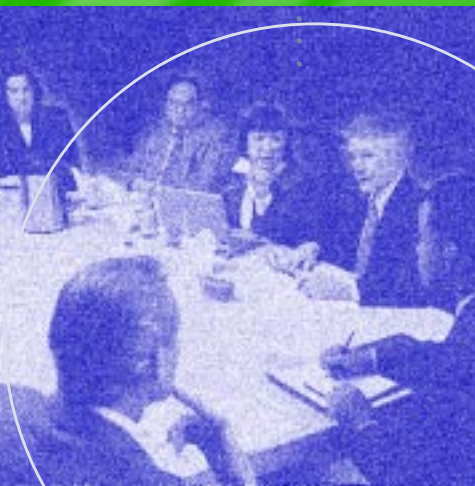


# Orientations

pour la  
formation continue du  
personnel enseignant

*Choisir  
plutôt que  
subir  
le changement*



Québec 

# Orientations

pour la  
formation continue du  
personnel enseignant

*Choisir  
plutôt que  
subir  
le changement*

*Direction de la formation  
et de la titularisation du  
personnel scolaire*

*Le 12 février 1999*

© Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Éducation, 1999—98-1260  
ISBN 2-550-34313-1  
Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Québec, 1999

# Avant-propos

Dans la réforme de l'éducation en cours, on reconnaît que la formation des enseignantes et des enseignants est un élément essentiel au « virage du succès ». En plus des améliorations apportées depuis quelques années à la formation initiale à l'enseignement, le système scolaire québécois est à renouveler son cadre réglementaire et organisationnel, ce qui devrait notamment favoriser un plus grand engagement de l'ensemble des enseignantes et des enseignants dans leur propre formation continue. Effectivement, la Loi sur l'instruction publique a été revue : le personnel enseignant, qui doit préciser ses besoins de perfectionnement (art. 96-20), se voit attribuer un rôle central ; la structure organisationnelle subit d'importantes modifications ; les établissements d'enseignement sont au cœur de l'action ; le personnel des établissements se voit accorder une plus grande autonomie professionnelle. La réforme du curriculum est amorcée et son implantation nécessitera l'acquisition de connaissances nouvelles, le développement de compétences diversifiées et la maîtrise de pratiques nouvelles.

Il faut donc élaborer des stratégies respectueuses de l'autonomie professionnelle des enseignantes et des enseignants pour les encourager à acquérir les connaissances nécessaires en fonction du nouveau curriculum et prévoir le soutien à leur offrir pour leur permettre de développer l'expertise nécessaire à l'intégration des programmes renouvelés et au changement des pratiques que l'ensemble de la réforme implique. De plus, il faut favoriser l'épanouissement de la culture de la formation continue dans l'ensemble des écoles du Québec. Cette culture est essentielle au développement des établissements d'enseignement en tant que communautés d'apprentissage, c'est-à-dire en tant que lieux où on apprend sans cesse à faire mieux apprendre tous les élèves.

C'est dans ce contexte que le ministère de l'Éducation énonce, dans le présent document, les principes et les grandes orientations qui guideront ses actions au regard de la promotion et du soutien à la formation continue du personnel enseignant.

Il invite les différentes instances et personnes concernées à se référer à ces orientations pour faire les choix qui sont de leur ressort, notamment pour la révision de certains encadrements et modes de fonctionnement susceptibles d'avoir des effets sur la généralisation d'une culture de la formation continue dans les établissements d'enseignement.

Selon les consultations effectuées au cours des deux dernières années, les principes et les orientations énoncés ci-après reflètent des convictions largement partagées dans le milieu scolaire. Il demeure, bien sûr, certaines craintes et quelques avis contradictoires relativement à l'application de ces principes et orientations. Le Ministère a pris acte de ces inquiétudes et de ces points de vue, et a modifié, lorsque cela était possible, le texte soumis à la consultation. Pour ce qui est des nuances d'interprétation — qu'aucun texte de cette nature ne saurait traiter de façon exhaustive —, il invite les personnes et instances concernées à prendre en compte les changements qu'impose le contexte et à appliquer les énoncés qui suivent en les interprétant à la lumière des objectifs de la réforme, c'est-à-dire à voir la formation continue comme un moyen privilégié de mieux « prendre le virage du succès ».

Le véritable défi auquel invite cet énoncé de principes est l'établissement de stratégies de développement de la culture de la formation continue dans l'ensemble des établissements d'enseignement. Cet énoncé est une étape d'un processus plus large. Il sera suivi d'actions concrètes pour l'implantation de la réforme, et plus spécifiquement du nouveau curriculum, et d'une consultation sur le développement professionnel de directions d'établissement d'enseignement. À moyen terme, il devrait également influencer sur certains éléments du cadre d'organisation du travail.

Les nombreux changements en cours dans le système d'éducation au Québec, comme dans bien d'autres endroits dans le monde, ne peuvent plus être perçus comme des caprices administratifs. La société contemporaine exige et continuera d'exiger de tous une grande capacité d'adaptation à des modifications fréquentes. Devant ce processus inéluctable, il ne reste qu'à faire un choix : subir les changements ou s'y engager

activement. Dans cette optique, le présent document témoigne d'une volonté collective de fournir à celles et ceux « qui font l'école » l'occasion d'agir sur l'acquisition et le développement de leurs compétences individuelles et collectives et, conséquemment, sur l'avenir de leur profession. Les enseignantes et les enseignants sont ici reconnus comme les constructeurs de leurs compétences plutôt que comme des récepteurs de connaissances.

