

ÉVOLUTIONS DE CARRIÈRES LIÉES AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Comment donner les moyens aux enseignants de faire face à l'avenir au travers du développement professionnel ?



Professeure Ee-Ling Low, Doyenne, formatrice d'enseignants, Institut national de l'enseignement, Université technologique de Nanyang, Singapour. Avec la contribution de **Jarrood Tam Chun Peng**, Bureau de la formation de enseignants, Institut national de l'enseignement, Université technologique de Nanyang, Singapour.

I. **Quelle est la politique du développement professionnel du personnel enseignant à Singapour ?**

Singapour prend le développement professionnel (DP) pour les formateurs très au sérieux et accorde de l'importance à celui de chaque enseignant tout au long de sa carrière. De la même façon que les enseignants s'engagent à développer pleinement le potentiel de chaque élève, le ministère de l'Éducation de Singapour s'attache profondément au développement professionnel des enseignants. Un effort soutenu par le cadre TEACH⁸, qui met en place des mesures visant à aider les professeurs aux options de carrière, DP et flexibilité plus élevés à gérer leurs vies professionnelle et personnelle. Elles incluent les composantes suivantes :

- Professionnalisme de l'enseignant
 - Éthique du métier d'enseignant
 - Branches disciplinaires
 - Communautés de formation professionnelle
- Engagement
 - Partenaires RH dédiés aux directeurs d'école
 - Points d'engagement multiples pour les enseignants
- Ambitions
 - SkillsFuture pour les formateurs (réponse plus approfondie à ce sujet dans la troisième partie)
 - Soutien au développement professionnel à plein temps et continu
- Carrière
 - Parcours professionnels multiples (réponse plus approfondie quant à leur contribution au DP dans la deuxième partie)
 - Choix étendu de postes clés dans les écoles
 - Plus de postes de renforcement de compétences au siège du ME
- Harmonie
 - Programmes d'enseignement à temps partiel et complémentaire
 - Clause de congés sans solde

⁸ <https://beta.moe.gov.sg/careers/become-teachers/pri-sec-jc-ci/professional-development/teach-framework>

- Directives pour une meilleure gestion de la charge de travail

Le DP occupe une position centrale dans la composante « Ambitions », ce qui permet aux enseignants de s'approprier leurs propres épanouissements personnel et professionnel. Ceux-ci sont guidés par le ministère de l'Éducation (ME) et les chefs d'établissements, lesquels connaissent les ambitions et besoins des enseignants, ainsi que les besoins du système et de l'école.

Pour ce faire, le ministère de l'Éducation (ME) a mis au point des programmes, initiatives et cadres visant à soutenir le développement des enseignants de sorte que ces derniers puissent acquérir les cinq profils clairement définis et souhaités au XXI^e siècle, lesquels sont représentés dans le Modèle de perfectionnement des enseignants (MPE⁹), à savoir :

1. le Formateur éthique,
2. le Professionnel compétent,
3. le Leader transformationnel,
4. le Bâtitteur de communauté et,
5. l'Apprenant collaboratif.

Le MPE est un cadre d'apprentissage visant à soutenir l'organisation du DP. On planifie les cours en fonction de la compétence que les enseignants souhaitent développer. Le Continuum d'apprentissage du MPE, une approche cohérente et complète, aide les professeurs à planifier leur DP.

Le MPE aligne les domaines d'apprentissage fondamentaux d'épanouissement et de développement professionnels holistiques des enseignants avec les compétences et aptitudes que les élèves doivent développer au XXI^e siècle. Il fait partie du Cadre des compétences et des profils d'élèves du XXI^e siècle (21stCC¹⁰) et les compétences ont pour vocation de transformer les élèves en :

1. personnes confiantes,
2. apprenants autonomes,
3. citoyens engagés et,
4. contributeurs actifs.

Les enseignants bénéficient d'un appui structurel dans leur DP et se voient attribuer un crédit annuel de 100 heures de formation prises en charge. Le ME, qui a bien conscience que le DP ne doit pas empiéter sur le temps passé à l'école, a créé le Programme de congés et de packages de développement professionnel. Celui-ci englobe une multitude de bourses, prêts étudiants et clauses relatives aux congés¹¹ grâce auxquels les enseignants peuvent perfectionner leurs connaissances dans différents domaines de spécialisation pédagogique : psychologie et orientation pédagogiques, études curriculaires, tests et mesures pédagogiques, politique et administration pédagogiques, pour ne citer que ceux-là.

