



## PROGRAMME D'APPRENTISSAGE ET DE LEADERSHIP DU PERSONNEL ENSEIGNANT

# RAPPORT DE RECHERCHE 2014-2015

### Résumé

Carol Campbell, Ann Lieberman et Anna Yashkina  
avec le concours de Cameron Hauseman et Joelle Rodway

Juillet 2015

# PROGRAMME D'APPRENTISSAGE ET DE LEADERSHIP DU PERSONNEL ENSEIGNANT

## RAPPORT DE RECHERCHE 2014-2015

### Renseignements généraux

Lancé en 2007, le Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant (PALPE) est un partenariat entre la Fédération des enseignantes et enseignants de l'Ontario (FEO) et le ministère de l'Éducation de l'Ontario qui vise à :

- aider le personnel enseignant chevronné à entreprendre un projet autonome de perfectionnement professionnel avancé;
- renforcer les compétences en leadership des enseignantes et enseignants pour qu'ils puissent faire profiter leurs collègues de leur apprentissage professionnel et de leurs pratiques exemplaires;

- faciliter l'échange de connaissances pour assurer la diffusion et la durabilité des pratiques novatrices efficaces.

À la suite de notre recherche initiale sur le PALPE (Campbell, Lieberman et Yashkina, 2013), notre équipe a été invitée à soumettre une proposition d'étude longitudinale qui débuterait en 2013-2014. Nous avons présenté un rapport sur les résultats de cette recherche et les travaux en cours en 2013-2014 (Campbell et coll., 2014). Le présent rapport de recherche fait le point sur les travaux de l'année 2014-2015 terminés et en cours.

## 2

### QUESTIONS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Voici les questions utilisées pour la présente étude :

1. Quelle est l'incidence des projets du PALPE sur l'apprentissage professionnel, les connaissances, les compétences, les pratiques et les expériences de leadership du personnel enseignant?
2. Comment les apprentissages sont-ils diffusés hors de l'équipe de projet du PALPE?
3. Quels sont les effets à long terme de la participation aux projets du PALPE?

La méthodologie de l'étude longitudinale consistait à :

1. poursuivre l'analyse des données sur les cohortes du PALPE venant des projets approuvés et des rapports finaux.
2. assister à la séance de formation « Compétences en leadership pour les titulaires de classes » et au colloque « PALPE : Partage du savoir ».

3. sonder tous les leaders enseignants qui ont dirigé des projets du PALPE.
4. poser quelques questions aux participants du PALPE avant et après les projets.
5. faire un suivi de l'Échange provincial des connaissances (ÉPC) et de pratiques de partage grâce à un journal de bord du projet ÉPC.
6. aider les leaders enseignants à rédiger des billets.
7. réaliser des études de cas sur les projets ÉPC.
8. analyser le site L'instant du mentorat et les sites de réseautage personnel.
9. organiser des discussions avec le Ministère et les responsables du PALPE à l'échelon provincial au sein de la Fédération des enseignantes et enseignants de l'Ontario.
10. étudier des travaux de recherche pertinents.

## RÉSULTATS DE LA RECHERCHE EN 2014-2015

3

Vous trouverez ci-dessous un résumé des faits saillants et des conclusions de la recherche en 2014-2015.

### **3.1 QUELLE EST L'INCIDENCE DES PROJETS DU PALPE SUR L'APPRENTISSAGE PROFESSIONNEL, LES CONNAISSANCES, LES COMPÉTENCES, LES PRATIQUES ET LES EXPÉRIENCES DE LEADERSHIP DU PERSONNEL ENSEIGNANT?**

Les participants du PALPE ne tarissent pas d'éloges sur les avantages des projets. En 2014-2015, 97 % des personnes ayant assisté à la formation « Compétences en leadership pour les titulaires de classe » se sont dites très satisfaites ou satisfaites de leur expérience. Au terme de leur projet du PALPE, 98 % des participants étaient très satisfaits ou satisfaits du colloque « PALPE : Partage du savoir ». Il s'agit d'excellents résultats.

