

Les référentiels de compétences professionnelles : Regard pré et post pandémie de COVID-19 sur les perceptions des directions d'établissement d'enseignement du Québec



Groupe de recherche interrégional sur
l'organisation du travail des directions
d'établissement d'enseignement du Québec

COLLOQUE 2023
10ième
COLLOQUE
INTERNATIONAL
EN ÉDUCATION

Michel Lacasse

Doctorant en administration et politiques de l'éducation

Emmanuel Poirel

Professeur, Université de Montréal

Andréanne Gélinas-Proulx

Professeure, Université du Québec en Outaouais

Alain Huot

Professeur, Université du Québec à Trois Rivières

Yamina Bouchamma

Professeure, Université Laval

Lacasse, M., Poirel, E., Gélinas-Proulx, A., Huot, A. et Bouchamma, Y. (2023, 4 mai). Les référentiels de compétences professionnelles : regard pré et post pandémie de COVID-19 sur les perceptions des directions d'établissement d'enseignement du Québec. Dans A. Gélinas-Proulx, L. Clément, R. Hadchiti K., Gamelin R., Naimi, M. Lacasse, E. Poirel. *Travail, leadership, santé et compétences des directions d'établissement d'enseignement postpandémie* [Symposium]. 10^e Colloque international en éducation du CRIFPE, Montréal, Québec, Canada.

PLAN DE PRÉSENTATION

- Fondements
- Résultats préliminaire de l'étude
- Conclusion
- Interventions de l'auditoire

DÉFINITION

Le référentiel de compétences représente :

« l'ensemble structuré des compétences nécessaires pour exercer un métier ; cet ensemble est considéré comme une référence, “un idéal ?” »

(Paquay, 1994, p. 7)

LES RÉFÉRENTIELS EN ÉDUCATION

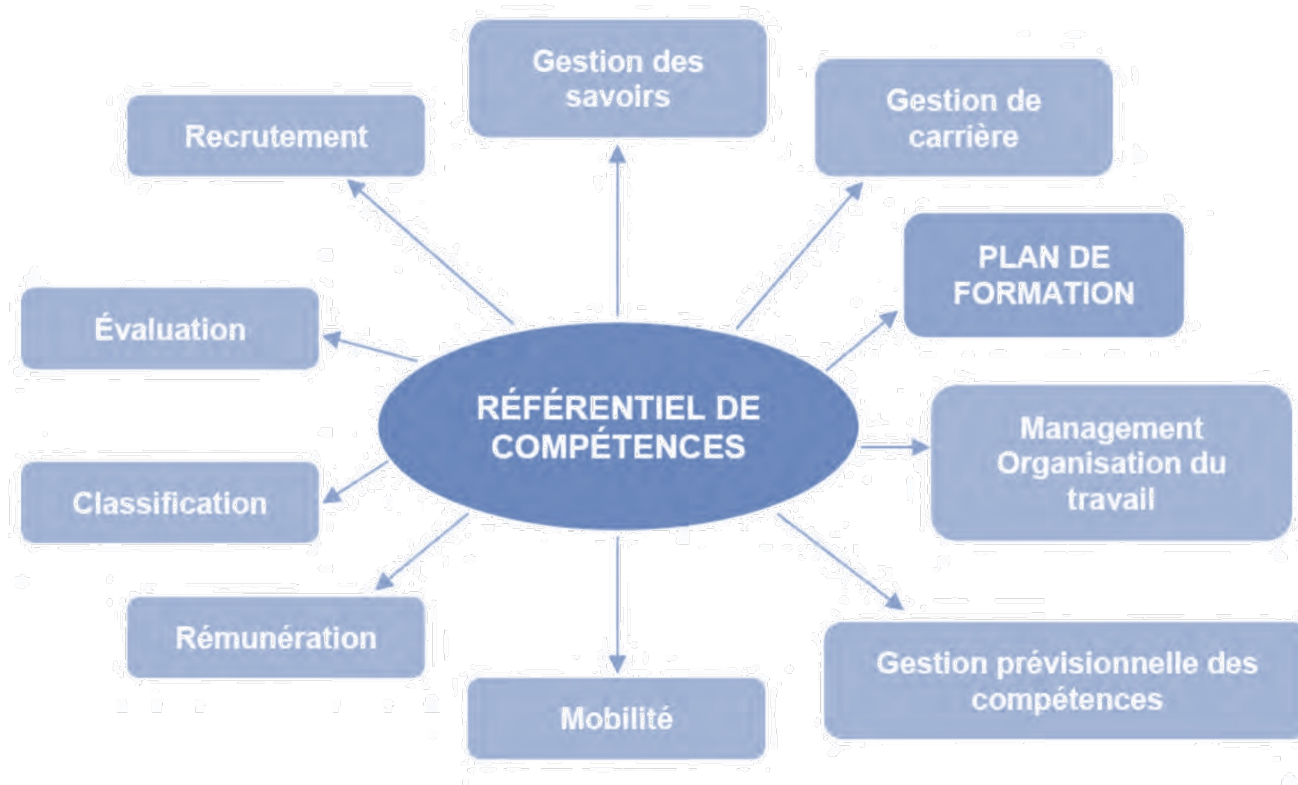
La notion de référentiel avant d'être transférée à l'éducation et à la formation se retrouve dans :

