

# Un cadre fondamental pour une orientation à long terme

## Déclaration d'intention

L'objectif du cadre stratégique de l'Alberta Teachers' Association (ATA) est d'insuffler de l'énergie à une profession enseignante dynamique en Alberta et, avec des partenaires du secteur de l'éducation et la participation du public, de soutenir d'excellentes écoles pour tous par des actions stratégiques réfléchies.

Les enseignants de l'Alberta titulaires d'un brevet d'enseignement, qui comprennent des enseignants exerçant des rôles de leadership dans les écoles et les systèmes scolaires, ont la volonté de canaliser leur énergie et la passion nécessaires pour veiller à ce que les enfants et les jeunes reçoivent l'éducation dont ils ont besoin pour réussir dans la vie. Ce faisant, ils veillent à la résilience, à l'espoir et au succès à long terme des familles, des communautés et de l'Alberta, une intention partagée par tous.

Le cadre stratégique qui suit est un document vivant, conçu comme une balise pour orienter des actions stratégiques dynamiques à court, moyen et long terme.



## Contexte actuel et futur

Réaliser des progrès sur les orientations stratégiques de l'ATA signifie que tous les membres de l'ATA, tant individuellement que collectivement, doivent naviguer dans un environnement en constante évolution maintenant, au cours de la prochaine année, des deux prochaines années, des cinq prochaines années, et ainsi de suite. Chaque partie du cadre stratégique de l'ATA comprend donc les façons dont il se rapporte à chaque enseignant ainsi qu'au collectif d'enseignants qu'est l'ATA.

Le contexte actuel est dominé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté économiques, sociales, environnementales et technologiques. La profession enseignante doit collaborer de manière proactive avec de nombreuses forces de changement puissantes pour progresser de manière dynamique vers ses aspirations stratégiques.

Le présent cadre stratégique offre aux enseignants, aux conseils de spécialistes, aux sections locales, aux unités de négociation et au Conseil exécutif provincial l'occasion d'articuler de quelle façon ils entendent contribuer à l'édification de la prospérité actuelle et future de l'Alberta.

---

La reconnaissance du fait que l'enseignement et l'apprentissage sont une question de rapports humains se trouve au cœur du cadre stratégique. L'activité à forte composante relationnelle qu'est l'apprentissage existe parmi les élèves, leurs familles et leurs communautés ainsi qu'entre eux. Les enseignants professionnels et les leaders scolaires donnent vie à l'apprentissage chaque jour.

---

# Orientations stratégiques, grands défis et cadre stratégique

## Orientations stratégiques

» Les **orientations stratégiques** de l'ATA sont basées sur les objectifs de l'ATA, tels qu'énoncés dans la *Teaching Profession Act*.



### ■ La nature de l'apprentissage

Comprendre la nature de l'apprentissage pour améliorer la pratique professionnelle et les politiques

### ■ Les enseignants

Améliorer la vie professionnelle des enseignants

### ■ La profession

Faire progresser continuellement une profession enseignante dynamique et digne de confiance

### ■ Le public et les partenaires

Approfondir et élargir l'engagement du public et des partenaires pour créer d'excellentes écoles pour tous et contribuer à façonner un système d'éducation public robuste et résilient

### ■ L'ATA

Créer à l'ATA des structures, des rôles et des programmes pour la profession qui répondent à l'évolution des conditions d'apprentissage et s'ouvrent à une société plus complexe

Le Groupe de planification stratégique de l'ATA a été créé pour développer la capacité d'actions stratégiques au sein de la profession enseignante en Alberta. Il conseille le Conseil exécutif provincial sur les orientations à long terme de l'ATA.

## Grands défis

» Les **grands défis** cernent les principaux défis à long terme pour la société albertaine que le système d'éducation public contribue largement à surmonter.

### ■ Créer des aveniris

Les communautés et sociétés dynamiques ont besoin d'excellentes écoles et communautés d'apprentissage pour tous les élèves, enseignants et parents. La création de ces écoles et communautés nécessite notamment le maintien de réseaux et de partenariats entre les systèmes, les parents et les conseils scolaires au sein d'un système d'éducation public diversifié. Par leur travail, les enseignants cherchent à inspirer les Albertains et à créer une société résiliente et dynamique.

