

Projet de thèse

Coconception d'un modèle de système
intégré de développement et de valorisation
des compétences du personnel enseignant

Audrey St-Pierre
Université TÉLUQ

Direction : Isabelle Savard
Co-direction : Diane-Gabrielle Tremblay



Plan de la présentation

- Problématique
- Cadre théorique
- Cadre méthodologique
- Résultats obtenus jusqu'à maintenant



Problématique

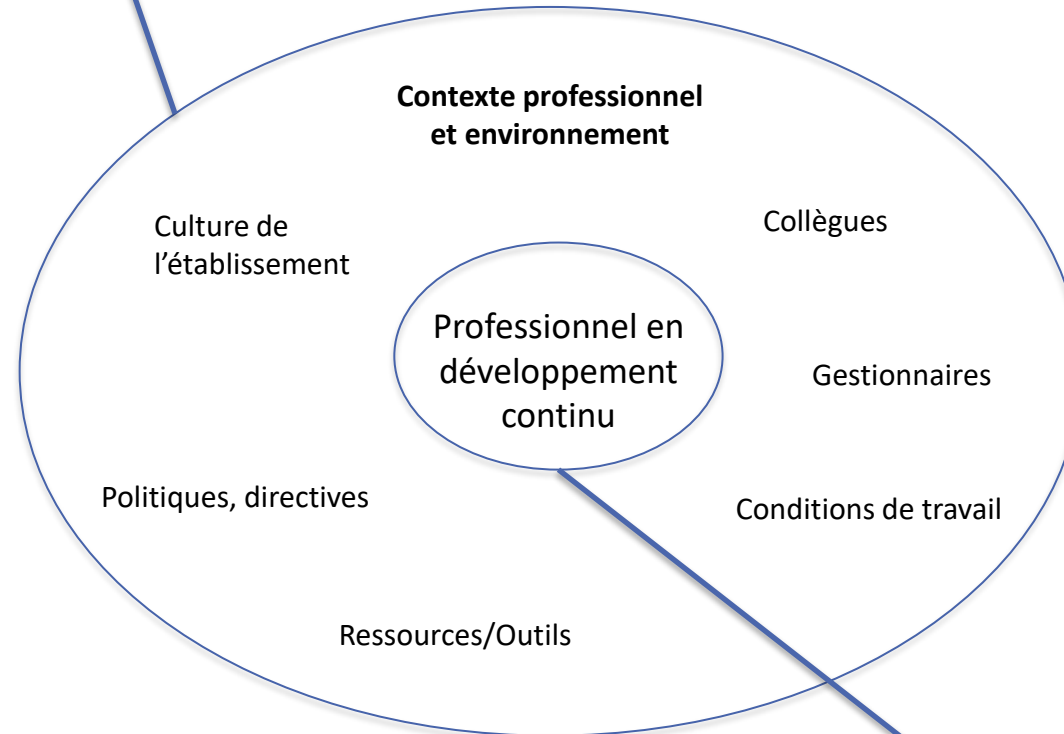
Un développement des compétences des enseignants qui manque d'efficacité :

- Manque de pertinence des activités de développement
- Manque de transfert dans la pratique
- Ne permet pas le développement d'un pouvoir d'agir efficace
- Ne s'inscrit pas dans une approche systémique du développement des compétences

(Conseil Supérieur de l'éducation, 2024; Homsy et al., 2019; Levasseur, 2020; Mukamurera et al., 2019; OCDE, 2018; Perez-Roux, 2016; Richard et al., 2017; Thompson, 2021; UNESCO et Teacher Task Force, 2023; Wernicke et al., 2023)

Le développement professionnel en tant que système

La gestion des ressources humaines joue un rôle important dans l'équilibre de ce système



Être en mesure d'autodiriger ses apprentissages est une compétence indispensable pour favoriser le développement des compétences dans une approche systémique.

