

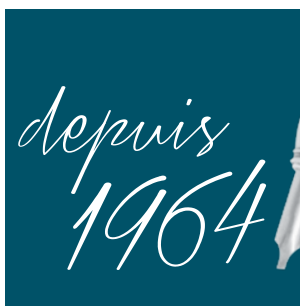
AVIS AU MINISTRE DE
L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU
SPORT ET MINISTRE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE ET
DE LA SCIENCE

Le développement professionnel, un enrichissement pour toute la profession enseignante

SOMMAIRE

JUIN 2014

Conseil supérieur
de l'éducation



LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL, UN ENRICHISSEMENT POUR TOUTE LA PROFESSION ENSEIGNANTE

AVIS AU MINISTRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT
ET MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE LA SCIENCE

SOMMAIRE

Dix ans après la parution de son avis sur la profession enseignante, dans lequel il invitait les enseignantes et les enseignants à se doter d'un plan de formation continue et les conviait à exercer progressivement un véritable *pouvoir d'agir* vis-à-vis de la gestion de la profession, le Conseil s'est penché de nouveau sur la question pour documenter le chemin parcouru, faire un état des lieux, définir les obstacles et dégager les leviers du développement professionnel. L'enquête et les consultations amorcées par le Conseil dressent un portrait inédit de la situation. Elles ont mis à jour des initiatives inspirantes, des enseignantes et des enseignants engagés dans leur développement professionnel, des directions d'école pour qui l'accompagnement pédagogique est une priorité et des commissions scolaires qui investissent temps, ressources humaines et ressources financières dans le but de soutenir adéquatement leur personnel enseignant. *A contrario*, l'analyse des données recueillies a aussi révélé la persistance de conditions peu favorables à une démarche réfléchie inscrite dans le moyen et le long terme.

Le présent avis souhaite donc apporter des éléments de réponse quant aux meilleurs moyens de répondre aux besoins du personnel enseignant en matière de développement professionnel, par la détermination des leviers qui favorisent une culture de développement professionnel tout au long de la carrière.

LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL : UNE NÉCESSITÉ

L'enseignement est soumis à des forces de changement nombreuses et variées : les valeurs de la société évoluent, les rapports adultes-enfants sont moins stables et verticaux qu'autrefois, les technologies de la communication transforment notre quotidien, le savoir croît de manière exponentielle et est accessible par de multiples canaux qui rivalisent efficacement avec les modes scolaires de transmission, l'enfance et la jeunesse ont leur culture propre, etc. Bref, le monde dans lequel l'école et le personnel enseignant évoluent exige des adaptations constantes. Les quatre années de formation initiale des enseignantes et des enseignants ne peuvent préparer à toutes les situations rencontrées au cours de la vie professionnelle, d'où la nécessité, pour le personnel enseignant, de s'inscrire dans une démarche de développement professionnel tout au long de sa carrière.

Le développement professionnel aide à poursuivre, tout au long de la carrière, la formation d'un pédagogue cultivé dont la curiosité et l'ouverture pour le monde en général et sur le monde de la culture en particulier ne devrait jamais se tarir. L'expérience, bien qu'elle permette au fil du temps d'enrichir son répertoire de situations, n'est pas toujours suffisante pour accéder au statut d'expert. Par conséquent, le Conseil est d'avis que soutenir le personnel enseignant dans sa démarche de développement professionnel peut influencer favorablement son engagement dans la profession en entraînant une maîtrise accrue sur sa pratique d'enseignement et sur l'apprentissage des élèves. Par ailleurs, cela contribue à la valorisation de la profession enseignante par la reconnaissance, la diffusion et la transmission de l'expertise professionnelle.

LE CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Le Conseil aborde le concept de développement professionnel sous deux perspectives complémentaires. La première perspective – développementale – met l'accent sur l'individu et les transformations qui s'opèrent chez lui tout au long de la carrière. La seconde perspective – professionnalisante – tient compte de l'apport du milieu, de la communauté et de l'organisation dans le développement professionnel de l'enseignante ou de l'enseignant. Le développement professionnel est un processus qui doit permettre aux enseignantes et aux enseignants d'avancer tout au long du continuum de formation. Il débute ainsi avec la formation initiale, se poursuit à l'entrée dans la profession au moment de l'insertion professionnelle et progresse tout au long de la carrière.

