



Le leadership chez le personnel enseignant et le succès du PALPE

Carol Campbell, Ann Lieberman
et Anna Yashkina



@CarolCampbell4
@AnnaYashkina1

Le leadership n'a rien à voir avec le titre, le poste ou les organigrammes. C'est plutôt une vie qui en influence une autre.

La posture du pouvoir!

Le type Alpha



La gagnante



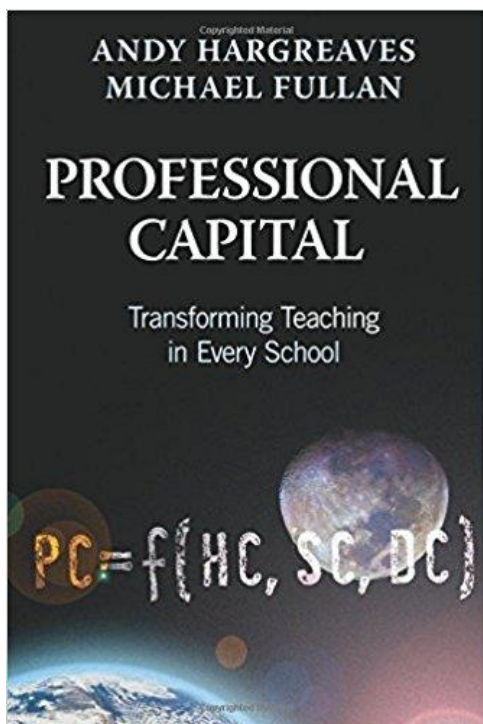
APPRENDRE LOCALEMENT ET MONDIALEMENT...



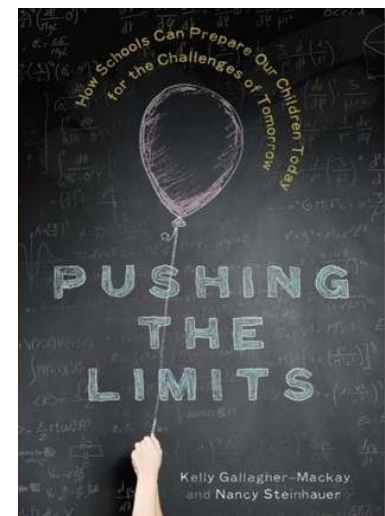
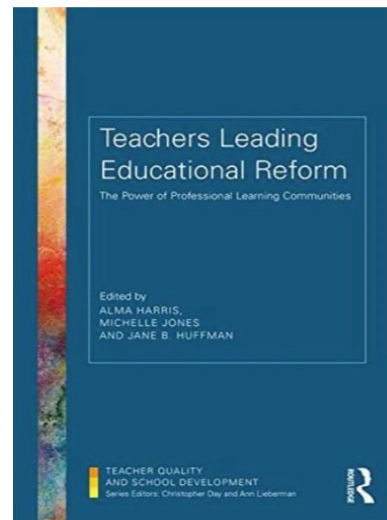
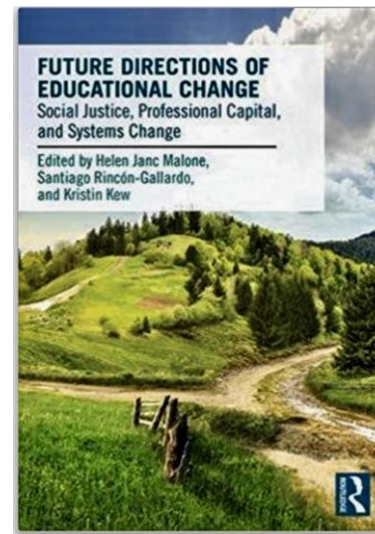
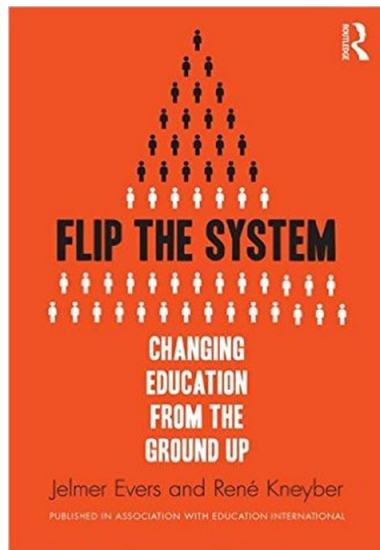
Capital professionnel

