

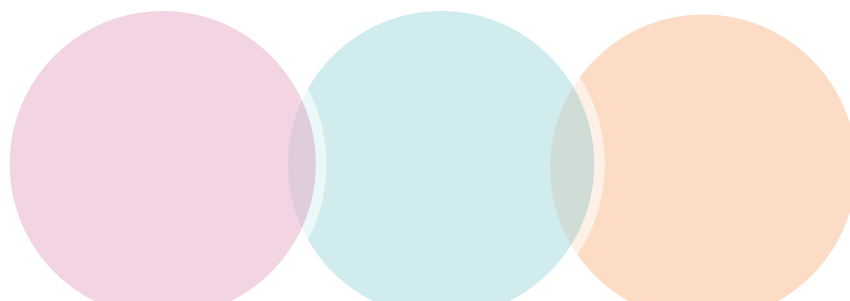


LE PROGRAMME D'APPRENTISSAGE  
ET DE LEADERSHIP DU PERSONNEL  
ENSEIGNANT

Résumé : Rapport de recherche  
2013-2014

Carol Campbell, Ann Lieberman et  
Anna Yashkina  
avec Nathalie Carrier, Sofya Malik et  
Jacqueline Sohn

Avril 2014



## LE PROGRAMME D'APPRENTISSAGE ET DE LEADERSHIP DU PERSONNEL ENSEIGNANT (PALPE) : Recherche 2013-2014

Après l'achèvement de l'étude de recherche et du rapport préliminaires sur le Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant (PALPE) (Campbell, Lieberman et Yashkina, 2013a, b), une deuxième étude a été mise au point par l'équipe de recherche, en collaboration avec la Fédération des enseignantes et enseignants de l'Ontario (FEO) et le ministère de l'Éducation de l'Ontario (ministère). Le présent document rend compte de l'état de la recherche en cours et des résultats qui en émergent (du 1<sup>er</sup> octobre 2013 au 30 avril 2014).

Nos questions de recherche globales sont les suivantes :

1. Quels sont les impacts des projets du PALPE sur l'apprentissage professionnel, le leadership et les pratiques du personnel enseignant, sur les autres adultes concernés, ainsi que sur l'engagement et l'apprentissage des élèves?
2. Comment les acquis sont-ils communiqués aux intéressés au-delà de l'équipe de projet du PALPE?
3. Quels sont les effets à long terme de la participation aux projets du PALPE?

### MÉTHODES DE RECHERCHE : D'OCTOBRE 2013 À AVRIL 2014

Recherche effectuée :

- Analyses descriptives des rapports finaux du PALPE relativement à tous les projets visant les cohortes 5 et 6 (un total de 164 projets),

analyses des données des cohortes 5 et 6 s'ajoutant aux analyses précédentes des données des cohortes 1 à 4 (un total combiné global de 466 projets), et analyses détaillées d'un échantillon représentant 20 % des rapports des cohortes 5 et 6 (un total de 33 rapports).

- Analyses de 19 vignettes rédigées par des leaders enseignants du PALPE afin d'examiner ce que ces derniers ont accompli dans le cadre de leur projet du PALPE, avec qui ils ont collaboré, quelles ont été les conséquences de ce projet, comment ils ont partagé les acquis du PALPE et ce qu'ils ont appris.
- Observation émanant du colloque PALPE : partage du savoir (novembre 2013) et analyse des formulaires d'évaluation des participants (un total de 161 formulaires).

### Recherche en cours :

- Étude de cas d'un projet de l'Échange provincial des connaissances (ÉPC) dans le cadre du PALPE, y compris des observations de séances de perfectionnement professionnel, des entretiens avec des enseignantes et enseignants, avec une directrice ou un directeur d'école, avec la surintendante ou le surintendant, et avec l'équipe du ÉPC, ainsi que l'examen de la documentation et des ressources du projet.
- Examen des données Google Analytics relativement au site NING de l'Instant du Mentorat <http://mentoringmoments.ning.com>
- Groupes de discussion avec les équipes provinciales du PALPE réunissant des représentants de la Fédération des enseignantes et enseignants de l'Ontario (FEO) et de la Direction des politiques et des normes en matière d'enseignement du ministère de l'Éducation.
- Développement et administration d'éléments d'enquête s'ajoutant à la mini-enquête menée par le ministère auprès des participants du PALPE, en vue d'une inclusion future aux activités d'apprentissage provinciales du PALPE.
- Développement et administration de journaux à remplir par les chefs de l'ÉPC.
- Création d'une enquête visant tous les chefs de projets actuels et antérieurs du PALPE.

## PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

### Description des projets du PALPE

En tout, 466 projets du PALPE ont eu lieu dans le cadre des cohortes 1 à 6. Le nombre de projets du PALPE qui sont financés fluctue d'une année

à l'autre, mais en moyenne, 78 tels projets sont financés chaque année. La majorité (75 %) des projets sont confiés à une équipe centrale du PALPE qui réunit de deux à quatre personnes. Le financement d'un projet s'élève à 14 412 \$ en moyenne, bien que certains projets aient eu un budget nettement inférieur ou supérieur à ce montant. Les projets du PALPE visent différents thèmes prioritaires, mais en général, ils englobent aussi plusieurs sujets et domaines d'activité. Ceux-ci comprennent surtout la différenciation pédagogique, la technologie, la littératie, et les communautés d'apprentissage professionnel. On constate toutefois des changements d'une cohorte à l'autre. En effet, au cours des deux dernières d'entre elles, le nombre de projets axés sur la différenciation pédagogique et la technologie a nettement augmenté. La littératie, quant à elle, était de loin le sujet prévalent pour la cohorte 1, alors qu'elle ne constitue plus aussi souvent le sujet principal ou exclusif des projets. En plus des thèmes de projets proposés par le ministère, l'équipe de recherche en a repéré plusieurs qui sont nouveaux : l'engagement communautaire, la santé mentale et l'éducation à la santé, l'éducation des Autochtones, la justice sociale. Nous suggérons qu'on les ajoute à la liste des thèmes de projets dans le rapport final.

### Impact du PALPE pour l'apprentissage et le leadership

Notre recherche indique que le PALPE a un grand impact sur l'apprentissage professionnel des enseignantes et enseignants. L'« approche » du PALPE repose sur les principes de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel des adultes selon le principe de l'« apprentissage authentique axé sur les apprenants », « par et pour le personnel enseignant ». Voici les constatations qui se dégagent

de notre analyse d'un échantillon de rapports finaux pour les cohortes 5 et 6 :

- grâce à leur participation au PALPE, 94 % des leaders enseignants du PALPE disent avoir renforcé leurs connaissances et leurs compétences;
- 76 % des leaders enseignants du PALPE affirment avoir amélioré leurs pratiques d'enseignement et d'évaluation;
- 55 % des leaders enseignants du PALPE estiment avoir acquis de meilleures compétences en leadership.

Les analyses consignées au Rapport final font également état d'améliorations en matière de compétences en communication et en collaboration, d'aptitudes technologiques et d'auto-efficacité. D'ailleurs, on perçoit nettement de telles améliorations des connaissances, compétences, pratiques et concepts de soi dans les vignettes, études de cas et entretiens. Il est particulièrement important et intéressant de noter que les projets du PALPE pour les cohortes 5 et 6 ont entraîné une bonification des méthodes de suivi et de mesure des impacts de l'apprentissage professionnel.

Il se dégage aussi de notre recherche que le PALPE présente d'importants avantages en ce qui concerne le développement des compétences et pratiques de leadership du personnel enseignant. La catégorie du « leadership du personnel enseignant » ne faisait pas explicitement partie du rapport final pour les cohortes 1 à 6, mais il vaut tout de même la peine de mentionner que notre analyse englobe de plus en plus souvent cet aspect lorsqu'il était volontairement cité parmi les impacts. En effet, notre analyse des rapports finaux des cohortes 1 à 4 montre que le leadership du personnel enseignant était un avantage mentionné dans 15 % des réponses de l'échantillon, alors que les rapports finaux des

cohortes 5 et 6 signalent un tel impact dans 55% des réponses. Nos analyses des vignettes, des études de cas et de la documentation plaident encore plus fortement pour l'importance du PALPE en ce qui concerne le développement du leadership grâce à des exemples concrets. Par exemple, les 19 leaders enseignants du PALPE qui ont fourni des vignettes ont discuté d'un large éventail de compétences, pratiques et apprentissages en leadership, parmi lesquels : communication; planification; mise en œuvre; leadership de l'apprentissage professionnel; collaboration; direction d'équipe; apprentissage de nouveaux comportements; établissement de relations; création de réseaux (personnels ou virtuels); renforcement du dialogue professionnel; construction d'une vision; apprendre à partager le leadership; diffusion des pratiques et apprendre à partager l'apprentissage et les connaissances; initiation aux nouvelles technologies; développement de sa propre compréhension et de ses pratiques de leadership; faciliter la mobilisation des connaissances. Il s'agit là d'une gamme impressionnante de pratiques, de compétences et de connaissances qui aideront les enseignantes et enseignants à devenir des leaders de l'apprentissage.