Le développement professionnel est un processus orienté, dynamique et continu, soutenu par une éthique professionnelle. Il est du ressort des enseignants en tant que professionnels et en tant que pédagogues cultivés; il doit, cependant, être soutenu par les acteurs du système scolaire.

Les activités de développement professionnel sont multiples et variées, et leur nature est plus ou moins formelle, ce qui comprend l'autoformation. Plusieurs activités s'adressent à l'ensemble du personnel, certaines, à un groupe de personnes ou à une collectivité et d'autres, à l'individu pris isolément. Cette variété est essentielle pour répondre aux besoins diversifiés d'une population enseignante qui n'est pas homogène, puisqu'au sein même du corps professoral se côtoient des personnes qui ont différents points de vue, différents niveaux d'expérience, différents degrés de maîtrise et différents rapports à l'innovation.

La littérature rapporte que les pratiques efficaces de développement professionnel ont des effets positifs sur le personnel enseignant, sur les élèves et, indirectement, sur les établissements et le système scolaire, notamment par le rôle qu'elles peuvent jouer dans la réussite d'une réforme. Toutefois, pour avoir un effet, certaines conditions d'efficacité sont requises. Un consensus sur ces conditions émane de la littérature professionnelle et de la recherche universitaire. Parmi les plus importantes, on note que : le développement professionnel doit être ancré dans la pratique; le développement professionnel est avant tout un processus collectif; le personnel enseignant doit devenir *enquêteur sur sa propre pratique*; de plus, l'accompagnement, le soutien actif et le suivi sont des conditions d'efficacité indispensables.

Au cours de la dernière décennie, plusieurs travaux ont été menés dans l'intention de faire émerger, dans tous les milieux scolaires, une culture du développement professionnel continu (formation continue). Un consensus persiste sur l'importance du développement professionnel et plusieurs moyens sont mis en avant pour passer de la parole à l'action. Malgré cela, aujourd'hui encore, les initiatives existent (individuelles et organisationnelles), mais de façon fragmentée, sans liens explicites entre ce qui est individuel et ce qui est collectif, entre les besoins personnels, les besoins professionnels et les besoins organisationnels.

CE QUE RÉVÈLENT LES DONNÉES RECUEILLIES PAR LE CONSEIL SUR LA SITUATION DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL AU SEIN DES ÉCOLES SECONDAIRES QUÉBÉCOISES

Rôle et responsabilités

Le personnel enseignant

Les travaux du Conseil confirment la volonté de la très grande majorité du personnel enseignant de s'investir dans des activités de développement professionnel et plusieurs le font sur une base régulière dans un cadre personnel ou dans celui de leur organisation scolaire. Cependant, peu d'enseignantes et d'enseignants inscrivent ces activités dans une démarche planifiée, c'est-à-dire à la suite d'une formulation explicite de besoins faite à partir de l'analyse de la situation d'enseignement et d'apprentissage, de l'élaboration de stratégies d'intervention en classe, à l'intérieur de l'école, de la commission scolaire ou du système, et de l'évaluation de ces stratégies une fois les activités de développement professionnel réalisées.

Dans l'organisation actuelle des activités de développement professionnel au sein du milieu scolaire public et privé, le personnel enseignant est placé, ou consent à se placer, dans la position du client ou du consommateur en attente d'une offre élaborée par un tiers plutôt que dans un rôle actif qui serait à l'origine de cette offre. Pourtant, l'esprit des encadrements dénote un parti pris pour la maîtrise d'œuvre, ce qui correspond également aux revendications du personnel enseignant. Traduire cette intention dans la réalité demeure un défi à relever dans la majorité des milieux scolaires.

Les directions d'école secondaire

Le leadership pédagogique de la direction d'école est un élément crucial dans la gestion du développement professionnel du personnel enseignant. Les acteurs sont unanimes à cet égard, qu'ils soient enseignants, gestionnaires, directeurs d'école, représentants syndicaux, représentants du milieu universitaire, etc.

