

Chapitre 1

L'aventure vers l'enseignement individualisé

Ce premier chapitre vous dresse un portrait global de la situation actuelle de la formation professionnelle au Québec ainsi que des besoins en formation.

J'y énumère également les différents avantages et inconvénients de la formule pédagogique de l'enseignement individualisé.

Déjà après cette première lecture, vous aurez une bonne idée de l'aventure que vous vous apprêtez à vivre.

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.

Nous constatons aujourd'hui que la pénurie de la main-d'œuvre est de plus en plus présente dans les entreprises. La clientèle immigrante a augmenté de façon importante dans nos centres amenant des défis pour la francisation et la formation de base.

Cette évolution rapide des dernières années a modifié les besoins de nos clientèles et nous avons peine à adapter nos méthodes pédagogiques dans cette vague effrénée de changements. 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. Les résultats de cette réforme commencent à être tangibles dans nos centres de formation professionnelle puisque les élèves de cette génération arrivent dans nos établissements. Pour l'élève, l'approche par compétences se poursuivra en formation professionnelle, car elle 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. Au cours des dernières années, les médias sociaux se sont démocratisés pour prendre aujourd'hui une place prédominante sur le

Web. Utilisés par plus de neuf foyers québécois sur dix (90 %), ils font désormais partie intégrante de nos vies et modifient la manière dont nous utilisons Internet¹. La proportion des adultes âgés de 18 à 34 ans qui utilisent les médias sociaux est un peu plus élevée (92,6 %) que le reste de la population québécoise.

Ainsi, selon l'enquête NETendances 2018 du CEFRIO², 97 % des foyers québécois ont un accès Internet; 88 % possèdent un téléphone intelligent et 46 %, une tablette électronique.

L'utilisation régulière d'Internet est très répandue au sein de cette génération qui compose en grande majorité la clientèle des centres de formation professionnelle. En effet, en 2018, 93 % des jeunes adultes utilisent Internet au moins une fois par jour. Les internautes âgés de 18 à 34 ans sont actifs sur Internet en moyenne durant 22,9 heures par semaine. De façon plus précise, pour les jeunes de 21 à 24 ans, ce nombre peut atteindre 36 heures.

Certaines écoles sont très novatrices dans le développement de nouvelles approches pédagogiques liées aux technologies. Déjà depuis plusieurs années, le Collège des Compagnons de la Commission scolaire des Découvreurs a mis sur pied le programme Protic³ qui consiste à intégrer les TIC tout au long du secondaire comme soutien aux apprentissages. Nous avons vu naître en formation professionnelle l'alternance travail-études (ATE) et l'enseignement individualisé en EPSV⁴ 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.

¹ Données tirées du site www.cefrio.qc.ca juillet 2018.

² Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organismes

³ <http://www.protic.net/>

⁴ EPSV : entrées périodiques, sorties variables.

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 entraîne actuellement un virage intéressant.

Les départements de l'éducation des universités du Québec doivent eux aussi ajuster leur programme de baccalauréat en enseignement professionnel et technique afin de les adapter aux nouvelles approches d'enseignement. Les prémices de la formation sont basées sur l'apprentissage magistral et la gestion de classe d'un groupe fermé. Plusieurs commissions scolaires offrent des programmes d'études en enseignement individualisé. Cependant, la formation universitaire offerte aux enseignants parle très peu des différentes formules éducatives utilisées dans les centres de formation.

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.

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 direction de centre qui désire modifier l'approche pédagogique d'un programme d'études se place sur la ligne de départ d'une grande aventure. Celle-ci peut être éprouvante si nous n'avons pas certaines connaissances dans notre bagage et un itinéraire de voyage.

Pourquoi une telle aventure?

Les principales raisons

La grande majorité du temps, la première raison énoncée pour changer une formule éducative est un manque de clientèle qui menace la pérennité du programme d'études. En enseignement magistral ou traditionnel, il faut former un groupe fermé⁵ d'élèves suffisamment nombreux, à une date déterminée par un calendrier scolaire, pour offrir la formation.