# Table des matières

Introduction	6
<b>U</b> n portrait de la situation	7
Un personnel plus scolarisé ayant été l'objet de nombreux perfectionnements	7
Un perfectionnement qui ne répond pas entièrement aux besoins	8
Des efforts pour apprendre à relever de nouveaux défis	8
Le développement des compétences pour tous	9
<b>L</b> a formation continue : un concept large	10
Une formation en changement	10
Une formation initiale continuée	10
Une définition qui conduit plus loin	11
<b>P</b> our guider les choix : des principes qui font consensus	12
La formation continue : une nécessité	12
La formation continue : une responsabilité individuelle	12
La formation continue : une responsabilité collective	12
<b>D</b> es orientations pour l'action	14
La formation continue doit être accessible à l'ensemble du personnel enseignant	14
La formation continue doit être inscrite dans un projet en constante évolution	14
La formation continue doit répondre aux besoins de personnes qui travaillent dans une organisation	14
La formation continue doit être un levier de l'adaptation des services éducatifs aux choix sociaux en matière d'éducation	15
La formation continue doit reposer sur la variété de moyens, notamment, sur l'expertise du personnel enseignant	15
La formation continue doit faire l'objet d'une évaluation formative	16
La formation continue doit être valorisée	16
<b>L</b> e partage des rôles et des responsabilités	17
Les enseignantes et les enseignants	17
Les directrices et les directeurs d'établissement d'enseignement	17
Les commissions scolaires	18
Le ministère de l'Éducation	18
Les universités	18
Les associations professionnelles et les syndicats	19
Conclusion	20

# Introduction

Le perfectionnement du personnel enseignant a une longue tradition au Québec. Dans le présent document, on ne prétend donc pas établir les balises d'une nouvelle réalité, mais redonner un élan à un processus qui doit évoluer en raison du contexte. Il est important de redonner cet élan dès maintenant, car la capacité des établissements d'enseignement de relever les défis énormes auxquels ils font face est fortement liée au développement professionnel de leur personnel.

Parce qu'ils sont en contact quotidien avec des élèves qui doivent se préparer pour le monde de demain, les enseignantes et les enseignants sont susceptibles de ressentir plus directement cette nécessité d'une formation continue. Leur rôle change. Ils doivent notamment développer des compétences pour préparer l'ensemble des élèves à vivre dans une société du savoir où des compétences diverses et complexes seront exigées des individus, des citoyens et des travailleurs.

Dans cet environnement en constante mutation, les professionnels de l'enseignement doivent bien sûr faire apprendre, mais doivent aussi apprendre, de manière à pouvoir relever les nouveaux défis. En somme, ils doivent opter pour le changement, plutôt que de le subir.

Ce document propose les principes et les orientations qui doivent guider la mise en place d'une politique de formation continue du personnel enseignant.

# Un portrait de la situation

## *Un personnel plus scolarisé ayant été l'objet de nombreux perfectionnements*

Les enseignantes et les enseignants d'aujourd'hui comptent en moyenne quatre années de scolarité de plus que celles et ceux qui « faisaient l'école » à l'époque du rapport Parent (dix-sept années de scolarité comparativement à treize).

Cette augmentation découle en partie de l'arrivée d'enseignantes et d'enseignants ayant débuté dans le métier avec une formation initiale universitaire plus longue que celle de la génération précédente. Elle repose aussi, de façon substantielle, sur l'engagement d'une partie importante du personnel enseignant dans des activités de perfectionnement. Le choix du ministère de l'Éducation, au cours des années 70, de reconnaître les unités d'études universitaires pour la progression dans les échelles salariales a porté ses fruits. Titulaires et spécialistes de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire ont participé à différentes activités de formation reconnues aux fins de classement, ce qui a entraîné une hausse de la scolarité moyenne du personnel enseignant. L'engagement de ceux et celles qui ont choisi de poursuivre leur formation à l'université a eu le grand mérite d'augmenter leurs compétences pédagogiques et disciplinaires ainsi que leur culture générale. Par contre, la poursuite d'une formation universitaire, que certains ont appelée « la course aux crédits », a eu l'inconvénient de laisser dans l'ombre d'autres types de formation fort utiles.

Par ailleurs, l'implantation des « nouveaux programmes d'études » et leur mise à jour, depuis le début des années 80, ont amené le Ministère et les commissions scolaires à proposer de nombreuses sessions de perfectionnement. Les énoncés de politiques sur des aspects de l'organisation pédagogique ou sur de grands enjeux sociaux touchant la vie des établissements d'enseignement — évaluation des apprentissages, adaptation scolaire, violence et drogues, pour n'en mentionner que quelques-uns — ont également fait l'objet d'activités d'information et de formation. Par ces activités de perfectionnement, on visait l'application d'un curriculum commun et l'offre de services éducatifs d'une qualité élevée et équivalente dans

l'ensemble des établissements d'enseignement du Québec. La majorité de ces activités étaient offertes sans aucune reconnaissance de scolarité et n'entraient pas en ligne de compte pour la progression dans les échelles salariales.

Pour atteindre les objectifs de l'accroissement de la scolarité du personnel et de l'augmentation de la qualité et de la cohérence des services offerts, différentes voies ont été privilégiées selon les secteurs d'enseignement.

*En formation générale* (secteur des jeunes), les enseignantes et les enseignants ont préféré l'université. La formation proposée répondait à deux logiques : d'une part, les programmes mis en œuvre par les universités leur permettaient d'enrichir leur formation initiale dans une discipline donnée ou d'acquérir des compétences dans une autre discipline, et ce, au premier, deuxième ou troisième cycle ; d'autre part, quelques programmes de perfectionnement, comme le Programme de perfectionnement des maîtres en français (PPMF), ont été conçus pour répondre aux exigences du ministère de l'Éducation et aux demandes des commissions scolaires. Cette contribution des universités à la formation des praticiennes et des praticiens de l'enseignement complétait les nombreuses activités de perfectionnement organisées par le Ministère et par les commissions scolaires pour l'implantation des programmes d'études et des politiques éducatives.