L'enseignement se trouve à la croisée des chemins. Jamais auparavant le personnel enseignant, l'enseignement et son avenir n'ont eu autant d'importance. On s'accorde généralement pour dire maintenant que, parmi les facteurs à l'école qui influent sur l'apprentissage et la réussite des élèves, le plus important est le personnel enseignant – et non pas les normes, les évaluations, les ressources, ni même la direction de l'école, mais bien la qualité du personnel enseignant. Les enseignantes et les enseignants comptent vraiment. Et la bonne nouvelle, c'est qu'il existe maintenant un sentiment de grande urgence en politique, au sein de la profession enseignante et du public quant à la nécessité d'avoir davantage d'enseignantes et d'enseignants de qualité. De plus en plus de gens se préoccupent de la qualité de l'enseignement, ce qui place le personnel enseignant et l'enseignement à l'avant-garde du changement.

Mais, outre le sentiment d'urgence, ou peut-être même en raison de celui-ci, on parle énormément de la nature de l'enseignement de qualité et du meilleur moyen de l'obtenir et de le conserver. La croisée des chemins est enveloppée dans un brouillard de malentendus entourant le personnel enseignant et l'enseignement, et si nous prenons la mauvaise direction, des précipices se profilent de tous côtés. (Hargreaves et Fullan, 2012)



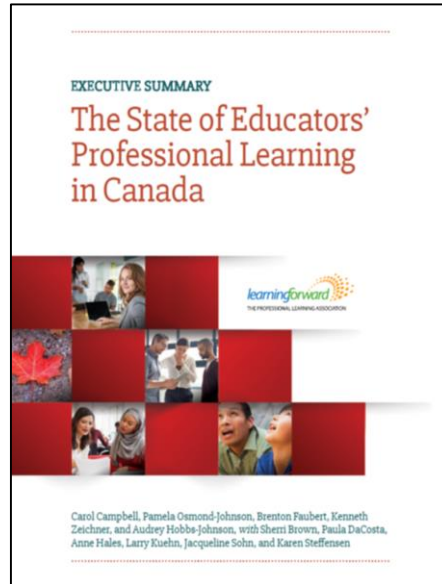
- Capital humain
- Capital social
- Capital décisionnel



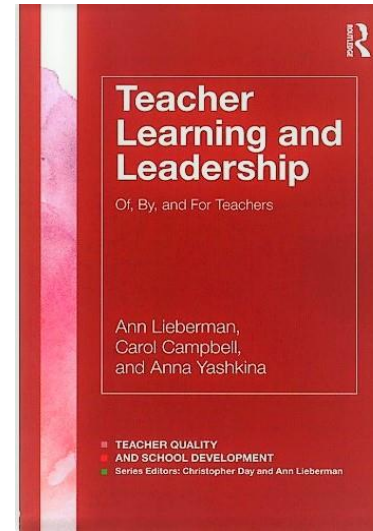
Leçons tirées de quatre projets



#EmpoweredEducators



#PLCanadaEd



#PALPE



#KNAER



Knowledge Network for Applied Education Research
Réseau d'échange des connaissances pour la recherche appliquée en éducation



5 leçons

- ✓ L'humanité au centre
- ✓ Collaboration professionnelle
- ✓ Jugement éclairé par les faits
- ✓ Décloisonnement des pratiques
- ✓ Systèmes pour la cocréation, la mobilisation et l'utilisation du savoir

OTF FEO

Programme
d'apprentissage et
de leadership
du personnel
enseignant

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP POUR
LES TITULAIRES DE CLASSE



Les 9-11 mai 2018 • The Westin Prince, Toronto

L'HUMANITÉ AU CENTRE

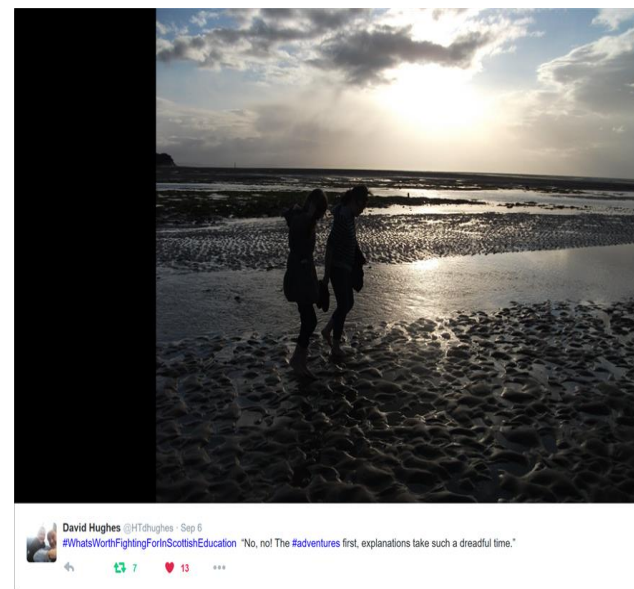


Honorer et développer l'humanité en éducation et par l'éducation

Humanité : substantif

- Êtres humains (collectivement)
- Condition de l'être humain
- Qualité d'être humain;
bienveillance.

