

**PERFECTIONNEMENT
PROFESSIONNEL**

**Guide de
planification
globale**



Un message des partenaires en éducation

Le présent guide a été mis au point par un comité des partenaires en éducation de l'Alberta afin d'appuyer les autorités scolaires et les écoles dans l'élaboration de plans globaux de perfectionnement professionnel. Le perfectionnement professionnel désigne la vaste gamme d'activités exercées individuellement et collectivement par le personnel des autorités scolaires afin d'améliorer leurs pratiques et de renforcer l'apprentissage des élèves. Les programmes et les ressources de perfectionnement professionnel à l'intention des membres du personnel des écoles sont fournis par plusieurs organismes, y compris les autorités scolaires, l'Alberta Teachers' Association, les consortiums régionaux de perfectionnement professionnel de l'Alberta, Alberta Education et les facultés d'éducation des universités de l'Alberta.

Nous espérons que ce guide soutiendra, à l'échelle communautaire, un processus coopératif de discussions et de planification chez les partenaires en éducation. Pour y arriver, le guide pose des questions de base sur la façon d'élaborer un plan global de perfectionnement professionnel. Les réponses à ces questions fondamentales seront apportées localement, car les circonstances propres à chaque autorité doivent influencer sur les éléments du plan. Dans ce guide, le terme *autorités* désigne les autorités scolaires de l'Alberta, y compris les écoles privées et à charte. Le terme *personnel de l'autorité* désigne les enseignants brevetés et les administrateurs des écoles, le personnel non enseignant et tout autre personnel visé par l'autorité scolaire ou l'école dans son plan global de perfectionnement professionnel.

Le processus de planification décrit dans ce guide se fonde sur la conviction qu'une collaboration entre les partenaires en éducation est essentielle à la prestation de programmes de perfectionnement professionnel efficaces à l'échelle de l'école et de l'autorité. La collaboration appuie la prestation de tels programmes qui, à son tour, se traduit par une amélioration des pratiques pédagogiques et de l'apprentissage des élèves.

- Alberta Education
- Consortiums régionaux de perfectionnement professionnel de l'Alberta
- Alberta School Boards Association
- Alberta Teachers' Association
- College of Alberta School Superintendents
- Facultés d'éducation des universités de l'Alberta



Pourquoi élaborer un plan global de perfectionnement professionnel?

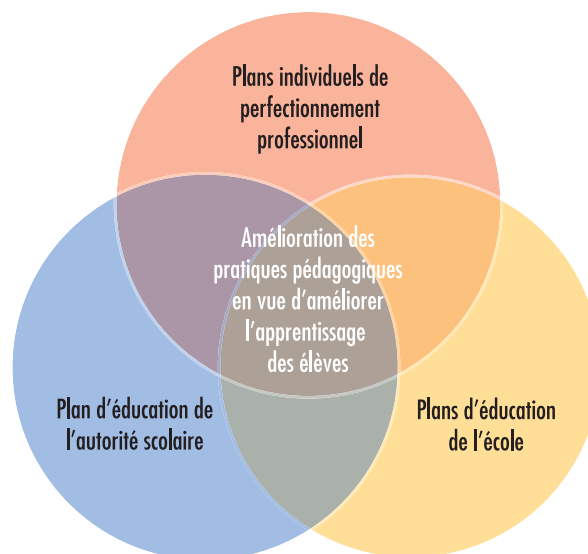
L'objectif premier de l'école publique est de promouvoir l'apprentissage des élèves. La recherche a démontré que l'apprentissage des élèves s'améliore lorsque le personnel de l'autorité a accès à un perfectionnement professionnel efficace. Le perfectionnement professionnel doit porter sur l'amélioration des pratiques pédagogiques et des capacités de leadership à l'échelle de l'école et de l'autorité scolaire.

En Alberta, les politiques et les règlements provinciaux en matière d'éducation exigent que toutes les autorités scolaires et les écoles élaborent un plan d'éducation annuel qui tient compte des priorités provinciales. Le plan d'éducation comprend les objectifs établis par chaque école et chaque autorité scolaire pour l'année, les démarches pour atteindre ces objectifs et les mesures qui serviront à déterminer si les objectifs ont été atteints. Un plan global de perfectionnement professionnel favorisera la réalisation de ces objectifs et de ces mesures.

