

## Une vision de la fonction de conseiller pédagogique au collégial : Une situation professionnelle unique

Marie-Claude **PINEAULT**

Conseillère pédagogique, Cégep de Rimouski



Outre les cégeps, toutes les commissions scolaires et, probablement, toutes les universités emploient des conseillers pédagogiques. Cependant, leurs fonctions et leur situation relative par rapport aux enseignants peuvent varier grandement d'un ordre d'enseignement à l'autre. Parfois, les conseillers pédagogiques œuvrent davantage à la conception et à l'évaluation des programmes d'études, parfois ils sont affectés à des dossiers de développement organisationnel. Même dans les collèges, la variation est importante. Ils interviennent dans des dossiers aussi divers que la recherche, le perfectionnement, la gestion des programmes, l'animation pédagogique ou le conseil individuel.

Tour à tour gestionnaire de projet, chercheur, communicateur, formateur ou aidant, le conseiller pédagogique au collégial doit privilégier une approche souple et adaptée.

À travers une réflexion sur ma propre pratique professionnelle, j'aimerais proposer aux lectrices et aux lecteurs une vision de la fonction de conseiller pédagogique et, plus particulièrement, du travail avec les équipes et les individus dans un cadre de référence de conseil pédagogique.

### **Les finalités de l'intervention du conseiller pédagogique**

D'entrée de jeu, précisons que les conseillers pédagogiques (CP) au collégial sont en contact quotidien avec les enseignants, tant à la formation régulière qu'à la formation continue. Leurs actes professionnels se font autant que possible sous le sceau de la confidentialité et, le plus souvent, leur intervention prend la forme

d'un accompagnement qui se réalise en quelques étapes. L'intervention doit faire en sorte que les enseignants approfondissent leur compréhension de la situation réelle et déterminent les moyens pour la modifier dans le sens qu'ils souhaitent.

Globalement, les interventions en conseil pédagogique visent le développement professionnel des enseignants qui consultent. De manière directe, le conseiller pédagogique guide ces derniers dans l'analyse de la situation problématique et les aide à déterminer des pistes de solution pour surmonter la difficulté. C'est la première visée : agir immédiatement pour améliorer les conditions d'apprentissage des élèves du collégial.

Cependant, à travers le traitement de la situation problème, les enseignants sont amenés à s'outiller dans une perspective à long terme. Dans ces conditions, les enseignants trouvent une solution à un problème immédiat, mais sont aussi incités à aménager leur pratique pédagogique de manière préventive. C'est une deuxième visée : rendre capable de transférer la solution dans une situation connexe et le processus dans une problématique afférente.

Dans le choix de la démarche de résolution de problèmes, l'accompagnement habilite les enseignants à porter un regard sur leur pratique en valorisant l'autonomie dans le diagnostic des difficultés rencontrées. C'est une troisième visée : adopter une attitude d'analyse critique vis-à-vis sa propre pratique afin de favoriser une posture de formation continue.

La compétence collective du personnel enseignant est garante de la qualité de la formation des élèves. Les exigences liées à la réussite scolaire et éducative déterminent les moyens qu'un établissement d'enseignement utilise pour jouer son rôle de manière considérable. Rendre accessibles des services efficaces en conseil pédagogique est un des moyens essentiels à la réalisation de la mission des collèges. C'est aussi une visée, sous-jacente et systémique, mais fondamentale.

## Enjeux liés à l'intervention du conseiller pédagogique

Dans tous les établissements d'enseignement supérieur, la compétence disciplinaire du personnel enseignant est une balise incontournable. Le niveau moyen d'expertise est d'ailleurs élevé au collégial. L'exigence d'embauche d'un diplôme de premier cycle est très souvent dépassée chez le personnel enseignant.

Par ailleurs, à cause de l'âge et des caractéristiques de la clientèle étudiante, les enseignants doivent avoir des connaissances psychopédagogiques approfondies, ainsi que développer les habiletés pour mettre en œuvre ces dernières dans une classe. Cette compétence s'acquiert avec le temps et l'expérience. La formation en milieu de travail accélère le processus de développement professionnel. À ce chapitre, le conseiller pédagogique soutient la consolidation des savoirs psychopédagogiques spécifiques de l'enseignant. Il facilite également la construction de nouvelles stratégies, particulièrement lorsqu'il s'agit de faire apprendre.