- La physique;
- La linguistique;
- La psychologie;
- L'informatique;
- Etc.

(Cros Raisy, 2010)

FONDEMENTS DES RÉFÉRENTIELS DE COMPÉTENCES

Finalités



(Astier, 2011, p. 125; Centre de collaboration sur les politiques publiques et la santé, 2015, p. 2)

FONDEMENTS DES RÉFÉRENTIELS DE COMPÉTENCES

Finalités

- Référentiels-génériques
- Référentiels-maison

(Bouteiller et Gilbert, 2016, p. 234)

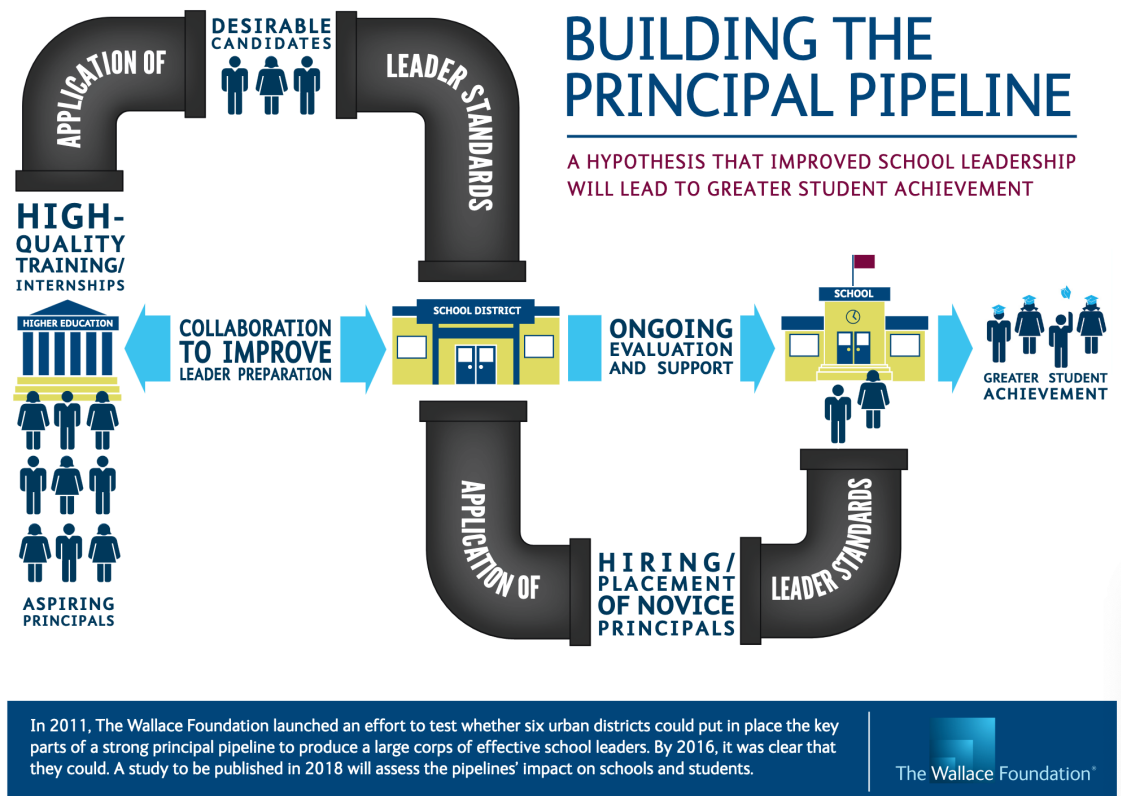
« L'émergence de référentiels destinés aux DÉ dans certaines CS témoigne à la fois de consensus, de déphasages et de tensions à l'égard du rôle de cet instrument au Québec »

