

# GUIDE D'IMPLANTATION DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DANS LES MILIEUX SCOLAIRES

MISE À JOUR – NOVEMBRE 2020

« Les enseignants se voient confrontés à des problèmes pour lesquels ils n'ont pas toujours été formés initialement. L'apprentissage des enseignants doit donc s'échelonner du début de leur formation initiale jusqu'à la fin de leur carrière, contribuant au développement de leur identité professionnelle (Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau et Chevrier, 1999). Cet apprentissage tout au long de la carrière correspond, en fait, à une démarche de développement professionnel. »\*

DÉMARCHE



ENCADREMENTS  
LÉGAUX



PRINCIPES, LEVIERS  
ET OBSTACLES



RÔLES ET  
RESPONSABILITÉS



MISE EN OEUVRE



VALORISATION ET  
RECONNAISSANCE

FEEP

1940, boul. Henri-Bourassa Est  
Montréal, Québec  
H2B 1S2

[feep.qc.ca](http://feep.qc.ca)

Les personnes nommées ci-dessous ont collaboré à l'élaboration de cette première version du *Guide d'implantation du développement professionnel dans les milieux scolaires* à l'intention des établissements d'enseignement privés.

Nous tenons à les remercier très chaleureusement pour leur travail et leur grande disponibilité.

#### **Coordination des travaux**

Normand Brodeur, FEEP

Christian LeBlanc, FEEP (révision 2020)

#### **Comité de travail et de validation**

Annie Dubois, Académie Sainte-Thérèse

Annie Gagnon, Académie Antoine-Manseau

Céline Twigg, Collège Regina Assumpta

Christian LeBlanc, Collège Durocher Saint-Lambert

Christine Thériault, Collège François-Delaplace

Constance Dion, Séminaire Saint-François

Corinne Gilbert, Juvénat Notre-Dame

Étienne Pellerin, Collège de l'Assomption

Jacques Cool, CADRE21

Jessika Valence, Pensionnat du Saint-Nom-de-Marie

Joanne Courchesne, Centre académique Fournier

Jocelyne Boivin, École secondaire Mont-Saint-Sacrement

Marc-André Girard, Collège Beaubois

Marie-Hélène Boucher, Institut secondaire Keranna

Nathalie Beaulac, Collège Letendre

Patricia Therrien, Collège Beaubois

Patrick L'Heureux, FEEP

Rachelle Mailhot, École secondaire de Bromptonville

Sébastien Stasse, École Alex Manoogian

#### **Mise en page**

Sanja Roca, FEEP

#### **Correction linguistique**

Mireille Clermont, FEEP



Note : Le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

\*CITATION DE LA PAGE COUVERTURE : Gohier, M. et al.(2001) La construction identitaire de l'enseignant sur le plan professionnel: un processus dynamique et interactif. *Revue des sciences de l'éducation*, 27(1).

## PRÉAMBULE

Le développement professionnel des enseignants est un sujet récurrent dans le monde de l'éducation. Au Canada, certaines provinces sont allées de l'avant avec la création d'ordres professionnels pour en assurer son déploiement. Au Québec, le Conseil supérieur de l'Éducation a émis deux avis sur le même sujet à dix ans d'intervalle (CSÉ, 2004 et 2014). Or, L'ensemble des recherches en éducation, qu'il s'agisse de l'UNESCO (2011) ou encore l'OCDE (2017), établissent un corolaire direct entre la formation continue des enseignants et l'impact sur l'engagement et la motivation des élèves à l'école. C'est d'ailleurs dans la foulée de ces constats que la FEEP a développé le CADRE21 pour soutenir le développement professionnel des enseignants pour l'ensemble de la francophonie.

Les travaux de *l'École de demain* de la FEEP portant sur la valorisation de la profession enseignante durant l'année scolaire 2014-2015 ont débouché sur deux grandes conclusions. La première a mis en lumière le peu de ressources octroyées à la formation continue et encore moins à sa reconnaissance, ce qui donna naissance au CADRE21. La seconde révéla le manque de modèles pour les écoles désireuses de se doter d'une politique locale de développement professionnel, d'où la création de ce *Guide d'implantation du développement professionnel dans les milieux scolaires*.

Si le développement professionnel est à la base un engagement individuel de chaque enseignant, il n'en demeure pas moins qu'il s'inscrit dans une perspective beaucoup plus vaste d'amélioration de la profession et de l'enseignement. « *La formation professionnelle des enseignants sera un volet essentiel de cette amélioration de l'éducation. Mais, pour avoir un réel impact, la formation professionnelle devra mettre l'accent sur un certain nombre de changements de l'enseignement.* » (UNESCO, 2011) Ainsi, le développement professionnel ne saurait s'envisager sans qu'il ne soit fait mention de partage des responsabilités au sein d'une équipe-école.

Toutefois, c'est dans le cadre de l'adoption du projet de loi 40, en février 2020, que nous voyons apparaître pour une première fois un encadrement dans la loi de l'enseignement privé (LEP) relatif à la formation continue du personnel enseignant. Le nouvel article 54.12 de la LEP stipule que « *l'enseignant doit suivre au moins 30 heures d'activités de formation continue par période de deux années scolaires débutant le 1er juillet de chaque année impaire. Il choisit les activités de formation continue qui répondent le mieux à ses besoins en lien avec le développement de ses compétences. On entend par « activité de formation continue » la participation à une activité structurée, notamment un cours, un séminaire, un colloque ou une conférence, organisée par le ministre, par un établissement d'enseignement universitaire, par un centre de services scolaire, par un établissement d'enseignement régi par la présente loi, par un autre organisme ou par un pair. La lecture d'ouvrages spécialisés est également reconnue comme une activité de formation continue. Est aussi visée toute participation à titre de formateur à une telle activité. L'établissement s'assure que l'enseignant remplit son obligation de formation continue.* ».

Les directions doivent y voir une belle occasion d'exercer un leadership mobilisateur au moment de mettre en place une politique de développement professionnel avec son équipe-école.

- Que contient une politique de développement professionnel ?
- Qui contribue à son élaboration ?
- Comment mettre en place un plan de formation continue qui est à la fois personnalisé et mobilisateur pour l'ensemble du personnel ?
- Comment développer des modèles d'accompagnement en tenant compte des contraintes organisationnelles ?
- Quels sont les rôles des différents intervenants ?
- Quels outils développer pour son milieu, en respect de sa culture ?

Les questions sont multiples et ce guide veut offrir des pistes qui ne sauraient qu'évoluer au fil du temps.

En toute transparence, les membres du comité souhaitent énoncer les principes directeurs qui les ont guidés dans l'écriture du *Guide d'implantation du développement professionnel dans les milieux scolaires* :

- le respect des encadrements légaux;
- l'autonomie des établissements;
- le respect des valeurs inhérentes aux projets éducatifs des écoles offrant le programme de formation générale;
- l'autonomie professionnelle des enseignants;
- la cohérence avec les besoins d'actualisation de la profession;
- la cohérence avec les référentiels de la profession enseignante pour le 21<sup>e</sup> siècle.

Enfin, en tout respect de l'autonomie des établissements, ce modèle devra être adapté aux particularités de chaque milieu. Selon la réalité de l'établissement, celui-ci choisira d'adopter ou de modifier les balises proposées ou encore d'en ajouter d'autres. La version électronique de ce document permet une utilisation souple du contenu.

# TABLE DES MATIÈRES

|   |                    |
|---|--------------------|
| INTRODUCTION  | <a href="#">6</a>  |
| CHAPITRE 1 Démarche de développement professionnel  | <a href="#">7</a>  |
| CHAPITRE 2 Encadrements légaux  | <a href="#">9</a>  |
| CHAPITRE 3 Principes, leviers et obstacles associés à la mise en œuvre du développement professionnel | <a href="#">11</a> |
| CHAPITRE 4 Rôles et responsabilités   | <a href="#">14</a> |
| CHAPITRE 5 Mise en œuvre du développement professionnel   | <a href="#">21</a> |
| CHAPITRE 6 Valorisation et reconnaissance   | <a href="#">29</a> |
| ANNEXES   |                    |
| 1. Sondage pour déterminer les besoins en formation d'un milieu chez le personnel enseignant          | <a href="#">33</a> |
| 2. Grille de plan de développement professionnel collectif  | <a href="#">41</a> |
| 3. Intentions de développement professionnel  | <a href="#">42</a> |
| 4. Modèle de politique de perfectionnement  | <a href="#">44</a> |
| 5. Demande de perfectionnement  | <a href="#">48</a> |
| 6. Formulaire de suivi de perfectionnement  | <a href="#">50</a> |
| 7. Formulaire de remboursement  | <a href="#">51</a> |
| 8. Formulaire de remboursement pour les frais liés à une formation universitaire                      | <a href="#">52</a> |
| 9. Reconnaissance par badges  | <a href="#">53</a> |
| 10. Réseau d'apprentissage professionnel (RAP)  | <a href="#">55</a> |
| 11. Modèle de programme de mentorat   | <a href="#">56</a> |
| 12. Projet d'engagement professionnel (PEP)   | <a href="#">65</a> |
| 13. Pistes de questionnement pour le suivi du PEP   | <a href="#">67</a> |
| 14. Communauté d'apprentissage professionnelle (CAP)  | <a href="#">69</a> |
| 15. Cercle pédagogique  | <a href="#">71</a> |
| 16. Rencontre d'accompagnement pédagogique (personnel enseignant permanent)                           | <a href="#">72</a> |
| 17. Les badges numériques comme moyen de valorisation et de reconnaissance du DP                      | <a href="#">73</a> |
| 18. Le développement professionnel efficace   | <a href="#">74</a> |
| LEXIQUE   | <a href="#">75</a> |
| RÉFÉRENCES  | <a href="#">79</a> |

# INTRODUCTION

L'objectif de ce document est d'encadrer un processus de développement professionnel du personnel enseignant. Comme il sera présenté dans le présent document, la démarche vise avant tout à supporter les enseignants, à identifier les éléments de développement professionnel pertinents pour chaque individu et à assurer leur formation continue. Il vise également à outiller les écoles qui cherchent à soutenir leur personnel enseignant dans leur propre développement professionnel. Le document se veut donc un guide et non une politique, puisqu'il rassemble différents outils et principes qui permettront aux écoles souhaitant se doter d'une telle politique ([Annexe 4](#)), d'aller de l'avant.

**Nous invitons aussi les écoles à adopter une vision plus organique de la formation continue de leur milieu en considérant, dans le cadre d'une politique, le développement professionnel de tous les membres d'une équipe-école (directions, enseignants, professionnels et personnel de soutien).**

## Pourquoi insister sur le développement professionnel ?

Diverses études, répertoriées par le Conseil supérieur de l'éducation (CSE, 2014), démontrent que les pratiques de développement professionnel ont plusieurs effets positifs chez le personnel enseignant. Parmi ceux-ci, les plus fréquents sont les suivants (CSE, 2014, p.22) :

- un sentiment d'efficacité professionnelle accru;
- une plus grande satisfaction professionnelle;
- un accroissement de la motivation à s'engager dans des activités d'apprentissage;
- une augmentation de sa responsabilité par rapport à ses apprentissages;
- un effet positif sur la collaboration et la collégialité;
- une valorisation de sa pratique et de son professionnalisme;
- une reprise en main de sa croissance professionnelle et de son évaluation;
- une connaissance accrue de ses forces et de ses besoins en matière de formation continue.

Parallèlement, la métarecherche réalisée par Hattie (2009) démontre que plusieurs facteurs liés au développement professionnel ont une incidence positive sur la réussite des élèves, ne serait-ce que sur le plan du sentiment collectif d'efficacité professionnelle et du choix des approches pédagogiques.

Devant de tels effets positifs inhérents au développement professionnel, supportés par la recherche ou les instances publiques ou parapubliques, il apparaît pertinent, voire essentiel, de mettre en place dans chacun des milieux une démarche de développement professionnel chez le personnel enseignant.

# CHAPITRE 1

## DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Un comité de travail de la Fédération des établissements d'enseignement privés (FEEP) a élaboré une proposition de démarche de développement professionnel, laquelle pourra être adaptée à chaque milieu, en fonction de ses besoins, de ses valeurs et de sa clientèle. Il importe que le guide soit en cohérence avec les particularités du milieu et l'unicité de chaque enseignant, grâce à un processus qui se voudra, à la fois, flexible et rigoureux.

La mise en place d'une démarche de développement professionnel a comme objectifs de permettre à l'enseignant de situer sa pratique pédagogique, ses capacités et besoins afin de s'engager dans un processus de formation continue, d'encourager le partage des réalisations et de l'expertise sur le plan individuel et entre collègues et, ultimement, d'améliorer l'apprentissage des élèves par le biais de l'amélioration de l'enseignement.

La démarche proposée dans les pages suivantes présentera, tout d'abord, les encadrements spécifiques à chaque établissement, en opposition aux obligations et contraintes présentées ultérieurement, qui s'appliquent à l'ensemble des établissements de la province. Puis, des orientations spécifiques seront proposées. Par la suite, les rôles et responsabilités de chacun des acteurs impliqués dans la démarche de développement professionnelle seront explicités. Suivront des moyens pour favoriser le développement professionnel, de même que des éléments de gestion du développement professionnel. Le document terminera sur la valorisation et la reconnaissance du développement professionnel.

### Liste des principes directeurs vulgarisés

Il est généralement admis que de tous les facteurs pouvant influencer l'apprentissage et la réussite scolaire, la qualité des enseignants est certainement celui qui est le plus important (Hargeaves et Fullan, 2012). Il est également généralement admis que le rôle de l'enseignant tend à se complexifier. En effet, l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) estime que ces rôles se complexifient à tous les égards, et ce, bien au-delà du rôle traditionnel exercé en classe et auprès des élèves : il en va de même sur le plan du travail d'équipe au sein de l'établissement scolaire ou dans la commission scolaire ainsi qu'en termes relationnels avec les partenaires dudit établissement, à savoir principalement les parents et les collectivités locales (OCDE, 2005). Enfin, il semble que, parmi les variables sur lesquelles les décideurs publics pourraient éventuellement agir, celles qui exercent la principale influence sur les acquis des élèves sont celles qui concernent les enseignants et l'enseignement. Dans cette optique, la qualité de l'enseignant est la principale variable scolaire qui influe sur les résultats des élèves et cela ajoute à l'importance du développement professionnel. (OCDE, 2013)

C'est donc en ayant en tête le fameux « effet enseignant » (Hattie, 2009) que ce Guide d'implantation du développement professionnel dans les milieux scolaires s'appuie sur les principes directeurs suivants :

1. améliorer sa pratique professionnelle de façon continue;
2. reconnaître et valoriser l'expertise du personnel enseignant;
3. favoriser le jugement critique, l'éthique professionnelle, la collaboration et l'engagement à l'égard de la profession;
4. offrir des occasions d'apprentissage professionnel variées et adaptées;
5. permettre à chaque enseignant d'être le maître d'œuvre de son projet de développement professionnel;
6. contribuer à développer une culture d'apprenant;
7. contribuer collectivement à l'amélioration de la profession enseignante.

Dès le moment où l'établissement scolaire réfléchit à une politique de développement professionnel, il faudra essentiellement tenir compte des facteurs suivants :

1. les orientations ministérielles;
2. la planification stratégique de son milieu et du plan d'action qui en découle;
3. le projet éducatif de son établissement;
4. les besoins des élèves de l'école;
5. les priorités professionnelles et personnelles de chaque enseignant.

Inévitablement, choisir d'adhérer à ces principes directeurs implique d'accepter de :

1. sortir de sa zone de confort et prendre des risques;
2. accepter l'erreur (résilience) et apprendre de celle-ci (adopter une mentalité de croissance);
3. être patient;
4. développer une expertise (apprendre sur les nouvelles approches et se documenter);
5. partager et de collaborer.

# CHAPITRE 2

## ENCADREMENTS LÉGAUX

Dans un premier temps, il s'avère essentiel d'identifier les encadrements légaux en lien avec le développement professionnel des enseignants. Ainsi, une consultation des différents documents ministériels en lien avec le système d'éducation au Québec débute inévitablement par la Loi sur l'instruction publique (LIP, 2016) et par la Loi sur l'enseignement privé (LEP, 2016).

La LIP contient une mention directe au développement professionnel puisque l'article 22 présente les obligations de l'enseignant. À cet égard, on mentionne qu'il est du devoir de l'enseignant : « (...) de prendre des mesures appropriées qui lui permettent d'atteindre et de conserver un haut degré de compétence professionnelle » (LIP, 2016).

Par ailleurs, dans la section portant sur le rôle du directeur d'école, l'article 96.12 de la LIP stipule que : « (...) le directeur de l'école s'assure de la qualité des services éducatifs dispensés à l'école » (LIP, 2016).

Un autre article le 96.21 parle de la gestion du personnel : « Le directeur de l'école gère le personnel de l'école et détermine les tâches et responsabilités de chaque membre du personnel en respectant les dispositions des conventions collectives ou des règlements du ministre applicables et, le cas échéant, les ententes conclues par le centre de services scolaires (CSS) avec les établissements d'enseignement de niveau universitaire pour la formation des futurs enseignants ou l'accompagnement des enseignants en début de carrière » (LIP, 2016). Cet article renvoie donc directement aux dispositions des conventions collectives des commissions scolaires ou des établissements d'enseignement privés dont devront tenir compte les directions d'école qui souhaiteront mettre en place une politique de développement professionnel. ([Annexe 4](#)).

Comme mentionné dans le préambule, la LEP (et la LIP) font maintenant mention d'une obligation de formation continue pour les enseignants (article 54.12 de la LEP). L'enseignant est maintenant dans l'obligation de « (...) suivre au moins 30 heures d'activités de formation continue par période de deux années scolaires débutant le 1<sup>er</sup> juillet de chaque année impaire. (...) »

À la lumière de ces articles de loi, on peut conclure que la qualité des services éducatifs passe nécessairement par le besoin de s'assurer de la qualité de l'enseignement. Le développement professionnel est donc présent en trame de fond comme levier menant à la qualité de l'enseignement dispensé dans les classes.

