

## **Titre : Implantation de nouvelles approches pédagogiques dans les centres de FP : impact sur les équipes-centres et défis pour la formation des enseignantes et enseignants**

Auteur : Normand Lacasse M. Éd.

Établissement : Centre de formation professionnelle Marie-Rollet, Commission scolaire des Découvreurs

Courriel : [normand.lacasse@videotron.ca](mailto:normand.lacasse@videotron.ca) Web : [www.normandlacasse.com](http://www.normandlacasse.com)

Notice biographique : Normand Lacasse cumule une trentaine d'années d'expérience dans le domaine de l'éducation. De technicien en informatique, il est devenu enseignant en formation professionnelle. Ses études en pédagogie et en gestion lui donnèrent le goût de poursuivre son cheminement en obtenant un baccalauréat en administration des affaires à l'Université du Québec à Rimouski ainsi qu'une maîtrise en gestion de l'éducation et de la formation à l'Université de Sherbrooke. Après 4 ans à titre de directeur adjoint, il fut nommé directeur du Centre de formation professionnelle Marie-Rollet en 2009. Sa passion pour la pédagogie et la gestion lui ont permis de développer une expertise dans différentes formules éducatives, dont l'enseignement individualisé.

### **Résumé**

Le premier chapitre situe le contexte dans lequel la formation professionnelle doit évoluer. De brèves caractéristiques sur le marché du travail, les centres de formation professionnelle et les apprenants mettent les éléments nécessaires pour élaborer sur les impacts et les enjeux de la formation enseignement professionnel. Le deuxième chapitre décrit la démarche de l'auteur pour l'écriture de ce texte, mais aussi pour celui de son livre. Le chapitre trois aborde les enjeux administratifs et pédagogiques auxquels seront confrontées les équipes-centres qui désirent modifier l'approche pédagogique d'un programme d'études. Le quatrième chapitre traitera des changements de la pratique pédagogique et des impacts observés chez les enseignants. Quelques actions sont proposées pour préparer et accompagner les enseignants dans ce changement majeur de leur vie professionnelle. Le chapitre 5 traite du changement de rôle chez l'apprenant et des impacts qui le touchent dans son cheminement de jeune adulte.

## ***Chapitre 1 Contexte et problématique : adaptation de l'offre de service à la demande***

---

### **Contexte du marché du travail**

Que l'on parle d'enseignement individualisé, d'enseignement personnalisé, d'enseignement hybride, de formation à distance pure, en présentiel ou de formation à distance assistée asynchrone ou synchrone, un des objectifs de ces nouvelles formules éducatives est commun : offrir une formation en tout temps ou presque, répondant à différentes clientèles qui ont différents besoins. Voici le grand défi auquel l'éducation doit faire face aujourd'hui.

Au cours des dernières années, l'évolution de l'économie canadienne et mondiale, l'urbanisation des industries, l'exploitation d'usines à grande échelle, l'installation des géants américains, la technologie et le commerce électronique ont indéniablement modifié la nature du travail en tant que tel, le milieu dans lequel il s'effectue et les structures organisationnelles. Ces transformations ont mis à l'épreuve le génie des gestionnaires, les obligeant à découvrir de meilleures façons d'accroître la productivité et la rentabilité tout en motivant et en mobilisant leur personnel.

Cette évolution rapide des dernières années a modifié les besoins de nos clientèles en formation professionnelle et nous avons peine à adapter nos méthodes pédagogiques dans cette vague effrénée de changements. Les centres de formation professionnelle ont dû diversifier leurs offres de service pour répondre à la demande du marché du travail, à celle de la clientèle et également aux besoins des organismes.

La mise en place de la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC), l'arrimage des centres de formation avec les services aux entreprises (SAE), la réponse aux demandes ponctuelles de formation pour les organismes comme les Centres locaux d'emploi (CLE) ou celles de la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) exigent une grande souplesse que nous apportent les nouvelles approches pédagogiques. Permettre à une personne d'accéder à une formation à l'intérieur de quelques semaines et de la retourner sur le marché

du travail rapidement fait économiser beaucoup d'argent à notre société et comble les besoins de main-d'œuvre qualifiée.

## **Contexte des centres de formation professionnelle**

La réforme de 2000 au Québec a apporté des modifications importantes sur l'apprentissage des élèves les mettant en contexte et en situation d'apprenant, et ce, dès la première année du primaire. Il est encore difficile de mesurer les résultats de cette réforme dans nos centres de formation professionnelle puisque les enfants de la réforme arrivent à peine dans nos établissements. Cependant, nous pouvons fièrement dire que l'approche par compétences en formation professionnelle est bien implantée et donne de très bons résultats sur la qualification de la main-d'œuvre.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont omniprésentes dans l'entourage des Québécois qui ont grandi avec elles.