Les gens et les relations au cœur de l'éducation





Avez-vous une réflexion importante sur votre parcours d'éducatrice ou d'éducateur?



OTF FEO

Programme
d'apprentissage et
de leadership
du personnel
enseignant

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP POUR
LES TITULAIRES DE CLASSE



Les 9-11 mai 2018 • The Westin Prince, Toronto

COLLABORATION PROFESSIONNELLE

PPN 159

Collaboration professionnelle

La collaboration professionnelle :

- *permet la valorisation des idées de chacune et chacun et reflète la responsabilité collective de transformer la culture et de donner à toutes et à tous un accès équitable à l'apprentissage;*
- *se développe et croît dans un climat de confiance qui favorise l'apprentissage professionnel;*
- *consiste à échanger des idées afin d'établir une vision commune de l'apprentissage, de l'épanouissement et de la réussite de toutes et de tous;*
- *appuie et reconnaît le leadership et l'apprentissage formel et informel;*
- *comprend des occasions de collaborer au niveau de la province, des conseils scolaires et des écoles;*
- *met à profit les pratiques exemplaires par la communication et le partage des idées afin d'atteindre une vision commune.*

OTF FEO

Programme
d'apprentissage et
de leadership
du personnel
enseignant

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP POUR
LES TITULAIRES DE CLASSE




Les 9-11 mai 2018 • The Westin Prince, Toronto

JUGEMENT PROFESSIONNEL ÉCLAIRÉ PAR LES FAITS

EXECUTIVE SUMMARY

The State of Educators' Professional Learning in Canada



learningforward
THE PROFESSIONAL LEARNING ALLIANCE


Carol Campbell, Pamela Osmond-Johnson, Brenton Faubert, Kenneth Zeichner, and Audrey Hobbs-Johnson, with Sherri Brown, Paula DaCosta, Anne Hahn, Larry Kuehn, Jacqueline Salas, and Karen Steffensen



CASE STUDY

The State of Educators' Professional Learning in British Columbia

By Sherri Brown, Anne Hales, Larry Kuehn, and Karen Steffensen



learningforward
THE PROFESSIONAL LEARNING ALLIANCE

BC Education Collaborative Contributors


BC Association of School Trustees (BAST)
British Columbia Ministry of Education
British Columbia Principals and Vice Principals Association
British Columbia Teacher Education Institute
British Columbia Teacher Education Institute
British Columbia Teacher Education Institute
British Columbia Teacher Education Institute
British Columbia Teacher Education Institute
British Columbia Teacher Education Institute



