

# 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

Conseil supérieur de l'éducation  
25 mars 2015

depuis  
1964

# Le point de départ

Dix ans après la parution de son avis sur la profession enseignante.

Le DP, une nécessité et une exigence.

L'expérience ne suffit pas...

Le DP 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, notamment en favorisant une organisation du travail qui le rend possible. Donc une responsabilité partagée.

Une source potentielle de valorisation professionnelle.

Dissocier DP et évaluation administrative du PE.

# Une définition

... le DP est un processus de changement, de transformation, par lequel les enseignants parviennent peu à peu à améliorer leur pratique, à maîtriser leur travail et à se sentir à l'aise dans leur pratique. ([Uwamariya et Mukamurera, 2005, p. 148.](#))

# Une définition

[L]e DP peut certainement être associé à une forme d'apprentissage professionnel où les enseignantes et les enseignants s'associent à d'autres professionnels [au premier chef leurs pairs] pour trouver des solutions à des problèmes rencontrés antérieurement et actualisés dans des artefacts physiques et intellectuels. Ce faisant, ils développent de nouvelles façons d'agir et de comprendre, mais peuvent également transformer de façon radicale le contexte dans lequel s'inscrivent leurs actions [notre traduction]. [Wells, 1993, p. 144.](#)

# deux perspectives

Perspective développementale et perspective professionnalisante.

Deux perspectives complémentaires qui permettent de considérer tour à tour l'individu, son cheminement professionnel, son appartenance à un groupe et à une institution.

# Une responsabilité partagée

L'individu, le collectif et l'institution.

Des besoins individuels, professionnels et institutionnels à négocier.

Des activités multiples et variées (la formation, l'autoformation, l'enseignement, le travail qualifiant).

# Un consensus...?

Des travaux appellent de leurs vœux une culture du DP continu.

Un consensus sur l'importance du DP et plusieurs moyens sont mis en avant pour passer de la parole à l'action.

Malgré cela, aujourd'hui encore, les initiatives apparaissent fragmentées, sans liens explicites entre ce qui est individuel et ce qui est collectif, entre les besoins personnels, professionnels et organisationnels.

Des discussions sur le partage des responsabilités, le caractère obligatoire ou volontaire du DP, sa subordination aux politiques institutionnelles (la réforme...), ses modalités, ses conditions, etc.

# Ce que révèlent les données recueillies sur la situation du DP au sein des écoles secondaires

L'enquête et les consultations initiées par le Conseil ont mis à jour des initiatives inspirantes. *A contrario*, elles ont aussi révélé la persistance de conditions peu favorables à une démarche réfléchie inscrite dans le moyen et le long terme.

## ***Rôle et responsabilités de chacun***



# Ce que révèlent les données recueillies sur la situation du DP au sein des écoles secondaires

## *Le personnel enseignant*

Le PE est placé (ou consent à se placer) dans la position du client ou du consommateur.

Peu d'enseignantes et d'enseignants inscrivent les activités de DP dans une démarche planifiée.

# Ce que révèlent les données recueillies sur la situation du DP au sein des écoles secondaires

## *Les directions d'école secondaire*

Malgré l'importance que les directions d'école accordent au leadership pédagogique, dans la réalité, peu d'entre elles lui donnent un statut prioritaire.

Facteurs explicatifs.

# Ce que révèlent les données recueillies sur la situation du DP au sein des écoles secondaires

## *Les directions générales et les services éducatifs*

Une volonté importante de contribuer au DP du PE. Par contre, un fossé plus ou moins large entre les perceptions des différents acteurs.

L'arrimage entre les besoins du PE et les mesures prises par les services éducatifs de la CS constitue le principal défi.

Rôle central actuellement joué par les services éducatifs et, plus particulièrement, par les conseillères et conseillers pédagogiques.

# Ce que révèlent les données recueillies sur la situation du DP au sein des écoles secondaires

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

Soutien accordé par le Ministère pour que les CS puissent répondre aux besoins de DP de leur PE.

Désinvestissement financier.

Offre d'activités de DP essentiellement consacrée aux besoins organisationnels (réforme du curriculum, introduction des conventions de partenariat et de gestion de la réussite éducative, bulletin unique, tableaux blancs interactifs, etc.).

# Ce que révèlent les données recueillies sur la situation du DP au sein des écoles secondaires

## *Les universités*

Importance d'insuffler au PE en devenant le goût d'apprendre tout au long de la vie, et ce dès la formation initiale.

Diversifier leur offre de formation.

# Ce que révèlent les données recueillies sur la situation du DP au sein des écoles secondaires

## *Les organisations syndicales*

Le dossier de l'insertion professionnelle du personnel débutant.

Il est impossible d'avoir un portrait des actions locales des syndicats en matière de DP.

Des structures de participation du PE prévues dans les conventions collectives (dont le comité de perfectionnement).

Deux initiatives d'exception : le Centre des enseignantes et des enseignants à Montréal (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.

