

Gouvernance scolaire à l'heure du numérique :

collaboration entre le MEQ et l'UQAM pour favoriser le développement du leadership pédagonumérique chez les directions d'établissement d'enseignement au Québec

France Gravelle, Ph.D.

Professeure-chercheure titulaire en gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance

Julie Monette, étudiante à la maîtrise

Caroline Gagnon, étudiante au doctorat

Marie-Hélène Masse-Lamarche, étudiante au doctorat

Frédérique Montreuil, étudiante au doctorat

Louis-Philippe Lachance Demers, étudiant au doctorat

Camille Raunet, étudiante à la maîtrise

Raphaëlle Paris, étudiante au baccalauréat

Université du Québec à Montréal (UQAM)

Patrick Hould

Conseiller en développement du numérique au Bureau de la mise en œuvre du Plan d'action numérique

Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)

**ROC/
2021**

Technologies éducatives
pour l'enseignement
et l'apprentissage



Contexte

Transition numérique
du système scolaire
québécois



Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur (PAN) (Gouvernement du Québec, 2018)

Sa mise en œuvre est une responsabilité partagée entre le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), les réseaux et ses partenaires.



Des études soulignent l'intérêt de miser sur le leadership pédagonumérique des directions d'établissement d'enseignement et des gestionnaires scolaires pour en favoriser le déploiement du PAN (Gravelle et al., 2019, 2020).



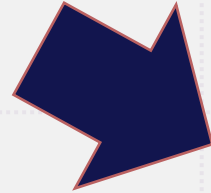
Manque de connaissances quant aux stratégies et moyens mis en œuvre, et aux nouvelles compétences requises, pour gérer l'implantation du numérique

Référentiel *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement : les orientations et les compétences professionnelles* (Gouvernement du Québec, 2008) ne tient pas compte de l'implantation numérique.

Contexte de la recherche

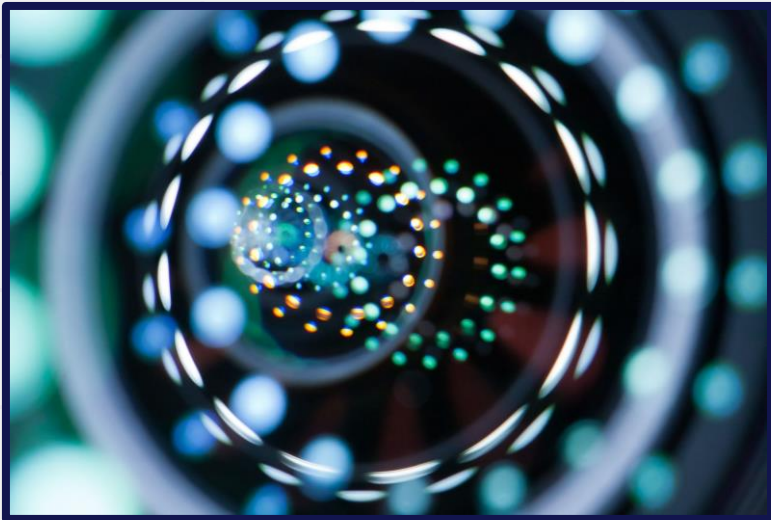
Projet-pilote « prévention » (année scolaire 2020-2021)

Distribution des équipements audiovisuels dans 15 établissements d'enseignement du Québec.



La recherche *Gestion et leadership pédagonumérique* (Gravelle et al., 2021)

But : affiner nos connaissances sur la gestion de l'implantation du numérique en contexte scolaire québécois et à favoriser le partage des pratiques professionnelles et stratégies de gestion entre praticiens.



Formation

Gestion et leadership pédagonumérique

- ❑ Offerte gratuitement par le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) à l'ensemble des directions d'établissement d'enseignement et des gestionnaires scolaires du Québec depuis l'automne 2021.
- ❑ Vise la consolidation, chez les directions d'établissement d'enseignement, des compétences nécessaires à la mise en œuvre des mesures inscrites au sein du PAN.
- ❑ Fait appel à différentes théories du leadership (leadership authentique, leadership transformationnel et leadership pédagonumérique).
- ❑ Développée dans le cadre d'un travail collaboratif : chercheuses et chercheurs, Faculté des sciences de l'éducation, Carrefour pédagogique et technopédagogique, Service à l'audiovisuel, ainsi que le Vice-rectorat aux systèmes d'information de l'UQAM.

Formation

Gestion et leadership pédagognumérique

❖ **Durée : 30 à 40 heures**

❖ **Sur la plateforme Moodle**

❖ **Outils mis à la disposition des participants : tableaux à télécharger et canevas pour l'élaboration du plan d'action numérique d'un établissement d'enseignement**

❖ **7 modules mobilisant webinaires, diaporamas, littérature variée et plateformes virtuelles**

❖ **Exercices d'autoréflexion et de consolidation des acquis**

Méthodologie

La recherche *Gestion et leadership pédagonumérique* (Gravelle et al., 2021)



OBJECTIF

Décrire le rôle, les pratiques et les stratégies des directions d'établissement d'enseignement et des gestionnaires scolaires québécois qui ont implanté le numérique au sein de leur établissement, et ce, dans le but d'en favoriser le partage.

APPROCHE

Posture descriptive teintée de l'interprétation de l'expérience professionnelle des participants (Savoie-Zajc, 2018). Paradigme qualitatif.

MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

1- Communauté de pratiques professionnelles

2- Entrevues semi-dirigées

Participants et déroulement

Les participants sont sélectionnés sur une base volontaire. Ils occupent la fonction de **direction** ou **direction adjointe d'un établissement d'enseignement** ou de **gestionnaire scolaire** dans un centre de services scolaire (CSS).

