

ÉVALUER LA FORMATION EN DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL AU-DELÀ DE LA SIMPLE APPRÉCIATION

LE CAS DE LA DÉMARCHE SoTL: UNE OCCASION SANS PAREILLE POUR ENRICHIR SES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES

Dans les collèges sont organisées régulièrement des activités de formation en pédagogie pour les professeurs : journées pédagogiques, ateliers portant sur des sujets spécifiques, groupes de partage, petites communautés de pratique, etc. Les équipes pédagogiques qui organisent ces événements orientent habituellement leur énergie sur la planification et l'organisation. Par toute sorte de moyens formels et informels, les participants peuvent ensuite avoir l'occasion d'exprimer leur appréciation sur divers aspects : le contenu était-il adapté aux besoins, le formateur était-il à l'écoute des participants, l'horaire prévu a-t-il été respecté, le local était-il adéquat pour la formation, etc. ? Bien entendu, ces quelques données permettent d'apporter des ajustements aux futures activités. Mais sait-on vraiment si ces formations ont eu des retombées concrètes sur les pratiques ? Des transformations ont-elles réellement lieu à la suite de ces diverses modalités de développement professionnel ? Les étudiants profitent-ils maintenant d'un meilleur enseignement ?

Ces questions nous ont taraudées tout au long de notre accompagnement de quatre professeures dans une démarche du *Scholarship of Teaching and Learning* (SoTL)¹, au Cégep Champlain – St. Lawrence². Comme la posture du SoTL suppose une consolidation ou un renouvellement dans les pratiques pédagogiques, nous souhaitons analyser le potentiel de ce type de démarche comme outil de développement professionnel en élaborant une stratégie d'évaluation dont les données recueillies fourniraient plus qu'une simple appréciation. C'est alors qu'un collègue nous a présenté le modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick, référence internationale pour l'évaluation des séances de formation. Dans le présent article, nous résumons le processus d'évaluation employé, ce dernier pouvant servir de base pour soupeser tout type de formation (et même des mesures d'aide pour les étudiants). Nous présentons ensuite des résultats sur les réelles perspectives de développement professionnel pour un professeur qui réalise un projet SoTL.

LE MODÈLE À QUATRE NIVEAUX DE KIRKPATRICK

Le modèle original de Kirkpatrick a été élaboré au milieu du 20^e siècle pour les superviseurs industriels afin qu'ils évaluent les formations offertes en entreprise. Depuis, le modèle a évolué et s'est généralisé pour devenir un standard international en évaluation de la formation professionnelle. Sa simplicité et son universalité en font un outil tout à fait approprié pour le milieu de l'éducation. Le modèle divise l'évaluation du processus de formation en quatre niveaux, dont les trois derniers vont au-delà d'une simple appréciation du processus (Kirkpatrick Partners, 2020)³.

1. **RÉACTIONS** : l'appréciation du processus par les participants.
2. **APPRENTISSAGES** : les apprentissages réalisés pendant le processus.
3. **COMPORTEMENTS** : la mise en œuvre des apprentissages à la suite de la formation.
4. **RÉSULTATS** : l'atteinte des objectifs personnels de développement professionnel.

Le modèle peut servir à évaluer tant de courtes formations que des activités d'accompagnement à moyen et long terme. Toutefois, il n'est pas possible de mesurer toutes les composantes pour certains types d'action de courte durée tels un atelier et une conférence lors d'une journée pédagogique. Le [tableau 1](#) illustre le genre de questions pouvant être formulées pour chacun des niveaux. Cette liste n'est évidemment pas exhaustive et peut être adaptée selon divers contextes.

¹ Le cycle SoTL, un processus éclairé et itératif qui progresse en spirale, comprend cinq étapes : 1) cerner le besoin ou le problème ; 2) se préparer à agir ; 3) implanter le changement ; 4) apprécier les effets ; 5) partager ses nouveaux savoirs. Pour en apprendre davantage sur le projet SoTL mis en place à l'hiver 2018, voir Mastracci et Stevens (2019).