De plus, une des politiques provinciales exige que tous les enseignants brevetés élaborent chaque année un plan personnel de perfectionnement professionnel basé sur une

évaluation personnelle de leurs besoins en formation relativement à la norme : « Qualités de l'enseignement » et en fonction des plans d'éducation de l'école, de l'autorité scolaire et de la province.

De nombreux facteurs ont un effet sur l'élaboration d'un plan global de perfectionnement professionnel. Il est important de noter que même si certains des besoins en perfectionnement professionnel du personnel, des écoles et des autorités scolaires se chevauchent, chacun aura ses exigences propres. Pour être efficace, ce perfectionnement doit être intégré au fonctionnement quotidien d'une école. Comme les ressources sont limitées, il doit être correctement planifié, de concert avec tous les partenaires en éducation, afin de s'assurer qu'elles sont utilisées de façon efficace. La recherche nous enseigne que le changement est graduel. Ainsi, pour être efficace, le perfectionnement professionnel doit être planifié, appuyé et soutenu de manière systématique. Un plan global qui tient compte de ces facteurs devrait se traduire par une amélioration du rendement scolaire et un meilleur apprentissage pour les élèves.





Élaboration d'une vision commune de perfectionnement professionnel

Un plan global et efficace de perfectionnement professionnel doit se fonder sur une vision commune, élaborée au cours d'un processus de collaboration mené par les partenaires en éducation qui participent à la mise en œuvre et à la prestation du plan. Ces partenaires en éducation comprennent entre autres :

Autorité scolaire

Administration
Directions d'écoles
Personnel enseignant
Personnel de soutien
Conseillers et conseillères scolaires
Regroupement local de l'ATA
Comité des congrès
Consortiums régionaux
Établissements d'enseignement postsecondaire
Autres organismes au besoin

École

Administration
Chefs de secteurs
Personnel enseignant
Personnel de soutien
Conseil d'école
Comité de perfectionnement professionnel de l'ATA
Administration à l'échelle de l'autorité scolaire
Autres partenaires au besoin

Un processus efficace de planification commence par une étude de la documentation sur le perfectionnement professionnel de qualité et par des discussions sur les besoins des écoles et des autorités scolaires, ainsi que sur le rôle des divers partenaires en éducation.

À l'issue de cette recherche, le comité de planification sera prêt à élaborer une vision commune du perfectionnement professionnel qui comporte :

- des énoncés de croyances fondamentales, y compris le but du perfectionnement professionnel;
- une vision du perfectionnement professionnel efficace à l'échelle de l'école et de l'autorité scolaire;
- des principes directeurs qui soutiennent l'élaboration et la mise en œuvre du plan.

Cette manière coopérative de procéder favorise l'engagement à l'égard d'un plan qui devrait offrir une gamme d'activités continues et pertinentes. Prendre le temps d'élaborer une vision commune du perfectionnement professionnel contribuera à répondre aux besoins de toutes les parties et à aborder les problèmes typiques qui surviennent dans la salle de classe, à l'école et au sein des autorités scolaires.



Planifier en fonction des données

Depuis le moment où vous commencez à élaborer votre plan global de perfectionnement professionnel jusqu'à l'établissement de votre plan d'action, des données ou des preuves doivent guider chaque étape. Les *données* sont les renseignements (quantitatifs et qualitatifs) qui servent à étayer les raisonnements, les discussions ou les calculs. En éducation, nous utilisons une vaste gamme de données pour étudier les tendances, cerner les problèmes, mesurer les résultats des initiatives, cibler les interventions et vérifier les hypothèses. En effectuant la collecte et l'analyse des données durant les phases de planification et de mise en œuvre du plan, vous pourrez utiliser les ressources judicieusement, appuyer le perfectionnement professionnel et mesurer les résultats du plan. Thomas Guskey, auteur de *Evaluating Professional Development*, relève trois usages principaux des données dans le processus de conception : planification, évaluation formative et évaluation sommative.

1. Planification

Les données recueillies en vue de la planification vous aident à examiner les variables contextuelles locales, à préciser les priorités du perfectionnement professionnel, ainsi qu'à prendre des décisions sur votre objectif ultime et à les articuler.

- Quelles sont les priorités provinciales?
- Dans quelle mesure vos élèves apprennent-ils bien?
- Quels sont les besoins de votre autorité?
- Quels sont les besoins de votre école?
- Quels sont les besoins de votre personnel?

2. Évaluation formative

Durant la phase de planification, vous recherchez les sources possibles de données qui peuvent être recueillies pour soutenir le plan. Vous déterminerez quels changements sont nécessaires pour réussir et vous déciderez si vous êtes sur la bonne voie.