Le ministère de l'Éducation (MÉQ) proposait, en 2001, un référentiel présentant les compétences attendues de la part du personnel enseignant de façon exhaustive. Ledit référentiel inclut une compétence qui vise précisément le développement professionnel : « S'engager dans une démarche individuelle et

collective de développement professionnel ». Ce document, ne faisant l'objet d'aucune prescription, est une référence sur laquelle se basent plusieurs programmes universitaires pour la formation des futurs enseignants. Par ailleurs, le Comité d'orientation de la formation du personnel enseignant (COFPE, 2004) recommandait aux organismes scolaires et aux directions d'établissement d'enseignement de prendre en considération les exigences du référentiel de compétences pour la dotation, la supervision pédagogique et l'évaluation de leur personnel.

Finalement du côté des documents s'adressant aux gestionnaires, le document du ministère portant sur la formation à la gestion d'un établissement d'enseignement inclut une compétence visant à « assurer l'agir compétent dans sa pratique et dans celle de chaque membre du personnel » plus précisément en « instaurant le processus de supervision visant l'amélioration des pratiques professionnelles des membres du personnel et en y participant ». (MELS, 2008)

Il s'avère donc, à la lumière de tous les documents consultés, que l'élaboration et le pilotage d'un tel guide sont la responsabilité de la direction et que celle-ci doit s'appuyer sur les compétences professionnelles des enseignants. Un bémol semble important : plusieurs auteurs dont Bernard (2011) et Gullickson (2016) s'entendent sur l'importance d'élaborer la démarche en partenariat avec l'équipe-école. En ce sens, le CSE (2014, p.14) abonde dans le même sens en ajoutant que « le développement professionnel 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. » Voilà donc pourquoi il est recommandé que l'actuel document serve de base à l'élaboration d'une politique locale en collaboration avec les acteurs du milieu scolaire.

Par ailleurs, bien que l'enseignement ne soit pas une profession réglementée au Québec, l'Office des professions du Québec (OPQ, 2002) suggère toutefois que l'enseignement est bel et bien assimilable à une profession. À cet égard, voici cinq critères inhérents à une profession :

1. les connaissances requises pour exercer la profession;
2. le degré d'autonomie professionnelle dont jouissent les professionnels;
3. le niveau de confiance du public qui est implicite à la pratique;
4. la gravité des préjudices qui pourraient être subis par ceux qui font appel aux services en question;
5. la portée confidentielle des informations avec lesquelles les professionnels exercent leurs activités.

# CHAPITRE 3

## PRINCIPES, LEVIERS ET OBSTACLES ASSOCIÉS À LA MISE EN OEUVRE DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Dans un contexte de réflexion visant la mise en œuvre d'une politique de développement professionnel, un certain nombre de leviers et d'obstacles ont été identifiés, et ce, à partir de l'analyse de diverses expériences rapportées ou de différents travaux. Sans être exhaustif, cet inventaire permet de dégager, afin d'en tirer profit ou d'éviter certains écueils, les principaux éléments à considérer dans le cadre des processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une politique de développement professionnel.

Dans une perspective de création et de mise en œuvre d'une politique locale de développement professionnel, les principes directeurs du *Cadre de formation de la profession enseignante* (OEEQ, 2016) permettent de jeter les bases qui contribueront à guider les travaux de réflexion et la mobilisation des acteurs impliqués. Ci-dessous, la liste simplifiée de ces principes directeurs :

1. Le but du développement professionnel est d'améliorer la pratique de façon continue. La formation du professionnel enseignant est directement liée à l'apprentissage et à la réussite des élèves.
2. Le développement professionnel doit tenir compte des priorités professionnelles et personnelles de chaque enseignant.
3. Le développement professionnel doit proposer des occasions d'apprentissage professionnel variées, adaptées et fondées sur les besoins des élèves, des intérêts professionnels, des politiques nationales et locales, et ce, en conformité avec le projet éducatif.
4. Le développement professionnel favorise le jugement critique, l'éthique professionnelle, la collaboration et l'engagement à l'égard de la profession.
5. Le développement professionnel confie à l'enseignant l'élaboration d'un plan de formation professionnelle fondé sur l'analyse de sa pratique.
6. Les occasions de perfectionnement professionnel exemplaire reposent sur les principes d'un apprentissage critique et réfléchi chez les adultes.
7. Les membres enseignants de la FEEP doivent planifier et orienter leur apprentissage professionnel de manière autodirigée et en y réfléchissant de façon critique.
8. Les communautés de pratique et de questionnement enrichissent l'apprentissage professionnel.
9. Le développement professionnel permet une valorisation de la croissance professionnelle de l'enseignant et une reconnaissance de ses nouvelles compétences développées.

## LEVIERS

Deux types de leviers peuvent favoriser l'émergence d'une démarche de développement professionnel des enseignants dans les écoles : ceux liés au climat et ceux liés à la planification des activités professionnelles. Voici une liste non exhaustive des éléments de ces deux aspects, telle que présentée par le CSE (2014, p.26).

### Aspects liés au climat

- existence d'une culture de formation continue et valorisation du développement professionnel;
- reconnaissance et valorisation de l'expertise professionnelle du personnel enseignant;
- existence d'une relation de confiance et de respect mutuel (entre les pairs et avec la direction);
- contextes favorisant et mettant en valeur la coopération entre les enseignants;
- engagement des enseignants: « La formation continue ne peut être efficace que si ceux qui la suivent ont une motivation et un projet de développement professionnel en adéquation avec le dispositif et les contenus de la formation proposée. » (Vaniscotte, 2000)

### Aspects liés à la planification des activités professionnelles

- Partir des besoins exprimés par le personnel enseignant, ce qui sous-tend :
  - que les objectifs d'une formation constituent des réponses aux problèmes professionnels ou encore qu'ils permettent aux personnes formées de réaliser leurs projets;
  - que les stratégies soient adaptées en prenant notamment en compte les préoccupations professionnelles qui découlent d'une explicitation du vécu et d'une réflexion sur les pratiques;
- tenir compte des apprentissages antérieurs du personnel enseignant: considérer que les enseignants ont une histoire et des projets;
- offrir des pratiques ancrées dans la réalité de l'acte d'enseigner (ex.: basées sur des activités authentiques et significatives);
- offrir des solutions de rechange et encourager la souplesse dans le cheminement professionnel pour tenir compte des différences;
- avoir le soutien constant de la direction et bénéficier du leadership pédagogique de celle-ci;
- prévoir un suivi des activités de formations;
- offrir un accompagnement individualisé ([Annexe 11](#));
- privilégier la participation sur une base volontaire.

Évidemment, il incombe aux acteurs impliqués de créer des contextes qui permettront d'utiliser ces leviers associés au climat et à la planification des activités professionnelles.

Les travaux de Theodore J. Kopcha, de l'Université de Géorgie aux États-Unis, démontrent que le mentorat ([Annexe 11](#)) est un des meilleurs véhicules de développement professionnel pour les enseignants. Offert sur une base individualisée, il permet une certaine rapidité d'accessibilité à un mentor, ce qui a pour effet, en outre, d'augmenter la confiance que les enseignants ont en leurs propres moyens professionnels.

## **OBSTACLES**

Certains obstacles peuvent se dresser sur le chemin qui mène à la mise en œuvre d'une politique de développement professionnel. Il importe d'en être conscient afin de contourner ces obstacles et de mettre en place une démarche pertinente qui suscitera l'adhésion du personnel enseignant.

Parmi ceux-ci, il est possible de constater :

- l'absence de valorisation de la formation continue et du développement professionnel dans un établissement scolaire;
- la résistance du personnel enseignant à se faire remplacer;
- une certaine confusion entre développement professionnel et l'évaluation professionnelle;
- des rôles non clairement établis ou définis entre les acteurs impliqués (voir chapitre suivant);
- des modalités organisationnelles qui favorisent les interactions : temps statutaire pour collaborer, espace pour échanger avec ses pairs ou avec des accompagnateurs, information, mise en place de réseaux interactifs, etc.;
- des ressources financières insuffisantes ou un manque de temps pour appuyer l'engagement du personnel (suppléance, dégageant, etc.);
- le temps de l'année;
- la distance (CSE, 2014, p.26).

# CHAPITRE 4

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Cette section fera état des rôles et des responsabilités de chaque acteur visé. Le développement professionnel étant un processus d'apprentissage en continu, il devrait se réaliser tout au long de la vie professionnelle de l'enseignant. Pour établir une réelle culture de développement professionnel efficace, il est nécessaire que chaque acteur concerné s'implique activement. En effet, le développement professionnel constitue une responsabilité partagée entre plusieurs personnes. À ce sujet, le CSE (2014) distingue deux types d'acteurs : les acteurs de première ligne et les acteurs de soutien. Les premiers regroupent le personnel enseignant et le personnel de direction. Les seconds regroupent, plus particulièrement, le ministère de l'Éducation (MÉQ), la FEEP, les universités, les associations professionnelles ainsi que les organisations syndicales.

### **Les acteurs de première ligne**

La démarche de développement professionnel émane d'abord d'un enseignant qui s'engage activement dans un processus de changement qui touche sa personne et sa pratique professionnelle, ce qui comprend ses connaissances, ses compétences, ses aptitudes et ses valeurs. Cet enseignant est donc le principal acteur de son développement puisqu'il est au cœur de son processus et il en est le premier responsable. De ce fait, on ne peut concevoir le déroulement d'un tel processus en dehors de la volonté et de la participation de celui-ci.

Le personnel de direction qui accompagne, soutient et supervise tous les membres du personnel de l'établissement joue également un rôle de première ligne en ce qui concerne le développement professionnel de son personnel. En effet, le leadership pédagogique de la direction est essentiel pour motiver et engager son personnel dans un réel cheminement de développement professionnel et, ainsi, assurer la qualité des services pédagogiques de son établissement d'enseignement.

### **4.1 L'enseignant**

#### **4.1.1 Rôle**

L'enseignant a pour rôle de se placer dans une démarche de questionnement critique par rapport à sa pratique, condition essentielle à l'atteinte de l'objectif visé par son développement professionnel. En lien avec le développement d'une mentalité de croissance professionnelle (Dweck, 2006), il est désormais incontournable que le professionnel de l'éducation considère sa propre pratique comme étant une œuvre inachevée, à parfaire. En ce sens, l'adoption d'une posture d'apprenant perpétuel semble essentielle pour veiller à dispenser le service pédagogique le mieux adapté aux élèves leur étant confiés. Dans la même veine et tel que mentionné précédemment, la Loi sur l'instruction publique indique que l'enseignant se

doit « de prendre des mesures appropriées qui lui permettent d'atteindre et de conserver un haut degré de compétence professionnelle » (art. 22.6).

#### 4.1.2 Responsabilités

- a) se remettre sagement en question;
- b) échanger et partager à propos de sa pratique, de ses réussites et de ses difficultés, de ses lectures, de ses doutes et de ses incertitudes, etc.;
- c) S'engager dans une démarche de formation continue d'au moins 30 heures sur une période de deux ans au regard des dispositions de la loi de l'enseignement privé (LEP, article 54.12);
- d) s'engager, comme l'indique la onzième compétence du référentiel de compétences de l'enseignant (MELS, 2001), dans une démarche individuelle et collective de développement professionnel en :
  - établissant un bilan de ses compétences et en mettant en œuvre les moyens pour les développer en utilisant les ressources disponibles;
  - échangeant des idées avec ses collègues quant à la pertinence de ses choix pédagogiques et didactiques;
  - devenant un modèle de développement professionnel auprès de ses pairs;
  - réfléchissant sur sa pratique (analyse réflexive) et en réinvestissant les résultats de sa réflexion dans l'action;
  - menant des projets pédagogiques pour résoudre des problèmes d'enseignement;
  - faisant participer ses pairs à des démarches de recherche liées à la maîtrise des compétences visées dans le programme de formation et aux objectifs éducatifs de l'école.
- e) prendre en considération les savoirs issus de la recherche ainsi que les pratiques pertinentes et efficaces;
- f) accepter la rétroaction de façon constructive;
- g) participer à l'élaboration et à la réalisation des stratégies individuelles et organisationnelles de formation;
- h) participer à l'exécution de stratégies planifiées à la fois comme concepteur et comme utilisateur, puis aussi veiller à leur évaluation;
- i) évaluer la mise en œuvre et les effets des stratégies de formation planifiées afin d'en dégager les étapes subséquentes (CSE, 2014);
- j) planifier son développement professionnel dans le temps ([Annexe 3](#)).

## 4.2 La direction

### 4.2.1 Rôle

Les directeurs d'établissement d'enseignement ont pour rôle d'implanter, de développer une culture de formation continue au sein de l'établissement et d'en assurer le soutien de même que la gestion. Le référentiel des compétences du personnel-cadre vient d'ailleurs appuyer le rôle de première ligne des directions par rapport au développement professionnel de leur personnel en indiquant qu'ils doivent assurer le développement de leurs compétences et de celles de tous les membres de leur personnel. Ils ont donc un rôle très important qui les amène à stimuler et à soutenir la culture de développement professionnel au sein de leur milieu.

### 4.2.2 Responsabilités

- a) consulter les enseignants, comme l'ensemble des membres du personnel de l'établissement d'enseignement, sur leurs besoins individuels et collectifs de formation ([Annexe 3](#));
- b) organiser et soutenir les activités de perfectionnement et les projets individuels et collectifs de développement des compétences sur lesquels ils se sont entendus avec le personnel de l'établissement d'enseignement en respectant les dispositions des conventions collectives qui peuvent s'appliquer, le cas échéant (LIP, article 96.20; article 96.21);
- c) mettre en place des plans de formation continue répondant aux besoins de formation de leur personnel en relation avec la réalisation du plan de réussite de leur école;
- d) assurer le suivi et l'évaluation des projets individuels et collectifs de formation;
- e) élaborer les orientations locales en matière de formation continue au regard des seuils minimaux spécifiés dans la loi de l'enseignement privé (LEP, article 54.12);
- f) faire connaître clairement les retombées du développement des compétences de chaque catégorie de personnel sur la réussite des élèves;
- g) favoriser l'entraide et le partage de pratiques professionnelles, puis établir un climat de confiance et de collaboration, de soutien, d'entraide et de réseautage interne et externe au sein de son personnel dans le but d'en promouvoir le rayonnement;
- h) reconnaître et soutenir les membres du personnel qui vont en formation;
- i) faire connaître les orientations de l'école ainsi que les critères de répartition des ressources humaines et matérielles disponibles;
- j) évaluer et reconnaître la progression des compétences individuelles et collectives;
- k) mobiliser les membres de leur personnel et exercer un leadership autour d'un plan de développement professionnel;
- l) être un modèle de développement professionnel auprès du personnel enseignant et chercher à développer une empreinte professionnelle. (CSE, 2014)

## **Les acteurs de soutien**

Parce qu'il doit assurer la qualité de l'enseignement, entre autres, le MÉQ doit établir les orientations, la réglementation et la régulation du développement professionnel afin de guider et soutenir les établissements d'enseignement et le personnel enseignant. La FEEP, les universités, les associations professionnelles et les organisations syndicales sont également des acteurs de soutien importants pour les directions et le personnel enseignant, chacun à leur façon.

### **4.3 Autres ressources**

#### **4.3.1 Le MÉQ**

##### **4.3.1.1 Rôle**

Le MÉQ a pour rôle de voir à la gestion, à la réglementation et à la régulation de la profession enseignante. Il doit également voir aux principaux mécanismes d'encadrement de la profession. Le MÉQ veille donc à assurer une protection adéquate des élèves en mettant en place des mécanismes d'encadrement et de contrôle de la compétence et de l'intégrité des enseignants, lesquels font appel, entre autres, à leur développement professionnel.

##### **4.3.1.2 Responsabilités**

- a) dégager, avec la collaboration des personnes en cause, les orientations relatives à la formation continue;
- b) assurer la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires;
- c) faciliter et faire connaître les travaux de recherche et de développement en matière de formation continue;
- d) assurer l'évaluation de la mise en œuvre des orientations retenues;
- e) offrir des activités de formation à des personnes-ressources (enseignants ou autres professionnels);
- f) collaborer avec les écoles et les syndicats à l'élargissement des modalités de reconnaissance des compétences acquises en formation continue. (CSE, 2014)

#### **4.3.2 La FEEP**

##### **4.3.2.1 Rôle**

La FEEP joue un rôle de soutien et de guide pour ses membres qui y trouvent un appui important pour la mise en œuvre du développement professionnel des directions d'écoles et de leurs équipes d'enseignants.

#### **4.3.2.2 Responsabilités**

- a) offrir des formations variées à ses membres, en tenant compte des besoins de ces derniers;
- b) offrir aux établissements en adaptation scolaire membres de la Fédération l'accès à un programme de formation sur mesure afin de répondre à leurs besoins spécifiques;
- c) favoriser le réseautage et le partage d'expertise et d'expérience entre les membres de son réseau en organisant des assemblées qui réunissent les directeurs généraux, les responsables des services pédagogiques, les responsables de la vie scolaire, les responsables des ressources financières et humaines, les conseillers en orientation ainsi que les bibliothécaires et responsables de la gestion documentaire et des archives;
- d) offrir des services-conseils, notamment en ce qui concerne la supervision pédagogique des enseignants et, également, le développement professionnel de ces derniers;
- e) être un agent de liaison entre ses membres et le MÉQ en représentant l'enseignement privé, notamment sur différents comités et tables de travail.

#### **4.3.3 Les universités**

##### **4.3.3.1 Rôle**

Les universités jouent un rôle clé en ce qui a trait à l'avancement des connaissances et des compétences des enseignants.

##### **4.3.3.2 Responsabilités**

- a) participer à la concertation qui s'établit entre les établissements d'enseignement, les écoles et le ministère de l'Éducation;
- b) offrir des activités de formation continue;
- c) participer à des travaux de recherche en éducation et en diffuser les résultats. (CSE, 2014)

#### **4.3.4 Les associations professionnelles**

##### **4.3.4.1 Rôle**

Les diverses associations professionnelles jouent un rôle de soutien primordial en ce qui concerne le développement professionnel de leurs membres. Celui-ci se fait en fonction de l'avancement des connaissances et des compétences personnelles de chacun des enseignants qui en font partie.