En outre, l'intervention axée sur une approche de résolution de problèmes permet d'agir de manière cohérente et relativement rapidement sur la situation problématique. D'une part, la solution est d'autant plus pertinente que l'enseignant participe pleinement au processus qui amène à la prise de décision. D'autre part, les étapes d'analyse de la résolution de problèmes sont autant de moments où des connaissances psychopédagogiques peuvent s'intégrer aux pratiques de l'enseignant. La connaissance des principes de l'apprentissage et de ses processus est incontournable si l'enseignant veut que son travail ait des répercussions sur la réussite des élèves. Sans ces connaissances, il n'est pas en mesure de détecter les obstacles rencontrés par ceux-ci, ni d'agir de manière efficace pour les éliminer.

Autant que possible, l'intervention du conseiller pédagogique favorise, chez l'enseignant, le développement d'une pensée réflexive. À travers des constats issus d'auto-évaluation ou d'exercices de métacognition et d'analyse réflexive, l'enseignant apprend sur lui-même, sur son métier et sur sa pratique professionnelle. Ainsi, le cas échéant, lorsqu'une situation similaire se reproduit, il est en mesure d'appliquer de manière autonome le processus d'analyse du problème et

de déterminer une solution adaptée. Sans ce regard sur soi, à la fois critique et ouvert, le parcours de professionnalisation de l'enseignant au collégial peut être sinueux.

## L'attitude du conseiller pédagogique

Tout professionnel porte une représentation de sa pratique et un certain idéal de réussite. Cette référence fondamentale se manifeste à travers les actes professionnels. Depuis plus de 20 ans, je travaille dans un cégep, d'abord comme enseignante en histoire, puis comme conseillère pédagogique à l'enseignement régulier; je l'ai constaté à maintes reprises. À la suite de ce portrait relativement général de la situation professionnelle du CP au collégial, permettez-moi de vous livrer quelques réflexions sur l'art d'exercer cette fonction.

Pour moi, être une conseillère pédagogique suppose des connaissances en psychopédagogie, ainsi qu'une expérience de l'enseignement; le tout dans un contexte collégial. Cette affirmation repose sur une croyance que j'ai : avant de pouvoir parler d'un sujet, il faut le connaître. Au premier chef, ma formation initiale m'a permis de développer des stratégies pédagogiques dans l'optique d'enseigner l'histoire. J'ai acquis, dans la même foulée, des bases théoriques en psychologie de l'apprentissage et en instrumentation pédagogique. Dès le début de ma carrière, enseigner l'histoire, discipline encyclopédique par excellence, me posait déjà le défi de situer mon rôle en marge de la seule transmission de connaissances. J'ai mis à l'épreuve ces théories pédagogiques quotidiennement pendant une douzaine d'années. Bien que préoccupée par la contribution spécifique de ma discipline à l'atteinte des buts généraux du programme Sciences humaines, j'ai surtout peaufiné mes connaissances en pédagogie durant cette période, notamment à travers des formations et des études de maîtrise en éducation.

Au cours de ce processus, j'ai adopté une posture de formation continue qui me semble indispensable à la pratique de la profession de conseiller pédagogique. Elle traduit ma croyance qu'un professionnel de l'enseignement ne peut prétendre à la compétence qu'en adoptant lui-même la philosophie d'un apprenant.

En effet, je crois qu'apprendre est un processus constructif qui amène une constante restructuration de ses connaissances. Tout conseiller pédagogique doit être éminemment conscient de ce phénomène pour jouer efficacement son rôle de facilitateur et de guide dans ce processus. Être un apprenant soi-même permet d'être en contact intime avec les exigences de la mise en œuvre des stratégies cognitives, métacognitives et affectives nécessaires à un apprentissage durable.

