le premier professeur qui fut évalué est sans doute Socrate et son enseignement ne correspondait pas aux objectifs de la cité athénienne. Même si l'histoire le considère comme étant un "Grand professeur", il n'obtint pas une évaluation positive et perdit son emploi et un peu plus. Plus près de nous on peut penser à Borduas qui subit le même sort parce que lui aussi rata son évaluation et dû s'exiler.

L'évaluation d'un professeur pourrait être très subjective. Imaginons un chercheur en nutrition qui veut élaborer une diète idéale en conduisant un sondage auprès des clients d'un dépanneur. Il se sert de ses résultats obtenus par des méthodes objectives et scientifiques, pour définir sa diète idéale. Un observateur impartial pourrait lui faire remarquer que son échantillonnage fausse les résultats et qu'il devrait choisir ses sources de renseignements d'une manière plus convenable. Dans le cas d'un professeur comment faire pour choisir le bon échantillonnage ? (5) L'évaluation par les étudiants devrait nécessairement être pondérée, par des facteurs à définir. Les pairs, des spécialistes en mesure et évaluation, les API pourraient aussi participer au processus d'évaluation.

Toutefois, il faut souligner le fait que la définition des critères de rendement représente une somme de travail astronomique et qu'il n'est pas évident que le MEQ possède la volonté politique pour s'impliquer dans un tel processus.

"A good, well designed, and carefully administered student evaluation procedure (which is likely to be different for different instructional sectors) is difficult to design and administer. It cost time and money. In these days of budget-tightening, the sad fact is that many administration either do not have, or do not choose to have, the means necessary to do the job right." (12)

Je crois qu'il est important de terminer cette mise en garde en se rappelant les positions respectives du Rapport Parent et des syndicats.

"Nous ne disposons que d'instruments bien imparfaits pour évaluer les maîtres, puisque, à toutes fins pratiques, cette évaluation ne porte présentement que sur leurs années d'expérience. Il n'est pas facile, évidemment, de mesurer l'envergure intellectuelle et la qualité morale d'un maître. Il appartient particulièrement aux associations d'enseignants de cultiver cette préoccupation de la qualité humaine chez leurs membres." (6) (page 214)

"Quant à nous, la question de l'évaluation est une fausse question; là où un employé travaille sous les ordres d'un employeur, il n'y a pas d'évaluation, il n'y a que l'exercice effectif d'un pouvoir." (7)

L'évaluation de la compétence.

C'est pour tenir compte de cette mise en garde que le DSP de mon Cegep, Paul Bourbeau et son adjoint Jean-Claude Deschênes me firent part récemment de leur conception de l'évaluation. Toute évaluation devrait comporter un aspect formatif et un aspect sommatif.

L'aspect formatif aiderait la DSP pour conseiller le professeur, en lui fournissant les outils nécessaires, pour s'auto-évaluer pendant une période de cinq années. Cette auto-évaluation lui indiquerait les points forts à garder et les points faibles à améliorer. Des cours de perfectionnement seraient offerts pour remédier aux lacunes. La DSP pourrait aussi faire appel aux collègues, aux pairs, aux spécialistes de l' API, de Recherche et Développement (R&D) pour trouver des solutions en accord avec la personne concernée.

Par la suite, mais seulement en dernier recours, on pourrait passer à l'aspect sommatif de l'évaluation.

Les critères d'évaluation ou les normes de rendement, devraient être élaborés conjointement avec les professeurs, les départements, les parents, les membres du CA, le milieu socio-économique, les API et la DSP, comme se fut le cas pour la politique d'évaluation des apprentissages. Ils doivent être connus de tous et être administrés dans un esprit d'entraide.

"Evaluer, c'est estimer; c'est apprécier la qualité d'une chose; c'est qualifier un acte; c'est déterminer la valeur d'une démarche, d'une personne, d'une institution; c'est porter un jugement de valeur." (8)

Puisqu'il n'existe pas de concurrence dans le monde de l'enseignement collégial je propose que l'on accepte l'idée de transparence ou glasnot. Les critères devraient être élaborés, acceptés et administrés avec l'accord des professeurs. L'évaluation devrait être envisagée comme un processus qui permet un feedback perpétuel.