(D'Arrisso et Rondeau, 2017)

Médianes moyennes de l'étendu des composantes

Composante	Corpus	MELS/2008
Domain/Dimension/Area/Catégorie de compétence/Core	5	4
Caractéristiques pour la gestion efficace/pour établissement efficace	4	
Valeurs/éthiques	4	
Compétence/capacité	10	10
Standard	11	
Compétence/capacité transversale	6	6
Responsabilités/rôle/résultats attendus	18	10
Indicateur	39	
Action/Manifestation/élément/évidence observable	62	24
Connaissance	50	
Élément/component	34	
Niveau	4	

FONDEMENTS DES RÉFÉRENTIELS DE COMPÉTENCES



(The Wallace Foundation., 2015)

QUESTION GÉNÉRALE ET QUESTION SPÉCIFIQUES

Question générale :

- Quelles sont les perceptions des directions d'établissement du Québec envers les référentiels de compétences professionnelles?

Questions spécifiques :

- Quelle est leur perception quant à l'utilisation de ces référentiels lors de leur continuum de formation?
- À quoi devrait servir un référentiel de compétences du ministère de l'Éducation des directions d'établissement?
- Serait-il pertinent de prescrire l'utilisation du référentiel de compétences du Ministère pour les directions d'établissement?

USAGE DES RÉFÉRENTIELS

Votre formation initiale obligatoire, votre insertion professionnelle et votre formation continue étaient-elles orientées par un ou des référentiels de compétences destinés aux directions?

	Q1	Q2	O2-O1
Oui, par le référentiel du MELs (2008)	25%	31%	6%
Oui, par un référentiel spécifique à mon CSS	21%	28%	7%
Oui, mais ce référentiel variait selon les activités du programme de formation	10%	15%	6%
Non	14%	13%	-1%
Je ne sais pas	30%	12%	-18%

(GRIDE, 2020; GRIDE, 2023)

TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE

Formation initiale

« (...) le virage de l'approche par compétences dans la formation des directions est bien implanté au Québec puisque la majorité des directions considèrent que leur formation initiale était orientée par un référentiel de compétences »

(Lapointe, Poirel et Chartrand, 2020, p. 11)

« La formation universitaire offerte aux futures directions s'appuie généralement sur le référentiel ministériel de compétences des directions d'établissements scolaire »

(Bernatchez et Lemieux, 2020, p. 2)

TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE

Dans la formation initiale

Votre formation initiale obligatoire était-elle orientée par un ou des référentiels de compétences destinés aux directions?

	Q1	Q2	O2-O1
Oui, par le référentiel du MELS (2008)	12%	23%	11%
Oui, par un référentiel spécifique à mon CSS	3%	3%	0%
Oui, mais ce référentiel variait selon les activités du programme de formation	2%	5%	3%
Non	1%	6%	4%
Je ne sais pas	10%	5%	-6%

(GRIDE; 2020; GRIDE, 2023)

2023-05-04

10^e Colloque international en éducation



(Lacasse et al., 2023)



TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE

Formation initiale et pandémie

« Considérant que les cohortes 2021 et 2022 ont eu à composer avec un changement non planifié à partir de mars 2020, soit la pandémie de COVID-19, elles ont été en mesure de mettre en pratique les notions théoriques reçues lors de la formation »

(Bouchamma et Lambert, 2022, p. 59)

TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE

Insertion professionnelle

« (...) le finissant en gestion scolaire aura acquis une base (...).

Le référentiel (...) demeure le guide à privilégier pour le choix de développement professionnel à prioriser »

(Bouchamma et Lambert, 2022, p. 71)

Action clé

C2. Soutenir le développement de pratiques éducatives adaptées aux besoins des élèves :

En veillant au soutien et à l'accompagnement des membres du personnel en phase d'insertion personnel

(MELS, 2008, p. 35)

USAGE DES RÉFÉRENTIELS

Dans l'insertion professionnelle

Ces activités d'insertion professionnelle étaient-elles orientées par un référentiel de compétences destiné aux directions?