##### **4.3.4.2 Responsabilités**

- a) répondre aux besoins de leurs membres et à ceux des établissements d'enseignement;
- b) participer à la concertation qui s'établit avec les établissements d'enseignement, les écoles et le ministère de l'Éducation;
- c) proposer différentes activités professionnelles de réseautage répondant aux besoins de leurs membres;

- d) assurer une veille par rapport à l'avancement des connaissances et des recherches propres à la discipline ou à l'éducation en général et qui seraient pertinentes à leurs membres, puis en assurer le transfert par des offres de formations, des colloques, des conférences, des symposiums ou d'autres activités professionnelles pertinentes;
- e) produire des communications et des publications pour informer ses membres. (CSE, 2014)

#### **4.3.5 Les organisations syndicales**

##### **4.3.5.1 Rôle**

Les organisations syndicales ont pour rôle de veiller à ce que les conditions soient favorables pour susciter un réel engagement des enseignants dans leur démarche de développement professionnel.

##### **4.3.5.2 Responsabilités**

- a) veiller à ce que la convention collective établisse les normes et les modalités en matière de développement professionnel, (financement et contrôle du développement professionnel, etc.), de concert avec la direction de l'établissement;
- b) mettre sur pied un comité de développement professionnel, lequel pourra être composé de représentants du syndicat et de l'employeur, et qui veillera à la planification et au suivi des activités de développement professionnel au sein de l'établissement d'enseignement. (CSE, 2014)

# CHAPITRE 5

## MISE EN OEUVRE DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

De façon concrète, le développement professionnel se vit sous diverses formes. L'enseignant engagé dans sa communauté de pratique et engagé dans une démarche de croissance professionnelle peut profiter d'occasions diverses qu'elles soient formelles, informelles ou intégrées à des pratiques professionnelles élargies. En toile de fond, un état d'esprit ouvert à la croissance professionnelle, tel que décrit à la section 4.1. :

*« Il est désormais incontournable que le professionnel de l'éducation considère sa propre pratique comme étant une œuvre inachevée, à parfaire. »*

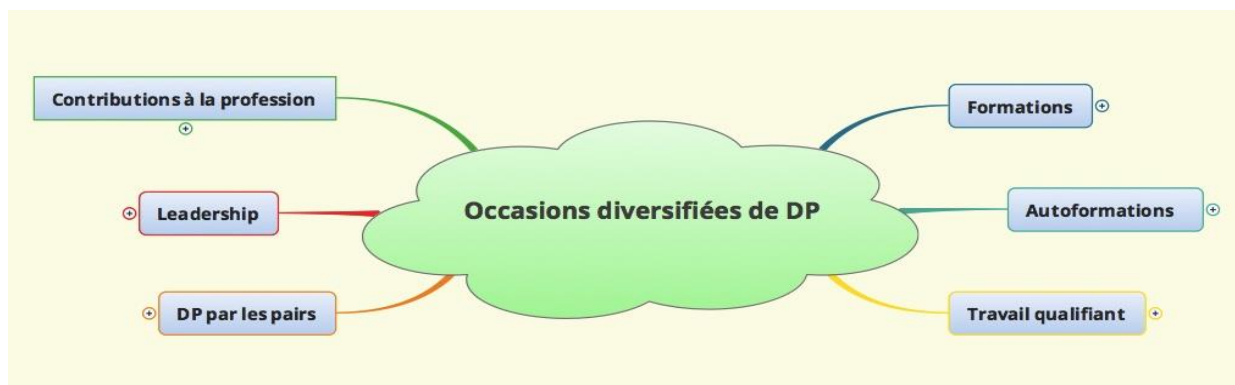
### Planification stratégique du développement professionnel

Avant de mettre en place une politique ([Annexe 4](#)) de développement professionnel dans son établissement, il est important de se questionner collectivement et personnellement afin de définir quels sont les besoins communs de formation ainsi que les défis privilégiés par chacun des enseignants. Afin de déterminer les besoins en formation chez le personnel enseignant, un sondage est proposé à l'[Annexe 1](#). Une grille de plan de développement professionnel collectif se trouve à l'[Annexe 2](#). À l'[Annexe 3](#), un questionnaire permet d'identifier les intentions de développement professionnel de l'enseignant.

### Occasions diversifiées de développement professionnel

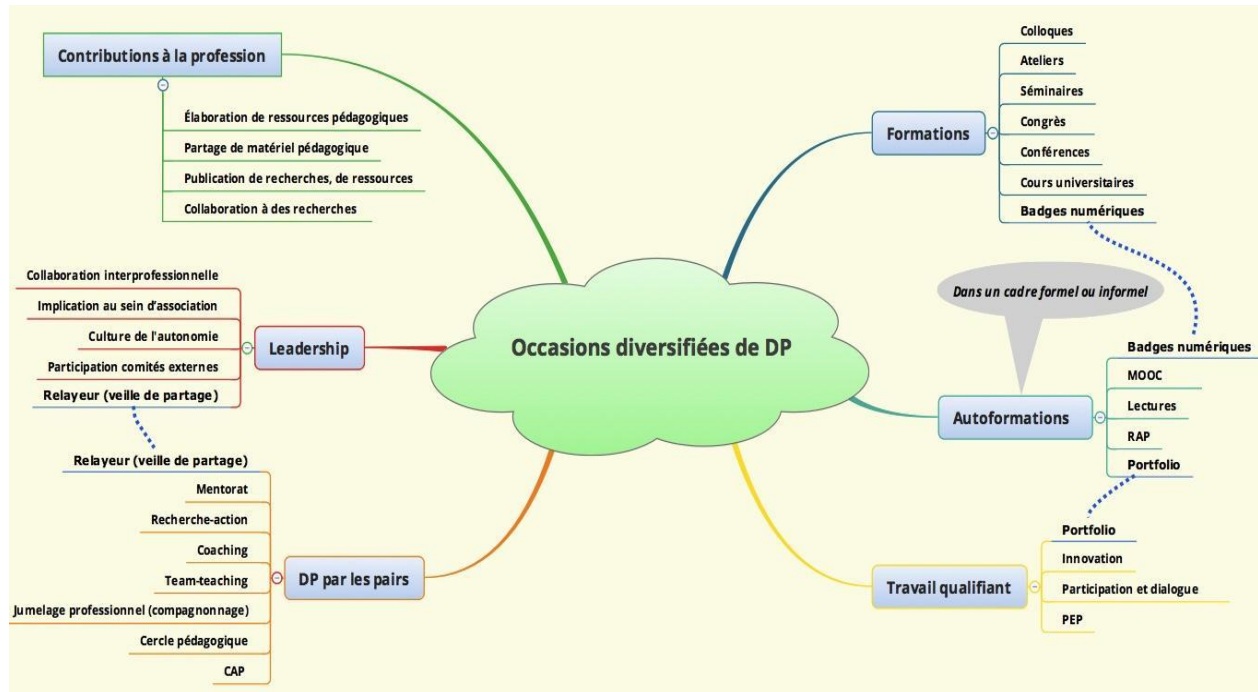
Les diagrammes suivants illustrent la grande variété de types de développement professionnel disponibles au professionnel de l'éducation :

Diagramme 1. Types de développement professionnel



Que ce soit lors de formations offertes aux enseignants, d'occasions formelles ou informelles d'autoformation, dans le cadre d'un travail qualifiant, de contributions professionnelles au-delà de l'enseignement régulier, de leadership exercé sous formes variées ou de croissance professionnelle appuyée par ses collègues, l'enseignant soucieux de faire mieux ce qu'il fait bien continu de développer ses compétences professionnelles, tout en contribuant significativement à sa communauté.

Diagramme 2. Éventail des occasions de développement professionnel



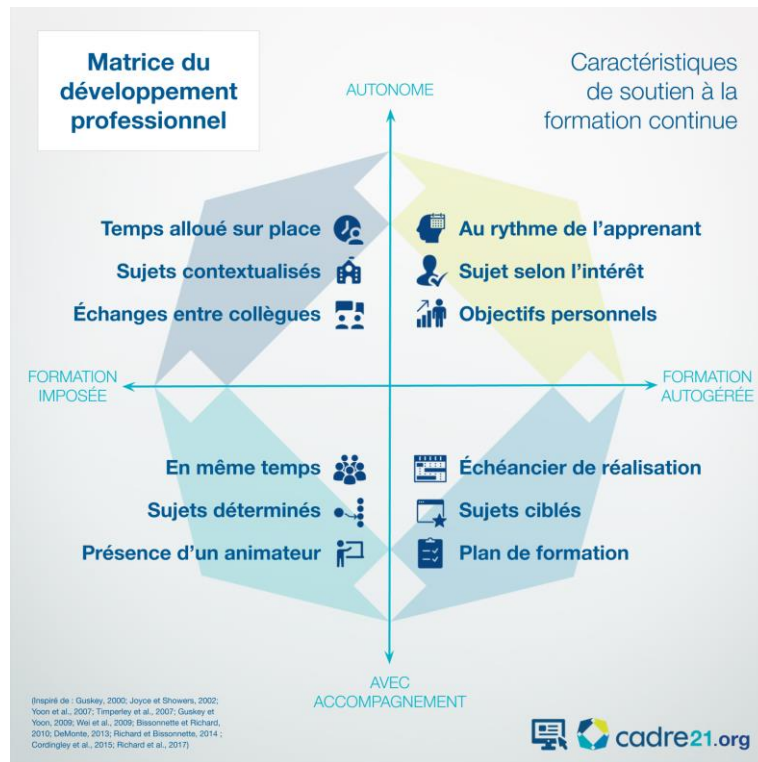
## Une matrice pour le développement professionnel

Il importe de tenir compte de la réalité de chaque milieu pour une mobilisation positive du personnel scolaire vers une démarche de formation continue. À cet effet, une matrice du développement professionnel peut être abordée du point de vue du professionnel souhaitant prendre en main son développement, ou celui du gestionnaire qui souhaite offrir des ressources en ce sens. La matrice permet aux acteurs d'identifier différentes formes d'accompagnement dans une démarche de formation continue. Les actions retenues reflètent le contexte local et la culture organisationnelle sous-jacente.

Autant le moment, le sujet abordé que l'objectif poursuivi permettent de déterminer la forme du développement professionnel à mettre de l'avant. La matrice présente ainsi 4 quadrants qui reposent d'une part sur le type de soutien qui sera fourni au professionnel et de l'autre sur le cadre de réalisation associé à l'activité de développement professionnel.

Dans certains contextes, ces activités peuvent se réaliser de façon totalement autonome (autoformations en ligne, lectures, cours à distance, etc) ou de façon dirigée (formation par un expert, congrès, conférence, etc). Les deux formes peuvent avoir lieu lors de périodes prévues à cet effet (journée pédagogique ou thématique, événement annuel, etc). Il est aussi possible que ces activités se réalisent à d'autres moments

choisis par le professionnel, selon son emploi du temps. Finalement, le choix du sujet peut correspondre aux besoins précis du professionnel (plan de développement, besoin ciblé, etc.) ou être l'objet d'un consensus d'équipe ou d'un objectif de gestion.



À la lumière de la politique de DP développée et adoptée par l'institution scolaire, il existe une grande variété de moyens par lesquels les individus et la collectivité peuvent entreprendre leur formation continue. En voici une description (non exhaustive) :

### Formations

Selon sa définition, une formation consiste à enseigner/partager les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. Habituellement organisées par un organisme, une institution ou un groupe d'intérêt, elles se font dans un lieu (physique ou virtuel) et ont une durée prédéterminée.

- **Colloques** : Des assemblées de praticiens et de spécialistes invités qui se réunissent pour discuter et donner leur opinion sur des questions précises, selon des thématiques préidentifiées. Typiquement, l'horaire comprend des conférences majeures entrecoupées de panels, d'ateliers et qui s'accompagnent ou non de la présence d'exposants.
- **Ateliers** : Des ateliers peuvent composer l'horaire d'un colloque ou peuvent être offerts indépendamment dans une école ou dans une institution de formation. Ils sont de nature variée (débat, mains sur les touches, démonstrations, etc.).

- **Séminaires** : Ce sont des réunions de travail où les participants réunis sont isolés de leur milieu professionnel habituel pendant une journée entière ou plus. Plusieurs experts délivrent des informations ou des formations sur des sujets très variés. Les séminaires ont pour vocation d'étudier une question en groupes de travail. On parlera plutôt de Webinaire lorsque les participants du séminaire communiquent à distance via une plateforme de visioconférence.
- **Congrès** : Rencontre de personnes qui délibèrent sur un sujet spécifique et commun, examiné en assemblée. Une résolution de la part de l'assemblée peut émaner d'un tel rassemblement.
- **Conférences** : Des conférences sont prononcées par des experts sur un sujet, dans le cadre de colloques ou dans le cadre d'une activité spécifique (ex. : conférence en soirée).
- **Cours universitaires** : Une formation individuelle sur un sujet précis peut se faire en s'inscrivant à des cours dispensés par une université, habituellement de 2<sup>e</sup> ou de 3<sup>e</sup> cycle. De tels cours se suivent sur une base volontaire ou sont appuyés par l'institution, dans le cadre de sa stratégie de DP.
- **Reconnaissance par badges** : Des institutions de formation choisissent de reconnaître le développement de connaissances ou de compétences au moyen de badges numériques qui encapsulent les données propres à la formation suivie (description, dates, démonstration de la compétence, octroyeur, etc.). Un badge numérique est crypté pour chaque récipiendaire. On peut aussi émettre un badge de participation ou pour tout autre type d'accomplissement.
- **Formation à distance (virtuelle)** : [Apprentissage] indissociable de l'utilisation des TIC (visioconférence, conférence Web, cours en ligne) (...). La formation à distance peut conjuguer l'usage de plusieurs outils et plateformes et donner lieu à des enseignements hybrides, lorsqu'elle est combinée à l'enseignement en mode présentiel. (CSE, définitions et modalités de la formation à distance, p. 15)

### Pour prendre connaissance des formations disponibles

#### Sites généraux

- FEEP : <https://www.feep.qc.ca/nos-services/formations/>
- MÉQ : <http://www.education.gouv.qc.ca/references/tx-solrtyperecherchepublicationtx-solrpublicationnouveaute/resultats-de-la-recherche/detail/article/offres-de-formation-formation-generale-des-jeunes/>
- AQUOPS : <http://www.aquops.qc.ca/>
- AQISEP : <http://www.aqisep.qc.ca/>
- Institut TA : <https://www.institutta.com/>
- RÉCIT-FEEP : <http://www.feep.qc.ca/nos-services/recit/>
- SOMMET du numérique : <http://sometnumerique.ca/>

CLAIR : <http://www.clair20xx.org/inscription/>  
PEI : [http://sebiq.ca/sebiq/SEBIQ\\_2/](http://sebiq.ca/sebiq/SEBIQ_2/)

#### Domaine des mathématiques / Science et technologie

GRMS : <https://www.grms.qc.ca/>  
AMQ : <https://www.amq.math.ca/>  
AESTQ : <http://www.aestq.org/>  
RÉCIT : <http://recitmst.qc.ca/>

#### Domaine des langues

AQPF : <http://www.aqpf.qc.ca/>  
SPEAQ : <http://www.speaq.qc.ca/>  
RÉCIT : <http://www.domainelangues.qc.ca/>

#### Domaine de l'univers social

AQEUS : <http://aqeus.recitus.qc.ca/>  
RÉCIT : <http://www.recitus.qc.ca/>

#### Domaine des arts

FAMEQ : <http://www.fameq.org>  
AQESAP : <http://www.aquesap.org/>  
ATEQ : <https://theatreeducation.qc.ca/>  
RÉCIT : <http://www.recitarts.ca/>

#### Domaine du développement personnel

AQÉCR : <http://www.aqecr.com/>  
FÉÉPEQ : <http://www.feepeq.com/>  
RÉCIT : <http://www.recitdp.qc.ca/>

#### Domaine du développement professionnel

PI : <http://www.education.gouv.qc.ca/enseignants/pfeq/secondaire/projet-integrateur/>

Dans le but de fournir des outils clé en main modifiables et adaptables, vous trouverez en annexe un modèle de politique de perfectionnement pour le personnel enseignant ([Annexe 4](#)), un modèle de demande de perfectionnement ([Annexe 5](#)), un formulaire de suivi de perfectionnement ([Annexe 6](#)), un formulaire de remboursement ([Annexe 7](#)), un formulaire de remboursement pour les frais liés à une formation universitaire ([Annexe 8](#)) et une description de la reconnaissance par badges numériques du CADRE21 ([Annexe 9](#)).

## Autoformations : cadres formel et informel

- **RAP (Réseau d'apprentissage professionnel)** : Avec l'avènement des réseaux sociaux, il y a l'émergence de communautés en ligne qui rassemblent les intéressés sur un sujet donné, général ou spécifique. Que ce soit une page Facebook ou un mot-clic #Twitter, un RAP regroupe souvent, mais pas exclusivement, des gens hors de son organisation (« liens faibles ») et qui partagent un intérêt ou une passion sur le sujet traité (« liens forts »). ([Annexe 10](#))
- **MOOC (Massive Open Online Course) ou CLOM (Cours en ligne ouvert et massif)** : Un accès à de la formation en ligne, habituellement gratuite, permettant au plus grand nombre possible de personnes de développer leurs compétences selon leurs intérêts et leurs besoins. Typiquement, un sujet hebdomadaire est présenté et chaque apprenant est libre de l'explorer comme il le souhaite et de présenter une réflexion. Une reconnaissance de l'achèvement d'un MOOC est habituellement offerte, moyennant des frais.
- **Lectures reliées à la profession et à l'innovation** : De façon informelle, l'apprenant peut colliger et organiser efficacement ses lectures avec des outils numériques de curation (ex. : Diigo, Google Drive, Twitter, etc.). Plus formellement, des groupes ou clubs de lecture sont mis sur pied, dans lesquels ont lieu des moments d'échanges et de discussions sur un ouvrage.
- **Badges numériques** : Il est possible de faire reconnaître une démarche d'autoformation par badges numériques (voir la description « reconnaissance par badges ») là où le modèle de formation favorise une telle démarche individuelle. ([Annexe 9](#))
- **Portfolio** : Selon P. Amblard, le portfolio « désigne la collection de travaux d'un élève qui fait foi de sa compétence en gardant des traces pertinentes de ses réalisations. » Cette définition peut aussi s'appliquer à l'enseignant-apprenant.
- **Travail qualifiant** : Le travail qualifiant se définit dans une perspective où l'enseignant crée, innove et partage ses pratiques pédagogiques qui deviennent par le fait même, des occasions de croissance professionnelle.
- **Innovation** : Les retombées pour l'enseignant qui innove dans sa pratique éducative sont diverses lorsqu'elles sont partagées, qu'il s'agisse de valorisation et de reconnaissance au sein de l'équipe, de rayonnement au sein de son RAP ou de sollicitations pour des ateliers, conférences, etc.
- **Participation et dialogue** : Au sein d'une école ou d'une équipe éducative, une culture de la collaboration favorise des relations de confiance où les idées de chacune et chacun sont valorisées ainsi que la réflexion et l'épanouissement professionnel.
- **Projet d'engagement professionnel (PEP)** : Le PEP est un projet que l'enseignant choisit pour renouveler sa pédagogie dans le but d'essayer de nouvelles pratiques. ([Annexe 12](#) et [annexe 13](#)).