CASE STUDY

The State of Educators' Professional Learning in Alberta

By Pamela Osmond-Johnson, Ken Zeichner, and Carol Campbell

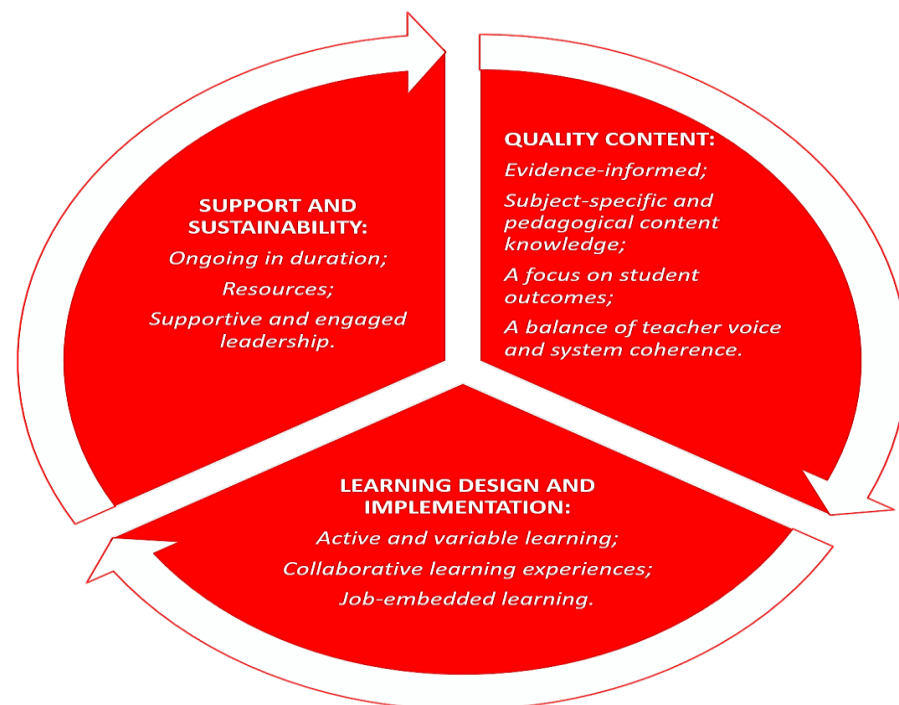


learningforward
THE PROFESSIONAL LEARNING ALLIANCE





Principales composantes et caractéristiques de l'apprentissage professionnel efficace recensées dans une revue de la littérature





Éclairé par les faits

- Constatation :
- Les faits, l'investigation et le jugement professionnel éclairent les politiques et les pratiques en matière d'apprentissage professionnel





Connaissance de la matière et savoir pédagogique

- **Constatation :**
- La façon d'appuyer les besoins diversifiés des apprenantes et des apprenants est le domaine prioritaire désigné par les membres du personnel enseignant pour l'évolution de leur savoir et de leur pratique





Accent mis sur les résultats des élèves

- **Constatation** :
- Il est important de mettre l'accent sur une vaste gamme de résultats des élèves et de l'apprentissage professionnel





Apprentissage actif et variable

- **Constatation :**
- Il n'existe pas d'approche universelle à l'égard de l'apprentissage professionnel; les membres du personnel enseignant s'engagent dans de multiples activités d'apprentissage professionnel et d'enquête différenciées pour leurs besoins professionnels





Expériences d'apprentissage en collaboration

- **Constatation :**
- Les expériences d'apprentissage en collaboration sont très appréciées et courantes dans les écoles et entre les écoles et les réseaux professionnels élargis





Apprentissage en cours d'emploi

■ Constatation :

- Les membres du personnel enseignant reconnaissent l'apprentissage professionnel pertinent et pratique pour leur travail; « en cours d'emploi » ne devrait pas signifier exclusivement l'apprentissage à l'école, puisque les occasions de collaborer avec des collègues de l'extérieur et de profiter de possibilités d'apprentissage externe importent aussi





Durée continue

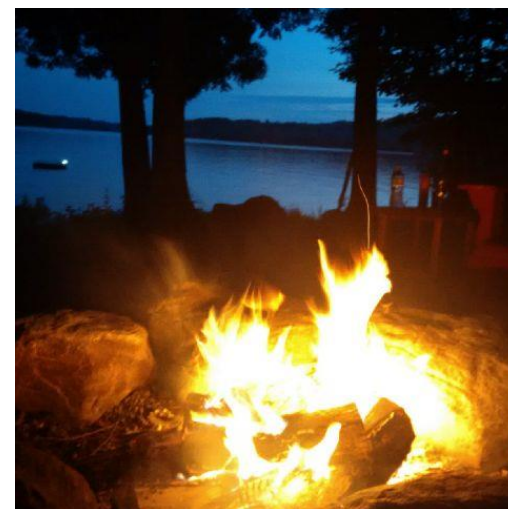
- **Constatation :**
- Il faut porter attention au temps d'apprentissage professionnel cumulatif soutenu et intégré à la vie professionnelle du personnel éducatif





Financement

- Constatation :
- Les variations inévitables de l'accès au financement du perfectionnement professionnel auto-sélectionné par le personnel enseignant sont problématiques





Leaders solidaires et engagés

- **Constatation :**
- Les leaders du système et des écoles jouent un rôle important dans le soutien de l'apprentissage professionnel du personnel enseignant et de leur propre apprentissage professionnel





5 leçons

- ✓ L'humanité au centre
- ✓ Collaboration professionnelle
- ✓ Jugement éclairé par les faits
- ✓ Décloisonnement des pratiques
- ✓ Systèmes pour la cocréation, la mobilisation et l'utilisation du savoir

Apprentissage et leadership du personnel enseignant

Si les membres chevronnés du personnel enseignant recevaient du soutien pour devenir des leaders de l'apprentissage –

- leur propre apprentissage
- l'apprentissage professionnel d'autres membres du personnel enseignant et partenaires
- l'apprentissage de leurs élèves
 - Que feraient ces leaders enseignantes et enseignants, comment développeraient-ils leur apprentissage et leurs pratiques, quels seraient les succès et les défis, les leçons apprises et les bénéfices pour les élèves, le personnel enseignant et d'autres partenaires?