### ■ Favoriser la résilience

L'ATA contribue à la résilience de la société en appuyant les enseignants, les élèves et les familles, ainsi que les programmes et les structures de l'ATA, pour favoriser leur résilience de façon continue. La résilience comprend des dimensions émotionnelles, sociales, économiques et physiques chez les individus et au sein des groupes et des organisations. Favoriser la résilience nous aide tous à récupérer et à nous régénérer à la suite de perturbations, de manière à nous soutenir dans la vie quotidienne et dans l'atteinte des principaux objectifs de l'ATA et de l'éducation publique.

### ■ Innover en collaborant

Le développement continu des capacités individuelles, interpersonnelles et organisationnelles contribue à la vitalité de l'Alberta dans un monde dynamique en constante évolution. Les écoles publiques et les enseignants transforment ces capacités et les adaptent et les réinventent au sein des communautés et des industries et à travers les systèmes.

### ■ Définir un grand défi

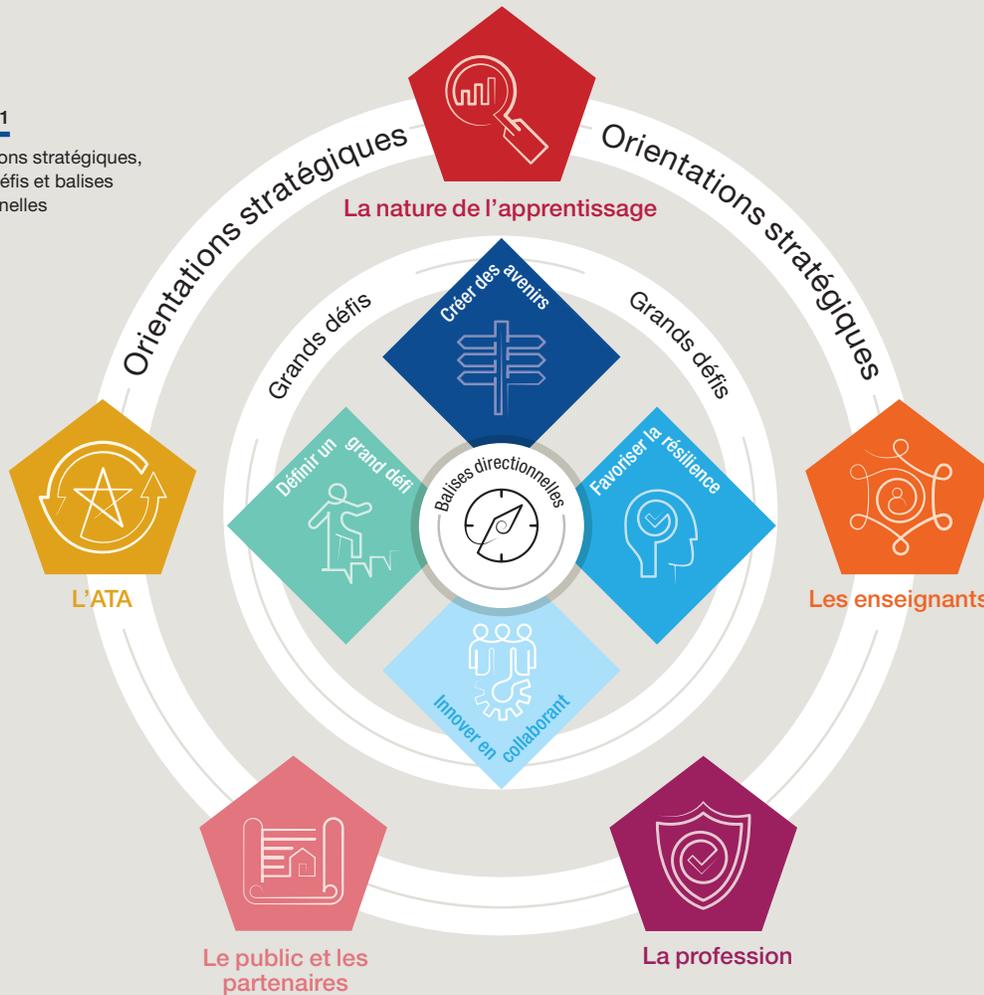
Un grand défi peut être propre à une salle de classe, à une école ou à une communauté précise ou il peut être partagé par les enseignants d'une section locale particulière ou par tous les membres de la profession. Il peut également s'agir d'un défi correspondant à l'un des défis de société définis ci-dessus, que les enseignants et le système d'éducation public contribuent tous deux à résoudre.