- Quels indices montrent que le programme se déroule comme prévu?
- Quels indices montrent un progrès?
- Des correctifs sont-ils nécessaires?

3. Évaluation sommative

Pour évaluer votre programme de perfectionnement professionnel et en faire rapport, vous devrez déterminer dans quelle mesure vous avez atteint vos objectifs.

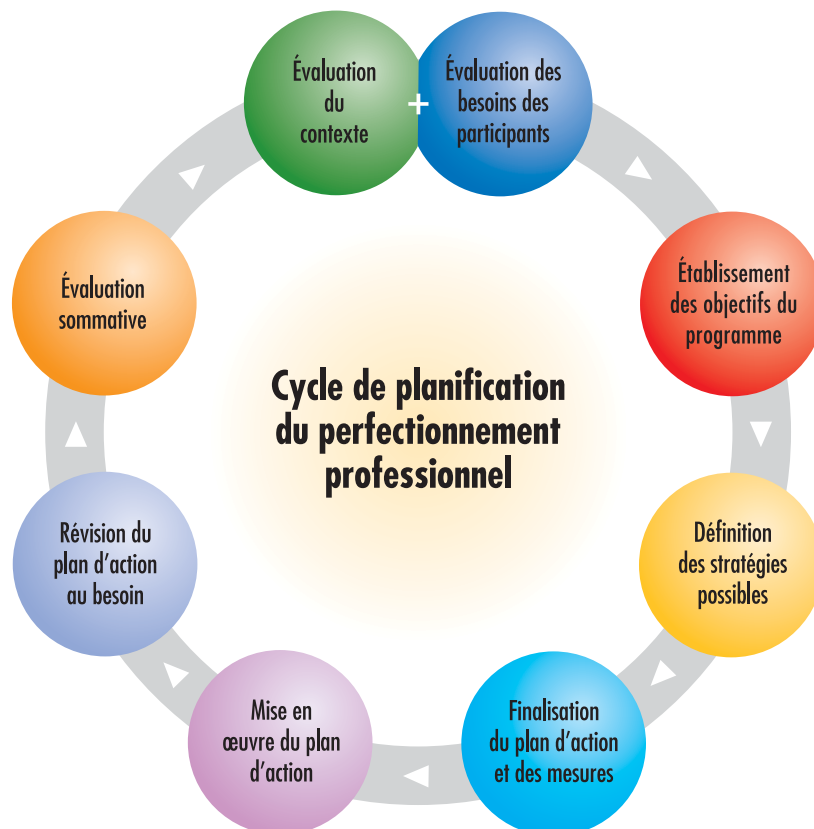
- Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ses objectifs?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu aux besoins des participants?
- Qu'est-ce qui indique que les pratiques pédagogiques et l'apprentissage des élèves se sont améliorés?

Cycle de planification fondé sur des éléments probants

Le modèle ci-dessous illustre un processus de planification systématique qui combine l'art et la science de l'élaboration d'un programme de perfectionnement professionnel. L'art consiste à combiner la créativité et l'imagination nécessaires pour élaborer un programme novateur et efficace, alors que la science est nécessaire à l'élaboration systématique d'un programme qui répond aux besoins des participants, des écoles et des autorités scolaires, qui atteint ses objectifs et qui peut être évalué en se basant sur des données. De bien des façons, ce modèle est semblable aux processus professionnels d'enquête et de recherche-action. Il peut servir à planifier une activité de perfectionnement professionnel ou à élaborer un plan pluriannuel de mise en œuvre des programmes d'études.

Plusieurs mois peuvent être requis pour arriver au bout du cycle ou, dans le cas de changements d'envergure, plusieurs années.

Un perfectionnement professionnel efficace requiert une planification réfléchie au fil du temps, selon un processus cyclique et récurrent. À l'échelle de l'école et de l'autorité scolaire, il peut y avoir, à n'importe quel moment, divers programmes de perfectionnement professionnel à des stades différents de mise en œuvre. Par exemple, la mise en œuvre de deux programmes d'études, un projet PARSA, la formation en nouvelles technologies et une initiative d'amélioration du rendement scolaire peuvent tous se dérouler simultanément dans une même école.





