

## 412 LES CONSEILLERS PÉDAGOGIQUES AU CŒUR DU CHANGEMENT

**HÉLÈNE HOULE**

*Conseillère pédagogique*

**CÉGEP DE SAINTE-FOY**

**MARIELLE PRATTE**

*Conseillère pédagogique*

**COLLÈGE FRANÇOIS-XAVIER-GARNEAU**

Cela fait déjà quelques années que les collèges font part de leur besoin de perfectionnement pour le personnel professionnel relié à l'enseignement et à l'apprentissage. Cette demande est devenue davantage explicite dans le cadre de l'enquête menée en 2000 auprès des collèges, par la Délégation collégiale de PERFORMA. Ainsi, une des recommandations issue de cette enquête proposait l'élaboration d'un programme de formation pour les professionnelles et les professionnels de la pédagogie. C'est ce qui a mené l'Association des répondants locaux de PERFORMA à subventionner une étude de deux ans visant à définir la fonction de conseiller pédagogique dans les collèges en vue de l'élaboration d'activités de formation leur étant destinées. Nous présentons ici les résultats de la première année de cette étude, soit la description de la fonction de conseiller pédagogique.

### CONTEXTE ACTUEL

Plusieurs éléments concourent à mettre en évidence la pertinence d'une étude concernant la fonction de conseiller pédagogique. Notons, entre autres, les éléments suivants :

- un renouvellement des effectifs, ce qui implique de devoir former ou perfectionner un grand nombre d'individus appelés à exercer la fonction ;
- le contexte de la réforme qui a amené les conseillers pédagogiques à intervenir sur de nouveaux dossiers et à exercer toutes sortes d'interventions dans leur milieu requérant ainsi de nouvelles connaissances et d'autres habiletés ;
- Le contexte financier de la réduction des ressources qui a amené les conseillers pédagogiques à devoir mener leurs dossiers différemment et à innover au plan des méthodes.

Cette fonction est donc appelée à évoluer dans un système où de fortes pressions extérieures et intérieures s'exercent et auxquelles les professionnels praticiens doivent répondre. C'est le type de situation qui peut souvent conduire une profession à une crise identitaire. Ainsi, les conseillers pédagogiques d'expérience se sentent déstabilisés tandis que les nouveaux conseillers ont de la difficulté à cerner l'étendue et les limites de la fonction.

### LES OBJECTIFSET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La recherche entreprise vise à :

- Identifier les grands volets de la fonction de conseiller pédagogique et les défis particuliers qu'elle recèle.

L'évolution du rôle de conseiller pédagogique tel qu'il se dégage des documents du réseau de l'éducation et de PERFORMA ; les conceptions que les conseillères et les conseillers pédagogiques actuels se font de leur propre rôle ; la nature des tâches qui leur sont actuellement dévolues ; la

nature des dossiers qui leur sont attribués ; la nature des interactions et le contexte dans lequel ils doivent évoluer, etc.

- Élaborer un profil de compétences.

Identifier les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction ; organiser les compétences en un profil ; identifier les composantes du répertoire de ressources nécessaires à la mise en œuvre des compétences (connaissances, habiletés, attitudes, valeurs).

- Identifier les besoins de formation.

Définir les catégories de besoins de formation ; identifier des modalités potentielles pour répondre à ces besoins ; recueillir les besoins de formation exprimés par les conseillers pédagogiques ; établir la liste de besoins de formation prioritaires.

- Identifier un cadre de référence pouvant servir de base à l'élaboration d'un système de formation (programme de formation et autres ressources) destiné aux conseillers pédagogiques.

Nous souhaitons aussi, indirectement, par les interventions de recherche que nous effectuons auprès des conseillers en exercice, contribuer au développement de leur pratique réflexive.

Cette recherche présente deux volets : « un volet exploratoire » visant à définir la fonction de conseiller pédagogique ainsi qu'un « volet développement de produit » où un profil de compétences ainsi qu'un cadre de référence pour l'élaboration d'un système de formation seront élaborés.

