

La collaboration : une autre possibilité pour la formation des nouveaux enseignants

Chaque année, les universités accueillent de nouveaux enseignants, nouveaux non seulement dans l'institution qui les recrute, mais souvent aussi dans le milieu universitaire en général. En dépit de la qualité de leur formation dans leurs domaines respectifs, ils pénètrent dans une culture qui ne leur est pas familière, avec ses aspects particuliers, qu'il s'agisse de sa vie politique interne, de ses orientations, de ses procédures et de ses attentes quant au rôle qu'ils doivent jouer. Quelle que soit leur expérience du monde universitaire, leur fonction et leurs attentes nouvelles vont être bien différentes¹.

Si j'en crois mon expérience, les nouveaux membres d'un corps enseignant universitaire cherchent souvent l'opportunité de se trouver un partenaire qui soit un collègue digne de confiance, qui les aidera à endosser leurs nouvelles responsabilités. Or les doyens et chefs de départements assignent fréquemment les nouveaux enseignants à des professeurs expérimentés, certes, mais qui risquent de se trouver submergés par leurs tâches d'enseignement, de recherche et de service.

Quel est le rôle attendu d'un mentor ?

Selon Fraser, le mentor est enseignant, guide de confiance, coach mental, soutien psychologique et conseiller, entraîneur, formateur, collègue et

modèle². Mais l'un de ses attributs essentiels est sa disponibilité³. Les mentors du corps enseignant universitaire, déjà pris par de lourdes charges d'enseignement et de recherche et par des problèmes de carrière, ne sont pas les mieux placés pour guider leurs nouveaux collègues. Le but premier d'une relation de mentorat est d'encourager le développement professionnel du jeune enseignant ; une relation de confiance risque de ne pas prendre forme si le mentor est trop occupé, indisponible, ce qui obligera le nouvel arrivant à se débrouiller sans la moindre assistance dans ses responsabilités et dans la vie politique de l'université.

Dans la plupart des cas, les nouveaux enseignants sont en quête d'un partenariat universitaire, pas seulement d'un moniteur leur expliquant comment procéder au mieux dans leurs fonctions. Quand on passe de la collaboration entre universitaires à un vrai partenariat entre le nouvel enseignant et un collègue expérimenté, cela permet au novice de s'informer sur le mode de fonctionnement de l'institution tout en travaillant sur des projets communs.

La collaboration

Toutes les personnes concernées doivent bien comprendre ce qu'est une collaboration avant que les professeurs puissent réussir à la mettre en œuvre. Il s'agit d'un processus qui encourage

les gens à travailler de concert selon des modalités nouvelles. Ce n'est pas un événement mais un processus qui, à son tour, stimule de nouvelles actions collaboratives. La collaboration engendre une vaste gamme de résultats qui donnent aux gens et aux systèmes le pouvoir d'évoluer⁴. L'opportunité de rassembler les gens et le défi que cela constitue peuvent donner des résultats bien supérieurs à la simple somme des efforts de chacun.

Ces projets collaboratifs exigent de la part des individus concernés qu'ils réfléchissent dès le départ à leur conception philosophique de la collaboration. Certains peuvent y voir une forme de compétition menaçant leur territoire, alors que d'autres en seront partisans au plan théorique, sans être pour autant disposés à y consacrer le temps et l'énergie nécessaires à la réussite. Dans l'idéal, les participants doivent percevoir la collaboration comme l'occasion de briser les frontières entre territoires, de repérer les objectifs communs, de regrouper les ressources et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'aboutir à des résultats favorables.

Une autre possibilité pour le mentorat des nouveaux enseignants

Dans mon expérience, les stéréotypes et les conceptions erronées à propos du mentorat et du travail à

EARL THOMAS

l'université ont constitué un grave obstacle à la collaboration entre universitaires. Les stéréotypes courants, qui présentent des professeurs menant leurs recherches dans l'isolement de leurs laboratoires ou discourant tout seuls devant un parterre d'étudiants passifs, ignorent des aspects significatifs de la vie universitaire moderne. Nombre de professeurs effectuent désormais une grande partie de leur travail (enseignement, recherche et rédaction de livres ou d'articles) en partenariat avec des collègues. La collaboration universitaire concerne généralement deux grands domaines : la recherche et l'enseignement. Apprendre à collaborer contribuera mieux à la réalisation des futurs objectifs du nouvel enseignant que si un mentor lui explique comment travailler tout seul.

Les obstacles à la collaboration universitaire

Les problèmes de promotion et de titularisation peuvent alimenter une culture de concurrence plutôt que de collégialité, dans laquelle des enseignants nouvellement embauchés risquent d'éprouver des difficultés à former des partenariats avec d'autres, en particulier avec des collègues plus anciens susceptibles de se préoccuper surtout de promotion et de titularisation. Nouveau-venu dans le monde universitaire, j'ai constaté un manque d'esprit collégial parmi les membres du corps enseignant, ce que je tiens pour grave. Mon travail antérieur dans des associations à but non lucratif et à base communautaire m'avait appris que l'on pouvait obtenir davantage par la collaboration que par la compétition. Mais j'ai vite compris que la structure du système universitaire de récompenses fait souvent obstacle aux efforts collaboratifs au sein du corps enseignant.