	Q1	Q2	Q2-Q1
Oui, par le référentiel du MELS (2008)	7%	3%	-4%
Oui, par un référentiel spécifique à mon CSS	9%	17%	8%
Oui, mais ce référentiel variait selon les activités du programme de formation	3%	4%	1%
Non	5%	4%	-1%
Je ne sais pas	11%	3%	-8%

(GRIDE; 2020; GRIDE, 2023)

TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE

Insertion professionnelle et pandémie

« Through industrial and political leadership examples, we explore how strong leaders evolved through the pandemic. Leadership must respond to these changes by adjusting their competencies by quickly making sense of the situation and responding to it by relying on their instinct and HRD professionals »

(Dirani et al., 2020, p. 391)

TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE

Formation continue

Le référentiel du Ministère est « principalement destiné à la formation, ce référentiel a été développé dans une réflexion plus globale sur le soutien et l'accompagnement des nouvelles direction »

C'est en grande partie à l'intérieur des CSS : « que se vit le développement professionnel des DÉ au Québec, d'où l'intérêt de certaines CS de déployer des référentiels de compétences »

(D'Arrisso et Filiatrault, 2019)

USAGE DES RÉFÉRENTIELS

Dans la formation continue

De manière générale, vos activités de formation continue ont-elles été orientées par un référentiel de compétences destiné aux directions?

	Q1	Q2	Q2-Q1
Oui, par le référentiel du MELS (2008)	6%	4%	-1%
Oui, par un référentiel spécifique à mon CSS	9%	8%	-1%
Oui, mais ce référentiel variait selon les activités du programme de formation	4%	6%	2%
Non	8%	3%	-4%
Je ne sais pas	9%	4%	-4%

(GRIDE; 2020; GRIDE, 2023)

TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE

Formation continue et pandémie

Par ailleurs, la pénurie de personnel, note un autre organisme, a aussi des conséquences sur la formation continue. « Concernant la formation des personnels notamment enseignant, il faudra aussi trouver du temps pour ces formations. Avec la pénurie actuelle, le personnel devra vraisemblablement se former à l'extérieur des heures de travail, ce que les conventions collectives devront prévoir et les budgets devront être augmentés en conséquence . »

(Conseil supérieur de l'éducation, 2021, p. 89)

USAGE DES RÉFÉRENTIELS (Q2)

Finalités

Selon vous, à quoi devrait servir un référentiel de compétences du ministère de l'Éducation des directions d'établissement scolaire?(choix multiples)

	N
Orienter le développement professionnel (soutien et accompagnement, formation continue)	351
Définir la fonction de direction d'établissement d'enseignement	320
Orienter la formation initiale (université)	299
Sélectionner le personnel et embaucher	153
Superviser et évaluer la performance des directions	198
Autre	3

(GRIDE; 2020; GRIDE, 2023)

USAGE DES RÉFÉRENTIELS (Q2)

Prescription

Selon vous, serait-il pertinent de prescrire l'utilisation du référentiel de compétences du Ministère pour les directions d'établissement scolaire comme il l'est pour les enseignants?

	N	%
Pertinent	351	29,30%
Très pertinent	320	12,20%
Peu pertinent	299	7,30%
Pas du tout	153	0,50%
Manquant	198	50,70%

(GRIDE; 2020; GRIDE, 2023)

TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE

Prescription

« Une logique prescriptive peut être utilisé lorsqu'il s'agit d'exécuter des tâches simples et répétitives, mais dans le contexte où le développement de la compétence vise à favoriser l'autonomie et l'innovation professionnelle, on ne peut prescrire les actions à poser »

(Le Boterf, 2008, cité dans Briand-Lamarche, 2017, p. 10)

CONCLUSION

Formation initiale : La formation universitaire offerte aux futures directions s'appuie généralement sur le référentiel ministériel de compétences des directions d'établissements scolaire (Bernatchez et Lemieux, 2020).

Insertion professionnelle : Le mentorat est important pour soutenir les directions novices en période de changements (Lipke, 2020).

