

SOUTENIR LA VITALITÉ PÉDAGOGIQUE DES PROGRAMMES



MARIELLE PRATTE
Conseillère pédagogique
Collège François-Xavier-
Garneau
Rédactrice en chef de
Pédagogie Collégiale

Pédagogie collégiale vous présente une entrevue réalisée avec Lyse Cauchon, conseillère pédagogique, dont les propos ont été recueillis par Marielle Pratte. Madame Cauchon a d'abord été psycho-éducatrice, professeure au programme *Accueil et intégration* et au Service de la formation continue du Collège François-Xavier-Garneau, conseillère en formation pour la formation professionnelle pour jeunes adultes et elle est actuellement conseillère pédagogique à ce même collège.



Lyse CAUCHON œuvre dans le réseau de l'éducation depuis de nombreuses années. Avec son baccalauréat en psycho-éducation et sa mineure en éducation, elle a su développer une expertise en formation, notamment en communication, en conduite de réunions et en techniques d'apprentissage. Elle s'intéresse particulièrement aux styles d'apprentissage des étudiants, aux stratégies pédagogiques, à l'intervention auprès de groupes et à l'approche programme.

MARIELLE PRATTE:

Vous êtes souvent appelée à intervenir dans les équipes programme. Qu'est-ce qui vous guide dans vos interventions ?

LYSE CAUCHON

Lorsque j'interviens dans un programme, j'ai toujours en toile de fond dans ma pensée pour me guider, les deux fondements suivants. D'abord, toutes les décisions, réflexions ou actions posées en éducation, donc aussi dans le milieu collégial, doivent viser l'apprentissage des étudiants – on travaille pour que les étudiants apprennent. Cela peut paraître simpliste, j'en conviens, mais cette affirmation guide l'ensemble de mes interventions auprès des équipes d'enseignants au collège. Ensuite, je considère que l'étudiant, lui, évolue dans un programme et non dans une discipline. Le programme, comme structure fondamentale de l'organisation de l'enseignement, représente donc pour moi une ligne directrice de pensée et d'action.

Alors quand, dans le feu de l'action ou bien dans l'incertitude pour des questions pour lesquelles les réponses ne sont pas toutes faites, quand il faut prendre une direction, choisir des actions, que ce soit pour mes propres interventions ou pour guider les décisions des équipes avec lesquelles je travaille, les notions « l'étudiant en apprentissage » et « le programme comme structure signifiante » permettent de départager les options et de faire des choix pertinents. L'approche programme, c'est vraiment ce qui anime ma vie de conseillère pédagogique.

Dans l'optique d'approche programme, est-ce que vous avez des objectifs précis que vous voulez atteindre avec les équipes ?

lc C'est vrai que de dire qu'on vise le développement d'une approche programme ne dit pas tout de ce que ça peut recouvrir et encore moins de ce qui représente pour moi un résultat satisfaisant. Ainsi, je pourrais dire que je serais contente si mon intervention faisait en sorte qu'un

mouvement se crée dans le programme – une sorte de vague qui vivifie – l'instauration d'un dynamisme. On le sait, le mouvement, dans toute structure, c'est vital. Mais attention ! Mouvement ne veut pas dire excitation, frénésie, ou autre chose du genre... Ce que je cherche à atteindre, donc, c'est l'équilibre entre quelque chose de bien « groundé » et stable et quelque chose qui évolue. Le monde de l'éducation, tout comme les autres domaines, est sans cesse en évolution. De nouvelles connaissances sur l'apprentissage, des orientations ministérielles différentes, le renouvellement des effectifs enseignants, des étudiants différents, et bien d'autres choses, tout fait en sorte qu'il est impossible pour n'importe quelle structure de s'ancrer définitivement. La vie commande le mouvement et les programmes n'ont pas le choix de s'engager, eux aussi.

C'est important de considérer que ce mouvement dont je parle ne doit être



ni lourd ni trop abstrait pour les équipes. Il faut qu'elles sentent que ça avance vraiment mais que ça reste cependant gérable; ça ne doit pas être juste des idées, des «peut-être», des «à un moment donné» mais être concret, vrai, simple, «que ça atterrisse» et puis que ça soit stimulant aussi.

Le mouvement, ça peut être aussi varié que de faire émerger ou soutenir des projets, de reconnaître et faire connaître des réalisations en place auprès de ses pairs ou dans le milieu, de stimuler des échanges entre collègues ou avec d'autres intervenants du collège, d'établir des liens entre des éléments, de faire une veille pédagogique et disciplinaire dans le programme de l'équipe, de savoir ce que dit la recherche sur les concepts de sa discipline, de prendre connaissance de réalisations semblables ailleurs, etc.