La diminution des naissances au Québec se fait ressentir depuis plusieurs années dans nos écoles primaires et secondaires, ainsi qu'en formation professionnelle et technique. De plus, dans de nombreux domaines, l'industrie connaît des années difficiles. C'est le cas dans les domaines de l'électronique, de l'imprimerie, des pâtes et papiers et pour bien d'autres encore. Pour plusieurs régions du Québec, la dénatalité et l'exode rural mettent en péril certains programmes de formation. Pour les attestations de spécialisation professionnelle (ASP), il est très difficile d'offrir ces cours qui, déjà au départ, intéressent un nombre plus restreint de personnes.

Le marché du plein emploi et les besoins de main-d'œuvre non spécialisée offrent des perspectives d'avenir alléchantes à nos jeunes adultes en quête d'autonomie. Plusieurs d'entre eux décideront de travailler un an ou deux avant de commencer leurs études

⁵ Signifie que nous ne pouvons pas ajouter d'autres élèves dans ce groupe une fois que les cours sont commencés.

postsecondaires ou encore conserveront un emploi à temps partiel pendant leur formation.

Voilà quelques raisons qui font en sorte que nos groupes sont peu nombreux et que nous reportons de session en session le départ de certaines cohortes avec l'espérance d'offrir le service pour lequel nous sommes mandatés.

L'offre de service diversifiée

Vous connaissez le principe de « l'offre et de la demande ». 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), les demandes ponctuelles d'organismes comme Services Québec (Centres locaux d'emploi) ou celles de la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) demandent cette 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 retourner sur le marché du travail rapidement fait économiser beaucoup d'argent à notre société et comble les besoins de main-d'œuvre qualifiée.

La demande du marché du travail pour la formation continue

Les centres de formation professionnelle et les services aux entreprises reçoivent plusieurs demandes de perfectionnement ou de formation continue. Les programmes d'études en formation professionnelle sont développés par compétences et les nouvelles approches pédagogiques permettent d'extraire rapidement d'un programme d'études une ou plusieurs compétences et de les adapter aux besoins d'une entreprise.

La réalité de notre clientèle : études – travail – famille

La réalité de nos élèves a changé considérablement depuis les 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. Les données de Statistique Canada⁶ indiquent que 35 % des étudiants temps plein travaillent en moyenne de 15 à 20 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 au secteur des jeunes. Des problèmes de santé mentale sont de plus en plus présents chez nos élèves⁷.

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. Un sondage très intéressant fut réalisé par l'ANACT⁸ en 2008 sur « Les parcours professionnels ». L'étude révèle que 61 % des personnes interrogées ont changé de métier dans leur vie et ont eu 4,2 employeurs. De plus, l'étude met en évidence un point crucial : les salariés manifestent un désir d'évolution dans leur vie professionnelle, en particulier les hommes dans la trentaine œuvrant dans de grandes entreprises. La formation est un moyen connu pour eux d'évoluer. Les salariés se disent même prêts à y consacrer 80 % de leur temps personnel.

⁶ Le travail rémunéré pendant les études et la santé mentale des jeunes, juin 2016
<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/bulletins/zoom-sante-201606.pdf>

⁷ <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/bulletins/zoom-sante-201706-62.pdf>

⁸ Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail : www.anact.fr

Tous ces changements de l'univers social sont une bonne nouvelle pour nos centres de formation, mais demandent une souplesse que le système traditionnel de l'éducation et les différentes conventions collectives ont peine à suivre.

La concurrence

Bien sûr, la concurrence existe. Même si nous faisons tous partie du même système d'éducation, la pénurie de clientèle touche tous les degrés d'études. Nous désirons maintenir nos acquis, garder notre personnel, répondre à la demande, continuer d'offrir nos services tout en répondant aux exigences du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Si votre centre permet à l'élève de commencer sa formation la semaine prochaine au lieu du mois prochain, il s'inscrira probablement chez vous.

Les avantages administratifs

Les calendriers

Dans la tradition de l'enseignement magistral, une à deux cohortes débutent par année. Le calendrier scolaire de ces groupes comprend habituellement neuf mois (d'août à mai) et totalise 900 heures de formation. C'est d'ailleurs sur cet élément que le financement de la formation professionnelle est basé. Un ETP (équivalent temps plein) représente un élève qui a obtenu des sanctions pour 900 heures de formation.