« Un voyage de mille lieues commence par un premier pas. »

– Lao Tseu

FIGURE 1

Orientations stratégiques, grands défis et balises directionnelles



Les orientations stratégiques et les grands défis sont les éléments fondamentaux du plan stratégique.

Ils définissent le **pourquoi** et le **comment** de toute action.

**La définition d'un grand défi** est une façon d'attirer l'attention sur la séquence de changements nécessaires pour produire l'effet recherché à long terme, tout en répondant aux demandes pressantes d'action à court terme dans le moment présent. Il s'agit du pourquoi de notre action, qui s'ajoute au comment des orientations stratégiques.

Un enseignant, une section locale, un secteur de l'ATA ou un autre groupe peut être confronté à un défi frustrant et persistant qui l'empêche constamment de produire l'effet souhaité.

Les grands défis sont interdépendants et non distincts. Relever l'un ou l'autre de ces défis jette les bases nécessaires pour relever les autres.

Le portefeuille de stratégies permettant de répondre à un grand défi peut nécessiter des actions au sein d'une ou de plusieurs des directions stratégiques, ce qu'il est possible d'illustrer dans une matrice (voir l'annexe).

Certaines stratégies seront réalisées par une action individuelle, tandis que d'autres nécessiteront une action de groupe ou collective. Des ressources de l'ATA telles que le programme de subventions de planification stratégique (*Strategic Planning Grant program*) soutiennent une telle action.

## Le cadre stratégique

» La réalisation du **cadre stratégique** nécessite de la communication, la mobilisation des membres de l'ATA et l'infrastructure nécessaire pour soutenir cet important travail.

### Communication

Communiquer le cadre stratégique de manière à aider les gens à voir la relation avec les différents paysages dans lesquels évolueront les enseignants et l'ATA à l'avenir.



enseignants, aux conseils de spécialistes, aux agences organisatrices de congrès d'enseignants, aux unités de négociation et aux sections locales.

### Mobilisation

Mobiliser plusieurs groupes pour faire correspondre activement leur travail et leur réflexion au cadre stratégique conformément à leur mode de fonctionnement. Bien que le Conseil exécutif provincial donne le ton et l'exemple, cela s'applique également aux



### Mesures de soutien, programmes, rôles et services

L'ATA provinciale soutient les enseignants de l'Alberta par l'entremise des secteurs Emploi et bien-être, Perfectionnement professionnel et Direction à Barnett House et au bureau régional du sud de l'Alberta (SARO).



# Un cadre fondamental pour une action à long terme

## Orientations stratégiques et balises directionnelles



- » **Ce cadre d'orientations stratégiques** décrit les actions entreprises par les membres de l'ATA afin de contribuer à assurer que le mandat de l'ATA produise l'effet recherché à long terme.



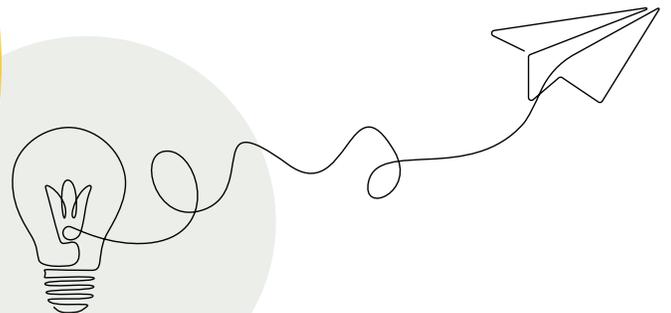
- » **Les balises directionnelles** guident les progrès de l'ATA vers les résultats souhaités au fil du temps. Comme l'étoile Polaire, elles servent d'outils de navigation qui permettent à l'ATA d'adapter son cheminement aux différentes conditions sur le terrain.

### Actions

Des types d'actions précises seront entreprises dans le cadre de chaque orientation stratégique, y compris des programmes et des actions de routine qui évoluent lentement, une gestion de crise pour faire face aux problèmes émergents, l'amélioration de la qualité ou encore des innovations de nature plus perturbatrice. Les actions peuvent prendre les formes suivantes : l'enseignement aux élèves, l'offre de programmes ou de services, l'influence exercée sur les actions d'autrui ou le renforcement de ces dernières, ainsi que la modélisation des actions souhaitables.

Les actions s'insérant dans une orientation stratégique aborderont un ou plusieurs des grands défis.