Différentes sources nous ont permis de recueillir des données en vue de définir la fonction. Ainsi, nous avons interrogé, par le biais d'un questionnaire, des conseillers pédagogiques exerçant la fonction, leurs supérieurs immédiats ainsi que des enseignants bénéficiant de leurs services : une forme d'analyse de situation de travail.

Nous avons adressé le questionnaire à toutes les personnes occupant la fonction de conseiller pédagogique du secteur régulier, de la formation continue et de la formation à distance du réseau public et privé. Nous avons rejoint 71 % des établissements d'enseignement collégial de la province, ce qui assure aux résultats une grande représentativité. Au total, 145 conseillers pédagogiques (85 au régulier, 56 à la formation continue et 4 à la formation à distance), ont répondu à notre questionnaire. De plus, 58 cadres et 155 enseignants ont accepté de se prêter à l'exercice.

Pendant l'année, nous avons aussi, à plusieurs reprises, utilisé la technique des groupes de discussion semi-dirigée auprès de 50 conseillers pédagogiques répondants locaux de PERFORMA, divisés en groupes de 10 personnes.

## **LA FONCTION DE CONSEILLER PÉDAGOGIQUE**

Les sections suivantes présentent les premiers résultats de l'analyse des données recueillies auprès des différentes catégories de répondants et concernant l'ensemble des conseillers pédagogiques de secteurs confondus. Des résultats distincts, mettant en évidence les particularités de chacune des catégories de conseillers (secteurs réguliers et autres secteurs), seront disponibles dans le rapport de recherche dont le dépôt est prévu à l'automne 2004.

## **LES CARACTÉRISTIQUES DES CONSEILLERS PÉDAGOGIQUES**

Les personnes interrogées occupant la fonction de conseiller pédagogique au collégial présentent les caractéristiques suivantes :

**Âge.** La majorité (74 %) des conseillers pédagogiques consultés ont entre 41 et 60 ans, aucun n'a moins de 30 ans. Il apparaît donc que cette fonction nécessite une certaine expérience et qu'il est rare que cette fonction soit exercée par une personne qui vient d'arriver sur le marché du travail. On remarque qu'actuellement, la fonction est davantage exercée par les femmes (55 %) que par les hommes (45 %).

**Expérience.** Les conseillers interrogés sont pour la plupart nouveaux dans la fonction. Ainsi, 42 % d’entre eux ont moins de 3 ans d’expérience et 62 % d’entre eux ont moins de 10 ans d’expérience. Cette situation est en partie imputable au grand nombre de conseillers qui ont pris leur retraite dans les cinq dernières années.

**Scolarité.** Les conseillers pédagogiques sont très scolarisés. Ainsi, 64 % d’entre eux possèdent soit une maîtrise (56 %) ou un doctorat (8 %). Seulement 2 % d’entre eux ne détiennent pas de diplôme de niveau baccalauréat. Lorsqu’on croise les données concernant l’expérience et la scolarité, on note que plus les conseillers sont nouveaux dans la fonction, plus ils sont scolarisés.

## LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Nous avons identifié deux principaux rôles joués par les conseillers pédagogiques : expert-conseil en pédagogie et expert en intervention.

Les principales fonctions des conseillers sont en lien avec l’expertise, la consultation, la production, le développement et le leadership. Ces fonctions s’exercent sur des dossiers variés comme : accueil et intégration des nouveaux enseignants, perfectionnement des enseignants, programmes d’études, autres dossiers comme les TIC, L’ATE, PERFORMA, etc. Leurs interventions peuvent s’exercer tant au niveau de l’établissement, du réseau collégial que du réseau de l’éducation.

Nous avons regroupé les centaines d’interventions décrites par les personnes interrogées en 12 catégories qui constituent en fait les champs de responsabilité de la fonction. Suite à l’identification des sous-catégories pour chacun de ces champs de responsabilité, nous avons vérifié lesquelles sont effectuées régulièrement et occasionnellement par les conseillers pédagogiques de tous les secteurs confondus et le degré d’importance qu’ils y accordent. Les catégories, sous-catégories et les résultats concernant la fréquence des actions ou interventions sont présentés ici.