Objectifs du PALPE

1. Appuyer les **membres chevronnés du personnel enseignant** qui **entreprennent un projet autonome de perfectionnement professionnel avancé** en vue d'améliorer l'apprentissage et le développement des élèves.
2. Aider les **titulaires de classe à développer leurs compétences en leadership** afin de partager leur apprentissage professionnel et leurs pratiques exemplaires à l'échelle d'un conseil scolaire ou de la province.
3. Faciliter **l'échange de connaissances** pour assurer la diffusion et la durabilité des pratiques efficaces et novatrices.

Notre recherche sur le PALPE

Phase 1 : 2012-2013

- Quelle est la valeur du PALPE pour le personnel enseignant?
- Dans quelle mesure les objectifs généraux du PALPE ont-ils été atteints?
- Quelles leçons pouvons-nous en tirer jusqu'ici?

Phase 2 : 2013-2018

- Quel est l'impact des projets du PALPE pour l'apprentissage, la pratique et le leadership du personnel enseignant?
- Comment l'apprentissage est-il partagé au-delà de l'équipe de projet du PALPE?
- Quelles sont les effets à plus long terme de la participation aux projets du PALPE?



Recherche sur le PALPE

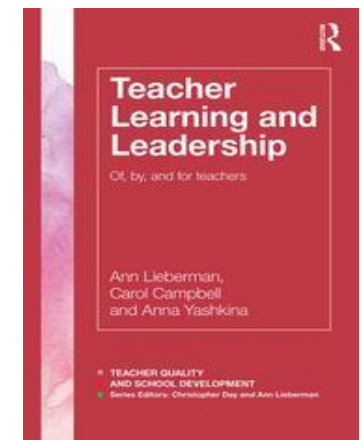
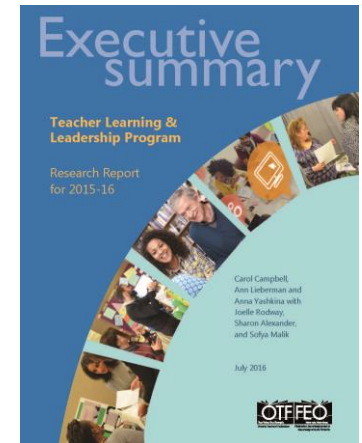
Campbell, Lieberman, Yashkina, A. et Rodway, en collaboration avec Alexander (2017).

Campbell, Lieberman et Yashkina, en collaboration avec Rodway, Alexander, et Malik (2016)

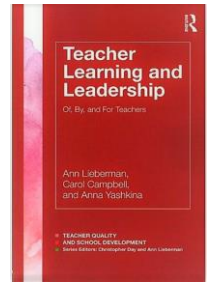
Campbell, Lieberman et Yashkina, en collaboration avec Hauseman et Rodway (2015)

Campbell, Lieberman et Yashkina, en collaboration avec Carrier, Malik et Sohn (2014)

Lieberman, Campbell et Yashkina. *Teachers' Learning and Leadership: Of, By and For Teachers*, Routledge, 2017.



Leçons globales tirées du PALPE



1. La priorisation de l'apprentissage et du leadership du personnel enseignant par et pour le personnel enseignant nécessite des changements dans la substance et le style des changements décisionnels et pédagogiques pour le travail du personnel enseignant.
2. La collaboration professionnelle bénéficie de partenariats pertinents et d'un système favorable assorti de conditions et de soutien pour l'apprentissage et le leadership du personnel enseignant.
3. La valorisation et le soutien des membres du personnel enseignant qui prennent en main leur apprentissage professionnel sont intégraux.
4. Le perfectionnement des enseignantes et des enseignants pour qu'elles et ils deviennent des leaders de l'apprentissage de leurs pairs et des améliorations pédagogiques est essentiel.
5. L'habilitation des enseignantes et des enseignants comme développeurs et mobilisateurs de connaissances concrètes est un outil puissant de partage et de diffusion des améliorations dans les pratiques.

