

Plan annuel de perfectionnement et évaluation du rendement du personnel enseignant

La question :

« Comment puis-je rehausser la culture d'apprentissage de mon école en faisant effectivement participer le personnel enseignant à son plan annuel de perfectionnement (PAP) et à l'évaluation du rendement du personnel enseignant (ÉRPE)? »

La réponse :

Voici cinq conseils de succès :

1. intégrer des conversations axées sur l'apprentissage à vos interactions quotidiennes avec le personnel enseignant;
2. collaborer avec le personnel enseignant;
3. créer de la cohérence entre le PAP-ÉRPE et d'autres initiatives et priorités de l'école, du conseil et du ministère;
4. harmoniser l'apprentissage professionnel et les ressources avec les PAP du personnel enseignant;
5. utiliser l'ÉRPE en tant qu'occasion de croissance professionnelle.

1. INTÉGRER DES CONVERSATIONS AXÉES SUR L'APPRENTISSAGE À VOS INTERACTIONS QUOTIDIENNES AVEC LE PERSONNEL ENSEIGNANT.

Faire participer le personnel enseignant à des conversations à propos de l'enseignement et de l'apprentissage constitue l'un des rôles les plus importants que joue la direction pour ce qui est de l'incidence sur les résultats qu'obtiennent les élèves. Les conversations axées sur l'apprentissage ne se limitent pas à une réunion annuelle portant sur l'objectif du PAP ni aux rencontres précédant et suivant l'observation en classe durant une année d'évaluation; elles devraient plutôt se produire régulièrement : un suivi quant à une marche d'apprentissage, une réunion d'équipe, une réunion CAP ou une simple conversation dans la salle du personnel.

« Plus les leaders ciblent les éléments fondamentaux de l'enseignement et de l'apprentissage dans leurs relations, leur travail et leur apprentissage, plus ils influent sur les résultats qu'obtiennent les élèves. » (traduction libre)

Viviane Robinson (2007)

En participant régulièrement à des discussions avec le personnel enseignant à propos de l'apprentissage et de l'enseignement, vous établissez de la crédibilité et une relation de confiance qui vous prépare effectivement, vous et le personnel enseignant, aux conversations axées sur l'apprentissage qui se dérouleront tout au long des processus du PAP et de l'ÉRPE.

Vous avez, tous les deux, plus de chances de vous sentir à l'aise de discuter ouvertement de sa pratique, de ses objectifs et d'une rétroaction axée sur sa croissance professionnelle si la discussion sur le PAP-ÉRPE n'est qu'une de vos nombreuses conversations professionnelles.

2. COLLABORER AVEC LE PERSONNEL ENSEIGNANT

La collaboration avec le personnel enseignant est un élément important tant pour la culture d'apprentissage de votre école que pour le PAP-ÉRPE en tant qu'occasion de croissance professionnelle efficace. Viviane Robinson déclare que le rôle de la direction d'école doit consister à faire plus que « simplement appuyer ou parrainer le personnel dans son apprentissage ». En favorisant l'apprentissage et la croissance professionnelle chez le personnel enseignant et en y prenant activement part, « le leader participe à l'apprentissage en tant que leader ou en tant qu'apprenant ou apprenant ou les deux. »

Friedkin et Slater (1994) croient que « la direction d'école a aussi plus de chances d'être perçue, par le personnel, comme une source de conseils pédagogiques, ce qui suggère qu'elle est à la fois plus accessible et mieux informée relativement aux questions d'ordre pédagogique... » (traduction libre)

Viviane Robinson (2007)

Voici quelques façons faciles d'établir de la collaboration avec votre personnel quant au PAP :

- faites participer le personnel à l'élaboration, en collaboration, du plan d'amélioration de l'école; il aura alors plus tendance à être motivé pour ce qui est d'établir un rapport entre ses propres objectifs d'apprentissage et quelque chose qu'il aura contribué à créer;
- établissez des réseaux d'apprentissage professionnel entre enseignantes et enseignants ayant des objectifs d'apprentissage communs; favorisez ces réseaux et ces relations durant les réunions du personnel, les réunions d'équipes ainsi que durant les journées pédagogiques;
- créez des occasions, tout au long de l'année, qui permettent à tout le personnel enseignant de discuter de ses objectifs d'apprentissage et de ses progrès (p. ex. : se mêler aux gens lors d'une réunion du personnel ou à une discussion, lors d'une réunion d'équipe). Participez aux discussions de collaboration et de réflexion; il n'est pas toujours nécessaire de tenir les discussions sur le PAP un à un.

Offrir du soutien quant à une culture de collaboration, quand il est question de croissance et d'évaluation du personnel enseignant, suppose qu'on tende la main et qu'on habilite tous les



membres du personnel selon leurs besoins spécifiques et leurs forces particulières. Grâce à la collaboration, vous pouvez souligner les réussites, accéder l'expertise, reconnaître et appuyer les besoins en matière d'apprentissage et de croissance professionnelle.

Visitez : La Récolte de stratégies efficaces pour le PAP et l'ÉRPE (colligée à partir des séances de réseautage régionales tenues avec les conseils et les associations), à l'adresse www.mentoringmoments.ning.com/group/alp-tpa-networked-learning.