# Ce que révèlent les données recueillies sur la situation du DP au sein des écoles secondaires

## *Les associations professionnelles et autres ressources*

Il n'existe pas d'association professionnelle fédérant l'ensemble des enseignant.es du secondaire.

Le secteur anglophone et le secteur privé disposent d'associations professionnelles qui contribuent régulièrement à l'offre d'activités de DP destinées au PE.

## Ce qui se dégage de ces données...

L'absence d'une vision partagée.

L'offre d'activités de DP est peu différenciée.

Le recours au personnel expérimenté.

Les activités de DP se transforment lentement.

L'expression de la demande constitue l'un des maillons faibles de la gestion du DP du PE.



# Ce qui se dégage de ces données...

## ***Quelques observations sur les conditions d'implantation***

Deux obstacles majeurs: le temps et les ressources financières.

La contrainte temporelle est de loin la plus souvent mentionnée.

Les sources de financement sont variées et leur gestion est très morcelée.

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.

# Ce que nous dit la recherche...

Les pratiques efficaces de développement professionnel ont des effets positifs sur le PE.

Aussi effets positifs sur les élèves et indirectement sur les établissements et le système scolaire, notamment par le rôle qu'elles peuvent jouer dans la réussite des réformes.

Relation bidirectionnelle entre DP et réussite d'une réforme.

# Ce que nous dit la recherche...

Le DP efficace ([Elmore, 2002, p. 6-7](#)) :

Met l'accent sur une mission bien articulée ou un objectif ancré dans les apprentissages des élèves relatifs aux disciplines et aux habiletés de base.

Découle de l'analyse de l'apprentissage par les élèves de contenus particuliers dans des contextes particuliers.

Met l'accent sur des questions précises liées au curriculum et à la pédagogie :

- qui découlent de la recherche et de pratiques exemplaires;
- qui ont un rapport avec des questions particulières en matière d'enseignement et d'apprentissage des disciplines ainsi que des habiletés dans un véritable contexte de classe.

# Ce que nous dit la recherche...

Le DP efficace ([Elmore, 2002, p. 6-7](#)) :

Inclut une théorie clairement articulée ou un modèle de l'apprentissage des adultes.

Développe, renforce et soutient le travail de groupe :

- pratiques de collaboration à l'intérieur de l'école;
- réseautage d'écoles.

Engage la participation active de la direction et des employés de l'école.

Garde le cap au fil du temps (amélioration continue).

# Ce que nous dit la recherche...

Le DP efficace ([Elmore, 2002, p. 6-7](#)) :

Modélise des pratiques efficaces :

- introduites dans les écoles et dans les classes;
- cohérentes avec le discours.

Recourt à l'évaluation :

- suivi actif de l'apprentissage des élèves;
- rétroaction sur l'apprentissage et la pratique de l'enseignant.

« Cet exposé du consensus repose largement sur les premières normes de développement professionnel adoptées en 1995 par le National Staff Development Council » [notre traduction] ([p. 6](#)).

# Ce que nous dit la recherche...

## Obstacles au DP

LA CULTURE SOLO.

LA CROYANCE SELON LAQUELLE L'EXPÉRIENCE ÉQUIVAUT À L'EXPERTISE ET QUE TOUS LES ENSEIGNANTS SONT ÉGAUX DANS LA PRATIQUE (PERSONNE N'A RIEN À APPRENDRE OU À ENSEIGNER AUX AUTRES).

LA STRUCTURE INDIFFÉRENCIÉE DE LA CARRIÈRE.

LA CONCEPTION DU TRAVAIL QUI DISTINGUE TEMPS DE FORMATION ET TEMPS DE TRAVAIL.

LA CULTURE DE PASSIVITÉ ET D'IMPUISSANCE, QUI TRAVAILLE CONTRE L'AMÉLIORATION EN ATTRIBUANT LES DIFFICULTÉS AUX FACTEURS EXTERNES.

# L'expertise en DP: son importance

En général, les connaissances et les compétences sont au cœur de l'amélioration des écoles. Si vous ne savez pas quels types de connaissances et de compétences sont nécessaires pour améliorer l'apprentissage des élèves, si vous ne pouvez pas reconnaître les différents niveaux d'expertise dans cette connaissance de base, et si vous n'avez aucune théorie sur la façon de construire une plus grande expertise dans la pratique de l'enseignement, alors il est peu probable que le fait de consacrer davantage de ressources au perfectionnement professionnel changera quoi que ce soit dans l'apprentissage des élèves [notre traduction]. ([Elmore, 2002, p. 19.](#))

# Les orientations proposées par le Conseil

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

Le Conseil invite le PE à s'engager activement, comme pédagogue cultivé et comme professionnel de l'enseignement, dans une démarche réfléchie de DP:

- a. en se dotant d'un projet personnel de DP tangible;
- b. en discutant de son projet de DP avec la direction lors d'entretiens pédagogiques prévus à cette fin;
- c. en contribuant à l'élaboration d'un projet collectif de DP au sein de son école.



