
Les conseillères et les conseillers pédagogiques

Qui sont-ils ? Que font-ils ?



Hélène Houle
Conseillère pédagogique
Cégep de Sainte-Foy



Marielle Pratte
Conseillère pédagogique
Cégep François-Xavier-Garneau
Rédactrice en chef de Pédagogie collégiale

Les conseillers pédagogiques¹, quel que soit l'ordre d'enseignement auquel ils sont associés, font partie du système d'éducation québécois depuis plus de trente ans. Peu connue du public et même du personnel dans les milieux d'enseignement, cette fonction est souvent associée à tort, dans les milieux d'enseignement supérieur, à celle de spécialistes de champs disciplinaires ou d'intervenants auprès des élèves. En fait, c'est son rôle de conseil auprès des enseignants de toutes disciplines et des cadres scolaires qui la caractérise le plus et qui reste le plus stable au fil du temps, ce qui ne l'empêche nullement d'évoluer, de s'adapter et de s'ajuster aux situations et aux besoins du monde de l'éducation.

Le flou entourant la définition et la connaissance de la fonction de conseiller pédagogique suscite de nombreuses questions. Quelles représentations de la fonction de conseiller pédagogique se font les conseillers pédagogiques eux-mêmes, les cadres scolaires et les professeurs ? Quels sont les rôles, les responsabilités et les tâches attribués aux personnes qui exercent cette fonction ? Quelles sont les compétences requises pour bien exercer cette dernière ? Quels sont les besoins de perfectionnement des personnes qui exercent cette fonction ? Quels sont les dispositifs pouvant être mis en place pour leur offrir de la formation ? Afin de tenter de répondre à ces questions, cet article présente les résultats préliminaires d'une recherche

1. Exceptionnellement, étant donné le grand nombre d'occurrences du terme « conseiller pédagogique », nous ne féminiserons aucun terme dans cet article.

portant sur la situation des conseillers pédagogiques dans le réseau collégial.

Plus précisément, la Délégation collégiale de PERFORMA, préoccupée par le perfectionnement des conseillers pédagogiques du réseau collégial, a mené une enquête d'où sont découlées plusieurs recommandations dont celle qui proposait l'élaboration d'un programme de formation pédagogique destiné à ces derniers. C'est ainsi que le Regroupement des collèges PERFORMA a accepté de contribuer à la réalisation d'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 et de perfectionnement leur étant destinées. Nous présentons ici quelques résultats de la première année de cette étude, soit des éléments de description de la fonction de conseiller pédagogique au collégial et de représentations de cette fonction que se font des conseillers pédagogiques en poste, des cadres et des professeurs à cet égard.

Le 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 non seulement amené les conseillers pédagogiques à intervenir dans de nouveaux dossiers mais à exercer des types d'intervention très variés dans leur milieu, d'où leurs besoins accrus de nouvelles connaissances et habiletés.
- ◆ Le contexte financier et, partant, la réduction des ressources qui imposent aux conseillers pédagogiques de mener différemment leurs dossiers et de faire preuve d'innovation en termes de méthodes.
- ◆ Enfin, la fonction de conseiller pédagogique est en évolution dans un système où elle subit de fortes pressions autant extérieures qu'intérieures auxquelles les professionnels praticiens doivent faire face.

C'est le type de situation qui peut souvent conduire des professionnels à une crise identitaire marquée par le fait que des conseillers pédagogiques d'expérience se sentent déstabilisés, tandis que de nouveaux conseillers ont de la difficulté à cerner l'étendue et les limites de la fonction qu'ils occupent.

Les objectifs de la recherche

La recherche entreprise vise à :

- ◆ Identifier les grands volets de la fonction de conseiller pédagogique et les défis particuliers que celle-ci recèle : l'évolution du rôle de conseiller pédagogique tel qu'il se dégage des documents du réseau de l'éducation et tel qu'il s'exerce ; les conceptions que les conseillers pédagogiques en poste 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 (connaissances, habiletés, attitudes, valeurs) nécessaires à la mise en œuvre des compétences.
- ◆ Identifier les besoins de formation : définir les catégories de besoins de formation ; identifier des modalités pour répondre à ces besoins ; recueillir les besoins de formation ; établir la liste des 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).

