



Quels moyens l'organisation scolaire peut-elle mettre en place pour favoriser le développement professionnel et la satisfaction au travail du personnel enseignant ?



Ariane Fiset

M. A., doctorante en psychopédagogie,
Faculté des sciences de l'éducation,
Université Laval



Myriam Lapointe-Breton

Ps. éd., étudiante au doctorat
en psychoéducation, Faculté des sciences
de l'éducation, Université Laval



Marie-Pier Duchaine

M. A., professeure invitée,
Département Éducation,
Université TÉLUQ

Introduction

Il est largement reconnu que le développement professionnel continu (DPC) constitue un levier essentiel pour l'évolution des pratiques enseignantes. Pour demeurer au fait des avancées dans le domaine de l'éducation et adapter ses pratiques aux besoins évolutifs de la société et des élèves, il est nécessaire que le personnel enseignant s'inscrive dans un processus de DPC (Duchaine, 2025). Or, plusieurs membres du personnel enseignant affirment manquer de temps et de ressources pour s'y engager. Dans ce contexte, quels moyens l'organisation scolaire peut-elle mettre en place pour favoriser le DPC du personnel enseignant ? Les stratégies présentées dans cet article ont pour objectif d'alimenter la réflexion et de fournir aux organisations des outils pour amorcer un changement de pratiques en matière de DPC au sein de leurs milieux.



Des moyens variés pour favoriser le développement professionnel continu

Afin de soutenir le DPC du personnel enseignant, l'organisation scolaire dispose de divers leviers, comme le réaménagement du temps consacré au DPC, la promotion de la collaboration professionnelle ainsi que la flexibilité des modalités de formation.

RÉAMÉNAGER LE TEMPS DÉDIÉ AU DPC

Le manque de temps, conjugué à la lourdeur de la tâche enseignante, constitue l'un des principaux obstacles à l'engagement dans le DPC (Butt et al., 2021). Afin de remédier à cette contrainte, plusieurs chercheurs recommandent de l'intégrer à la journée de travail (p. ex. Desimone et Garet, 2015; Sims et al., 2023). Ils soulignent également l'importance de miser sur un processus soutenu dans le temps et sur une alternance entre théorie, expérimentation en classe et échanges entre pairs pour favoriser des changements de pratique durables (Gruver et Bowers, 2020). Pour ce faire, la professeure Duchaine (2025) propose plusieurs pistes d'action concrètes :

- Instaurer des blocs réguliers dédiés au DPC (p. ex. des formations de courte durée offertes régulièrement);
- Offrir des microformations de dix minutes par semaine;
- Proposer, pendant la période des vacances scolaires, des formations intensives à l'intention des membres du personnel enseignant disponibles et intéressés;
- Réorganiser ou substituer certaines réunions par des ateliers collaboratifs ou des groupes de travail;
- Offrir des formations en ligne accessibles à tout moment (p. ex. des Massive Open Online Course [MOOC]).

ENCOURAGER LA COLLABORATION PROFESSIONNELLE

En plus d'améliorer les pratiques, la satisfaction personnelle, le sentiment d'appartenance et la motivation du personnel enseignant, la collaboration professionnelle permet de valoriser les compétences internes de l'équipe en faisant appel à des membres du personnel scolaire et non à des professionnels ou experts externes à l'organisation. Elle contribue également à renforcer l'implication du personnel scolaire, en favorisant son engagement dans un processus de formation par les pairs, ancré dans sa réalité et son contexte professionnel (Muckenthaler et al., 2020). Plusieurs avenues peuvent être envisagées pour encourager la collaboration professionnelle (Duchaine, 2025) :

- Créer des communautés d'apprentissage professionnelles (CAP);
- Identifier du personnel enseignant ressource au sein de l'équipe-école et développer le mentorat entre pairs;
- Décloisonner les classes en organisant des séances de coenseignement et d'observation;
- Planifier et participer à des journées collaboratives pour le partage de pratiques inspirantes, telles que celles offertes par l'UMR Synergia.

OFFRIR DE LA FLEXIBILITÉ DANS LES MODALITÉS DE DPC

Chaque membre du personnel enseignant a des besoins, des préférences et un rythme d'apprentissage différents (Hagedoorn et al., 2023). Pour s'adapter à cette variété de besoins et personnaliser les parcours de DPC, adopter des modalités flexibles s'avère essentiel. Dans cette perspective, diverses stratégies peuvent être mises en œuvre (Duchaine, 2025) :

- Intégrer des thématiques transversales (p. ex. bien-être au travail, gestion du stress) ;
- Personnaliser les parcours de formation en fonction des besoins de l'équipe ;
- Proposer des formations hybrides (lesquelles comprennent notamment une portion théorique en ligne, suivie d'échanges en présentiel).