Catégories d’actions ou d’interventions	% des CP	Sous-catégories
1. Développer une expertise en pédagogie	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une veille dans le domaine (connaître et voir venir)</li> <li>• Se constituer un cadre de référence</li> <li>• Répertoire de l’information sur des dossiers thématiques, des outils, des références, etc.</li> </ul>
2. Agir comme consultant en pédagogie	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir comme expert-conseil en pédagogie (individuellement, en groupe)</li> </ul>
3. Mettre des ressources pédagogiques au service du milieu	73%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituer des dossiers thématiques</li> <li>• Gérer des ressources (centre informatique, centre de documentation, centre audiovisuel, etc.)</li> <li>• Informer le milieu sur les ressources</li> <li>• Élaborer des processus (comment on s’y prend pour)</li> <li>• Élaborer et produire des outils (guides, cadre de référence, etc.)</li> </ul>
4. Contribuer au développement de la pédagogie, du domaine	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à des groupes de travail (à l’intérieur ou à l’extérieur de l’établissement)</li> <li>• Soutenir des activités de recherche</li> <li>• Mener des activités de recherche</li> <li>• Présenter des communications</li> </ul>

5. Intervenir en matière d'accueil et l'insertion des nouveaux enseignants	65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer et mettre en œuvre un programme de formation pour les nouveaux enseignants (MIPEC, autre programme, etc.)</li> <li>• Mettre en œuvre des activités de formation pour les nouveaux enseignants</li> <li>• Intervenir comme aidant (assistance, accompagnement) auprès des nouveaux enseignants (individuellement ou en groupes)</li> <li>• Outiller les nouveaux enseignants (fournir des guides, des instruments, des références, du matériel)</li> </ul>
6. Intervenir en matière de perfectionnement pédagogique et disciplinaire des enseignants en général	64%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer et mettre en œuvre un programme de formation pour les enseignants (CPE/C, ME/DE, autres programmes, etc.)</li> <li>• Mettre en œuvre des activités de formation pour les enseignants en général</li> <li>• Intervenir comme aidant (assistance, accompagnement) auprès des enseignants en général (individuellement ou en groupes)</li> <li>• Outiller les enseignants en général (fournir des guides, des instruments, des références, du matériel)</li> </ul>
7. Intervenir en matière de développement des programmes d'études (élaboration, implantation, suivi, évaluation et réussite)	70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenir comme gestionnaire de projets</li> <li>• Intervenir comme expert de processus (le conseiller pédagogique accompagne une personne qui a la responsabilité de la réalisation des travaux)</li> <li>• Intervenir comme agent de médiation (sert d'intermédiaire : concilier, réconcilier)</li> <li>• Intervenir comme aidant (assistance, accompagnement) dans les programmes d'études</li> <li>• Mettre en œuvre des activités de formation adaptées aux enseignants d'un programme d'études</li> <li>• Donner des avis reliés à une expertise en pédagogie</li> </ul>
8. Intervenir en matière de développement d'autres dossiers spécifiques à mon service	87%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer des dossiers et des programmes spécifiques. (APO, TIC, ATE, etc.)</li> <li>• Réaliser des projets ou des événements</li> <li>• Participer à des projets ou des événements (journées pédagogiques, dîners-causeries, forums électroniques, etc.)</li> <li>• Collaborer à des comités ou groupes de travail (multidisciplinaires, comités sur la PIEA, TIC, etc.)</li> <li>• Animer des groupes de travail (multidisciplinaires, départementaux, hétérogènes : profs et étudiants)</li> <li>• Adapter des outils méthodologiques (planification, évaluation, etc.)</li> <li>• Intervenir dans des situations problématiques</li> <li>• Assurer la cohérence, la pertinence et la conformité de documents ou réalisations pédagogiques, de projets, etc.</li> <li>• Répondre à des demandes ad hoc (du supérieur, d'enseignants ou d'autres personnes du milieu)</li> <li>• Intervenir comme expert de processus dans d'autres dossiers</li> <li>• Intervenir comme agent de médiation dans d'autres dossiers</li> <li>• Intervenir comme aidant (assistance, accompagnement) dans d'autres dossiers</li> <li>• Mettre en œuvre des activités de formation ou de perfectionnement (sur d'autres objets que le développement professionnel des enseignants et le développement des programmes d'études)</li> <li>• Contribuer à l'application des choix institutionnels (PIEA, PIEP, Politique d'évaluation du personnel enseignant ou des enseignements, etc.)</li> <li>• Jouer le rôle de vigie auprès du supérieur</li> <li>• Contribuer aux relations à l'extérieur du collège et au rayonnement du service (diffusion interne et externe)</li> </ul>