Formation continue : L'émergence référentiels de locaux est une occasion de réfléchir à la portée et aux limites du référentiel provincial (D'Arrisso et Rondeau, 2017).

Finalités : Les référentiels sont des éléments présentés dans une situation pour en représenter une autre (D'Astier, 2011).

Prescription : Harmoniser les politiques de ressources humaines afin de favoriser un climat favorable au développement des compétences.

CONCLUSION

DES MILLIERS DE TALENTS POUR ACCOMPAGNER LES ÉLÈVES

Stratégie visant à valoriser le personnel scolaire 2022-2026

Plus de 140 M\$ pour valoriser la contribution exceptionnelle du personnel scolaire à la réussite éducative des élèves du Québec



AXE 1

Les actions de valorisation à l'échelle locale

64,9 M\$

Donner aux organismes scolaires des moyens significatifs pour valoriser le personnel scolaire

ACTIONS

1. Mettre en place un **projet-pilote d'aides à la classe** dans 100 écoles primaires **21,3 M\$**
2. **Soutenir les actions locales de valorisation** du personnel scolaire **43,6 M\$**

AXE 2

Le développement professionnel

64 M\$

Donner au personnel scolaire, tout au long de sa carrière, les outils pour développer ses compétences et son expertise

ACTIONS

3. **Soutenir le développement professionnel** du personnel scolaire **42 M\$**
4. Mettre à la disposition de l'ensemble du personnel scolaire une **plateforme répertoriant l'offre de développement professionnel 540 000\$**
5. Actualiser le référentiel de compétences des directions d'établissement **155 000 \$**
6. Mettre en place un chantier de réflexion concernant l'enrichissement de la formation initiale des enseignantes et des enseignants **800 000 \$**
7. Actualiser les orientations ministérielles pour la formation pratique des enseignantes et des enseignants **70 000 \$**
8. **Bonifier l'encadrement des stagiaires** en formation à l'enseignement **18,9 M \$**
9. Déployer un cadre de référence pour l'insertion professionnelle du personnel enseignant
10. Encourager et favoriser le développement professionnel du personnel enseignant **1,6 M\$**

AXE 3

La reconnaissance publique

7,3 M\$

Promouvoir une vision positive, dans l'espace public, du personnel scolaire et des carrières en éducation

ACTIONS

11. Faire briller le personnel scolaire et les carrières en éducation **6,5 M\$**
12. Encourager et faire rayonner des modèles inspirants **840 000 \$**
13. Instituer une Journée de la valorisation du personnel scolaire

AXE 4

Le suivi et l'évaluation

3,4 M\$

Appuyer les décisions relatives aux actions de valorisation sur la recherche et les données probantes ainsi que sur le pouls du terrain

ACTIONS

14. Mesurer la perception des carrières en éducation au sein de la population **175 000 \$**
15. Mesurer la satisfaction professionnelle du personnel scolaire **1,4 M\$**
16. Soutenir le développement de connaissances scientifiques sur la valorisation du personnel scolaire **1,8 M\$**

Votre gouvernement

Québec

2023-05-04

AXE 2 Le développement professionnel

Action 5 Actualiser le référentiel de compétences des directions d'établissement

INTERVENTIONS DE L'AUDITOIRE

Questions ou commentaires

michel.lacasse.1@ulaval.ca

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Astier, P. (2011). Du mode d'existence des référentiels. *Recherche & formation*, (67), 125-132. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.1430>

Aubret, J., Gilbert, P. et Pigeyre, F. (1993). *Savoir et pouvoir: les compétences en questions*. Presses universitaires de France.

Bernatchez, J. et Lemieux, O. (2020). Contexte, enjeux et défis de la formation des directions d'établissements scolaires au Québec. *Le bulletin du GRIDE: De la théorie à la pratique*, 2(1). https://www.gride-qc.ca/wp-content/uploads/2020/06/Bulletin_gride_N4_27.05.2020.pdf

Bouteiller, D. et Gilbert, P. (2016). La diffusion de l'instrumentation de la gestion des compétences en Amérique du Nord depuis David C. McClelland. *Relations industrielles*, 71(2), 224-246. <https://doi.org/10.7202/1036608ar>

Briand-Lamarche, M. (2016). *Évaluation du développement et de la mise en œuvre d'un référentiel de compétences pour favoriser l'utilisation des connaissances issues de la recherche en éducation* [thèse de doctorat, Université de Montréal]. <http://hdl.handle.net/1866/18486>

Centre de collaboration sur les politiques publiques et la santé. (2015). *Un référentiel de compétences en politiques publiques pour les acteurs de santé publique* ([Note documentaire]). Institut national de santé publique.