Quels sont donc ces fameux critères ? En plus de ceux du Collège Bois-de-Boulogne (9), de ceux du Perpe, (10) qui pourraient se résumer ainsi:

la préparation (le cours correspond-t-il aux cahiers de l'enseignement collégial; les objectifs d'apprentissage et

les habiletés intellectuelles sont -ils bien définis ?), la clarté, la connaissance de la matière, la ponctualité, la disponibilité, la présence au bureau, la capacité de transmettre sa matière, les qualités personnelles de communicateur et de vulgarisateur, l'amour du métier et des étudiants, la culture générale et humaniste, les intérêts personnels, la bonne humeur, l'équité dans la correction, la patience dans les explications (n'est pas arrogant), l'ouverture d'esprit face aux opinions personnelles des étudiants, le respect de l'intelligence" (6, tome II, page 397) la créativité, la personnalité, l'apparence personnelle, la courtoisie,...

permettez moi de vous suggérer les critères d'évaluation suivants:

- Le professeur comme modèle d'être humain pour l'étudiant pour l'aider à s'orienter dans la vie. ("la personnalité sociale", "la qualité personnelle", "l'identification au maître." (6))

- Le professeur, "le maître a un rôle social à jouer. Ce rôle ne saurait lui être imposé; il résulte naturellement de ses qualités intellectuelles et morales... Le maître doit agir surtout dans les domaines susceptibles d'exercer une influence sur l'éducation, par exemple en matière de loisir des jeunes..." (6, page 215).

- Il existe une "obligation pour le maître de respecter la liberté de conscience des élèves, de leurs parents et des citoyens en général." (6, page 215).

- Le professeur compétent ne devrait-il pas être en mesure de publier ses notes de cours après cinq années d'enseignement ?

- Ne devrions-nous pas réintroduire la notion oubliée, évacuée par le discours syndical et anti-clérical, de para-scolaires ? Les professeurs qui le désirent pourraient proposer des activités aux étudiants qui viseraient à développer leur sens civique, leur implication sociale,...

- Le MEQ ne devrait-il pas exiger un "Brevet d'enseignement" pour les professeurs du niveau collégial, comme cela existe déjà au primaire et au secondaire ?

- Le professeur ne devrait-il pas posséder un minimum de compétence en pédagogie ? La formulation des objectifs généraux

et spécifiques, les méthodes pédagogiques comme le magistral informel, l'atelier, ... les critères d'évaluation, comme l'évaluation formative, sommative...

"...cette participation du maître à l'expérimentation et à la recherche méthodique sur l'un ou l'autre point de la psychologie scolaire et de la pédagogie nous paraît constituer un véritable devoir professionnel." (6, tome III, p. 214)

- Le perfectionnement devrait constituer un critère d'évaluation important. "Le fait qu'il cesse d'étudier et de se cultiver porte à douter de la qualité professionnelle d'un maître." (6, page 213)

Le dernier critère est selon moi, très important:

"Les paragraphes qui précèdent n'ont pas posé la question fondamentale, qui est celle-ci: aimez-vous les jeunes? Dans notre métier, il faut aimer les jeunes, ou tout devient irrespirable." (11, page 126)

Il ne faudrait pas oublier que toute société humaine évoluée vise des finalités. Elle véhicule des valeurs. Cette société demande à l'Etat de faire respecter par ses membres et de transmettre aux nouvelles générations ses finalités et ses valeurs. L'Etat, par l'entremise de ses différents ministères, dans le cas qui nous préoccupe le ministère de l'éducation, doit promouvoir ces finalités. Le système d'éducation demande, à son tour, à ses constituantes de faire de même. Le schéma suivant illustre ce processus dans le cas de l'enseignement collégial:

finalités:	la société par ses chartes,
buts:	les différents ministères: le MEQ
objectifs généraux:	le collège
objectifs spécifiques:	les départements et les cahiers
méthodes pédagogiques:	les professeurs
critères d'évaluation:	le Cégep et les professeurs

Nous pouvons illustrer concrètement ce schéma. Au Québec et au Canada notre finalité est l'égalité. Cette finalité se retrouve dans les différentes chartes. Conséquemment, un collège ne pourrait refuser un étudiant sur la base de ses croyances religieuses, un professeur ne pourrait tenir, par exemple, un discours anti-sémite.

Toute élaboration d'une politique d'évaluation doit obligatoirement se fonder sur une philosophie de l'éducation.

Les solutions à explorer.

Afin d'encourager, non la compétition (capitaliste) mais l'émulation (socialiste), je propose les idées suivantes:

- que l'on mette sur pied une structure chargée d'élaborer une politique d'évaluation du rendement des professeurs
- que les professeurs acceptent qu'un pair, les API, la DSP ou un responsable du MEQ, puisse assister à nos cours et en discuter avec nous par la suite
- que chaque cadre qui possède les compétences minimales puisse obtenir une charge d'enseignement par session et fasse partie du département concerné, le professeur ainsi libéré pourrait effectuer des charges administratives ou travailler à des projets spéciaux,
- que l'on cesse de parler de formation fondamentale dans le cadre d'un programme ou d'un cours en particulier, et que l'on commence à définir ce que tout bon étudiant de niveau collégial devrait connaître i.e.: la langue écrite, les langues étrangères, le langage mathématique, musical, informatique, écologique, ... C'est en précisant nos objectifs, définis provincialement avec des ajustements locaux, que nous serions plus en mesure d'évaluer le rendement des professeurs.
- que l'on simplifie les programmes du secteur général en les ramenant à trois, DEC avec grande distinction, avec distinction, et avec succès. (voir les raisons précédentes)
- que cesse l'évaluation objective dans les cours d'humaines sciences. On ne peut améliorer sa langue si on n'écrit pas. Le temps alloué à la correction constitue, dans un cadre formatif, l'aspect le plus important de la relation professeur-étudiant. (et le plus difficile de notre travail).
- si la scolarité fonde la compétence, pourquoi le professeur possédant un PhD, et une agrégation comme en France, ne se verrait-il pas attribuer une charge moindre ?
- que le collège établisse la glassnot au niveau des congés de maladie et de l'absentéisme en publiant à chaque année, par département, des statistiques sur ces congés,
- que le MEQ engage une firme de l'extérieur de consultants spécialistes en évaluation du rendement pour brosser un tableau de la condition enseignante

- que le collège publie à chaque année la liste des professeurs qui font du bénévolat dans le collège (CP, divers comités,...) et à l'extérieur du collège.
- que le MEQ établisse des structures pour aider les professeurs qui désirent se rendre à l'étranger pour continuer, entre autres, l'oeuvre des frères canadiens i.e. les FEC et les autres.
- que le collège reconnaisse trois années d'ancienneté et d'expérience pour chaque deux années consacrées à l'enseignement dans les pays en voie de développement.
- vos suggestions: ...

J'aimerais terminer mon exposé par une citation d'un grand pédagogue québécois. La profondeur des propos vous fera vite oublier la longueur.

"Je me rappelle ici la comparaison qu'employait Th. Lalanne dans son livre presque inconnu: Le dernier voyage de Théophraste à Lilliput. Il disait à peu près ceci: tous les éducateurs subissent, de la part de leurs élèves, deux procès: le premier, dans le temps même qu'ils sont avec eux; le second, plusieurs années plus tard. Plus souvent, qu'autrement, ils perdent leur procès en première instance; les meilleurs, cependant, sont acquittés en seconde instance. Evidemment, la réalité est ici légèrement caricaturée, mais la pensée que voulait suggérer Lalanne est aisée à découvrir. Et alors, je demande: aimez-vous assez la jeunesse pour accepter d'elle, dans le temps même où vous la servirez, la légèreté, toujours; l'indifférence, souvent; l'hostilité, quelque fois? Et l'aimez-vous assez pour vous contenter d'un éventuel acquittement posthume? Encore une fois, toute la question est là." (8) (page 127-128)

Je vous remercie de m'avoir accordé votre attention.

Loyola Leroux

- (1) "Tous les spécialistes de la question affirment que le modèle de promotion de la profession emprunté au monde de l'industrie s'est révélé inadapté et peu efficace dans les secteurs où pour faire avancer les négociations on prend en otage des collectivités humaines non immédiatement concernées. Thibodeau, Robert, "Le personnel enseignant au Québec. Vers le professionnalisme", Vie Pédagogique 66, avril 1990.
- (2) Rapport Parent, tome III, page 216, " ... que de plus en plus nombreux ils (les maîtres) fassent vraiment carrière."
- (3) Je possède une copie de chacun de ces documents.
- (4) Giard, Gilles et Therrien Normand, "La satisfaction au travail chez les professeurs", Prospectives, Octobre 1978.
- (5) Schueler, G.F., "The Evaluation of Teaching in Philosophy", Teaching Philosophy, Vol.11, December 1988, Number 4.
- (6) Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la Province de Québec, Tome III, page 197 et suiv.
- (7) Syndicat des enseignants du Cégep Montmorency, Comité Ecole-Société, L'évaluation, cahier II, mars 1980.
- (8) Gingras, P-E. et coll., "Contrôler, évaluer, analyser les institutions d'enseignements", Prospectives, vol. 13, no. 1, p. 12.
- (9) FNEQ-CSN, "Evaluation ? Contrôle ? Sélection permanente ? Ou pourquoi pas sélection récurrente ?", Nouveau Pouvoir, Janvier 1979, annexe A.
- (10) Gagné, François, Questionnaire Perpe supérieur, INRS-Education, PUQ, 1976
- (11) Les insolences du Frère Untel, les Editions de l'Homme.
- (12) Rice, Lee C. "Student Evaluation of Teaching: Problem and Prospects", Teaching Philosophy, Vol. 11, Dec. 1988, Number 4.

AQPCATEL