**Deux adultes sur trois (66 %) citent au moins un outil Internet parmi leurs principaux outils de communication. Le courriel (52 %) reste le moyen de communication privilégié sur Internet, mais son écart avec la messagerie intégrée aux réseaux sociaux (35 %) diminue. Ces deux outils sont suivis de la téléphonie avec vidéo sur Internet telle que Skype (20 %), du clavardage (17 %) et enfin de la téléphonie sans vidéo sur Internet (12 %).**

L'enquête du CEFRIO révélait en outre que 91 % des « C » avaient accès à Internet haute vitesse à la maison. Plus précisément, 43 % des 12 à 17 ans en étaient de « petits » utilisateurs (ils se branchaient 10 heures et moins par semaine), 32 % en étaient des utilisateurs « moyens » (de 11 à 20 heures par semaine) et 25 % en étaient de « grands » utilisateurs (20 heures ou plus par semaine). En comparaison, 27 % des 18 à 24 ans se classaient dans le premier groupe; 32 %, dans le second et 40 %, dans le dernier.

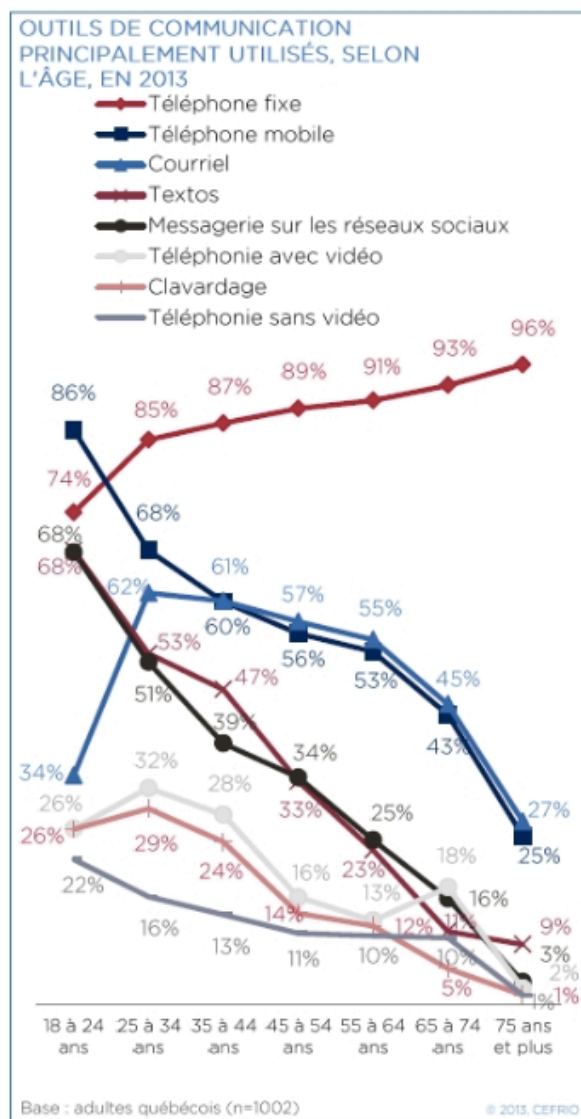
Certaines écoles sont très novatrices dans le développement de nouvelles approches pédagogiques liées aux technologies. Nous avons vu naître en formation professionnelle

l'alternance travail-études (ATE) et l'enseignement individualisé en EPSV<sup>1</sup> dans des programmes d'études qui s'y prêtent bien comme en *Secrétariat* et en *Comptabilité*. L'enseignement à distance sous différentes formes émerge d'un peu partout utilisant des plateformes Web.

Malgré les innovations mentionnées, les besoins de notre clientèle changent et nous devons rapidement adapter notre cadre administratif et pédagogique en fonction de la réalité d'aujourd'hui. Certains aspects freinent ce développement. L'écart des générations de nos apprenants et de nos enseignants est grand, ce qui rend difficile l'adaptation aux nouvelles technologies et aux nouvelles façons de faire. Fort heureusement, l'arrivée de nouveaux enseignants dans nos écoles possédant des études universitaires et utilisant beaucoup les technologies de l'information et de la communication (TIC) entraîne actuellement un virage intéressant.

Dans le secteur professionnel, les programmes d'études sont révisés tous les 10 à 12 ans. Peut-on penser à une évolution et à des défis contemporains? Les facteurs économiques, politiques, sociaux, technologiques et internationaux doivent être tenus en compte dans un contexte d'innovation pédagogique.

Également, nous devons tenir compte du fait que notre société est de plus en plus individuelle avec des besoins différents et des conflits de générations, mais paradoxalement, dans un monde où la communication n'a jamais été aussi grande et rapide.



<sup>1</sup> EPSV : entrées périodiques, sorties variables.

Les nouvelles approches pédagogiques modifient le rôle de l'enseignant et de l'apprenant. Ces changements ont des impacts administratifs et pédagogiques importants dont il est difficile d'imaginer l'ampleur.