*En formation professionnelle*, les besoins variés, tant en ce qui concerne les habiletés sur le plan pédagogique qu'en ce qui a trait aux connaissances liées aux métiers à enseigner, ont amené le recours à différents lieux de perfectionnement : universités, milieux scolaires et entreprises. Le besoin d'une formation en psychopédagogie a été et demeure prioritaire pour les enseignants et enseignantes de ce secteur. De plus, l'évolution rapide des connaissances et des technologies dans les métiers rend essentielle la mise à jour des compétences du personnel enseignant.



Les enseignantes et enseignants à l'éducation des adultes n'ont pu profiter d'autant d'occasions de mettre à jour leurs compétences disciplinaires et pédagogiques. L'obligation d'être titulaire d'une autorisation d'enseigner, à compter de juin 1993, a néanmoins incité un grand nombre d'entre eux à suivre une formation universitaire en andragogie.

## *Un perfectionnement qui ne répond pas entièrement aux besoins*

Dans le contexte du renouvellement de l'ensemble du système scolaire, les modalités de développement professionnel du personnel enseignant sont également remises en cause. On s'interroge sur les retombées des activités de perfectionnement dans la pratique en milieu scolaire. Plusieurs ont la conviction que le perfectionnement n'amène pas de transformations et qu'il n'entraîne pas de changements réels quant à la qualité et à l'efficacité des services éducatifs. On regrette également que les fruits de la recherche en éducation ne soient pas transférés à la pratique.

Une telle situation pourrait être attribuée au caractère morcelé et ponctuel de bon nombre d'activités de formation qui, trop souvent, ne sont pas fondées sur une analyse des besoins perçus par les enseignantes et les enseignants et au peu d'attention portée au suivi et à l'évaluation des activités offertes. De plus, comme le déplorait la Commission des États généraux, une partie du personnel enseignant s'engage peu, ou ne s'engage pas du tout, dans des activités de perfectionnement.

Les visées ambitieuses de la présente réforme de l'éducation ajoutent aux défis traditionnels du perfectionnement la nécessité d'accélérer les changements, de maximiser l'exploitation des découvertes récentes et d'engager l'ensemble du personnel dans un processus d'apprentissage continu. Ainsi, les modalités traditionnelles de formation qui répondaient imparfaitement aux besoins antérieurs ne sauraient permettre de répondre adéquatement à des exigences plus grandes.

## *Des efforts pour apprendre à relever de nouveaux défis*

Pour compléter le bilan, il faut rappeler les aspects positifs de la situation actuelle, notamment l'engagement croissant du personnel enseignant dans des activités dont les retombées sur le développement professionnel leur paraissent importantes.

- Des Centres d'enrichissement en micro-informatique scolaire (CEMIS) et un Centre d'enseignants et d'enseignantes (CEE) fournissent l'occasion de mettre l'expertise des uns au service des autres. Ces centres contribuent à l'application de connaissances pédagogiques nouvelles et à l'intégration des technologies de l'information et de la communication aux pratiques pédagogiques.
- Des projets de recherche et des expériences de formation sur mesure permettent d'associer des universitaires au cheminement d'équipes-écoles.
- Plusieurs organisations et associations professionnelles tiennent, chaque année, de nombreux colloques à teneur pédagogique. Ces colloques sont des lieux de mise en commun des problèmes cernés et des solutions proposées par le personnel scolaire et certains chercheurs.
- Un grand nombre d'enseignantes et d'enseignants s'engagent dans une entreprise généreuse d'aide à la formation de la relève (stagiaires et débutants), qui les entraîne dans un exercice de réflexion sur leur propre pratique en même temps qu'ils développent des habiletés liées à la supervision. Ainsi, en collaboration avec les universités, des enseignantes et des enseignants peuvent se former en apprenant à former leurs collègues.

La volonté des enseignantes et des enseignants de s'engager dans des activités qui leur procurent la satisfaction de maîtriser davantage leur pratique professionnelle se dégage de l'ensemble de ces réalisations.

De plus, entre 1991 et 1996, des commissions scolaires des différentes régions du Québec ont participé à des projets expérimentaux, subventionnés par le ministère de l'Éducation, pour l'élaboration et la mise en œuvre de plans locaux de formation continue du personnel enseignant. Ces travaux ont mené au dépassement des idées traditionnelles sur la formation en cours de carrière en donnant une vision plus large du phénomène sans pour autant rejeter ce qui était préalablement reconnu.

Ainsi a-t-on pu déterminer qu'il faut :

- dépasser la notion de perfectionnement pour l'inclure dans un concept de formation continue ou, autrement dit, passer d'activités ponctuelles à un processus de développement intégré ;
- cesser de voir la formation continue comme une adaptation à des « caprices bureaucratiques » pour la voir comme le développement des compétences nécessaires pour relever les nouveaux défis auxquels l'école fait face ;
- dépasser l'accent mis sur les compétences individuelles, pour donner priorité au développement des compétences de l'équipe dans une « organisation apprenante » ;
- s'abstenir de considérer que la formation d'une personne est achevée du seul fait qu'elle a appris à assumer sereinement ses responsabilités professionnelles, mais reconnaître qu'il lui faut toujours continuer à acquérir des compétences pour augmenter l'efficacité des services éducatifs ;
- passer de l'accès aux activités de perfectionnement pour une proportion du personnel à l'accès au développement continu pour l'ensemble du personnel ;
- passer du choix entre les services de formation proposés, à la détermination des besoins de formation pour lesquels on requiert ensuite des services appropriés ;

- passer de la consommation de formations prédéterminées par des experts à un engagement actif où on est tantôt apprenant, tantôt formateur ;
- passer d'une formation visant l'acquisition de connaissances compartimentées au développement de compétences intégrées ;
- passer d'une évaluation-jugement (j'aime, je n'aime pas) à une évaluation de l'efficacité à moyen et à long terme et assurer le suivi des processus de formation individuelle et d'équipe.

## *Le développement des compétences pour tous*

En juin 1995, le gouvernement approuvait la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, qui reflète une volonté collective de favoriser, dans l'ensemble de la population, une culture de la formation continue. Cette loi s'adresse aussi aux commissions scolaires ; elles doivent, en tant qu'employeurs, voir à la mise en œuvre de plans de formation continue pour tout leur personnel.