Dans le cadre de notre étude longitudinale, en 2014-2015 nous avons sondé les leaders de toutes les cohortes de projets actuels et antérieurs du PALPE. L'ensemble des personnes sondées (100 %) a signalé des avantages relatifs à l'apprentissage professionnel dans le cadre du PALPE :

- 78 % ont amélioré leurs connaissances ou leur compréhension.
- 75 % ont perfectionné leurs pratiques d'enseignement.
- 73 % ont signalé une amélioration de la communication ou de la collaboration entre les enseignantes et enseignants.
- 58 % se disaient plus énergiques et inspirées.
- 54 % ont accru leur autoefficacité.
- 50 % ont renforcé leurs compétences en technologie.
- 48 % ont amélioré leurs techniques d'évaluation.

En ce qui concerne le leadership du personnel enseignant, 97 % des participants au sondage estimaient que le PALPE avait contribué au perfectionnement de leurs compétences en leadership, soit les suivantes :

- Aptitudes en animation et en présentation (74 % des répondants);
- Techniques de gestion de projet (70 %);
- Aptitudes à la communication et à l'écoute (54 %);
- Compétences en relations interpersonnelles et en établissement de relations (53 %);
- Capacités d'intervention et de résolution de problèmes (47 %).

Dix leaders enseignants du PALPE ont rédigé des billets pendant la recherche en 2014-2015. Ils y ont décrit leurs expériences : leurs premiers pas dans le monde du leadership et leur collaboration avec les pairs; le développement du leadership au sein de leur équipe du PALPE; l'apprentissage du leadership conjugué à la mise en œuvre de nouvelles idées; le renforcement de la collaboration, du courage et du soutien dont il faut faire preuve à titre de leader; et le repérage et la résolution des problèmes de leadership de nature personnelle et interpersonnelle.

Les partenaires provinciaux du PALPE au sein de la FEO et du Ministère ont fait état de l'incidence positive de l'apprentissage professionnel dirigé par le personnel enseignant dans le cadre du programme, soit l'amélioration de la confiance, des connaissances, des compétences et des pratiques des enseignantes et enseignants, et du leadership dont ceux-ci font preuve pour faire connaître, soutenir et diffuser leur apprentissage professionnel et leurs pratiques auprès de leurs consœurs et confrères. Il est très efficace de combiner des pratiques de « déprivatisation » de l'enseignement et la collaboration professionnelle (en personne et en ligne) pour assurer l'apprentissage professionnel et le développement du leadership du personnel enseignant.

Le PALPE vise principalement l'apprentissage du personnel enseignant, mais il va sans dire que l'amélioration des connaissances, des compétences et des pratiques du personnel enseignant est censée profiter aussi aux élèves. La majeure partie des participants au sondage estiment que l'apprentissage professionnel et les pratiques associés au PALPE ont amélioré le niveau de participation, les expériences d'apprentissage, le rendement et la motivation des élèves.

### **3.2 COMMENT LES APPRENTISSAGES SONT-ILS DIFFUSÉS HORS DE L'ÉQUIPE DE PROJET DU PALPE?**

L'échange de connaissances est un objectif central du PALPE qui consiste à faire connaître à grande échelle les leçons tirées de l'apprentissage professionnel et les pratiques. Cet échange vise surtout le personnel enseignant, mais il peut aussi s'adresser aux administrateurs des écoles et des conseils scolaires, aux élèves, aux parents et aux membres de la collectivité.

Comme l'ont démontré les résultats de 2013-2014, l'échange de connaissances s'effectuait principalement sous forme de communications ou d'apprentissage professionnel en personne et de diffusion en ligne de connaissances, de pratiques et de ressources. Plus précisément, les répondants du sondage ont signalé les méthodes suivantes :

- Ateliers ou séances de perfectionnement professionnel (77 % des personnes sondées);
- Réunions du personnel (61 %);
- Médias en ligne (51 %);
- Communautés ou groupes d'apprentissage professionnel du personnel enseignant (44 %);
- Présentations (43 %);
- Apprentissage par observation ou visite d'une classe (43 %);
- Mentorat (37 %).

Les participants ont en outre eu recours à diverses publications et méthodes de communication, comme des bulletins d'information scolaires, des articles professionnels et des revues universitaires, pour faire connaître davantage le PALPE. Dans la grande majorité (73 %) des projets, le contenu diffusé est d'abord préparé (parfois en commun) et échangé en vue d'être utilisé en classe. Il semble que la collaboration professionnelle (en personne et en ligne) joue un rôle déterminant dans l'élaboration et la communication des ressources pratiques.

