

Ce texte vous est fourni avec l'autorisation de l'éditeur. Toute reproduction doit se conformer à la législation en vigueur dans le domaine du droit d'auteur. [Services documentaires multimedia]

La formation continue du personnel scolaire: voie de l'avenir! [<note 1>](#)

par Monique Le Pailleur [<note *>](#)

Pourquoi une formation continue?

Devant l'évolution rapide des technologies de l'information et des communications (TIC), la multiplication sans précédent des applications de la recherche dans toutes les sphères du savoir et l'émergence de nouvelles problématiques sociales, qui ne connaît pas aujourd'hui ce phénomène qu'est le vieillissement des compétences? A l'instar des personnes occupant d'autres catégories d'emplois, les membres du personnel scolaire sentent, par moments, certaines de leurs compétences devenir inadéquates. Ce phénomène du vieillissement des compétences est aujourd'hui appelé «obsolescence». Par le passé, la formation initiale suffisait à établir les bases nécessaires au travail de toute une vie. Cette conception apparaît aujourd'hui périmée.

De la formation initiale à la formation continue

Dans le rapport *Apprendre à être*, rédigé en 1972 sous la direction d'Edgar Faure, on qualifie de mouvement irréversible et même de révolution culturelle de notre temps l'éducation continue, individualisée et autogérée comme moteur de la promotion professionnelle: «L'éducation prend place à tous les âges de la vie et dans la multiplicité des situations et des circonstances de l'existence. Elle reprend sa vraie nature qui est d'être globale et permanente et franchit les limites des institutions, des programmes et des méthodes qui lui ont été imposées au cours des siècles» [<note 2>](#).

Idéalement, il importe désormais de se placer soi-même dans une situation de formation continue, de se donner tout au long de sa vie professionnelle active des moyens d'apprentissage et de développement continus. Il n'y a plus de rupture entre la période où l'on apprend et celle où l'on aura fini d'apprendre.

Pour une formation continue qualifiante et transférable

Selon la Société québécoise du développement de la main d'oeuvre (SQDM) chargée de l'application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre qui en généralise progressivement l'obligation, la formation continue doit être soit qualifiante (obtention d'un diplôme, d'unités, de nouvelles qualifications), soit transférable dans d'autres sphères d'activités ou d'autres types d'emplois.

Dans cette optique, la «formation continue» du personnel scolaire apparaît comme un nouveau concept beaucoup plus englobant que la notion de perfectionnement. S'inscrivant dans la vision d'une éducation permanente, d'un cheminement professionnel de longue durée, il faut y voir l'ensemble des actions de formation vécues en continuité au cours d'une carrière dans le domaine de l'éducation. La formation continue ainsi définie peut donc parfois inclure du «perfectionnement» au sens de la mise à jour ponctuelle des connaissances, mais elle sous-tend plutôt une volonté d'actualisation doublée d'un sens des responsabilités, c'est-à-dire d'une véritable prise en charge par la personne elle-même de son développement professionnel.

La perspective d'une formation continue oblige également chaque membre du personnel scolaire à concilier son développement personnel et professionnel avec une formation sur mesure adaptée à son équipe-école. Étant donné que les besoins organisationnels peuvent différer d'un milieu à un autre, il importe de conjuguer les impératifs d'une formation individualisée et collective. Cette diversification comporte une indéniable richesse mais accroît la nécessité de mettre en place des dispositifs cohérents de formation continue. De nouveaux partenariats n'ont d'ailleurs pas fini d'émerger sous le mode de la concertation. Il est encore trop tôt pour saisir l'ampleur des configurations systémiques qui surviendront au cours des prochaines années.

C'est pourquoi une formation continue de qualité doit tenir compte des trois paramètres complémentaires définis par Claude Paquette, à savoir: *la formation assistée; l'autoformation assistée; l'autoformation* [<note 3>](#). Voici donc un certain nombre de propositions relatives aux types de formation continue qui pourraient être mises en oeuvre simultanément au cours des prochaines années.

