

# P ERFEC- TIONNEMENT

**Nicole Tremblay**

Conseillère pédagogique  
Collège de Limoilou

Cet article sur le perfectionnement des enseignants des collèges ne prétend pas présenter un état complet de la question ni même un portrait de l'état du perfectionnement dans le réseau collégial.

La situation décrite ici relève plutôt d'un regard subjectif, donc porteur des limites que ma fonction de conseillère pédagogique comporte.

## Des besoins aux réalisations

En parcourant la documentation, relativement importante, traitant du perfectionnement dans les vingt premières années du réseau collégial, du rapport de recherche de la Commission des affaires pédagogiques<sup>1</sup> en remontant jusqu'aux documents de la Commission des conseillers en recherche et expérimentation, il est intéressant de constater qu'aucune recherche n'a jamais eu pour objet propre la justification de la mise en place de programmes de perfectionnement dans les cégeps ; on la prend pour acquise.

Cependant, ce qui revient constamment, c'est la nécessité du perfectionnement pour assurer la qualité de l'enseignement et pour permettre l'adaptation du personnel enseignant aux changements commandés par les programmes d'enseignement. L'enseignement est donc la raison d'être des investissements consentis et des actions menées en regard du perfectionnement.

## Du perfectionnement au développement organisationnel

D'ailleurs, les réalisations le démontrent :

- Les besoins de perfectionnement pédagogique ont été reconnus dès la mise en place du réseau et ont donné naissance au CPEC PERFORMA.
- Les besoins disciplinaires, les besoins liés aux changements technologiques et disciplinaires et aux changements de programmes ont conduit à la création de programmes ministériels divers dans lesquels les modifications se font au fur et à mesure de l'évolution et des priorités sans cependant combler tous les besoins reconnus.
- Plus récemment on a vu l'émergence de nouveaux programmes de perfectionnement universitaires, le diplôme et la maîtrise en enseignement (Université de Sherbrooke : PERFORMA) qui visent à la fois la mise à jour disciplinaire et le développement de la didactique dans les nouveaux programmes du collégial.
- Enfin, on ne peut passer sous silence la participation massive des enseignants aux nombreuses activités mises sur pied dans le but de développer leur compétence à utiliser la micro-informatique en enseignement que ce soit à des fins disciplinaires ou pédagogiques.

Le nombre et la diversité de ces réalisations ont sans doute répondu aux attentes puisqu'il nous faut constater, entre autres, la progression constante de la participation des enseignants aux divers programmes. À ce propos, il faut souligner que, malgré l'appréhension de certains intervenants, le fait que la participation aux activités de perfectionnement soit volontaire ne semble pas avoir été une limite à l'engagement ; on peut même croire qu'elle a eu un effet bénéfique sur le climat dans lequel se sont déroulées les activités offertes localement

et sur l'investissement consenti par les enseignants dans la prise en charge de leur démarche de perfectionnement.

Il est à noter également l'engagement particulièrement grand des enseignants du secteur professionnel tant dans le perfectionnement pédagogique que disciplinaire. Selon l'enquête réalisée par la Commission de l'enseignement professionnel du Conseil des collèges<sup>2</sup>, cinquante-cinq pour cent des répondants déclarent avoir augmenté d'au moins une année leur scolarité suite à des activités de perfectionnement. Les professeurs interrogés déclarent de plus que, malgré l'augmentation de leur tâche, leur investissement dans des activités de perfectionnement créditées ou non s'est accru depuis le début des années 80.

Par ailleurs, la clientèle de l'enseignement général a manifesté moins clairement ses attentes vis-à-vis le perfectionnement. Le peu de ressources et de programmes conçus spécifiquement pour elle explique peut-être cette situation ; peut-être aussi pouvons-nous penser que ses besoins sont différents et s'expriment, entre autres, par la demande de programmes d'aide à la recherche.