Les modalités de conception des cours et de leur présentation aux étudiants sont un autre obstacle institutionnel dont j'ai fait la découverte, gênant pour la collaboration entre enseignants. Le contenu des cours est réparti en domaines thématiques discrets, chacun relevant d'un département particulier, ce qui crée souvent

des obstacles aux partenariats interdisciplinaires et peut être perçu par le corps enseignant comme un environnement hostile et concurrentiel.

Des divergences philosophiques ou personnelles entre enseignants peuvent aussi nuire à la collaboration. Exemple : lors d'une étude-pilote sur un modèle d'enseignement collaboratif impliquant deux professeurs de disciplines différentes, Bowles⁵ a découvert qu'ils étaient souvent en désaccord sur l'approche à adopter pour les cours, pour répondre aux besoins des étudiants et pour mener un enseignement collaboratif. Qui plus est, McMillin et Berberet⁶ se sont aperçus que les enseignants se perçoivent réciproquement plus comme adversaires que comme collaborateurs.

Surmonter les obstacles à la collaboration

Comment une université peut-elle réussir à surmonter les obstacles à la collaboration ? J'estime vital de se focaliser sur les avantages que peut procurer une collaboration réussie entre universitaires — tant pour ceux qui y prennent part que pour l'université dans son ensemble. La collaboration dans le corps enseignant peut créer des liens entre individualités, départements et divisions. Ainsi, par exemple, les enseignants peuvent commencer à créer des liens entre eux au plan interdépartemental, en se réunissant pour revoir et discuter les cours qu'ils présentent et travailler ensemble à l'évolution des programmes. Ils pourront ainsi faire un meilleur usage des ressources de leur université et répondre de manière plus adéquate aux besoins de leurs étudiants. Effet secondaire de ces efforts interdépartementaux de collaboration, les membres du corps enseignant découvrent et examinent des convictions partagées en matière d'enseignement, de recherche et de service. D'ailleurs, avant même qu'ils n'embrassent l'idée de collaboration, on peut adapter la structure incitation/salaire de l'université pour encourager les efforts de collaboration et les récompenser. Les membres les plus anciens peuvent négocier un système de rétribution en

Le but premier d'une relation de mentorat est d'encourager le développement professionnel du jeune enseignant.

commun par l'intermédiaire du conseil d'administration de l'université, et revoir le règlement interne de cette dernière.

La collaboration en action du corps enseignant

Mon expérience antérieure dans des associations communautaires à but non lucratif m'avait appris que la collaboration est un processus plutôt qu'un produit. Une collaboration réussie est le fruit d'une attention directement accordée au processus. Winer et Ray⁷ ont proposé un modèle de processus collaboratif en étapes : (1) choix des collègues, (2) répartition du travail, (3) établissement des directives de travail et (4) conclusion de la collaboration.

À mon arrivée à l'université, la foi que j'avais en la puissance de la collaboration m'a poussé à me mettre en quête d'un collègue digne de confiance plutôt que d'attendre que l'on m'attribue un membre expérimenté du corps enseignant. Maintenant que plusieurs années se sont écoulées, durant lesquelles j'ai travaillé avec un partenaire collaboratif, ma compréhension et mon appréciation de la vie universitaire sont devenues tout autres. J'en suis venu à apprécier l'observation salomonique selon laquelle « deux valent mieux qu'un, parce qu'ils ont un bon salaire pour leur travail » (Ecclésiaste 4.9)⁸. Je crois que les résultats tangibles issus de notre partenariat collaboratif fut largement dû à notre compréhension et à notre mise en application du modèle de collaboration avancé par Winer et Ray. En adoptant ce modèle :

1. Nous avons pris la décision consciente de travailler de concert en

Dans la plupart des cas, les nouveaux enseignants sont en quête d'un partenariat universitaire, pas seulement d'une introduction à la vie politique interne de leur université.

partenaires collaboratifs ;

2. Nous avons réparti le travail ;

3. Chaque projet collaboratif a été soumis à des directives de travail établies conjointement ; et

4. Nous avons élaboré des programmes réalistes pour fixer le début et la fin de chaque projet collaboratif.

Il y avait néanmoins, sous-tendant la réussite de notre collaboration, un engagement de disponibilité. Comme l'ont suggéré Gaskin, Lumpkin et Tennant⁹, le développement d'une relation de confiance entre mentor et protégé implique que chacun soit accessible à l'autre au moins une fois par semaine. Nous nous réunissions pour discuter de notre travail et l'examiner, résoudre les problèmes et élaborer des plans d'action, avec pour résultat des demandes de subvention bien rédigées, des cours élaborés en commun et des articles publiés conjointement.