La réalité étant que les ressources (temps, compétences et fonds) sont limitées, la mobilisation d'actions dans chaque orientation stratégique nécessitera un « portefeuille » transparent d'actions de ce type. Les aspirations de l'activité d'une année donnée peuvent alors être assorties d'une évaluation réaliste des ressources disponibles pour les réaliser. Les priorités les plus immédiates peuvent être équilibrées avec des actions qui fournissent un fondement ou un résultat à moyen ou à long terme.



### La nature de l'apprentissage

Comprendre la nature de l'apprentissage pour améliorer la pratique professionnelle et les politiques

#### ■ Balise directionnelle

La pratique professionnelle, les politiques publiques et les structures et rôles de l'ATA sont fondés sur les sciences de l'apprentissage et l'évolution des connaissances en matière d'enseignement et d'apprentissage à tous les niveaux, éléments qui s'inscrivent dans divers contextes à travers l'Alberta.

#### ■ Contexte

- » L'expression « *comprendre la nature de l'apprentissage* » met en cause la nature multidisciplinaire des sciences de l'apprentissage. L'enseignement comprend les pratiques visant l'apprentissage inclusif, les mesures d'appui pour tous les élèves et l'important travail d'aider les élèves à optimiser leur potentiel. Il comprend également des questions au sujet de ce qui influence la capacité d'apprentissage d'un groupe ou d'un individu. Ces questions s'appliquent aussi bien aux enfants qu'aux adultes puisque l'espace d'apprentissage d'un élève est aussi l'espace de travail et d'apprentissage d'un enseignant.
- » Passer de la recherche ou d'autres explorations à la pratique ou aux politiques nécessite de répéter un cycle d'étapes : explorer ou découvrir; développer et mettre à l'essai des prototypes pour assurer une mobilisation et une applicabilité robustes dans divers contextes albertains; et le transfert des conclusions dans la pratique courante, avec un apprentissage par l'action tout au long dans le but d'améliorer la prochaine itération du cycle.
- » Les enseignants se tiennent individuellement au courant de l'évolution des connaissances sur la nature de l'apprentissage à travers les étapes de la vie et dans des contextes divers et changeants. Ils adaptent et renouvèlent continuellement leur pratique enseignante pour soutenir leur efficacité.
- » Les enseignants se réunissent par le biais de divers mécanismes de l'ATA (y compris les conseils de spécialistes, les sections locales et le Conseil exécutif provincial) pour veiller à ce que la conception et le fonctionnement des politiques, des structures et des rôles soient fondés sur les sciences de l'apprentissage.
- » Les *connaissances*, dans ce contexte, comprennent les connaissances tirées de l'expérience vécue et de l'expérience professionnelle, ainsi que les connaissances explicites et implicites. La recherche-action participative permettra au mieux le développement au sens le plus large des connaissances parmi les membres de l'ATA.
- » *La pratique professionnelle et les politiques*, qu'elles soient écrites ou comprises à travers l'histoire, comportent des niveaux multiples et ont des retombées à plusieurs niveaux (les enseignants au niveau individuel, les écoles, les conseils scolaires, les politiques de l'ATA, les politiques d'Alberta Education et les politiques dans des secteurs qui influencent la capacité d'apprentissage des élèves et des enseignants). Harmoniser les politiques ou intégrer des références aux politiques en fonction de la compréhension de la nature de l'apprentissage nécessite le développement et la mise à l'essai de prototypes pour faire en sorte que le tout soit applicable dans les divers contextes albertains.

### Les enseignants

Améliorer la vie professionnelle des enseignants

#### ■ Balise directionnelle

Les enseignants, tant individuellement que collectivement, ont les compétences et les ressources nécessaires pour améliorer de façon continue leur pratique, leurs conditions d'exercice, leurs conditions de travail et leur bien-être personnel, ainsi que leur engagement envers la profession et la formulation de principes directeurs. Ce faisant, ils améliorent continuellement les diverses conditions d'apprentissage qu'ils créent pour tous les élèves.