VALORISER ET PROMOUVOIR LE DPC

Le manque de reconnaissance institutionnelle peut réduire la motivation et la satisfaction professionnelle du personnel enseignant (Hollar et al., 2022). À l'inverse, lorsque l'organisation scolaire reconnaît et valorise le DPC, une augmentation de la satisfaction professionnelle et de la performance est généralement observée chez le personnel enseignant (Botham, 2018). De la même manière, la reconnaissance institutionnelle et sociale des efforts de DPC déployés par le personnel entraîne une motivation accrue à s'y engager (Ovesni et al. 2019). Différentes actions peuvent contribuer à valoriser et promouvoir le DPC, de même qu'à mettre en lumière les efforts et les initiatives du personnel enseignant (Duchaine, 2025) :

- Mettre en place un système de reconnaissance (p. ex. mentions honorifiques, prix) ;
- Attribuer des certifications officielles pour les formations suivies ;
- Promouvoir une culture de DPC à travers des témoignages et des communications internes (p. ex. infolettre, réseaux sociaux).

SOUTENIR LA MISE EN ŒUVRE DES ACQUIS

Le DPC serait plus efficace lorsque suivi d'une forme d'accompagnement, comme le mentorat (Darling-Hammond et al., 2017). Ces dispositifs d'accompagnement augmentent non seulement la probabilité d'amélioration des pratiques, mais aussi la durabilité des changements (Ovesni et al., 2019). À cet égard, la professeure Duchaine (2025) propose différentes pistes d'action pour soutenir la mise en œuvre des acquis par l'entremise de l'accompagnement :

- Offrir un accompagnement post-formation ;
- Prévoir des observations en classe suivies de rétroactions ;
- Favoriser les échanges contextualisés et signifiants entre pairs (d'un même milieu scolaire, voire d'un même niveau) sur la mise en œuvre de nouvelles pratiques ;
- Fournir des ressources complémentaires accessibles à tout moment (p. ex. en complément à une formation théorique).

Pistes de réflexion pour amorcer un changement

Les sections précédentes ont mis en lumière plusieurs leviers susceptibles de soutenir le DPC du personnel enseignant. Parmi ceux-ci, l'aménagement du temps se distingue comme une condition transversale essentielle, influençant directement la mise en œuvre des autres modalités, telles que la collaboration, l'accompagnement ou la flexibilité des parcours. Dans cette optique, l'instauration de courtes périodes régulières dédiées au DPC, bien que prometteuse (Duchaine, 2025), requiert des ajustements organisationnels qui dépassent le cadre individuel. S'inspirant de l'approche de Whitaker et Breaux (2013), la professeure Duchaine (2025) propose plusieurs stratégies concrètes et adaptées au contexte québécois afin d'amorcer ce changement de manière cohérente et soutenue.

REGROUPER LES PÉRIODES DE SPÉCIALITÉ

Regrouper les périodes de spécialité (p. ex. arts, musique, éducation physique et anglais) au même moment pour toutes les classes d'un même cycle (ou le personnel enseignant d'une même discipline au secondaire). Cette pratique permet de libérer le personnel titulaire de manière régulière (au moins à une reprise sur un cycle de dix jours) sans devoir faire appel à du personnel suppléant, facilitant la collaboration intercycle, interniveau ou interdiscipline.

INSTAURER UNE JOURNÉE ÉCOURTÉE DÉDIÉE AU DPC

Afin d'éviter que le DPC soit perçu comme une surcharge de travail, instaurer une journée écourtée qui lui est dédiée permet de créer un temps protégé régulier pour la formation. Pour ce faire, il est possible de réduire la journée d'enseignement une fois par cycle et de redistribuer les minutes perdues sur les autres journées. Il est recommandé de diminuer la journée dédiée au DPC d'une heure, permettant ainsi au personnel enseignant de suivre une formation ciblée ou de s'engager dans du travail collaboratif.



INTÉGRER DES TEMPS DE PLANIFICATION COLLABORATIVE

Les moments dédiés au travail collaboratif peuvent être consacrés à la planification afin de renforcer la cohérence pédagogique entre le personnel enseignant d'un même niveau. Cet arrimage favorise également l'ajustement des pratiques en fonction des besoins variés des élèves. Pour faciliter cette planification collaborative, il est possible d'établir des périodes fixes où le personnel enseignant travaille de concert (p. ex. lors des journées écourtées) ou d'utiliser certaines journées pédagogiques.

METTRE EN PLACE LE COENSEIGNEMENT

Les séances de coenseignement offrent au personnel scolaire un apprentissage en contexte réel, notamment grâce à l'observation mutuelle. Elles contribuent également à réduire l'isolement professionnel tout en renforçant le sentiment de compétence. Le coenseignement peut être facilité par un ajustement de l'horaire permettant le jumelage du personnel afin de réaliser conjointement les tâches de planification, d'enseignement et d'évaluation.

ORGANISER DES CAP

Les CAP encouragent le partage de pratiques et soutiennent l'amélioration continue. Elles contribuent également à instaurer une culture de collaboration et d'innovation pédagogique au sein des milieux éducatifs. Pour les mettre en place, des rencontres mensuelles peuvent être organisées autour d'un thème pédagogique précis, offrant un espace d'échange structuré. Ces rencontres permettent d'analyser des situations de classe et d'amener le collectif à réfléchir ensemble à des solutions adaptées. L'implication d'une personne conseillère pédagogique ou d'une personne experte externe peut enrichir les discussions et favoriser la mise en œuvre de nouvelles pratiques.

