



COMMISSION SCOLAIRE
DU LAC-SAINT-JEAN

« Savoir, Être et Agir »

VERS UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DANS LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL : LE PLAN D'APPRENTISSAGE PERSONNALISÉ

Sur la base de l'évolution récente des savoirs portant sur l'apprentissage et le développement des compétences et dans le cadre d'un renouvellement important de son personnel de direction, la Commission scolaire du Lac-Saint-Jean expérimente depuis deux ans une approche pour favoriser et encadrer le développement professionnel de ses gestionnaires. Cette approche se traduit sous la forme d'un plan d'apprentissage personnalisé (PAP).

LES CARACTÉRISTIQUES

Il existe un consensus à l'effet qu'il est essentiel de soutenir les directions d'établissement pour favoriser l'évolution de l'organisation voire la persévérance et la réussite scolaire des élèves. L'approche proposée, le PAP, se veut un outil d'accompagnement ou de développement des compétences nécessaires à l'exercice de la fonction de directeur d'établissement. Il a été conçu à partir de caractéristiques que l'on peut qualifier de troisième génération si on prend en compte celles des approches mieux connues, soit le perfectionnement et la formation continue en organisation. En voici les principales caractéristiques :

- ✓ centrée sur le concept d'apprentissage ;
- ✓ la prise en charge des apprentissages se fait par l'apprenant ;
- ✓ le développement des compétences est un processus planifié et continu qui s'inscrit à travers de multiples activités d'apprentissage ;
- ✓ la planification se réalise dialectiquement entre l'individu et l'organisation ;
- ✓ la satisfaction des activités d'apprentissage, après régulation, se mesure en comparant le niveau de compétence ciblé et celui acquis ;
- ✓ les activités d'apprentissage sont en lien direct avec les attentes organisationnelles et les attentes personnelles ;
- ✓ l'apprenant, supporté par l'organisation, est responsable de ses apprentissages ;
- ✓ l'apprentissage est continu.

Aujourd'hui plus que jamais, le développement des individus au sein de l'organisation constitue un besoin auquel il est urgent de répondre. Le PAP vise à supporter les directions d'établissement par une démarche structurante et un accompagnement tout au long du processus de développement et d'évaluation de leurs compétences. Cet

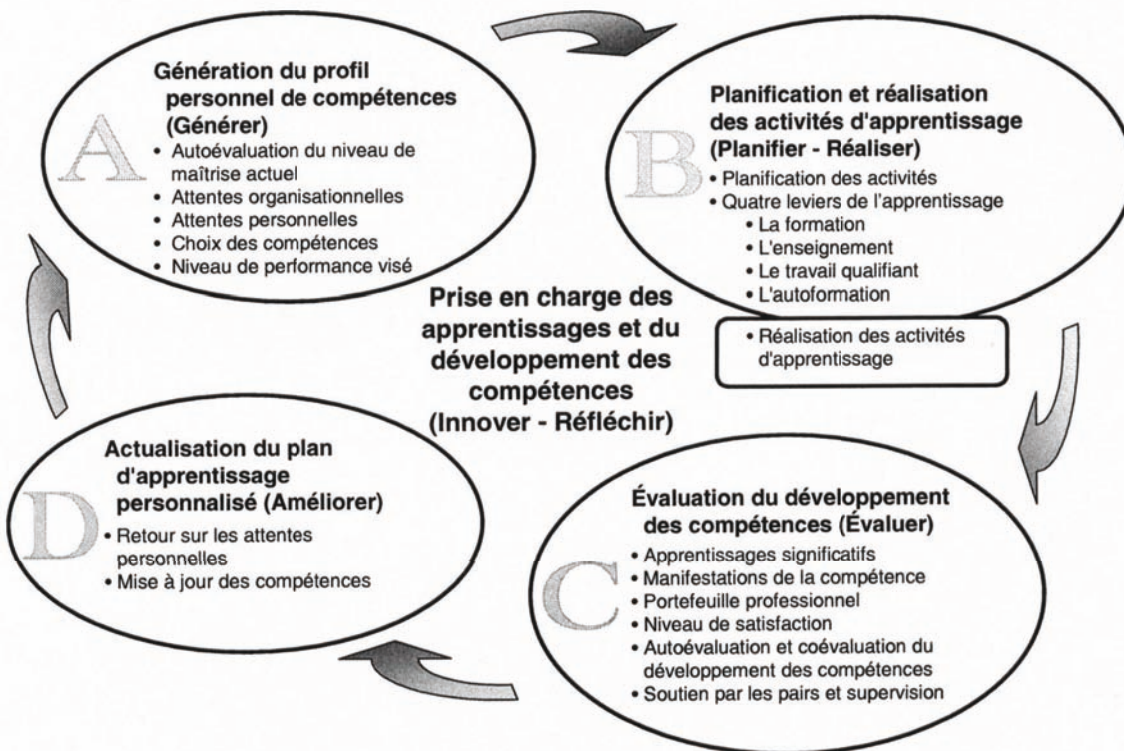
outil personnalisé s'appuie sur la prise en charge par l'apprenant de ses apprentissages tout en favorisant l'utilisation d'une approche d'évaluation fondée sur l'auto et la co-évaluation ; une évaluation que l'on peut qualifier d'authentique dans le sens où elle se colle à la pratique quotidienne. Le PAP est une innovation dans le domaine du management scolaire dans le sens où il met l'accent sur le processus d'apprentissage, la pratique réflexive, la production de sens ainsi que sur l'évaluation du niveau de compétence ciblé. Le développement des compétences se traduit donc par un processus interactif et une production personnelle.