Une équipe-centre qui désire modifier l'approche pédagogique d'un programme d'études traditionnel afin de l'adapter aux exigences de notre société se place sur la ligne de départ d'une grande aventure. Nous aborderons dans les prochains chapitres, les enjeux et les défis qui attendent les équipes des centres de formation professionnelle.

## **Contexte des apprenants**

La réalité de nos élèves a changé considérablement depuis les dix dernières années. Cette génération a beaucoup d'obligations et, pour plusieurs élèves, ils ont besoin de travailler. Si ce n'est par nécessité, occuper un emploi est un élément de valorisation qui leur permet de s'intégrer à la société en leur offrant la possibilité de devenir plus autonome et plus indépendant, d'acquérir une expérience de travail et de se payer des biens de consommation (étude faite par l'Université du Québec à Chicoutimi<sup>2</sup>). Les données de Statistiques Canada<sup>3</sup> indiquent qu'un étudiant sur deux travaille en moyenne 15,6 heures par semaine. La place grandissante qu'occupe le travail dans la réalité étudiante est donc un fait incontestable. Pour certains élèves s'ajoute la réalité familiale : famille monoparentale, garderie, congé de maladie, etc. Également, nous constatons l'arrivée, dans nos centres, d'apprenants ayant divers troubles d'apprentissage et de comportement qui ont bénéficié de soutien tout au long de leur formation générale.

Une caractéristique de notre jeune génération, c'est de vivre dans l'immédiat, dans le court terme. Le jeune n'attendra pas huit mois le début d'une formation; il va faire autre chose. Il faut lui offrir le service quand il en a besoin.

---

<sup>2</sup> Université du Québec à Chicoutimi : [www.uquebec.ca/capres/fichiers/art\\_uqac\\_sept04.shtml](http://www.uquebec.ca/capres/fichiers/art_uqac_sept04.shtml)

<sup>3</sup> Profils d'emploi des étudiants postsecondaires, Katherine Marshall, septembre 2010, [www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2010109/article/11341-fra.htm](http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2010109/article/11341-fra.htm)

Tous ces changements de l'univers social placent les acteurs des centres de formation professionnelle devant des défis importants qui demandent une grande souplesse dont le système traditionnel de l'éducation et les conventions collectives n'avaient pas prévu.

## ***Chapitre 2 Méthodologie : démarche effectuée avec l'équipe-centre***

---

Dans le cadre de ma maîtrise en Gestion de l'éducation à l'Université de Sherbrooke, j'ai utilisé la méthodologie des systèmes souples. Celle-ci comporte une analyse de la pratique professionnelle d'un élément problématique. L'implantation de l'enseignement individualisé dans un centre de formation professionnelle était tout indiquée pour répondre aux exigences de la recherche.

La première année fut consacrée à l'analyse des pratiques des différents groupes de travail toujours dans un contexte de changement de méthode pédagogique. Les groupes cibles étaient les quatorze enseignants du programme Soutien informatique ainsi que les 120 élèves inscrits à cette formation. L'équipe-centre était composée principalement d'un conseiller pédagogique, d'une technicienne en organisation scolaire, d'un conseiller d'orientation, d'un technicien en travail social et de la direction. L'implantation antérieure de l'enseignement individualisé pour d'autres départements ainsi que l'expertise de quelques centres de formation professionnelle au Québec ont également fait partie de l'étude.

Les premières étapes de l'analyse consistaient à nommer tous les avantages et les inconvénients d'un changement de pratique pédagogique, et ce, pour tous les acteurs. Des entrevues individuelles et de groupe, des sondages, des réunions de discussion furent utilisés. Les résultats de ces analyses ont permis de connaître la problématique de l'ensemble du projet. Les trois grandes thématiques qui se dégagent de ces résultats vous seront présentées dans les prochains chapitres.

La deuxième année de la maîtrise fut consacrée à trouver, à réaliser et à valider des actions pour contraindre les problématiques identifiées. Beaucoup de rencontres de planification et d'échange ont été organisées avec les différents intervenants. Les actions planifiées furent réalisées et les résultats évalués afin de réagir immédiatement à un contexte défavorable.

Tous les résultats de cette recherche sont présentement disponibles dans le livre : *L'implantation de l'enseignement individualisé : comment rendre ce virage efficace.*

## ***Chapitre 3 Résultats et discussions 1 : changement de la pratique administrative et les impacts***

---

L'étude sur l'implantation d'un programme en l'enseignement individualisé a permis d'analyser plusieurs aspects qui ont des impacts administratifs importants dans un centre de formation professionnelle. En voici quelques-uns.

### **La charge de travail**

Pour la direction, les services professionnels et le personnel de soutien, l'enseignement individualisé est une autre réalité. Le conseiller d'orientation est constamment sollicité par des demandes d'information puisque nous faisons la promotion de notre centre tout au long de l'année. La période d'été, qui autrefois était une période plus tranquille, est devenue aussi importante que le reste de l'année puisqu'il y a des cours. Le maintien du service aux élèves devient un défi lors de la prise de vacances du personnel administratif.