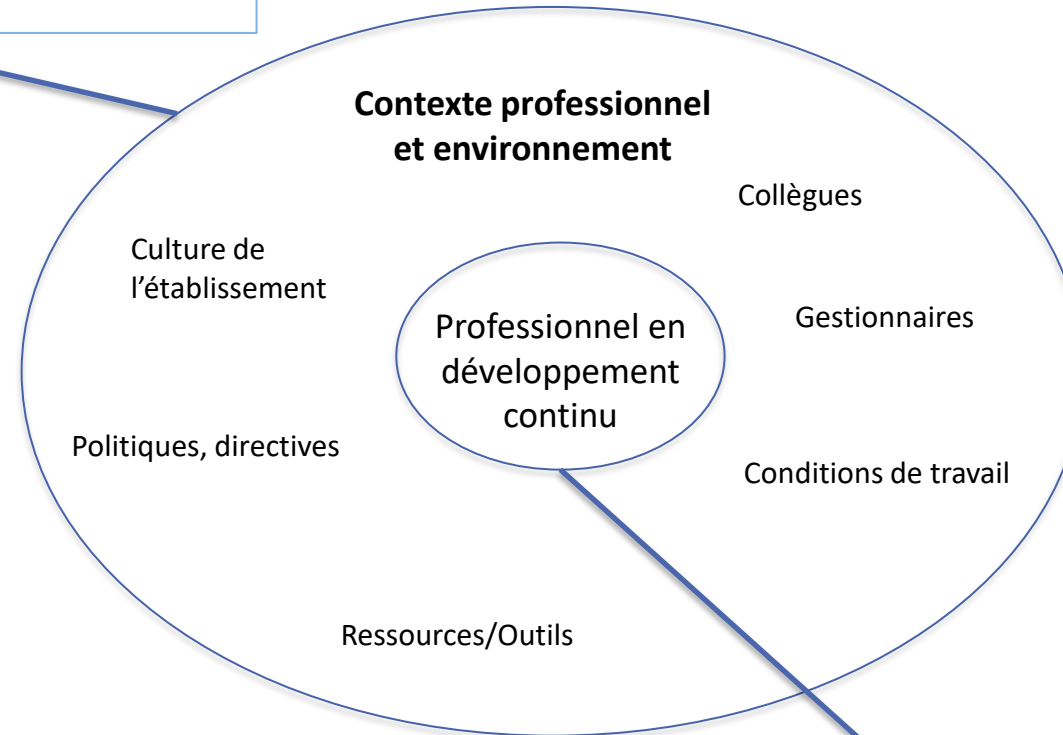
Question et objectif de recherche

Question de recherche	Comment inscrire le développement professionnel des enseignants dans une approche systémique , tenant compte à la fois des conditions organisationnelles et individuelles (manque de temps, diversité des profils, charge de travail, besoins des élèves, etc.), tout en assurant la pertinence des apprentissages et leur transfert dans la pratique ?
Hypothèse	Un système intégré de développement et de valorisation des compétences combinant : <ul style="list-style-type: none">• une démarche inspirée du design pédagogique• un comité de développement professionnel qui intègre des stratégies de gestion des ressources humaines
Objectif	Dégager, à partir d'expérimentations menées dans différents établissements scolaires du Québec, un modèle transférable de système intégré de développement et de valorisation des compétences du personnel enseignant, mobilisant des leviers pédagogiques et organisationnels.

Un système intégré de développement et de valorisation des compétences des enseignants

La GRH

Des stratégies favorisant la valorisation des compétences développées



La technologie éducative

Besoin : développer sa compétence à autodiriger ses apprentissages
Moyen : En mettant à profit les phases du design pédagogique

<p>L'autodirection de ses apprentissages</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'identification de ses besoins • La définition de ses objectifs • La recherche de ressources nécessaires • Le choix des méthodes adaptées pour son apprentissages • Autorégulation <p>Carré, 2003, 2005; Loyens et al., 2008; Zimmerman, 2002</p>	<p>L'environnement personnel d'apprentissage</p> <p>Les ressources, outils, personnes et activités déjà présents dans l'environnement de l'apprenant.</p> <p>Felder, 2019; Henri, 2014</p>
<p>Le design pédagogique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse • Conception (Design) • Développement/implantation • Évaluation <p>Januszewski & Molenda, 2013; Savard 2020; INSPQ, 2008; Berthiaume, D. & Daele, 2013</p>	<p>Le développement professionnel efficace</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viser l'amélioration des élèves • Appuyer sur des données probantes • Soutenu par une démarche collaborative • Réparti dans le temps • Appuyé par un leadership efficace <p>Richard et al., 2017, Gesel et al. (2021) Seprudin (2024)</p>
<p>Le processus de gestion de la formation</p> <p>Pineault, 2020; Rivard & Lauzier, 2013; St-Onge et al., 2021; Tremblay, 2015</p>	<p>L'autonomisation et le contrat psychologique</p> <p>Perez, 2014; Zimmerman, 1995</p>

