

## CONCLUSION

Cette recherche doctorale s'avère enrichissante à plus d'un point de vue. Tout d'abord, elle a permis d'apporter quelques éclairages sur l'évaluation d'une formation continue de type ouvert «*in vivo*». Cette formation est caractérisée par une programmation ouverte, une codécision (intervenants, apprenants) sur le contenu des activités et sur des activités distinctes dans leur nature et interreliées dans leur application. L'aspect méthodologique a nécessité l'élaboration et la mise en œuvre d'un dispositif d'enquête varié et substantiel. La variété provient de l'utilisation de plusieurs méthodes et techniques de collecte de données; d'abord et surtout de nature qualitative, mais également de nature quantitative. Cette utilisation de méthodes variées, auprès de plusieurs groupes d'individus, a été échelonnée sur une période bien planifiée permettant de traiter les données antérieures pour les utiliser dans les étapes subséquentes de collecte d'information. Il en résulte une triangulation des méthodes et des données mais également une triangulation indéfinie. Un tel dispositif de recherche génère toutefois une quantité appréciable de matériel empirique dont il faut extraire les données pertinentes ou génératrices de sens. Un tel volume de matériel, à la fois matériel invoqué, matériel suscité et matériel provoqué, confirme le caractère multi-méthodologique de cette recherche qui se veut, en soi, une contribution originale à l'examen des résultats et des conditions de la formation continue des directeurs d'établissement. Toutefois, s'il est un aspect où il aurait été intéressant de pousser plus loin cette investigation, c'est celui de l'observation directe de l'opérationnalisation des compétences des directeurs d'établissement dans leur milieu de travail. Cette forme d'observation aurait permis d'ajouter des données pertinentes à la recherche mais elle aurait requis en contrepartie, compte tenu d'un ensemble de lieux à observer presque simultanément, la disponibilité d'une équipe de recherche assez nombreuse et expérimentée. Il est donc permis de constater que malgré l'identification et la description de certaines balises méthodologiques sur l'évaluation de la formation continue, les besoins relatifs à la construction du savoir méthodolo-

gique en ce domaine restent grands. Il serait ainsi souhaitable de pousser plus loin sur cette lancée et d'entreprendre des recherches en variant les dispositifs méthodologiques sur la formation et le développement des compétences.

Cette forme de recherche évaluative, portant sur la formation continue et l'évolution des compétences, s'inscrit tout à fait dans une tendance de compréhension des phénomènes générateurs de valeur ajoutée pour les individus comme pour les organisations. Elle apporte ainsi un éclairage supplémentaire à un domaine crucial pour le développement de l'individu ou de l'organisation. Le vécu des gestionnaires scolaires n'échappe pas à cette réalité car on leur demande d'agir dans des situations et des contextes changeants, nouveaux et dont les issues ne sont pas tracées à l'avance.

Sur l'aspect des conditions de formation, les résultats de cette recherche évaluative permettent de mieux comprendre les composantes et la dynamique d'un système de formation dit ouvert ou à «géométrie variable». En effet, l'identification et la compréhension des conditions de formation, d'abord comme des unités différenciées mais également dans leur relation d'interdépendance les unes des autres permet d'analyser des situations particulières dans un ensemble plus grand, à valeur plus générale.

La question des améliorations que la formation continue apporte à l'évolution des compétences des directeurs d'établissement prend une première forme par l'identification d'une série de compétences qu'il est possible de traduire dans un corpus cohérent et fidèle à la réalité contemporaine de l'exercice de cette profession. La simple identification de ces compétences constitue en soi un apport significatif au développement et à la connaissance de cette fonction. En effet, la constitution du «corpus professionnel» (knowledge and skill base) de la fonction de directeur d'établissement au Québec est peu documentée. Une telle base de données se construit par le regroupement de plusieurs recherches sur la fonction et la présente étude peut certainement y contribuer. Sous une deuxième forme, il est possible de constater que l'évolution des compétences suit un rythme formé d'allers-retours permettant la régulation, l'approfondissement et une plus grande maîtrise des compétences jugées, par les directeurs, comme fondamentales à la pratique professionnelle. De plus, la distribution même des compétences dans des strates retrouvant leur utilité selon la diversité et la complexité des situations, met en évidence

que la formation a contribué à développer des compétences de hauts niveaux pour les gestionnaires.

Enfin, force est de constater que la société actuelle et à venir va maintenir une pression de renouvellement des compétences sur les individus et sur les organisations dans lesquelles ils œuvrent. D'une part, les individus devront, pour affronter les situations nouvelles et variées, renouveler sur une base continue leur capital de compétences. C'est cet aspect qui, en premier lieu, assurera leur valeur et même leur avenir sur un marché du travail en pleine évolution. D'autre part, les organisations, si elles veulent croître et même survivre, auront à gérer un capital de compétences qui sera, en quelque sorte, leur principal levier de développement. Des approches appropriées de formation continue constituent un «*sine qua non*» pour relever cet enjeu individuel et collectif de l'évolution des compétences des travailleurs d'aujourd'hui et de demain.