² Parmi les enjeux pédagogiques traités par les professeures du projet figurent la refonte d'un module de cours en vue d'améliorer les stratégies d'apprentissage et d'évaluation par les pairs (Tourisme), la mise en place d'une classe partiellement inversée (Psychologie), l'administration d'un examen avant-après sur « penser comme un physicien » (Physique) et l'emploi d'une plateforme de médias sociaux pour stimuler les discussions des étudiants en classe et à l'extérieur (Anglais).

³ Nous remercions Normand Kevin Aubin, conseiller pédagogique au Cégep régional de Lanaudière à Joliette, qui nous a orientées afin de comprendre et d'appliquer le modèle de Kirkpatrick à notre stratégie d'évaluation.



ANGELA MASTRACCI

Consultante et formatrice en pédagogie pour l'enseignement supérieur



CLAUDINE GÉLINAS-FAUCHER

Conseillère pédagogique Cégep Champlain – St. Lawrence

TABLEAU 1

EXEMPLES DE QUESTIONS POUR ÉVALUER UNE FORMATION

| | |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau 1: RÉACTIONS | <ul style="list-style-type: none"> • Qu'avez-vous aimé... <ul style="list-style-type: none"> - du processus de soutien (réunions, plateformes, communication) ? - des sources de lecture ? - des outils utilisés ? • Qu'avez-vous moins aimé ? • Comment pourrait-on améliorer le processus de soutien (l'accompagnement) ? |
| Niveau 2: APPRENTISSAGES | <ul style="list-style-type: none"> • Qu'avez-vous appris sur... <ul style="list-style-type: none"> - les sujets traités ? - vous-même, votre identité comme professeur ? - vos pratiques d'enseignement ? - vos étudiants ? |
| Niveau 3: COMPORTEMENTS | <ul style="list-style-type: none"> • Comment percevez-vous vos pratiques d'enseignement maintenant ? • Quelle est l'incidence du projet (ou de l'activité) sur votre conception de vos pratiques d'enseignement ? • Comment comptez-vous changer, si ce n'est déjà fait, vos pratiques d'enseignement ? |
| Niveau 4: RÉSULTATS | <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'incidence de la formation sur votre vision de l'enseignement et de l'apprentissage ? • Dans quelle mesure avez-vous atteint vos objectifs de développement professionnel ? • Quelles recommandations sur le processus donneriez-vous à d'autres personnes ? |

LE POINT DE VUE DES PROFESSEURES SUR LEUR DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

À mi-parcours et au terme du projet SoTL, nous avons recueilli, analysé et interprété des données qualitatives à la fois sur les professeures participantes et sur nous-mêmes, car nous souhaitions déterminer quel avait été le développement professionnel de chacune pendant le processus. Comme l'objectif était de brosser un portrait riche et significatif, nous avons prévu une période de discussion en groupe avec les professeures en plus d'un sondage en ligne. Les questions de réflexion ont été réservées à la discussion de groupe.

Nous ne nous attarderons ici qu'aux trois derniers niveaux (apprentissage, comportements, résultats) des deux collectes de données, puisqu'ils vont au-delà d'une simple appréciation (niveau de réaction) et nous renseignent réellement sur le développement professionnel des participantes. Il faut toutefois noter que leur petit nombre limite la généralisation des résultats présentés.

Niveau 2 — APPRENTISSAGES

L'avis des professeures sur leurs apprentissages a été obtenu en leur posant les questions suivantes :

- En participant au projet SoTL, quel aspect le plus important avez-vous appris sur :
 - les étapes du cycle SoTL et la démarche systématique pour traiter d'un problème pédagogique ?
 - vous-même, votre identité comme professeure ?
 - vos pratiques d'enseignement ?
 - vos étudiants et leur apprentissage ?

Les professeures ont particulièrement aimé utiliser la méthode étape par étape du codéveloppement professionnel⁴, trouver des solutions à leur problématique, apprendre à partir des

⁴ Pour en savoir davantage sur la démarche de codéveloppement professionnel, consultez l'article « Le groupe de codéveloppement professionnel : apprendre les uns des autres » à l'adresse [aqpc.qc.ca/revue/article/groupe-codéveloppement-professionnel-apprendre-uns-des-autres].



autres projets, ainsi que recevoir une rétroaction, ce qui est essentiel pour corriger le tir et aller un peu plus loin. L'importance de la rigueur que nécessite la posture du SoTL pour réfléchir à un aspect de leur pratique respective a également été mentionnée par les participantes, cela les ayant aidées à ne pas perdre de vue leurs objectifs. La systématisation de la démarche SoTL les a encouragées à essayer de nouvelles idées, sans être contraintes à devoir tout modifier d'un seul coup, mais en acceptant que les changements mis en œuvre ne soient pas toujours une réussite. Tout cela fait d'ailleurs partie du processus d'expérimentation. Certaines professeures ont mentionné que cette perspective leur avait permis de se sentir rassurées et confiantes dans leurs explorations.