3. CRÉER DE LA COHÉRENCE ENTRE LE PAP-ÉRPE ET D'AUTRES INITIATIVES ET PRIORITÉS DE L'ÉCOLE, DU CONSEIL ET DU MINISTÈRE.

Vous pouvez trouver de la cohérence dans un objectif unique très important : améliorer le rendement des élèves. Il existe de nombreuses priorités concurrentes au sein de votre école et de votre conseil; il est essentiel de se concentrer sur l'enseignement pour respecter toutes ces priorités. Il est donc important d'harmoniser votre travail, en ce qui concerne ces priorités, avec le plan annuel de perfectionnement et l'évaluation du rendement du personnel enseignant.

Voici quelques façons simples d'établir de la cohérence entre le PAP-ÉRPE et les initiatives de l'école, du conseil et du ministère :

- posez des questions pour orienter la discussion, lors de la rencontre préalable à l'observation en salle de classe, de façon à établir des rapports explicites entre la pratique de l'enseignante ou l'enseignant et le plan d'amélioration de l'école d'une part, et d'autres priorités de l'école, du conseil et du ministère d'autre part;
- tout au long des sessions d'apprentissage du personnel, modélez le recours aux critères de succès pour souligner ce à quoi ressemble cette pratique en salle de classe et établissez des liens avec ce que vous recherchiez lors de visites formelles et informelles;
- durant les sessions d'apprentissage ou les réunions du personnel, utilisez des questions de réflexion pour faire participer le personnel enseignant aux discussions sur l'apprentissage et l'enseignement. Servez-vous des mêmes questions tout au long des processus du PAP et de l'ÉRPE pour susciter la discussion sur la pratique et les objectifs de l'enseignante ou l'enseignant.

4. HARMONISER L'APPRENTISSAGE PROFESSIONNEL ET LES RESSOURCES AVEC LES PAP DU PERSONNEL ENSEIGNANT.

Le PAP de l'enseignant ou de l'enseignante vous donne une autre occasion de créer et de modéler une culture de travail de collaboration. La valeur que vous accordez au PAP, en voyant l'enseignante ou l'enseignant pour discuter de ses objectifs et de ses stratégies, pour suggérer des ressources et pour offrir du soutien, rehaussera la valeur du PAP aux yeux de l'enseignante ou l'enseignant.

La valeur que la direction d'école démontre envers le processus du PAP est très significative; elle reflète le respect qu'elle accorde au professionnalisme en matière d'enseignement par le biais de la reconnaissance et de l'appui envers le perfectionnement professionnel d'une enseignante ou d'un enseignant.

Groupe de consultation du personnel enseignant (PAP-ÉRPE)

Vous pouvez ajouter à la valeur du PAP en harmonisant l'apprentissage professionnel et les ressources avec les objectifs de votre personnel. Ainsi, vous pouvez :

- analyser et colliger les objectifs d'apprentissage, qui sont décrits en gros dans leurs PAP, en thèmes communs;
- utiliser les thèmes pour associer, de façon formelle ou informelle, les enseignantes et enseignants à des objectifs d'apprentissage communs;
- concevoir de l'apprentissage différencié à l'intention du personnel en fonction des thèmes communs des objectifs d'apprentissage;
- appuyer les objectifs d'apprentissage en accédant aux ressources de l'école, du conseil ou du ministère.

5. UTILISER L'ÉRPE EN TANT QU'OCCASION DE CROISSANCE.

Le processus de l'ÉRPE est conçu pour susciter une croissance professionnelle par le billet de conversations axées sur l'apprentissage et l'enseignement. Intégrée à la culture élargie d'apprentissage de l'école, l'ÉRPE peut motiver et stimuler profondément la croissance du personnel enseignant et l'amélioration pédagogique. Elle constitue tant une occasion de reconnaître officiellement ce que l'enseignante ou l'enseignant fait bien que de fournir de la rétroaction tournée vers l'avenir en matière de soutien et de croissance.

Pris dans son sens le plus large, la raison d'être des rencontres dans le cadre de l'ÉRPE est « d'améliorer et de rehausser le rendement au moyen d'un échange qui permet de réfléchir sur les complexités de l'enseignement et de l'apprentissage. »
(traduction libre)

Stronge et Tucker, 2003

Les plans annuels de perfectionnement et les évaluations du rendement du personnel enseignant offrent une stratégie qui permet au personnel enseignant et aux directions d'école de se concentrer sur la pratique pédagogique et sur l'apprentissage professionnel continu. Ils offrent des occasions de participer à un dialogue professionnel à propos de ces priorités et de la pratique de l'enseignante ou l'enseignant, pour motiver une croissance professionnelle supplémentaire et orienter la personne vers des mesures de soutien ou accéder à du soutien à son intention. Il est cependant important que le PAP et l'ÉRPE fassent partie de la culture d'apprentissage de l'école, plutôt que d'en être isolés.

Vous pouvez vous renseigner davantage en lisant la source originale qui figure dans la documentation de référence ci-dessous. Nous vous invitons à ajouter vos propres réflexions en vous joignant au réseau Leaders en éducation de l'Ontario, à l'adresse <http://leaderseneducationontario.ning.com>

OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

ROBINSON, Viviane. *The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence*. Melbourne, Australian Council for Educational Research, 2007.

STRONGE, J. et P. TUCKER. *Handbook on Teacher Evaluation: Assessing and Improving Performance*. Eye on Education Publications, 2003