Notre recherche ne concernait pas l'apprentissage par les élèves. Toutefois, l'analyse des données du rapport final indique que les projets du PALPE peuvent avoir un impact sur l'amélioration de l'engagement des élèves, le développement des compétences et des expériences d'apprentissage, et la réussite, le développement du caractère et le leadership des élèves. Les projets du PALPE qui sont décrits dans les vignettes et dans l'étude de cas fournissent des preuves de l'impact, en ce sens que des pratiques spécifiques du PALPE ont contribué à l'évolution de la pédagogie en améliorant l'engagement et l'apprentissage des élèves. Par exemple, dans notre étude de cas

de l'ÉPC, la mise en place d'un programme équilibré de mathématiques et de la technologie d'accompagnement entraîne une évolution des approches par rapport à l'apprentissage des maths pour les élèves du primaire ou en transition vers les écoles secondaires. De même, les domaines de la technologie et des mathématiques ont fait l'objet d'une attention particulière dans nos vignettes, et il s'en dégage des avantages autant pour les élèves en général que pour ceux qui ont des besoins particuliers.

### **Partage des acquis et échange de connaissances**

Dans notre précédent rapport de recherche, nous avons parlé de l'importance de l'échange de connaissances. Tout en nous félicitant des partages qui avaient déjà lieu, nous avons souhaité qu'on intègre la poursuite de cet échange aux objectifs et pratiques du PALPE. Les nouveaux résultats, travaux en cours et développements par rapport au PALPE nous donnent l'impression que l'ampleur et l'impact du partage augmentent considérablement et présentent un potentiel de croissance exponentielle. Nos interlocuteurs provinciaux ont noté qu'on reconnaît de mieux en mieux le PALPE et que les leaders enseignants et projets du PALPE sont de plus en plus sollicités comme sources de conseils, d'idées, de connaissances expertes et de matériaux.

En ce qui concerne les projets du PALPE, la plupart des rapports finaux relativement aux cohortes 5 et 6 ont identifié le recours à l'apprentissage collaboratif des enseignants comme principale approche (85 % des répondants). Des stratégies importantes étaient l'engagement envers la recherche (52 % des répondants), ainsi que la participation aux enquêtes du personnel enseignant et l'utilisation de données probantes

(55 % des répondants). Dans l'ensemble, la double stratégie du développement de la collaboration professionnelle et du développement des ressources pratiques en vue de leur utilisation par le personnel enseignant semble constituer les approches les plus répandues et percutantes pour le partage des acquis grâce aux projets du PALPE. Par exemple, dans notre étude de cas ÉPC, des équipes d'enseignantes et d'enseignants provenant de 15 écoles se sont réunies pour des ateliers de l'apprentissage professionnel de l'ÉPC prévoyant la provision, la discussion, la modélisation, la démonstration, la planification et l'application d'un programme équilibré de mathématiques et des ressources connexes. Ces éléments font en sorte que les communautés d'apprentissage professionnel dans les écoles sont dotées de ressources concrètes qui servent à éclairer les pratiques d'enseignement et d'apprentissage dans les classes. De même, les auteurs des vignettes ont mentionné l'utilisation des médias sociaux, de vidéos, de sites et de blogs et d'infolettres pour les communications et la constitution d'un réseau, ainsi que la création d'unités d'enseignement, de manuels de référence, de DVD, de documents d'évaluation et de la formation pour informer et changer les pratiques. Les rapports finaux des cohortes 5 et 6 mentionnent que les ateliers et la formation professionnelle sont d'importants moyens d'échange de connaissances et de partage des acquis (55 % des répondants). De nombreux participants ont également signalé le recours aux méthodes virtuelles de partage et de réseautage (55 % de l'échantillon de répondants pour le Rapport final). L'utilisation de ces outils a effectivement augmenté de façon considérable. La mise sur pied du site NING a également contribué de manière significative au développement et à l'utilisation des outils virtuels d'apprentissage professionnel, de réseautage et de partage : de septembre 2013 à février 2014, par exemple, le site NING a reçu en moyenne 2 415 visites