## Contribution à la profession

- **Élaboration de ressources pédagogiques** : Elle se définit par la création de matériel pédagogique pour un enseignement de qualité. L'enseignant est invité à innover chaque année afin d'adapter son enseignement à la réalité des jeunes d'aujourd'hui. On peut aussi inclure la création de matériel pédagogique dans le cadre d'une contribution externe (comités, maison d'édition, etc.).
- **Partage de matériel pédagogique** : Ce partage peut se faire lors des rencontres des journées pédagogiques / des colloques régionaux, congrès ou tout simplement entre collègues d'un même établissement.
- **Publication** : Il s'agit de recherches et de ressources par une activité de transfert des connaissances lors d'une journée organisée par un organisme reconnu (CTREQ, MÉQ, les universités, FEEP, CADRE21, les Commissions scolaires, etc.).
- **Collaboration à des recherches** : Elle permet d'ouvrir les portes de sa classe aux chercheurs afin qu'ils puissent venir observer, sonder, mesurer ce qui s'y passe.

## Développement professionnel par les pairs

- **Relayeur - veille de partage** : Cela concerne les adeptes des médias sociaux qui relaient les informations pertinentes vers leurs réseaux d'abonnés (par exemple, Twitter, Facebook, etc.).
- **Mentorat** : Une personne d'expérience qui fournit volontairement une aide personnelle et à caractère confidentiel à une personne moins expérimentée, à titre de guide, de conseiller et de modèle et qui partage avec celle-ci son vécu, son expertise et sa vision (réf.: Site Miyagi, 2016). ([Annexe 11](#))
- **Recherche-action** : Le but primordial est la reconnaissance des demandes des enseignants pour passer de l'étape de la réflexion organisée à la pratique de classe. La recherche-action est un processus destiné à doter tous les participants de la scène éducative, qu'il s'agisse des élèves, des enseignants ou d'autres intervenants, des moyens d'améliorer leurs pratiques grâce à leurs expériences éclairées et nourries des savoirs théoriques en cours. Les participants sont acteurs consentants du processus de recherche.
- **Coaching** : Le coach est un professionnel qui pratique l'accompagnement pour répondre à des besoins particuliers en fonction d'objectifs précis durant une période déterminée, en contrepartie d'une rémunération. (Réf. Site Miyagi, 2016)
- **Team teaching** (appelé au Québec du coenseignement) : Il existe plusieurs formules de coenseignement. Par exemple, un orthopédagogue accompagne des élèves en difficulté en classe ordinaire, ce qui entraîne un partage des responsabilités dans le but d'offrir à ces élèves un soutien pédagogique plus intensif et plus individualisé. Le coenseignement peut aussi être une forme de décroisement, où des enseignants collaborent à différents degrés pour satisfaire aux besoins

des apprenants et décident de partager leurs ressources, intérêts et expertises pour atteindre un but commun.

- **Jumelage professionnel** : Ceci s'appuie sur les affinités et les besoins complémentaires des personnes, un engagement volontaire des personnes et une implication l'un envers l'autre au fil de rencontres régulières. Les principales qualités que l'on retrouve dans cette forme de jumelage sont l'ouverture, l'authenticité, l'honnêteté, la confiance et le respect mutuel.
- **CAP (Communauté d'apprentissage professionnel)** : Selon Eaker, Dufour et Dufour (2004), une CAP « désigne ce mode de fonctionnement des écoles qui favorise la contribution de chaque personne et encourage le personnel à entreprendre collectivement des activités et des réflexions en vue d'améliorer continuellement les résultats scolaires des élèves. » ([Annexe 14](#))
- **Cercle pédagogique** : Le cercle pédagogique se veut un dispositif de développement professionnel des enseignants basé sur les principes de la communauté d'apprentissage professionnelle. Ce dispositif, en milieu scolaire, privilégie une démarche d'accompagnement basée sur l'analyse, en groupe, d'exemples de pratiques pédagogiques et d'essais de transposition dans les pratiques en classe. Il vise la construction d'une expertise individuelle et collective par le développement du regard professionnel que seule l'observation des effets positifs sur les apprentissages des élèves permet (Guskey,2002). ([Annexe 15](#))

## Leadership

- **Collaboration interprofessionnelle** : En travaillant de près avec des intervenants de domaines « externes » (ex. : santé mentale, vie active, développement durable, justice sociale, nouveaux arrivants, etc.), l'enseignant contribue aussi à son propre développement professionnel.
- **Implication au sein d'association** : La contribution active à différents niveaux, au sein d'une association ou d'un regroupement en éducation permet à un enseignant de grandir professionnellement tout en favorisant l'essor individuel et collectif de sa communauté de pratique.
- **Culture de l'autonomie** : Il n'y a aucune opposition à percevoir entre une culture de l'autonomie (où l'enseignant prend en charge son apprentissage professionnel) et une culture de la collaboration qui permet d'optimiser les conditions favorisant la réussite et le mieux-être de tous, le travail et les qualités de leader à tous les niveaux d'une organisation éducative.
- **Participation à des comités externes** : Une implication active au sein de comités de travail de la FEEP, du MÉQ, des rendez-vous pédagogiques, comités *ad hoc* divers, etc., favorise autant une contribution active qu'une occasion riche de croissance professionnelle.

# CHAPITRE 6

## VALORISATION ET RECONNAISSANCE

*« Si c'est le devoir des profs de stimuler leurs élèves, c'est le devoir de la société de stimuler les enseignants. En valorisant leur tâche, en structurant les écoles autour de leur talent. En leur permettant d'être imaginatifs. C'est en aidant les profs à être meilleurs que les élèves le seront. C'est la seule réforme possible. »*  
~ Stéphane Laporte

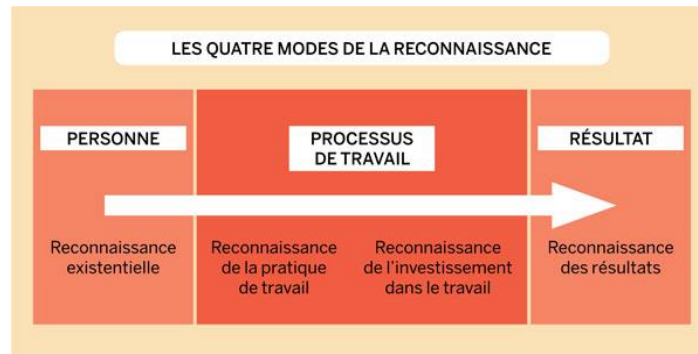
Le mandat de la valorisation de la profession enseignante est audacieux et plusieurs questions pertinentes se posent lorsque la réflexion débute. Qu'est-ce qu'une reconnaissance véritable ? Comment valoriser et reconnaître le travail de nos enseignants, et ce tout au long de l'année scolaire ? Comment faire émerger leurs talents ? Comment orchestrer un développement continu tout au long de leur carrière et qu'ils deviennent les acteurs qui feront rayonner nos écoles ? ([Annexe 16](#))

Nous proposons de débiter votre réflexion sur le fait que les enseignants connaissent très bien l'importance de valoriser leurs élèves dans le développement de leurs compétences. On peut aisément présumer que partir de cette prémisse peut être gagnant pour les valoriser et reconnaître leur implication dans leur profession.

Dans la même veine, John Hattie (2009) mentionne qu'il est plus probable qu'un enseignant ait un effet positif sur ses élèves s'il :

- apporte beaucoup d'aide et de soutien à ses élèves;
- établit des relations positives avec ses élèves;
- a des attentes claires quant aux objectifs d'apprentissage;
- adopte des stratégies d'enseignement éprouvées par la recherche;
- ajuste ses stratégies d'enseignement en fonction de leur effet sur l'apprentissage des élèves;
- vise l'amélioration constante de sa pratique.

Il nous semble essentiel de bien définir ce qu'est la reconnaissance et pour ce faire nous utilisons la définition de Jean-Pierre Brun (2012) : « La reconnaissance est d'abord une réaction constructive au sens où elle crée un lien à la fois personnalisé, spécifique et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains au quotidien. Il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. Elle représente un jugement porté sur la pratique professionnelle des travailleurs ainsi que sur l'engagement personnel et la mobilisation collective. »



Toutes ces réponses sont bonnes. De son côté, la *Chaire en gestion de la santé organisationnelle et de la santé au travail* à l'Université Laval propose trois « critères de qualité » de la valorisation : la sincérité, la réactivité et l'immédiateté.

### **L'immédiateté**

La reconnaissance au travail doit se vivre au quotidien, en commençant par un sourire, un bonjour, un gestionnaire sur le terrain.

### **La sincérité**

Il s'avère essentiel de poser des gestes qui permettront de créer un sentiment d'appartenance et de le maintenir, de renforcer la loyauté, de rehausser le moral des individus

### **La réactivité**

Nous devons également mettre en place un système qui valorise des actions permettant d'instaurer un climat de travail positif, de renforcer la motivation, favoriser la rétention des talents et le développement de ces ceux-ci au service de l'organisation.

### **Types de reconnaissance**

La grande majorité des études scientifiques appuient l'idée que le besoin de reconnaissance est éprouvé (Le Point, 2016). À nous maintenant de trouver les meilleures façons de faire dans nos milieux respectifs. Il s'avère important de savoir que plusieurs types de reconnaissance existent soit l'informel, le formel, soit en groupe ou individuel. Une étude demandée par *Le Mouvement Desjardins*, le plus important employeur au Québec, démontre que la combinaison de la reconnaissance informelle et de la reconnaissance individuelle a plus d'effet sur les gens et les mobilise davantage. (Leduc, 2017)

### **Reconnaissance informelle et individuelle**

La reconnaissance informelle est de nature spontanée, elle se témoigne envers les employés au quotidien (CGSST, 2008).

Exemples :

- un commentaire spontané et inattendu sur la prestation de travail ou sur une intervention en particulier;
- appui dans un dossier;
- appréciation des élèves et des parents.

### **Reconnaissance formelle et individuelle**

La reconnaissance formelle est présentée de façon officielle, elle découle des normes, des règles et des valeurs de l'organisation. Idéalement, elle est offerte lors d'activités structurées et planifiées (CGSST, 2008).

Exemples :

- certificats :
  - présence;
  - accomplissement;
  - engagement.
- badges numériques du Cadre21; ([Annexe 17](#))
- diplômes;
- reconnaissance salariale (en début de carrière);
- reconnaissance avec une tâche particulière rémunérée ou non (mentorat...);
- devenir formateur à la suite de formations;
- possibilité de superviser des stagiaires ou des enseignants en insertion;
- reconnaissance et valorisation d'une expertise;
- rayonnement de l'expertise et des accomplissements :
  - par les pairs;
  - dans sa communauté;
  - via son réseau professionnel;
  - via les médias;
  - par des présentations dans des congrès/colloques.

### **Reconnaissance publique**

La reconnaissance publique est un moyen de véhiculer et de diffuser les actions et les pratiques que l'organisation considère comme intéressantes, pertinentes et innovatrices. Elle donne, de plus, une excellente visibilité aux actions exceptionnelles. (CGSST, 2008)

Exemples :

- Célébration des accomplissements :
  - prix et galas;
  - partage des bonnes pratiques;
  - journal interne de l'école;

- courriel de félicitations;
- croissance du sentiment d'efficacité personnelle;
- appréciation des élèves et des parents.

En terminant, nous vous avons présenté un bref résumé des fondements de la reconnaissance et de la valorisation en milieu de travail. Il faut se rappeler tous les bienfaits que cette approche amène dans nos organisations en diminuant le stress de nos enseignants, en favorisant leur mobilisation tout en favorisant le rayonnement de nos milieux. Ils pourront, ainsi, s'engager plus facilement et avec plus de confiance sur la voie du développement professionnel continu.

# ANNEXES

## Liste des annexes

---

Note : Les documents qui suivent ont été gracieusement rendus disponibles par les écoles des membres du comité de travail. Il s'agit d'exemple d'outils utilisés dans le réseau de la FEFP. Vous pouvez en faire usage en adaptant selon les besoins de votre école.

1. Sondage pour déterminer les besoins en formation d'un milieu chez le personnel enseignant
2. Grille de plan de développement professionnel collectif
3. Intentions de développement professionnel
4. Modèle de politique de perfectionnement
5. Demande de perfectionnement
6. Formulaire de suivi de perfectionnement
7. Formulaire de remboursement
8. Formulaire de remboursement pour les frais liés à une formation universitaire
9. Reconnaissance par badges
10. Réseau d'apprentissage professionnel (RAP)
11. Modèle de programme de mentorat
12. Projet d'engagement professionnel (PEP)
13. Pistes de questionnement pour le suivi du PEP
14. Communauté d'apprentissage professionnelle (CAP)
15. Cercle pédagogique
16. Rencontre d'accompagnement pédagogique (personnel enseignant permanent)
17. Les badges numériques comme moyen de valorisation et de reconnaissance du DP
18. Le développement professionnel efficace

# Annexe 1

## Sondage pour déterminer les besoins en formation d'un milieu d'éducation chez le personnel enseignant

### Préambule

Ce sondage veut permettre aux enseignants et aux équipes-écoles de réfléchir sur leur pratique et en faire ressortir les besoins de formation de chaque individu. Il est également possible, en associant l'ensemble des questionnaires, d'en faire ressortir un portrait-école. Il est constitué des douze compétences professionnelles d'un enseignant et de ses composantes qui sont les assises même de la pratique de cette profession.

Elles sont regroupées sous 4 axes :

- les fondements;
- l'acte d'enseigner;
- le contexte social et scolaire;
- le développement de l'identité professionnelle.

Voici la légende qui vous sera utile pour remplir le questionnaire :

| Degré d'importance       | Besoin de formation   |
|--------------------------|---|
| 1. Pas du tout important | Oui ► J'ai besoin de formation à cet égard                              |
| 2. Peu important         | Non ► Je suis déjà compétent(e)/formé(e) à cet égard                    |
| 3. Important             | Pas important ► Je ne ressens pas le besoin d'une formation à cet égard |
| 4. Très important        |   |

## FONDEMENTS

| <b>Compétence 1</b>   | Degré d'importance |   |   |   | Besoin de formation |     |               |
|---|--------------------|---|---|---|---------------------|-----|---------------|
|   | 1                  | 2 | 3 | 4 | Oui                 | Non | Pas important |
| Agir en tant que professionnel héritier, critique et interprète d'objets de savoirs ou de culture dans l'exercice de ses fonctions. |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Démontrer une compréhension étendue et intégrer des savoirs disciplinaires pour favoriser l'établissement de liens par l'élève.     |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Tenir compte de la culture générale élargie prescrite dans le programme de formation et celle de ses élèves.                        |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Transformer la classe en un lieu culturel ouvert à la pluralité des perspectives.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Porter un regard critique sur ses propres origines et pratiques culturelles et sur son rôle social.                                 |                    |   |   |   |                     |     |               |

| <b>Compétence 2</b>   | Degré d'importance |   |   |   | Besoin de formation |     |               |
|---|--------------------|---|---|---|---------------------|-----|---------------|
|   | 1                  | 2 | 3 | 4 | Oui                 | Non | Pas important |
| Communiquer clairement et correctement dans la langue d'enseignement, à l'oral et à l'écrit, dans les divers contextes liés à la profession d'enseignant.                                       |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Respecter les règles de la langue écrite dans toutes ses productions destinées aux parents, aux élèves, aux formateurs et aux pairs. (Voir les balises des stages sur la qualité du français.). |                    |   |   |   |                     |     |               |
| À l'oral, dans ses interventions auprès des élèves, des parents et des pairs, utiliser une variété de langue appropriée.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Pouvoir prendre position, soutenir ses idées et argumenter à leur sujet de manière cohérente, efficace, constructive et respectueuse lors de discussions.                                       |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Communiquer ses idées de manière rigoureuse en employant un vocabulaire précis et une syntaxe correcte.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Aider les élèves à développer leurs compétences en français.  |                    |   |   |   |                     |     |               |