D'une façon générale, lorsqu'un programme d'études est basculé vers un enseignement individualisé, nous profitons de ce passage pour l'annualiser. Le calendrier scolaire s'échelonne alors sur douze mois avec deux semaines de vacances à l'été et deux autres pour le temps des fêtes. S'ajoute parfois à cela une semaine de relâche au mois de mars. Les heures de formation annuelles sont d'environ 1 250 heures. Dans certains contextes, l'organisation choisit de fermer pendant tout le mois de juillet afin de respecter les conventions collectives qui ne permettent pas à un enseignant régulier de travailler en juillet ou lorsque l'équipe d'enseignants est restreinte. L'augmentation du nombre d'heures annuellement permet à un centre de générer un plus grand nombre d'ETP et ainsi d'augmenter son financement.

La rentabilité des équipements est également sur une période plus longue. Si un centre génère des profits avec un programme d'études qui offre un service à la clientèle, comme *Coiffure* ou *Esthétique*, cette annualisation sera plus avantageuse. De plus, le service à la clientèle est offert sur une période plus régulière puisque les compétences reliées se donnent maintenant presque sans interruption.

Ces changements amènent la direction à créer un calendrier de travail par enseignant. Comme le programme d'études est offert sur douze

mois, il y a un besoin d'enseignants durant toute cette période. Les calendriers de 200 jours des enseignants permanents sont donc du 1^{er} août au 30 juin et ceux des non réguliers, du 1^{er} juillet au 30 juin. Cela permet aux enseignants de prendre congé pendant l'année alors que traditionnellement la période de congé s'échelonnait uniquement pendant l'été. Chaque enseignant établit donc son calendrier de travail en début d'année. Plusieurs d'entre eux y voient un avantage, puisque cela leur permet de prendre des vacances pendant l'hiver pour des voyages au soleil, au printemps pendant la saison de pêche ou à l'automne pour la période de la chasse. La direction y trouve également son compte, car cela partage l'expérience des enseignants sur toute l'année et évite d'avoir uniquement des surnuméraires moins expérimentés pour la période estivale.

Les entrées scolaires des élèves

L'organisation peut choisir le nombre d'entrées scolaires qu'elle désire avoir 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. Mon 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 » ou encore tous les cours dispensés en enseignement magistral. Si le nombre d'entrées est trop nombreux et qu'il y a peu d'élèves inscrits à chacune,

votre rapport⁹ enseignant-élèves sera petit et engendrera des coûts annuels importants.

Au CFP Marie-Rollet, les programmes d'études les plus populaires comme *Secrétariat* et *Comptabilité* disposent de treize entrées par année, tandis que six entrées annuelles (aux deux mois) répondent à la demande pour les programmes d'études *Soutien informatique* et *Infographie*.

Le renouvellement des groupes

L'objectif de l'enseignement individualisé est de remplacer la clientèle qui termine sa formation par une nouvelle clientèle afin de garder un équilibre dans les groupes. Plus les entrées seront rapprochées, plus cette stabilité sera grande. En conservant l'historique de vos admissions pour chacune de vos entrées, vous serez en mesure de planifier la fluidité des élèves dans vos programmes d'études et d'ajuster le nombre d'entrées ainsi que les meilleurs moments dans l'année pour les effectuer. Les nouveaux élèves s'ajouteront aux groupes existants, ce qui vous permettra de garder les rapports enseignant-élèves de vos groupes plus élevés et plus constants. Souvenez-vous que pour vos groupes en enseignement magistral, les élèves qui abandonnent ne sont pas remplacés par des nouveaux et que vous devez supporter quelquefois des groupes peu nombreux pendant une année entière.

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,

⁹ Nous utilisons souvent « ratio » pour désigner le rapport enseignant-élèves.

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 poursuivre 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 de soutien. C'est pour cela que la gestion des départs et des retours demande l'établissement de balises qui doivent être connues et surtout respectées. Le CFP Marie-Rollet possède maintenant une politique de suivi pour encadrer les départs et les retours des élèves, ce qui rend cette gestion plus facile.

L'apprenant progresse à un rythme variable

L'apprenant apprend par lui-même à l'aide de matériel pédagogique conçu pour un apprentissage dans un temps approximatif. Il est important d'informer les apprenants qu'il y a une limite de temps pour l'apprentissage de chacune des compétences. S'il réussit ses apprentissages dans un temps plus court, tant mieux. Par contre, s'il a besoin de plus de temps, il n'en a pas. Le principe d'accumulation de

banque de temps n'existe pas. Il faut ainsi faire attention à l'expression « à son propre rythme », car cela véhicule faussement la réalité. L'apprenant croit qu'il a tout son temps, et certains aiment beaucoup la vie d'étudiant.