Dans le domaine de l'éducation, la mise en place de la réforme constitue également, pour l'organisation scolaire, une mesure qui l'incite fortement à assurer la formation appropriée de son personnel. Cette formation est une voie obligée dans l'atteinte des objectifs de la réforme. Les récents amendements apportés à la Loi sur l'instruction publique sont d'ailleurs venus préciser certains paramètres de nature à assurer une formation mieux adaptée. En effet, le personnel enseignant se voit désormais reconnaître un rôle important dans la détermination de ses besoins de perfectionnement (art. 96.20). Quant aux directrices et aux directeurs d'établissement scolaire, ils ont désormais une responsabilité centrale pour l'organisation de cette formation (art. 96.21).

# La formation continue : un concept large

## *Une formation en changement*

La situation, telle qu'elle vient d'être décrite, appelle une révision en profondeur du concept et de la pratique du perfectionnement. Les activités de perfectionnement et de mise à jour des connaissances s'inscrivent dans une démarche plus large — la formation continue —, qui a pour objectif ultime une meilleure adaptation des services éducatifs aux défis de l'école d'aujourd'hui.

Les connaissances à acquérir, comme les habiletés à développer, ne cessent d'augmenter. Le temps que l'on peut consacrer à des activités formelles de formation, lui, demeure limité. Les activités ponctuelles de formation, bien que pertinentes et nécessaires, ne peuvent suffire à assurer le développement, en cours de carrière, d'un personnel appelé à faire face à de nombreuses adaptations. Ainsi, c'est à l'intérieur d'un processus plus large d'apprentissage continu tirant parti des occasions d'apprentissage intégrées à la tâche et exploitant des activités d'autoformation que la formation proprement dite aura sa place.

Chez le personnel enseignant, les études universitaires conduisant à l'obtention d'unités, de certificats de premier cycle ou encore de diplômes de deuxième ou de troisième cycle, de même que la participation à des activités de mise à jour ou à des colloques sont les modalités de formation les plus répandues actuellement. Ces activités, où traditionnellement les enseignants et les enseignants recevaient de l'information et étaient sensibilisés à certains problèmes, répondent encore à des besoins. Cependant leur dynamique tend à évoluer vers une participation plus active des personnes en formation, de façon à mieux tenir compte de leurs besoins particuliers et de leur expertise professionnelle. De plus, de nouvelles modalités de perfectionnement mises sur pied dans les milieux de travail gagnent en popularité : autoformation, formation par les collègues, participation à des productions pédagogiques ; participation à des projets de recherche-action et utilisation des technologies de l'information et des communications.

## *Une formation initiale continuée*

Les compétences exigées pour enseigner sont nombreuses. Elles s'acquièrent progressivement à travers les étapes de la formation initiale, de la formation pratique, de l'insertion professionnelle, puis dans la pratique du métier où se consolide l'expertise professionnelle. Les compétences de base acquises et l'autorisation d'enseigner obtenue, l'apprentissage se poursuit dans la pratique avec un retour occasionnel à des exercices de formation plus structurés. Ces activités de formation continue sont d'autant plus pertinentes qu'elles sont construites en fonction des besoins collectifs ou individuels déterminés par les enseignantes et les enseignants. Le choix des activités a néanmoins avantage à être éclairé par une vision d'ensemble des principales compétences exigées pour assumer efficacement les tâches complexes confiées au personnel enseignant. Différentes taxonomies pourraient permettre d'en établir une liste. Mais on peut faire l'économie d'un débat pour l'établissement d'un nouveau référentiel en considérant les axes de compétence définis pour la formation initiale comme un continuum au regard duquel on doit continuer à progresser tout le long de sa carrière dans l'enseignement.

Ainsi, pour obtenir un plan de formation continue diversifié et équilibré, l'on devrait prendre en compte les besoins relatifs aux différentes dimensions autour desquelles se structurent également la formation initiale :

- une solide culture générale ;
- des habiletés relationnelles, des attitudes d'accueil, de tolérance et d'ouverture à l'égard de tous les élèves ;
- la maîtrise des disciplines et des programmes d'études qui y sont rattachés ;
- des compétences dans les domaines de la didactique, de la gestion de classe et de l'évaluation ;
- la connaissance de l'histoire de la profession (conscience du rôle social et dimension éthique) et la capacité de s'identifier à celle-ci en vue de contribuer à son évolution ;

- des compétences relatives à la recherche-action et à l'innovation ;
- une capacité de fonctionnement autonome et créatif, un esprit critique et la capacité de réflexion sur sa pratique.

## Une définition qui conduit plus loin

*La formation continue désigne l'ensemble des actions et des activités dans lesquelles les enseignantes et les enseignants en exercice s'engagent de façon individuelle et collective en vue de mettre à jour et d'enrichir leur pratique professionnelle.*

La formation continue désigne l'ensemble des activités de formation poursuivies pendant toute la carrière ; elle inclut la mise à jour des connaissances et le perfectionnement ponctuel des enseignantes et des enseignants, mais les dépasse largement. La notion de continuité est ce qui permet de différencier la formation continue du perfectionnement tel qu'il a été compris jusqu'à ce jour. Il est à noter que dans le texte de la Loi sur l'instruction publique revue en 1997, le terme « perfectionnement » recouvre l'ensemble de la réalité que nous nommons, dans le présent document, « formation continue ».

L'expression « formation continue » sert donc à désigner toute forme de formation dans laquelle s'engagent des enseignantes et des enseignants ayant obtenu une autorisation d'enseigner. Les certificats et autres diplômes universitaires dans une deuxième discipline, comme les approfondissements de la compétence pédagogique, sont de ce fait reconnus comme étant de la formation continue.

