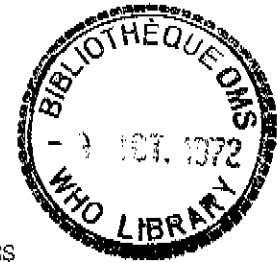




GROUPE D'ETUDE SUR LA FORMATION ET LA PREPARATION  
DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES ECOLES DE MEDECINE  
ET DE SCIENCES CONNEXES DE LA SANTE

Genève, 2-6 octobre 1972



FONCTIONS D'UN CENTRE REGIONAL DE FORMATION  
D'ENSEIGNANTS POUR LES PROFESSIONS MEDICO-SANITAIRES

par le

Dr Bahman Joorabchi<sup>1</sup>

L'enthousiasme suscité par la "découverte" de la science de l'éducation et de ses applications dans le domaine médico-sanitaire ne doit pas faire perdre de vue le véritable objectif final d'un centre régional de formation d'enseignants, c'est-à-dire l'amélioration de la santé des populations, car la formation d'enseignants n'est jamais une fin en soi.<sup>2</sup> Pareil objectif ne peut évidemment être atteint que par des moyens indirects. Il est généralement admis que les activités aux effets les plus directs s'exercent dans les domaines suivants : formation, prestation de services et recherche. Ces domaines ont été bien définis et l'on a clairement établi les tâches qui s'y rattachent.<sup>2,3</sup> Au lieu de les décrire en termes abstraits, le présent document se propose de montrer quelles sont leurs incidences aux divers stades du fonctionnement d'un centre ou unité de formation d'enseignants. Pour plus de commodité on a distingué cinq stades différents, mais c'est là distinction purement artificielle car ces différents stades sont, de toute évidence, étroitement interdépendants. Dans l'ensemble, il n'a pas été tenu compte de l'ordre chronologique.

1. Stade de la justification

Avant de pouvoir songer à fonctionner efficacement, un centre de formation, comme toute autre institution d'ailleurs, se doit de justifier sa propre existence. Pour qu'un message porte, il faut que sa source ait été acceptée. Bien avant qu'il ne commence à fonctionner, le centre doit faire l'objet d'un effort de promotion comme cela a été heureusement le cas pour les centres régionaux de formation d'enseignants qui sont actuellement parvenus au stade de la planification. L'intérêt porté par l'Organisation mondiale de la Santé à la création d'un centre est, en soi, une excellente justification. La création d'un

<sup>1</sup> Département de l'Enseignement médical, Ecole de Médecine de l'Université Pahlavi, Chiraz, Iran.

<sup>2</sup> Consultation sur la formation d'enseignants pour les personnels de santé, Genève, 6-10 octobre 1969. Rapport (document OMS non publié PGE/70.1).

<sup>3</sup> Comité OMS d'experts de la Formation professionnelle et technique du Personnel médical et auxiliaire (1966) : Formation et préparation du personnel enseignant des écoles de médecine, compte tenu en particulier des besoins des pays en voie de développement. Quinzième rapport (Org. mond. Santé Sér. rapp. techn., N° 337).

The issue of this document does not constitute formal publication. It should not be reviewed, abstracted or quoted without the agreement of the World Health Organization. Authors alone are responsible for views expressed in signed articles.

Ce document ne constitue pas une publication. Il ne doit faire l'objet d'aucun compte rendu ou résumé ni d'aucune citation sans l'autorisation de l'Organisation Mondiale de la Santé. Les opinions exprimées dans les articles signés n'engagent que leurs auteurs.

département spécialisé dans l'école abritant le centre, le soutien de ce département, la formation du personnel dans un établissement de réputation internationale et l'organisation de conférences-ateliers (sur place et ailleurs) peuvent aussi faciliter l'institution d'un centre.

Ces mesures de défrichage n'auront pas seulement pour effet de créer des conditions favorables à l'acceptation du centre en tant qu'entité distincte : elles feront aussi connaître ses fonctions et susciteront l'intérêt à leur égard. D'autres conditions sont évidemment requises pour que le centre soit vraiment accepté : l'épreuve décisive sera la démonstration de ce que le centre peut offrir et de ce qu'il a déjà réalisé. Il faut se garder en cela d'une discrétion excessive mais il ne faut pas non plus donner l'impression que l'on cherche à imposer le centre aux usagers éventuels. Ceux-ci doivent être entièrement libres de demander des conseils et de les suivre.

L'établissement de centres nationaux ou locaux comporte le même processus de justification et d'acceptation. Si le climat n'est pas favorable ou ne le demeure pas, l'entreprise pourrait dès le départ être vouée à l'échec.