L'expérience du SoTL a fait naître chez les professeures un intérêt pour continuer à lire sur la pédagogie et à discuter de ce sujet avec leurs collègues.

Les participantes ont toutes ressenti la certitude que, même après plusieurs années d'enseignement, il en reste encore beaucoup à apprendre. Leur désir de faire mieux est alimenté par leur passion pour leur discipline, surtout, mais aussi pour la pédagogie. Leur constat que la façon dont une personne enseigne dépend beaucoup de sa manière d'apprendre a révélé des partis pris qui se répercutent sur les pratiques d'enseignement, ce qui mène à des interrogations comme : « Cela fonctionne pour moi, mais est-ce le cas de mes étudiants ? » Cette conscience accrue de l'écart entre leur propre profil d'apprenant et celui de leurs étudiants a permis vraiment aux professeures de s'interroger sur leurs pratiques pédagogiques ainsi que sur la manière de guider les étudiants, de leur donner régulièrement de la rétroaction, de croire en la démarche employée avec eux et de faire valoir la pertinence et l'utilité des activités d'apprentissage pour eux. Cela étant, les participantes ont également constaté que l'enseignement exige l'acceptation que certains facteurs ne sont pas du ressort du professeur. On peut, par exemple, rendre une activité d'apprentissage plus agréable, mais aucun outil pédagogique ne peut remplacer la motivation intrinsèque chez un étudiant. Une autre observation que les professeurs ont consignée est que l'acte d'enseigner ne semble pas toujours « scientifique ». Pourtant, l'enseignement constitue une science, tant selon la méthode quantitative que selon la méthode qualitative.

Faut-il en conclure qu'apprendre à devenir professeur est une science ? Un art ? Un métier ? Ou une combinaison de tout cela ? Ces questions ont conduit les participantes à une réflexion approfondie sur leurs pratiques.

La démarche SoTL a sûrement fait prendre conscience aux professeures que, même avec de meilleures consignes, les étudiants doivent être guidés pour bien comprendre les critères de réussite. C'est seulement dans ces conditions que l'enseignement et l'évaluation par les pairs deviennent des stratégies valables. Les changements apportés dans les pratiques au cours du projet ont fait ressortir que les étudiants de première session avaient besoin d'une attention particulière, puisqu'ils manquent bien souvent de stratégies d'apprentissage et d'habiletés métacognitives.

Niveau 3 — COMPORTEMENTS

Pour mieux comprendre comment les professeures allaient mettre en œuvre tout apprentissage tiré de leur projet, nous leur avons posé ces questions :

- Depuis que vous avez terminé le projet SoTL, quels changements, le cas échéant, avez-vous observés ou souhaitez-vous mettre en œuvre sur votre façon de :
 - composer avec vos étudiants et leur apprentissage ?
 - recourir à vos pratiques pédagogiques ?
 - mettre en œuvre vos pratiques pédagogiques ?
- Comment pensez-vous poursuivre votre rôle de professeure après le projet SoTL ? Quels sont vos objectifs ?

Les professeures ont indiqué être plus sensibles au fait que les étudiants ont des connaissances limitées de leur discipline ainsi que de fausses conceptions. Elles ont appris à ne pas supposer qu'ils arrivent au cours avec toutes les connaissances préalables nécessaires et la motivation pour apprendre. Les participantes ont également relevé combien il est important de ne pas présumer que les étudiants possèdent toutes les capacités de lecture et d'écriture de leur discipline. Prendre conscience de ces aspects les a aidées à envisager l'utilisation de stratégies différentes, plus appropriées à la situation.