## ACTE D'ENSEIGNER

| <b>Compétence 3</b>   | Degré d'importance |   |   |   | Besoin de formation |     |               |
|---|--------------------|---|---|---|---------------------|-----|---------------|
|   | 1                  | 2 | 3 | 4 | Oui                 | Non | Pas important |
| Concevoir des situations d'enseignement-apprentissage pour les contenus à faire apprendre, et ce, en fonction des élèves concernés et du développement des compétences visées dans le programme de formation.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Adapter la planification à la progression des apprentissages des élèves.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Appuyer le choix et le contenu de ses interventions sur les données récentes de la recherche en matière de didactique et de pédagogie.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Sélectionner et interpréter les savoirs disciplinaires en ce qui concerne les visées, les compétences, ainsi que les éléments de contenus du programme de formation.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Planifier des séquences d'enseignement et d'évaluation qui tiennent compte de la logique des contenus et de la progression des apprentissages.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Prendre en considération les préalables, les représentations, les différences sociales (genre, origine ethnique, socioéconomique et culturelle), les besoins et les champs d'intérêt particuliers des élèves dans l'élaboration des situations d'apprentissage et d'évaluation. |                    |   |   |   |                     |     |               |

| <b>Compétence 4</b>  | Degré d'importance |   |   |   | Besoin de formation |     |               |
|--|--------------------|---|---|---|---------------------|-----|---------------|
|  | 1                  | 2 | 3 | 4 | Oui                 | Non | Pas important |
| Piloter des situations d'enseignement-apprentissage pour les contenus à faire apprendre, et ce, en fonction des élèves concernés et du développement des compétences visées dans le programme de formation.    |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Susciter la motivation à apprendre des élèves.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Créer des conditions pour que les élèves s'engagent dans des situations problèmes, des tâches ou des projets significatifs en tenant compte de leurs caractéristiques cognitives, affectives et sociales.      |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Mettre à la disposition des élèves les ressources nécessaires à la réalisation des situations d'apprentissage proposées.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Guider les élèves dans la compréhension des éléments de différentes situations d'apprentissage et d'évaluation ainsi que dans la sélection, l'analyse et l'interprétation de l'information recueillie.         |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Encadrer les apprentissages des élèves par des stratégies, des démarches, des questions et des rétroactions fréquentes et pertinentes de manière à favoriser l'intégration et le transfert des apprentissages. |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Habiliter les élèves à s'autoévaluer et à travailler en coopération.   |                    |   |   |   |                     |     |               |

| <b>Compétence 5</b>  | Degré d'importance |   |   |   | Besoin de formation |     |               |
|--|--------------------|---|---|---|---------------------|-----|---------------|
|  | 1                  | 2 | 3 | 4 | Oui                 | Non | Pas important |
| Évaluer la progression des apprentissages et le degré d'acquisition des compétences des élèves pour les contenus à faire apprendre.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Utiliser des outils pertinents pour évaluer la progression et l'acquisition des apprentissages (documents du MÉQ, SAÉ, grilles d'évaluation et d'observation, bulletin, etc.).                               |                    |   |   |   |                     |     |               |
| En situation d'apprentissage, recueillir des informations afin d'identifier les forces et les difficultés des élèves en vue d'adapter l'enseignement pour mieux favoriser la progression des apprentissages. |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Collaborer avec l'équipe pédagogique à la détermination du rythme et des étapes de progression souhaitées à l'intérieur du cycle de formation.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Communiquer aux élèves et aux parents, de façon claire et explicite, les résultats attendus ainsi que les rétroactions au regard de la progression des apprentissages.                                       |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Établir un bilan des acquis en vue de la reconnaissance des compétences  |                    |   |   |   |                     |     |               |

| <b>Compétence 6</b>   | Degré d'importance |   |   |   | Besoin de formation |     |               |
|---|--------------------|---|---|---|---------------------|-----|---------------|
|   | 1                  | 2 | 3 | 4 | Oui                 | Non | Pas important |
| Planifier, organiser et superviser le mode de fonctionnement du groupe-classe en vue de favoriser l'apprentissage et la socialisation des élèves. |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Adapter sa planification du fonctionnement des activités usuelles selon les caractéristiques des élèves.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Communiquer aux élèves des exigences claires au sujet des comportements scolaires et sociaux appropriés et s'assurer qu'ils s'y conforment.       |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Faire participer les élèves comme groupe et comme individus à l'établissement des normes de fonctionnement de la classe.                          |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Adopter des stratégies pour prévenir l'émergence de comportements non appropriés et pour intervenir efficacement lorsqu'ils se manifestent.       |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Maintenir un climat propice à l'apprentissage.  |                    |   |   |   |                     |     |               |

## CONTEXTE SOCIAL ET SCOLAIRE

| Compétence 7  | Degré d'importance |   |   |   | Besoin de formation |     |               |
|---|--------------------|---|---|---|---------------------|-----|---------------|
|   | 1                  | 2 | 3 | 4 | Oui                 | Non | Pas important |
| Adapter ses interventions aux besoins et aux caractéristiques des élèves présentant des difficultés d'apprentissage, d'adaptation ou un handicap.                                   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Établir des conditions propices à la progression des élèves en difficulté.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Rechercher l'information pertinente auprès des personnes-ressources et des parents en relation avec les besoins et le cheminement des élèves.                                       |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Présenter aux élèves des situations d'apprentissage et d'évaluation, des défis et des rôles qui les font progresser dans leur cheminement.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'intervention adapté.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Utiliser différentes approches pédagogiques, harmonisées aux préalables, et caractéristiques de l'élève, à l'objet d'apprentissage ainsi qu'au temps et aux ressources disponibles. |                    |   |   |   |                     |     |               |

| Compétence 8  | Degré d'importance |   |   |   | Besoin de formation |     |               |
|---|--------------------|---|---|---|---------------------|-----|---------------|
|   | 1                  | 2 | 3 | 4 | Oui                 | Non | Pas important |
| Intégrer les technologies de l'information et des communications aux fins de préparation et de pilotage d'activités d'enseignement-apprentissage, de gestion de l'enseignement et de développement professionnel. |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Exercer un esprit critique et nuancé par rapport aux avantages et aux limites véritables des TIC comme soutien à l'enseignement et à l'apprentissage, ainsi qu'aux enjeux pour la société.                        |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Évaluer le potentiel didactique des outils informatiques et des réseaux en relation avec le développement des compétences du programme de formation.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Communiquer à l'aide d'outils multimédias variés.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Utiliser efficacement les TIC pour chercher, traiter, produire, créer et communiquer de l'information en vue de résoudre des problèmes.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Utiliser efficacement les TIC pour se constituer des réseaux d'échanges et de formation continue concernant son propre domaine d'enseignement et sa pratique pédagogique.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Aider les élèves à s'approprier les TIC, à les utiliser afin de développer leurs compétences.   |                    |   |   |   |                     |     |               |

| <b>Compétence 9</b>  | Degré d'importance |   |   |   | Besoin de formation |     |               |
|--|--------------------|---|---|---|---------------------|-----|---------------|
|  | 1                  | 2 | 3 | 4 | Oui                 | Non | Pas important |
| Coopérer avec l'équipe-école, les parents, les différents partenaires sociaux et les élèves en vue de l'atteinte des objectifs éducatifs de l'école.                 |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Établir un dialogue de confiance avec les parents (les informer, les inviter, tenir compte de leur point de vue, rechercher des solutions qui font consensus, etc.). |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Collaborer avec les autres membres de l'équipe-école en vue de définir des orientations ainsi que d'élaborer et de mettre en œuvre des projets communs.              |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Coordonner ses interventions avec les différents partenaires de l'école et de la communauté.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Encourager et soutenir la participation des élèves aux projets de l'école et de la communauté.   |                    |   |   |   |                     |     |               |

| <b>Compétence 10</b>   | Degré d'importance |   |   |   | Besoin de formation |     |               |
|--|--------------------|---|---|---|---------------------|-----|---------------|
|  | 1                  | 2 | 3 | 4 | Oui                 | Non | Pas important |
| Travailler de concert avec les membres de l'équipe pédagogique à la réalisation des tâches permettant le développement et l'évaluation des compétences visées dans le programme de formation, et ce, en fonction des élèves concernés. |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Adopter des comportements et des attitudes qui favorisent un bon climat de travail et l'obtention d'un consensus.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Participer activement et de manière continue aux équipes-cycles intervenant auprès des mêmes élèves.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Définir et organiser un projet à partir d'une intention pédagogique et éducative au sein de l'équipe-cycle.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Discerner les situations qui nécessitent la collaboration d'autres membres de l'équipe-cycle relativement à la conception, à la différenciation et à l'adaptation des situations d'apprentissage et d'évaluation.                      |                    |   |   |   |                     |     |               |

## DÉVELOPPEMENT DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

| Compétence 11  | Degré d'importance |   |   |   | Besoin de formation |     |               |
|--|--------------------|---|---|---|---------------------|-----|---------------|
|  | 1                  | 2 | 3 | 4 | Oui                 | Non | Pas important |
| S'engager dans une démarche individuelle et collective de développement professionnel.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Réfléchir sur sa pratique (analyse réflexive) et réinvestir les résultats de sa réflexion dans l'action.                       |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Établir un bilan de ses compétences et mettre en œuvre les moyens pour les développer en utilisant les ressources disponibles. |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Échanger des idées avec ses collègues quant à la pertinence de ses choix pédagogiques et didactiques.                          |                    |   |   |   |                     |     |               |
| S'engager dans une démarche de formation.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Accueillir et participer à la formation des collègues.   |                    |   |   |   |                     |     |               |

| Compétence 12   | Degré d'importance |   |   |   | Besoin de formation |     |               |
|---|--------------------|---|---|---|---------------------|-----|---------------|
|   | 1                  | 2 | 3 | 4 | Oui                 | Non | Pas important |
| Agir de façon éthique et responsable dans l'exercice de ses fonctions.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Adopter un comportement respectant les positions établies avec l'équipe d'encadrement.                              |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Discerner les valeurs en jeu dans ses interventions.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Mettre en place dans sa classe un fonctionnement démocratique.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Fournir aux élèves l'attention et l'accompagnement appropriés.  |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Justifier, auprès des publics intéressés, ses décisions relativement à l'apprentissage et à l'éducation des élèves. |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Respecter les aspects confidentiels de sa profession.   |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Éviter toute forme de discrimination à l'égard des élèves, des parents et des collègues.                            |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Situer, à travers les grands courants de pensée, les problèmes moraux qui se déroulent dans sa classe.              |                    |   |   |   |                     |     |               |
| Utiliser, de manière judicieuse, le cadre légal et réglementaire régissant sa profession.                           |                    |   |   |   |                     |     |               |

Documents de référence :

- la formation à l'enseignement, les orientations / les compétences professionnelles
- document de l'Université de Montréal

## Annexe 2

### Grille de plan de développement professionnel collectif

Cette grille de plan de développement professionnel collectif doit être remplie en équipe (niveau ou matière), dans le but d'établir, par consensus, les besoins de formation collectifs de l'équipe. Il est préférable que tous les membres de l'équipe aient préalablement réfléchi à leurs besoins individuels, par exemple en ayant rempli la Grille de plan de développement professionnel individuel.

Étapes de la démarche réflexive de groupe

1. Le responsable du groupe (ex.: chef de département) doit rappeler la vision ou les lignes directrices de l'organisation.
2. À tour de rôle, chacun des membres de l'équipe énonce ses objectifs de développement professionnel personnels.
3. L'équipe tente ensuite de formuler les besoins qui semblent interpeler la majorité des membres de l'équipe.
4. L'équipe tente d'obtenir un consensus sur les besoins de l'équipe en les priorisant, puis propose des moyens d'action concrets qui pourraient répondre aux besoins identifiés.

#### 1. Vision ou les lignes directrices de l'organisation

Veuillez indiquer les lignes directrices de l'école, en lien avec sa mission, sa vision, ses valeurs et son projet éducatif.

|  |
|--|
|  |
|--|

#### 2. Objectifs de développement professionnel personnels

Veuillez partager et nommer les objectifs de développement professionnel de chacun des membres de l'équipe.

| Noms | Objectifs |
|------|-----------|
|      |           |
|      |           |
|      |           |

### 3. Besoins de l'équipe

Veillez faire un remue-méninge afin de faire ressortir l'ensemble des besoins propres à l'équipe.

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

### 4. Consensus sur les besoins de l'équipe

- Veillez cibler un à trois objectifs de développement professionnel qui font consensus.
- Veillez les identifier par ordre de priorité et apportant des explications.
- Veillez indiquer les moyens (incluant besoins organisationnels, implication requise, temps/moments, budget, etc.).

| Ordre de priorité | Objectif(s) de développement | Explications | Moyens | Échéance |
|-------------------|------------------------------|--------------|--------|----------|
| 1                 |                              |              |        |          |
| 2                 |                              |              |        |          |
| 3                 |                              |              |        |          |

Commentaires :

|  |
|--|
|  |
|--|

# Annexe 3

## Intentions de développement professionnel



RENCONTRE ANNUELLE | Année scolaire 201\_\_ - 201\_\_

Nom et prénom: \_\_\_\_\_

Poste occupé : \_\_\_\_\_

Ancienneté : \_\_\_\_\_

### Sommaire des principales responsabilités

Définition de la tâche :

---

---

---

Description des responsabilités particulières :

---

---

---

Appréciation de la tâche 20\_\_-20\_\_ (année précédente)

---

---

---

Réalisation(s) 20\_\_-20\_\_ (année précédente)

---

---

---

Plan d'action ou objectif(s) pour l'année scolaire 20\_\_-20\_\_ (année en cours)

---

---

---

Plan de développement professionnel

---

---

---

Plan de développement favorisant l'intégration des nouvelles technologies

---

---

---

Recommandation(s) et suggestion(s)

---

---

---

Commentaire(s) de la direction

---

---

---

---

---

---

---

Signature de l'enseignant : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Signature de la direction : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

## Annexe 4

### Politique de perfectionnement pour le personnel enseignant

---

LOGO

La présente politique précise les objectifs, les rôles et responsabilités des différents acteurs, définit les activités admissibles et non admissibles ainsi que l'ensemble des modalités relatives à la formation continue et au perfectionnement du personnel enseignant de l'école. Par cette politique, l'école veut encourager son personnel à s'investir individuellement dans une démarche de développement professionnel et d'actualisation de ses compétences et s'engage à soutenir financièrement les activités de perfectionnement telles que précisées dans le cadre de cette politique.

Un comité de perfectionnement est formé de : \_\_\_\_\_

Le comité de perfectionnement a comme mandat :

- d'établir la politique de perfectionnement;
- d'établir les priorités de perfectionnement;
- de définir les programmes de perfectionnement;
- de répartir l'argent disponible;
- de fixer des critères d'éligibilité;
- de recevoir les demandes.

#### OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

- Recevoir et analyser, accepter ou refuser les demandes pour toute activité de perfectionnement.
- Accorder une aide financière au développement professionnel du personnel enseignant.
- Optimiser le budget de perfectionnement de manière équitable, tout en respectant les visées de l'école et les besoins des personnes.
- Établir des règles d'attribution transparentes.
- Aider le personnel enseignant dans la gestion et la responsabilisation de ses activités de perfectionnement.

#### RÔLES ET RESPONSABILITÉ

##### LES ENSEIGNANTS

L'enseignant soumet son projet de perfectionnement à la direction des services pédagogiques.

Les enseignants ont la responsabilité de participer aux activités de perfectionnement et de transmettre les connaissances acquises tel que demandé par leur supérieur immédiat.

##### Les répondants matière

Le répondant matière est appelé à assumer son rôle dans le cadre de la veille, de la communication et de l’approbation du perfectionnement des enseignants de son équipe.

- Faire circuler la documentation relative aux congrès et colloques de l’association concernée et mobiliser son équipe.
- Approuver et compiler les demandes de perfectionnement des enseignants de leur équipe.
- Recueillir les formulaires de retour de formation et assurer le partage et la diffusion des diverses formations à travers son équipe.
- Animer les réunions de l’équipe.
- Remplir la grille de plan de développement professionnel collectif en collaboration avec les enseignants de son équipe.
- Participer, au besoin, au congrès de l’association de sa discipline (ou se faire représenter).

## **LA DIRECTION**

La direction veille à l’application de la politique. Elle a aussi la responsabilité de participer à l’analyse des besoins, en faire l’évaluation et organiser les activités de perfectionnement. Elle doit s’assurer de l’application des lois afférentes.

La direction des services pédagogiques est responsable des activités de perfectionnement visant les enseignants.

- Assurer une veille en lien avec les différentes activités de développement professionnel offertes.
- Diffuser la documentation relative aux congrès, colloques, formations de la FEPP, du ministère et autres.
- Approuver et compiler les demandes de perfectionnement des enseignants.
- Recueillir les formulaires de retour de formation.
- Proposer et organiser des activités de développement professionnel collectives aux enseignants.

## **BUDGET**

Le budget du perfectionnement est entièrement géré par la direction des services pédagogiques. Il correspond minimalement à 1 % de la masse salariale de l’école, tel qu’énoncé dans la loi 90 (Loi favorisant le développement de la formation de la main-d’œuvre).

*Particularité : un montant annuel correspondant à 2000 \$ est attribué spécifiquement au remboursement de droits de scolarité universitaires.*

## **ACTIVITÉS ADMISSIBLES**

On entend par *activité de formation continue* la participation à une activité structurée, notamment un cours, un séminaire, un colloque ou une conférence, organisée par le MÉQ, par un établissement d'enseignement universitaire, par un CSS, par un établissement d'enseignement régi par [la LIP ou la LEP], par un autre organisme ou par un pair. La lecture d'ouvrages spécialisés est également reconnue comme une activité de formation continue. Est aussi [admissible] toute participation à titre de formateur à une telle activité (LEP, article 54.12).

Est aussi considérées comme admissibles toutes autres activités de formation pertinentes et préalablement approuvées par la direction des services pédagogiques.

### **ACTIVITÉS NON ADMISSIBLES**

- Les études universitaires préalables et obligatoires à la qualification légale d'enseigner.
- Les activités de perfectionnement non liées aux activités spécifiques de l'enseignant dans le cadre des tâches d'enseignement.
- Un cours non réussi ou suivi à titre d'auditeur libre.
- Les activités à caractère socioculturel ou sportif à moins de dispositions particulières.

### **ADMISSIBILITÉ**

Tous les enseignants sont admissibles aux activités de perfectionnement, à l'exception des formations universitaires qui sont réservées au personnel enseignant régulier.

### **CRITÈRES D'ATTRIBUTION**

Pour l'analyse des demandes, la direction des services pédagogiques considère notamment les critères suivants :

- la valeur du projet de perfectionnement par rapport aux besoins et aux visées de l'école;
- la disponibilité budgétaire;
- la possibilité de devenir un agent multiplicateur auprès des autres enseignants;
- la participation antérieure à d'autres activités de perfectionnement;
- l'ancienneté;
- la possibilité de suivre l'activité dans la région;
- la possibilité de reprendre la formation ultérieurement;
- l'assiduité de complétion et de remise du formulaire de suivi de perfectionnement lors des activités de perfectionnement antérieures;
- l'implication et l'investissement lors des activités de perfectionnement obligatoires;
- etc.

Pour la participation aux congrès des diverses associations disciplinaires, un maximum de deux enseignants par année peuvent y participer, en alternance et de manière équitable.

## **MODALITÉ DE TRAITEMENT DES DEMANDES**

Pour soumettre une demande de perfectionnement, l'enseignant doit remplir le formulaire de demande de perfectionnement, le faire signer par son répondant-matière et le remettre à la direction des services pédagogiques. Une description détaillée de l'activité ainsi que toutes justifications ou pièces pertinentes, s'il y a lieu, sont nécessaires pour l'étude de la demande.