Cadre théorique

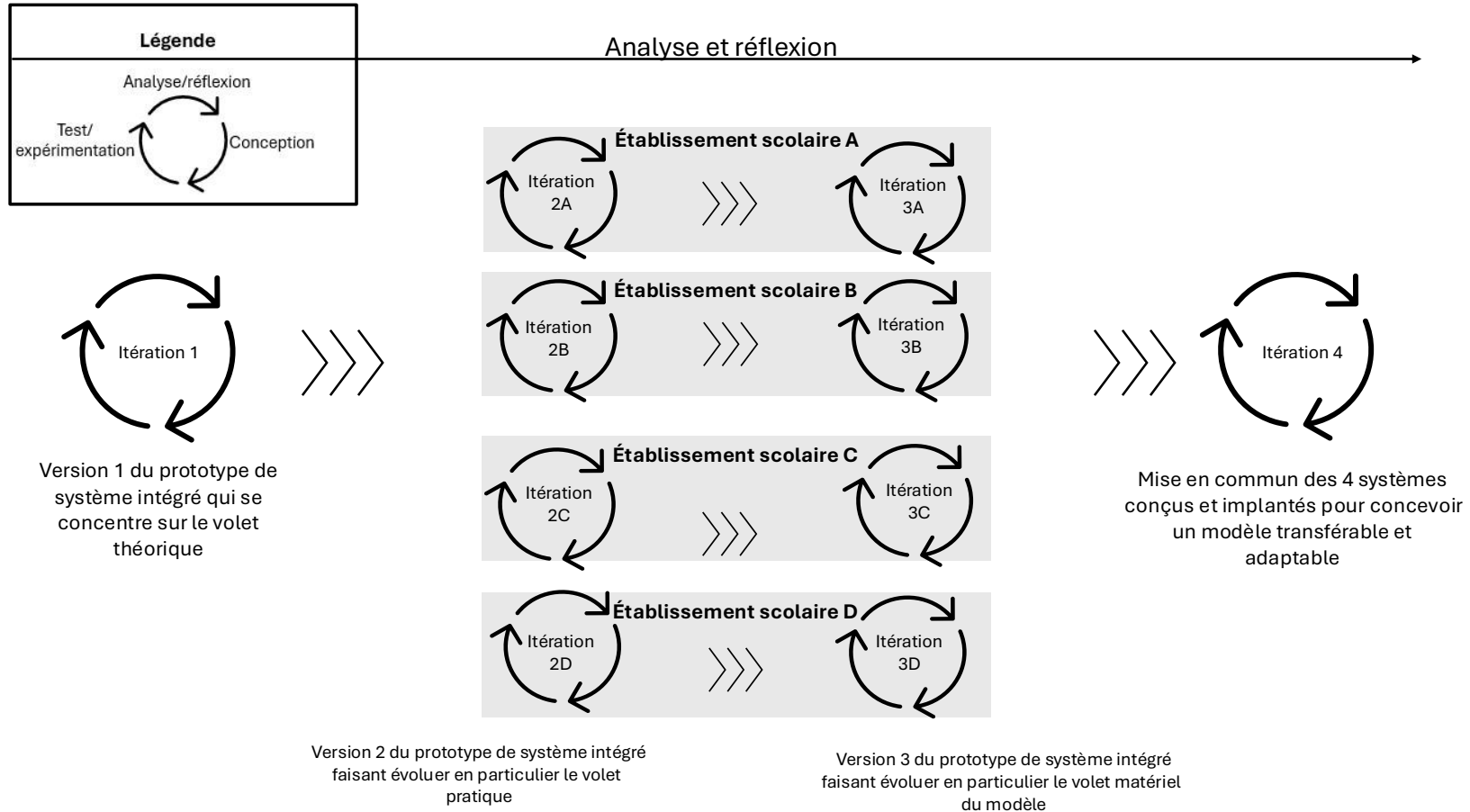
**Cadre
méthodologique
Les fondements**



**La recherche-action
participative** (Renaud, 2020)

Cadre méthodologique

La démarche



Prototype en deux volets

Volet pratique : La démarche de design pédagogique de l'enseignant

Volet fonctionnel : Un comité qui assure la mise en place de stratégies pour favoriser le fonctionnement de la démarche et la valorisation des compétences développées