Étapes du processus de planification fondé sur des éléments probants

ÉTAPE 1

Procéder à une évaluation du contexte et des besoins des participants

Les données d'entrée recueillies à la première étape offrent un aperçu de l'apprentissage des élèves et des renseignements essentiels pour l'éducation, dont les initiatives provinciales, les programmes d'études, les ressources disponibles, des données démographiques sur les élèves et les enseignants, ainsi que d'autres variables contextuelles. Les données requises pour l'évaluation du contexte et des besoins des participants peuvent provenir de sources diverses, notamment de documents et de rapports existants (y compris les données sur l'apprentissage et la réussite des élèves) et être recueillies à l'aide de procédés, tels les groupes de consultation et les sondages auprès des participants. Les questions suivantes vous aideront à effectuer cette étape du plan.

- Quelles sont les priorités provinciales?
- Quels sont les besoins et les priorités de l'autorité scolaire?
- Quels sont les besoins et les priorités de l'école?
- Y a-t-il des questions contextuelles particulières à considérer?
- Que savez-vous de l'apprentissage des élèves?
- Quels sont les besoins ou les objectifs du personnel en matière de perfectionnement professionnel individuel?

Analyser les données d'entrée

Analysez les données sous divers angles :

- Quelles sont les tendances ou les thèmes qui se dégagent des données consolidées?
- Quels besoins particuliers se dégagent du décloisonnement des données?

ÉTAPE 2

Établir les objectifs

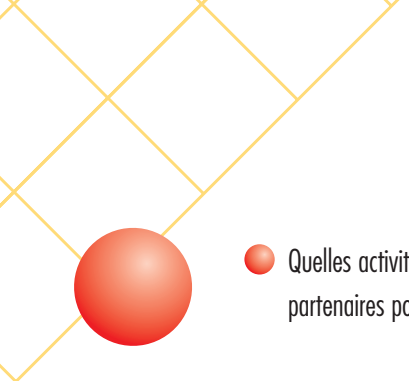
À cette étape, le comité doit établir les priorités en se basant sur l'analyse des données d'entrée et établir un nombre raisonnable d'objectifs.

- Quelles priorités principales l'analyse des données a-t-elle révélées?
- Les objectifs ont-ils été établis selon la méthode des objectifs clairs (précis, mesurables, réalisables, réalistes et ciblés dans le temps)?
- Avez-vous les ressources nécessaires pour atteindre efficacement les objectifs?

Explorer les autres possibilités

Avant de décider des mesures à prendre, une étude de la documentation et la communication avec les partenaires contribueront à préciser les meilleures méthodes et pratiques à adopter pour atteindre les objectifs.

- Que pouvons-nous apprendre de la documentation sur la façon d'atteindre les objectifs?
- Comment d'autres écoles ou autorités ont-elles abordé ces objectifs?

- 
- Quelles activités ont été planifiées par d'autres partenaires pour atteindre ces objectifs?

ÉTAPE 3

Préciser les stratégies possibles

Après avoir évalué le contexte et les besoins des participants puis formulé les objectifs, le comité est prêt à instaurer des programmes ciblés et globaux de perfectionnement professionnel continu. Un tel programme comprend un ensemble d'actions et d'activités qui répondent à un seul objectif (voir page 8). Prenez en compte les questions suivantes avant de choisir des stratégies de perfectionnement professionnel.

- Comment le comité de planification peut-il tirer profit d'initiatives semblables et réduire les chevauchements avec les programmes des partenaires?
- Quels sont les modèles de prestation qui correspondent le mieux à vos objectifs et qui répondent le mieux aux besoins des participants?
- Quelles ressources doivent être allouées afin d'assurer que les objectifs soient réalisés?
- Comment le perfectionnement professionnel sera-t-il maintenu et soutenu?
- Comment l'effet de votre programme sera-t-il mesuré?

Déterminer les sources de données qui correspondent aux objectifs et aux stratégies

Une mesure importante à cette étape est de trouver les éléments de preuve requis pour déterminer la réussite de la mise en œuvre et des résultats du programme. Une mise en œuvre efficace requiert la collecte de données sur les cinq questions suivantes en ce qui concerne l'évaluation, tel que précisé par Guskey (2000).

- Quelle est la réaction générale des participants au programme?
- Qu'est-ce que les participants ont appris grâce au programme?
- Quelles ressources organisationnelles ont été mises à leur disposition pour appuyer le changement souhaité?
- Les participants appliquent-ils leurs nouvelles connaissances et compétences?
- Le programme a-t-il influé sur les pratiques pédagogiques et, de ce fait, sur l'apprentissage des élèves?