Le personnel administratif doit aussi s'approprier les nouvelles façons de faire avant d'être performant dans le suivi des dossiers. Il a besoin de souplesse pour pallier son manque d'expérience, et la direction doit être présente pour faciliter cette transition.

La gestion individuelle des dossiers d'élèves augmente la tâche de l'équipe et leur demande une assiduité accrue. L'enseignement magistral offrait d'une façon naturelle un encadrement grâce à la notion de groupe et d'apprentissage très contrôlé. L'enseignement individualisé offre plus de souplesse et de liberté à l'élève qui peut facilement oublier ses responsabilités d'apprenant. Une charge de travail plus élevée fut constatée auprès des équipes de travail.

### **Les entrées scolaires des élèves**

L'organisation peut choisir le nombre d'entrées scolaires qu'elle désire faire dans une année. Plus il y a d'entrées, plus le système est souple, mais plus la charge administrative est lourde. Pour éviter cela, il faut trouver un équilibre entre l'offre et la demande. Notre expérience démontre que pour certains programmes d'études, il n'est pas nécessaire d'avoir des entrées



toutes les deux semaines ou tous les mois; des entrées bimensuelles répondent à la demande. Il faut penser que chaque entrée engendre un coût administratif et pédagogique. Votre personnel administratif devra traiter les dossiers de ces nouveaux élèves. Vos coûts de publicité pourraient être plus élevés selon votre stratégie publicitaire. Il faut également penser que chaque nouveau groupe génère des heures dispensées en enseignement magistral. Pensons à « Métier et formation » ou « Santé et sécurité ». Si le nombre d'entrées est trop nombreux et qu'il y a peu d'élèves inscrits à chacune, votre rapport<sup>4</sup> enseignant-élèves sera petit et engendrera des coûts annuels importants.

### **Les départs temporaires de formation et les retours**

Pouvoir arrêter sa formation temporairement et surtout avoir la possibilité de la continuer à l'endroit où nous étions rendus, voilà l'un des grands avantages administratif et aussi pédagogique de l'enseignement individualisé. Cependant, ces arrêts temporaires doivent être acceptés seulement dans certaines situations (maladie, congé de maternité, décès d'un proche, etc.). Le congé peut être de quelques jours à quelques semaines : certains élèves ont ainsi un horaire adapté sur quatre jours; d'autres, des congés ponctuels pour des raisons de traitements médicaux. L'élève est simplement retiré de l'horaire, ce qui ne le pénalise pas dans le cheminement de sa formation.

Le retour de l'élève après son congé est bénéfique puisqu'il a la possibilité de terminer sa formation immédiatement et de reprendre ses cours à l'endroit laissé. Il faut y voir également un avantage administratif puisque le retour de l'élève générera immédiatement des heures de financement, une délivrance de diplôme plus rapide et contribuera à diminuer votre taux d'abandon pour l'année en cours.

Cependant, toute cette souplesse a un coût important, car même si l'élève est en congé, le service d'enseignement est offert. Il terminera sa formation plus tard et occupera plus longtemps la place de quelqu'un d'autre dans le cas des programmes d'études contingentés. Le traitement administratif du dossier demande également du temps pour votre personnel

---

<sup>4</sup> Nous utilisons souvent « ratio » pour désigner le rapport enseignant-élèves.

administratif. C'est pour cela que la gestion des départs et des retours demande l'établissement de balises qui doivent être connues et surtout respectées. Les centres doivent avoir une politique de suivi des élèves pour encadrer les départs et les retours des étudiants, ce qui rend cette gestion plus facile.

### **La gestion des dossiers**

Comme la notion de groupe fermé n'existe plus, il faut penser que le cheminement de chaque élève est unique et que le dossier de ce dernier doit être traité individuellement. Puisque l'élève a son propre cheminement, il aura un horaire différent des autres, passera des évaluations quand il sera prêt, effectuera ses stages ATE selon une séquence préétablie et commencera ses stages d'intégration au travail à une date approximative. S'ajoutent à cela l'inscription aux cours magistraux (collectifs) sans compter toutes les exceptions exigées par le programme d'études.

Le changement de cours (appelé souvent « transition ») peut amener l'élève à changer de plateau<sup>5</sup> et ainsi faire varier le nombre d'individus dans celui-ci. Il faut donc vérifier le nombre total d'élèves par plateau afin de ne pas dépasser les rapports enseignant-élèves.

Si votre structure prévoit une salle d'évaluation à part, l'inscription des élèves aux épreuves fera également changer le rapport enseignant-élèves. Toute l'administration des évaluations de l'élève doit se faire individuellement (les épreuves, les échecs et les reprises d'épreuves, la récupération). Il en va de même pour l'ensemble de son dossier administratif (départ, changement d'année, génération d'horaire, etc.).

C'est une charge de travail importante à considérer pour le personnel administratif, particulièrement pour le technicien en organisation scolaire et le responsable à la salle d'évaluation.

