



# Des voies de développement pour le collégial

Association québécoise de pédagogie collégiale

**P**our l'essentiel, le développement du réseau collégial doit viser l'amélioration de la qualité de la formation. Les collèges ont déjà réalisé beaucoup de choses dans ce domaine et ils sont en mesure de faire davantage. Pour cela, certains ajustements de système sont nécessaires mais c'est d'abord et avant tout sur leur propre dynamisme que les collèges doivent miser pour se développer.

## Les collèges et la qualité de la formation

Les collèges sont d'abord et avant tout des établissements qui dispensent une formation : c'est là leur mission première et de loin la plus importante. Et cela doit transparaître non seulement dans le discours mais aussi dans les faits, dans l'organisation du temps et de l'espace, dans la distribution des ressources, dans les politiques, règles et procédures, etc.

Pour peu qu'on leur accorde confiance et autonomie, les collèges sont capables d'assurer, encore mieux qu'ils ne l'ont fait jusqu'ici, leur propre développement pédagogique. Les directions de services pédagogiques ont, en ce domaine, un rôle de premier plan à jouer. C'est à elles en effet qu'il revient de donner une « direction pédagogique » au développement de leur collège. Et cette direction pédagogique, elle doit être endossée, est-il nécessaire de le dire, par toutes les personnes qui travaillent dans l'établissement et qui doivent être conscientes que leur rôle est de contribuer, directement ou indirectement, à la qualité de la formation et à l'améliora-

Nous présentons ici la troisième partie ainsi que les recommandations du mémoire que l'AQPC a présenté à la Commission parlementaire sur l'enseignement collégial. La première partie du mémoire, qui a pour titre *La qualité de la formation avant tout*, traite des caractéristiques fondamentales du réseau collégial ; la seconde partie fait état des réalisations pédagogiques dans les collèges et de la qualité de la formation qui y est dispensée.

On peut obtenir une copie du mémoire en s'adressant au secrétariat de l'AQPC au [514] 325-0150, poste 2210.

tion de cette qualité. « Les recherches sont d'ailleurs convergentes à cet égard ; il semble bien y avoir une relation directe entre les résultats éducatifs d'un établissement et la nature de sa dynamique institutionnelle\* ». Miser sur cette dynamique est la meilleure façon d'en arriver à améliorer la qualité de l'enseignement et des apprentissages dans le réseau.

Pour être en mesure d'assumer pleinement leurs responsabilités en ce qui concerne la qualité de la formation, les collèges doivent jouir d'une autonomie plus grande que celle qui leur est dévolue présentement.

Chaque cégep est en effet unique, par sa clientèle, les programmes qu'il dispense, son personnel, son histoire et les collèges doivent tenir compte des caractéristiques qui leur sont spécifiques. Or, ils ne peuvent pas toujours le faire vraiment. Nous avons mentionné plus haut que la marge de manœuvre des cégeps est parfois fort restreinte. Ils doivent appliquer, souvent à la lettre, des règles, règlements et procédures comme s'il n'y avait qu'un seul cégep dans la province.

Ainsi les conventions de travail ne permettent pas toujours d'affecter les ressources humaines là où elles sont nécessaires et encadrent parfois à l'excès les départements et la commission pédagogique. Ces deux entités sont des rouages essentiels de la vie pédagogique d'un collège. Les départements sont le lieu par excellence d'intégration et de formation des nouveaux enseignants et des nouvelles enseignantes. Ils ont aussi un rôle de premier plan à jouer dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement et des apprentissages. Pour ce qui est de la commission pédagogique, elle a pour fonction de déterminer les grandes orientations pédagogiques de l'établissement. Or, il arrive encore trop souvent que les départements et la commission pédagogique soient des lieux de débats sur les conditions de travail ; il serait urgent de trouver des moyens pour qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle dans le développement pédagogique des collèges.