ÉTAPE 4

Finaliser le plan d'action et les mesures

Le comité est maintenant prêt à finaliser le plan d'action global. Ce plan doit être assez détaillé pour servir de guide lors de la mise en œuvre et de l'évaluation.

- Le plan contient-il des objectifs et des stratégies fondés sur des éléments probants, des délais, des stratégies d'évaluation, des sources de données et les ressources nécessaires?
- Le plan comporte-t-il des exigences en matière de présentation de rapports?

Approbation et diffusion du plan

Une fois le plan finalisé, il peut être nécessaire de le faire approuver par la direction d'école, la direction générale ou le conseil scolaire. Ensuite, il faut le communiquer en temps utile aux intervenants.

- Le plan requiert-il une approbation?
- Comment diffuserez-vous le plan aux intervenants?

ÉTAPE 5

Mettre en œuvre le plan d'action

Le succès de votre plan repose sur l'attention méticuleuse aux détails durant sa mise en œuvre.

- Quelles stratégies sont en place pour appuyer votre comité?
- Comment garderez-vous le contact avec les participants?
- Comment votre comité gardera-t-il le contact avec les fournisseurs de services de perfectionnement professionnel?
- Comment votre comité reconnaîtra-t-il et célébrera-t-il les réussites en cours de route?

Recueillir des données sur le processus ou les résultats

La collecte de données formatives en vue de suivre la mise en œuvre du plan est un aspect essentiel à sa réussite.

- Quelle est la réaction générale des participants au programme?
- Qu'est-ce que les participants ont appris grâce au programme?
- Quelles ressources organisationnelles ont été mises à leur disposition pour appuyer le changement souhaité?
- Les ressources étaient-elles adéquates et appropriées?

ÉTAPE 6

Réviser le plan d'action au besoin

Selon les éléments probants recueillis sur le programme ou sur les nouveaux besoins, le plan d'action peut devoir être révisé.

- Qu'indiquent les données de l'évaluation formative
- Les stratégies du programme doivent-elles être modifiées?

- Comment les changements apportés au programme seront-ils communiqués aux intervenants?

Recueillir des données sur le processus ou les résultats

À mesure que les stratégies seront réalisées, votre comité recueillera les preuves de la réussite du programme.

- Les participants appliquent-ils leurs nouvelles connaissances et compétences?
- Le programme a-t-il un effet sur les pratiques pédagogiques et l'apprentissage des élèves?

ÉTAPE 7

Évaluation sommative

Quoique votre comité ait recueilli des données tout au long de la mise en œuvre du programme, les données sommatives permettent de terminer ce cycle de planification du perfectionnement professionnel.

- Le programme a-t-il atteint ses objectifs? (ex. : apprentissage des élèves)
- Le programme a-t-il répondu aux besoins des participants? (ex. : pratiques pédagogiques améliorées)

Rapport final et recommandations

Le rapport final doit comporter un aperçu du programme, une évaluation du succès du programme, ainsi que des recommandations pour la planification future. Ce rapport doit correspondre aux obligations de rendre compte et être partagé avec les intervenants.

- Avez-vous célébré ce qui a bien fonctionné?
- Avez-vous examiné ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi?
- Avez-vous déterminé ce qui doit être fait ensuite?



Stratégies et activités de perfectionnement professionnel

Lors de la conception d'un programme global de perfectionnement professionnel, les comités de planification doivent envisager une vaste gamme d'activités. La planification et le choix des activités doivent

préserver l'équilibre entre les besoins de l'individu, de l'école et de l'autorité scolaire. Voici quelques exemples d'activités qui peuvent être combinées pour former un programme continu.

Accueil d'un futur enseignant

Adhésion au conseil de spécialistes

Analyse de données

Ateliers

Ateliers d'été

Autoréflexion

Choix des ressources du programme d'études

Colloque sur un programme d'études

Conférences

Congrès d'enseignants

Conversation orientée

Cours au postsecondaire

Dossier professionnel

Élaboration concertée de programmes d'études

Encadrement d'un collègue

Encadrement par des pairs

Enregistrements de conférences

Étude d'une leçon

Examen du travail des élèves

Groupe d'étude

Journal personnel

Lecture

Organismes de professionnels

Planification intégrée de programmes d'études

Plans individuels de perfectionnement professionnel

Préparation du programme d'études

Programmes de PP en ligne

Projection de vidéos éducatives

Recherche sur Internet

Recherche-action

Réseau de programmes d'études en ligne

Revue et livres professionnels

Vidéoconférence

Visite de salles de classes ou d'écoles

Ressources d'appui pour la planification globale du perfectionnement professionnel en Alberta