Le tableau suivant résume quelques actions qui peuvent être faites pour aider le personnel administratif dans ce changement.

---

<sup>5</sup> Lieu où sont enseignées plusieurs compétences d'un programme regroupées par thématique, souvent appelé « volet ou atelier »

**Tableau 1 : actions de la pratique administrative pour réduire les impacts**

<p><b>Processus incluant les personnes impliquées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les personnes impliquées</li> <li>• S'assurer qu'elles font partie des convocations</li> </ul>	<p><b>Respect des personnes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les limites de chacun</li> <li>• Respecter les conventions collectives</li> <li>• Faire preuve de transparence et d'honnêteté</li> </ul>
<p><b>Collaboration et bon esprit d'équipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une bonne communication</li> <li>• Régler les problèmes rapidement</li> <li>• Mettre les ressources en place</li> <li>• Assurer une bonne planification du travail</li> <li>• Définir les tâches de chacun</li> <li>• Faire un projet commun</li> </ul>	<p><b>Modification de tâche, perception et approbation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuter avec le personnel de l'objectif du projet</li> <li>• Exercer une vigilance afin de s'assurer que les personnes demeurent motivées</li> <li>• Former les personnes sur les nouvelles tâches</li> <li>• Partager les tâches équitablement</li> </ul>

### **Les personnes impliquées sont partie prenante de tout le processus**

Lors de la planification du projet, il faut identifier rapidement quelles personnes seront touchées par ces changements et les impliquer au tout début du processus. Pour plusieurs éléments, il n'est pas possible de dissocier les aspects pédagogiques des aspects administratifs. La passation d'épreuve en est un exemple concret. La procédure de demande d'épreuves implique autant les enseignantes et enseignants que le responsable de la salle d'évaluation. L'acceptation de nouvelles tâches sera plus facile si la personne a participé à son élaboration.

### **Le bon esprit d'équipe et la collaboration**

Nous savons que les relations entre les enseignantes et enseignants et le personnel administratif ne sont pas toujours au beau fixe. Chacun doit travailler dans le respect de l'autre. Nous travaillons très souvent avec des personnes de cœur qui désirent se dépasser. Une bonne communication, des mandats clairs, de bonnes ressources aux bonnes places et une direction qui tempère quelquefois l'équipe sont des solutions gagnantes. Il faut se rappeler que les enseignantes et enseignants n'ont qu'une petite idée du travail du personnel administratif et qu'ils ont un pouvoir d'influence très développé. Le personnel doit savoir qui dirige le projet, ce qui évite l'émergence de plusieurs petits patrons. La direction a donc un rôle de leadership important à jouer dans un tel projet.

## ***Chapitre 4 Résultats et discussion 2 : Changement de la pratique pédagogique et les impacts***

---

### **La perte de la zone de confort**

Imaginez que vous enseignez depuis dix ans dans le même programme d'études et que vous donnez les deux ou trois mêmes compétences dans une année. Vous possédez votre matière que vous mettez à jour et vous assurez une bonne gestion de classe, car tout est planifié. Il y a un début, une fin et tous les élèves font la même chose en même temps. Vous avez votre groupe, vous connaissez le nom de tous vos élèves et vous maîtrisez leur parcours pédagogique. Vous donnez des prestations de classe qui sont dignes d'un « One man show » et cela vous valorise, car vous êtes le roi de votre classe. Vous êtes dans votre zone de confort.

Du jour au lendemain arrive l'enseignement individualisé. Vous avez été affecté à un plateau dans lequel il y a de nouvelles compétences. Cette nouvelle matière en plus de celles que vous connaissez comprend une centaine de chroniques, de lectures et d'exercices différents que vous n'avez pas conçus. Dans une journée, vous pouvez vous faire poser une cinquantaine de questions sur toute cette matière. Les élèves n'ont pas le même parcours, et quand l'un d'eux vous appelle, vous devez tout d'abord savoir dans quelle compétence il travaille et à quel exercice il est rendu. Dans la semaine, il passera plus de 100 élèves différents dans votre plateau. Vous n'êtes plus le roi du plateau, mais un accompagnateur qui répond à des questions et qui explique des parties de matière. Le suivi de l'élève et la gestion de classe deviennent une tâche énorme; vous ne savez plus par quel bout commencer.

Les enseignantes et enseignants vivent un deuil important durant les deux premières années de l'implantation d'un programme en enseignement individualisé, et ce, même s'ils s'en attendaient. Ils perdent leur zone de confort ainsi qu'une partie de leur estime de soi et de leur sécurité. Ils n'ont plus de point de repère, sont déstabilisés. Ils doivent réapprendre à enseigner autrement.

Une bonne définition de la nouvelle structure et des nouvelles façons de faire, un matériel bien conçu ainsi qu'une bonne préparation et formation de l'enseignant à son nouveau rôle diminueront la période d'adaptation à ce changement. Cependant, cet impact est majeur dans la vie professionnelle de l'enseignant, et ce, pour plusieurs raisons.