La formation assistée

On préconise déjà le choix de formats diversifiés, souples et adaptés aux besoins individuels et collectifs dans l'élaboration de programmes de formation continue favorisant l'engagement de tout le personnel qui travaille à un titre ou à un autre à l'école. Pour répondre aux nouveaux besoins, les responsables de la formation accordent désormais plus d'attention aux modes d'apprentissage intégrés dans l'activité de travail, plus responsabilisants et centrés sur les personnes. Faisant appel à l'autonomie, à la responsabilité et à la flexibilité, ils sont centrés principalement sur l'engagement de groupe et le codéveloppement de chacun des membres. Réfléchir sur ses actions pédagogiques, apprendre ensemble et les uns des autres: voilà les nouveaux fondements d'une démarche assistée de développement professionnel.

Voici donc quelques avenues de formation continue facilement actualisables:

- L'auto-analyse, par chacune des équipes intéressées, de son milieu éducatif, au moyen des outils disponibles diffusés par le MEQ, suivie de la mise en oeuvre concertée d'un plan d'action.
- 'élaboration conjointe d'un projet éducatif mobilisateur, ou encore la réévaluation, la révision ou la réactivation de projets éducatifs latents ou en suspens.
- L'animation dynamique de l'équipe-école par une direction consciente des nouveaux défis à relever afin de susciter la croissance et la transformation de son milieu.
- L'engagement conjoint de parents, d'enseignants et d'enseignantes, de bénévoles, de stagiaires, de suppléants, dans des projets innovateurs.
- Les activités organisées par sa commission scolaire ou un regroupement de commissions scolaires (journées pédagogiques, ateliers de fin de journée, séminaires, carrousels de présentations, sessions de formation, réunions officielles, groupes de discussion et de réflexion, groupes de consultation, rencontre de réseaux, salons pédagogiques, colloques, etc.).
- L'adhésion à des programmes d'établissement ou du Ministère souples et de durée variable, pouvant être suivis selon diverses modalités (cours hors campus, sessions de formation sur des sujets précis, etc.).
- L'engagement dans des activités organisées en collaboration avec les universités ou les centres de recherche et de développement (cours à unités, sessions de formation, supervision de stagiaires, projets de recherche-action, groupes de réflexion, etc.).

- La multiplication des lieux et des occasions de rencontre (centres d'animation, soupers-rencontres, colloques, symposiums, débats, forums, cercles de qualité, etc.).
- La transposition des moyens propres à la pédagogie de la découverte (simulations, mimodrames, sociodrames, jeux de rôles, petits groupes de travail intensif spontanés ou formés par affinités, etc.).
- L'utilisation maximale des journées pédagogiques régionales en vue de discussions et de partage entre divers milieux.
- L'intégration de l'utilisation des TIC dans la vie scolaire (fréquentation d'universités virtuelles, discussions pédagogiques, correspondance didactique, analyse comparative, information de pointe, etc.).

[début de la page 48 du texte original]

- La mise sur pied de groupes en recherche-développement en vue de la résolution de problèmes divers ou pour la réalisation de projets innovateurs, etc.
- La revitalisation de centres d'animation à l'occasion de partages non officiels, de présentations structurées, de la fabrication de matériel didactique complémentaire, d'emprunt de documents, de consultations, etc.
- Les invitations à des journées portes ouvertes qui permettent de voir, de comprendre, de nuancer, de comparer, de discuter, etc.
- Les réunions de formation et de consultation organisées par les maisons d'édition à l'occasion de la présentation de nouveaux matériels didactiques.
- L'établissement de nouveaux partenariats sous forme de projets pilotes (avec les syndicats, le monde des affaires, les universités, les autres ministères, l'entreprise privée, les organismes communautaires, les centres de recherches, etc.).

L'autoformation assistée

L'autoformation assistée correspond davantage à une prise en charge personnelle de sa formation au sein de son équipe-école. Résultat d'une initiative individuelle, elle doit être mise en place et coordonnée de l'intérieur, alors que la formation assistée sollicitait les personnes de diverses manières en multipliant les occasions d'interactions. Réfléchir sur ses actions pédagogiques et apprendre avec d'autres, à son rythme et selon ses désirs, voilà ce qui caractérise l'autoformation assistée. En voici quelques manifestations dans la perspective d'une formation continue:

- L'émergence de petits groupes d'entraide et de coopération.
- La création de groupes d'objectivation.
- Le soutien mutuel dans une perspective d'interdépendance.
- La consultation occasionnelle d'une personne-ressource.
- La présence aux activités de son association professionnelle à l'occasion de congrès, symposiums, minicolloques, soupers-conférences, séminaires interactifs, visites, etc.
- La participation à des discussions pédagogiques.

