

Le point de vue  
d'un DSP

**Denis Lefebvre**  
Directeur des Services pédagogiques  
au Collège André-Laurendeau

C'est un lundi matin  
Un magnifique lundi matin  
Le soleil ...  
Il est 8h15  
Au volant de l'auto,  
j'ai emprunté la voie Décarie,  
vers le sud.  
Passer sur la voie élevée au-dessus de la cour Turcot,  
me place bien en vue du paysage de montagnes  
qui se déploie à l'horizon. Les montérégiennes,  
les verts monts, les Adirondacks.  
C'est un lundi matin,  
j'appuierais bien sur l'accélérateur,  
le pont Champlain,  
l'autoroute,  
le village,  
le sous-bois,  
la falaise,  
le sommet.

Et de là, cinq sommets  
que je pourrai décider d'atteindre.

Mais,  
je tourne à droite,  
le boulevard LaVérendrie,  
le stationnement, le béton  
et l'inconfort institutionnel.

*Voir le texte de  
R. Grégoire, p. 71.*

Du communiqué de presse qui publicisait "L'étude de la pratique  
professionnelle des enseignants", je cite:

"Les enseignants rencontrés se révèlent être en quête d'un équilibre, d'une harmonie qu'ils ne semblent pas retrouver dans leur milieu de travail. En effet, 52% des enseignants se disent en état de recherche d'eux-mêmes ou d'une autre voie à l'intérieur ou à l'extérieur du cégep. Cependant, 35% d'entre eux sont pour ainsi dire "ancrés" dans la profession alors que 12% sont, à toutes fins pratiques, "déjà partis."

et plus loin:

"... les enseignants éprouvent une grande solitude morale et sociale à l'intérieur de la classe, du département, du cégep et de la collectivité environnante."

#### DÉTRESSE DU QUOTIDIEN

- beaucoup d'efforts pour peu de résultats
- impossibilité de réussir dans le contexte de clientèle affaiblie
- les perspectives de conflit avec des collègues ou avec l'administration
- l'absence de renforcement
- les chicanes au sujet des ressources
- la climatisation ne fonctionne pas.

*Les faiblesses des étudiants,  
M. Poirier, p. 27;  
C. Lizotte, p. 60;  
R. Grégoire, p. 76;  
J. Dufresne, p. 113.*

## DÉTRESSE DES STRUCTURES

- dans le cadre des contraintes de budget et de décrets nous sommes dans l'obligation de...
- où je me situe dans l'organigramme?
- toutes ces ressources humaines mal employées

### QUE FAIRE?

Se servir de sa tête paraît-il!  
Oui se servir de sa tête  
Se servir complètement de sa tête.

### QUEL HÉMISPHERE UTILISER?

Le côté gauche dit - définir la politique  
élaborer la procédure  
formuler les directives  
exercer des contrôles.

L'équivalent affectif dit "serrer la vis".

Si nous faisons appel au côté droit,  
aujourd'hui ...  
tout de suite!

Vous aurez besoin d'une feuille et d'un crayon.  
Nous allons dessiner un horizon.  
On a dit d'un collègue à moi, qui fait dans les arts et surtout dans le modelage (il travaille dans la glaise et souffle dessus):

"il fit le firmament qui sépara les eaux qui sont sous le firmament d'avec les eaux qui sont au-dessus du firmament.  
Il appela le firmament "le ciel".  
Il dit encore: "que les eaux qui sont sous le ciel s'amassent en une seule masse et qu'apparaisse le continent ... il appela le continent "terre" et la masse des eaux "mer".

Je tire une ligne.  
Il y a les eaux d'en bas (vous faite de petites vagues)  
Vous vous couchez dans l'eau.  
Si vous relaxez, vous flotterez.  
Prenez le temps de sentir par le dos.

Regardez, les eaux d'en haut.  
(Dessinez de petits nuages.)  
Imaginez les couleurs du soleil couchant,  
le petit vert tendre entre le pourpre et le doré.

Maintenant observez l'apparition de la terre ("du continent"),  
des îles qui émergent comme pour faire miroir aux nuages,  
des montagnes qui s'élèvent à l'horizon.  
Au bas du tableau tracez le départ d'un chemin  
qui en croise un autre.

\* \* \*

Faisons maintenant la part du rêve et de la réalité (avoir le courage de regarder le rêve en face!)

