

# Résumé



## Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant

Rapport de recherche  
2016-2017

Juillet 2017

Carol Campbell,  
Ann Lieberman,  
Anna Yashkina  
et Joelle Rodway,  
avec le concours  
de Sharon Alexander





## SURVOL DE LA RECHERCHE SUR LE PROGRAMME D'APPRENTISSAGE ET DE LEADERSHIP DU PERSONNEL ENSEIGNANT



Lancé en 2007, le Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant (PALPE) est une initiative conjointe qui émane d'un partenariat entre la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (FEO) et le ministère de l'Éducation de l'Ontario et vise ces trois objectifs communs aux deux organisations :

- 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 la réalisation de notre première étude sur le PALPE (Campbell, Lieberman et Yashkina, 2013), le ministère nous a invitées à présenter une proposition concernant la réalisation d'une étude longitudinale devant débuter en 2013-2014. Dans le cadre de cette étude, nous avons présenté un rapport exposant nos constatations et les travaux en cours pour 2013-2014 (Campbell et coll., 2014), 2014-2015 (Campbell et coll., 2015) et 2015-2016 (Campbell et coll., 2016). Le présent rapport vise à faire le point sur la recherche menée et les constatations tirées relativement à l'année de recherche 2016-2017.

### QUESTIONS POSÉES DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE

Les questions utilisées pour la présente étude sont les suivantes :

1. Quelle est l'incidence des projets du PALPE sur l'apprentissage professionnel, les connaissances, les compétences et les pratiques du personnel enseignant? Sur ses compétences et ses expériences en leadership? D'autres adultes ont-ils été touchés par les projets du PALPE? Qu'en est-il de la motivation et de l'apprentissage des élèves?
2. De quelle manière l'apprentissage est-il partagé à l'extérieur de l'équipe de projet du PALPE?
3. Quels sont les effets à long terme de la participation aux projets du PALPE?

### MÉTHODOLOGIE

Les méthodes de recherche employées pendant l'étude de l'année 2016-2017 sont les suivantes :

1. examen des données du PALPE provenant des projets approuvés et des rapports finaux de la cohorte 9 et rédaction d'un rapport final pour les neuf cohortes;
2. sondage ministériel — analyse des données de 2015-2016;
3. Échange provincial des connaissances (ÉPC) — analyse des journaux et des rapports de fin d'année de 2015-2016;
4. études de cas — rédaction et mise à jour d'un rapport sur l'étude de cas de 2015-2016 (programme de mathématiques Ultimate Potential);

5. analyse des données du NING de l'instant du mentorat pour 2016-2017;
6. étude de cas de TeachOntario;
7. discussions avec les équipes du PALPE à l'échelon provincial et des représentants du ministère de l'Éducation et de la FEO;
8. participation à la séance de formation « Compétences en leadership pour les titulaires de classe » et au colloque « PALPE : Partage du savoir ».

### RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Voici la conclusion que nous avons formulée dans le rapport de 2015-2016 :

***L'année 2015-2016 a été une « année marquante » pour le PALPE; sur bien des aspects, notamment son ampleur, sa popularité, son influence et sa portée, le PALPE a gagné en importance tout au long de l'année.  
(Campbell et coll., 2016, p. 135)***

Bien qu'il semblait probable que le succès du PALPE perdure en 2016-2017, nous n'avions pas prévu qu'il prendrait de l'ampleur et qu'il connaîtrait encore plus de succès. En effet, cette année marquée par le lancement de la dixième cohorte, la démonstration continue et primordiale de l'atteinte des objectifs relatifs à l'apprentissage professionnel, au leadership et à l'échange de connaissances, la publication d'un livre sur le PALPE (Lieberman, Campbell et Yashkina, 2017) ainsi que

l'influence sur les politiques et les pratiques en Ontario, au Canada et ailleurs dans le monde, a fait entrer le PALPE dans une ère nouvelle (selon un membre de la FEO). Voici quelques constatations que nous avons relevées d'après nos questions de recherche de 2016-2017.