par mois, avec une moyenne de 1 695 visiteurs uniques. Dans le même ordre, en plus du partage dans les écoles et les conseils scolaires, les leaders enseignants du PALPE déclarent contribuer à une « communauté élargie d'apprentissage » pouvant inclure des conférences, des publications et des contributions en ligne. On a également mentionné le recours à des moyens plus traditionnels comme les réunions du personnel, les bulletins d'information, la modélisation et le mentorat afin d'assurer le partage et le développement de l'apprentissage professionnel. Les avantages présentés par le partage de l'apprentissage professionnel sont essentiellement l'amélioration des connaissances et de la compréhension (94 % de l'échantillon de répondants du Rapport final) et, de façon égale, qui sert de source d'inspiration pour changements futurs (30 % des répondants) tout en ayant des impacts sur les changements en cours (30 % des répondants). Il est encourageant de constater qu'à la fin officielle du financement du PALPE, la majorité des leaders enseignants du PALPE (73 % de l'échantillon des rapports finaux) affirment vouloir poursuivre les innovations et la mise en œuvre de leur projet du PALPE à long terme.

Néanmoins, l'échange de connaissances par l'intermédiaire du PALPE continue de se heurter à certains écueils. Comme nous l'avions constaté par le passé, les défis qui se présentent sont, entre autres : la planification et la répartition de périodes de temps suffisantes et d'équilibrage de la charge de travail; l'adoption de nouvelles technologies; la portée du projet (trop vaste à gérer ou trop limité pour entraîner le changement escompté); la possibilité d'obtenir un engagement et de vaincre la résistance; l'allocation et la gestion du budget; la gestion de la dynamique des équipes du PALPE; des questions de logistique. En revanche, nous avons été encouragés par un résultat de notre recherche : les leaders enseignants du PALPE

trouvent généralement un moyen de faire face à ces défis, et cette démarche les aide à perfectionner leur apprentissage, perfectionnement et leurs compétences en leadership. De plus, fait intéressant, la question de la gestion dynamique de l'équipe du PALPE est moins prégnante dans les cohortes récentes que dans nos analyses précédentes. Il est possible que cela soit notamment dû au fait que la séance Compétences en leadership pour les titulaires de classe du PALPE porte davantage sur la gestion des projets, la gestion des conflits et le développement du leadership. En fait, les commentaires sur cette séance, ainsi que sur le colloque PALPE : Partage du savoir, continuent d'être très positifs. Par exemple, 97 % des participants à ce colloque tenu en 2013 étaient « très satisfaits » ou « satisfaits » de celui-ci. Les possibilités de nouer des liens avec des collègues, de s'initier à d'autres projets du PALPE et de présenter leur propre projet du PALPE ont été particulièrement appréciées.

## CONCLUSION

L'équipe de recherche continue d'être impressionnée par le développement continu, l'impact actuel et le potentiel futur du PALPE pour permettre aux enseignants expérimentés de perfectionner leurs pratiques, de diriger l'apprentissage de leurs collègues, de soutenir l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage, d'innover et de contribuer à l'amélioration des connaissances, des compétences, des pratiques et des résultats dans l'ensemble du milieu de l'éducation et au-delà. Nous rendons un vibrant hommage à la FEO et au ministère, qui continuent de travailler en partenariat afin de valoriser, de promouvoir et de célébrer le personnel enseignant et la pratique de l'enseignement en Ontario.

## RÉFÉRENCES

**Campbell, C., Lieberman, A. et Yashkina, A. (2013a).** Le Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant : Résumé Fédération des enseignantes et enseignants de l'Ontario : Toronto, Canada. Disponible à : [http://www.otffeo.on.ca/en/wp-content/uploads/sites/2/2013/09/tllp\\_summary.pdf](http://www.otffeo.on.ca/en/wp-content/uploads/sites/2/2013/09/tllp_summary.pdf)

**Campbell, C., Lieberman, A. et Yashkina, A. (2013b).** Le Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant : Un rapport de recherche. Fédération des enseignantes et enseignants de l'Ontario : Toronto, Canada. Disponible à : [http://www.otffeo.on.ca/en/wp-content/uploads/sites/2/2013/09/tllp\\_full\\_report-.pdf](http://www.otffeo.on.ca/en/wp-content/uploads/sites/2/2013/09/tllp_full_report-.pdf)

## À PROPOS DE L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

Carol Campbell est professeure associée à l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (IEPO), Université de Toronto. Ann Lieberman est chercheuse principale à l'Université Stanford, en Californie. Anna Yashkina est chef de projet de recherche à l'IEPO. Nathalie Carrier, Sofya Malik et Jacqueline Sohn sont assistantes à l'enseignement à l'IEPO.