Méthodologie spécifique : Analyse conceptuelle intégrative (Jabareen, 2009 ; Torraco, 2016)

- Revue de littérature
- Analyse des convergences et tensions
- Synthèse et design du prototype
- Validation de la clarté du prototype

Analyse	Analyse 360: <ul style="list-style-type: none">• Contexte• Types de besoin• Alignement avec les besoins des élèves• Ressources disponibles
Conception/Développement/implantation	<ul style="list-style-type: none">• Formulation de la cible d'apprentissage• Choix d'indicateurs pour l'évaluation• Prise en compte de l'environnement personnel d'apprentissage
Évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Évaluation de l'atteinte de la cible avec les indicateurs identifiés• Les difficultés, les défis, les solutions• Réflexion sur les prochains apprentissages• Ajustements à la démarche pour la prochaine fois

Premier volet du prototype

Pertinence et originalité de la recherche

- Combinaison inédite = technologie éducative + GRH
- Poursuite de la réflexion sur le développement d'une société apprenante
- Exploration du design pédagogique sous un angle novateur
- Bénéfices concrets pour les écoles et la société
 - Enseignants efficaces et valorisés
 - Retombées positives sur la réussite des élèves
 - Développement de la compétence à autodiriger ses apprentissages
 - Synergie et cohérence accrues dans l'équipe-école



Période d'échange



Références

- Aldoobie, N. (2015). Addie model. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(6).
- Allen, M. W. (2012). *Leaving ADDIE for SAM : An agile model for developing the best learning experiences*. [United States] : American Society for Training & Development.
- Basque, J., & Savard, I. (2022). *Améliorer et renouveler l'ingénierie pédagogique : Point de vue de praticiens* (G. Paquette, J. Basque, & F. Henri, Éd.s.; p. 177-204). Presses de l'Université du Québec.
- Bell, P. (2004). (PDF) On the Theoretical Breadth of Design-Based Research in Education. *ResearchGate*, 39, 243-253.
https://doi.org/10.1207/s15326985ep3904_6
- Berthiaume, D., & Rege Colet, N. (Éds.). (2013). *La pédagogie de l'enseignement supérieur : Repères théoriques et applications pratiques*. Peter Lang.
- Carignan, I., Beaudry, M.-C., & Larose, F. (2016). Assurer la rigueur scientifique de la recherche-action. In *La recherche-action et la recherche-développement au service de la littératie*. (p. 6-20). Les Éditions de l'université de Sherbrooke.
<http://dx.doi.org/10.17118/11143/8807>
- Carré, P. (2003). La double dimension de l'apprentissage autodirigé Contribution à une théorie du sujet social apprenant. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 17(1), Article 1.
- Carré, P. (2005). L'autodirection des apprentissages, perspectives de recherche. *calameo.com*.
- Commission des partenaires du marché du travail. (2022). *Se préparer à un marché du travail en transformation : Référentiel québécois des compétences du futur*. Gouvernement du Québec.
https://www.cpmt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmt/Publications/RA_referentiel_CPMT.pdf
- Conseil Supérieur de l'éducation. (2024). *Un cadre national de qualification pour reconnaître, comparer et soutenir le développement des compétences au Québec*. Gouvernement du Québec. <https://www.cse.gouv.qc.ca/publications/cadre-national-qualification-50-0565/>
- Dam, R. F. (2023, octobre 16). *The 5 Stages in the Design Thinking Process*. The Interaction Design Foundation.
- Desmeules, A., & Hamel, C. (2017). Les motifs évoqués par les enseignants débutants pour expliquer leur envie de quitter le métier et les implications pour soutenir leur persévérance. *Formation et profession*, 25(3), 18. <https://doi.org/10.18162/fp.2017.427>
- Dick, W., Carey, L., & Carey, J. (2014). *Systematic Design of Instruction, The, Pearson eText with Loose-Leaf Version—Access Card Package* (8e édition). Pearson.
- Felder, J. (2019). *Environnement personnel d'apprentissage et autonomie de l'apprenant*. <https://folia.unifr.ch/global/documents/308568>
- Gagné, N., Savard, I., & Martel, A. (2022). Développement des compétences interculturelles dans les secteurs publics : L'importance de l'analyse pour guider la conception de formations. *Revue des sciences de l'éducation*, 48(2). <https://doi.org/10.7202/1098339ar>
- Homsy, M., Lussier, & savard. (2019). *Qualité de l'enseignement et pénurie d'enseignants* : (HEC Montréal, p. 41).
- INSPQ. (2008). *Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation—Volet formation continue*. Institut national de santé publique du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/800>