## **FRAIS ADMISSIBLES**

### **Formations autres qu'universitaires**

#### **Droits d'inscription**

Les droits d'inscription\* sont entièrement défrayés par l'école.

#### **Frais de suppléance**

Les frais de suppléance sont entièrement assumés par l'école.

#### **Frais de déplacement**

Les frais de déplacement (kilométrage ou titres de transport en commun) sont assumés par l'école pour les formations données à l'extérieur de la région, selon les modalités de remboursement\* définies.

#### **Frais de subsistance**

Les frais de repas sont assumés par l'école\*, selon les modalités définies.

\*Les demandes de remboursement doivent être soumises dans un délai d'un mois suivant la formation, le cas échéant.

### **Formations universitaires**

#### **Droits de scolarité**

Dans le cadre des formations universitaires, seuls les droits de scolarité, excluant les frais afférents, sont admissibles à un remboursement. Les demandes de remboursement doivent être soumises à la fin de l'année scolaire en cours, entre le 1<sup>er</sup> et le 15 juin.

Les documents requis sont les suivants :

- la facture détaillée des droits de scolarité;
- le relevé de notes.

Le budget alloué au remboursement des droits de scolarité universitaires est établi à (2000 \$) annuellement pour l'ensemble du personnel enseignant. Sous l'acceptation du projet de perfectionnement et sur présentation des pièces justificatives requises dans les délais prescrits, le montant budgété sera divisé parmi l'ensemble des demandes de manière équitable en fonction d'un ratio au prorata du montant total demandé.

## Annexe 5

---

LOGO

### Demande de perfectionnement

Nom de la personne concernée :

Titre de l'activité de perfectionnement :

Description sommaire (si le titre n'est pas suffisamment éloquent) :

Joindre les informations et documents pertinents.

Description des ateliers choisis (s'il y a lieu) :

Joindre les informations et documents pertinents.

Liens de cette formation dans le cadre d'un plan de développement professionnel :

Dates et heures de l'activité de perfectionnement :

Besoins de remplacement (précisez) :

Lieu de l'activité de perfectionnement :

Coûts envisagés :

Inscription \_\_\_\_\_

Hôtel \_\_\_\_\_

Transport \_\_\_\_\_

Repas \_\_\_\_\_

Autres \_\_\_\_\_ Expliquez \_\_\_\_\_

Date limite pour s'inscrire :

Signature de la personne  
concernée :

Date:

Approbation de la direction :

Oui  Non

Justifications :  
(s'il y a lieu)

Signature de la direction :

Date:

Remettre cette fiche dument remplie à : \_\_\_\_\_

## Annexe 6

LOGO

### FORMULAIRE DE SUIVI DE PERFECTIONNEMENT

À remplir au retour d'une activité de perfectionnement

À remettre à : \_\_\_\_\_

| SUIVI DE PERFECTIONNEMENT   |  |
|---|--|
| Nom de l'enseignant   |  |
| Titre du perfectionnement   |  |
| Offert par  | <input type="checkbox"/> IB <input type="checkbox"/> SÉBIQ <input type="checkbox"/> MÉQ <input type="checkbox"/> FEEP <input type="checkbox"/> Autre _____ |
| Lieu  |  |
| Date  |  |
| Nom du formateur  |  |
| Contacts à conserver  |  |
| Discipline(s) visée(s)  |  |
| Cycle ou niveau ciblé   |  |
| Raison de la participation  |  |
| Appréciation de l'atelier   |  |
| Retour avec les collègues   | Non <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Date _____   |
| Bref résumé<br>(veuillez utiliser une autre page ou un document vierge pour faire un résumé complet ou pour prendre vos notes.)   |  |
| Documents reçus ou notes à joindre à ce formulaire<br>(Identification des documents)<br>Faire des photocopies si vous n'avez qu'un exemplaire papier.<br>S'il s'agit de matériel numérique, envoyer les documents à votre répondant-matière | 1.   |
|   | 2.   |
|   | 3.   |
| Possibilité d'application à l'école ?   | Non <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Si oui, de quelle façon ?  |
| Commentaires  |  |

# Annexe 7

## Formulaire de remboursement

| DEMANDE DE REMBOURSEMENT<br>Rapport des dépenses |             |                      |           |                                   |                  |       |        |       |
|--|-------------|----------------------|-----------|-----------------------------------|------------------|-------|--------|-------|
| Nom :  |             |                      |           |                                   |                  |       |        |       |
| Prénom :   |             |                      |           |                                   |                  |       |        |       |
| Date d'activité :                                |             |                      |           |                                   |                  |       |        |       |
| Besoin de remplacement :                         |             |                      |           |                                   |                  |       |        |       |
| Cout de la formation :                           |             |                      |           |                                   |                  |       |        |       |
| Location automobile :                            |             |                      |           |                                   |                  |       |        |       |
| Description de l'activité :                      |             |                      |           |                                   |                  |       |        |       |
| Lieu de l'activité :                             |             |                      |           |                                   |                  |       |        |       |
|  |             | DÉPENSE DE TRANSPORT |           |                                   | HÉBERGEMENT      |       |        |       |
| Date   | Description | #km                  | à 0,45/km | Autres                            | Cout             | Repas | Autres | TOTAL |
|  |             |                      |           |                                   |                  |       |        | \$    |
|  |             |                      |           |                                   |                  |       |        | \$    |
|  |             |                      |           |                                   |                  |       |        | \$    |
|  |             |                      |           |                                   |                  |       |        | \$    |
|  |             |                      |           |                                   |                  |       |        | \$    |
|  |             |                      |           |                                   |                  |       | Total  | \$    |
|  |             |                      |           |                                   | Poste budgétaire |       |        |       |
|  |             |                      |           | Nom du gestionnaire responsable : |                  |       |        |       |
|  |             |                      |           | Signature :                       |                  |       |        |       |
|  |             |                      |           | Date :                            |                  |       |        |       |

## Annexe 8

### Formulaire de remboursement pour les frais liés à une formation universitaire

LOGO

#### Identification de l'enseignant

Nom et prénom :

#### Information sur la formation universitaire

Titre du programme :

Nom du cours :

Session(s) :

#### Réclamation des droits de scolarité

Montant du remboursement demandé\* : \_\_\_\_\_

- Agrafier la facture détaillée des droits de scolarité ainsi que le relevé de notes.
- Remettre à la direction des services pédagogiques entre le 1<sup>er</sup> et le 15 juin.

\_\_\_\_\_  
Signature de l'employé

\_\_\_\_\_  
Date

*\*Seuls les droits de scolarité sont admissibles. Les frais d'inscription, administratifs, d'animation ou d'association, etc. ne sont pas admissibles.*

#### Réservé à l'administration

Montant du remboursement accordé : \_\_\_\_\_ Poste budgétaire : \_\_\_\_\_

Autorisé par : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

## Annexe 9

### CADRE21

# + 20 formations en ligne

accessibles SANS FRAIS pour le personnel scolaire



**COMPÉTENCES NUMÉRIQUES**

Vidéo créative...  
Éduquer à la cybersécurité...  
Médias sociaux...



**STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES**

Classe inversée...  
Rétroaction aux apprenants...  
Travail collaboratif...



**SOUTIEN AUX APPRENANTS**

Gestion de classe...  
Aides technologiques à l'apprentissage

et plus à découvrir à [cadre21.org](http://cadre21.org)

### Un continuum de développement professionnel basé sur l'action réflexive

Connaissance du sujet et réflexion

Expérimentation et intégration

Transferts, leadership et accompagnement



Explorateur  
cadre21



Architecte  
cadre21



Virtuose  
cadre21



Innovateur  
cadre21

Les formations du CADRE21 présentent 4 niveaux incitant au passage à l'action.

Le CADRE21 (Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation pour le 21e siècle) a comme mission de soutenir la reconnaissance et la valorisation du développement professionnel du personnel scolaire. La plateforme de formation continue du CADRE21 procure des occasions d'apprentissages personnalisés et permet une reconnaissance efficace des compétences et une attestation de réussite – ainsi qu'une équivalence en heures de formation – au moyen de badges numériques reconnus.

53

## Annexe 9

### CADRE21 (suite)

Chaque formation en ligne du CADRE21 peut :



être choisie  
selon ses  
intérêts et ses  
besoins



se réaliser à son  
rythme



être **accessible**  
de n'importe où  
et n'importe  
quand



être reconnue  
par une  
attestation  
**crédible**

Les formations sont accessibles **sans frais** grâce à un partenariat avec le **ministère de l'Éducation** dans le cadre du Plan d'action numérique en éducation.



Le modèle de formation repose sur trois fondements.

POUR EN SAVOIR PLUS



[www.cadre21.org](http://www.cadre21.org)



[info@cadre21.org](mailto:info@cadre21.org)

Suivez-nous sur les médias sociaux



# Annexe 10

## Réseau d'apprentissage professionnel (RAP)

### Comment développer votre RAP

Par Jacques Cool @zcool & Sylvia Duckworth @sylviaaduckworth

**Réseau d'Apprentissage Personnel**

- 1 SEMER les GRAINES**  
Commencer la construction de votre RAP
  - Créer des comptes sur les médias sociaux
  - Commencer à explorer en suivant des gens intéressants et en regardant leurs ressources
  - Si vous n'êtes pas prêt à participer activement, il est tout à fait correcte de rester "invisible"
- 2 NOURRIR VOTRE JARDIN**  
Cultiver votre RAP
  - Participer activement sur les médias sociaux
  - S'engager avec votre RAP
  - Nourrir et développer des relations intéressantes
  - Règle d'or: Donnez autant que vous prenez!
  - S'assurer de remercier les gens et de rendre à César ce qui appartient à César
- 3 DÉSHERBAGE**  
Simplifier votre RAP
  - Utiliser les hashtags, communautés G+, groupes FB, etc., afin d'optimiser votre activité sur les médias sociaux
  - Ne pas s'engager avec des trolls en lignes ou des personnes trop négatives qui prospèrent sur la création de discordance
- 4 FAIRE LA RÉCOLTE**  
Profitez des avantages de votre RAP
  - Regrouper et organiser vos ressources nouvellement trouvées, avec un outil de curation
  - Mettre de l'avant de nouvelles idées et des stratégies dans votre classe
- 5 RÉGÉNÉRER LA RÉCOLTE AVEC VOS NOUVELLES SEMENCES**  
Partager vos connaissances
  - Partager vos trouvailles avec votre RAP
  - Démarrer un blog
  - Laissez des traces!
  - Encouragez vos collègues à se rejoindre aux médias sociaux pour démarrer leur cycle à l'étape 1

Suivez-le courant de votre réseau d'apprentissage en s'abreuvant de nouvelles découvertes et de moments de sérénité

# Annexe 11

---

## Programme de mentorat

Les personnes nommées ci-dessous ont collaboré à la réflexion menant à l'élaboration du programme de mentorat du Pensionnat du Saint-Nom-de-Marie :

Instigation et coordination des travaux

Jessika Valence

Comité de réflexion initial

Enseignantes : Caroline Delcourt, Lyne Durocher, Dominique Laperle, Dominique Miglioli, Antonella Picillo

Comité de réflexion élargi

Enseignantes : Julie Beaudoin, Liliane Binggeli, Caroline Delcourt, Lyne Durocher, Dominique Laperle, Dominique Miglioli, Antonella Picillo, Anabelle Rodrigues

Consultante : Joanie Lefebvre

Comité d'élaboration du programme de mentorat

Enseignantes : Liliane Binggeli, Dominique Laperle, Dominique Miglioli

Consultante : Joanie Lefebvre

Validation du programme de mentorat

Conseil de direction du Pensionnat du Saint-Nom-de-Marie

Collaboration spéciale : Yvette Paris

## AVANTAGES DE LA MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME DE MENTORAT [1]

### Pour l'organisation

- faciliter l'insertion des débutants et valoriser les personnes les plus expérimentées;
- véhiculer et consolider la culture organisationnelle;
- réunir des éducateurs qui partagent et qui discutent des valeurs fondamentales;
- transférer les savoirs et en assurer la pérennité;
- mieux connaître les éducateurs qui œuvrent au sein de l'institution.

### Pour le mentor

- développer un sentiment d'appartenance au milieu;
- transmettre ses savoirs et assouvir ce besoin;
- consolider ses compétences relationnelles;
- confirmer son adhésion à la mission et à la culture institutionnelle;
- contribuer à la formation de la relève;
- enrichir sa réflexion sur son travail.

### Pour le mentoré

- diminuer le stress lié à l'insertion professionnelle;
- briser l'isolement en début de carrière;
- augmenter sa motivation et sa satisfaction au travail;
- se connaître et consolider son identité professionnelle;
- développer sa confiance en soi et sa capacité à communiquer ses attentes et ses besoins;

- identifier ses objectifs, ses rêves et les réaliser à court, moyen et long terme;
- comprendre et adhérer à la mission et à la culture de l'organisation;
- développer son expertise;
- participer à la construction d'un réseau.

## **PROFIL DU COORDONNATEUR**

### **RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU COORDONNATEUR**

Le coordonnateur maîtrise les concepts du mentorat et en a une perception claire et bien définie. Il sait distinguer le mentorat du coaching, de la consultation et de la prise en charge. Il donne la formation initiale sur le concept de mentorat aux enseignants. Il agit comme un coach et un gestionnaire auprès de ses mentors et mentorés. Il soutient, encadre, conseille, organise, planifie, anticipe et communique les objectifs, les attentes et les paramètres.

Le coordonnateur agit comme un facilitateur et un conciliateur dans le processus de jumelage; il effectue les suivis, il est à l'écoute et encadre les participants.

### **PROFIL RECHERCHÉ**

Le coordonnateur doit posséder :

- des habiletés de gestion;
- une bonne capacité d'organisation;
- une bonne capacité d'intervention et d'adaptation;
- des habiletés de communication;
- une écoute active;
- de bonnes aptitudes relationnelles;
- une propension à la réflexion et à l'analyse;
- une bonne connaissance et compréhension du rôle de l'enseignant.

### **QUALITÉS RECHERCHÉES**

- attitude positive;
- ouverture aux autres;
- respect et empathie;
- rigueur;
- leadership.

### **RÉMUNÉRATION DU COORDONNATEUR**

À préciser...

## **PROFIL DU MENTOR**

### **RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU MENTOR**

- accompagner le mentoré pour la durée du programme;
- assurer l'insertion du mentoré au sein de l'école;
- agir comme modèle;
- transmettre la culture institutionnelle en faisant part des valeurs et des façons de faire à l'école;
- offrir soutien, écoute et conseils en toute confidentialité;
- permettre au mentoré d'éviter les mauvais pas ou les mauvaises expériences;
- offrir des défis et stimuler le dépassement personnel et professionnel du mentoré.

### **CRITÈRES DE SÉLECTION DU MENTOR[2]**

Le mentor :

- participe volontairement au programme de mentorat;
- possède un bon nombre d'années d'expérience dans l'établissement (10 ans et plus);
- démontre sa motivation à s'investir auprès de la relève;
- est reconnu pour ses habiletés relationnelles;
- a une habileté d'accompagnement évidente;
- possède une bonne capacité d'écoute et de communication;
- fait preuve de patience et d'altruisme;
- incarne les valeurs de l'école;
- est approuvé par le conseil de direction.

### **RÉMUNÉRATION DU MENTOR**

À préciser...

## **PROFIL DU MENTORÉ**

### **RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU MENTORÉ**

- désirer comprendre ce que représente l'école;
- désirer comprendre ce qu'implique enseigner dans cette école;
- réfléchir à sa contribution personnelle à l'âme de l'école;
- développer sa qualité d'enseignant;
- chercher des conseils, de l'aide lorsqu'une situation particulière se présente;
- communiquer ses besoins et ses attentes envers le mentor et le programme de mentorat;
- être disponible pour des rencontres et des activités de formation dans le cadre du programme de mentorat.

## **CRITÈRES DE SÉLECTION DES MENTORÉS**

Le mentoré :

- enseigne depuis moins de deux ans ou enseigne depuis plus de deux ans et éprouve le besoin de mieux comprendre, de s'adapter, de s'impliquer différemment;
- désire partager les valeurs de l'école;
- fait preuve de respect et de reconnaissance;
- démontre une ouverture à la discussion, à la réflexion et au développement professionnel;
- fait preuve d'authenticité et adopte des comportements éthiques.

## **PROCESSUS DE JUMELAGE**

### **DÉROULEMENT DE LA RENCONTRE DE JUMELAGE**

Toutes les personnes intéressées par le programme de mentorat seront conviées à une rencontre de jumelage où se succéderont les activités suivantes :

- présentation détaillée du programme de mentorat par le coordonnateur;
- période de discussion et d'échanges;
- réponse à un questionnaire.

### **FORMATION DES DYADES**

- Un jumelage sera proposé par le coordonnateur dans la semaine qui suit la rencontre de jumelage.
- Pour faire le jumelage, le coordonnateur prendra en considération les propositions faites par les participants.
  - Si les propositions d'un mentor et d'un mentoré se rejoignent, les deux seront jumelés.
  - Si aucun « match parfait » ne peut être établi, le coordonnateur rencontrera les mentors proposés par un mentoré pour tenter de favoriser le jumelage.
- Le coordonnateur rencontrera le mentor et le mentoré pour leur proposer un jumelage et obtenir leur consentement.
- Lorsque le consentement est obtenu, les parties signeront une entente.
- Le jumelage se poursuivra durant un an, soit la durée du programme de mentorat.