Pourtant, malgré, l'importance que les directions d'école accordent au leadership pédagogique dans leur vision idéale de l'exercice de leur fonction, dans la réalité, peu d'entre elles lui donnent un statut prioritaire. La lourdeur de la tâche est souvent évoquée pour justifier cet écart. Toutefois, à tâche égale, l'importance accordée au leadership pédagogique peut être très contrastée. D'autres facteurs explicatifs sont alors avancés, notamment la formation initiale reçue à cet égard, les habiletés relationnelles personnelles, la confiance en soi ou l'importance accordée à cet aspect par l'organisation scolaire à laquelle on appartient, mais également la nature des relations de travail ou un bon climat ressortant comme une condition essentielle à l'exercice d'un leadership pédagogique efficace.

Les directions générales et les services éducatifs

Le Conseil constate également, chez les acteurs de soutien, une volonté importante de contribuer au développement professionnel du personnel enseignant. Par contre, les données recueillies au sein des commissions scolaires révèlent qu'il existe, dans la majorité des milieux visités, un fossé plus ou moins large entre les perceptions des différents acteurs.

L'arrimage entre les besoins du personnel enseignant et les mesures prises par les services éducatifs de la commission scolaire constitue le principal défi que peu de milieux semblent avoir relevé à la satisfaction de tous les acteurs visés. Ici aussi, les relations de travail sont considérées comme un élément clé. L'établissement d'une relation de confiance est préalable à la collaboration nécessaire dans la gestion de ce dossier. Certaines attitudes sont déterminantes telles que le respect mutuel, la reconnaissance et la valorisation des compétences de chacun.

Les données recueillies mettent aussi en lumière le rôle central actuellement joué par les services éducatifs et, plus particulièrement, par les conseillères et les conseillers pédagogiques. Ce rôle a évolué au cours des dernières années pour se concevoir davantage dans une perspective d'accompagnement. Dans ce contexte, le savoir-être semble particulièrement important. À l'heure actuelle, le contexte budgétaire difficile met en danger la disponibilité de ce personnel.

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Le Conseil constate que plusieurs réalisations témoignent du soutien accordé par le Ministère pour permettre aux commissions scolaires de répondre aux besoins de développement professionnel de leur personnel enseignant. Toutefois, au cours des dix dernières années, les acteurs scolaires observent plutôt un certain désinvestissement financier du Ministère, lequel a des répercussions sur leurs services, notamment sur le plan des ressources humaines et organisationnelles consacrées au développement professionnel du personnel enseignant. De plus, malgré l'importance explicite accordée dans les orientations aux besoins formulés par le personnel enseignant lui-même, l'offre d'activités de développement professionnel des dernières années a été essentiellement consacrée aux besoins

organisationnels. En effet, les changements majeurs qui se sont succédé depuis le début des années 2000 ont eu pour effet de concentrer les ressources consacrées au développement professionnel du personnel enseignant sur les besoins organisationnels (réforme du curriculum, introduction des conventions de partenariat et de gestion de la réussite éducative, bulletin unique, tableaux blancs interactifs, etc.). Ces besoins, la plupart du temps déterminés à l'échelle nationale ou régionale, ont rarement été définis à partir du personnel enseignant lui-même, d'où le sentiment de ce dernier que l'offre ne répond pas suffisamment à ses besoins.

Les universités

Les acteurs scolaires consultés par le Conseil, tant par l'entremise de l'enquête que par les études de cas, font très peu mention des universités. Lorsqu'ils en parlent, c'est pour souligner l'importance d'insuffler au personnel enseignant en devenir le goût d'apprendre tout au long de la vie, et ce, dès la formation initiale. De leur côté, les universités ont tenté de diversifier leur offre de formation dans le but de s'ajuster davantage aux besoins du milieu scolaire. La diffusion de cette offre est éventuellement à bonifier, tout comme les conditions qui faciliteront l'engagement du personnel enseignant dans des cours ou des recherches universitaires.

Les organisations syndicales

Plusieurs dossiers en lien avec le développement professionnel du personnel enseignant ont été débattus par les organisations syndicales sur le plan national. Le plus important est, sans conteste, le dossier de l'insertion professionnelle du personnel débutant. Par ailleurs, il est impossible d'avoir un portrait des actions locales des syndicats en matière de développement professionnel dans la mesure où chaque entente est particulière et que le syndicat n'est pas interpellé par chacun des aménagements de tâche consentis dans les écoles. C'est donc surtout par l'entremise des structures de participation du personnel enseignant prévues dans les conventions collectives (dont le comité de perfectionnement) que les organisations syndicales sont associées à ce dossier. Deux initiatives d'exception, cependant : le Centre des enseignantes et des enseignants à Montréal (ressource qui offre une programmation d'activités de formation organisées par et pour le personnel enseignant), et le colloque pédagogique annuel organisé par le syndicat des enseignantes et des enseignants du réseau anglophone.