Un peu plus de la moitié des répondants se servaient des médias en ligne, et le site le plus utilisé était L'instant du mentorat. Fait très encourageant, notre analyse des données de ce site pour 2014-2015 révèle un accroissement de son utilisation si l'on compare les moyennes mensuelles de 2014-2015 et de 2013-2014 :

- Le nombre moyen de visites par mois est passé de 1 679 en 2013-2014 à 2 412 en 2014-2015.
- Le nombre moyen de visiteurs uniques par mois est passé de 1 094 en 2013-2014 à 1 716 en 2014-2015.
- Le nombre moyen de pages consultées chaque mois est passé de 7 376 en 2013-2014 à 8 249 en 2014-2015.

Le nombre d'entrées de blogue a plus que doublé en 2014-2015. En mars 2015, 91 groupes du PALPE étaient inscrits sur le site L'instant du mentorat, et il y avait 81 fils de discussion en 2014-2015. Cet accroissement de l'activité sur le site est impressionnant.

Selon les répondants de la province, l'échange de connaissances s'est considérablement développé en 2014-2015. L'intérêt envers les projets du PALPE a connu une hausse fulgurante, et il en va de même pour le nombre de leaders enseignants du programme désignés comme sources de savoir et d'expertise par les partenaires de l'Ontario et d'ailleurs. Deux nouvelles initiatives, TeachOntario (une plate-forme en ligne créée par TVO en partenariat avec les participants du PALPE pour et par les enseignantes et enseignants de la province) et le partenariat entre la Norvège et le Canada (auquel prennent part d'anciens participants du programme), pourraient améliorer la diffusion à l'échelle provinciale, nationale et internationale des connaissances, compétences et pratiques du personnel enseignant.

### **3.3    QUELS SONT LES EFFETS À LONG TERME DE LA PARTICIPATION AUX PROJETS DU PALPE?**

Les leaders enseignants du PALPE suivent une formation initiale en mai, doivent mettre en œuvre leur projet du PALPE au cours de l'année scolaire suivante, et présentent un rapport final lors du colloque « PALPE : Partage du savoir » en novembre. Ainsi, les participants du PALPE s'investissent dans leur projet pendant environ 18 mois en tout. C'est pourquoi certaines personnes se demandent si ces projets peuvent avoir une incidence à plus long terme.

Fait très encourageant, 98 % des répondants au sondage indiquaient que leurs activités du PALPE avaient eu un effet durable :

- Poursuite de la mise en œuvre de l'apprentissage, des stratégies ou des outils liés au PALPE (82 % des répondants);
- Crédit de nouvelles possibilités d'apprentissage professionnel (80 %);
- Poursuite ou renforcement de la collaboration avec les collègues en vue de développer ou d'améliorer des pratiques pédagogiques (70 %);
- Mise en commun accrue de l'apprentissage professionnel, des stratégies ou des outils (66 %).

Ces résultats concernant la durabilité, la diffusion ou la mise en œuvre des activités du PALPE après le financement initial revêtent une grande importance.

## PLACE DU PALPE DANS LES ÉTUDES INTERNATIONALES SUR L'APPRENTISSAGE PROFESSIONNEL EFFICACE

L'une des premières initiatives de la Table de concertation sur le perfectionnement professionnel du personnel enseignant (2007) consistait à examiner les recherches sur les approches efficaces en matière d'apprentissage professionnel des enseignantes et enseignants. Cet exercice a permis de relever cinq principes dans ce domaine : cohérence, adaptation aux styles d'apprentissage des adultes, orientation sur les objectifs, durabilité, et étayage par des données probantes. Huit ans plus tard, dans le cadre de notre recherche sur le PALPE non seulement en tant que leader provincial, mais aussi comme chef de file mondial potentiel en ce qui a trait aux approches liées à l'apprentissage professionnel du personnel enseignant, nous avons décidé d'étudier les travaux de recherche récents sur l'apprentissage professionnel efficace pour les comparer aux données probantes dégagées des activités du PALPE. Deux questions importantes ont orienté cet examen :

- Quelles sont les idées maîtresses ou les thèmes récurrents dans le domaine de l'apprentissage professionnel et du développement du leadership chez le personnel enseignant?
- Quelles idées et quels thèmes des travaux à l'étude confirment ou infirment l'approche du PALPE relative à l'apprentissage professionnel des enseignantes et enseignants?