## CALENDRIER DU PROGRAMME DE MENTORAT

| MOIS             | MENTORS   | MENTORÉS  |
|------------------|---|---|
| <b>AOUT</b>      | Présentation du programme en réunion pédagogique  |   |
|                  | Rencontre d'information pour les mentors intéressés :<br>- Explication sommaire du Programme<br>- Préparation nécessaire pour le jumelage<br>Distribution du questionnaire « Mise en candidature » aux enseignants désirant devenir mentor. | Distribution du questionnaire pour les mentorés   |
|                  | Rencontre de jumelage   |   |
|                  | Rencontre individuelle pour le jumelage, au besoin  |   |
|                  | Annonce des jumelages mentor/mentoré  |   |
| <b>SEPTEMBRE</b> | Première rencontre en dyade   |   |
| <b>OCTOBRE</b>   | Deuxième rencontre en dyade   |   |
| <b>NOVEMBRE</b>  | Troisième rencontre en dyade  |   |
| <b>DÉCEMBRE</b>  | Quatrième rencontre en dyade  |   |
| <b>JANVIER</b>   | Rencontre de groupe (mentors)<br>Besoins particuliers, impressions difficultés/joies rencontrées, etc.  | Rencontre de groupe (mentorés)<br>Besoins particuliers, impressions difficultés/joies rencontrées, etc. |
| <b>FÉVRIER</b>   | Cinquième rencontre en dyade  |   |
|                  | Fête de mi-parcours   |   |
| <b>MARS</b>      | Sixième rencontre en dyade  |   |
|                  | Rencontre de groupe (mentors)   | Rencontre de groupe (mentorés)  |
| <b>AVRIL</b>     | Septième rencontre en dyade   |   |
| <b>MAI</b>       | Huitième rencontre en dyade   |   |
| <b>JUIN</b>      | Graduation!   |   |

## Entente pour une relation mentorale de qualité

Voici une entente qui résume les rôles et les responsabilités des parties formant la relation mentorale, ainsi que les bases éthiques qui en assurent le bon déroulement. En signant cette entente, vous vous engagez à respecter et à en assumer le contenu. En prenant en considération les éléments suivants :

### Rôles et responsabilités des mentors

- accompagner le mentoré pour la durée du programme;
- assurer l'insertion du mentoré au sein de l'école;
- agir comme modèle;
- transmettre la culture institutionnelle en faisant part des valeurs et des façons de faire à l'école;
- offrir soutien, écoute et conseils en toute confidentialité;
- permettre au mentoré d'éviter les mauvais pas ou les mauvaises expériences;
- offrir des défis et stimuler le dépassement personnel et professionnel du mentoré.

### Rôles et responsabilités des mentorés

- désirer comprendre ce que représente l'école;
- désirer comprendre ce qu'implique enseigner dans cette école;
- réfléchir à sa contribution personnelle à l'âme de l'école;
- développer sa qualité d'enseignant;
- chercher des conseils, de l'aide lorsqu'une situation particulière se présente;
- communiquer ses besoins et ses attentes envers le mentor et le programme de mentorat;
- être disponible pour des rencontres et des activités de formation dans le cadre du programme de mentorat.

### En respectant le code d'éthique suivant

- confiance absolue (faire confiance et recevoir la confiance);
- engagement et réceptivité (collaboration);
- honnêteté;
- communication et écoute actives et respectueuses;
- accessibilité et disponibilité;
- respect des limites demandées (sujets exclus de la relation mentorale);
- attitude et comportement professionnels;
- gratuité.

### Et en respectant la confidentialité de la manière suivante :

- tout ce qui est dit ou vécu dans la relation mentorale doit rester confidentiel;
- si un problème se présente, le mentor ou le mentoré peut consulter le coordonnateur du programme qui aidera à trouver une solution.

Nous, soussignés, prenons part à une relation mentorale débutant en aout 20\_\_\_\_ et se terminant en juin 20\_\_\_\_\_.

Mentor : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Mentoré : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

## QUESTIONNAIRE DE MISE EN CANDIDATURE POUR LES MENTORS

Prénom et nom : \_\_\_\_\_ Date de naissance : \_\_\_\_\_

Fonction occupée : \_\_\_\_\_ Années de service : \_\_\_\_\_

Selon vous, quelles sont les qualités propres à un mentor ?

---

---

Comment percevez-vous la relation mentor-mentoré ?

---

---

Qu'est-ce qui vous motive à devenir mentor ?

---

---

Quelles seraient vos forces à titre de mentor ?

---

---

Quels seraient vos défis à titre de mentor ?

---

---

Quelles sont vos attentes envers le programme de mentorat ?

---

---

Comment vous investissez-vous actuellement auprès de la relève ?

---

---

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

## QUESTIONNAIRE DE PRÉSENTATION POUR LES MENTORÉS

Prénom et nom : \_\_\_\_\_ Date de naissance : \_\_\_\_\_

Fonction occupée : \_\_\_\_\_ Années de service : \_\_\_\_\_

Comment percevez-vous le programme de mentorat ?

---

---

Selon vous, à quels besoins ce programme de mentorat pourrait-il répondre ?

---

---

Identifiez les objectifs (professionnels ou personnels) que vous pourriez vous fixer à travers votre participation à ce programme.

---

---

Quels sont vos objectifs professionnels ?

À court terme : \_\_\_\_\_

---

---

À moyen terme : \_\_\_\_\_

---

---

À long terme : \_\_\_\_\_

---

---

Quelles qualités recherchez-vous chez un mentor ?

---

---

---

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

## DÉROULEMENT DES RENCONTRES EN DYADE

Chaque rencontre durera environ une heure :

- une trentaine de minutes pour l'activité proposée
- une trentaine de minutes d'échanges sur des sujets propres à la dyade

Après chaque rencontre, la dyade devra émettre un compte-rendu au coordonnateur.

### LISTE DES ACTIVITÉS PROPOSÉES\*

- Mes, tes, nos valeurs
- Observons-nous pour mieux nous accomplir
- Éducation vs Enseignement vs Instruction
- Le « savoir-être » en enseignement
- Aspects légaux du rôle d'éducateur
- Le travail : « job » et passion. *Chercher notre équilibre personnel et professionnel*
- « Cool » vs autoritaire; apprendre à doser!
- Études de cas et mises en situation problématiques

Toute autre activité élaborée par la dyade, le mentor ou le mentoré est possible.

*\* Question de susciter votre inspiration, vous trouvez ici, à titre indicatif, une liste d'activités qui ont été développées. Comme ces activités sont très personnelles et élaborées sur mesure, nous laissons le soin aux écoles de créer leurs activités.*

## Annexe 12

### Projet de développement professionnel

# DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL



## JE M'ENGAGE À...

2019-2020

### DÉVELOPPER UN PROJET PERSONNEL

**1**

- Varier ses formes d'évaluation
- Varier ses stratégies d'enseignement afin de favoriser l'engagement des élèves (apprentissage par défis, ludification, enseignement explicite, etc.)
- Intégrer davantage de rétroaction avant l'évaluation
- Travailler ses grilles d'évaluation
- Etc.



**2**



### PARTICIPER À UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

La communauté de pratique est un lieu d'échange où les enseignants de toutes matières confondues discutent d'un sujet commun. Il s'agit d'un moyen d'améliorer sa pratique au contact des autres (partage des pratiques gagnantes, opinions, expériences, etc.).

### M'INVESTIR DANS UNE DÉMARCHÉ DE FORMATION

**3**

- Participer à un congrès (ex. AQPF, ATEQ, AESTQ, AQUOPS, etc.)
- S'engager à suivre une formation en ligne (ex. CUA par cadre 21)
- Participer aux formations de la FEFP
- Prendre part à des formations données à l'interne (Studyo, Moodle, etc.)



**4**



### OFFRIR UN ATELIER AU COLLOQUE DU CDSL

- Partage d'une expertise particulière
- Partage d'une expérience pédagogique signifiante vécue
- Animation d'une table ronde sur un sujet pédagogique

### MENTALITÉ DE CROISSANCE

Croire que notre intelligence, nos habiletés et notre personnalité peuvent s'améliorer de façon significative grâce à des stratégies, l'aide des autres et en acceptant de se donner le droit à l'erreur. Croire qu'on peut se développer.



## PROJET DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL | MON INTENTION PÉDAGOGIQUE

Remettre à : \_\_\_\_\_ Avant le : \_\_\_\_\_

Nom et prénom : \_\_\_\_\_

Discipline(s) : \_\_\_\_\_ Niveau : \_\_\_\_\_

A) « Les barrières » que j'identifie à mon enseignement ou à ma discipline :

B) L'intention pédagogique de mon projet

À la fin de l'année, je souhaite avoir amélioré :

C) Pour y arriver, je vais ou j'aimerais :

D) J'aurais donc besoin :

Signature : \_\_\_\_\_ Date de remise : \_\_\_\_\_

## ANNEXE 13

LOGO

### PISTES DE QUESTIONNEMENT POUR LE SUIVI DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

| Questions générales  |   |
|--|---|
| Quelles actions comptes-tu prendre pour réaliser ton projet ?<br>Ex. : Rencontre avec une ressource des SP, rencontre d'équipe afin de discuter du projet, participation à une communauté de pratique, lectures personnelles, etc. |   |
| Quels impacts espères-tu avoir sur ton enseignement ?  |   |
| Quels impacts espères-tu observer chez tes élèves ?  |   |
| Comment t'y prendras-tu pour mesurer l'impact de ce changement sur la réussite et l'engagement des élèves ?  |   |
| Quels sont tes besoins en lien avec l'application de ton PEP ?   |   |
| Questions spécifiques à certains projets   |   |
| Communauté de pratique   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quelles sont tes motivations à intégrer une communauté de pratique ?</li><li>▪ En quoi ces rencontres influenceront-elles la préparation de tes cours ?</li><li>▪ Quelle implication comptes-tu avoir au sein de la communauté de pratique ?</li></ul>  |
| Faire davantage de rétroaction   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quels moyens utiliseras-tu pour faire de la rétroaction ?</li><li>▪ À quelle fréquence fais-tu de la rétroaction en classe ?</li><li>▪ Est-ce que ta planification laisse une place à l'ajustement de ton enseignement en fonction de la rétroaction des élèves ?</li><li>▪ Quel rôle ont les élèves lors de la rétroaction ?</li></ul> |
| Rendre l'élève actif   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quels moyens utiliseras-tu pour placer l'élève en action ?</li><li>▪ Comment vérifieras-tu l'impact de ce changement de paradigme sur l'apprentissage de tes élèves ? sur ton travail ?<br/>Amener l'enseignant à travailler moins que les élèves.</li></ul>  |

|  |  |
|--|--|
| Intégration d'un des principes de la CUA   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quel principe as-tu choisi de travailler ?</li> <li>▪ Quels changements as-tu faits pour répondre à ce principe ?</li> <li>▪ Vois-tu des changements au niveau de la compréhension des élèves ?</li> <li>▪ Quels apports ces adaptations amènent-elles à ton cours ?</li> </ul>   |
| <p>Expérimenter une nouvelle approche pédagogique<br/>(classe inversée, dictée 0 faute, apprentissage par le jeu, apprentissage par les pairs)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quel projet pédagogique t'a permis d'expérimenter la nouvelle approche pédagogique ?</li> <li>▪ Les élèves ont-ils apprécié cette nouvelle approche ?</li> <li>▪ En quoi l'utilisation de cette nouvelle approche bonifie-t-elle ton enseignement ?</li> <li>▪ L'utilisation de cette nouvelle approche a-t-elle eu un impact sur la motivation des élèves ? Ta motivation ?</li> </ul> |
| Expérimentation d'un nouveau projet pédagogique  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment le projet est-il vécu par les élèves ?</li> <li>▪ Quel est l'impact sur leur motivation ?</li> <li>▪ Quel impact ce projet a-t-il eu sur l'apprentissage des élèves ?</li> <li>▪ Quels sont les impacts positifs de ce nouveau projet à ton cours ?</li> </ul>  |
| Intégration des TIC  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quel logiciel ou quelle application as-tu intégré à ton cours ?</li> <li>▪ De quelle façon cela a-t-il bonifié ton enseignement ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure vas-tu poursuivre l'intégration de cet outil ?</li> <li>▪ Souhaites-tu intégrer un autre outil prochainement ?</li> <li>▪ Quel est l'impact sur la motivation de l'élève ?</li> </ul>                                   |
| Changement physique de la classe   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En quoi la disposition de la classe favorise-t-elle l'apprentissage ?</li> <li>▪ Quels en sont les avantages et les inconvénients ?</li> </ul>  |

# Annexe 14

## Communauté d'apprentissage professionnelle (CAP)

---

### Définition

Selon Sylvia M. Roberts et Eunice Z. Pruitt, « une CAP favorise et valorise l'apprentissage en tant que processus continu, actif et collaboratif par un dialogue dynamique entre les enseignants, (...), le personnel, la direction. (...) et le milieu scolaire afin d'améliorer la qualité de l'apprentissage et de la vie dans l'école. »

Selon Eaker, Dufour et Dufour (2004), « le terme communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) désigne ce mode de fonctionnement des écoles qui favorise la contribution de chaque personne et encourage le personnel à entreprendre collectivement des activités et des réflexions en vue d'améliorer continuellement les résultats scolaires des élèves. »

Participer à une CAP, c'est l'occasion :

- d'avoir des discussions centrées sur les pratiques pédagogiques;
- de mettre à jour ses connaissances sur les pratiques pédagogiques efficaces;
- de partager ses connaissances, ses expériences, ses compétences et ses stratégies;
- de diffuser (faire connaître) l'expertise de divers intervenants;
- de mettre à profit l'intelligence collective du groupe;
- de s'entraider entre enseignants;
- de procéder à une collecte de données, à leur analyse à des fins de régulation des pratiques pédagogiques.

Participer à une CAP permet :

- d'éviter l'isolement professionnel;
- d'accroître la collaboration entre les divers intervenants;
- de questionner ses pratiques et de les améliorer;
- d'avoir une vision commune sur...;
- de centrer les réflexions sur la réussite de tous les élèves;
- de favoriser l'apprentissage.

Une CAP amène :

- une harmonisation des pratiques;
- une utilisation accrue des pratiques gagnantes et efficaces;
- une amélioration de l'apprentissage des élèves et de leur rendement.

Une CAP se veut une discussion pédagogique sur les fondements de l'éducation et les croyances de l'apprentissage. Différents sujets peuvent alors y être traités.

### Quels seraient les sujets ?

La direction propose de n'avoir qu'un seul sujet par année scolaire.

À la rentrée scolaire, un conférencier pourrait mettre l'eau à la bouche et préparerait ainsi le personnel à la discussion qui suivrait lors des rencontres de matière. Différentes lectures pourraient aussi alimenter le sujet.

### **À quels moments vivrons-nous une CAP ?**

La direction propose de s'inspirer de notre structure organisationnelle et d'implanter une CAP à même les rencontres du Comité pédagogique, les réunions de matière (une trentaine de minutes par réunion de matière pourraient être utilisées pour discuter du sujet) et certaines réunions de classe. Un ordre du jour serait remis.

### **Qui animera la CAP ?**

Chaque membre de la direction s'associerait à un département.

## Annexe 15

### Le cercle pédagogique

---

LOGO

Le cercle pédagogique se veut un dispositif de développement professionnel des enseignants basés sur les principes de la communauté d'apprentissage professionnelle. Ce dispositif, en milieu scolaire, privilégie une démarche d'accompagnement basée sur l'analyse, en groupe, d'exemples de pratiques pédagogiques et d'essais de transposition dans les pratiques en classe. Il vise la construction d'une expertise individuelle et collective par le développement du regard professionnel que seule l'observation des effets positifs sur les apprentissages des élèves permet. (Guskey, 2002)

Le cercle pédagogique comporte également une dimension affective en ce qu'il propose un soutien et un encouragement entre collègues dans la mise en œuvre de nouvelles pratiques ainsi qu'une dimension idéologique lorsqu'il stimule l'utilisation, par les enseignants, des résultats de recherches en éducation comme moyen de faire preuve d'expertise professionnelle et de développer leur sentiment d'efficacité personnelle. (Dionne, Lemire & Savoie-Zjac, 2010)

Pour mieux comprendre l'effet des pratiques pédagogiques sur les apprentissages des élèves, le cercle pédagogique propose aux participants une démarche visant à analyser des exemples de pratiques sur vidéo en identifiant les intentions d'apprentissage, en décrivant leurs observations des pratiques pédagogiques et de la démarche des élèves, en interprétant le lien entre les deux et en proposant des pistes de développement. (Hiebert et al., 2007) Ce dispositif exige la contribution de personnes ressources pour conduire les échanges selon les intentions d'apprentissage professionnel et le respect d'une posture interprétative. L'usage de la vidéo permet un travail sur des pratiques réelles plutôt que sur des pratiques rapportées et le cercle pédagogique privilégie, lorsque les enseignants sont prêts, un travail sur la documentation des pratiques des participants au cercle. (Van Es, 2009)

L'analyse d'une documentation des pratiques sur vidéo permet aux enseignants de travailler à identifier des manifestations des concepts pédagogiques étudiés, ce qui permet, lors de l'étape d'interprétation, d'élaborer une compréhension commune du concept. Ces deux composantes contribuent au développement du regard professionnel.

Cette analyse n'a donc pas pour objectif de porter un jugement sur les pratiques, mais de développer la dimension interprétative pour pouvoir ensuite faire des choix éclairés.

## Annexe 16

---

LOGO

### **Rencontre d'accompagnement pédagogique Personnel enseignant permanent**

- **Objectifs de la rencontre**
  - Se donner un moment privilégié pour parler pédagogie.
  - Prendre le temps d'explorer vos objectifs professionnels de développement.
- **Objets d'échange proposés**
  - Ton implication au niveau de l'école.
  - Ta plus grande contribution à l'école, au-delà de l'enseignement.
  - Ce que tu trouves le plus difficile dans ta tâche et ce que tu planifies mettre en place pour relever ce défi.
  - Comment se passe l'intégration des TICS dans ta pratique au quotidien ? Les moyens que tu mets en place ou que tu comptes mettre en place.
- **Vision (mettre la date)**
  - Où aimerais-tu être en (mettre la date) au point de vue professionnel ?
  - Un autre sujet dont tu aimerais discuter.

## Annexe 17

---

### Les badges numériques comme moyen de valorisation et de reconnaissance du DP

Un système de badges numériques permet de mettre à jour ses connaissances et de développer de nouvelles compétences :

- Les badges numériques couvrent des champs de compétences complémentaires à la formation initiale des enseignants.
- Par exemple, des badges peuvent porter sur des compétences en TIC, des stratégies pédagogiques, de gestion de classe ou autre domaine.
- Les badges numériques soutiennent les enseignants en s'inscrivant dans un continuum de formation. Un continuum de formation continue peut être défini par différentes échelles ou référentiels, notamment celui du CADRE21 qui se définissent sur 4 niveaux (Explorateur, Architecte, Virtuose, Innovateur). Ce continuum se caractérise par la posture réflexive de l'enseignant en action (expérimentation et intégration de nouvelles compétences).
- Les badges numériques permettent aux enseignants et enseignantes de prendre en main leur développement professionnel dès le tout début de leur carrière, sans avoir à attendre après leur employeur.
- Les systèmes de badges numériques qui encapsulent la démonstration des compétences développées favorisent la valorisation professionnelle tout en procurant un mécanisme de reconnaissance professionnelle s'insérant bien dans un portfolio professionnel.