À ces constatations, on peut ajouter quelques remarques sur les programmes de perfectionnement :

- Mis à part le CPEC PERFORMA, tous les autres programmes ont été mis en place pour répondre à des besoins ponctuels, immédiats et spécifiques. La lourdeur des mécanismes, la limite des ressources, le cloisonnement de chacun de ces programmes ne sont pas sans susciter des difficultés dans les collèges.
- Lorsqu'on évalue les retombées des différentes activités de perfectionnement,

et il faut exclure encore une fois celles du CPEC, on note que le transfert des apprentissages dans la pratique de l'enseignement ainsi que les retombées pour l'établissement ne sont ni toujours évidentes ni toujours réalisables. Peut-être cette situation vient-elle du fait que le perfectionnement s'est fait jusqu'à maintenant, et dans un grand nombre de cas, dans une perspective individuelle plutôt qu'institutionnelle ; il y aurait sans doute des nuances à apporter à ce commentaire.

Mais ce qui frappe particulièrement dans la lecture que l'on peut faire de ce dossier, c'est que la réponse aux besoins de perfectionnement a été exclusivement une réponse donnée par le réseau collégial, supporté d'une façon importante, il est vrai, par l'Université de Sherbrooke. Mais cette situation n'est possiblement pas aussi surprenante qu'elle le paraît ; le réseau collégial a dû se définir, expérimenter et il était ainsi le mieux placé pour préciser sa problématique, identifier le type de réponses à donner à ses besoins et créer des lieux de réalisation du perfectionnement qui lui soient propres. L'évaluation de tout le processus en a été d'autant facilitée. Mais le mandat de la formation des maîtres relevant des universités, on aurait pu souhaiter que celles-ci s'intéressent à ce nouvel ordre d'enseignement et supportent, par la recherche et par des ordres de services, le développement pédagogique et disciplinaire de l'enseignement collégial.

### **Les valeurs sûres dans une perspective de développement**

Après vingt ans d'expérience, le réseau collégial peut compter sur des acquis qui permettent d'envisager la consolidation de ce qui a été fait et de faire face aux besoins en émergence.

Deux éléments paraissent particulièrement significatifs dans l'analyse des conditions de ce développement.

#### **Le personnel enseignant**

Les enseignants ont 40 ans et ils ont acquis une solide expérience ; ils ont augmenté leur scolarité suite à des initiatives personnelles et amélioré leur compétence pédagogique pour un grand nombre, suite à l'implantation du CPEC dans les collèges. Leur motivation à

poursuivre des activités de perfectionnement ne repose pas principalement sur des critères d'augmentation de scolarité ou de progression dans l'échelle salariale. Cependant, ils s'engagent de plus en plus dans ce perfectionnement et expriment clairement les raisons qui les incitent à le faire :

- l'amélioration de la qualité de leur enseignement pour ce qui concerne la cohérence, les pratiques et l'encadrement de l'apprentissage ;
- le besoin de redécouvrir la profession au moment où le choix ou les circonstances les amènent à considérer qu'ils sont dans cette profession pour y rester ;
- le besoin d'être valorisés par la reconnaissance de leur compétence comme formateurs ;
- le besoin de s'engager dans leur collège, d'être invités à participer à la définition des grandes orientations et d'être partie prenante aux changements.

Ces caractéristiques font du personnel enseignant une force collective sur laquelle on peut compter.

#### **L'expertise en matière de perfectionnement**

À ce premier élément s'ajoute l'expertise des collèges dans toutes les facettes du dossier du perfectionnement. Cette expertise repose sur la présence dans la majorité des collèges d'un service d'aide pédagogique aux professeurs ou d'un service de perfectionnement. Elle repose aussi sur la généralisation du CPEC performant dans la presque totalité des collèges publics et dans quelques collèges privés. Il y aurait beaucoup à dire sur le CPEC, soulignons seulement la pertinence du modèle pédagogique qui repose sur une analyse des besoins et sur la participation des enseignants à la définition et à la réalisation des activités de perfectionnement. L'expertise acquise dans le CPEC se manifeste en particulier par le nombre impressionnant de thèmes traités dans ce programme et par la production d'un matériel pédagogique abondant qui a la qualité d'être utilisé par ceux qui l'ont produit. Les habiletés développées par les enseignants dans le CPEC sont transférables dans l'enseignement qu'ils ont à assurer.