### **La comparaison et le jugement des pairs**

Un des aspects qui touche l'enseignant est la décentralisation de son savoir et le partage de son savoir-faire. En enseignement magistral, l'enseignant est maître de sa classe et de ce qu'il enseigne. Il crée son propre matériel pédagogique pour ses élèves. En enseignement individualisé, il n'est plus maître du contenu de la compétence et encore moins du matériel pédagogique qu'il développe. Il le fait pour la collectivité sachant très bien que ses pairs critiqueront ce qu'il a fait. Cela ouvre la voie à la comparaison et au jugement de ses collègues. Le premier commentaire exprimé par les développeurs, c'est que cela prend beaucoup d'humilité, et la critique n'est pas toujours facile à prendre.

Même si nous enseignons la même matière, nous savons qu'il y a plusieurs écoles de pensée. Le défi des enseignants est de se rallier à une ou deux méthodes de travail afin de favoriser l'apprentissage de l'élève. Il est impensable qu'un enseignant contredise un collègue qui pense autrement lorsqu'un élève lui soumet un problème. Dans la phase d'acquisition du processus d'apprentissage de l'élève, il doit y avoir un consensus sur la méthode.

En enseignement individualisé, la collaboration et le travail d'équipe prennent une grande importance. C'est d'ailleurs le paradoxe de cette méthode, mais aussi son plus grand défi : l'apprentissage est individualisé, mais l'équipe enseignante n'a jamais eu autant besoin d'être une équipe, contrairement à l'enseignement magistral où l'enseignant peut faire cavalier seul dans sa classe. Pensons seulement à la gestion de classe. Les enseignants n'ont pas tous la même tolérance, mais dans ce nouveau contexte, ils devront uniformiser leurs pratiques.

### **Création du matériel pédagogique pour l'enseignement individualisé**

Après l'apprenant, le matériel pédagogique est le deuxième grand responsable de l'apprentissage et ceci est d'autant plus important en enseignement individualisé. Le changement vers une nouvelle approche pédagogique demande aux enseignants de jeter à la

poubelle une grande partie de leur matériel pédagogique et d'en concevoir du nouveau. Il demande aussi d'utiliser les nouveaux concepts d'apprentissage dans un contexte d'enseignement individualisé ou d'autres approches novatrices. Le matériel pédagogique doit placer l'apprenant en situation de travail et lui donner le contrôle de son apprentissage. Cet aspect est un énorme défi pour des enseignantes et enseignants qui ont connu seulement l'enseignement magistral.

Dans les premières expérimentations de développement, la tendance est de mettre beaucoup d'activités nécessitant de la lecture et de la recherche de documentation. Pour gagner du temps dans le développement des compétences, les enseignantes et enseignants remplacent leurs exposés théoriques par de la lecture (sites Web, livres de référence, notes de cours, etc.). C'est une grosse erreur, car les élèves lisent très peu et pas longtemps. Ils perdront vite intérêt à la matière et les notions théoriques ne seront pas acquises.

Nous sommes à l'ère du multimédia; nous devons donc adapter nos pratiques à cette génération d'apprenants qui ont grandi avec l'ordinateur, les jeux vidéo, les téléphones intelligents et maintenant les tablettes. La création d'une animation ou l'utilisation d'une chronique vidéo permet de commenter une démonstration ou un élément théorique. L'élève peut l'écouter autant de fois qu'il le faut. Le site Internet *YouTube* contient plusieurs vidéos qui traitent de sujets pertinents. Plusieurs autres sites Web ont aussi des contenus animés. L'enseignant devra relever le défi de concevoir du matériel pédagogique stimulant pour l'apprenant en utilisant des technologies qu'il devra s'approprier. L'expérimentation du développement du matériel en enseignement individualisé nous démontre qu'il faut consacrer environ trois heures de développement pour une heure de cours. En enseignement magistral, il est d'environ une heure de développement pour une heure de cours.

### **Uniformité du matériel d'apprentissage**

Toute l'équipe de développement devra se concerter pour établir les modèles, les gabarits, la nomenclature et le lexique. Que l'apprenant étudie la compétence 5 ou la compétence 7, que l'une soit conçue par Claude et l'autre par Dominic, l'apprenant doit y retrouver la même structure, les mêmes mots définissant la même chose et les mêmes approches pédagogiques.

L'uniformisation des plans de cours, des activités d'apprentissage, des évaluations en aide à l'apprentissage, des évaluations aux fins de la sanction, des activités de synthèse et des activités d'enrichissement est un défi essentiel à relever pour assurer un meilleur apprentissage, surtout lorsque les équipes enseignantes sont nombreuses.

### **Le suivi de l'élève**

Un autre défi pour les enseignantes et enseignants dans un programme en enseignement individualisé est d'assurer un bon suivi académique des élèves. Les logiciels présentement utilisés ne nous permettent pas de suivre adéquatement le cheminement de l'élève pour chacune des activités reliées aux compétences du programme. De plus, lorsqu'il y a beaucoup d'élèves, l'enseignant peut côtoyer plus de cent apprenants différents chaque semaine qui ont un cheminement différent. Le suivi de l'élève est une tâche ardue et complexe dans un tel contexte.