⁹ <https://academyofsingaporeteachers.moe.edu.sg/professional-excellence/teacher-growth-model>

¹⁰ <https://beta.moe.gov.sg/education-in-SG/21st-century-competencies>

¹¹ <https://www.moe.gov.sg/careers/teach/teaching-scholarships-awards>

En collaboration avec l'Institut national de l'éducation (INE), l'Académie des enseignants de Singapour (AES) offre un large éventail de cours de DP pour mettre à niveau les connaissances professionnelles d'un professeur. Les branches disciplinaires, les académies d'enseignants et les instituts de langues œuvrent à la promotion d'une plus forte culture, dirigée par les enseignants, de la collaboration et de l'excellence professionnelles. Elle favorise l'implication personnelle des enseignants dans l'amélioration de la fraternité pédagogique tout entière. Le ME et l'INE organisent également des conférences dans le but de proposer des pistes de DP supplémentaires aux enseignants. Durant ces événements, ces derniers écoutent des exposés réalisés par d'éminents professeurs sur les pratiques d'apprentissage, d'enseignement et d'informations en recherche et ont aussi l'occasion de présenter leur propre recherche-action à la fraternité.

Autre institution vers laquelle se tourner pour le DP : le Centre d'excellence en enseignement et en apprentissage (CTLE)¹² situé au sein de l'école secondaire Yusof Ishak (YISS). Ce partenariat tripartite entre la YISS, l'AES et l'INE offre un modèle innovant de DP des enseignants dans un contexte authentique, où les professeurs peuvent observer des pédagogies progressives mises en œuvre dans une véritable salle de cours à travers des *masterclass* et des classes témoins, et assister à des ateliers et des séminaires.

En matière de recherche, de nombreux nouveaux professeurs auraient suivi le programme de formation des enseignants de l'INE qui inclut un volet consacré à la recherche en éducation. Ces professeurs stagiaires s'exposent ainsi au processus et à l'expérience de la conduite de recherche. À l'école, cette dernière peut prendre différentes formes. Les enseignants effectuent leurs propres recherches en milieu scolaire en menant des enquêtes à travers des projets scolaires, une *lesson study* ou une recherche-action dans leurs propres salles de classe. Autre exemple : des chercheurs de l'INE se rapprochent d'une école pour mener divers types de recherches auxquelles les enseignants peuvent collaborer ou participer. Il y a également la Communauté de formation en réseau professeur-chercheurs (CFRPC) qui a pour vocation de soutenir la culture de la méthode de l'investigation critique (EC)¹³ et du dynamisme de la recherche dans les écoles. Elle pousse les enseignants à devenir des praticiens réflexifs, encourage le leadership des professeurs dans la recherche et renforce les partenariats solides.

En plus de discuter du DP et de l'évolution de carrière avec leurs responsables, les enseignants peuvent aussi dépendre du Responsable du développement du personnel scolaire (RDPS), un enseignant expérimenté affecté à cette mission¹⁴. Les RDPS s'assurent de la bonne organisation du parcours de DP de chaque enseignant et veillent à ce qu'il convienne parfaitement à ses besoins ainsi qu'à ceux de l'école, et ce en exerçant plusieurs fonctions : un planificateur et concepteur de DP qui garantit l'adaptation des programmes de DP aux besoins du personnel, un expert en formation du personnel qui anime les cours de DP pour les enseignants, un coach et mentor sur site qui collabore avec les enseignants expérimentés et les responsables de départements pour conseiller et guider les professeurs dans le développement de leurs carrières, une personne ressource disposant d'un grand savoir-faire en pratiques d'enseignement, et un parrain du bien-être du personnel. Les RDPS suivent

¹²<https://academyofsingaporeteachers.moe.edu.sg/professional-excellence/centre-for-teaching-and-learning-excellence/professional-development-programmes-at-ctle-at-yiss>

¹³<https://academyofsingaporeteachers.moe.edu.sg/professional-excellence/critical-inquiry-in-professional-development>

¹⁴<https://academyofsingaporeteachers.moe.edu.sg/professional-excellence/networked-learning-communities/school-staff-developer-ssd-network>

également une formation en DP au sein de l'AES pour exercer ce rôle et font partir d'un réseau de RDPS.