Par ailleurs, les règles imposées aux collèges dans la gestion des programmes d'études ne leur permettent pas, entre autres, de procéder aux modifications que pourraient exiger les caractéristiques de la clientèle ou les ressources disponibles. À

\* CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, *Le rapport Parent, vingt-cinq ans après. Rapport annuel 1987-1988 sur l'état et les besoins de l'éducation*, Québec, Conseil supérieur de l'éducation, 1988, p. 106.

l'heure actuelle, toute modification au programme doit passer par le long processus de la révision provinciale. Une plus grande autonomie des collèges permettrait à ceux-ci de s'ajuster plus rapidement et d'offrir des programmes mieux adaptés aux besoins de leur clientèle.

Il nous paraît important que toutes les règles que doivent suivre les collèges, par ailleurs fort utiles, puissent être appliquées avec souplesse, non pas à la convenance des individus mais pour permettre une meilleure gestion de la pédagogie.

### Un projet d'établissement

Afin d'assurer un développement pédagogique intégré, les collèges auraient avantage à élaborer un projet d'établissement. En tenant compte de sa spécificité – son histoire, sa dynamique, sa clientèle, ses programmes, etc. –, chaque collège décrirait, dans des termes clairs et de façon réaliste, les objectifs qu'il poursuit, les moyens qu'il se propose de mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs et la façon dont il entend procéder pour évaluer les résultats.

Un tel projet d'établissement amènerait davantage de cohérence dans l'ensemble des décisions qui sont prises. Il permettrait à tous et à toutes d'avoir une idée claire des directions dans lesquelles le collège s'engage et de situer leurs propres actions dans un plan d'ensemble. On peut imaginer l'impact d'un tel projet sur le sentiment d'appartenance, la motivation et la qualité du travail des gens qui œuvrent dans un établissement.

Nous croyons en définitive que le projet d'établissement est la pierre d'assise sur laquelle repose l'autonomie des collèges, chacun pouvant, pour autant qu'on lui laisse une marge de manœuvre suffisante, élaborer le projet qui lui convient, dans le respect des orientations fixées par l'État. C'est également un moyen privilégié pour responsabiliser les collèges, puisqu'ils doivent faire connaître publiquement leurs visées et les moyens qu'ils ont choisis pour améliorer la qualité de la formation.

Et pour donner une plus grande crédibilité aux collèges et à leurs entreprises de développement, nous croyons qu'il y a lieu de mettre sur pied un système d'évaluation externe et neutre des collèges. L'AQPC rejoint sur cette question plusieurs autres

intervenants dont le Conseil des collèges et la Fédération des cégeps.

Nous ne croyons toutefois pas que les collèges devraient être évalués seulement à partir de leurs politiques et pratiques d'évaluation – qui ne constituent qu'un élément de la vie de l'établissement –, mais bien sur la base de leur projet d'établissement. Une telle évaluation pourrait tenir compte de l'ensemble des aspects de la vie de l'établissement et respecter aussi la spécificité de chaque collège. On éviterait ainsi l'odieuse de la comparaison qui a donné lieu à quelques palmarès retentissants établis à partir d'un ensemble unique de critères et dont on ne peut s'attendre qu'ils contribuent beaucoup au développement des collèges.

Sans présumer du contenu spécifique des plans d'établissement, nous croyons qu'ils devraient traiter notamment *des ressources humaines, de l'organisation de la vie scolaire, de l'évaluation institutionnelle et de la recherche et de l'expérimentation pédagogiques.*

### Les ressources humaines

La qualité de la formation que reçoivent les élèves dans un établissement est très largement tributaire de la qualité du personnel éducatif. Or, il faut bien l'admettre, les collèges n'ont pas accordé, jusqu'ici, une attention suffisante au développement professionnel de ces personnes.

Nous nous limiterons au cas du personnel enseignant parce que ses interventions, qui touchent directement les élèves, sont déterminantes pour la qualité des apprentissages.