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

D'après nos analyses d'un échantillon de projets réalisés par la cohorte 9, la majorité des leaders enseignants ont indiqué une amélioration de leurs connaissances et de leur compréhension (95 %), de leurs pratiques d'apprentissage (90 %) et de leurs compétences en technologie (50 %). Pour ce qui est des types d'activités d'apprentissage professionnel offerts aux enseignants, dans 95 % des projets du PALPE, les participants devaient prendre part à une forme d'apprentissage collaboratif leur permettant d'acquérir de nouvelles connaissances ou aptitudes ou d'élaborer de nouvelles stratégies ou ressources. L'enquête collaborative, les observations avec des collègues, les communautés de pratique et les communautés d'apprentissage professionnel étaient les activités d'apprentissage collaboratif les plus courantes. Dans le cadre de 70 % des projets, les leaders du PALPE ont choisi d'apprendre auprès d'un spécialiste ou en compagnie d'un spécialiste du domaine, comme un professeur, un psychothérapeute, un expert en technologie ou un artiste local. Lors de 65 % des projets de l'échantillon, les participants ont consulté des documents et des recherches afin d'acquérir des connaissances et de mieux comprendre le sujet.

### **QUELLE EST L'INCIDENCE DES PROJETS DU PALPE SUR LES COMPÉTENCES ET LES EXPÉRIENCES EN LEADERSHIP DU PERSONNEL ENSEIGNANT?**

La majorité des leaders enseignants ayant participé au PALPE ont également mentionné qu'ils ont davantage confiance en leurs capacités de leader. D'après les sondages menés avant et après la réalisation de leurs projets du PALPE, les niveaux de confiance des leaders enseignants ont considérablement augmenté, notamment sur le plan de la mise en œuvre de pratiques, de l'échange de pratiques, de la direction de l'apprentissage professionnel, du rôle de leader enseignant et de l'exercice d'un leadership au sein d'une équipe. Selon nos analyses des rapports finaux produits par la cohorte 9, tous les leaders enseignants du PALPE (100 %) ont indiqué une amélioration de leurs capacités de résolution de problèmes en collaboration. La majorité des leaders enseignants du PALPE ont également rapporté une amélioration de leurs compétences liées à la communication (90 %), au partage de l'apprentissage (85 %), à la prise de décisions collaborative (80 %), à la présentation d'exposés (70 %), à la formation d'équipes (70 %), à l'habilitation des autres (65 %), à l'animation de séances de formation pour les adultes (65 %), à l'organisation (65 %), à la gestion de projets (65 %), à l'administration (65 %), au mentorat

(60 %), à l'instauration d'un climat de confiance (55 %), à la recherche (55 %) et à la gestion du changement (50 %).

### **QUELLE EST L'INCIDENCE DES PROJETS DU PALPE SUR LES AUTRES ADULTES CONCERNÉS PAR CEUX-CI?**

Il est primordial de tenir compte de l'audience lors d'un échange de connaissances. Dans le cadre de tous les projets de l'échantillon, les enseignants constituaient l'audience principale, ce qui était attendu et conforme aux objectifs du programme. Les leaders enseignants ayant participé au PALPE ont également rapporté des échanges avec des administrateurs de districts et d'écoles. Ils ont également échangé leurs connaissances avec des parents, des élèves et des partenaires communautaires dans le cadre de certains projets. Selon nos analyses des rapports finaux produits par la cohorte 9, le principal avantage du PALPE tiré par les autres adultes est une meilleure connaissance et compréhension (75 %), suivi de l'inspiration pour un changement (55 %). Pour ce qui est de l'incidence dans les écoles, le principal avantage du PALPE est sa contribution à la promotion d'une culture de collaboration (65 % des projets de l'échantillon).

### **QUELLE EST L'INCIDENCE DES PROJETS DU PALPE SUR LA MOTIVATION ET L'APPRENTISSAGE DES ÉLÈVES?**

Lors de la comparaison de nos analyses des projets du PALPE des cohortes 7 à 9 et de celles des projets des cohortes 1 à 6, nous avons constaté un changement d'orientation : les projets privilégient maintenant l'apprentissage plutôt que l'enseignement et l'apprentissage et le bien être plutôt que la réussite des élèves. Nous avons également constaté que les nouvelles méthodes pédagogiques, le bien être des élèves et les compétences du 21<sup>e</sup> siècle sont de plus en plus privilégiés. Dans notre échantillon de projets de la cohorte 9, la majorité des améliorations constatées étaient liées aux expériences et aux compétences des élèves (90 %) ainsi qu'à une participation et à une attitude plus vives (55 %).