## 2. Identification des usagers

Un centre de formation ne saurait fonctionner convenablement si sa clientèle n'a pas été identifiée et caractérisée avec précision. Il y a lieu d'analyser à fond les importants facteurs que sont le contexte social et culturel, la philosophie générale de l'enseignement, les motivations, les objectifs, le niveau de compétence et les ressources disponibles. Pareils renseignements sont parfois difficiles à obtenir : le client peut ne pas avoir lui-même d'opinion très précise dans ce domaine. On peut espérer cependant qu'il saura prendre position lorsque ces questions lui seront posées.

Pour déterminer par exemple les conditions existantes dans toutes les écoles de médecine de la région, on aura à couvrir un vaste domaine de recherche descriptive. Il sera possible de rassembler des idées et des informations utiles en approfondissant les importantes questions que voici : objectifs des institutions, stratégie appliquée à leur réalisation, évaluation des résultats. A un autre niveau, l'étude de la politique générale et des pratiques en vigueur en ce qui concerne l'accès aux études médicales, les méthodes d'évaluation, la promotion des étudiants, les rapports étudiants-professeurs et la part prise par les étudiants à leur propre éducation permettront de connaître avec plus de précision les méthodes d'enseignement de l'école considérée, du pays ou de la région. Enfin, et c'est là un point essentiel, l'identification des grands problèmes, tels que les perçoivent les établissements locaux et leurs personnels, fera ressortir les questions d'intérêt général qui appellent une solution.

Des précautions s'imposent pour recueillir ces renseignements. Le client, qu'il s'agisse d'une institution, d'un département ou d'un individu, doit comprendre clairement la raison pour laquelle les renseignements lui sont demandés et l'usage qui en sera fait. On doit se garder à la fois de porter des jugements et de trop s'apesantir sur des questions que l'interlocuteur peut juger embarrassantes, surtout dans les cas où il n'a sollicité aucune "aide".

Un moyen de rassembler les renseignements consiste à utiliser la documentation déjà publiée. L'inconvénient de cette méthode est que ces écrits peuvent refléter des aspirations plutôt que de véritables pratiques. En outre, il arrive que cette documentation ne contienne pas les informations recherchées. Une autre technique consiste à adresser des questionnaires. Leur élaboration est délicate et le taux de réponse peu élevé (ce qui constitue en soi un symptôme révélateur); par ailleurs, leur validité et leur fiabilité sont douteuses. C'est là la méthode la plus pratique, en particulier lorsque l'on a affaire à un grand nombre d'établissements. La formule la plus utile et la seule qui garantisse un dialogue pourrait bien être une visite sur place de l'une ou l'autre partie (ou des deux).

Quelle que soit la manière dont on définit les usagers, l'information recueillie servira de test préliminaire et les progrès ou "l'apprentissage" pourront être évalués sur cette base.

### 3. Planification des opérations

D'une certaine manière, la planification des opérations du centre commence avec l'identification des usagers. L'efficacité d'un centre de formation est fonction, en dernière analyse, de la mesure dans laquelle le centre s'attaque vraiment aux problèmes de l'organisation utilisatrice. Au stade de la planification, ces problèmes sont mieux définis et cernés avec plus de précision. Une fois qu'on les a définis, il faut leur donner un ordre de priorité et les classer en fonction de la solution qu'ils réclament - à court terme, à moyen terme ou à long terme.

Voici une liste des questions importantes que soulève la planification de toute activité pédagogique :

#### a) Définition des objectifs

Cette opération qui s'explique d'elle-même et qui revêt toujours la plus grande importance est pourtant souvent négligée. Les besoins des usagers - base la plus logique pour la détermination des objectifs - ne reçoivent généralement pas toute l'attention qu'ils méritent. Dans le présent contexte, les usagers sont le public en général ainsi que les enseignants à former. Comme autres bases de détermination des objectifs, on peut citer la doctrine de l'enseignement dans le pays considéré, les politiques du gouvernement et des écoles et les ressources disponibles. Le centre ne saurait jouer un rôle entièrement passif et il influera sans aucun doute sur le choix et la définition des objectifs.

#### b) Définition du cadre : dates et lieu

Quelle que soit l'activité envisagée, il y a lieu de fixer avec soin les dates et le lieu. Les dates doivent convenir aux participants et l'on doit à cet égard tenir compte des fêtes nationales et religieuses, des événements universitaires (inscriptions et examens par exemple), des jours de la semaine qui constituent le week-end et de toutes conditions atmosphériques saisonnières inhabituelles.

Si l'on prévoit une conférence-atelier de quelque durée que ce soit, il faut veiller, autant que possible, à ce que tous les participants passent ensemble la totalité de cette période dans un lieu éloigné des centres d'activité. La cohésion ainsi réalisée facilitera le travail d'équipe.