Cette option est d'ailleurs l'un des fondements du nouveau Règlement sur l'autorisation d'enseigner, édicté en août 1997. En vertu de ce règlement, le Ministère ne conserve un droit de regard que sur les conditions d'obtention d'une première autorisation d'enseigner en formation générale au secteur des jeunes, laissant aux employeurs la responsabilité d'apprécier les formations ultérieures et d'en tirer parti pour la sélection du personnel et pour l'attribution des tâches. Pour les autorisations

d'enseigner en formation professionnelle et en formation générale au secteur des adultes, des modifications sont à venir.

La formation continue couvre une vaste réalité. Les objectifs qui doivent guider les activités de formation peuvent être regroupés autour de trois axes de développement : le développement professionnel, le développement par rapport aux besoins organisationnels et le développement personnel.

Pour répondre aux besoins de développement professionnel, la formation continue doit permettre l'actualisation des connaissances et des habiletés en ce qui a trait aux bases de l'enseignement : approches pédagogiques, connaissances disciplinaires ou spécialités professionnelles en formation professionnelle, processus d'apprentissage et d'enseignement. La formation continue doit aussi permettre de porter un regard critique sur les façons de faire et, d'autre part, de s'initier à la recherche en milieu scolaire.

Pour soutenir le développement par rapport aux besoins organisationnels, la formation continue contribue à l'acquisition de connaissances relativement au cadre organisationnel dans lequel évolue le personnel enseignant. Elle doit, notamment, assurer la mise à jour des connaissances en matière de lois, de règlements, de politiques et de programmes d'études. Elle doit aussi soutenir le développement des compétences pour assurer un fonctionnement efficace dans un cadre en transformation. Le personnel enseignant doit ainsi acquérir des connaissances, des habiletés et des attitudes pour participer aux choix pédagogiques de l'école, pour collaborer avec les parents, pour faire partie du conseil d'établissement et pour travailler avec ses partenaires dans une organisation scolaire par cycle.

Étant donné que l'enseignement est une profession faisant appel à toutes les facettes de la personnalité de l'enseignant et que la sérénité au travail, maintenue malgré des conditions exigeantes, influe sur la qualité des relations éducatives avec les élèves, il est essentiel que les besoins de développement personnel soient pris en compte dans l'établissement des projets de formation continue individuels et collectifs.

# Pour guider les choix : des principes qui font consensus

Quelques principes simples, reconnus par toutes et tous, peuvent être des points d'appui utiles à l'adoption de moyens pour stimuler l'épanouissement d'une culture de la formation continue dans chaque établissement d'enseignement. Voici donc ces principes, regroupés en trois énoncés.

## *La formation continue : une nécessité*

Pour que le système d'éducation soit en mesure de relever les défis qui se présentent, il doit pouvoir compter sur des ressources humaines en développement continu. La capacité du personnel enseignant à assumer sereinement les responsabilités complexes qui lui incombent et la mise en place, pour les élèves, de conditions optimales d'apprentissage sont les enjeux fondamentaux de la formation continue.

Les différents modèles de formation continue ont d'autant plus de valeur qu'ils ont des répercussions sur les services éducatifs fournis par les enseignantes et les enseignants dans la classe et dans l'atelier, et sur leur contribution aux responsabilités de l'établissement d'enseignement. À cette fin, les modèles de formation doivent fournir au personnel enseignant les moyens de transférer dans leur pratique non seulement les « petits trucs du métier », mais aussi les « grandes théories pédagogiques ».

## *La formation continue : une responsabilité individuelle*

Les enseignantes et les enseignants ont la responsabilité de se tenir à jour, de manière à maintenir leurs compétences tant dans les disciplines qu'ils enseignent qu'en pédagogie. Toute appartenance à une profession suppose en effet l'engagement dans un tel processus de développement continu. La Loi sur l'instruction publique a d'ailleurs reconnu ce devoir professionnel.

Dans cette optique de professionnalisation, la responsabilité au regard de la formation continue doit être accompagnée d'une bonne part d'autonomie en ce qui a trait aux objectifs, aux objets et aux moyens de formation. On l'a souvent dit, l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être demande la participation active de l'élève. De même, le développement professionnel n'est possible que si chaque individu est l'« acteur principal » de sa formation continue.

## *La formation continue : une responsabilité collective*

L'éducation est une entreprise qui compte de multiples partenaires. L'enseignant peut se percevoir, dans sa classe, comme un virtuose de l'enseignement dont les talents se manifestent dans des performances de soliste. Une telle perception est peu adaptée à la réalité, car le plein développement de chaque élève est fonction d'une complémentarité des acteurs. L'image à retenir serait donc plutôt celle d'un musicien faisant partie d'un grand orchestre.

L'engagement de chaque enseignante ou enseignant dans la formation continue est d'autant favorisé que son milieu de travail partage des projets de développement en équipe. Dans cette perspective, l'établissement d'enseignement devient une communauté d'apprentissage où chaque personne peut recevoir et donner le soutien nécessaire à l'acquisition et au développement des compétences des individus et de l'équipe.

Être membre d'un groupe comporte toutefois des contraintes. Il faut, pour produire une œuvre commune harmonieuse, s'accorder avec les autres et s'engager dans un mouvement d'ensemble coordonné par le chef d'orchestre. Ainsi, le choix d'activités de formation continue doit prendre en compte les

besoins individuels et collectifs définis par des enseignantes et des enseignants mais aussi faire une place aux stratégies de la direction de l'établissement pour mettre encore plus à profit certains talents ou faire face à certaines difficultés.

L'obligation d'être en processus de développement professionnel, spécifiée par la Loi, a pour corollaire le devoir qu'a l'organisation scolaire de faciliter la tâche du personnel concerné. Ainsi, en vertu des articles 96.20 et 96.21, la direction, après consultation du personnel de l'établissement, doit faire part à la

commission scolaire des besoins de perfectionnement du personnel de son établissement, puis voir « à l'organisation des activités de perfectionnement des membres du personnel de l'école convenues avec ces derniers en respectant les dispositions des conventions collectives qui peuvent être applicables, le cas échéant ». La formation continue demande donc la participation des principaux partenaires que sont le personnel enseignant, la direction de l'établissement d'enseignement et la commission scolaire.