Lorsqu'elles s'interrogent sur les façons d'employer des stratégies pédagogiques pour faciliter l'apprentissage des étudiants, les professeures cherchent maintenant à améliorer et à bonifier des moyens comme donner des consignes explicites, modéliser, expliquer avec des aides visuels, prendre le temps de montrer les étapes aux étudiants et utiliser des listes de contrôle.

L'expérience du SoTL a fait naître chez les professeures un intérêt pour continuer à lire sur la pédagogie et à discuter



de ce sujet avec leurs collègues. Systématique et rigoureux, le cadre de travail du SoTL a laissé une impression favorable et durable, les professeures souhaitant continuer de l'employer dans leur pratique dans le futur, notamment pour collecter des données sur l'apprentissage des étudiants ou pour planifier un cours de manière plus réfléchi, qu'il soit nouveau ou non.

Niveau 4 — RÉSULTATS

Enfin, les professeures devaient répondre à diverses questions sur les résultats du projet, en gardant à l'esprit ses premiers objectifs qui étaient d'adopter la posture du SoTL au collégial⁵ et de suivre cette démarche comme processus de développement professionnel :

- En participant au projet SoTL, dans quelle mesure avez-vous atteint les objectifs que vous aviez donnés dans le formulaire de candidature soumis pour participer ?
- Recommanderiez-vous à d'autres professeurs de participer à un projet SoTL dont le soutien est semblable ? Dans l'affirmative :
 - Quels conseils donneriez-vous à un professeur qui envisage de suivre le SoTL ?
 - Quels conseils donneriez-vous aux administrateurs et aux professionnels ?

Lorsque nous avons demandé aux participantes de noter leur développement général de la posture du SoTL sur une échelle de 1 à 10 (10 étant la meilleure note), elles ont estimé des notes entre 8 et 10. Pour certaines des participantes, les résultats ont dépassé leurs attentes, puisque non seulement l'apprentissage des étudiants s'est amélioré, mais la qualité des travaux des étudiants et leur participation aux activités ont également augmenté. Pour d'autres, elles se sont aperçues, en répondant à la question, que leurs objectifs avaient évolué depuis le début du projet, passant d'un objectif général (trop ambitieux) de repenser tout le cours à un but ciblé, plus précis et réaliste, visant un court module du cours.

Les professeures inviteraient sans réserve leurs collègues à participer à un projet SoTL dont l'accompagnement serait semblable à celui qu'elles ont vécu. Bien que bon nombre de professeurs dans les collèges présentent déjà des caractéristiques de la posture du SoTL (sans en être conscients), l'engagement formel dans le processus provoque des avantages considérables. Elles conseilleraient de ne pas se laisser décourager, même si la démarche semble intimidante au début, et de ne pas abandonner en chemin. Il faut du temps, de la patience et un contexte approprié. Les congés pour activités professionnelles compris dans le financement du projet leur ont permis de consacrer du temps de qualité et de s'intéresser

davantage à la lecture en pédagogie. Pour cette raison, elles estiment qu'il est bénéfique pour un collègue d'offrir des congés pour activités professionnelles et le soutien de professionnels et de collègues pour encourager les professeurs à s'impliquer dans le processus SoTL, surtout lors d'une première expérience.

Les participantes ont aimé être unies en une communauté de pratiques multidisciplinaire grâce à une recherche pédagogique plutôt que disciplinaire. Elles considèrent que le SoTL offre une occasion de développement professionnel actif sans pareille, de loin supérieure à la participation passive à une conférence ou à un atelier de quelques heures. Elles suggèrent que le processus SoTL puisse servir de tremplin à d'autres activités institutionnelles, par exemple, à soutenir les professeurs membres du comité de pédagogie inclusive ou à mentorer les nouveaux professeurs.