#### c) Choix des participants : la masse critique

Le participant idéal doit avoir de bonnes motivations, être compétent dans sa spécialité, et jouir de l'appui de l'institution qui l'emploie et de ses collègues. En principe, le centre n'intervient pas directement dans le choix des individus mais il doit exiger que chaque institution ou département désigne deux participants ou davantage. Le processus de formation en équipe que ces individus subiront presque inévitablement sera une expérience enrichissante et le soutien mutuel qu'ils s'accorderont par la suite sera un précieux atout.

#### d) Examen des ressources

Il faut naturellement que les objectifs correspondent aux ressources disponibles : personnel, fonds, installations et matériel, espace. Si les ressources sont limitées - ce qui est souvent le cas - les objectifs doivent être moins ambitieux.

e) Planification du changement désiré

On s'accorde généralement à définir l'apprentissage comme étant un processus qui entraîne un changement de comportement; la planification de ce changement doit donc être considérée comme l'une des fonctions essentielles d'un centre de formation. Sans trop approfondir cette question, on se contentera ici d'énumérer un certain nombre de questions importantes pour le fonctionnement d'un centre. La nécessité d'un changement a-t-elle été établie ou désire-t-on seulement "changer pour le plaisir de changer" ? Où résident le pouvoir et l'autorité ? A quoi la population donne-t-elle son plus solide soutien ?

Dans l'effort de changement, le centre doit sans doute assumer le rôle d'innovateur plutôt que celui de moteur. La volonté de changement doit émaner de "l'intérieur" afin que les individus directement intéressés éprouvent le sentiment que le mouvement est leur. Quant à l'innovation, lorsqu'elle vient d'une source extérieure expressément sollicitée à cet effet, alors le changement est sans doute mieux accepté.

Si, pour une raison quelconque, le centre est placé dans la position de moteur du changement, il devra s'efforcer d'éviter autant que possible toute approche coercitive : celui qui se soumet contre son gré ne se convertit pas à vos idées. Le changement risque alors de susciter un ressentiment au lieu d'une adhésion, un rejet ou même un sabotage au lieu d'un sentiment d'engagement spontané. Lors de la détermination des objectifs, c'est une action concertée et délibérée dans laquelle le pouvoir est équitablement réparti entre celui qui dirige le changement et celui chez qui il doit s'accomplir qui a le plus de chance d'entraîner de véritables progrès.

4. Stratégie opérationnelle

L'objet d'un centre de formation d'enseignants est, entre autres choses, d'enseigner les principes de la pédagogie à des professionnels médico-sanitaires qui sont eux-mêmes appelés à enseigner. Ainsi, le plus important, c'est la méthode d'enseignement plutôt que le contenu des cours. Il convient à cet égard de souligner les points suivants :

a) Aspects psychologiques de l'apprentissage

Considérons les tensions que peuvent éprouver des professionnels compétents et accoutumés de longue date à leur rôle d'enseignant lorsqu'ils se voient soudain relégués au rang d'étudiants par de "jeunes turcs" qui semblent remettre en question leurs chères théories et qui, parfois, les attaquent sans merci. Le "jeune turc" ne peut rien changer à son âge, mais, en revanche, il peut mettre à profit la bonne approche. Il doit créer un climat de confiance réciproque en reconnaissant les capacités de ses "étudiants" et en se montrant sincèrement désireux de s'instruire auprès d'eux; il doit tenir compte des susceptibilités particulières découlant de l'âge, du rang ou de contraintes culturelles; il doit se garder d'imposer une absence de formes qui pourrait embarrasser les participants; il doit veiller à ce que la communication se fasse sans ambiguïtés, notamment dans les cas où il existe une barrière linguistique, et un simple acquiescement muet ne l'autorise pas à conclure que les participants ont correctement reçu son message; il doit être sensible aux conflits interpersonnels sous-jacents qui peuvent faire obstacle aux progrès; il ne doit pas ménager les stimulants positifs sans toutefois en abuser au point de tomber dans la condescendance; il doit enfin éviter d'avoir recours aux stimulants négatifs pour essayer d'augmenter le degré de motivation.

Si l'on a acquis suffisamment d'expérience et de confiance pour appliquer tous ces préceptes, notre "jeune turc" aura également résolu son autre problème : on ne lui reprochera plus sa "jeunesse".