Les associations professionnelles et autres ressources

Contrairement aux autres ordres d'enseignement, il n'existe pas d'association professionnelle fédérant l'ensemble des enseignantes et des enseignants du secondaire. Ceux-ci s'affilient davantage à des associations disciplinaires ou thématiques. Si ces dernières sont nombreuses, leur taille et leur activité sont très variables et leur financement, généralement précaire. Tout comme les universités, les associations professionnelles disent avoir beaucoup à offrir, mais avoir de la difficulté à faire connaître leur offre et à mobiliser le personnel enseignant pour qu'il s'y implique.

Le secteur anglophone et le secteur privé disposent également d'associations professionnelles qui contribuent régulièrement à l'offre d'activités de développement professionnel destinées au personnel enseignant.

Concilier les regards distincts dans une action concertée

L'examen des rôles et des responsabilités au regard du développement professionnel du personnel enseignant montre que, si tous s'entendent sur sa pertinence, chacun porte un regard distinct. Le Conseil reconnaît que le regard porté est nécessairement teinté des possibilités d'actions liées à la fonction de la personne interrogée. Cependant, il s'interroge sur l'absence d'une vision partagée, ou tout au moins négociée avec le sujet principal qu'est l'enseignante ou l'enseignant. Comment créer ce regard commun et générer des actions concertées? Le climat et la collaboration paraissent comme des ingrédients essentiels de cette équation.

L'offre et la demande

L'examen de l'offre d'activités de développement professionnel a permis au Conseil de faire plusieurs constats. Tout d'abord, celle-ci est peu différenciée. Lorsqu'elle l'est, c'est davantage pour répondre aux besoins particuliers du personnel enseignant en insertion professionnelle. Par ailleurs, le recours au personnel expérimenté est courant, mais il ne semble pas y avoir de stratégie institutionnelle ou systématique pour faciliter la transmission de connaissances et de savoir-faire ou pour reconnaître plus formellement la contribution de ce personnel. Le Conseil constate également que les activités de développement professionnel proposées se transforment lentement. Si plusieurs commissions scolaires accordent de plus en plus de place aux formules d'accompagnement et de codéveloppement, ce sont encore les formations collectives ponctuelles, les colloques et les congrès ainsi que les formations individuelles qui sont les plus répandues. Enfin, à la lumière des résultats de recherche recueillis par le Conseil, il se dégage clairement que l'expression de la demande constitue l'un des maillons faibles de la gestion du développement professionnel du personnel enseignant. Les mécanismes actuellement mis en œuvre pour recueillir les besoins de développement professionnel du personnel enseignant semblent, du point de vue de celui-ci, plus souvent subis que choisis, et ce, dans la majorité des milieux visités.

Quelques observations sur les conditions d'implantation

Plusieurs conditions favorables formulées par le personnel enseignant correspondent aux caractéristiques des pratiques efficaces dégagées par la recherche. Malheureusement, la présence de ces caractéristiques dans les activités actuellement proposées est loin d'être généralisée. Deux obstacles majeurs sont formulés : le temps et les ressources financières.

La contrainte temporelle est de loin la plus souvent mentionnée. Ce dont les enseignantes et les enseignants ont besoin, c'est d'un espace-temps qui permette de s'engager dans une démarche de développement professionnel, c'est-à-dire faire le point sur ses compétences et définir plus clairement ses besoins, avoir du temps pour participer à des activités de développement professionnel et, surtout, pour s'approprier ces nouveaux apprentissages, les tester, en discuter avec des pairs, et expérimenter, évaluer, ajuster et mesurer leur effet sur l'enseignement et l'apprentissage. Peu de milieux semblent y être arrivés. Pour cela, il est essentiel de créer un espace collectif. Un défi jugé majeur par les acteurs de l'école secondaire.