### **Rester motivé**

Le plus grand défi qui attend l'équipe enseignante après l'implantation d'un programme en enseignement individualisé est de ne pas tomber dans le piège de la routine confortable : presque plus rien à développer, seulement des mises à jour d'exercices ou des nouveautés dans les logiciels ou les nouvelles technologies. Dans les domaines où la matière ne varie pas beaucoup, le danger est plus élevé. Il est important de continuer à faire des projets avec les équipes enseignantes pour se maintenir vivant. Il est possible de développer des exercices d'enrichissement pour les personnes plus douées, de développer davantage le savoir-être professionnel, d'analyser à nouveau le programme d'études pour voir s'il peut être amélioré, d'analyser les résultats des compétences et de bonifier certaines d'entre elles pour atteindre de meilleurs taux de réussite, etc. Il faut maintenir l'équipe en constante évolution afin qu'elle demeure motivée.

### **L'accompagnement de l'enseignant dans ce changement majeur**

En étant déjà conscientes de ces défis qui attendent l'enseignant, les directions poseront des actions pour faciliter le passage d'une méthode à une autre. Le tableau suivant présente un résumé de ces actions.

**Tableau 2 : actions de la pratique pédagogique**

<b>Processus qui inclut l'enseignant</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Impliquer l'enseignant dans toutes les étapes</li><li>• Prendre part aux discussions et aux décisions</li><li>• Établir les mandats pour chacun</li></ul>	<b>Réapprentissage de l'enseignement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibiliser l'enseignant</li><li>• Former l'enseignant</li><li>• Accompagner l'enseignant</li></ul>
<b>Changement fondamental dans la vie d'un enseignant</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Assister à des discussions sur le sujet avec des pairs</li><li>• Prendre un temps pour en discuter avec eux</li><li>• Souligner les bons résultats</li><li>• Soutenir l'enseignant dans les moments difficiles</li></ul>	<b>Recadrage dans tout le processus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Définir les balises à chaque étape</li><li>• Encourager l'enseignant tout au long du processus</li><li>• Rencontrer régulièrement l'enseignant et les équipes</li></ul>

## ***Chapitre 5 Changement du rôle de l'apprenant et les impacts***

---

### **Le changement d'apprentissage**

Au départ, l'apprenant qui arrive en formation professionnelle est confronté à une autre forme d'apprentissage. Tout au long de sa formation générale, des concepts lui ont été enseignés sans être intégrés dans des mises en situation. En formation professionnelle, l'apprenant est plongé dans des situations de travail pour réaliser une tâche dans le but de donner un sens à son apprentissage. L'acquisition des connaissances est facilitée par la création d'un environnement qui ressemble à sa future profession.

L'évaluation est, elle aussi, différente. Nous sanctionnons l'acquisition d'une compétence dans son ensemble, et ce, d'une façon dichotomique. Nous n'accumulons pas de notes tout au long de l'apprentissage, mais nous donnons un verdict final. Après son apprentissage, l'élève est mis en situation à partir de critères d'évaluation qui totalisent 100 points. Tout cela est nouveau pour lui.

l'enseignement individualisé sur les élèves du programme *Soutien informatique*.



**Tableau 3 : actions de l'impact sur les élèves**

<p><b>Plaisir à étudier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une bonne ambiance de travail dans les cours</li> <li>• Avoir une bonne gestion de classe</li> <li>• Créer de l'animation dans la classe</li> </ul>	<p><b>Suivi adéquat de l'élève</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier auprès des élèves leur connaissance du fonctionnement de l'enseignement individualisé</li> <li>• Attribuer un tuteur à l'élève</li> <li>• Améliorer les systèmes de suivi</li> </ul>
<p><b>Matériel pédagogique adéquat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter les élèves régulièrement</li> <li>• Mettre les ressources nécessaires en place</li> <li>• Assurer la qualité du matériel</li> </ul>	<p><b>Sentiment d'appartenance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Annoncer les bons coups de votre centre</li> <li>• Organiser des activités dans votre centre</li> <li>• Donner des ateliers d'enrichissement</li> </ul>
<p><b>Apprentissage pris en charge par l'élève</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les outils pédagogiques à cet effet</li> <li>• Offrir l'accompagnement de professionnels</li> <li>• Former l'élève du point de vue social et budgétaire</li> </ul>	<p><b>Responsabilisation de l'élève</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir les outils nécessaires</li> <li>• Former l'élève et le soutenir dans son cheminement par des encouragements</li> <li>• Féliciter les bons coups</li> </ul>

## **Chapitre 6 La conclusion**

---

Mon travail de recherche et mon expérimentation des deux dernières années m'ont fait découvrir jusqu'à quel point les sujets traités dans ces chapitres sont importants. Maintenant comment pouvons-nous préparer nos enseignantes et enseignants à adhérer à ces nouvelles formules éducatives et à relever ces défis? Parmi les douze compétences du *Référentiel des compétences professionnelles*, les compétences 8, 9 et 10 s'associent d'une façon particulière à un projet de changement de méthode pédagogique pour un programme d'études.