# Des orientations pour l'action

Même si les principes qui fondent une culture de la formation continue sont présents en maints endroits, il faut prévoir un cadre pour sa généralisation et son expansion, sa mise en valeur à court et à moyen terme, et ce, dans une vision cohérente de la situation où les besoins de chacun, de même que ceux de l'équipe-école et du système scolaire auront leur place.

Voici résumées en six grandes orientations certaines balises qui pourront guider l'action des différents partenaires et qui pourront servir d'assises dans le partage des responsabilités en matière de formation continue.

## *La formation continue doit être accessible à l'ensemble du personnel enseignant*

Les ressources de temps et d'argent qui pourront être dégagées en vue de la réalisation d'activités de formation risquent fort d'être toujours inférieures aux besoins à satisfaire. Il faudra négocier un partage des ressources qui ne laisse personne à l'écart du processus d'évolution de la communauté éducative. Dans une organisation du travail où les liens d'emploi peuvent prendre des formes variées — suppléance, travail à salaire horaire, contrat à temps partiel ou à temps plein —, le fait de réserver le droit d'accès à des activités de perfectionnement de formation continue aux seuls employés et employées permanents laisserait pour compte une proportion importante du personnel scolaire. La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, en vertu de laquelle les employeurs ont l'obligation de voir à la formation continue de toutes les catégories de personnel dans leur établissement, exige qu'on prenne en compte l'ensemble de « la main-d'œuvre scolaire ».

## *La formation continue doit être inscrite dans un projet en constante évolution*

Le concept même de formation inclut les notions de progression dans le temps et de fil conducteur structurant les activités de formation en un ensemble cohérent. Les dispositifs de formation doivent donc faire partie intégrante d'un projet individuel et d'un projet collectif. Il s'agit d'un processus comportant plusieurs étapes : détermination des besoins, planification de stratégies à court, à moyen et à long terme, concrétisation des activités choisies, évaluation de leurs effets et révision du plan d'ensemble. Une attention particulière doit être apportée à la mise en évidence des besoins, étape plus exigeante qu'on ne pourrait le croire à première vue. Le processus doit garder la souplesse nécessaire pour qu'on puisse s'adapter à des besoins en évolution et tirer profit des bonnes occasions de perfectionnement professionnel qui peuvent se présenter.

## *La formation continue doit répondre aux besoins de personnes qui travaillent dans une organisation*

L'apprentissage est individuel, mais l'éducation est une œuvre collective. Ce constat constitue, en matière de formation continue, le défi d'une satisfaction convenable de besoins à la fois individuels et organisationnels. L'apprentissage professionnel doit permettre aux individus aussi bien qu'aux équipes-écoles d'acquérir des compétences, de les développer et d'atteindre ainsi la réussite éducative, objectif auquel tendent, dans leur ensemble, les services scolaires. Il faut certes partir des motivations et des besoins personnels mais aussi tenir compte des particularités de la population scolaire ciblée, des priorités internes et de l'encadrement nécessaire pour assurer la cohérence des services éducatifs offerts sur les plans pédagogique et administratif.



Des recherches récentes, dont les projets expérimentaux en formation continue subventionnés par le Ministère, ont montré qu'il est efficace de chercher à satisfaire les besoins définis par les équipes-écoles. Effectivement, les changements de pratique découlant d'apprentissages faits suivant des projets d'équipe sont soutenus par l'équipe elle-même et les difficultés éprouvées peuvent être surmontées avec l'aide de celle-ci.

En matière de formation continue, comme pour toute question touchant l'éducation, on ne doit jamais oublier la finalité de l'acte pédagogique, soit la réussite par l'élève de la formation la plus complète qu'un milieu d'éducation puisse lui permettre d'acquérir. Cependant, cette règle ne doit pas être interprétée de façon restrictive, car les activités éducatives favorisant l'acquisition de compétences larges qui permettent d'assumer avec sérénité et efficacité les tâches complexes de l'enseignement font partie des actions appropriées qu'il faut privilégier.

De plus, la nécessité de mettre au centre des préoccupations les objectifs liés à la réussite éducative doit être vue de façon suffisamment ouverte pour qu'on puisse également faire une place aux projets de formation qui auraient pour objet l'acquisition et le développement, par le personnel enseignant, des compétences nécessaires pour assumer d'autres responsabilités dans le système d'éducation. L'organisation du travail étant revue de façon à assouplir certaines règles, ces responsabilités pourraient devenir les volets d'une tâche d'enseignement réaménagée.

La formation continue doit se dérouler suivant une approche de consultation et de partenariat où l'on fait une large place à l'autonomie et au professionnalisme du personnel enseignant, sans négliger pour autant les besoins de l'organisation. La révision de la Loi sur l'instruction publique a permis de donner un fondement officiel à cette vision du perfectionnement (article 96.21. alinéa 3). Il est maintenant reconnu que ce sont les enseignantes et les enseignants qui, les premiers, doivent définir leurs besoins en formation continue; cela est de nature à favoriser chez eux un plus grand engagement dans ce domaine.

## *La formation continue doit être un levier de l'adaptation des services éducatifs aux choix sociaux en matière d'éducation*

L'évolution des choix collectifs en matière d'éducation exige des capacités d'adaptation, certaines connaissances, des efforts d'apprentissage de la part du personnel scolaire. Pour que le changement relatif à un ou à plusieurs aspects des services éducatifs se concrétise, le personnel en cause doit adhérer aux nouveaux objectifs, acquérir des connaissances et développer des compétences. Ces apprentissages ne sauraient être prescrits par une instruction ministérielle. Sur ce chapitre, il faut compter avec le temps et l'engagement concerté des différents partenaires.