9. Agir comme leader pédagogique	67%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter des orientations</li> <li>• Initier des projets</li> <li>• Mobiliser le milieu</li> </ul>
10. Contribuer au développement institutionnel	52%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à des projets-collège ou des événements-collège (projet éducatif, projet sur la réussite, semaines thématiques, portes ouvertes, etc.)</li> <li>• Collaborer à des comités ou groupes de travail multiservices ou multimédiatisations (comités de perfectionnement des enseignants, des professionnels, du journal du collège, etc.)</li> <li>• Participer à des instances (CE, régie pédagogique CA, etc.)</li> <li>• Répondre à des demandes en provenance de services ou d'autres directions</li> <li>• Mettre en œuvre des activités de formation pour d'autres personnels que les enseignants (conseillers pédagogiques, api, personnel de soutien, etc.)</li> <li>• Contribuer à l'application des choix institutionnels (PGRH, règles de perfectionnement, etc.)</li> <li>• Jouer le rôle de vigie auprès des directions concernées</li> <li>• Contribuer aux relations à l'extérieur du collège et à son rayonnement</li> <li>• Contribuer au rayonnement du collège</li> </ul>
11. Contribuer au développement du réseau collégial	39%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire partie d'organisations du réseau collégial (CEEC, APOP, AQPC, ARC, etc.)</li> <li>• Collaborer à des groupes de travail du réseau collégial (MEQ : enseignement supérieur, APOP, AQPC, etc.)</li> </ul>
12. Contribuer au développement du réseau de l'éducation	18%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire partie d'organisations du réseau de l'éducation (CSE, ACFAS, ADMÉE, ETC.)</li> <li>• Collaborer à des groupes de travail du réseau de l'éducation (Université de Sherbrooke, autres universités, commissions scolaires, MEQ, etc.)</li> </ul>

## LA FRÉQUENCE DES ACTIONS ET DES INTERVENTIONS

Ces premiers résultats nous ont permis de constater l'étendue de la fonction de conseiller pédagogique et surtout la diversité des habiletés requises pour l'exercer. Ce que les conseillers nous ont rapporté par cette première collecte de données, c'est ce qu'ils réussissent à faire dans le contexte actuel, mais il faut comprendre que ce n'est pas nécessairement ce qu'ils souhaitent faire ou jugent importants de faire. Ils ont tous à mettre des priorités sur leurs actions ou interventions en fonction des demandeurs, qui sont principalement leurs supérieurs et les enseignants. D'autres données nous permettront de connaître leurs représentations de la fonction.

## LES REPRÉSENTATIONS DE LA FONCTION DE CONSEILLER PÉDAGOGIQUE QU'ON SOIT CADRE OU ENSEIGNANT

Dans cette recherche, il était important pour nous d'avoir le point de vue des principaux acteurs qui côtoient de près la fonction de conseiller pédagogique. Pour chacune des douze responsabilités et de leurs sous-catégories identifiées dans la figure précédente, les cadres et les enseignants consultés ont indiqué leurs attentes par rapport à l'exercice de la fonction de conseiller pédagogique. Sur plus de la moitié des catégories, leurs conceptions de la fonction convergent et l'on note peu d'écart dans leurs représentations. Les cadres et les enseignants s'attendent à ce que le conseiller pédagogique ait une expertise développée en pédagogie (no.1) et en consultation (no.2), qu'il mette en place des ressources pédagogiques (no.3), qu'il se charge de la formation des nouveaux enseignants (no.5), qu'il travaille au développement des programmes (no.7) et qu'il contribue au développement du réseau collégial (no.11) et de celui de l'éducation (no.12).