En premier lieu, changer l'organisation scolaire d'un programme doit être inscrit dans le projet éducatif de l'école, donc dans le Plan de réussite du centre. Tous les intervenants y sont représentés (élèves, entreprises, enseignants, personnel de soutien, professionnel, direction, parents) et le projet est entériné par le conseil d'établissement donnant ainsi une force politique à la démarche.

Les enseignantes et enseignants doivent connaître le processus d'implantation d'un programme d'études, que ce soit pour l'enseignement individualisé, à distance ou toutes autres formules éducatives. Avoir une connaissance des avantages et des inconvénients pour différentes

formules éducatives, avoir un regard administratif et pédagogique pour chacune d'elles sont des atouts importants qui permettront une meilleure collaboration à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un tel projet éducatif. Tous les intervenants doivent prendre part au développement du projet et y travailler dans le respect des compétences de chacun, des mandats définis et des différentes conventions collectives.

L'équipe-centre se coordonnera également dans l'élaboration des normes et modalités de l'évaluation des apprentissages, des règles de vie du centre, de la politique du suivi des élèves, celle de l'inscription et la gestion des dossiers et tous les autres documents pertinents à l'encadrement de l'organisation scolaire. Nous rejoignons ici parfaitement la compétence 9.

En formant les intervenants sur leurs nouveaux rôles et en les intégrant au processus de changement, nous réduirons les impacts sur ce changement majeur de la pratique pédagogique. Ceci étant mon premier enjeu.

Le deuxième enjeu majeur concerne la formation des enseignantes et enseignants sur le développement du matériel didactique dans une approche pédagogique autre que magistral. L'élaboration des plans de cours avec l'intégration de toutes les activités d'apprentissage et d'évaluation demande à nos enseignantes et enseignants beaucoup de travail et d'imagination. Dans un contexte où la prestation magistrale n'est plus, comment pouvons-nous transmettre notre savoir ? Présentement, la formation des enseignants au baccalauréat les prépare très peu à assumer cette tâche. La collaboration et le soutien d'une équipe pédagogique sont nécessaires pour combler cette lacune.

Pour réaliser cette tâche, la formation au BAC doit également comprendre, **dans une approche non magistrale** : des connaissances sur les caractéristiques de la clientèle, sur l'accompagnement des apprenants y compris les élèves en difficulté, la gestion de la classe, la motivation des apprenants, le suivi individualisé des activités d'apprentissage, l'animation d'une classe non magistrale, la gestion administrative des dossiers, le travail de collaboration avec l'équipe enseignante et la gestion de conflits.

Dans un contexte d'enseignement individualisé, la compétence 10 du *Référentiel des compétences* prend tout son sens et devient un enjeu majeur.

Le troisième enjeu important pour la formation des enseignantes et des enseignants s'exprime directement avec l'objectif de la compétence 8 du *Référentiel des compétences*.

Pour les programmes d'études qui ont des éléments techniques (ex. : Soutien informatique, Mécanique automobile, etc.), le défi est majeur. Lors de l'élaboration du programme, il est toujours possible de conserver des compétences sous la formule magistrale, mais ceci amène des embuches administratives importantes. La formation des enseignantes et enseignants sur les nouvelles technologies, la créativité, l'habileté aux médias électroniques sont des atouts incontournables pour maîtriser l'élaboration de matériel pédagogique qui favorisera l'apprentissage des connaissances et motivera les apprenants.

Les enseignantes et les enseignants doivent apprendre à utiliser des plateformes Web de gestionnaire de contenu et des logiciels de montage vidéo, de présentation, de traitement d'images et de traitement de textes. Ils devront manipuler des caméras, transférer de données sur différents formats d'affichage. La conception et la mise en page de document, la maîtrise de la langue prennent une plus grande importance dans ce nouveau contexte.

S'ajoute à tout ceci le partage de l'information et l'animation des groupes. Il faut rejoindre les élèves là où ils se trouvent. Les médias sociaux ont pris une place importante dans la vie de nos élèves. Pour ou contre, ils y sont nombreux. L'équipe-centre doit s'adapter aux nouveaux moyens de communication (Facebook, Twitter, SMS, etc.).

Pour nos jeunes formateurs ou ceux qui proviennent de programmes très technologiques, le défi est moindre. Malheureusement, c'est loin de la réalité. Le niveau de maîtrise attendu de la compétence 8 est un autre grand enjeu pour l'enseignement individualisé ou autre enseignement non magistral.

## ***Bibliographie***

---

### **Livre**

Lacasse, Normand (2012). *L'implantation de l'enseignement individualisé : comment rendre ce virage efficace*, Québec