LE POINT DE VUE DES PROFESSIONNELLES SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES PROFESSEURES

Deux professionnelles ont servi de guide et de soutien aux professeures pendant la seconde partie du projet SoTL au Cégep Champlain – St. Lawrence. D'une part, Claudine Gélinas-Faucher, conseillère pédagogique depuis septembre 2018, devait se familiariser avec son poste de conseillère et le cadre de travail du projet. D'autre part, Angela Mastracci, conseillère pédagogique à la retraite du Cégep Marie-Victorin, a puisé à même son expérience comme conseillère et sa participation au projet depuis sa création pour aider à titre de ressource professionnelle externe. Toutes deux aidaient les professeures personnellement et collectivement : Claudine leur servait de référence au quotidien tandis qu'Angela guidait le groupe pendant les rencontres. Leurs profils respectifs présentent des pôles opposés au spectre en matière de développement professionnel, et cette réalité se reflète dans leurs idées au moment d'évaluer le potentiel du SoTL pour leur propre développement professionnel comme personne-ressource auprès des professeures.

Les questions et réponses qui ont servi à la collecte de données sont structurées selon le modèle à quatre niveaux, mais, comme pour la section sur les professeures, seuls les trois derniers niveaux sont traités ici.

⁵ Un professeur qui adopte la posture du SoTL : 1) alimente sa pratique par des écrits en pédagogie en enseignement supérieur, 2) entretient une réflexion approfondie et soutenue sur son enseignement, 3) est axé sur l'apprentissage des étudiants, 4) démontre un esprit investigatif au regard de sa pratique, 5) partage et communique avec ses pairs sur l'enseignement et l'apprentissage.



Niveau 2 — APPRENTISSAGES

Qu'avez-vous appris sur votre fonction ou rôle pendant le projet SoTL?

Claudine a découvert que, en tant que conseillère pédagogique, elle est un caméléon qui doit s'adapter afin de répondre aux besoins très variés du projet ou des professeures, selon les étapes du processus (par exemple, rappeler les échéanciers aux participantes, donner un son de cloche pour alimenter la réflexion des professeures ou encore concevoir un sondage en ligne). Grâce à la diversité des projets des professeures, Angela a mesuré l'ampleur de l'importance d'être attentive aux besoins et de s'adapter au rythme de chacun. Ainsi, elle a pu consolider des compétences comme l'écoute active, la prise de notes, la capacité de s'adapter rapidement et la technique de la question miroir employée au moment opportun.

Niveau 3 — COMPORTEMENTS

Quels changements comptez-vous apporter, si ce n'est déjà fait, à votre fonction ou rôle?

Le projet a permis à Claudine d'acquérir de la confiance en elle comme conseillère pédagogique et d'expérimenter les aléas de diverses stratégies de soutien. Pour des projets semblables à venir, elle souhaiterait créer des outils à l'avance avec l'aide des professeurs impliqués (par exemple, échéanciers provisoires, planificateurs de réunions) afin d'être mieux outillée pour accompagner les participants dans leur projet. En constatant l'importance de l'habileté à poser de bonnes questions, Angela aimerait, quant à elle, approfondir ce sujet et le mettre en œuvre de manière tant consciente que délibérée lorsqu'elle guide les professeures.

Niveau 4 — RÉSULTATS

Dans quelle mesure avez-vous atteint les objectifs à la fin du processus?

Comme Claudine s'est jointe au projet alors qu'il était déjà commencé, son objectif était plus personnel: elle souhaitait apprendre et se rendre utile. Elle a pu observer et mettre en œuvre des stratégies pour offrir une aide occasionnelle aux professeures et leur faire comprendre, sans mettre de pression, qu'elle était là pour elles. Elle s'est réjouie du fait que les professeures se sont rapidement senties à l'aise de lui demander du soutien. L'objectif professionnel d'Angela était

de promouvoir et de stimuler le développement professionnel des professeures qu'elle accompagnait. Elle y est parvenue au cours du processus, puisqu'elle a activement contribué à la réflexion des participantes et les a soutenues dans la résolution de problèmes pédagogiques.

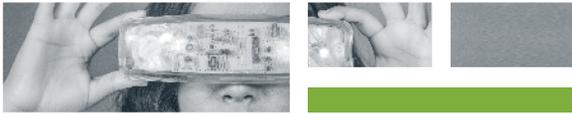
CONCLUSION

À l'aide du modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick pour évaluer les séances de formation, il est possible d'aller au-delà d'une simple appréciation et d'obtenir des résultats significatifs pour une période donnée. Par ailleurs, en plus de l'exemple du projet SoTL du présent article, le modèle peut s'avérer utile pour évaluer d'autres types d'activités de développement professionnel.