On prévoit que d'ici une dizaine d'années, c'est la moitié du personnel enseignant du collégial qui sera renouvelé. Les collèges devront préciser leurs critères de sélection pour tenir compte des nouvelles exigences de la tâche (entre autres, la capacité de travailler en équipe et la préoccupation pour les questions pédagogiques). Ils devront aussi s'assurer que les nouveaux enseignants et les nouvelles enseignantes auront toute l'assistance nécessaire pour s'intégrer rapidement à la vie de l'établissement et pour acquérir les connaissances et les habiletés de base en psychopédagogie, un domaine dans lequel la plupart des nouveaux n'ont pas de formation. Des expériences sont présentement en cours dans ce domaine, notamment au cégep et

à l'Institut agro-alimentaire de La Pocatière et à l'École nationale d'aéronautique de Saint-Hubert. Il semble qu'un suivi systématique des nouveaux enseignants par le conseiller ou la conseillère pédagogique et le « jumelage » avec un enseignant ou une enseignante d'expérience constituent des moyens particulièrement efficaces pour assurer l'intégration et la formation initiale.

Les collèges doivent s'assurer aussi que les maîtres d'expérience disposent du soutien et de l'encadrement dont ils ont besoin. À cet effet, il nous paraît urgent que les collèges mettent sur pied, avec les enseignants et les enseignantes, des systèmes d'évaluation du personnel enseignant, non pas dans le but d'éliminer les quelques éléments indésirables qu'on ne manque jamais de trouver dans toute organisation de la moindre importance, mais pour favoriser le développement professionnel. Comment, en effet, orienter son perfectionnement professionnel si l'on ne dispose pas, au départ, de moyens adéquats d'évaluation. De tels moyens d'évaluation existent et ils sont sporadiquement utilisés. Il reste à rendre l'évaluation plus systématique et à la généraliser et on note à ce propos une ouverture encourageante tant de la part des établissements que des enseignants et de certains syndicats.

Il faut se garder toutefois de croire que l'évaluation règle tout. L'évaluation est une étape du développement. Elle doit être appuyée par des moyens qui vont effectivement permettre aux enseignants et aux enseignantes d'améliorer leur pratique suite à l'évaluation qu'ils en auront faite. C'est donc dire qu'il faut maintenir, voire augmenter, les activités de perfectionnement et le soutien pédagogique. Il faut également s'assurer d'une répartition équitable des tâches – ce qui n'est pas toujours le cas présentement dans les collèges – pour que chacun et chacune dispose du temps nécessaire à l'amélioration de son enseignement.

Nous croyons aussi que les collèges pourraient augmenter considérablement la motivation au travail et répondre aux besoins de développement des personnes s'ils permettaient à des membres du personnel enseignant, par exemple, d'exercer les fonctions de professionnels ou de cadres pendant un certain temps puis de revenir à l'enseignement, et aux cadres de faire le mouvement inverse. Il en résulterait, nous semble-t-il, une plus grande richesse d'idées et de pratiques, sans

compter une plus grande compréhension mutuelle. On pourrait même imaginer des prêts de service fréquents, tels enseignants ou enseignantes « échangeant » leur cégep pour un an ou deux. Nul doute que la vie pédagogique y trouverait son compte. Nul doute non plus que la qualité de la formation y gagnerait si tous les enseignants et les enseignantes du secteur professionnel pouvaient, sur une base régulière, faire des stages en entreprise.

Plus important encore toutefois que les moyens spécifiques à prendre, c'est une nouvelle perspective qu'il faut adopter. Les collèges doivent considérer leur personnel comme leur richesse première et s'assurer, à travers des programmes cohérents, que les personnes auront les moyens pour assurer leur développement professionnel. La qualité de la formation que reçoivent les élèves en dépend.

### **L'organisation de la vie scolaire**

Les collèges n'ont pas toujours accordé à l'organisation scolaire toute l'attention qu'elle mérite. Les règles administratives ont souvent eu priorité sur les principes pédagogiques. Les élèves ont parfois des journées extrêmement chargées (8 ou 9 heures de cours) avec très peu de temps pour respirer entre les cours. Ils doivent constamment changer de groupe, ce qui ne facilite pas l'établissement d'un climat de classe favorable à l'apprentissage. Dans beaucoup de disciplines, les enseignants et les enseignantes ont rarement l'occasion de voir les mêmes élèves durant plus d'un trimestre. Ajoutons qu'à beaucoup d'endroits, le personnel enseignant ne dispose même pas de bureaux privés où il peut rencontrer les élèves.