\* \* \*

Je vais tenter, avec l'aide de l'image que nous venons de construire, d'ouvrir quelques brèches dans le problème que nous avons constaté:

"la quête d'une harmonie, d'un équilibre.  
...la grande solitude morale et sociale..."

Couché sur le dos, je relaxe, j'accepte de demeurer un temps sans comprendre..., et alors je flotte. Sentir par le dos (j'ai été intrigué par cette formulation "sentir par le dos") c'est un peu faire en soi la synthèse des perceptions enregistrées.

Qu'est-ce que je sens?

Au collège je sens que les cloisons s'amollissent entre les diverses catégories de personnels, qu'on utilise moins les facades officielles pour communiquer au sujet du travail.

Je perçois que les enseignantes et les enseignants portent plus d'attention à la dimension affective de la relation pédagogique et qu'ils et elles désirent sincèrement le succès de leurs élèves.

J'ai assisté à des échanges entre enseignants et étudiants, à l'occasion de comités de travail sur la qualité de la langue et sur l'évaluation des apprentissages. J'ai constaté une écoute mutuelle. Il y a beaucoup à faire au plan institutionnel pour tenir compte de ce que j'apprends "par le dos"... favoriser les rencontres "croisées", hétérogènes...

Une seconde utilisation de l'image que nous avons dessinée m'amène à considérer les nuages (surtout dans leurs relations aux continents comme si les uns étaient les miroirs des autres).

Je cherche des formes dans les nuages. Des formes qui représenteraient la "réalité" que je désire faire exister.

## Je cherche des "concepts".

Les concepts sont dans les livres. J'ai lu beaucoup de livres, pour constater que je cherchais des "permissions" d'agir, que je cherchais à faire confirmer ou infirmer mes intuitions. (Le côté droit qui s'adresse au côté gauche).

### Chercher des "concepts"

Quels sont parmi les concepts en circulation ceux qui vous apparaissent significatifs?

*Recherche de fondements scientifiques, B. Morin, M. Saint-Onge, p. 37.*

Il y a une préoccupation que j'aimerais faire connaître ici, (je vois dans les nuages): la préoccupation des processus d'apprentissage fondés sur une bonne connaissance des processus disciplinaires... J'attends quelque chose de plus fondé, de plus rigoureux, de plus scientifique.

Au plan institutionnel, nous pourrions favoriser davantage le partage des idées pédagogiques, par Performa et des contacts (à développer) avec les centres universitaires.

Une troisième utilisation de notre tableau m'amène à considérer la croisée des chemins.

Les étudiants de cégep croisent notre route. Ils sont de passage. Et moi aussi, je suis de passage. Je me trouvais un peu coupable d'annoncer mon orientation future, comme si je délaissais la tâche présente. Je suis de passage, c'est vrai, mais le temps que j'y suis j'assume à plein l'avenir de l'institution et l'avenir des personnes qui y vivent. J'ai constaté deux choses:

que j'étais pressé d'atteindre des résultats, obligé de me concentrer sur l'essentiel et de découvrir ce qui est essentiel;

que je devais sacrifier mes désirs pour tenir compte davantage des mouvements qui se dessinent dans l'établissement.

Je reviens au problème

"des enseignants en quête d'équilibre et d'harmonie"  
"grande solitude morale."

Est-ce si mal, que des étudiantes de passage, eux qui sont en quête d'équilibre et d'harmonie, eux qui souvent aussi éprouvent une "grande solitude morale ou sociale"... rencontrent des enseignantes et des enseignants qui vivent ces mêmes incertitudes et qui "cherchent vraiment".

Imaginons que le cégep soit aussi une institution passagère...

Il y a une autre partie du tableau qui m'intrigue. Que faire de l'idée du soleil (qui se lève, qui domine, qui se couche) et des couleurs qu'il engendre dans le paysage à chaque minute de la journée?

Je vous laisse trouver, il peut y avoir 300 bonnes réponses.

\* \* \*

En terminant, je vous pose une question à titre de DSP.

Dans plusieurs entreprises d'avant-garde, patrons et syndicats ont convenu de partager les bénéfices de l'augmentation de productivité... j'essaie de faire la transposition et je vous demande:

Qu'est-ce que vous demandez en retour de l'effort, de l'implication, du courage souvent déployés?

J'aimerais que vous me communiquiez ce que cette question vous inspire... Certainement qu'un lundi matin à 8h15, s'il fait soleil... surtout si le soleil a le sens que vous lui prêtez...