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

La méthodologie de recherche

Cette recherche présente deux volets : un volet visant à tracer le portrait de la fonction de conseiller pédagogique ainsi qu'un autre volet visant l'élaboration d'un profil de compétences ainsi que d'un cadre de référence pour l'élaboration d'un système de formation.

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, ce qui a constitué une forme d'analyse de situation de travail.

Nous avons d'abord 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, à l'ordre d'enseignement collégial. Nous avons rejoint 71 % des établissements d'enseignement collégial de la province de Québec, 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 au 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, en particulier auprès de 50 conseillers pédagogiques répondants locaux de PERFORMA.

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 tous les secteurs confondus (régulier, formation continue et formation à distance). Des résultats distincts, mettant en évidence les particularités de chacun des 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 que cette fonction nécessite une certaine expérience de travail préalable dans le domaine de l'éducation et qu'il est rare que cette dernière 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, bien que la plupart du temps ils aient déjà à leur actif plusieurs années d'expérience dans le monde de l'éducation, le plus souvent à titre d'enseignant. Ainsi, 62 % d'entre eux ont moins de 10 ans d'expérience et, plus précisément, 42 % ont moins de 3 ans d'expérience. Le fort pourcentage de nouveaux venus dans la fonction 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 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 les responsabilités

Nous avons identifié deux principaux rôles joués par les conseillers pédagogiques, soit celui d'expert-conseil en pédagogie et celui d'expert en intervention.

Les principales fonctions des conseillers qui ont été identifiées sont l'information, le conseil, le soutien, la formation,

l'évaluation, la gestion de projets, la recherche et le développement. Ces fonctions s'exercent sur des dossiers variés comme, par exemple : l'accueil et l'intégration des nouveaux enseignants, le perfectionnement des enseignants, PERFORMA, le développement des programmes d'études (élaboration, implantation, suivi et évaluation), les TIC, L'ATE (Alternance travail-études), etc. Les interventions des conseillers pédagogiques peuvent s'exercer tant au niveau de l'institution, du réseau collégial que du réseau de l'éducation.

Nous avons regroupé les centaines d'interventions décrites par les conseillers pédagogiques interrogés lors de groupes de discussion en 12 catégories qui constituent en fait les champs de responsabilité de la fonction puis nous avons identifié des sous-catégories pour chacun de ces champs de responsabilité. Par la suite, par le biais d'un questionnaire adressé à l'ensemble des conseillers pédagogiques, nous avons vérifié lesquelles sont effectuées régulièrement et occasionnellement par les conseillers pédagogiques de tous les secteurs confondus ainsi que le degré d'importance qu'ils y accordent. Les catégories et sous-catégories retenues ainsi que les résultats concernant le nombre moyen de conseillers pédagogiques qui effectuent ces actions ou interventions de façon régulière ou occasionnelle sont présentées dans la figure suivante. Une version adaptée de ce questionnaire comportant les mêmes catégories et sous-catégories a été adressée aux cadres supérieurs immédiats des conseillers pédagogiques et à des enseignants afin de vérifier leur représentation des énoncés comme étant bel et bien des responsabilités attribuées aux conseillers pédagogiques.