Références

- Januszewski, A., & Molenda, M. (2013). *Educational Technology : A Definition with Commentary*. Routledge.
- Kamanzi, P., Barroso da Costa, C., & Ndinga, P. (2017). Désengagement professionnel des enseignants canadiens : De la vocation à la désillusion. Une analyse à partir d'une modélisation par équations structurelles. *McGill Journal of Education / Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 52(1), 115-134. <https://doi.org/10.7202/1040807ar>
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2011). *Creating ROE : The end is the beginning*. 65, 60-64.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. (Dunod).
- Lemire, Martel, & Charest. (2015). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXI^e siècle, 2^e édition | Canada Commons*. Presses de l'Université du Québec. https://canadacommons-ca.tlqprox.telug.quebec.ca/artifacts/1885414/lapproche-systemique-de-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-administrations-publiques-du-xxie-siecle/2634485/view/?token=gAAAAABj-4rJuGF8hhYM1pwl1b-Hjc5bryfyTcNSMSO0FuTj0G_NL20f0jnEOwpC8uptbSjJat6dHXXBK2h3rYx8iO5NyQLI0kuxE7g0lwMU71scXkTprLb6ISq4UWBjmnliP1Ma-VsCGt0COio7znbt94iLsJE2Q%3D%3D&page=1
- Levasseur, L. (2020). *Les Politiques de Restructuration des Professions de l'éducation. Une Mise en Perspective Internationale et Comparée*. (1-1 online resource (422 p.)). Les Presses de l'Université Laval. <http://public.ebib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6425589>
- Morrison, G. R., Ross, S. M., Kemp, J. E., & Kalman, H. (2019). *Designing Effective Instruction* (8e éd.). John Wiley & Sons.
- Mukamurera, J., Lakhali, S., & Tardif, M. (2019). L'expérience difficile du travail enseignant et les besoins de soutien chez les enseignants débutants au Québec. *Activités*, 16-1, Article 16-1. <https://doi.org/10.4000/activites.3801>
- Mukamurera, J., Sirois, G., & Wentzel, B. (2023). Une entrevue avec des représentants.e.s de la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE-CSQ) : Au sujet de la pénurie actuelle de personnel enseignant. *Apprendre et enseigner aujourd'hui : revue du Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec*, 12(2), 18-22. <https://doi.org/10.7202/1101207ar>
- OCDE. (2018). *Des enseignants et chefs d'établissement en formation à vie* (Résultats de TALIS 2018 (Volume I):). <https://www.oecd.org/fr/education/resultats-de-talis-2018-volume-i-5bb21b3a-fr.htm>
- Opfer, V. D., & Pedder, D. (2011). Conceptualizing Teacher Professional Learning. *Review of Educational Research*, 81(3), 376-407. <https://doi.org/10.3102/0034654311413609>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 11. L'analyse par questionnement analytique. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales: Vol. 5e éd.* (p. 245-268). Armand Colin. <https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-p-245.htm>
- Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract—Managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socio-Economics*, 29(5), 471-485. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00083-4](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00083-4)