Enfin, grâce au CPEC et au personnel des collèges, un « corpus » de connaissances unique a été créé sur l'enseignement collégial.

Les ressources humaines des collèges et l'existence de ce champ de connaissances sont donc des atouts précieux pour les années à venir. À cela s'ajoute une perception commune aux divers intervenants de la nécessité du perfectionnement, de même que le souci d'une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources existantes et dans la collaboration visant l'élaboration de nouvelles pratiques plus globales et permanentes.

### **Les pistes de développement**

Le perfectionnement a contribué au développement de l'enseignement mais deux éléments paraissent essentiels pour que le perfectionnement continue à être un instrument privilégié de développement des ressources et des collèges.

**Le premier de ces éléments** est le passage d'une conception individuelle à une conception institutionnelle du perfectionnement en situant celui-ci dans une perspective de développement organisationnel. Le développement organisationnel est un concept qui a cette qualité de considérer à la fois les ressources humaines, le climat organisationnel et les besoins de l'organisation. Les enseignants en soins infirmiers parleraient de perspective holistique, unifiante, mais peu importe les termes, il faut reconnaître que le développement repose sur ces trois dimensions, qui sont étroitement liées.

Les moyens à notre portée sont nombreux et certains ont démontré leur efficacité. En voici quelques-uns :

- Favoriser l'identification des besoins des départements et des collèges : quelques départements disposent maintenant d'un plan quinquennal de perfectionnement qui permet à l'établissement de fixer des priorités, d'assurer l'aspect collectif des actions entreprises tout en donnant une place à chacun des individus.
- Diversifier les activités de perfectionnement : tout ne repose pas sur le perfectionnement « créditable ». Les

journées pédagogiques, les colloques locaux et d'autres activités ponctuelles rejoignent une autre clientèle. Ces activités permettent plus facilement la mise en valeur des ressources locales et sont objet de satisfaction pour les enseignants qui les assument. Cela paraît d'autant plus important que dans la recherche menée par la Commission des affaires pédagogiques<sup>3</sup>, la dimension la plus faible mentionnée par les répondants était la reconnaissance locale du perfectionnement réalisé par eux.

- Faire en sorte que les activités de perfectionnement soient tenues le plus possible dans les lieux mêmes de travail pour rendre visibles les activités de perfectionnement et favoriser le suivi de ces activités, garantie des retombées.
- S'inspirer de ce qui a été la richesse du modèle du CPEC pour mettre à sa place de nouveaux types de perfectionnement sans pour autant prendre pour acquis que le CPEC peut répondre à tous les besoins et que ce modèle est le seul adéquat.
- Ne pas faire reposer sur quelques individus seulement la tâche d'assurer les retombées du perfectionnement : si l'encadrement quotidien est le mandat d'un service, la réutilisation des acquis appartient au collège dans son ensemble.
- Donner au perfectionnement la place qui lui revient dans les collèges : ne pas compter uniquement sur les ressources et programmes ministériels mais plutôt créer une dynamique locale qui permette de pallier l'atomisation des programmes. Traiter le perfectionnement non plus dans une perspective de gestion de dossiers mais plutôt dans une perspective de développement des ressources humaines. L'expérience du CPEC à cet égard est encore une fois un modèle. Quand on en fait localement l'évaluation, on note que quelques années d'expérimentation de ce programme ont permis de briser l'isolement des professeurs et de favoriser les relations interdépartementales ; elles ont aussi mené à une perception du perfectionnement qui situe celui-ci dans une perspective de formation continue et non dans celle d'une démarche qui se limite au

cadre réglementaire des trente crédits requis à l'obtention du certificat. Enfin, le CPEC est devenu un lieu d'enracinement des orientations pédagogiques institutionnelles.