Dans tous les cas, je m'associe au « mouvement » et j'essaie d'aller le plus loin possible avec l'équipe selon sa dynamique.

Comment entrez-vous en contact avec les équipes ?

lc La plupart du temps, mon intervention dans une équipe est suscitée par une demande particulière ou un dossier spécifique qu'il me faut travailler avec les membres de cette équipe. J'arrive donc dans une équipe qui, en quelque sorte, amorce un changement, remet en question ou désire améliorer ses façons de faire ou répond à une demande externe. Dans tous les cas, je m'associe au « mouvement » et j'essaie d'aller le plus loin possible avec l'équipe selon sa dynamique.

Est-ce que les équipes programme ont des dynamiques différentes ?

lc Effectivement, oui. Et plus j'avance dans la fonction de conseillère pédagogique, plus je sais décoder cette différence et plus je m'y adapte, bien sûr. Respecter le rythme et la façon de faire des équipes est la prémisses de base de mon travail. Je m'adapte aux équipes un peu comme un prof varie ses stratégies pédagogiques pour s'adapter aux étudiants. Ce qui me guide, c'est un très très grand respect des équipes et donc une recherche de leur propre vitalité; il s'agit de cerner leur manière de faire, leur vitesse de croisière à elles. Finalement, ce sont elles qui avancent, moi, j'alimente et j'aiguillonne, tout simplement.

Vous savez, les différences entre les équipes peuvent s'exprimer de bien des façons. Parfois, ça peut être une équipe où la discipline maîtresse de ses membres imprègne fortement leur réflexion et aussi leurs relations avec les étudiants – et cela est tout à fait normal et prévisible. Par exemple, l'équipe de Techniques juridiques va avoir des préoccupations d'ordre terminologique (le sens exact des termes), une équipe en Techniques de design d'intérieur travaillera avec la créativité, la divergence d'opinion, l'émotion, etc. D'autres groupes préfèrent s'appuyer sur des démarches scientifiques ou cadres théoriques, alors j'interviens en ce sens auprès d'eux. Certaines équipes ont une approche plus technique et donnent beaucoup de valeur aux laboratoires, par exemple, alors que d'autres équipes sont axées sur les résultats et je privilégie donc l'entrée par le concret avec elles. Au-delà des clichés, je tiens compte dans mes interventions avec une équipe de ces différentes réalités dans mon approche.

Ce qu'il faut retenir de tout ça, c'est que bien des aspects peuvent différencier la façon d'envisager et d'aborder le travail d'une équipe à l'autre et qu'il est important que le conseiller pédagogique en tienne compte et s'y adapte. Comprenez qu'il s'agit là de trouver le « momentum » d'une équipe, son essence, de s'adapter à elle, de montrer un très grand respect pour ses particularités et pour sa dynamique propre.

Comment faites-vous pour vous adapter aux différences des équipes ?

lc J'entre dans une équipe yeux et oreilles grands ouverts ! Il y a, bien sûr, habituellement un mandat quelconque à réaliser avec les membres de cette équipe. Ça peut être, par exemple, un plan cadre à retravailler ou une activité synthèse de programme à adapter. Et, là, en même temps que je travaille avec l'équipe sur l'objet initial d'intervention, j'écoute, je regarde, j'observe globalement et plus largement ce qui se passe en lien et autour de ce sujet, les enjeux pour l'équipe, ses besoins, etc. Je porte ainsi attention à autre chose que ce pourquoi je viens, en même temps que je travaille avec l'équipe sur ce pourquoi je viens... Je peux donc, au fil du travail sur l'objet principal, poser des questions de fond, apporter de l'information complémentaire, faire des liens avec d'autres sujets, proposer des idées.

Et pour ça je me centre sur la dynamique de prise de décision qui est déjà présente dans les équipes. Par exemple, les programmes préuniversitaires sont composés de beaucoup de disciplines différentes, ce qui peut être lourd comme structure de réflexion et de prise de



décision. Dans ce type de cas, je sais que le processus de décision sera plus long et délicat, alors je travaille beaucoup sur la communication entre les différents éléments structuraux du programme, par exemple les départements. Dans les programmes techniques, la structure de décision est plus simple et je travaille davantage sur d'autres plans comme, par exemple, sur l'intégration de la formation générale et spécifique et sur l'importance que le discours pédagogique ne soit pas centré exclusivement sur les disciplines maîtresses et qu'il puisse inclure les disciplines contributives.