Pour faire apprendre et appliquer les stratégies pédagogiques ou d'évaluation à des enseignants débutants, j'ai dû revisiter mes acquis conceptuels sous l'angle du paradigme de l'apprentissage. Cette approche propose une conception de l'apprentissage qui met l'apprenant au cœur d'un processus dynamique de développement de ses capacités. L'apprenant est un acteur de premier plan dans l'intégration de ses apprentissages. Dans la situation de conseil pédagogique, les enseignants deviennent des apprenants motivés à améliorer leurs pratiques.

Mon rôle est aussi celui d'une accompagnatrice. Dans ce rôle, il ne m'appartient plus de répondre, mais de questionner et de guider l'apprentissage. Je crois sincèrement que chaque situation qui pose problème détient sa propre solution. Il s'agit de la découvrir, comme l'historien reconstitue un fait à l'aide d'indices émergeant du passé. Pour ce faire, une analyse objective des circonstances peut être très riche en enseignements. La détermination des acteurs impliqués et l'identification de leurs pouvoirs respectifs sur la situation offrent bien des opportunités d'action. Mes acquis deviennent alors un répertoire d'où je tire les ressources nécessaires pour étayer les choix de l'enseignant.

De plus, pour réaliser une entrevue efficace et poser des questions pertinentes, il faut développer des qualités d'écoute et d'empathie. J'applique des techniques d'analyse réflexive qui favorisent la métacognition, ainsi que la gestion de son processus d'apprentissage. Toutefois, cela n'est possible que si l'on partage des valeurs éducatives basées sur le respect. Le respect est synonyme d'ouverture. Tous ont le droit d'avoir une chance de s'améliorer et la capacité de développer leurs compétences. Tous peuvent exposer leurs difficultés professionnelles et personnelles sans craindre le jugement. Néanmoins, cela ne veut pas dire que je doive

aimer tout le monde. Il m'est difficile d'aider à clarifier une situation à caractère éthique où mes valeurs sont mises à mal. Le respect s'applique aussi à ses propres limites.

L'authenticité et la transparence aident à gérer les paradoxes que le métier de conseiller pédagogique peut comporter. Je crois qu'elles contribuent à inspirer un sentiment de confiance chez les personnes qui requièrent les services d'un conseiller pédagogique, particulièrement dans une démarche d'accompagnement individuel. L'analyse de la situation de l'enseignant se fait souvent en plusieurs rencontres et il est important de maintenir un climat favorable à la collaboration. S'il y a méfiance, l'enseignant ne s'engagera pas de la même manière dans la recherche de solution. Les résultats de l'intervention resteront pauvres. En contrepartie, la personne qui conseille se doit d'être partie prenante de la démarche de résolution de problème. À mon sens, l'engagement est un des éléments moteurs des interventions d'un professionnel. Si la personne qui consulte sent que le conseiller accorde de l'importance à sa démarche et participe en mettant à contribution l'ensemble de ses ressources à l'identification d'une solution satisfaisante pour l'enseignant, les résultats n'en seront que plus durables.

## Épilogue

Cette réflexion sur ma propre pratique professionnelle m'amène à proposer une vision de la fonction des conseillers pédagogiques. C'est cette vision dont je fais la synthèse, ici, en quelques énoncés.

L'intervention de conseil pédagogique débute dès le moment où les enseignants en font la demande. Le questionnement aidant et la rétroaction sont parmi les outils privilégiés par cette dernière. Ils lui permettront de déterminer les moyens à intégrer dans la pratique des enseignants. Ainsi, un premier questionnement sert à mieux cerner le sujet traité lors de la rencontre, ainsi que le contexte général qui amène la personne à poser sa demande. Le tableau suivant présente des exemples de savoirs à mobiliser en contexte d'intervention individuelle.