**Le deuxième élément** est le développement de l'expertise nécessaire pour répondre aux nouveaux besoins de perfectionnement.

Nous avons vu que depuis le début des cégeps, les besoins liés à l'enseignement ont été à l'origine des programmes et activités de perfectionnement. Certains besoins demeurent : celui du perfectionnement pédagogique constamment requis par l'évolution de la clientèle et des programmes et celui du perfectionnement disciplinaire amené par l'évolution technologique et la nature des changements apportés aux programmes d'enseignement. Mais lorsqu'on traite des besoins de perfectionnement on a tendance à les limiter à ces seuls besoins ; cependant, l'analyse de la tâche de l'enseignant démontre bon nombre de dimensions laissées pour compte jusqu'à maintenant. N'y aurait-il pas certaines habiletés qu'on pourrait qualifier de « fondamentales » qu'il serait important d'acquiescer : les habiletés requises, entre autres, pour coordonner un département, pour faire de la recherche, pour participer à la vie de l'organisation et pourquoi pas, celles qui sont inhérentes au développement personnel ?

Bien sûr, pour ce faire, des ressources sont nécessaires : budgets supplémentaires, mais aussi mesures de facilitation de la participation : aménagement d'horaires, etc. Des besoins d'encadrement sont également présents, ne serait-ce que les besoins de mécanismes et de ressources de perfectionnement pour les différentes catégories de personnel qui sont partie prenante au perfectionnement des enseignants. Je pense en particulier aux conseillers pédagogiques...

Si pendant vingt ans, les besoins liés à l'enseignement ont été l'objet essentiel des programmes de perfectionnement, les besoins en émergence des organisations commanderont de nouvelles pratiques et amèneront les diverses catégories de personnel d'un établissement à se concerter dans la recherche de solutions aux problèmes nouveaux.

La problématique actuelle a ceci de particulier qu'elle transcende les besoins d'un programme ou d'une discipline. Dans quel collège ne se préoccupe-t-on pas de l'hétérogénéité de la clientèle qui se présente depuis quelques années, du support à l'apprentissage pour améliorer la performance scolaire ? L'évolution technologique qui a forcé la révision de plusieurs programmes nous amène maintenant à nous demander ce qui est essentiel à la formation de l'étudiant, compte tenu du cadre formel de notre organisation scolaire. Comment faire acquiescer aux étudiants les habiletés de base transférables aux divers champs du savoir ?

La problématique actuelle n'est plus spécifique à l'établissement, elle appartient au réseau. Dans le contexte de l'appropriation du développement du réseau collégial par les collèges, la nécessité de recourir à une approche-programme et d'acquiescer les habiletés nécessaires à l'élaboration, l'évaluation et la révision des programmes s'impose. Le développement du réseau passera probablement par le développement de notre capacité de recherche, disciplinaire et pédagogique autant qu'institutionnelle.

Les besoins de perfectionnement en émergence nécessiteront de nombreux investissements, de nouvelles expertises, une reconnaissance et une intégration des activités de perfectionnement dans les activités régulières, la concertation et le partage des ressources des différents collèges. Ces conditions étant réunies, le perfectionnement contribuera, autant qu'il l'a fait à ce jour, au développement de l'enseignement collégial. ▣

---

#### RÉFÉRENCES

- 1 Commission des affaires pédagogiques, *Le perfectionnement des enseignants*, Fédération des cégeps, juin 1986.
- 2 Larue, M., Whyte, M., *Le perfectionnement des professeurs de l'enseignement professionnel des cégeps*, Conseil des collèges, Commission de l'enseignement professionnel, 1987.
- 3 Commission des affaires pédagogiques, *op. cit.*, p. 142.