#### ■ Contexte

- » L'enseignement est une activité à forte composante relationnelle. Les enseignants doivent continuellement donner le meilleur d'eux-mêmes dans des environnements de pratique très difficiles. La diversité des enseignants et des contextes albertains exige des ressources adaptées aux situations et aux enjeux particuliers des enseignants.
- » La réputation de chaque enseignant et la confiance qu'on leur porte sont influencées par la conduite du collectif (la profession), de sorte que cette orientation stratégique est interdépendante de l'orientation stratégique suivante.
- » Les fonctions syndicales et professionnelles de l'ATA ont pour but de réaliser cette orientation stratégique. Les formes que prend l'implication individuelle des enseignants correspondent aux aspects distinctifs de la profession en Alberta. Il s'agit notamment du *Code de conduite professionnelle*, de l'apprentissage continu, de la recherche et d'une base de connaissances définie (les sciences de l'apprentissage).
- » Les actions liées à cette orientation stratégique comprennent des moyens continus de maintenir le calibre des enseignants de l'Alberta dans l'environnement actuel et les environnements futurs. Ces actions, qui incluent le recrutement d'enseignants d'origines diverses et hautement compétents, peuvent comprendre les efforts visant à influencer le contenu des programmes postsecondaires de formation des enseignants et la compétence continue.

## ORIENTATION STRATÉGIQUE

### La profession

Faire progresser continuellement une profession enseignante dynamique et digne de confiance

#### ■ Balise directionnelle

Les membres se réunissent et collaborent de diverses manières pour créer une profession enseignante dynamique et digne de confiance qui maintient et rehausse la réputation qu'elle a de se concentrer sur les enjeux essentiels touchant les enfants et l'apprentissage.

#### ■ Contexte

- » La réputation de chaque enseignant est fondée sur la réputation de la profession ainsi que sur la confiance qu'on lui porte, de sorte que cette orientation stratégique est interdépendante de l'orientation stratégique précédente.
- » Les aspects distinctifs de la profession en Alberta comprennent le *Code de conduite professionnelle*, l'apprentissage continu, la recherche et une base de connaissances définie (les sciences de l'apprentissage).
- » Les enseignants qui incarnent les aspects distinctifs de la profession et qui s'impliquent activement dans la profession, tant individuellement que collectivement, envoient un message sans ambiguïté au public et aux partenaires. Ils soutiennent la résilience continue et la relation de confiance avec le public. Les membres envoient un message convaincant sur l'importance de l'enseignement public pour l'avenir de l'Alberta et partagent des informations factuelles sur les écoles, l'apprentissage, les normes professionnelles et la nécessité de veiller à ce que tous les élèves aient accès à un bon milieu d'apprentissage.
- » Le rôle de l'ATA dans le recrutement et les normes professionnelles soutient la durabilité et la résilience de la profession.
- » Les fonctions d'assurance de l'ATA prévues par la loi et sa communication concernant la rigueur du processus soutiennent une confiance continue envers la profession et les enseignants à titre individuel.

## ORIENTATION STRATÉGIQUE

### Le public et les partenaires

Approfondir et élargir l'engagement du public et des partenaires pour créer d'excellentes écoles pour tous et contribuer à façonner un système d'éducation public robuste et résilient

#### ■ Balise directionnelle

Les Albertains et les partenaires travaillent en collaboration avec l'ATA en toute confiance et de manière engagée pour faire progresser le système d'éducation public et les environnements d'apprentissage de l'Alberta, et ce, pour tous les élèves.

#### ■ Contexte

- » Le fondement d'une Alberta prospère et dynamique repose sur un système d'éducation public robuste et résilient.
- » L'engagement du public et des partenaires est transformé à tous les niveaux, tant individuellement que collectivement, par l'entremise des réseaux personnels des enseignants dans leurs écoles et leurs communautés, des liens des sections locales avec d'autres professions et organisations dans leurs régions, des liens des conseils de spécialistes avec d'autres qui partagent leur domaine d'intérêt particulier et des relations du Conseil exécutif provincial et du personnel avec les autres organismes provinciaux et le public.
- » Le terme « écoles » est employé ici pour représenter les milieux d'apprentissage, tout en reconnaissant que les milieux d'apprentissage pourraient évoluer à l'avenir.
- » Les actions liées aux autres orientations stratégiques soutiennent la volonté du public et des partenaires de faire confiance à l'ATA et d'inviter l'ATA à travailler ensemble sur des questions d'intérêt commun :
  - comprendre la nature de l'apprentissage;
  - faire progresser le professionnalisme et la compétence des enseignants, qui façonnent collectivement les aspects distinctifs de la profession;
  - démontrer un engagement envers l'assurance.
- » Les partenaires potentiels incluent ceux qui ont un mandat explicitement lié à l'éducation, ceux du secteur humain au sens large et ceux des secteurs des affaires, sans but lucratif et du bénévolat, de l'environnement et de l'économie.