## *La formation continue doit reposer sur une variété de moyens, notamment, sur l'expertise du personnel enseignant*

Au cours de sa vie professionnelle, l'enseignante ou l'enseignant acquiert un bagage de connaissances et d'expériences grâce auquel il ou elle peut répondre à la fois à ses propres besoins professionnels et aux besoins en constante évolution du système éducatif. Mais, toute expérience professionnelle ne se transforme pas automatiquement en compétences élargies. Il faut savoir porter sur sa pratique un regard critique, autrement dit, il faut être en mesure de faire de la pratique réflexive. Le partage d'expériences pédagogiques, l'observation mutuelle en classe et le travail d'équipe sont autant de moyens par lesquels le personnel enseignant peut poursuivre sa démarche de pratique réflexive. Ainsi en est-il de la recherche-action, mode particulièrement enrichissant d'apprentissage actif, qui doit être considérée au même titre que certaines modalités d'apprentissage plus traditionnelles, telles que les cours magistraux, les recherches documentaires, etc.



Afin de faciliter la transmission du savoir du personnel enseignant d'expérience aux nouvelles générations qui débutent dans la profession, il importe de mettre en place des mesures appropriées. Le parrainage, l'insertion professionnelle des nouveaux maîtres à laquelle peuvent avantageusement contribuer des enseignantes et des enseignants d'expérience, tout comme la supervision des stagiaires que peuvent soutenir concrètement des maîtres associés constituent des moyens efficaces d'assurer une relève de qualité.

De plus, l'établissement d'enseignement doit être un système ouvert qui s'enrichit de l'apport de différentes sources externes. Son personnel peut, selon les champs d'intérêt de chacun, s'engager dans la construction de savoirs professionnels avec des partenaires d'autres établissements d'enseignement ou d'autres milieux d'éducation.

En somme, il existe une diversité de moyens pour atteindre les objectifs de la formation continue du personnel enseignant. La formation par les collègues est une façon très riche d'actualiser la formation continue. Elle n'exclut pas, bien sûr, d'autres modes de formation, tels la fréquentation de l'université, la recherche-action, les colloques et les congrès, les stages en entreprise, le partage d'expériences pédagogiques, qui sont autant de façons d'adapter la formation continue aux traits distinctifs des milieux scolaires. Dans un bon nombre de cas, on peut rapprocher les activités de formation du milieu de travail sans pour autant renoncer à élargir l'éventail de références théoriques et pratiques en ayant recours à des sources externes de formation. Ainsi, l'université peut contribuer de façon importante à la diffusion des savoirs et à leur approfondissement par la recherche. Il faut encourager fortement aussi les échanges d'idées entre l'école et l'entreprise et entre les différents lieux d'éducation.

## *La formation continue doit faire l'objet d'une évaluation formative*

On ne saurait trop souligner l'importance de porter un regard critique sur les activités de formation continue qu'on a choisi d'accomplir, c'est-à-dire de mesurer, données à l'appui, leur opportunité, leur efficacité de même que leur efficience. Cet exercice n'exige pas une rigueur comptable; il doit plutôt prendre la forme d'une pratique réflexive au regard des actions entreprises afin de développer individuellement et collectivement des compétences professionnelles.

## *La formation continue doit être valorisée*

On doit élargir les modes de reconnaissance de la formation continue du personnel enseignant. La reconnaissance de diverses filières de formation continue a un double objectif : valoriser le personnel enseignant par la mise en valeur de son cheminement professionnel et éclairer les gestionnaires du milieu scolaire sur les compétences acquises par le personnel enseignant. La reconnaissance de la formation continue pourra servir à faire progresser les enseignantes et les enseignants dans leur carrière, à favoriser leur mobilité verticale et horizontale.

La reconnaissance des compétences acquises et développées par le personnel enseignant à des fins organisationnelles exige des moyens plus souples que les modalités actuelles de comptabilisation de la formation utilisées en vue de la progression dans les échelles salariales. À cette fin, un curriculum vitæ détaillé (du type « portfolio ») incluant la compilation des acquis expérimentiels est un moyen à privilégier.

De plus, il faut se rappeler que les différentes formes de reconnaissance extérieure ont également leur place mais qu'elles ne doivent pas faire oublier l'importance de la motivation intrinsèque.

# Le partage des rôles et des responsabilités

*Devant la complexité croissante des problèmes qui se posent à chaque école et que chaque établissement doit s'efforcer de résoudre dans une liberté d'action optimale, il est plus que jamais indispensable que les activités de formation soient centrées sur l'établissement d'enseignement et prennent de plus en plus la forme d'une collaboration, ce qui implique la mise en place, par les autorités responsables, de solides structures de soutien<sup>1</sup>.*

Les modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique apportent des changements très importants en ce qui a trait à la formation continue du personnel des établissements d'enseignement. Les rôles et les responsabilités en cette matière, comme en bien d'autres liées à la compétence pédagogique, ont été redéfinis dans le respect du statut professionnel du personnel enseignant et des responsabilités de gestion des directrices et directeurs d'établissement scolaire.

Tous les agents d'éducation ont un rôle à jouer dans le processus de mise en œuvre des orientations de la formation continue du personnel enseignant. Afin de donner un caractère professionnel à la formation continue et pour assurer une formation de qualité, il est avantageux que le milieu scolaire s'appuie sur un cadre réglementaire pour favoriser le choix des différentes modalités de collaboration à mettre en œuvre.

## *Les enseignantes et les enseignants*

Les enseignantes et les enseignants sont, au premier chef, responsables de leur formation continue. À ce titre, leur rôle consiste à :

- déterminer leurs besoins individuels et collectifs de formation ;

- participer à l'élaboration de stratégies individuelles et organisationnelles de formation ;
- participer à l'exécution des stratégies planifiées, comme concepteurs et premiers utilisateurs de ces stratégies ;
- évaluer la mise en œuvre et les effets des stratégies de formation planifiées afin d'en dégager les étapes subséquentes.