Références

- Perez, C. (2014). Le pouvoir d'agir des salariés au prisme de la formation : Les promesses non tenues d'une doctrine managériale. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(1), 3-27. <https://doi.org/10.7202/1024205ar>
- Perez-Roux, T. (2016). La professionnalisation des enseignants : Entre contextes d'insertion professionnelle, mobilisation de ressources pour l'action et dynamiques d'acteurs. In D. B. Brigitte Marin (Éd.), *Recherches en éducation, recherches sur la professionnalisation : Consensus et dissensus*. (p. 59-71). Réseau national des ESPE.
- Perlaza, A. M., & Tardif, M. (2016). Pan-Canadian Perspectives on Teacher Education : The State of the Art in Comparative Research. *Alberta Journal of Educational Research*, 62(2), 199-219.
- Portelance, L., Mukamurera, J., Martineau, & Gervais. (2008). *L'insertion dans le milieu scolaire. Une phase cruciale du développement professionnel de l'enseignant*. Presse de l'Université Laval.
- Renaud, L. (2020). Modélisation du processus de la recherche participative. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 30, Article 30. <https://doi.org/10.4000/communiquer.7437>
- Richard, M., Carignan, I., Gauthier, C., & Bissonnette, S. (2017). *Quels sont les modèles de formation continue les plus efficaces pour l'enseignement de la lecture et de l'écriture chez les élèves du préscolaire, du primaire et du secondaire? Une synthèse des connaissances* (Rapports rapport de recherche no 215-AP-187763). Rapport de recherche préparé pour le Fonds de recherche Société et culture du Québec, Programme Actions concertées. Université TÉLUQ.
- Rozario, P. de, & Jardat, R. (2023). Contrats Psychologiques et Organisations. Comprendre les accords écrits et non-écrits. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, 106, 95. <https://doi.org/10.3917/geco.106.0095>
- Sirois, G. (2023). *Rapport final. Diagnostic sur les enjeux de la pénurie de personnel enseignant en Abitibi- Témiscamingue et au Nord-du-Québec* [Rapports]. UQAT.
- Spencer, R., Pryce, J. M., & Walsh, J. (2014). Philosophical approaches to qualitative research. In *The Oxford handbook of qualitative research* (p. 81-98). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.001.0001>
- Stalmeijer, R. E., McNaughton, N., & Van Mook, W. N. K. A. (2014). Using focus groups in medical education research : AMEE Guide No. 91. *Medical Teacher*, 36(11), 923-939. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2014.917165>
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., Dextras-Gauthier, J., & Chamberland, E. (2021). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (6e édition). Chenelière éducation.

Références

- Tessmer, & Martin. (1993). *Planning and Conducting Formative Evaluations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203061978>
- Thompson, G. (2021). *Rapport mondial sur la condition du personnel enseignant*. International de l'Éducation.
- Tinoca, L., Piedade, J., Santos, S., Pedro, A., & Gomes, S. (2022). Design-Based Research in the Educational Field : A Systematic Literature Review. *Education Sciences*, 12(6), Article 6. <https://doi.org/10.3390/educsci12060410>
- Tolsma, D., & Glynn, K. (2014). *Design Thinking Meets ADDIE*. Association for Talent Development.
- Tremblay, D.-G. (2015). *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie...* Presses de l'Université du Québec.
- UNESCO. (2024). *Global Report on Teachers—Addressing teacher shortages and transforming the profession*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388832>
- UNESCO et Teacher Task Force. (2023). *Rapport mondial sur les enseignants. Remédier aux pénuries d'enseignants*. Points clés. Paris.
- Université du Québec. (2025). *Modèle de soutien aux transitions interordres réussies : Une visée d'épanouissement Volet théorique et empirique. Réalisé dans le cadre du projet Transitions réussies vers les études supérieures : Un défi interordres (TrRéussies)*. Université du Québec.
- Wernicke, M., Masson, M., Arnott, S., Le Bouthillier, J., & Kristmanson, P. (2023). La rétention d'enseignantes et d'enseignants de français langue seconde au Canada : Au-delà d'une stratégie de recrutement. *Éducation et francophonie*, 50(2). <https://doi.org/10.7202/1097033ar>
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment : Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599. <https://doi.org/10.1007/BF02506983>