1^{er} objectif:

Apprentissage professionnel du personnel enseignant

Bienfaits recensés :

- Auto-apprentissage dirigé par le personnel enseignant
- Par, avec et pour le personnel enseignant chevronné
- Axé sur l'apprentissage professionnel du personnel enseignant
- Stimulant, rend la pratique publique
- Apprentissage coopératif partagé

Activités d'apprentissage professionnel	Projets	
	#	%
Apprentissage du personnel enseignant en collaboration*	19	95 %
• Enquête en collaboration	17	85 %
• Observation avec les collègues	15	75 %
• Communauté de pratique	14	70 %
• Communauté d'apprentissage professionnel	13	65 %
• Étude des leçons	5	25 %
• Groupe d'étude	2	10 %
Travail avec des spécialistes du contenu	14	70 %
Examen de la littérature / Recherche	13	65 %
Apprentissage en ligne	12	60 %
Conférences	11	55 %
Formation / Cours	8	40 %

Apprentissage du personnel enseignant dans le cadre du PALPE

Effets sur l'apprentissage et la pratique du personnel enseignant	Nbre	%
Amélioration des connaissances et de la compréhension	189	77,8 %
Amélioration de la pratique enseignante	182	74,9 %
Amélioration de la collaboration au sein du personnel enseignant	177	72,8 %
Plus grande énergie/inspiration	140	57,6 %
Efficacité personnelle accrue	132	54,3 %
Amélioration des compétences technologiques	121	49,8 %
Amélioration des compétences en évaluation	117	48,1 %
Amélioration des compétences et de la pratique liées à la gestion de classe	79	32,5 %
Amélioration des compétences en recherche	56	23,0 %
Autre	19	7,8 %

2^e objectif : Leadership du personnel enseignant

Bienfaits

- Leadership ancré dans l'expertise authentique
- Les leaders enseignantes et enseignants influent sur l'amélioration de l'école et du système
- Reconnaissance en tant que leader enseignante ou enseignant
- Développement des compétences en leadership du personnel enseignant
- Élargissement des expériences en leadership du personnel enseignant
- Développement des rôles de leadership du personnel enseignant
- Soutien des leaders enseignantes et enseignants par le système

Effets sur le leadership du personnel enseignant

Quels effets votre participation au projet du PALPE a-t-elle eus sur vos compétences en leadership?	Nbre	%
Amélioration des compétences en facilitation et en présentation	179	73,7 %
Amélioration des compétences en gestion de projets	171	70,4 %
Amélioration des compétences en communication et de la capacité d'écoute	132	54,3 %
Amélioration de l'entregent et des compétences relationnelles	129	53,1 %
Amélioration des aptitudes en résolution de problèmes	115	47,3 %
Amélioration des compétences en leadership	96	39,5 %
Amélioration des compétences en résolution de conflits	57	23,5 %
Autre	9	3,7 %
Aucun	7	2,9 %

Comme les réponses multiples étaient permises, le nombre de réponses est plus élevé que le nombre total de répondantes et de répondants (243) ou 100 %.

Domaines de croissance du leadership	Projets	
	#	%
Résolution de problèmes en collaboration	20	100 %
Communication	18	90 %
Facilitation du partage de l'apprentissage	17	85 %
Prise de décisions en collaboration	16	80 %
Techniques de présentation	14	70 %
Développement de l'esprit d'équipe	14	70 %
Responsabilisation des autres	13	65 %
Facilitation de l'apprentissage des adultes	13	65 %
Compétences organisationnelles	13	65 %
Gestion de projets	13	65 %
Compétences en administration	12	60 %
Mentorat	12	60 %
Développement de la confiance	11	55 %
Compétences en recherche	11	55 %
Gestion du processus de changement	10	50 %
Coenseignement	9	45 %
Écoute	9	45 %
Résolution de conflits	5	25 %
Débriefage	5	25 %

Apprentissage du leadership en exerçant le leadership!