Afin de favoriser la qualité des apprentissages, les collèges doivent porter une attention particulière à l'horaire des élèves pour que ceux-ci puissent facilement rencontrer les personnes qui leur enseignent et qu'ils puissent établir avec elles des liens significatifs. Tout en offrant des moyens d'aide à la réussite, les collèges doivent maintenir de hauts standards, ne pas céder à la complaisance et faire comprendre aux élèves que s'ils ne veulent pas consacrer aux études le temps nécessaire, ils ne réussiront pas au cégep. On pourrait même, comme on le fait dans le sport, imaginer des moyens visibles de valorisation pour les élèves qui réussissent bien ou qui font des progrès notoires. Il faut s'assurer, en quelque sorte, que les

collèges deviennent de véritables établissements d'étude.

Les collèges doivent continuer à porter une attention toute particulière à la transition aux études collégiales, notamment à travers des mesures de dépistage des élèves à risque, des programmes d'accueil et d'intégration et des activités d'aide particulières.

### **L'évaluation institutionnelle**

Inutile d'élaborer sur la nécessité de l'évaluation institutionnelle comme moyen de développement et de reddition de comptes. Si le principe est largement admis, on constate que les collèges se sont laissés quelque peu tirer l'oreille sur la question. Les choses changent rapidement toutefois. On note en effet, depuis deux ans environ, une attitude beaucoup plus positive face à l'évaluation institutionnelle.

Nous croyons que les collèges sont prêts à passer à l'action. Devraient-ils effectivement s'engager dans une évaluation systématique de leurs composantes, ce serait là un geste déterminant pour assurer leur développement pédagogique.

En portant un regard sur l'ensemble de leurs services, sur l'ensemble de leurs activités, les collèges seront en mesure d'identifier leurs forces et leurs faiblesses et d'orienter leur développement. Et qui plus est, en procédant à cette évaluation, les collèges feront la preuve qu'ils assument leurs responsabilités, qu'ils mettent en œuvre les moyens nécessaires pour assurer et améliorer la qualité de l'enseignement et des apprentissages.

Si l'évaluation institutionnelle doit toucher tous les aspects de la vie de l'établissement, elle doit porter une attention particulière à deux objets privilégiés : l'enseignement, dont nous avons parlé plus haut, et les programmes d'études. La Commission de l'évaluation a récemment publié un cadre de référence pour l'analyse des programmes. On a pu alors constater que l'évaluation de programme par les collèges constitue une tâche fort complexe. Malgré cela, il faut espérer que les collèges s'engageront rapidement dans une telle entreprise et qu'ils pourront disposer des ressources humaines et financières – dont ils ne disposent pas présentement – pour le faire. Il va de soi que cette évaluation doit porter sur les objets sur lesquels les collè-

ges ont vraiment prise et qu'elle va de pair avec une plus grande liberté des établissements dans la gestion locale des programmes d'études. Il faut noter que cette évaluation locale des programmes dans les collèges pourrait être un apport majeur à la révision des programmes et qu'elle pourrait aussi contribuer de façon fort positive au dynamisme de l'établissement puisqu'elle mettrait nécessairement en présence, entre autres, des enseignants et des enseignantes de disciplines et de spécialisations différentes.

### **La recherche et l'expérimentation pédagogiques**

La recherche et l'expérimentation pédagogiques sont des facteurs importants de dynamisme dans un établissement et les collèges doivent continuer à encourager et faciliter ces activités et à en diffuser les résultats.

Tous les objets de recherche et d'expérimentation que nous avons présentés dans la deuxième partie de notre mémoire nous paraissent pertinents. Nous croyons cependant que la formation fondamentale et l'approche-programme devraient faire l'objet d'une attention particulière. En se penchant sur ces deux questions, les enseignants et les enseignantes vont réussir à préciser, ensemble, les objectifs d'apprentissage qu'il est essentiel que les élèves atteignent, compte tenu de leur programme d'études. C'est la façon de s'assurer, dans les faits, que la formation est pertinente et cohérente, que les élèves ne font pas un apprentissage en mosaïque mais qu'ils établissent des liens entre les diverses choses qu'ils apprennent. C'est également, pour les enseignants et les enseignantes, l'occasion de sortir de leur isolement, de s'inspirer de ce que font leurs collègues et de donner la pleine signification à leurs interventions en les situant dans un ensemble vaste, c'est-à-dire la formation que reçoivent les élèves dans un programme d'études.