Nos résultats à cette évaluation indiquent que la démarche du SoTL peut contribuer fortement à l'enrichissement des pratiques non seulement des professeurs qui participent à un projet SoTL, mais également des professionnels qui les accompagnent, en valorisant le rôle de conseiller pédagogique comme personne-ressource. Facile à adopter, proactive, coconstructive, collaborative et positive, la posture du SoTL amène les participants à analyser les pratiques pédagogiques et technopédagogiques, et à résoudre des problèmes récurrents, selon leurs objectifs. Ainsi, par une démarche systématique, rigoureuse et dynamique, le cycle SoTL conduit les professeurs et les professionnels à acquérir des savoirs expérientiels et s'avère une forme pertinente de développement professionnel.

Pour assurer la réussite d'un projet SoTL dans un collège, il convient d'envisager certaines stratégies aidantes: des congés pour activités professionnelles aux professeurs, un soutien continu de la part de personnes-ressources, des rencontres régulières animées par un conseiller pédagogique, des discussions et un partage réguliers entre pairs, un suivi personnalisé, une évaluation approfondie du processus et des aspects de développement professionnel du projet, ainsi que des ressources externes pertinentes, qu'elles soient matérielles, humaines ou technologiques.

Par un effet de mouvance grâce à la communication, au partage et à la discussion, le professeur qui expérimente la posture du SoTL entrainera des pairs de son collège et d'ailleurs dans une pratique réflexive, éclairée par la lecture approfondie en pédagogie et l'analyse rigoureuse des pratiques mettant en priorité l'apprentissage des étudiants. Nous sommes convaincues que cet effet positif profitera à tout le réseau collégial. ◀



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

MASTRACCI, A. et A. STEVENS. «Adopter la posture du *Scholarship of Teaching and Learning* au collégial. Une façon structurée de réfléchir à ses pratiques pédagogiques», *Pédagogie collégiale*, vol. 32, n° 2, 2019, p. 1-7 [aqpc.qc.ca/revue/article/adopter-posture-scholarship-teaching-and-learning-au-collegial-une-facon-structuree].

KIRKPATRICK PARTNERS. *The Kirkpatrick Model*, The One and Only Kirkpatrick Company Web Site, 2020 [kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model].

Angela MASTRACCI a donné et conçu des cours pendant plusieurs années pour le programme d'études en Design de mode du Cégep Marie-Victorin avant de devenir conseillère pédagogique en 2008. Elle possède une maîtrise d'enseignement au collégial (MEC) décernée par le secteur Performa de la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke, où elle enseigne. Depuis 2007, elle poursuit également sa carrière comme consultante et formatrice en pédagogie de l'enseignement supérieur.

angela.mastracci@usherbrooke.ca
mastang@videotron.ca

Claudine GÉLINAS-FAUCHER enseigne l'anglais au cégep ainsi qu'à l'université depuis 2007. Elle possède un doctorat en littérature anglaise de l'Université McGill. Elle est conseillère pédagogique au Cégep Champlain – St. Lawrence depuis 2018.

cfaucher@crcmail.net

LE COMITÉ DE RÉDACTION ATTEND...

- vos propositions d'articles
- vos réactions aux textes publiés
- vos idées de sujets à aborder

PAR COURRIEL : revue@aqpc.qc.ca

Les textes soumis sont tous évalués par le comité de rédaction, qui peut demander aux auteurs de modifier leur texte en vue de sa publication. Consultez les normes de publication sur le site Internet de l'AQPC.

[aqpc.qc.ca]



FONDS
de solidarité FTQ

Épargner au Fonds c'est se simplifier la vie avec l'épargne automatique.

fondsftq.com/automatique

1 800 567-FONDS (3663)

Veillez lire le prospectus avant d'acheter des actions du Fonds de solidarité FTQ. Vous pouvez vous procurer un exemplaire du prospectus sur le site Web fondsftq.com, auprès d'un responsable local ou aux bureaux du Fonds de solidarité FTQ. Les actions du Fonds de solidarité FTQ ne sont pas garanties, leur valeur fluctue et leur rendement passé n'est pas indicatif de leur rendement dans l'avenir.