On se heurte ici à notre conscience pédagogique. Le guide de sanction des études indique que l'enseignant autorisera l'apprenant à faire son évaluation aux fins de la sanction quand il aura démontré qu'il a acquis l'ensemble de la compétence. Cela laisse supposer que l'apprenant pourrait dépasser le temps suggéré de la compétence. Vous devrez débattre de ce point avec votre équipe-centre, car d'un point de vue administratif, les programmes d'études sont développés avec une durée suggérée pour l'apprentissage d'une compétence, et c'est l'équipe-centre qui détermine la durée de chacune, ce qui nous laisse une marge de manœuvre. Au CFP Marie-Rollet, les normes et modalités d'évaluation des apprentissages permettent à un élève de dépasser de 10 % les heures de la compétence sous certaines conditions. Par la suite, l'élève se présentera à l'épreuve aux fins de la sanction, au même titre que s'il était dans une approche magistrale. Il faut aussi s'assurer de ne pas dépasser les heures totales prescrites par le programme d'études.

L'augmentation du taux de diplomation, les résultats et la récupération

Lorsqu'un programme d'études est bien implanté en enseignement individualisé, nous observons une augmentation du taux de diplomation pour ceux qui terminent leur formation. Comment pourrait-il en être autrement? À la fin de chaque compétence, l'apprenant est évalué. S'il est en échec, il retourne immédiatement en récupération et une épreuve de reprise lui sera administrée dès l'atteinte des objectifs. Nous pouvons statuer que de façon générale,

l'apprenant ne poursuit pas une compétence si la précédente n'est pas réussie.

Dans le cas de la récupération, elle se fait habituellement en retournant l'élève dans le plateau¹⁰ et elle ne nécessite pas de ressource supplémentaire. Ainsi, la récupération est accessible en tout temps. Dans certains cas, il est possible de récupérer un groupe d'élèves avec un enseignant attitré selon les besoins des apprenants.

Les avantages pédagogiques

Le développement de l'autonomie et de la débrouillardise

Il est indéniable que l'enseignement individualisé favorise le développement d'une meilleure autonomie et d'une plus grande débrouillardise; les employeurs en témoignent. L'apprenant doit faire plus de recherche, plus de lecture. Il essaie de comprendre les principes par lui-même, fait et refait une activité d'apprentissage. Il développe des méthodes de travail efficaces. L'apprenant déjà autonome naviguera facilement dans ce mode d'enseignement; d'autres auront à développer cet aspect de leur savoir-faire professionnel. Malheureusement, certains abandonneront la formation, car ils ne sont pas prêts à cette prise en charge. Environ 10 à 15 % des élèves n'ont pas l'autonomie nécessaire, et il faudra prévoir des mécanismes pour les aider : un accompagnement plus particulier, des cours sur l'organisation du travail, un horaire adapté, l'intégration d'un programme d'entrée en formation¹¹, etc. Pour les élèves provenant de la formation générale des adultes, l'intégration de cette pratique sera plus facile puisque plusieurs centres d'éducation des adultes offrent leurs cours en enseignement individualisé.

¹⁰ Lieu où sont enseignées plusieurs compétences d'un programme regroupées par thématique, souvent appelé « volet ou atelier ».

¹¹ Programme d'études : *Entrée en formation dans une perspective de formation continue*

La prise en charge de son apprentissage

L'enseignement individualisé change le rôle de l'enseignant et de l'apprenant. L'enseignant n'est plus un tuteur, mais un accompagnateur, et l'élève est un apprenant plus actif et moins un auditeur. Pour appuyer ce fait, la lecture de « Donner le contrôle des apprentissages à l'apprenant » d'Henri Boudreau est intéressante. Ce chercheur bien connu en formation professionnelle s'est spécialisé dans le développement de l'apprentissage. Pour en connaître davantage à ce sujet, vous pouvez consulter son site Web¹².