## SAVOIRS MOBILISÉS DANS LA FONCTION CONSEIL AUPRÈS DES ENSEIGNANTS

| Savoirs pratiques...  |   |
|---|---|
| Connaissances qui concernent le milieu ou l'environnement dans lequel on se trouve (sens pratique) qui permettent de naviguer dans la situation professionnelle (trucs du métier) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestes caractéristiques d'une attitude d'accueil;</li> <li>• Gestion du temps lors de la rencontre;</li> <li>• Choix des méthodes et des techniques selon le type de problématique;</li> <li>• Traitement et catégorisation de l'information reçue en cours d'entrevue (analyse et synthèse <i>live</i>);</li> <li>• Planification d'un suivi d'intervention;</li> <li>• Auto-évaluation de son intervention avec l'enseignant;</li> <li>• Application locale des politiques et règlements institutionnels.</li> </ul> |

| Savoirs techniques...   |   |
|---|---|
| Connaissances vs procédés techniques accompagnés d'un discours d'ordre technologique (procédures, méthodes) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode de l'entrevue socioconstructiviste (Lafortune et Deaudelin, 2001);</li> <li>• Techniques du questionnement aidant;</li> <li>• Techniques de rétroaction et de reformulation;</li> <li>• Techniques de recherche documentaire;</li> <li>• Animation de groupe de travail;</li> <li>• Questionnement didactique (Lapierre, 2008).</li> </ul> |

| Savoirs scientifiques...  |   |
|---|---|
| Ensemble de connaissances qui ont été soumises à l'expérimentation et au raisonnement dans le domaine de l'enseignement | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigme de l'apprentissage et théories de l'apprentissage : (cognitivisme, behaviorisme, humanisme, etc.);</li> <li>• Notions reliées à l'approche par compétences;</li> <li>• Concepts sous-jacents aux théories de l'apprentissage (p. ex., processus type de l'apprentissage);</li> <li>• Théorie de l'accompagnement socioconstructiviste (Lafortune, 2008);</li> <li>• Méthodes de résolution de problèmes;</li> <li>• Notions reliées à l'évaluation des apprentissages;</li> <li>• Didactique au collégial (Bizier, 2009).</li> </ul> |

On peut remarquer que plusieurs savoirs relèvent des attitudes, d'autres touchent à la connaissance de l'environnement et, enfin, d'autres sont de nature pédagogique et sont communes aux métiers de l'enseignement.

L'intervention du conseiller pédagogique suit généralement un scénario assez classique. Quelle que soit la nature du problème pour lequel on vient le consulter, le conseiller pédagogique s'assure que les enseignants expliquent, à leur manière, la situation qui pose problème et nomment leurs attentes quant au résultat de la démarche. Une fois le portrait de la situation et le mandat clarifiés, une analyse de la situation se fait conjointement et des pistes de solutions sont dégagées. Les enseignants sont guidés dans le choix d'actions à entreprendre et dans leur mise en œuvre. Le conseiller aide, en faisant appel à son expertise, à identifier des indicateurs qui permettront de mesurer l'efficacité de cette action. En définitive, il s'agit là d'une énième

interprétation libre de l'adage qui dit qu'il vaut mieux apprendre à pêcher que de donner le poisson.

## Références

- Bizier, N. (dir.). (2009). *L'impératif didactique : au cœur de l'enseignement collégial*. Sherbrooke, QC : Éditions du CRP.
- Lafortune, L. (dir.). (2008). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement pour un leadership novateur*. Québec, QC : PUQ.
- Lafortune, L. et Deaudelin, C. (2001). *Un accompagnement socioconstructiviste pour apprivoiser la réforme en éducation : métacognition et pratique réflexive*. Sainte-Foy, QC : PUQ.
- Lapierre, L. (2008). Un cadre de référence pour le questionnement didactique au collégial. *Pédagogie collégiale*, 21 (2), 5-12.

# SHERBROOKE 2010

## 6<sup>e</sup> Congrès de l'ARIS

du 27 au 29 mai 2010  
Université de Sherbrooke  
Sherbrooke, Canada

Savoir pour mieux former et intervenir dans  
les activités physiques, sportives et artistiques :  
pour vivre actif et en santé

Une invitation du Groupe de recherche en intervention éducative et formation professionnelle en activité physique de la Faculté d'éducation physique et sportive de l'Université de Sherbrooke

[www.USherbrooke.feps/aris](http://www.USherbrooke.feps/aris)

Éducation à la santé  
Enseignement de  
l'éducation physique  
Entraînement sportif



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE



SPORTSQUEBEC