Défis	Projets	
	#	%
Temps	15	75 %
Gestion de projets	10	50 %
Étendue du projet	8	40 %
Communication	7	35 %
Financement	6	30 %
Technologie	5	25 %
Ressources	4	20 %
Logistique*	4	20 %
Partage des défis*	3	15 %
Relations	2	10 %

Analyses des changements dans la confiance du personnel enseignant à l'endroit du PALPE

Différences statistiquement significatives dans la confiance à l'endroit :

- ✓ de la mise en œuvre des pratiques**
- ✓ du partage des pratiques**
- ✓ de la direction de l'apprentissage professionnel**
- ✓ du rôle de leader enseignante ou enseignant**
- ✓ de la direction d'une équipe**

3^e objectif :

Échange de connaissances et partage de l'apprentissage

1. Propre équipe du PALPE
2. Communauté du PALPE à l'échelle de l'Ontario
3. Propre(s) école(s)
4. Dans toutes les écoles
5. Propre(s) district(s)
6. Communauté locale
7. À l'échelle du district
8. Province
9. National/international

Méthode de partage	Projets	
	#	%
En ligne*	17	85 %
• Blogues	9	45 %
• Médias sociaux	6	30 %
• Site Web du projet	5	25 %
• Plateforme pédagogique / de partage en ligne*	5	25 %
• Vidéoconférences	2	10 %
• Webdiffusion	1	5 %
• Site Web du conseil scolaire	1	5 %
	5	25%
Travail avec d'autres enseignantes ou enseignants en classe	17	85 %
Atelier	13	65 %
Communication à une conférence	4	20 %
Événement communautaire*	3	15 %

Ressources documentaires élaborées et partagées par les projets du PALPE (Cohortes 1-4)

Ressources documentaires élaborées et partagées par projet du PALPE	Rang
Exemples de leçons / plans de leçon	1er
Fourniture de listes / conseils sur les ressources recommandées	2e
Outils de communication (p. ex., blogues, sites Web)	3e
Outils et méthodes d'évaluation	4e
Documents pédagogiques à utiliser en classe	5e
Tutoriels	5e
Élaboration de cadres / documents de programme	5e
Outils de recherche	8e
Livre	9e

Échange de connaissances et pratiques d'échange

- **Développement des connaissances :**
personnes, groupes et réseaux
- **Échange de connaissances :** collaboration pour l'apprentissage professionnel et stratégies de communication (en personne, en ligne et en format imprimé)
- **Partage des pratiques :** Décloisonnement des pratiques et élaboration (en collaboration) de contenu de qualité dans des ressources pratiques



Bienfaits pour l'apprentissage des élèves

- Apprentissage des élèves
- Engagement des élèves
- Développement comme apprenantes, apprenants et leaders
- Rendement/résultats des élèves

98 % des projets précédents du PALPE indiquent des éléments de durabilité

Quels aspects de votre projet du PALPE ont été maintenus après la fin du financement du PALPE?	Nbre	%
Mise en application de l'apprentissage/des stratégies/des outils	198	81,5 %
Apprentissage	182	74,9 %
Collaboration avec des collègues pour élaborer et/ou améliorer les pratiques d'enseignement	170	70,0 %
Partage de l'apprentissage/des stratégies/des outils	160	65,8 %

Comme les réponses multiples étaient permises, le nombre de réponses est plus élevé que le nombre total de répondantes et de répondants (243) ou 100 %.

Quelle est la valeur du PALPE?

- **Valeur professionnelle : autodirigé, dirigé par des enseignantes et des enseignants chevronnés :**

« Ça a été un moment merveilleux dans notre carrière que de pouvoir chercher ou mettre à l'essai de nouvelles idées en classe. C'était tellement rafraîchissant! »

- **Valeur éducative : pratiques novatrices et efficaces**

« Le PALPE a des retombées beaucoup plus grandes que le perfectionnement professionnel régulier parce qu'on fait une chose en laquelle on croit, puis on la met à l'essai et on constate que ça fonctionne. Ça procure un sentiment incroyable! »

- **Valeur financière :** En moyenne 14 000 \$ par projet.

« Des vies ont changé, des larmes ont été versées, des amitiés se sont nouées, des graines ont été semées et des murs sont tombés. »