L'apprenant devient le premier responsable de sa formation : s'il développe une bonne méthode de travail, s'il réalise ses exercices et planifie ses évaluations, il obtiendra des résultats. Dans le cas contraire, il faudra lui donner des outils afin de l'aider à se responsabiliser avant de lui enseigner à apprendre quoi que ce soit.

Le niveau de compétence

Une des craintes des enseignants qui passent d'un enseignement traditionnel à un enseignement individualisé est la diminution du degré de compétence de nos élèves. Comment est-ce que je vais pouvoir transférer tout mon savoir sans donner des cours magistraux? Selon notre expérience, nous avons remarqué une meilleure rétention de la matière et un niveau de compétence plus élevé. L'apprenant joue un rôle plus actif dans sa formation et l'enseignant l'accompagne d'une façon personnelle uniquement sur des éléments de compétence plus difficiles. Par le fait même, il peut pousser plus loin certaines parties de matière pour des élèves plus en maîtrise.

¹² Henri Boudreault Ph.D. professeur – Vice doyen aux études à l'UQÀM en enseignement en formation professionnelle et technique : <https://didapro.me/>

Le renouvellement du matériel pédagogique

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 leurs vieux exercices et d'en concevoir des nouveaux. 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. Nous reviendrons sur cet élément important dans un prochain chapitre.

Les inconvénients administratifs

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) et toutes les exceptions exigées par le programme d'études.

Le changement de cours (appelé souvent « transition ») peut amener l'élève à changer de plateau et ainsi faire varier le nombre d'individus dans celui-ci. Il faut donc vérifier le nombre total d'élèves par local 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. Les enseignants sont aussi affectés par cette administration supplémentaire.

La tâche éducative

Si c'est le premier programme d'études de votre centre que vous transformez en enseignement individualisé, il faut vous attendre à plusieurs questions sur la gestion de la tâche, d'autant plus que la convention collective n'indique aucun article sur l'enseignement individualisé. Comment reconnaît-on la récupération en vue de la reprise d'épreuve s'il n'y en a plus? Que reste-t-il à mettre dans la partie « autre tâche éducative » afin de combler les 720 heures? La direction peut-elle changer l'horaire et le séquentiel¹³ à quelques jours d'avis? Souvent, il faudra interpréter la convention collective et prendre entente avec les enseignants des départements ou avec le syndicat local.

Les outils de suivi de l'élève

Actuellement, les logiciels administratifs (Jade-Tosca) ne sont pas tout à fait adaptés pour la gestion d'une organisation en enseignement individualisé. Cependant, l'arrivée du logiciel « Horaire EI » permet maintenant une meilleure gestion d'une organisation scolaire en enseignement individualisé.

¹³ Tableau définissant le nombre d'heures d'enseignement par semaine pour chaque enseignant pour l'année afin de réaliser sa tâche éducative.

Au CFP Marie-Rollet, tous les programmes d'études sont administrés par les logiciels de la Société GRICS¹⁴. Il faut s'adapter à ces logiciels et modifier nos façons de concevoir notre organisation scolaire pour obtenir un rendement maximal des fonctionnalités.

Si nous observons la partie administrative du suivi pédagogique de l'élève, nous avons des lacunes importantes. Les logiciels actuels permettent de suivre le dossier des résultats, des présences et des fréquentations. De plus, si vous avez opté pour le suivi personnalisé du logiciel Tosca.net, vous aurez des mémos et des commentaires dans le dossier de l'élève. Cependant, il n'est pas possible de suivre l'apprentissage des éléments de compétence pour chaque module¹⁵. Il faut donc revenir à un format papier ou électronique (tableur Excel) et que tous les enseignants soient rigoureux, car rien ne s'inscrit automatiquement et il n'y a pas d'indicateur qui avise l'enseignant si l'élève prend du retard dans son apprentissage. Dans les programmes d'études où les élèves sont nombreux, il faut penser que l'enseignant peut voir plus d'une centaine d'élèves ayant un apprentissage différent par semaine, et ce dans quatre à huit compétences distinctes. Il y a de quoi devenir fou.