Mis à part ce réseau de RDPS, on encourage les enseignants à rejoindre des communautés de formation professionnelle (CFP)¹⁵ au sein de leurs écoles, mais aussi auprès des enseignants d'autres écoles. Les CFP ont pour vocation d'améliorer la pratique pédagogique, ce qui encourage une culture de la collaboration et de l'excellence professionnelle dans les écoles et au sein du système éducatif singapourien tout entier. Au cœur d'une CFP efficace se trouve le processus d'investigation critique, lequel aide les enseignants à analyser leurs pratiques en salle de classe avec méthode et rigueur. Le concept d'investigation critique permet aux enseignants de maîtriser leur sujet, de perfectionner leur pédagogie, d'évaluer leurs performances et celles de leurs élèves. Ils peuvent ainsi opérer des changements conséquents au niveau de l'enseignement et de l'apprentissage dans leurs écoles. Des ateliers sont également organisés pour animer les CFP.

En lien avec les CFP, les Communautés de formation en réseau (CFR) regroupent des enseignants de différentes écoles qui travaillent ensemble et apprennent en équipe à analyser leur pratique et à y réfléchir. En plus de s'appuyer sur la théorie, la recherche et les bonnes pratiques, ils tirent mutuellement parti de leurs propres connaissances et expériences afin de construire ensemble de nouveaux savoirs.

Le Programme de détachement des enseignants (PDE) permet aussi aux enseignants de s'engager dans des détachements de courte période au sein d'organisations externes pour gagner en perspectives, en connaissances et en expérience. Il peut s'agir de détachements dans des institutions pédagogiques hors de la portée du ME, voire dans d'autres secteurs commerciaux.

Enfin, Singapour fournit aux enseignants autant de pistes d'opportunités de DP que possible parmi lesquelles ils peuvent choisir celle qui leur conviendra le mieux à un moment donné de leur carrière. Ce système permet aux professeurs d'assumer leur propre développement et s'aligne sur le mouvement de formation tout au long de la vie (analyse plus approfondie sur ce sujet en troisième partie).

II. Comment intègre-t-on le DP aux plans de carrière à Singapour ?

Comme chaque enseignant peut nourrir des ambitions d'avancement professionnel différentes, le ME a élaboré trois plans de carrière, à savoir le parcours Enseignement, le parcours Direction et le parcours Spécialiste (<https://www.moe.gov.sg/careers/teach/career-information>), pour donner aux enseignants les moyens d'évoluer en fonction de leurs aspirations. Chaque parcours dispose de différents niveaux de responsabilité et chaque niveau propose des programmes de développement et d'expériences coordonnés spécifiques qui préparent les professeurs à leurs responsabilités et rôles respectifs. À titre d'exemple, ceux qui choisissent le parcours Enseignement se voient offrir des opportunités de DP et d'avancement tout au long de leur carrière. Ceux qui s'engagent sur le parcours Direction doivent suivre les programmes majeurs de leadership assurés par l'INE : le Programme de gestion et de leadership dans les écoles (PGLE) pour les responsables de départements, ou le

¹⁵ <https://academyofsingaporeteachers.moe.edu.sg/professional-excellence/professional-learning-communities>

Programme des responsables d'éducation (PRE) pour les principaux et principaux adjoints. Au sein du parcours Spécialiste, le ME parraine les enseignants dans leurs études supérieures.

Le ME permet également aux enseignants de permuter aisément d'un parcours à l'autre à tout moment de leur carrière, dès lors qu'ils répondent aux normes et aux exigences du parcours. Ils emmènent ainsi le savoir-faire acquis lors du parcours précédent tout en étant stimulés par les défis du nouveau parcours. En outre, ce processus aide le système à retenir les enseignants expérimentés qui choisissent d'opérer une bifurcation et leur propose de nouveaux environnements de travail. Il contribue naturellement à perfectionner davantage les enseignants sur le plan professionnel dans la mesure où ces derniers doivent suivre des programmes de DP pour passer d'un parcours à un autre.