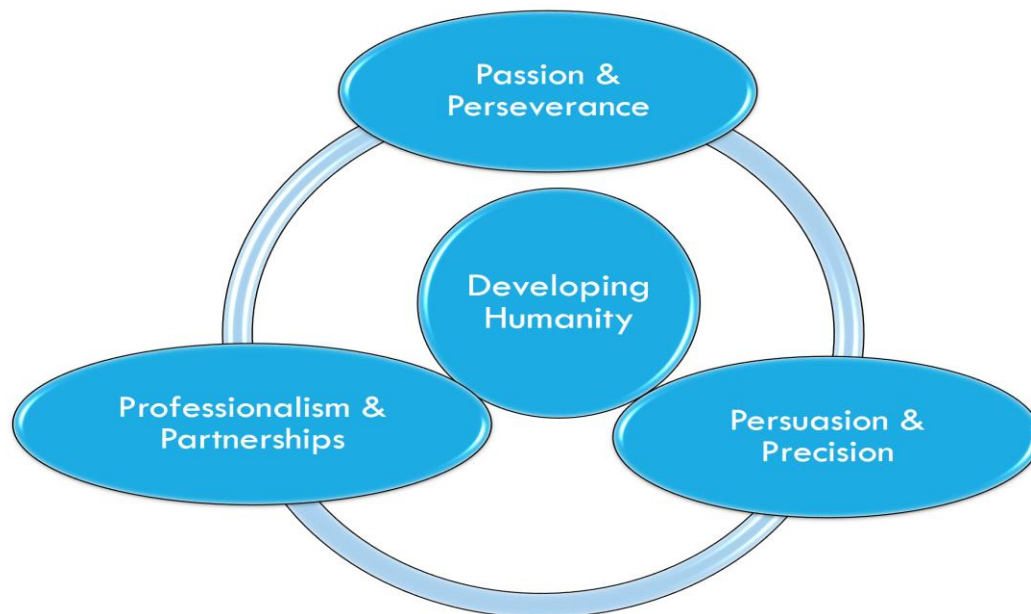


5 leçons

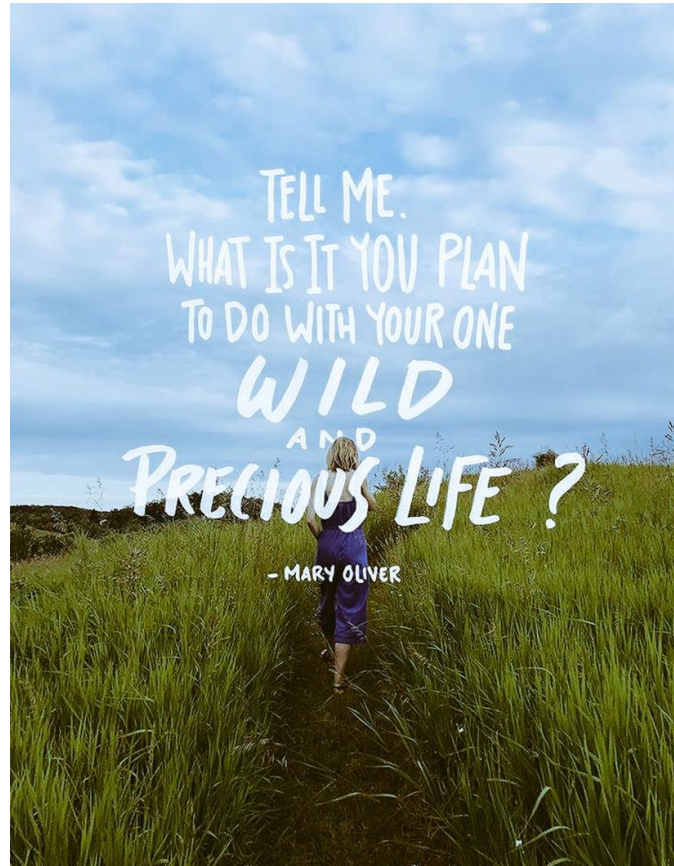
- ✓ L'humanité au centre
- ✓ Collaboration professionnelle
- ✓ Jugement éclairé par les faits
- ✓ Décloisonnement des pratiques
- ✓ Systèmes pour la cocréation, la mobilisation et l'utilisation du savoir



Personnel éducatif influent



Passion et persévérance



Persuasion et précision





Collaboration
is not about gluing together
existing egos. It's about the
ideas that never existed until
after everyone entered the room.

@Daily.Dose

IF YOU WANT TO GO
FAST, GO ALONE.
IF YOU WANT TO GO
FAR, GO TOGETHER.

The graphic features a circular frame with a textured, reddish-pink background. Inside the circle, a bright sun or light source is visible, creating a lens flare effect. The text is centered within the circle in a bold, white, sans-serif font. The background of the entire graphic shows a road stretching into the distance under a dramatic, cloudy sky.

AFRICAN PROVERB

CEUX QUI SONT
ASSEZ FOUS
POUR PENSER
QU'ILS PEUVENT
CHANGER LE
MONDE
SONT CEUX QUI
LE CHANGENT

OTF FEO

Programme
d'apprentissage et
de leadership
du personnel
enseignant

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP POUR
LES TITULAIRES DE CLASSE



Les 9-11 mai 2018 • The Westin Prince, Toronto

Merci!