Les principaux points divergents entre les représentations des cadres et des enseignants à propos de la fonction de conseiller pédagogique concernent cinq des douze catégories. Contrairement aux enseignants, les

cadres perçoivent favorablement les actions et interventions du conseiller pédagogique lorsqu'il intervient dans d'autres dossiers (no.8), qu'il agit comme leader pédagogique (no.9) et qu'il contribue au développement institutionnel (no.10). Les enseignants ont plus d'attentes quant aux interventions du conseiller pédagogique en matière de développement de la pédagogie (no.4) et de perfectionnement des enseignants en général (no.6) que peuvent en avoir les cadres consultés.

Plus précisément, parmi les sous-catégories présentées, les enseignants conçoivent plus facilement que le conseiller fasse de la recherche, de la gestion d'un programme d'activités de formation que les cadres. Ces derniers quant à eux ont des attentes plus élevées concernant la réalisation de projets ou d'événements qui seraient même initiés par le conseiller pédagogique. Les cadres conçoivent aussi de façon plus importante que le conseiller réponde aux demandes ad hoc (voire autres dossiers spécifiques), effectue le rôle de vigie et contribue au rayonnement du collège comparativement à la représentation que s'en font les enseignants.

## **D'AUTRES DONNÉES**

Nous avons relevé dans les réponses aux questionnaires et dans les propos des personnes interrogées des informations concernant d'autres aspects de la fonction. Nous les avons classés en trois catégories : les relations humaines, la tâche et l'impact sur la pédagogie.

### ***LES RELATIONS HUMAINES***

Les personnes interrogées s'entendent pour dire que les conseillers pédagogiques occupent une position délicate dans les collèges. En effet, leurs interventions se situent entre la direction et le personnel enseignant, tout en ayant de fréquents contacts avec d'autres instances de leur établissement. Dans certains collèges, ce sont eux qui font le lien entre les différents services du collège.

Du fait qu'ils sont appelés à réaliser de nombreuses interventions, les conseillers pédagogiques doivent composer avec des dynamiques d'équipe tout autant que de travailler en consultation individuelle, on réalise que ces interventions font appel à des habiletés différentes.

Les conseillers pédagogiques se retrouvent souvent en situations complexes, peu définies et problématiques, du fait qu'ils sont souvent appelés à œuvrer dans des dossiers liés au changement. Ils sont aussi associés à d'autres dossiers où l'aspect prescriptif domine, ce qui les situe dans une autre position délicate entre l'innovation et la conformité.

### ***LA TÂCHE***

Aux dires des personnes interrogées, les conseillers pédagogiques doivent mener de front de nombreux dossiers dans lesquels ils effectuent des tâches très variées et de niveau de complexité variable. Ces interventions sont la plupart du temps réalisées dans des délais très serrés et souvent avec peu de soutien de secrétariat. Cependant, les personnes interrogées soulignent qu'elles bénéficient d'une grande liberté d'action. Enfin, elles mentionnent qu'elles sont rarement évaluées comme professionnels.

### ***L'IMPACT SUR LA PÉDAGOGIE***

Les représentations et les attentes exprimées par les conseillers pédagogiques eux-mêmes, par leurs supérieurs et par les enseignants du collégial nous laissent croire que cette fonction est déterminante dans les établissements collégiaux. Les conseillers pédagogiques sont à la fois porteurs de la pédagogie collégiale, porteurs du changement en pédagogie et enfin porteurs des processus et du comment faire en pédagogie.

## **CONCLUSION**

Nous terminons en mettant en évidence que les conseillers pédagogiques exercent un rôle clé dans les collèges, qu'ils sont au cœur de la pédagogie dans les collèges, au cœur du changement pédagogique et qu'investir dans leur perfectionnement, c'est investir dans la qualité de la vie pédagogique des collèges.