En réponse à la première question – sur les idées maîtresses et les thèmes récurrents –, un examen attentif des études récentes a permis de faire ressortir 12 pratiques exemplaires fondées sur la recherche dans le domaine de l'apprentissage professionnel et du développement du leadership du personnel enseignant. Trois thèmes touchaient au contenu de l'apprentissage professionnel des enseignantes et enseignants, plus précisément à l'importance :

- du thème central et de la qualité du contenu;
- de la place accordée à l'opinion du personnel enseignant;
- de l'apprentissage intégré à l'emploi.

Neuf thèmes portaient sur la structure de l'apprentissage professionnel des enseignantes et enseignants, plus précisément sur l'importance des éléments suivants :

- Collaboration et communauté de praticiens;
- Durée prolongée;
- Respect des besoins des professionnels et des élèves;
- Apprentissage actif;
- Soutien professionnel, coaching et mentorat;
- Évaluation du programme;
- Durabilité;
- Réflexion professionnelle;
- Milieu d'apprentissage positif.

En ce qui concerne la réponse à la deuxième question touchant notre examen de travaux de recherche – sur les idées et thèmes dans les études qui confirment ou infirment l'approche du PALPE –, fait non étonnant mais encourageant, les cinq principes relatifs à l'apprentissage professionnel efficace cernés par la Table de concertation sur le perfectionnement professionnel du personnel enseignant (2007) et intégrés à l'approche du PALPE sont grandement compatibles aux 12 principes

de l'apprentissage professionnel efficace ressortis de notre examen de travaux récents pertinents. Autre détail peut-être encore plus encourageant, selon notre recherche, le PALPE englobe en fait tous ces principes. À la lumière de notre examen de travaux de recherche, d'une revue de l'apprentissage professionnel du personnel enseignant dans d'autres régions, et des données probantes tirées de notre recherche, nous en arrivons à la conclusion que le PALPE emploie des principes et pratiques d'apprentissage professionnel du personnel enseignant fondés sur des données probantes très efficaces et est un chef de file mondial dans ce domaine.

## CONCLUSION

Dans l'ensemble, la participation au PALPE comporte des avantages substantiels pour le personnel enseignant sur les plans de l'apprentissage professionnel, des connaissances, des compétences, des pratiques et du développement du leadership. Ces avantages peuvent profiter aussi à d'autres professionnels, aux élèves, aux parents et aux membres de la collectivité grâce à l'amélioration des pratiques éducatives et à la diffusion de nouvelles connaissances. Nous levons notre chapeau aux partenaires provinciaux du PALPE – au sein du Ministère et de la FEO – pour leur dévouement continu envers le programme, qui en est maintenant à sa 9e cohorte. Dans l'avenir, il sera primordial de continuer à valoriser, à respecter et à appliquer les principes originaux et essentiels du PALPE au moyen de partenariats et en veillant à appuyer l'apprentissage professionnel pour, avec et par les enseignantes et enseignants. Conjuguée à l'engagement continu envers l'amélioration des composantes du PALPE sur le terrain et l'incorporation, au besoin, de nouvelles approches et pratiques pertinentes liées à l'apprentissage professionnel, cette façon de faire assurera la pérennité de la réussite du programme.

## BIBLIOGRAPHIE

**CAMPBELL, C., A. LIEBERMAN et A. YASHKINA (2013).** *The Teacher Learning and Leadership Program: Research Project*, Fédération des enseignantes et enseignants de l'Ontario, Toronto, Canada, 2013.

**CAMPBELL, C., A. LIEBERMAN et A. YASHKINA avec N. CARRIER, S. MALIK, et J. SOHN.** *The Teacher Learning and Leadership Program: Research Report 2013-14*, Fédération des enseignantes et enseignants de l'Ontario, Toronto, Canada, 2014.

**TABLE DE CONCERTATION SUR LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DU PERSONNEL ENSEIGNANT.** Rapport présenté à la Table ronde de partenariat concernant l'apprentissage professionnel du personnel enseignant, 2007.



**Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario**

1300, rue Yonge, Suite 200  
Toronto (Ontario) M4T 1X3

416.966.3424, 1.800.268.7061  
Télécopieur : 416.966.5450

**[www.otffeo.on.ca](http://www.otffeo.on.ca)**