En somme, les enseignantes et les enseignants doivent être au cœur même d'un processus de développement qui se déroule par des choix successifs de moyens de plus en plus efficaces.

## *Les directrices et les directeurs d'établissement d'enseignement*

Les directrices et les directeurs d'établissement d'enseignement sont responsables de la mise en œuvre de la formation continue. À cette fin, ils assument la gestion de la formation continue, aussi bien en ce qui a trait aux besoins professionnels du personnel enseignant qu'en matière de besoins relevés dans le système d'éducation et de besoins qui découlent des enjeux sociaux. Leur rôle consiste donc à :

- consulter les enseignantes et les enseignants, comme l'ensemble des membres du personnel de l'établissement d'enseignement, sur leurs besoins individuels et collectifs de formation (ref. LIP, article 96.20) ;
- faire part à la commission scolaire des besoins de perfectionnement du personnel de l'établissement d'enseignement (*Ibid*) ;

1. CENTRE POUR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION DANS L'ENSEIGNEMENT. La formation en cours de service des enseignants — Condition du changement de l'école, Paris, OCDE, 1982, p. 5.

- organiser les activités de perfectionnement sur lesquelles ils se sont entendus avec le personnel de l'établissement d'enseignement en respectant les dispositions des conventions collectives qui peuvent s'appliquer, le cas échéant (*ibid*, article 96.21) ;
- assurer le suivi et l'évaluation des projets individuels et collectifs de formation.
- assurer la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires ;
- faciliter et faire connaître les travaux de recherche et de développement en matière de formation continue ;
- assurer l'évaluation de la mise en œuvre des orientations retenues ;

## *Les commissions scolaires*

Les commissions scolaires sont responsables du soutien à la gestion de la formation continue. Ainsi, elles doivent :

- élaborer, avec la collaboration des établissements d'enseignement et avec celle de leurs autres partenaires, des orientations locales en matière de formation continue ;
- faire connaître leurs orientations et les critères de répartition des ressources humaines et matérielles disponibles ;
- partager entre les différents établissements d'enseignement de leur territoire les ressources prévues pour la mise en œuvre des plans de formation continue conçus par ces derniers ;
- aider les directions d'établissement à assumer leurs responsabilités au regard de la formation continue de leur personnel, notamment, en organisant, à la demande de ces dernières, des activités de formation.

## *Le ministère de l'Éducation*

Le ministère de l'Éducation est responsable de l'élaboration des orientations en matière de formation continue. Il lui faut donc :

- dégager, avec la collaboration des personnes en cause, les orientations relatives à la formation continue ;

- collaborer avec les commissions scolaires et les syndicats à l'élargissement des modalités de reconnaissance des compétences acquises en formation continue.

## *Les universités*

Appelées à jouer un rôle-clé en ce qui a trait à l'avancement des connaissances et, en vertu de leur mandat, étant déjà engagées dans le domaine de la recherche, les universités peuvent offrir aux enseignantes et aux enseignants des possibilités de se ressourcer et d'enrichir leur pratique professionnelle. Pour répondre encore mieux qu'elles ne le font aux besoins des écoles, elles devront assouplir certains modes d'encadrement, notamment en ce qui touche la reconnaissance des acquis de celles et ceux qui veulent s'engager dans des filières de formation continue de type universitaire.

Ainsi, le rôle des universités consiste à :

- participer à la concertation qui s'établit entre les établissements d'enseignement, les commissions scolaires et le ministère de l'Éducation ;
- offrir des activités de formation continue ;
- participer à des travaux de recherche effectués en collaboration avec des enseignantes et des enseignants.

## *Les associations professionnelles et les syndicats*

D'autres acteurs, notamment les associations professionnelles et les syndicats, ont également un rôle important et diversifié à jouer en matière de formation continue du personnel enseignant. Les associations professionnelles, dont le mandat est de regrouper les enseignantes et les enseignants qui le désirent en fonction de champs d'intérêt communs — disciplines enseignées ou autres thèmes, par exemple les nouvelles technologies de l'information et de la communication —, proposent à leurs membres des occasions d'élargir leurs compétences : colloques, ateliers, revues, sites Web, etc. Pour

leur part, les syndicats d'enseignantes et d'enseignants offrent des services variés pouvant répondre aux besoins prioritaires de leurs membres en matière de formation continue.

À cette fin, les associations professionnelles et les syndicats doivent :

- répondre aux besoins de leurs membres et à ceux des établissements d'enseignement ;
- participer à la concertation qui s'établit avec les établissements d'enseignement, les commissions scolaires et le ministère de l'Éducation.

# Conclusion

Les enseignantes et les enseignants devront acquérir et développer des compétences tout au long de leur carrière. L'avancement des connaissances, l'évolution des effectifs scolaires et du marché du travail, l'émergence de nouvelles attentes de la part des parents et les changements qui ont cours dans le système d'éducation constituent autant de défis professionnels qui forceront le personnel enseignant à s'adapter constamment *pour construire un environnement éducatif propice à l'apprentissage et à la qualité de la relation pédagogique.*

La formation continue permettra de relever ces défis, à deux conditions. En premier lieu, les activités de formation continue devront permettre aux enseignantes et aux enseignants de suivre l'évolution des connaissances et des compétences qu'ils

sont chargés de faire acquérir aux élèves dans leur propre discipline. En second lieu, la formation continue devra favoriser l'acquisition et le développement des connaissances et des compétences nécessaires pour relever le défi pédagogique qui consiste essentiellement à emmener plus loin sur les chemins des compétences l'ensemble des élèves.

En conclusion, il importe de signaler que l'engagement du personnel enseignant dans la réalisation de projets de formation continue constituera en quelque sorte un acte de portée pédagogique, puisqu'il fera prendre conscience aux jeunes que, dans notre société du savoir, la formation continue est d'ores et déjà une nécessité incontournable pour toutes et tous.