Quant à l'examen du financement des activités de développement professionnel, il révèle que les sources sont variées et que leur gestion est très morcelée. Ainsi, il est difficile de connaître, pour un milieu donné, l'ensemble des fonds consacrés au développement professionnel du personnel enseignant. Cette fragmentation, du financement autant que de la gestion, ne facilite pas une vue d'ensemble de ce dossier et des actions cohérentes à l'échelle d'une organisation.

ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS

Les travaux menés par le Conseil pour la production du présent avis ont confirmé l'importance accordée par tous les acteurs au développement professionnel du personnel enseignant du secondaire. Les limites de la formation initiale, le processus d'entrée dans la profession ainsi que la nature même du travail enseignant (variabilité des conditions d'exercice et lien étroit avec les changements sociaux) militent en faveur d'un pédagogue cultivé et d'un professionnel de l'enseignement engagé dans une démarche continue de développement de ses compétences. Pourtant, malgré cela et en dépit de l'existence des encadrements de système explicites sur les rôles et les responsabilités de chacun, l'analyse réalisée par le Conseil révèle qu'il est nécessaire de mettre en place un certain nombre de conditions pour favoriser l'engagement du personnel enseignant dans une démarche réfléchie de développement professionnel.

Le Conseil réitère que le développement professionnel du personnel enseignant est une source majeure de valorisation de la profession pourvu que chaque enseignante et enseignant soit véritablement au cœur de ce processus. De ce constat découlent trois orientations qui s'emboîtent étroitement les unes dans les autres.

ORIENTATION N° 1 : FONDER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL SUR LA MAÎTRISE D'ŒUVRE DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS

La première orientation confie la maîtrise d'œuvre de son projet de développement professionnel à chaque enseignante et enseignant, comme individu, mais aussi comme membre d'une communauté de pratique. Le Conseil invite le personnel enseignant à élaborer un projet personnel de développement professionnel fondé sur l'analyse de sa pratique. Cela requiert la mise en place des conditions d'efficacité, dont celles qui permettent aux enseignants d'agir sur les conditions d'exercice du développement professionnel et sur la gestion de sa profession. De plus, les exigences liées à la professionnalisation de l'enseignement ont pour corollaires la reconnaissance et la valorisation de l'expertise du personnel enseignant dans toutes ses dimensions. C'est ainsi que le Conseil recommande de créer des postes qui reconnaissent cette expertise diversifiée.

ORIENTATION N° 2 : OFFRIR UN SOUTIEN QUI FAVORISE LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR DU PERSONNEL ENSEIGNANT ET QUI RESPECTE LES CONDITIONS D'EFFICACITÉ

La seconde orientation met en avant un soutien de première ligne offert le plus près possible du personnel enseignant. C'est pourquoi elle interpelle particulièrement la direction d'école en tant que leader pédagogique. Le Conseil juge utile d'insister sur la nécessité d'accompagner chaque directrice et directeur dans l'exercice de cette fonction. Il invite, à cet effet, le ministre et les commissions scolaires à mettre en place les conditions qui permettront aux directions d'école d'exercer ce leadership.

ORIENTATION N° 3 : CONTRIBUER CONCRÈTEMENT ET COLLECTIVEMENT À L'ENRICHISSEMENT DE LA PROFESSION ENSEIGNANTE

Enfin, la troisième orientation invite tous les acteurs concernés par le développement professionnel des enseignantes et des enseignants à mettre les résultats de celui-ci au service de la profession tout entière. Cela passe notamment par des lieux de réflexion, de réseautage, de partage des savoirs, savoir-faire et savoir-être, de diffusion des initiatives innovantes et de transfert des connaissances.

CONCLUSION

Le Conseil espère vivement que cet avis inspirera l'action au sein de tous les milieux scolaires. Il invite tout un chacun à partager l'expertise existante et à mettre en place les conditions requises pour qu'un développement professionnel intégré à la tâche et efficace devienne une réalité partagée. Au bout du compte, c'est toute la profession enseignante qui s'enrichit.

* * *

Le texte complet de l'avis est accessible sur le site Web du Conseil supérieur de l'éducation (www.cse.gouv.qc.ca). Il est aussi possible d'en demander un exemplaire en téléphonant au 418 643-3850.