L'étude de cas de l'ÉPC sur le programme de mathématiques Ultimate Potential à l'école secondaire catholique de Monsignor John Pereyma, qui appartient au conseil scolaire catholique de district de Durham, est un bon exemple d'un programme combinant l'apprentissage et le bien être des élèves ainsi que l'adoption de nouvelles méthodes pédagogiques. Ce programme met l'accent sur la gratitude pour changer les états d'esprit, améliorer l'estime de soi et faire en sorte que l'on réponde aux attentes des élèves et que ceux-ci répondent également aux attentes élevées que l'on a envers eux. Les analyses ont révélé que ce programme contribue à renforcer le leadership et les voix des élèves ainsi que leur auto efficacité et leur participation, ce qui a entraîné des améliorations notables de leurs résultats scolaires. Les améliorations ne se limitent pas à de meilleurs résultats scolaires; il est également question de renforcer l'engagement moral et éthique pour améliorer la vie

des élèves. Voici les explications de Leanne Oliver, responsable de l'ÉPC.

*C'est émotif, il s'agit de nos enfants. Nous avons constaté que lorsqu'ils accusent du retard en neuvième année, ces enfants verront leur vie et leur réussite scolaire considérablement limitées. Par conséquent, nous devons éliminer ces obstacles. Il faut que cela change. C'est notre devoir moral. Un changement est nécessaire et nous en avons assez d'attendre qu'il se produise. [traduction]*

Par suite de la mise en œuvre du programme de mathématiques Ultimate Potential dans le cadre du PALPE l'an dernier, 73 % des élèves participants ont atteint ou surpassé la norme provinciale en mathématiques appliquées de neuvième année alors qu'ils n'étaient que 17 % à y parvenir initialement.

### **DE QUELLE MANIÈRE L'APPRENTISSAGE EST-IL PARTAGÉ À L'EXTÉRIEUR DE L'ÉQUIPE DE PROJET DU PALPE?**

Lors de la comparaison de nos analyses des projets du PALPE des cohortes 7 à 9 et de celles des projets des cohortes 1 à 6, nous avons constaté un accroissement de la collaboration et du partage. Compte tenu de l'accroissement du nombre de projets d'équipe approuvés (par rapport aux projets d'une seule personne) ainsi que de l'utilisation et de la disponibilité accrues des technologies aux fins de collaboration et de partage, la collaboration est devenue encore plus importante dans le cadre des projets du PALPE. En effet, l'on a rapporté des échanges au sein de l'école dans 95 % des projets de l'échantillon et des échanges au sein du conseil scolaire dans 95 % des cas. Même s'ils étaient moins fréquents, des échanges ont été rapportés avec d'autres conseils scolaires et la communauté locale ainsi qu'à l'échelle provinciale, nationale et internationale. Deux méthodes d'échange occupaient une place prépondérante : des mécanismes de partage en ligne (en particulier les blogues et les médias sociaux) étaient utilisés dans le cadre de 85 % des projets de l'échantillon et 85 % des projets consistaient à travailler avec d'autres enseignants dans la classe pour échanger des pratiques d'enseignement et les améliorer. En outre, des ateliers d'échange sur l'apprentissage professionnel étaient organisés dans le cadre de 65 % des projets de l'échantillon. Il convient également de mentionner cette combinaison d'échanges en ligne et en personne, au sein des écoles, entre les classes et à l'extérieur des écoles.

La plateforme TeachOntario est une autre nouveauté qui a favorisé les échanges. Les analyses que nous avons effectuées depuis son lancement officiel le 31 mars 2016 indiquent qu'au cours de la dernière année, le nombre de visites s'est élevé en moyenne à 13 902 visites par mois. Avant le lancement officiel, la moyenne n'était que de 6 817 visites par mois. Par conséquent, le nombre de visites de la plateforme a plus que doublé lors de cette première année. En 2016-2017, les responsables de nouveaux projets du PALPE ont eu le choix

d'utiliser la plateforme TeachOntario. Notre étude de cas sur la plateforme TeachOntario révèle que les enseignants qui participent au PALPE appuient le concept de cette plateforme, qu'ils sont favorables au soutien de la participation et qu'ils souhaitent échanger des ressources et y avoir accès. Toutefois, peut être parce qu'il s'agit de la première année d'existence officielle de cette plateforme, un soutien additionnel serait nécessaire pour favoriser la participation active des enseignants participant au PALPE. Lors des entrevues, les enseignants ont fait état d'un manque de popularité de la plateforme TeachOntario à plus grande échelle et ils ont indiqué qu'ils ne savent pas comment utiliser TeachOntario ou son prédécesseur, le NING de L'instant du mentorat, qu'ils ont besoin d'aide pour utiliser la plateforme et que des incitatifs sont nécessaires pour assurer un réseautage en ligne soutenu et interactif.