- L'autoquestionnement et l'autoanalyse de sa pratique pédagogique avec les techniques du micro-enseignement.
- La formation mutuelle assumée par les collègues selon diverses formules d'entraide (partage de compétences, témoignages, démonstrations, observations réciproques, analyses, simulations, etc.).
- Le tutorat effectué auprès de stagiaires.
- L'accompagnement de collègues dans un domaine précis.
- La fréquentation de sites virtuels.
- L'engagement dans un programme d'études universitaires.

L'autoformation

Forme de développement professionnel autogéré et fortement individualisé, l'autoformation par l'action valorise l'autodidaxie, l'importance de la formation par soi et pour soi. Elle contribue à orienter le choix d'activités de formation qui sont davantage intégrées dans des pratiques pédagogiques. La connaissance d'événements de sa propre vie qui ont été générateurs d'apprentissage contribue à éclairer le choix des moyens d'autoformation appropriés. Voici une liste des moyens qui peuvent être utilisés:

- L'élaboration d'un plan individuel de développement.
- Le recours à l'enseignement à distance ou à l'enseignement personnalisé (cours à la télé-université, trousse d'autoformation, cassettes audio, cassettes vidéo thématiques, vidéodisques, etc.).
- La lecture de revues et d'ouvrages spécialisés.
- L'audition de conférences ou d'entretiens sur cassettes audio.
- Le visionnement de documents magnétoscopiques qui peuvent être des sources d'inspiration.
- L'autoanalyse de sa pratique pédagogique à l'aide d'un journal de bord.
- L'utilisation de la télématique, des inforoutes, la consultation de banques de données, de sites virtuels, etc.).
- Les échanges d'enseignants et d'enseignantes en vue d'un parcours différencié et individuel de la formation pédagogique (voyages d'études, visites, stages, échanges de poste, etc.).

Les formes de soutien nécessaires

Susciter des changements significatifs dans nos écoles demeure la responsabilité de tous et de chacun. A l'heure actuelle, un certain nombre d'expériences menées dans les différentes régions du Québec nous permettent un certain optimisme. La prise en charge des milieux dynamiques se traduit par des initiatives sans précédent. On constate également une meilleure harmonisation des ressources en place qui parviennent mieux à concilier leur complémentarité et leur interdépendance.

Que l'on songe à l'animation du milieu, à la guidance, à la conseillanc, à la supervision synergique ou interactionnelle, la planification des actions de développement dans la perspective d'une

formation continue implique la hiérarchisation et la validation des besoins, la détermination des priorités, l'adoption de lignes directrices, et ce, à court, à moyen et à long terme, qui s'inscrivent dans un projet pédagogique plus global et même dans un vaste projet de société. Seule la vision permet de traduire une mission en action, de donner un sens et une orientation aux gestes quotidiens. Avec les exigences nouvelles, tous les acteurs entrent forcément dans un processus d'éducation continue qui s'accomplit par de multiples canaux.

Dans l'école, on fait de plus en plus appel aux ressources du milieu («insourcing») pour assurer un partage de la compétence et de façons de faire. On redécouvre également la dynamique du maître et de l'apprenti, les vertus du parrainage et de l'accompagnement. C'est sans doute le cadre idéal pour une fonction-conseil dans laquelle la médiation revêt une importance capitale.

On opte également souvent pour la complémentarité des services donnés par des ressources externes («outsourcing»), en s'adressant à différents ministères, aux universités, à des entreprises spécialisées, à des centres de recherche et de formation, à des sociétés privées, à des maisons d'édition, etc. On fait alors appel à des agents de changement capables d'éveiller et de soutenir un véritable leadership pédagogique tout en favorisant la participation. Dans ce contexte, la direction bénéficie directement du soutien nécessaire pour animer de manière optimale son équipe-école.