Est-ce que de tout cela se dégage quand même une approche générale d'intervention ?

lc C'est certain qu'au-delà des particularités des équipes programme, il y a des traits généraux qui se dégagent de mon intervention. Je pourrais les nommer comme suit : créer un lien de confiance, trouver du sens, développer l'autonomie.

Le fait de créer et de conserver le lien de confiance s'avère être une donnée de base de l'intervention : respecter, ne pas bousculer, faire preuve d'intégrité et de rigueur, être à l'écoute sont des attitudes essentielles. En fait, il ne m'importe pas seulement que les enseignants aient confiance en moi comme personne, il m'importe aussi qu'ils aient confiance en moi comme conseillère pédagogique et, par extension, en la fonction même de conseiller pédagogique.

Trouver du sens est fondamental. Par exemple, si l'objet de travail est d'implanter une nouvelle directive du ministère, avant de travailler explicitement sur cette implantation,

je la déstructure avec l'équipe : qu'est-ce qui est vraiment demandé ? D'où ça vient ? Dans quel but ? Et, ensuite, je restructure tout ça avec l'équipe – est-ce que vous êtes d'accord avec le but ? Qu'est-ce que ça peut apporter d'intéressant pour vous ? L'idée est que les choix qui seront faits aient du sens pour les équipes, que ça les rejoigne dans leurs préoccupations et leurs besoins. Il faut que les gens s'approprient l'objet de travail, qu'ils l'intègrent et ensuite qu'ils développent leur propre rapport à cet objet. Mon rôle est de les aider à faire des choix éclairés.

La recherche de l'autonomie des équipes est très importante pour moi. Alors, je travaille dans l'optique de faire valoir les expertises déjà en place dans les équipes, d'établir des liens avec d'autres personnes ou instances à l'extérieur de l'équipe, de créer des petits groupes de travail au sein de l'équipe, etc. Je souhaite que ces équipes développent leur propre dynamique et vitalité pédagogique et qu'elles puissent continuer à avancer, que j'y sois présente ou non.

Avec tout ce que vous déployez pour stimuler une équipe, est-ce qu'il vous arrive que des équipes ne désirent pas évoluer au même rythme que vous ?

lc Je sais écouter ce type de message aussi. Je réalise que je n'aurais pas agi comme ça en début de carrière mais, maintenant, je valide de manière systématique mes interventions auprès des équipes. D'abord, je situe d'entrée de jeu le rôle que je compte jouer dans le processus ; je clarifie mon rôle et je le recadre sans cesse tout au long de mes interventions. Systématiquement, je précise quelle est mon intention derrière mon action. Ensuite, si j'ai l'impression que je vais trop loin ou trop large ou trop

vite, je valide. Vous savez, parfois quelque chose de banal pour moi, que je propose dans une équipe, peut s'avérer être une véritable boîte de Pandore pour ces personnes, ça peut s'avérer très insécurisant ou bousculant. Dans ce cas, je me réajuste et je mets la pédale douce. Le respect de la dynamique de l'équipe est très important pour moi.

En bout de ligne, qu'est-ce qui constitue pour vous une intervention de qualité d'un conseiller pédagogique dans une équipe programme ?

lc Selon moi, la qualité d'une intervention d'un conseiller pédagogique dans un programme ne se mesure pas avec des indices quantitatifs mais bien avec des indices qualitatifs. Une intervention qui se centre sur des résultats à long terme, qui vise la vitalité pédagogique du programme, donc pas une intervention qui vise l'efficacité à court terme comme valeur première d'intervention mais qui vise plutôt l'efficacité, empreinte de profondeur, d'autonomie, de mouvement et d'ouverture.

Je vous remercie chaleureusement, madame Cauchon, d'avoir partagé votre expertise avec les lecteurs de la revue. ●

Marielle PRATTE est rédactrice en chef de la revue *Pédagogie collégiale* depuis 5 ans et conseillère pédagogique au Collège François-Xavier-Garneau depuis 18 ans. Très engagée dans les programmes de PERFORMA et dans sa réflexion sur la profession enseignante et sur la fonction de conseiller pédagogique, elle a mené des recherches notamment sur la consultation pédagogique et sur la fonction de conseiller pédagogique qui l'ont conduite à présenter plusieurs conférences internationales. Très intéressée par le domaine du développement et de l'évaluation des attitudes, elle donne des formations et anime des équipes de professeurs sur ce sujet dans l'ensemble du réseau collégial.

mprat@cegep-fxg.qc.ca