LA DÉMARCHE

Tel qu'illustré à la figure suivante, le PAP comporte quatre blocs distincts mais également interdépendants. Leur réunion constitue un tout organisé. C'est une démarche continue, structurée, signifiante et qui vise l'amélioration ou la performance.

Voici un survol de chacun des quatre blocs proposés. Le premier, celui portant sur le profil personnel de compétences, amène le gestionnaire à réfléchir sur ses compétences. Il a l'occasion de définir ses attentes personnelles (sur le plan professionnel) tout en sélectionnant certaines compétences jugées plus importantes à développer. De plus, il doit déterminer le niveau de maîtrise actuel et visé pour chacune de ces compétences sélectionnées. Le second bloc propose de planifier, à partir de douze entrées, les activités les plus susceptibles de contribuer au développement des compétences et de réaliser ces mêmes activités.

DÉMARCHE DU PLAN D'APPRENTISSAGE PERSONNALISÉ



Le troisième bloc permet de confronter les attentes avec les résultats obtenus. Les gestionnaires sont amenés à apprécier la pertinence de l'activité au regard de la ou des compétences sélectionnées. Ils doivent faire ressortir les stratégies d'apprentissage les plus significatives et porter un jugement sur l'efficacité et l'efficience des stratégies de développement. Le dernier bloc suscite à nouveau la réflexion et la mise à jour ou l'actualisation du PAP. Ce dernier bloc s'intègre et ramène au premier bloc. La démarche se poursuit ainsi créant un contexte d'apprentissage continu qui est, par ailleurs, supportée par un outil d'accompagnement interactif de gestion des apprentissages en ligne.

Cette forme « d'outil-démarche » prend appui sur des concepts d'apprentissage de nature constructiviste, notamment sur la prise en charge, la réflexion (métacognition), la régulation et le profil personnel. Il constitue un apport original dans un domaine où il est difficile de passer de la théorie à la pratique. Du point de vue d'un gestionnaire, le PAP fait écho à l'essence même de la réalité et de la crédibilité du leader éducatif, soit celle d'agir comme un modèle. En effet, le PAP se veut un excellent moyen pour le leader de donner l'exemple en matière d'apprentissage. Les travaux poursuivis vont déboucher sur une publication prévue pour l'automne 2003 et ils devraient générer d'autres publications touchant les enseignants, les élèves et les travailleurs en entreprise.

RÉFÉRENCES

GRAVEL, M., OUELLETTE, N., et TREMBLAY, C. (2003). « *Plan d'apprentissage personnalisé pour les gestionnaires scolaires* ». Alma : Document de travail, 200 pages.

GRAVEL, M. (2002). « *Le dîner traditionnel chinois ou l'image d'un modèle systémique de l'apprentissage en milieu scolaire* ». Alma, Conférence donnée à des éducateurs québécois et chinois, 15 pages.

GRAVEL, M. (2002). « *Formation continue et évolution des compétences professionnelles du directeur d'établissement : L'évaluation d'une approche et de ses effets* ». Thèse de doctorat inédite. Université du Québec à Montréal, Université du Québec à Chicoutimi, 252 pages.

GRAVEL, M. (2002b). « *Apprentissage, intelligences multiples et développement des compétences : une approche personnalisée* ». Beijing : International Conference on Pushing Forward the National Education and Improving Student's Quality, pp. 34-46.

Michel Gravel, Ph. D.
Directeur general
Commission scolaire du Lac-Saint-Jean