Entre les divers milieux, des réseaux se créent. Les nouvelles alliances éducatives, tout comme celles établies dans les entreprises, mettent l'école, vue comme une «organisation apprenante», au centre d'un mouvement sans précédent. La compétition fait place à la collaboration. On s'échange ou on met en commun les ressources nécessaires à l'accomplissement d'un mandat. L'information circule et la formation profite de la transposition de projets-pilotes tentés dans d'autres régions ou des outils conçus dans d'autres milieux.

A l'heure actuelle, les divers partenaires ont tendance à exploiter de nouvelles modalités de soutien, plus souples et mieux adaptées. Les cours hors campus et ceux de la télé-université, les fins de semaine intensives, les stages intégrés, l'expérimentation en classe font depuis longtemps partie des habitudes universitaires qui ont trait au perfectionnement des enseignants. Cependant, c'est avant tout le soutien des collègues, de l'équipe, du réseau qui semble aujourd'hui indispensable pour rompre l'isolement ou pour maintenir la qualité de son engagement. Diverses formules applicables peuvent alors être retenues à l'instar de:

- La valorisation de parcours multiples (récits de vie, témoignages, etc.).
- La reconnaissance des acquis individuels.
- La conseillancce pédagogique en fonction des demandes de consultation.
- L'encadrement pédagogique dans la gestion de projets.
- La supervision d'activités liées à la vie dans l'école.

[début de la page 49 du texte original]

- L'animation quotidienne, avec ses fonctions de relance, de clarification, de confrontation.
- L'écoute active sous tous les aspects de la vie scolaire.
- Le soutien des collègues dans les petits groupes de développement, de réflexion, de recherche, d'objectivation, etc.
- L'entretien métaméthodologique favorisant l'objectivation des pratiques en compagnie d'une

personne-ressource.

- L'accompagnement sous forme de rencontres régulières, de préférence dans le milieu de travail.
- L'étayage avec soutien décroissant selon la progression des gains d'autonomie.
- La modélisation pour l'imprégnation de nouvelles façons de faire.
- L'observation réciproque doublée de la rétroaction nécessaire à l'amélioration des pratiques pédagogiques respectives.
- Le tutorat ou le jumelage interactif (lors d'un partage des responsabilités).
- Le parrainage d'un enseignant expérimenté au moment de l'acquisition de nouvelles compétences.
- La présence d'un audit pour examiner la pertinence des contenus et l'efficacité des modalités des plans de formation retenus dans un milieu scolaire donné.
- La valorisation du développement professionnel sous d'autres formes que la délivrance de diplômes (attestation de participation, privilèges, participation à un colloque, attribution de subvention ou de matériel pédagogique, etc.).
- La création de projets-pilotes faisant appel à divers partenaires actifs du monde de l'éducation et du monde des affaires.

Sous le signe de l'interdépendance, chaque personne peut donner ou recevoir un soutien, quel que soit son rôle dans la vie de l'école. Dans une configuration systémique, l'engagement de chaque individu est essentiel. A grande échelle, dans une optique de partage, il revient aux régions de tenter, de leur propre chef ou sous l'égide du MEQ, de souligner et de reconnaître de toutes les manières possibles les initiatives tentées, la grande disparité des actions, la variété des ressources utilisées, les difficultés surmontées, l'originalité des solutions retenues. Accompagner les milieux scolaires dans leur gestion du changement requiert de la souplesse mais aussi une grande transparence.

Pour une pédagogie de l'échange

Conscients de vivre à l'ère planétaire, dans un contexte de globalisation et de mondialisation, nous avons besoin de communiquer avec les autres pour nous aider à nous définir. Bien que les motivations soient diverses au départ, certaines initiatives gagneraient à être valorisées parce qu'elles traduisent un réel désir d'agir en profondeur sur des institutions appelées à se réinventer.

Que ce soit par l'ouverture de l'école à la collectivité de plus en plus multiculturelle ou par l'utilisation des ressources humaines du milieu social, les rapprochements sont possibles, voire souhaitables. Que l'on considère la libre circulation du personnel enseignant, le jumelage de classes ou l'échange d'enseignants, l'échange de matériel didactique, l'échange d'idées, les stages en différé ou d'un poste à un autre, les rencontres virtuelles dans le cyberspace, nous pouvons nous demander si nous avons exploré présentement toutes les possibilités d'enrichissement d'un milieu scolaire en misant sur la mobilité des personnes et des structures. Tout échange comporte des risques, d'où son fort pouvoir déstabilisateur et régénérateur. La quantité d'expériences effectuées à ce jour témoigne des ressources dont on dispose pour mettre en place ce type de formation dans notre système éducatif.