Depuis que nous nous sommes alliés, nous avons tous deux progressé dans nos carrières universitaires. Contrairement aux résultats des recherches de Bowles, qui suggère qu'il est difficile de réaliser une collaboration entre universitaires, nous avons découvert un contexte au sein duquel nous pouvons collaborer en matière d'enseignement, de recherche et de service, selon des modalités qui répondent à nos buts communs aussi bien qu'individuels.

Conclusion

La collaboration est un processus d'orientation et d'intégration dans la vie

professorale des membres d'un corps enseignant universitaire et d'amélioration du niveau de leur développement professionnel. Pourtant, historiquement, le progrès des nouveaux enseignants a été confié au modèle mentor-protégé¹⁰. Gaskin, Lumpkin et Tennant suggèrent que le mentorat d'universitaires doit se focaliser sur les activités de formation, par exemple l'offre de conseils et de réactions constructives. Bien qu'il soit précieux de disposer d'universitaires expérimentés comme mentors disponibles pour les conseiller, les nouveaux enseignants ont besoin de quelqu'un d'accessible pouvant les rencontrer régulièrement pour développer et mettre en œuvre des projets communs. Voici quelques suggestions pour l'établissement d'une collaboration à ce point étroite :

1. Les universitaires expérimentés souvent retenus pour servir de mentors disposent d'un temps limité à cause de leurs tâches d'enseignement, de recherche et de service. Le nouvel enseignant doit donc leur demander conseil à propos des questions difficiles à résoudre mais n'exigeant pas d'engagement majeur et continu.

2. Les projets collaboratifs auront plus de chance de soutenir le développement des nouveaux enseignants si les collaborateurs vont l'un vers l'autre au lieu de se faire attribuer leur partenaire par l'administration. Il est donc utile de se mettre en quête d'un collègue avec qui travailler et qui se situe approximativement au même niveau que vous dans sa carrière universitaire.

3. Les collaborateurs membres du corps enseignant universitaire doivent déterminer leurs buts communs et coopérer pour élaborer des plans de travail. Il vous faut donc prévoir de fréquentes réunions avec votre co-collaborateur pour fixer des buts, développer des plans de travail et évaluer les progrès réalisés.

4. Les collaborateurs doivent discuter de la façon dont ils vont partager les responsabilités et les avantages liés à l'enseignement, à la recherche et au service en collaboration.

La collaboration est une autre possibilité pratique à la mise en rapport

individuelle d'enseignants nouveaux et de professeurs plus expérimentés assumant auprès des premiers le rôle de mentor. Elle plonge dès le départ les nouveaux enseignants dans les tâches d'enseignement, de recherche et de service, tout en favorisant leur intégration à la vie du campus. Par la collaboration, le corps enseignant universitaire peut obtenir de bien meilleurs résultats que si ses membres s'y attaquaient individuellement.



Earl Thomas, docteur en éducation, est professeur associé à l'École d'éducation de la Saint Xavier University – Chicago, Illinois (USA). Il donne des cours de troisième

cycle dans le cadre du programme de maîtrise en enseignement et leadership. Ses spécialités sont l'éducation des adultes et de la petite enfance, ainsi que la diversité. Cet article a été soumis à ses pairs.

RÉFÉRENCES

1. J. P. Bellack, « Advice for New and Seasoned Faculty », *Journal of Nursing Education* 42:9 (septembre 2003), p. 383, 384.
2. Jane Fraser, *Teacher to Teacher : A Guidebook for Effective Mentoring* (Portsmouth, New Hampshire : Heinemann, 1998). Citée in L. P. Gaskin, A. T. Lumpkin et L. K. Tennant, « Mentoring New Faculty in Higher Education », *Journal of Physical Recreation and Dance* 74:8 (octobre 2003), p. 49-53.
3. Gaskin, Lumpkin et Tennant, op cit.
4. M. Winer et K. Ray, *Collaboration Handbook : Creating, Sustaining and Enjoying the Journey* (St. Paul, Minnesota : Amerherst H. Wilder Foundation, 2000).
5. Philip David Bowles, « The Collaboration of Two Professors From Disparate Disciplines : What It Taught Us ». San Diego : Réunion annuelle de la National Reading Conference, 1994 (ERIC Document Reproduction Service No. ED386744). L'apôtre Paul fit usage de la métaphore du corps humain pour illustrer le besoin et les résultats positifs de la collaboration (1 Corinthiens 12).
6. L. McMillin et W. G. Berberet, *New Academic Compact : Revisioning the Relationship Between Faculty and their Institutions* (Bolton, Massachusetts : Anker Publishing, 2002).
7. Winer et Ray, op. cit.
8. *Nouvelle Bible Segond*.
9. Gaskin, Lumpkin et Tennant, « Mentoring New Faculty in Higher Education », op. cit.
10. Ibid.