Pourcentage moyen de conseillères et de conseillers pédagogiques qui effectuent, régulièrement et occasionnellement, certaines catégories d'actions ou d'interventions

<i>% des CP</i>	<i>Catégories d'actions ou d'interventions</i>	<i>Sous-catégories</i>
80 %	1. Développer une expertise en pédagogie	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer une veille dans le domaine (connaître et voir venir) • Se constituer un cadre de référence • Répertoire de l'information sur des dossiers thématiques, des outils, des références, etc.
80 %	2. Agir comme consultant en pédagogie	<ul style="list-style-type: none"> • Agir comme expert-conseil en pédagogie (individuellement, en groupe)
73 %	3. Mettre des ressources pédagogiques au service du milieu	<ul style="list-style-type: none"> • Constituer des dossiers thématiques • Gérer des ressources (centre informatique, centre de documentation, centre audiovisuel, etc.) • Informer le milieu sur les ressources • Élaborer des processus • Élaborer et produire des outils (guides, cadres de référence, etc.)

<i>% des CP</i>	<i>Catégories d'actions ou d'interventions</i>	<i>Sous-catégories</i>
80 %	4. Contribuer au développement de la pédagogie et de ce qui s'y rapporte	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à des groupes de travail (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement) • Soutenir des activités de recherche • Mener des activités de recherche • Présenter des communications
65 %	5. Intervenir sur le plan de l'accueil et de l'insertion des nouveaux enseignants	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer et mettre en œuvre un programme de formation pour les nouveaux enseignants (MIPEC, autres programmes, etc.) • Mettre en œuvre des activités de formation pour les nouveaux enseignants • Intervenir comme aidant (assistance, accompagnement) auprès des nouveaux enseignants (individuellement ou en groupe) • Outiller les nouveaux enseignants (fournir des guides, des instruments, des références, du matériel)
64 %	6. Intervenir sur le plan du perfectionnement pédagogique et disciplinaire des enseignants en général	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer et mettre en œuvre un programme de formation pour les enseignants (CPE/C, ME/DE, autres programmes, etc.) • Mettre en œuvre des activités de formation pour les enseignants en général • Intervenir comme aidant (assistance, accompagnement) auprès des enseignants en général (individuellement ou en groupe) • Outiller les enseignants en général (fournir des guides, des instruments, des références, du matériel)
70 %	7. Intervenir sur le plan du développement des programmes d'études (élaboration, implantation, évaluation et réussite)	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenir comme gestionnaire de projets • Intervenir comme expert de processus (le conseiller pédagogique accompagne une personne qui a la responsabilité de la réalisation des travaux) • Intervenir comme agent de médiation (le conseiller sert d'intermédiaire : concilier, réconcilier) • Intervenir comme aidant (assistance, accompagnement) dans les programmes d'études • Mettre en œuvre des activités de formation adaptées aux enseignants d'un programme d'études • Donner des avis reliés à une expertise en pédagogie
87 %	8. Intervenir sur le plan du développement d'autres dossiers propres au service dans lequel il œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer des dossiers et des programmes spécifiques (APO, TIC, ATE, etc.) • Réaliser des projets ou des événements • Participer à des projets ou des événements (journées pédagogiques, dîners-causeries, forums électroniques, etc.) • Collaborer à des comités ou groupes de travail (multidisciplinaires, comités sur la PIEA, TIC, etc.) • Animer des groupes de travail (multidisciplinaires, départementaux, hétérogènes : profs et étudiants) • Adapter des outils méthodologiques (planification, évaluation, etc.) • Intervenir dans des situations problématiques • Assurer la cohérence, la pertinence et la conformité de documents ou de réalisations pédagogiques, de projets, etc.