Vers une évaluation continue

S'il faut songer à évaluer de façon continue les résultats des diverses expériences tentées sur le plan de la formation continue, c'est surtout afin de modifier les parcours, de s'assurer qu'il y a toujours croissance, progression, satisfaction et non qu'on s'enlise dans de nouvelles habitudes plus modernes, certes, mais capables également de provoquer de l'inertie ou de l'enfermement. Il ne faut surtout pas craindre de s'interroger, de s'observer, de se réajuster sans cesse dans un souci de cohérence qui force à sortir d'une forme sournoise d'immobilisme. Si l'on recueille les témoignages spontanés des milieux qui ont entrepris une démarche de changement et qui se sont dotés de moyens leur permettant d'innover, on constate que la modification des attitudes et des comportements favorise l'accroissement de l'estime de soi et de la compassion à l'égard des autres, l'engagement de dialogues plus fructueux, l'émergence de nouvelles attitudes, l'entreprise de nouvelles démarches de coopération et de solidarité. L'enthousiasme est alors au rendez-vous, avec toute la puissance de motivation qu'il sous-tend.

Jalons pour une culture du changement

Au seuil du troisième millénaire, il s'agit peut-être de mettre en lumière le rôle clé de la formation continue dans la vie des individus. L'extrême mobilité des expériences, la variété des contextes, la complexité de l'enseignement font en sorte qu'un vaste chantier se dessine avec divers lieux d'ancrage. La réémergence de la notion de PROJET, soutenu, discuté et accepté par l'équipe-école, favorise la mise en oeuvre d'activités communes. Destiné à allier la motivation et l'efficacité, le projet, qu'il soit restreint ou vaste, permet d'élargir les compétences, de susciter des initiatives, de stimuler le sens de l'organisation tout en conférant de l'autonomie et de la responsabilité à ses acteurs. Pour réaliser un projet ou résoudre un problème, on met en place les conditions nécessaires à un développement axé sur l'intériorisation et sur l'intégration. Le droit à l'erreur, la confiance, le respect, l'envie de chercher avec les autres, le plaisir de créer font ressortir les aspects affectifs, cognitifs et sociaux de tout apprentissage, même de celui qui est effectué dans un programme de formation continue.

Comment, dès maintenant, aménager des carrefours où se croisent différentes visions pédagogiques et culturelles? Il faut miser sur la capacité, la force de caractère, le désir de dépassement des individus et des équipes pour se constituer un capital d'expérience, de réflexion, d'imagination, d'humour et pour oublier les écueils que peuvent constituer le désengagement ou la démobilisation. Cela suppose qu'ait eu lieu une concertation pédagogique entre les divers agents d'éducation pour une meilleure harmonisation des actions, afin de se doter d'un regard neuf, de susciter des attitudes d'écoute et d'ouverture, se sortir de ses propres valeurs et représentations, de maîtriser sa propre subjectivité. L'enjeu véritable de la formation continue? Une leçon de responsabilité individuelle et collective: savoir cultiver une volonté de dépassement et d'innovation permanente.

Références

[<Note *>](#) Monique Le Pailleur est conseillère pédagogique à la Commission scolaire de Huntingdon.

[<Note 1>](#) Il s'agit de la poursuite d'une réflexion amorcée en Montérégie par un groupe de travail dont le mandat portait sur la formation continue du personnel scolaire et qui a été soumise aux autres groupes de travail à la fin de Mission 95.

[<Note 2>](#) FAURE, Edgar et autres, *Apprendre à être*, Paris, UNESCO, Fayard, 1972, p. 163.

[<Note 3>](#) PAQUETTE, Claude, *La formation continue du personnel scolaire*, Direction régionale de la Montérégie, Ministère de l'Éducation, Mission 95: Esquisse n° 8, *Document de travail*, 1995, p. 7.