## ORIENTATION STRATÉGIQUE

### L'ATA

Créer à l'ATA des structures, des rôles et des programmes pour la profession qui répondent à l'évolution des conditions d'apprentissage et s'ouvrent à une société plus complexe

#### ■ Balise directionnelle

Les membres de l'ATA, tant individuellement que collectivement, sont soutenus de manière efficace pour faire avancer les objectifs de l'ATA dans une société complexe et en constante évolution.

#### ■ Contexte

- » Les structures, les rôles et les programmes inclus dans cette orientation stratégique sont les divers mécanismes d'action collective, soit les sections locales, les comités, les conseils de spécialistes et les communautés de pratique de l'ATA, ainsi que le Conseil exécutif provincial et le personnel.
- » L'un des principaux objectifs de l'ATA est d'être une organisation saine, diversifiée et équitable qui est à l'écoute de ses membres tout en leur servant de voix collective. Compte tenu de la nature de l'enseignement, auquel les enseignants et les autres membres du personnel se consacrent entièrement, la réalisation de cette orientation stratégique nécessite la création d'un partenariat entre les individus, les groupes et l'ATA.
- » Une telle organisation équilibre les actions routinières fiables avec celles qui sont agiles et constituent une réaction rapide aux conditions changeantes. Elle explore différentes manières d'organiser le travail (les structures et processus d'organisation hiérarchiques ou en réseau). Elle a également un œil sur l'avenir immédiat et à long terme et à la fois sur les particularités nuancées et la situation dans son ensemble.

### Faites un premier pas

Que vous soyez un enseignant, une section locale, un secteur de l'ATA ou un autre groupe, vous contribuerez aux aspirations du cadre stratégique en adaptant votre travail et votre réflexion d'une manière qui convient à votre situation particulière et à la passion qui vous anime. Vous élaborerez votre propre plan pour les actions que vous entreprendrez à l'avenir, en vous adaptant et en vous réinventant au fur et à mesure.

Vous pouvez trouver votre priorité d'action particulière (votre grand défi) en utilisant la matrice des orientations stratégiques et des grands défis ci-dessous. Ensemble, ils combinent le pourquoi et le comment de votre action. En employant les deux, vous serez mieux en mesure de mobiliser d'autres partenaires.

### EXEMPLE – CRÉER DES AVENIRS

**A** Un conseil de spécialistes souhaite mettre l'accent sur l'amélioration de la capacité du système d'éducation public en créant des communautés d'apprentissage correspondant aux besoins des élèves, des familles ou des communautés ayant des caractéristiques particulières. Cela contribue au grand défi Créer des futurs.

Le conseil de spécialistes met alors en branle un petit projet qui comporte des actions fondées sur deux orientations stratégiques :

- explorer de quelle façon la nature de l'apprentissage influence les stratégies employées;
- explorer comment il serait possible d'effectuer des améliorations en mobilisant le public et les partenaires.

**B** Dans un deuxième temps, le conseil pourrait ajouter des actions stratégiques parmi les cinq orientations stratégiques de l'ATA :

- les stratégies mises au point dans le cadre du premier projet s'appliquent à tous les enseignants d'une section locale en vue d'améliorer leur vie professionnelle;
- l'expérience améliorée peut contribuer à la profession en renforçant la confiance accordée à la profession enseignante.

Les mécanismes internes par lesquels le conseil conçoit et dirige une telle approche stratégique sont liés à l'orientation stratégique de l'ATA.

### MATRICE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET DES GRANDS DÉFIS

		GRANDS DÉFIS			
		Créer des futurs	Favoriser la résilience	Innovier en collaborant	Définir votre grand défi
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	La nature de l'apprentissage	A			
	Les enseignants	B			
	La profession	B			
	Le public et les partenaires	A			
	L'ATA	B			



---

L'avenir n'est pas un endroit où nous allons, mais un endroit que nous créons. Les chemins ne doivent pas être trouvés, mais tracés. Et l'activité consistant à les tracer change à la fois le créateur et la destination.

– John Schaar, *Legitimacy in the Modern State*

---



Les termes de genre masculin utilisés pour désigner fonctions et collectivités s'appliquent à toute personne, quelle que soit son identité de genre ou son expression de genre. Ils sont utilisés uniquement dans le but d'alléger le texte et ne visent aucune discrimination.

COOR-69F 2022-04



The Alberta Teachers' Association

[www.teachers.ab.ca](http://www.teachers.ab.ca)