<i>% des CP</i>	<i>Catégories d'actions ou d'interventions</i>	<i>Sous-catégories</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Répondre à des demandes <i>ad hoc</i> (de son supérieur, d'enseignants ou d'autres personnes du milieu) • Intervenir comme expert de processus • Intervenir comme agent de médiation • Intervenir comme aidant (assistance, accompagnement) • 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) • Contribuer à l'application des choix institutionnels (PIEA, PIEP, Politique d'évaluation du personnel enseignant ou des enseignements, etc.) • Jouer le rôle de vigie auprès de son supérieur • Contribuer aux relations à l'extérieur du collège et au rayonnement de son service (diffusion interne et externe)
67 %	9. Agir comme leader pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> • Porter des orientations • Prendre l'initiative de projets • Mobiliser le milieu
52 %	10. Contribuer au développement institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à des projets-collège ou à des événements-collège (projet éducatif, projet sur la réussite, semaines thématiques, portes ouvertes, etc.) • Collaborer à des comités ou groupes de travail multiservices (comités de perfectionnement des enseignants, des professionnels, journal du collège, etc.) • Participer à des instances (Commission des études, Régie pédagogique, Conseil d'administration, etc.) • Répondre aux demandes des différents services et départements • Mettre en œuvre des activités de formation destinées à d'autres catégories de personnel que les enseignants (conseillers pédagogiques, API, personnel de soutien, etc.) • Contribuer à l'application des choix institutionnels (PGRH, règles de perfectionnement, etc.) • Jouer le rôle de vigie auprès des directions concernées • Contribuer aux relations extérieures du collège • Contribuer au rayonnement du collège
39 %	11. Contribuer au développement du réseau collégial	<ul style="list-style-type: none"> • Faire partie d'organisations du réseau collégial (CÉEC, APOP, AQPC, ARC, etc.) • Collaborer à des groupes de travail du réseau collégial (APOP, AQPC, etc.)
18 %	12. Contribuer au développement du réseau de l'éducation	<ul style="list-style-type: none"> • Faire partie d'organisations du réseau de l'éducation (CSÉ, ACFAS, ADMÉÉ, etc.) • Collaborer à des groupes de travail du réseau de l'éducation (universités, commissions scolaires, MEQ, etc.)

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 exercer cette dernière. Si cette première collecte de données présente les réponses des conseillers pédagogiques sur ce qu'ils réussissent à accomplir dans le contexte actuel, il faut toutefois comprendre que ce n'est pas nécessairement ce qu'ils souhaitent faire ou jugent important de faire. Ils doivent établir des priorités dans le choix de leurs actions ou interventions en fonction d'abord des demandeurs, qui sont principalement leurs supérieurs et les enseignants, puis en tenant compte du contexte dans lequel ils exercent cette fonction. D'autres données seront ultérieurement disponibles pour compléter l'information et ainsi permettre de tracer un portrait plus complet de la fonction.

Qu'en pensent les cadres et les enseignants ?

Pour compléter le portrait de l'analyse de la situation de travail, il était important de recueillir le point de vue des principaux acteurs qui côtoient de près les conseillers pédagogiques. À 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 on note peu d'écart dans leurs représentations réciproques.

Les cadres et les enseignants s'attendent à ce que le conseiller pédagogique ait une expertise développée en pédagogie (n° 1) et en consultation (n° 2), qu'il constitue une banque de ressources pédagogiques (n° 3), qu'il se charge de la formation des nouveaux enseignants (n° 5), qu'il travaille au développement des programmes (n° 7) et qu'il contribue au développement du réseau collégial (n° 11) et à celui de l'éducation (n° 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 lorsque celui-ci intervient dans d'autres dossiers que ceux qui lui sont spécifiquement attribués (n° 8), qu'il agit comme leader pédagogique (n° 9) et contribue au développement institutionnel (n° 10). Les enseignants ont plus d'attentes quant aux interventions du conseiller pédagogique en matière de développement de la pédagogie (n° 4) et de perfectionnement des enseignants en général (n° 6) que peuvent en avoir les cadres consultés.

Plus précisément, parmi les sous-catégories présentées, les enseignants conçoivent plus facilement que les cadres que le

conseiller fasse de la recherche et qu'il effectue la gestion d'un programme d'activités de formation. Pour leur part, les cadres ont des attentes plus élevées en termes de réalisation de projets ou d'événements issus de l'initiative du conseiller pédagogique. De plus, une plus grande proportion de ces répondants associe à la fonction de conseiller pédagogique les réponses aux demandes *ad hoc*, le rôle de vigie et la contribution au rayonnement du collège, comparativement à la représentation des enseignants.