Chevallier. (2006). *Les nouveaux rôles des chefs d'établissement dans l'enseignement secondaire*. Organisations des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000149057>

Conseil supérieur de l'éducation. (2021). *Revenir à la normale? Surmonter les vulnérabilités du système éducatif face à la pandémie de COVID-19* ([Rapport sur l'état et les besoins de l'éducation 2020-2021]). Le Conseil. <https://www.cse.gouv.qc.ca/publications/covid-vulnerabilites-systeme-educatif-50-0803/>

Cros, F. et Raisky, C. (2010). « Référentiel ». *Recherche & formation*, (64), 105-116. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.215>

D'Arrisso, D. et Filiatrault, P. (2019, 25 avril). *Le référentiel de compétences local: un levier pour le soutien à la trajectoire professionnelle des directions d'établissements scolaires? Communication présentée au Les ressources psychologiques personnelles favorisant le développement du leadership pour les aspirants gestionnaires d'établissements scolaires: proposition d'un cadre conceptuel.*

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- D'Arrisso, D. et Rondeau, J. (2017, 9 mai). *Nature et usages des référentiels destinés aux directions d'établissement d'enseignement dans les CS québécoises : une étude de cas montréalaise*. Communication présentée au De la formation au transfert de connaissances : une voie d'excellence en administration de l'éducation.
- Dirani, K., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., et ... (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource ...*, (Query date: 2022-05-14 02:02:57). <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Groupe de recherche interrégional sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec [GRIDE]. (2020). *Enquête sur les directions d'établissement d'enseignement au Québec – Phase I* [jeu de données inédit].
- Groupe de recherche interrégional sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec [GRIDE]. (2023). *Enquête sur les directions d'établissement d'enseignement au Québec – Phase II* [jeu de données inédit].
- Guillemette, F. (2021). L'approche par compétences dans la programmation pédagogique. *Enjeux et société*, 8(2), 140-169. <https://doi.org/10.7202/1078492ar>
- Lapointe, P., Poirel, E. et Chartrand, É. (2020). *Enquête sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec. Rapport sommaire*. Groupe de recherche interrégional sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec. https://www.gride-qc.ca/wp-content/uploads/2020/10/Enque%CC%82te-GRIDE_Rapport_sommaire_21.10.2020_V2.pdf
- Lasnier, F. (2001). Un modèle intégré pour l'apprentissage d'une compétence. *Pédagogie collégiale*, 15(1), 28-33.
- Le Boterf, G. (2016). *Professionaliser : construire des parcours personnalisés de professionnalisation* (7e éd.). Eyrolles.
- Lipke, T. B. (2020). Leveraging a Handbook for Principal Mentoring: Pathways in a District Context. *Journal of School Leadership*, 30(1), 84-100.
- Margienè, A., Ramanauskaitė, S., Nugaras, J. et Stefanovič, P. (2022). Automated Transformation from Competency List to Tree: Way to Competency-Based Adaptive Knowledge E-Evaluation. *Applied Sciences*, 12(3), 1582. <https://doi.org/10.3390/app12031582>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

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

Paquay, L. (1994). Vers un référentiel des compétences professionnelles de l'enseignant ? *Recherche & Formation*, 16(1), 7-38.
<https://doi.org/10.3406/refor.1994.1206>

Paquette, G. (2002). *Modélisation des connaissances et des compétences: un langage graphique pour concevoir et apprendre*. Presses de l'Université du Québec. <https://ia802309.us.archive.org/2/items/modelisation-des-competences-et-des-connaissances/Mod%C3%A9lisation%20des%20comp%C3%A9tences%20et%20des%20connaissances%C2%A0.pdf>

The Wallace Foundation. (2015). *Building Principal Pipelines: A Strategy to Strengthen Education Leadership*.
<https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Building-the-Principal-Pipeline-Infographic.pdf>