### **QUELS POURRAIENT ÊTRE LES EFFETS À PLUS LONG TERME DE LA PARTICIPATION À DES PROJETS DU PALPE?**

Puisque les projets du PALPE sont financés pour une durée limitée, les questions relatives à leur viabilité sont cruciales. Comme ce fut le cas lors de notre recherche précédente, les résultats sont très encourageants pour ce qui est des effets à long terme des projets du PALPE une fois que leur financement prend fin. Nos analyses de l'échantillon de projets de la cohorte 9 ont révélé que la totalité des responsables (100 %) continuait d'adopter des pratiques novatrices établies dans le cadre du PALPE. La majorité d'entre eux ont également indiqué que l'apprentissage professionnel lié au PALPE se poursuivrait (75 %), qu'ils continueraient de répondre à l'intérêt des autres pour leur travail (50 %) et qu'ils maintiendraient la collaboration et les réseaux qu'ils auront établis. Une minorité d'entre eux (45 %) ont poursuivi les échanges en ligne; il s'agit d'un aspect qui mériterait une recherche plus approfondie, et ce, en combinaison avec le soutien du développement et de l'utilisation de la plateforme TeachOntario pour assurer des échanges à long terme dans le cadre du PALPE. Les participants ont également manifesté leur intérêt pour la création d'une base de données sur tous les projets du PALPE qui pourra être consultée et mise à jour régulièrement.

Alors que la onzième cohorte du PALPE a été formée, les effets à plus long terme du PALPE se manifestent par la contribution des anciens élèves du PALPE à la formation de futurs participants ainsi qu'à la supervision de l'apprentissage professionnel dans le cadre de divers forums, événements et activités. Cette contribution des anciens élèves du PALPE pourrait avoir un effet considérable sur la culture, les pratiques et les résultats du système scolaire de l'Ontario. Il est aussi important de mentionner qu'au delà des effets des leaders enseignants et de projets particuliers du PALPE, l'approche du PALPE est devenue très influente. Le meilleur exemple est la Note Politique/Programmes no 159, La collaboration professionnelle, qui s'inspire de l'engagement du PALPE pour

enjoindre les professionnels de l'éducation, le gouvernement et les intervenants de l'Ontario de travailler en partenariat et dans le respect mutuel.

## CONCLUSION

Marquée par la formation de la dixième cohorte du PALPE, l'excellence continue du programme sur le plan de l'atteinte des objectifs liés à l'apprentissage professionnel, au leadership et à l'échange des connaissances, la publication d'un livre sur le PALPE ainsi que l'influence exercée sur les politiques et les pratiques en Ontario, au Canada et ailleurs dans le monde, l'année 2016-2017 a certainement été l'année du « plein épanouissement » du PALPE. Compte tenu des résultats obtenus en 2015-2016, nous ne nous attendions pas à ce que les résultats de 2016-2017 témoignent de l'influence élargie et accentuée du PALPE. Félicitations à tous les membres de cette grande famille qu'est le PALPE. Nous avons très hâte de voir ce que nous réserve 2017-2018!

## BIBLIOGRAPHIE

**Campbell, C., Lieberman, A. et Yashkina, A. (2013).**

*Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant : Projet de recherche.* Toronto, Canada : Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

**Campbell, C., Lieberman, A. et Yashkina, A., avec le concours de Carrier, N., Malik, S. et Sohn, J. (2014).** *Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant : Rapport de recherche 2013-2014.* Toronto, Canada : Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

**Campbell, C., Lieberman, A. et Yashkina, A., avec le concours de Hauseman, C. et Rodway, J. (2015).** *Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant : Rapport de recherche 2014-2015.* Toronto, Canada : Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

**Campbell, C., Lieberman, A. et Yashkina, A., avec le concours de Rodway, J., Alexander, S. et Malik, S. (2016).** *Programme d'apprentissage et de leadership du personnel enseignant : Rapport de recherche 2015-2016.* Toronto, Canada : Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

**Lieberman, A., Campbell, C. et Yashkina, A. (2017).** *Teacher Learning and Leadership: Of, By and For Teachers.* Londres, Royaume Uni : Routledge, Taylor & Francis.



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

416.966.3424, 1.800.268.7061

FAX 416.966.5450

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