DÉVELOPPER LE MENTORAT ET LE SOUTIEN PAR LES PAIRS

Le mentorat et le soutien par les pairs constituent des moyens pertinents pour accélérer l'acquisition de compétences chez le personnel scolaire novice. Ils favorisent également un accompagnement personnalisé tout en valorisant l'expertise du personnel expérimenté. Pour optimiser leur mise en place, il est recommandé de structurer un programme de mentorat s'appuyant sur l'expérience du personnel chevronné, d'organiser des rencontres régulières entre personnes mentores et mentorées, et d'encourager l'observation mutuelle à travers des classes ouvertes.

ENCOURAGER LA RÉFLEXION SUR LA PRATIQUE

La réflexion sur la pratique permet au personnel enseignant d'analyser ses interventions et de les ajuster dans une perspective d'amélioration continue. Elle contribue également à une meilleure compréhension des effets de ses pratiques pédagogiques sur les élèves et le climat de classe. Pour encourager cette démarche, il est recommandé d'intégrer des moments de réflexion individuels et collectifs à l'horaire, de favoriser l'utilisation d'outils d'autoévaluation et de grilles d'analyse, ainsi que de documenter les progrès et les ajustements dans un journal de bord pédagogique.



Conclusion

En conclusion, les pistes proposées par la professeure Duchaine (2025) pour favoriser le DPC, qui reposent en grande partie sur la collaboration, peuvent également s'appuyer sur la reconnaissance des membres du personnel se distinguant par leurs approches et pratiques inspirantes. Dès lors, la révision de l'horaire cycle afin d'y intégrer un bloc dédié à la formation entre pairs apparaît comme une avenue pertinente. Toutefois, il est crucial de veiller à ce que cette formation soit bien structurée et intégrée de manière à ne pas alourdir la charge de travail du personnel enseignant. En misant sur des approches flexibles, ancrées dans la réalité des milieux, les équipes-écoles peuvent progressivement instaurer une culture de DPC durable, tout en répondant aux besoins évolutifs des élèves.

MOTS-CLÉS :

Développement professionnel continu ; collaboration professionnelle ; formation entre pairs ; réorganisation de l'horaire scolaire ; mentorat et soutien par les pairs

BIBLIOGRAPHIE

- Botham, K. A. (2018). The perceived impact on academics' teaching practice of engaging with a higher education institution's CPD scheme. *Innovations in Education and Teaching International*, 55(2), 164-175. <https://doi.org/10.1080/14703297.2017.1371056>
- Butt, M., Aziz, A. et Nadeem, M. (2021). An investigation of the factors preventing teachers to attend professional development. *Global Educational Studies Review*, 6(1), 86-93. [https://doi.org/10.31703/gesr.2021\(VI-I\).09](https://doi.org/10.31703/gesr.2021(VI-I).09)
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E. et Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute. https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/Effective_Teacher_Professional_Development_REPORT.pdf
- Desimone, L. M. et Garet, M. S. (2015). Best practices in teachers' professional development in the United States. *Psychology, Society and Education*, 7(3), 252-263. <http://dx.doi.org/10.25115/psye.v7i3.515>
- Gruver, J. et Bowers, J. (2020). Evolution of inquiry questions in a cyclical professional development program. *The Canadian Journal of Action Research*, 20(3), 3-18. <http://doi.org/10.33524/cjar.v20i3.461>
- Hagedoorn, M., Koopman, M., Bouwmans, M. et de Bruijn, E. (2023). One size does not fit all – mapping informal and formal professional development activities of vocational teachers. *Teachers and Teaching*, 31(3), 372-392. <https://doi.org/10.1080/13540602.2023.2276743>
- Hollar, N., Kuchinka, D. G. J. et Feinberg, J. (2022). Professional development opportunities and job satisfaction : A systematic review of research. *Journal of International Management Studies*, 22(1), 10-19. <http://dx.doi.org/10.18374/JIMS-22-1.2>
- Muckenthaler, M., Tillmann, T., Weiß, S. et Kiel, E. (2020). Teacher collaboration as a core objective of school development. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(3), 486-504. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1747501>
- Ovesni, K., Hebib, E. et Radović, V. (2019). Continuing professional development of teachers: Interplay of the school management, school climate, motivation and incentives. *Teaching and Education*, 68(2), 21-34. <https://doi.org/10.5937/nasvas19021590>
- Sims, S., Fletcher-Wood, H., O'Mara-Eves, A., Cottingham, S., Stansfield, C., Goodrich, J., Van Herwegen, J. et Anders, J. (2023). Effective teacher professional development: New theory and a meta-analytic test. *Review of Educational Research*, 95(2), 213-254. <https://doi.org/10.3102/00346543231217480>
- Whitaker, T. et Breaux, A. (2013). *The ten-minute inservice. 40 quick training sessions that build teacher effectiveness*. Jossey-Bass.