Certains logiciels de gestion de fichiers, comme Moodle, existent et permettent d'intégrer le contenu de cours sur une plateforme Web. Des configurations de gestion de droits et des rapports de suivi aident l'enseignant dans sa tâche de suivi. Encore une fois, l'inconvénient de ce genre de logiciel, c'est qu'il est indépendant du système principal de gestion de dossier : Jade-Tosca. Si vous optez pour ce genre de système, sachez que des ressources informatiques sont nécessaires pour l'installation, ce qui peut engendrer des coûts importants.

¹⁴ Entreprise à but non lucratif qui répond à l'ensemble des exigences de gestion informatique du milieu scolaire québécois depuis plusieurs décennies. www.grics.qc.ca

¹⁵ Thème utilisé dans les anciens programmes d'études pour définir une compétence d'un programme.

La charge de travail

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

L'augmentation du taux d'abandon

Notre manque d'expérience dans l'implantation d'un programme d'études en enseignement individualisé nous a permis de réaliser un fait important qui constitue l'une des raisons de l'écriture de ce livre : l'augmentation du taux d'abandon du programme d'études concerné pendant les deux premières années du changement. Plusieurs facteurs expliquent cela. Tout d'abord, le fait d'utiliser un matériel pédagogique qui n'est pas à point. En effet, même avec la meilleure volonté du monde, il faut que le matériel soit expérimenté pour identifier ses lacunes et les améliorer. Ensuite, les enseignants vivent un changement important dans leur pratique pédagogique et cela se répercute dans leur enseignement; nous y reviendrons au Chapitre 9. Les enseignants doivent également s'approprier le nouveau matériel pédagogique, en faire les corrections, apprendre un mode de fonctionnement différent, tout en répondant aux besoins des apprenants. Il reste très peu de temps et d'énergie pour faire le suivi des élèves.

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

Le dernier facteur touche naturellement les élèves qui n'ont pas été habitués à cette nouvelle formule d'apprentissage qui, disons-le, sera « boîteuse » la première année et peut-être même les deux premières années, selon votre préparation.

Les inconvénients pédagogiques

Le dépassement des heures

Pour une compétence donnée, il y a une date de début, mais il n'y a pas de date de fin définitive. Selon le rythme d'apprentissage de l'élève et les événements qui se produisent pendant sa formation (épreuves, reprises, congés, difficultés), la date de fin d'une compétence peut changer. Si l'élève n'a pas un guide qui lui dit s'il est en retard ou en avance, il peut facilement dépasser les heures allouées à chaque exercice et ne pas être prêt à l'épreuve dans le temps prescrit par l'organisation pédagogique.

Encore une fois, il faut définir ces balises d'encadrement dans les normes et modalités d'évaluation des apprentissages. Celles-ci vous guideront au moment de soumettre un élève à une évaluation aux fins de la sanction et indiqueront les politiques de suivi selon les situations.

Le sentiment d'appartenance et l'esprit de groupe

Comme il n'y a pas de notion de groupe et que les horaires des élèves changent d'une façon indépendante selon le rythme d'apprentissage, le sentiment d'appartenance et l'esprit de groupe se créent difficilement dans ce mode d'enseignement. Dans le développement de votre organisation, ayez une pensée pour ce point. Vous aurez à trouver des moyens pour faire en sorte que des élèves se suivent tout au long de leur apprentissage. Vous devrez peut-être compenser par des activités de plateau, de département ou de centre.

Le jeu en vaut-il la chandelle?

L'implantation d'un programme d'études en enseignement individualisé suscite beaucoup d'avantages pour l'organisation et cela grâce à la souplesse qu'elle génère. En même temps, les inconvénients sont nombreux pour le personnel, et nous sommes devant un changement important pour toute une équipe de travail.

Malgré tous ces inconvénients, les enseignants qui sont passés à travers ce processus nous disent, après deux à trois ans, qu'ils ne reviendraient pas à un enseignement magistral. Pour la direction, il est certain que ce mode de fonctionnement permet d'offrir le service à la population et répond aux besoins d'une nouvelle génération d'apprenants ainsi qu'aux exigences du marché du travail. Pour le personnel administratif, il faudra prévoir des ressources supplémentaires et répartir différemment les tâches, car il n'y a plus beaucoup de répit dans une année.

Une planification consciencieuse du projet ainsi qu'une coordination adéquate élimineront ou minimiseront plusieurs inconvénients. Une évidence demeure : la charge de travail augmente pour tous, mais les bénéfices sont au rendez-vous.