# Annexe 18

---

Le développement professionnel efficace

## LEXIQUE

Nombre de terminologies sont utilisées pour définir les différents concepts inhérents au développement professionnel, lesquels sont parfois pris comme équivalents. Le CTREQ (2017) a d'ailleurs développé un *Lexique sur le transfert des connaissances en éducation*, afin de faciliter la compréhension des termes utilisés dans le milieu. Ainsi, les définitions qui suivent ont pour objectif de déterminer un lexique commun des concepts dont il est question dans ce guide.

### **Accompagnement**

L'accompagnement est un mécanisme de suivi moins formel que la supervision et l'évaluation. « Il concerne des personnes (accompagnement individuel ou collectif) qui n'ont généralement pas de lien hiérarchique. L'accompagnement peut revêtir la forme d'une présence continue, d'une aide ou d'un soutien et, à la limite, d'une intervention plus précise si le besoin se fait sentir ou, encore, il peut se limiter à un échange de suggestions. » (CSE, 2014, p.18)

### **Autonomie professionnelle**

Le pouvoir d'agir que possède le professionnel dépend essentiellement de son degré d'autonomie dans l'exercice du jugement professionnel. Plus il est autonome et agit de manière autonome, plus il personnalise son intervention en fonction du besoin particulier de son client. Plus le professionnel se voit comme un exécutant devant remplir des tâches imposées, moins il sera créateur dans son intervention. L'exercice de l'autonomie se traduit dans la façon dont le professionnel mobilise sa relation au savoir dans son intervention. Dans un premier temps, cette mobilisation sert à poser un diagnostic sur la situation afin de pouvoir, dans un second temps, choisir parmi les stratégies d'intervention celles qui sont les plus adéquates dans les circonstances. De plus, il est nécessaire qu'une relation de confiance réciproque s'établisse entre le professionnel et son client, sinon la relation professionnelle ne pourra jamais donner tous les résultats escomptés. (Legault, 1999)

### **Croissance professionnelle**

Le « plan de croissance professionnelle » est le processus d'apprentissage tout au long de la carrière des enseignants, dans le cadre duquel ils développent et mettent en œuvre un plan leur permettant d'atteindre des objectifs ou des buts d'apprentissage professionnel qui cadrent avec la Norme de qualité de l'enseignement (la Norme). Source : Alberta Education Policy 2.1.5 (Teacher Growth, Supervision and Evaluation)

### **Compétence professionnelle**

Cette compétence représente « les connaissances théoriques et pratiques qu'un employé a acquises dans son champ professionnel. » Munger M. 1983, cité dans Legendre 2005, p. 226). Il s'agit d'une aptitude à exercer efficacement un métier une fonction ou certaines tâches spécifiques, avec toutes les qualifications requises à cet effet. BIT (1987)

## **Développement professionnel**

« Le développement professionnel 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, cité dans CSE, 2014, p. 28). C'est donc 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, A. et Mukamurera, J. (2005).

## **Évaluation**

“L'évaluation est un geste formel qui repose sur une appréciation, un jugement, et qui conduit à une prise de décision. Elle est réalisée de façon assez systématique pour le personnel en insertion professionnelle (période probatoire) dans le cadre du processus d'accès à un emploi permanent. Pour le personnel permanent, elle est actuellement peu généralisée dans le système scolaire québécois. Il est cependant possible que la direction ait recours à l'évaluation pour une enseignante ou un enseignant permanent quand la qualité de l'enseignement ou de la gestion de la classe est en cause. L'évaluation peut alors être assortie d'une demande formelle pour produire un résultat précis, ou corriger une situation jugée problématique.” (CSE, 2014, p.18)

## **Formation continue**

Le ministère de l'Éducation dans son *Programme de soutien à la formation continue du personnel scolaire* (2016) présente « La formation continue désigne l'ensemble des actions et des activités dans lesquelles les enseignantes et les enseignants en exercice s'engagent de façon individuelle et collective en vue de mettre à jour et d'enrichir leur pratique professionnelle. La formation continue repose sur une variété de moyens, soit la formation par les collègues, la formation à l'université, la recherche-action, les colloques et les congrès, les stages en entreprise et le partage d'expériences pédagogiques. Autant de moyens qui représentent un éventail de possibilités permettant d'adapter la formation continue aux traits distinctifs des milieux scolaires. Tous ces moyens seront nécessaires afin de répondre à de nouveaux défis comme l'avancement des connaissances, l'évolution des effectifs scolaires et du marché du travail, l'émergence de nouvelles attentes de la part des parents et les changements qui ont cours dans le système d'éducation. Plus que jamais, les enseignantes et les enseignants devront acquérir et développer des compétences tout au long de leur carrière. »

De manière à accompagner son équipe dans une démarche de développement professionnel, la direction d'une école peut mettre en place trois mécanismes, soit : l'accompagnement, la supervision et l'évaluation.

### **Jugement professionnel**

Il s'agit de « [l']étape centrale de la démarche d'évaluation pédagogique, qui consiste à donner un avis sur la progression ou l'état de réalisation des apprentissages à la lumière des diverses informations recueillies » (Legendre, 2005). Cela implique une conception continue et dynamique de l'évaluation, laquelle est considérée intégrée à la globalité de l'activité d'apprentissage. » « Le jugement est un acte professionnel qui relève de la responsabilité de l'évaluateur et qui, en conséquence, ne peut ni revêtir un caractère de totale objectivité ni être réduit à un algorithme" (Wiggins (1993) cité dans Durand et Chouinard (2006), p.303).

### **Leadership pédagogique**

Le leadership pédagogique manifesté par un enseignant « est la fonction exercée avec un certain style dans une classe par un enseignant placé en situation pédagogique, visant par ses relations et ses actions à favoriser le développement d'un savoir afin que l'apprenant progresse dans son apprentissage" (Bernabé et Dupont, 2001, p. 134).

« La pédagogie peut se définir comme la compréhension de la manière dont l'apprentissage se déroule et des facteurs qui y interviennent, dans la théorie et la pratique. Il s'agit essentiellement de l'étude des processus d'enseignement et d'apprentissage. Le leadership est quant à lui souvent défini comme l'action de diriger ou de guider des personnes ou des groupes. Si nous conjugons ces deux éléments, nous nous retrouvons avec la notion du leadership pédagogique qui dirige ou guide l'étude dirigeant ou guidant l'étude des processus d'enseignement et d'apprentissage. » (Coughlin et Baird, 2013, p. 1)

### **Le rôle déterminant du leadership pédagogique de la direction d'école**

« De l'avis de tous les chercheurs et praticiens, l'implication du personnel de direction dans la gestion du développement professionnel du personnel enseignant s'avère un élément déterminant pour sa réussite. » (CSE, 2014 p. 145)

### **Mentalité de croissance**

Il s'agit de la prédisposition qu'un individu a à se dépasser et à repousser ses propres limites. Ce dernier progresse aux défis et voit l'échec non pas comme une fin en soi, mais comme un levier d'apprentissage et de développement personnel et, le cas échéant, professionnel (inspiré de Dweck, 2006).

### **Perfectionnement**

Le perfectionnement fait suite à la formation initiale d'un enseignant et a pour but de lui permettre d'approfondir un domaine de connaissances ou d'améliorer l'emploi de méthodes ou de techniques pédagogiques (Dictionnaire actuel de l'Éducation, Legendre, 1993, p. 976)

**Professionalisme**

Faire preuve de professionnalisme, c'est être capable en collégialité, mais aussi pour soi-même, d'exprimer clairement son engagement envers la qualité de l'enseignement et d'énoncer les valeurs dont on veut témoigner; c'est être capable de dire, dans le projet éducatif, ce qui se traduira en actes dans la classe et à l'école; c'est transformer le dire en faire et accepter d'en rendre compte (COPFE, 2004, p. 2).

**Supervision**

La supervision du personnel relève de la tâche de la direction, dans le cadre de sa gestion des ressources humaines de son établissement. Selon le CSE (2014, p.18), « Il s'agit d'un processus de suivi sur une base régulière qui consiste le plus souvent en un échange entre la direction et une enseignante ou un enseignant pour faire le point sur sa pratique professionnelle, analyser les défis qui se présentent et choisir les moyens pour les relever dans une perspective d'amélioration continue de ses compétences professionnelles. Elle devrait être distincte de la démarche d'évaluation. »

## RÉFÉRENCES

Barnabé, E et Dupont, P. (2001). Le leadership pédagogique : Une approche managériale du style d'enseignement. *Éducation et francophonie*, 29(2), 130-150. Repéré à [http://www.portailrh.org/effectif/fiche\\_campusrh.aspx?p=410429](http://www.portailrh.org/effectif/fiche_campusrh.aspx?p=410429)

Bernard, H. (2011). *Évaluer, améliorer et valoriser l'enseignement – Guide à l'intention des universités et des collèges*. Montréal, Québec : ERPI.

British Columbia public school employer's association. (s. d.). Développement professionnel des enseignants : une question de développement, de croissance et d'actualisation. *Perspectives in practice*. Repéré à <http://www.bcpsea.bc.ca/documents/information%20and%20insight/03-hjf-french%20professional%20development-fr1.pdf>

Brodeur, M., Deaudelin, C. et Bru, M. (2005). Introduction : Le développement professionnel des enseignants : apprendre à enseigner pour soutenir l'apprentissage des élèves. *Revue des sciences de l'éducation*, 31(1), 5-14. doi : 10.7202/012355ar

Brun, J.-P. (2012). La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration : dossier spécial – reconnaissance et engagement. *Revue RH*, 15(1). Repéré à <http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=559342>

Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec. (2013). Innover pour la réussite : comment dynamiser le développement professionnel. Repéré à <http://www.ctreq.qc.ca/comment-dynamiser-developpement-professionnel/>

Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec. (2017). *Lexique sur le transfert des connaissances en éducation*. Québec : Gouvernement du Québec. Repéré à [https://www.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2017/08/CTREQ-Lexique\\_VF.pdf](https://www.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2017/08/CTREQ-Lexique_VF.pdf)

Comité d'orientation de la formation du personnel enseignant. (2004). *Pour une éthique partagée dans la profession enseignante*. Repéré à [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/reseau/formation\\_titularisation/ethiquepartageprofens\\_avis\\_f.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/ethiquepartageprofens_avis_f.pdf)

Conseil supérieur de l'éducation du Québec. (2004). *Un nouveau souffle pour la profession enseignante*. Repéré à <http://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/50-0446.pdf>

Conseil supérieur de l'éducation du Québec. (2014). *Le développement professionnel, en enrichissement pour toute la profession enseignante*. Repéré à <https://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0483.pdf>

Conseil supérieur de l'éducation du Québec (2020). *Définitions et modalités de la formation à distance | études et recherches*. Repéré à <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2020/04/50-2108-ER-Formation-a-distance.pdf>

Coughlin, A.-M. et Baird, L. (2013). *Leadership pédagogique*. Repéré sur le site du Ministère de l'éducation de l'Ontario : [http://www.edu.gov.on.ca/gardedenfants/Baird\\_CoughlinFr.pdf](http://www.edu.gov.on.ca/gardedenfants/Baird_CoughlinFr.pdf)

Cuneo, L. (2016). Huit pistes pour rendre le métier de prof plus attractif, *Le Point*. Repéré à [http://www.lepoint.fr/societe/huit-pistes-pour-rendre-le-metier-de-prof-plus-attractif-07-11-2016-2081374\\_23.php](http://www.lepoint.fr/societe/huit-pistes-pour-rendre-le-metier-de-prof-plus-attractif-07-11-2016-2081374_23.php)

Deschênes, M. (2017). *Le développement professionnel des enseignants : Portrait de la situation dans les collèges privés subventionnés du Québec*. Québec : Collège O'Sullivan de Québec. Repéré à [http://interactive.ca/wp/wp-content/uploads/2017/06/deschenes\\_2017.pdf](http://interactive.ca/wp/wp-content/uploads/2017/06/deschenes_2017.pdf)

Deschênes, M. (2017). *Le développement professionnel des enseignants : Portrait de la situation dans les collèges privés subventionnés du Québec : Les recommandations*. Québec : Collège O'Sullivan de Québec. Repéré à <http://interactive.ca/portrait>

Durand, M. J. et Chouinard, R. (2006). *L'évaluation des apprentissages*. Montréal : Éditions Hurtubise.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset : The New Psychology of Success*. New York : Random House.

Enevoldsen-Bussat, M.-C. (1987). *Glossaire de la formation professionnelle : termes d'usage courant* (1ere éd.). Genève : Bureau International du Travail.

Fédération des établissements d'enseignement privés. (2017). Repéré à <http://www.feep.qc.ca/>

Girard, M.-A. (2015). CADRE21 : Objectif valorisation du développement professionnel des enseignants. *École Branchée*. Repéré à <https://ecolebranchee.com/2015/12/14/cadre21-objectif-valorisation-du-developpement-professionnel-des-enseignants/>

Gouvernement du Québec. (2017). *Loi sur l'enseignement privé*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/e-9.1>

Gouvernement du Québec. (2017). *Loi sur l'instruction publique*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/i-13.3>

Gullickson, A. R. et Howard, B. B. (dir.). (2009). *The personnel evaluation standards: how to assess systems for evaluating educators* (2<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks : Corwin Press.

Hargreaves, A. et Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Toronto : Teachers College Press.

Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. New York : Routledge.

Kopcha, T. J. (2012). Teachers Perceptions of the Barriers to Technology Integration and Practices Under Situated Professional Development. *Computers & Education*, 59, 1109-1121.

La reconnaissance : Dossier spécial – Santé au travail [Saviez-vous que...]. *Revue RH*, 11(4). (2008). Repéré à [http://www.portailrh.org/effectif/fiche\\_campusrh.aspx?p=410429](http://www.portailrh.org/effectif/fiche_campusrh.aspx?p=410429)

Le développement professionnel des enseignants. (2005). *Revue des sciences de l'éducation*, 31(1).

Legault, G.A. (1999). *Professionalisme et délibération éthique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Legendre, R. (dir.). (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation* (2e éd.). Montréal : Guérin.

Legendre, R. (dir.). (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation* (3e éd.). Montréal : Guérin.

Les effets de la reconnaissance sur les organisations [Billet de blogue]. (s.d.). Repéré à <http://cgsst.com/effets-de-reconnaissance-organisations/>

Leduc, G. (2017). Un peu de reconnaissance, s'il vous plaît... *Le Soleil*. Repéré à <https://www.lesoleil.com/affaires/le-travail-et-nous/un-peu-de-reconnaissance-sil-vous-plait-1ff0ad9d0b62aea14730b2ea834ccc85>

Ministère de l'Éducation, du loisir et du Sport du Québec. (s. d.). Formation continue. Repéré à <http://www.education.gouv.qc.ca/enseignants/formation-des-enseignants/formation-continue/>

Ministère de l'Éducation, du loisir et du Sport du Québec. (2001). *La formation à l'enseignement : les orientations - les compétences professionnelles*. Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère de l'Éducation, du loisir et du Sport du Québec. (2008). *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement : les orientations et les compétences professionnelles*. Québec : Gouvernement du Québec. Repéré à [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/reseau/formation\\_titularisation/07-00881.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/07-00881.pdf)

Ministère de l'éducation et de l'Enseignement supérieur. (2016). *Programme de soutien à la formation continue du personnel scolaire*. Repéré à <http://www.education.gouv.qc.ca/enseignants/formation-des-enseignants/formation-continue/programme-de-soutien-a-la-formation-continue-du-personnel-scolaire/>

Ministry of education of Alberta. (s. d.). *Teacher Growth, Supervision and Evaluation Policy*. Repéré à <https://education.alberta.ca/media/1626684/tgse.pdf>

Office des professions du Québec. (2002). *Avis de l'Office des professions du Québec sur l'opportunité de constituer un ordre professionnel des enseignantes et des enseignants*. Québec : Gouvernement du Québec.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2005). *Le rôle crucial des enseignants : Attirer, former et retenir des enseignants de qualité*. Repéré à <https://www.oecd.org/fr/edu/scolaire/34990974.pdf>

Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2017). L'enseignement à la loupe : En quoi le développement professionnel peut-il améliorer les pratiques des enseignants en classe ? *L'enseignement à la loupe*, (16, avril). Repéré à <http://dx.doi.org/10.1787/255cd3fe-fr>

OUELLET, D. et HART, S. A. (2013). Les compétences du 21<sup>e</sup> siècle. *Observatoire compétences-emplois*, 4(4).

Stasse, S. et Ducharme, M. (dir). (2017). *Politique d'évaluation et d'amélioration de l'enseignement*. Montréal, Québec : École Alex Manoogian.

Tardif, M. (2014). La vague des professions au Québec : où sont passés les enseignants ? Partie trois de trois. *Formation et profession*, 22(2), 94-101. <http://dx.doi.org/10.18162/fp.2014.a44>

UNESCO. (2011). *TIC UNESCO : Un référentiel de compétences pour les enseignants*. Repéré à <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002169/216910f.pdf>

Uwamariya, A. et Mukamurera, J. (2005). Le concept de « développement professionnel » en enseignement : approches théoriques. *Revue des sciences de l'éducation*, 42(3), 133-155. <http://dx.doi.org/10.7202/012361ar>

Vaniscotte, F. (2000). Fonctions et dispositifs de la formation continue des enseignants : tendances européennes. Dans G. Carlier, J. P. Renard et L. Paquay (dir.), *La formation continue des enseignants : enjeux, innovation et réflexivité*. (p. 183-197). Bruxelles : De Boeck.

Wells, G. (1993). Working with a Teacher in the Zone of Proximal Development: Action Research on the Learning and Teaching of Science. *Journal of the Society for Accelerative Learning and Teaching*, 18 (1 et 2), 127-222.