### **Des ajustements de système**

Si les collèges doivent compter sur leur propre dynamique pour assurer leur développement, ils ne restent pas moins tributaires d'un système. Nous avons vu qu'il est nécessaire d'assouplir les règles auxquelles les collèges sont assujettis. D'autres ajustements, en ce qui concerne l'image

des collèges, les relations avec le secondaire, les universités et le marché du travail, ainsi que la recherche et l'expérimentation pédagogiques dans le réseau contribueraient à améliorer la qualité de la formation au collégial.

### **L'image des cégeps**

L'image, parfois très négative, qu'on a des cégeps dans la population a contribué pour beaucoup à démoraliser le personnel des collèges. On peut penser qu'elle a peut-être amené bon nombre d'élèves à abandonner les études collégiales à la légère, en pensant qu'ils pourraient s'en sortir honorablement sans beaucoup d'efforts.

Les collèges ont évidemment leur rôle à jouer dans l'image qu'ils projettent. Ils doivent bien sûr faire connaître leurs réussites, mais ils doivent, de plus, non seulement assumer leurs responsabilités mais montrer publiquement qu'ils le font. Il importe aussi que les collèges envoient un message clair aux élèves qu'ils reçoivent : « On vient ici pour étudier ». Ce faisant on évitera de générer des attentes irréalistes d'une réussite qui demande peu de travail scolaire.

Le collégial, comme les autres ordres d'enseignement, est un projet de société et il a besoin de l'appui de la société pour s'épanouir. Les collèges doivent compter avec les parents, les penseurs, les employeurs et les éducateurs et les éducatrices des autres ordres d'enseignement. Il ne s'agit pas d'attendre de ces personnes qu'elles adoptent une attitude complaisante mais plutôt qu'elles fassent preuve d'un jugement éclairé. Le rôle de la presse nous apparaît ici capital et nous ne pouvons qu'espérer qu'elle accorde plus d'attention à la description et l'analyse de ce qui se fait réellement dans les collèges.

### **Le secondaire, les universités et le monde du travail**

Pour éviter les cassures dans le cheminement scolaire des élèves, pour maximiser leurs chances de succès, pour s'assurer de la pertinence de la formation qu'ils reçoivent, le collégial devra, plus qu'il ne l'a fait jusqu'à maintenant, travailler en concertation avec le secondaire, les universités et le monde du travail.

Il est urgent que le secondaire et le collégial revoient tout le dossier des préalables

aux études collégiales, non pas pour établir des filières de sélection, non pas pour déterminer des numéros de cours préalables, mais pour s'entendre sur les grands objectifs qu'un élève peut atteindre à la fin du secondaire et qui sont nécessaires à la poursuite des études collégiales. Doit-on le préciser, il ne s'agit pas d'inféoder un ordre d'enseignement à l'autre mais de s'entendre sur la spécificité de chacun. Une telle entreprise, soit dit en passant, contribuerait pour beaucoup à clarifier les choses de part et d'autre.

Les universités semblent attendre beaucoup des collèges sans être par ailleurs parvenues à préciser leurs propres attentes. Le monde du travail, de son côté, tient souvent un double discours se plaignant, d'une part, du manque de formation fondamentale et de culture générale des cégépiens et cégépiennes et, d'autre part, exigeant d'eux que, dès leur entrée sur le marché du travail, ils maîtrisent parfaitement les techniques « pointues » sans pour autant, règle générale, leur fournir un supplément de formation. Un chantier semblable à celui que nous avons évoqué pour le secondaire devrait être entrepris, dans le même esprit, avec les universités et le monde du travail. On pourrait aussi espérer que, pour ce qui concerne le monde du travail, celui-ci accepte de contribuer davantage à la formation en accordant, par exemple, plus d'attention aux stages en entreprise et en explorant la voie de l'école coopérative.