D'autres données

Nous avons relevé dans les réponses aux questionnaires et dans les propos des personnes interrogées de l'information concernant d'autres aspects de la fonction. Nous avons classé ces données en trois catégories : les relations humaines, la tâche et l'impact sur la pédagogie. Nous présentons, dans les paragraphes suivants, les principaux résultats dans chacune de ces catégories.

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 et ils ont de fréquents contacts avec d'autres instances de leur institution. Dans certains collèges, ce sont eux qui établissent le lien entre les différents services du collège.

Compte tenu que leur champ d'action est très vaste, les conseillers pédagogiques doivent autant composer avec des dynamiques d'équipe que travailler en consultation individuelle, des interventions faisant appel à des habiletés différentes.

Par ailleurs, ils font souvent face à des situations complexes, peu définies et problématiques en raison de dossiers liés au changement. Ils interviennent également dans d'autres dossiers à connotation prescriptive, d'où leur inconfortable position entre l'innovation et la conformité sans qu'ils puissent toutefois pouvoir exercer une relation d'autorité.

La tâche

Aux dires des conseillers pédagogiques interrogés, ceux-ci doivent mener de front de nombreux dossiers dans lesquels ils effectuent des tâches très variées et de niveau de complexité variable. Leurs interventions sont la plupart du temps réalisées dans des délais très serrés. Cependant, les conseillers pédagogiques soulignent qu'ils bénéficient d'une grande liberté dans le choix de leurs actions. Enfin, ils mentionnent qu'ils sont rarement évalués.

L'impact sur la pédagogie

Les représentations et les attentes exprimées par les conseillers pédagogiques eux-mêmes, par leurs supérieurs ainsi que par les enseignants nous laissent croire que cette fonction est déterminante dans les établissements collégiaux. Porteurs importants de la pédagogie collégiale, les conseillers pédagogiques sont souvent la pierre angulaire de l'implantation du changement en pédagogie et, inévitablement, deviennent les transmetteurs des processus ou du « comment faire » pédagogiques.

Conclusion

Nous terminons la première partie de cette recherche en mettant en évidence que les conseillers pédagogiques, par l'ensemble de leurs actions et interventions, exercent des rôles clés dans leur établissement auprès des enseignants et des cadres en enseignement supérieur. Mieux connaître la fonction et la reconnaître, c'est lui donner tout son sens et toute son importance et contribuer ainsi au développement de la pédagogie. Cette première partie de la recherche nous a permis de constater que si la fonction de conseiller pédagogique est au cœur de la pédagogie, les interventions de ce dernier sont au cœur des grands changements pédagogiques. ❏

mpratte@cegep-fxg.qc.ca
hhoule@cegep-ste-foy.qc.ca

Marielle PRATTE est conseillère pédagogique au cégep François-Xavier-Garneau depuis 12 ans et rédactrice en chef de la revue Pédagogie collégiale depuis deux ans. Elle s'est particulièrement intéressée à l'identité professionnelle des enseignantes et des enseignants et à leur perfectionnement. Son intérêt pour le concept d'identité professionnelle l'a conduite à s'intéresser à l'identité professionnelle des conseillères et des conseillers pédagogiques. Elle a ainsi effectué une recherche sur la consultation pédagogique et elle réalise actuellement, en collaboration avec Hélène Houle, une autre recherche sur la fonction de conseiller pédagogique.

Hélène HOULE est conseillère pédagogique depuis trois ans au cégep de Sainte-Foy et professionnelle en enseignement supérieur depuis treize ans. Formée en enseignement des arts plastiques et, au 2^e cycle, en technologie de l'enseignement à l'Université Laval, elle a enseigné au secondaire et au collégial. Elle s'intéresse depuis toujours à la pédagogie, plus particulièrement aux stratégies ou pratiques reliées à l'enseignement, à l'apprentissage et à l'évaluation. Depuis deux ans, elle réalise une recherche avec Marielle Pratte sur la fonction de conseiller pédagogique.