III. Quelles sont les évolutions récentes en matière de DP pour les enseignants à Singapour ? (« SkillsFuture pour les formateurs »)

En tant que nation, Singapour s'efforce de fournir des cours de DP à tous ses citoyens au sein de son initiative *SkillsFuture*. La formation tout au long de la vie y tient une place centrale. Conformément au mouvement de formation tout au long de la vie, le *SkillsFuture* pour les formateurs (SFF) met davantage l'accent sur l'amélioration des compétences des enseignants et la formation continue, et offre aux enseignants de nombreuses opportunités en la matière. Ce projet s'aligne également avec la toute nouvelle étape pédagogique, intitulée « Apprendre pour la vie : des chemins à retracer ». Le SFF n'a été lancé que plus tôt cette année et a été intégré au cadre TEACH. Cette feuille de route en DP englobe six domaines de pratique, parmi lesquels :

- Littératie en évaluation : Conception et utilisation d'outils d'évaluation dans un but bien précis et efficacement pour repérer et corriger les lacunes d'apprentissage
- Apprentissage basé sur l'enquête : Encouragement des élèves à poser des questions pertinentes et à utiliser des données probantes pour résoudre des problèmes complexes
- Pédagogie différenciée : Adaptation des stratégies pédagogiques pour développer pleinement le potentiel des élèves aux forces, centres d'intérêt et besoins différents
- Soutien aux élèves à besoins éducatifs particuliers (EBEP) : Mise en œuvre de stratégies de soutien pour les élèves à besoins éducatifs particuliers
- e-Pédagogie : Mise à profit des technologies numériques pour approfondir l'apprentissage des élèves
- Développement de la personnalité et éducation à la citoyenneté (DPEC) : Développement des compétences personnelles, sociales et émotionnelles des élèves et soutien à leur bien-être mental

Source : <https://www.moe.gov.sg/microsites/cos2020/skillfuture-for-educators.html>

Il convient de noter que ces domaines existent tous depuis longtemps dans le système éducatif de Singapour, mais leur mise en valeur est récente, en raison des changements et besoins mondiaux et locaux survenus dernièrement. Chacun de ces domaines s'articule en quatre niveaux. L'INE est responsable du niveau Débutant dans lequel les enseignants démarrent leur carrière en tant que professeurs stagiaires, tandis que les autres niveaux sont à la charge de l'INE, du ME et de l'AES. Il s'agit du niveau Compétent où on élargit et approfondit ses compétences dans un domaine, du niveau Expert

où on acquiert des compétences solides et des capacités d'adaptation dans un domaine, et le niveau Maître où on est en mesure de diriger efficacement les autres dans un domaine.

Le *SkillsFuture* pour les formateurs se trouve actuellement à l'étape initiale où tous les partenaires, à savoir l'INE, le ME et les écoles, collaborent étroitement pour renforcer chacun de ces six domaines. Pour les enseignants en formation initiale, l'INE travaille avec le ME afin d'intégrer et de renforcer ses programmes de formation des enseignants pour répondre aux niveaux de pratique débutants dans les six domaines. Pour les enseignants en poste, ils sont encouragés à travailler afin d'atteindre le niveau Compétent dans chacun des six domaines sur les 5 prochaines années, que ce soit au sein de l'AES ou de l'INE. Cet accomplissement ne doit pas nécessiter plus de 20 heures de DP. Les exigences mises à jour en matière de DP incluront ces six domaines, avec un volume horaire de 100 heures par an.

Les six domaines bien définis du SFF arrivent à point nommé dans la mesure où le système fait face aux dispositions de l'éducation malgré la pandémie globale qui a mis en avant la nécessité d'assurer le bien-être mental des élèves (via le Développement de la personnalité et l'éducation à la citoyenneté), d'effectuer une transition vers les modes d'apprentissage à la maison/mixte et le Programme d'apprentissage numérique personnel (PANP) si nécessaire (via les e-pédagogies) et d'utiliser l'évaluation pour informer les enseignants sur l'apprentissage des élèves, notamment en ces temps de pandémie (via la littératie en évaluation), de satisfaire les besoins des élèves à besoins éducatifs particuliers (EBEP) pendant les périodes de confinement et dans les salles de classe traditionnelles (via les besoins éducatifs particuliers) et de mettre en pratique la pédagogie différenciée, à plus forte raison au vu des nouvelles initiatives comme le rassemblement de tous les élèves du secondaire par discipline plutôt que leur répartition par cursus scolaire (via la pédagogie différenciée).

Références

Goodwin, A. L., Low, E. L., & Darling-Hammond, L. (2017). *Empowered educators in Singapore: How high-performing systems shape teaching quality*. San Francisco: Jossey-Bass.