b) L'art d'enseigner

Pour enseigner, un professeur peut choisir n'importe quelle approche à condition qu'il sache parfaitement ce que l'étudiant devra savoir faire, après le cours, qu'il ne pouvait pas faire auparavant. Si l'objectif du professeur est simplement une transmission de "savoir", un cours traditionnel et quelques lectures imposées suffiront. Mais si le professeur désire que ses étudiants sachent utiliser leurs connaissances autrement qu'à répondre aux questions d'un test, il doit aller plus loin. Il doit leur laisser une assez grande latitude dans le choix des expériences d'apprentissage qu'ils jugent appropriées à leurs besoins futurs. Tout en encourageant l'initiative personnelle, il ne doit pas renoncer complètement à son rôle de direction, ni enlever toute structure à son enseignement; une telle approche, particulièrement au début d'un cours, pourrait provoquer chez l'étudiant habitué aux systèmes traditionnels de type autoritaire un sentiment d'insécurité défavorable aux progrès. Notre professeur moderne doit montrer à ses élèves comment les membres d'un groupe peuvent s'instruire mutuellement et conjuguer leurs efforts pour former une équipe d'apprentissage. Par ailleurs, il doit encourager les projets d'étude individuelle que l'étudiant aura choisis lui-même, sans toutefois donner au produit une importance excessive par rapport à la méthode. Il doit pratiquer la plus difficile, peut-être, des méthodes d'éducation et cependant l'une des plus efficaces : l'apprentissage par l'expérience. Dans ce type d'enseignement, l'étudiant découvre par lui-même ce qu'il doit apprendre au lieu d'en être simplement informé par un exposé. Par exemple, en ce qui concerne les principes de l'apprentissage, il faut amener l'étudiant à les déduire de son expérience personnelle ou d'une situation créée dans la classe. On sera fréquemment étonné de la similarité qui existe entre la liste établie par l'étudiant et celle qui résume l'opinion des experts.

En faisant un usage judicieux d'un matériel dont la variété n'est limitée que par l'ingéniosité du professeur et par les ressources disponibles, on peut grandement faciliter l'apprentissage. Il faut cependant éviter tout ce qui est trop chargé ou compliqué et qui risque par là de distraire l'attention au lieu de la fixer.

Enfin, le professeur doit tenir constamment l'étudiant informé de ses progrès, de ses points forts et de ses lacunes.

L'école abritant le centre constitue le cadre idéal et logique pour l'application pratique de tels préceptes. De l'expérience et, par suite, de la confiance qu'il aura ainsi acquises le personnel du centre tirera les plus grands bénéfices dans ses activités ultérieures.

c) Désengagement

La stratégie de l'enseignement doit être conçue dans l'optique d'un désengagement final. Il faut veiller à ne pas favoriser une dépendance excessive chez les stagiaires en s'efforçant au contraire de renforcer leur confiance en eux. En bref, l'instructeur doit faire en sorte que l'on puisse se passer de lui le plus tôt possible.

5. Evaluation du programme

L'auto-évaluation est une fonction importante des centres de formation. La méthode d'auto-évaluation la plus directe est l'appréciation du travail des stagiaires. C'est seulement ainsi que le centre peut découvrir ses faiblesses et ses points forts, et modifier intelligemment ses stratégies au stade de la planification et de la mise en oeuvre, afin de mieux réaliser les objectifs qu'il s'est fixés. L'évaluation peut même faire apparaître que les objectifs retenus sont inadéquats et appellent des modifications.

L'appréciation du travail des stagiaires peut se faire à trois niveaux :

- a) Evaluation des connaissances acquises par le stagiaire à la suite de sa participation au programme d'un centre. Cette évaluation portera à la fois sur les domaines cognitif et affectif et le gain net réalisé peut se mesurer au moyen de tests effectués au début et à l'issue du stage.
- b) Evaluation de la mesure dans laquelle les connaissances acquises par le stagiaire sont appliquées dans ses activités didactiques quotidiennes et de l'efficacité avec laquelle elles le sont. Cette évaluation peut se faire au moyen de questionnaires, d'observations directes, d'évaluations par des collègues, etc., quelques mois ou quelques années après l'apprentissage.
- c) Pour l'évaluation globale d'un centre de formation, l'idéal serait de mesurer l'amélioration du système de soins et de l'état de santé général de la population. Mais un nombre considérable de facteurs qui influent plus directement sur la santé sont indépendants des centres de formation et il sera très difficile, sinon impossible, d'établir des relations de cause à effet. Toutefois, cette idée servira à rappeler ce qui est, en dernière analyse, la raison d'être d'un centre de formation d'enseignants pour les personnels de santé.

#### Résumé

Le schéma ci-dessus n'aidera pas seulement à définir les fonctions d'un centre de formation d'enseignants pour les personnels de santé; il pourra aussi servir de modèle pratique pour la mise en oeuvre d'une grande variété de projets dans n'importe quel domaine de l'enseignement. Ce modèle comporte cinq éléments interdépendants : justification du centre, identification des usagers, planification, choix de la stratégie opérationnelle et évaluation du programme. On espère qu'avec le temps, la première opération finira par devenir facile, la deuxième exhaustive, la troisième sans faille, la quatrième toujours judicieuse et la cinquième non douloureuse.