# Les orientations proposées par le Conseil

Le Conseil recommande au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport :

1. De créer des postes particuliers d'enseignant.es *experts et émérites*, accessibles par voie de concours, lorsque les fonctions à accomplir sont significativement plus complexes, c'est-à-dire lorsqu'elles requièrent une diversité plus importante au regard des compétences professionnelles ou un niveau de maîtrise supérieur, et offrir une rémunération en conséquence.

Dans l'attente de la création de ces postes particuliers :

2. De réintégrer les conseiller.es pédagogiques dans le corps professoral, tout en maintenant leur fonction.
3. De financer, au sein de chaque école, la libération d'une enseignant.e qui accompagne en continu ses pairs dans leur démarche de DP (élaboration, mise en œuvre et suivi des projets de DP).

# Les orientations proposées par le Conseil

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

**LE CONSEIL RECOMMANDE**

**À chaque direction d'école :**

D'instaurer un mécanisme d'*entretien pédagogique* au sein de son école, c'est-à-dire, un espace-temps qui lui permet de s'entretenir avec chaque enseignant.e pour échanger sur son projet de DP et en assurer le suivi.

# Les orientations proposées par le Conseil

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

**LE CONSEIL RECOMMANDE**

**À chaque direction d'école :**

De s'engager activement dans une démarche de DP:

- a. en se dotant d'un projet personnel de DP dont il peut témoigner d'une façon tangible;
- b. en discutant de son projet de DP avec la direction générale lors d'**entretiens pédagogiques** prévus à cette fin.

# Les orientations proposées par le Conseil

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

**LE CONSEIL RECOMMANDE**

**À chaque direction d'école :**

D'exercer son leadership pédagogique pour susciter une réflexion collective sur le DP qui :

- mobilise toutes les enseignant.es de son école;
- permet de déterminer en collégialité un mécanisme qui soutienne chaque individu dans l'élaboration de son projet de DP;
- permet de déterminer en collégialité les stratégies à mettre en œuvre au sein de l'école pour faire du DP une réalité quotidienne basée sur l'analyse de sa pratique, dans le but de répondre aux besoins individuels, professionnels et organisationnels.

# Les orientations proposées par le Conseil

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

## **À chaque direction d'école :**

De créer les conditions favorables pour que le DP individuel et collectif s'inscrive dans le quotidien de la pratique enseignante :

- climat (environnement favorable à la collaboration, au partage entre pairs);
- processus formalisé et accompagné d'expression de la demande;
- espace-temps dédié : (ex. : journées pédagogiques, ½ journée par cycle).

# Les orientations proposées par le Conseil

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

### **LE CONSEIL RECOMMANDE**

#### **À l'enseignante et à l'enseignant :**

De contribuer aux réseaux d'échange professionnel (ex. : associations professionnelles, communauté d'apprentissage professionnel, publications, portails disciplinaires ou thématiques, projet de recherche).

# Les orientations proposées par le Conseil

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

### **LE CONSEIL RECOMMANDE**

#### **Aux commissions scolaires :**

De poursuivre et d'accroître le soutien aux activités de partage des connaissances et de diffusion des initiatives innovantes (ex. : communauté d'apprentissage professionnel, plateforme Web, codéveloppement).

# Les orientations proposées par le Conseil

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

### **LE CONSEIL RECOMMANDE**

#### **Aux organisations syndicales et aux associations professionnelles :**

D'inciter leurs membres à s'engager activement dans la définition, l'élaboration, la réalisation et l'évaluation d'un projet personnel et collectif de développement professionnel.



# Les orientations proposées par le Conseil

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

### **LE CONSEIL RECOMMANDE**

#### **Aux organisations syndicales et aux associations professionnelles :**

De contribuer à la réflexion sur les moyens qui permettront de lever les obstacles à un développement professionnel qui s'inscrit dans le quotidien de la pratique enseignante (ex. : aménagement du temps, ressources humaines et financières).

# Les orientations proposées par le Conseil

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

### **LE CONSEIL RECOMMANDE**

#### **Aux ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport :**

De redonner son statut d'organisme indépendant au Comité d'orientation sur la formation du personnel enseignant (COFPE) pour qu'il puisse de nouveau jouer son rôle de conseiller d'État en matière de formation du personnel enseignant.

# Les orientations proposées par le Conseil

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

### **LE CONSEIL RECOMMANDE**

#### **Aux ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport :**

De réinvestir financièrement dans les activités de développement professionnel du personnel enseignant, dans le soutien des initiatives locales et régionales et dans leur rayonnement :

- a. en soutenant la diffusion des résultats de recherche, de l'offre de formation et du partage des expériences de manière à favoriser l'appropriation optimale des connaissances en rapport avec le développement professionnel par les différents acteurs concernés;
- b. en encourageant et en soutenant la recherche sur le développement professionnel, notamment celle qui a pour objet d'évaluer et de définir les bonnes pratiques;
- c. en assurant une participation financière de base aux associations professionnelles du personnel enseignant.

# Conseil supérieur de l'éducation

[www.cse.gouv.qc.ca](http://www.cse.gouv.qc.ca)