Alberta Education (www.education.gov.ab.ca)

Aboriginal Services Branch
Curriculum Branch
Direction de l'éducation française
Learner Assessment Branch
Learning and Teaching Resources Branch
Learning Technologies Branch
Special Improvement Branch
Special Programs Branch
Stakeholder Technology Branch
System Improvement and Reporting Division
Teacher Development and Certification Branch

Consortiums régionaux de perfectionnement professionnel de l'Alberta (www.arpdc.ab.ca)

Calgary Regional Consortium (www.crcpd.ab.ca)
Central Alberta Regional Consortium (www.carc.red-deer.com)
Edmonton Regional Learning Consortium (www.erlc.ualberta.ca)
Learning Network (www.learning-network.org)
Northwest Regional Learning Consortium (www.nrlc.net)
Southern Alberta Professional Development Consortium
(<http://people.uleth.ca/~sapdc>)

Alberta Teachers' Association (www.teachers.ab.ca)

Comités de perfectionnement professionnel locaux
Publications sur le perfectionnement professionnel
Personnel de perfectionnement professionnel
Bibliothèque professionnelle (catalogue en ligne)
Conseils de spécialistes
Congrès des enseignants

Remerciements

Nous remercions tout
particulièrement les représentants
suivants qui ont participé à
l'élaboration de cette publication :

Doug Aitkenhead
J.-C. Couture
Karen Egge
Gary Heck
Jean Hoeft
Sharon Kimmel
Barb Maheu
Dianna Millard
Catherine Moir
Val Olekshy
Michael Podlosky
Jacqueline Skytt
Dorothy Stanley
Shirley Van Eaton
Keith Wagner
Sue Waring
Glenn Zacharuk

Ouvrages recommandés

- Alberta Teachers' Association (ATA). *A Framework for Professional Development in Alberta*.
www.teachers.ab.ca/NR/rdonlyres/D39070F9-34AB-42D0-ABA4-67916EA5DF14/O/PD_Framework.pdf.
- Alberta Teachers' Association (ATA). *Position Paper on Professional Development*.
www.teachers.ab.ca/About+the+ATA/Policy+and+Position+Papers/Position+Papers/Professional+Development.htm.
- Collins, D. 1997. *Achieving Your Vision of Professional Development*. Greensboro, North Carolina: The Regional Educational Laboratory at SERVE.
- Conzemius, A. and J. O'Neill. 2002. *The Handbook for SMART School Teams*. Bloomington, Indiana: National Education Service.
- Drago-Severson, E. 2004. *Helping Teachers Learn*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Easton, L. 2004. *Powerful Designs for Professional Learning*. Oxford, Ohio: NSDC.
- Eller, J. 2004. *Effective Group Facilitation in Education: How to Energize Meetings and Manage Difficult Groups*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Fullan, M. 2004. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Guskey, T. 2000. *Evaluating Professional Development*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Hargreaves, A. 2003. *Teaching in the Knowledge Society—Education in the Age of Insecurity*. New York, NY: Teachers College Press.
- Holcomb, E. L. 2004. *Getting Excited About Data: Combining People, Passion, and Proof to Maximize Student Achievement*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Holcomb, E. L. 2000. *Asking the Right Questions: Techniques for Collaboration and School Change*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Johnson, R. S. 2002. *Using Data to Close the Achievement Gap: How to Measure Equity in Our Schools*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Killion, J. 2002. *Assessing Impact: Evaluating Staff Development*. Oxford, Ohio: NSDC.
- Killion, J. 2003. *Training Manual for Assessing Impact: Evaluating Staff Development*. Oxford, Ohio: NSDC.
- Lindstrom, P. and M. Speck. 2004. *The Principal as Professional Leader*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- National Staff Development Council. 2002. *Designing Professional Development for Teachers and Principals*. Oxford, Ohio: NSDC.
- National Staff Development Council. 2003. *Moving NSDC's Staff Development Standards into Practice: Innovation Configurations*. Oxford, Ohio: NSDC.
- National Staff Development Council. 2004. *Powerful Designs*. Oxford, Ohio: NSDC.
- Roberts, S. M. and E. Z Pruitt. 2003. *Schools as Professional Learning Communities*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Zmuda, A; R. Kuklis; and E. Kline. 2004. *Transforming Schools—Creating a Culture of Continuous Improvement*. Alexandria, Virginia: ASCD.