### **La recherche et l'expérimentation pédagogiques dans le réseau**

Nous l'avons vu plus haut, tous les cégeps et de nombreux organismes contribuent à la recherche et à l'expérimentation pédagogiques. Il faut évidemment poursuivre cet effort, entre autres, en maintenant les programmes d'encouragement à la recherche et au développement de matériel didactique de la DGEC.

Il y aurait lieu cependant d'en arriver à une meilleure concertation des intervenants qui ont tendance actuellement à travailler sans trop tenir compte de ce qui se fait ailleurs. Ainsi les personnes qui œuvrent dans le domaine du développement pédagogique sont souvent isolées et n'ont pas l'occasion, lorsqu'elles travaillent sur un même sujet, de partager les résultats de leur réflexion et de leurs études. Faute de concertation aussi, certains sujets sur lesquels

il serait nécessaire de se pencher demeurent inexplorés. Enfin, bon nombre de réflexions, d'études et de rapports de recherche restent peu connus dans le réseau, en l'absence de mécanismes adéquats de diffusion.

C'est pour combler ces lacunes que l'AQPC vient de créer le Centre d'études, de développement et d'animation pédagogiques (CEDAP) qui se propose de rassembler les principaux acteurs dans le domaine du développement pédagogique et, au premier chef, les collèges eux-mêmes. Il réalisera des études et des recherches pour répondre aux besoins des collèges et pourra offrir à ceux-ci des outils ou des personnes ressources. À cet effet, le CEDAP proposera cette année des activités de réflexion et de formation portant notamment sur :

- l'intégration et la formation initiale des nouveaux enseignants et des nouvelles enseignantes ;
- la planification de l'enseignement ;
- l'évaluation de l'enseignement.

Le CEDAP procède également, à l'heure actuelle, à un inventaire des rapports de recherches et des études réalisées dans les collèges et se propose d'en publier certains en cours d'année.

Il faut espérer que la création de cet organisme contribuera à assurer une meilleure concertation entre toutes les personnes et organismes qui se préoccupent de développement pédagogique.

*Pour peu qu'on  
leur accorde confiance  
et autonomie,  
les collèges  
sont capables d'assurer,  
encore mieux qu'ils ne  
l'ont fait jusqu'ici,  
leur propre développe-  
ment pédagogique*

## RECOMMANDATIONS

*Afin d'améliorer la qualité de la formation dans les collèges  
l'Association québécoise de pédagogie collégiale recommande que :*

- Les collèges reconnaissent que la formation est leur mission première et qu'ils accordent la priorité au soutien et au développement de la pédagogie.
- Les collèges soient reconnus comme étant les premiers responsables de la qualité de la formation qu'ils dispensent.
- Les collèges mettent sur pied des programmes concernant :
  - la sélection, l'intégration et la formation initiale en psychopédagogie des nouveaux enseignants et des nouvelles enseignantes ;
  - l'évaluation du personnel enseignant ;
  - le perfectionnement, l'encadrement et le soutien pédagogiques.
- Les collèges disposent d'une marge de manœuvre plus grande, notamment en ce qui concerne la gestion du personnel, la gestion des départements et de la commission pédagogique de même que la gestion des programmes.
- Les collèges soient tenus d'élaborer un projet d'établissement qui devrait notamment toucher aux aspects suivants :
  - la gestion du personnel (sélection, formation, perfectionnement, soutien, évaluation) ;
  - l'organisation de la vie scolaire ;
  - l'évaluation institutionnelle ;
  - la recherche et l'expérimentation pédagogiques.
- Soit créé un organisme externe et neutre d'évaluation des collèges et que les collèges soient évalués sur la base de leur projet d'établissement.
- Les collèges mettent sur pied, avec le secondaire, des mécanismes pour favoriser l'arrimage secondaire-colégial.
- Soit maintenu l'effort de recherche et d'expérimentation pédagogiques dans le réseau et qu'on mette en œuvre des moyens pour assurer une plus grande cohérence des actions.