Communauté de pratiques professionnelles

- 23 participants
- 5 rencontres de 1 h 30
- Partage d'expériences sur l'implantation du numérique
- Échanges en ateliers en sous-groupe et à travers de discussions en grand groupe



Entrevues semi-dirigées

- 12 participants
- Durée : 30 à 45 minutes
- Thèmes en lien avec les composantes du leadership transformationnel (motivation, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée)



Stratégies de gestion mobilisées dans le cadre de l'implantation du numérique

Communauté de pratiques professionnelles : résultats

1- La planification

- Planifier selon les préoccupations et les besoins d'un milieu.
- Effectuer la planification par étapes.
- S'assurer en amont que l'environnement de travail est prêt.
- Veiller à ce que les enseignants profitent du temps nécessaire à la planification.

2- La gestion des infrastructures et des ressources

- S'assurer que l'infrastructure numérique soit adéquate.
- Rendre les équipements accessibles.
- Déployer les équipements de façon équitable et selon les besoins des milieux.
- Recourir à des services externes.



Stratégies de gestion mobilisées dans le cadre de l'implantation du numérique

Communauté de pratiques professionnelles : résultats

3- La communication

- Communiquer sa vision pédagogique.
- Préciser les intentions derrière la transition numérique.
- Préciser la plus-value du numérique.
- Être à l'écoute.

4- La collaboration et la formation

- Partager son expérience.
- Favoriser la collaboration entre les enseignants.
- Rester à l'affût des projets numériques du milieu.
- Faire preuve de souplesse.
- Offrir de la formation pertinente.



Stratégies de gestion mobilisées dans le cadre de l'implantation du numérique

Communauté de pratiques professionnelles : résultats

5- Le leadership

- Se faire confiance.
- Prendre des risques.
- Savoir identifier les autres leaders.
- Partager le leadership.
- Modéliser l'utilisation d'outils numériques.

6- La culture d'organisation apprenante

- Instaurer une culture d'organisation apprenante.
- Encourager l'expérimentation.
- Valoriser la posture d'apprenant.
- Utiliser les données de la recherche.



Pratiques et stratégies de gestion employées pour influencer, accompagner et démontrer son engagement

Entrevues semi-dirigées : résultats

1- Les stratégies pour influencer les membres de l'équipe-école

- Partir des besoins du terrain.
- Miser sur les gains.
- Impliquer les membres de l'équipe-école (former des comités et nommer des enseignants responsables).
- Prévoir des moments de partage.
- Modéliser.
- Offrir un accompagnement efficace.
- Superviser.



Pratiques et stratégies de gestion employées pour influencer, accompagner et démontrer son engagement

Entrevues semi-dirigées : résultats

2- Les stratégies pour démontrer son engagement

- Faire partie intégrante du projet.
- Être à l'affût.
- Adopter une posture d'écoute et d'ouverture.
- Participer à des communautés de pratiques.
- Collaborer avec différents experts.
- Offrir les ressources nécessaires.
- Participer à des événements.
- Modéliser.
- Former un comité TIC dans l'école.
- Reconnaître le temps/libérer.



Pratiques et stratégies de gestion employées pour influencer, accompagner et démontrer son engagement

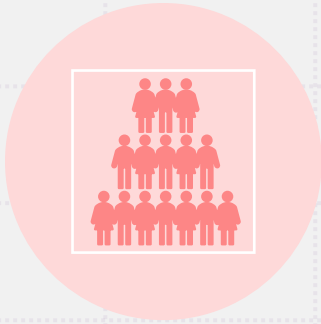
Entrevues semi-dirigées : résultats

3- Les stratégies pour soutenir l'équipe-école

- Simplifier l'accessibilité de l'accompagnement et du matériel.
- Mise à niveau des enseignants quant à leur compétence numérique.
- Faire de la différenciation au niveau de l'accompagnement et des formations.
- Former autour des grands principes technologiques.
- Identifier les personnes-ressources (enseignants, conseillers pédagogiques ou techniciens).
- Superviser.
- Éliminer les irritants au fur et à mesure (action-solution).
- Collaborer avec les CSS et avec d'autres acteurs.



Conclusion



**CRÉATION D'UNE FORMATION
AUTOPORTANTE QUI PERMET DE
FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT
DU LEADERSHIP
PÉDAGONUMÉRIQUE.**

[http://www.gestionleadershippe
dagonumerique.uqam.ca](http://www.gestionleadershippe
dagonumerique.uqam.ca)



**DES RÉSULTATS DE
RECHERCHE QUI
CORROBORENT CEUX
D'UNE RECHERCHE
ANTÉRIEURE (GRAVELLE
ET AL., 2020) QUANT À
LA PERTINENCE DU
LEADERSHIP
TRANSFORMATIONNEL
ET DU LEADERSHIP
PÉDAGONUMÉRIQUE.**

[http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/docu
ments/ministere/Rapport-implantation-numerique.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/docu
ments/ministere/Rapport-implantation-numerique.pdf)



Conclusion



**DES RÉSULTATS QUI PERMETTENT DE NOURRIR
UNE RÉFLEXION QUANT À L'ACTUALISATION DU
RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES
PROFESSIONNELLES DES DIRECTIONS
D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT.**



**Période
de questions**

**Merci pour votre
attention!**



Références

Gouvernement du Québec. (2008). *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement : Les orientations et les compétences professionnelles*.
http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/07-00881.pdf

Gouvernement du Québec. (2018). *Plan d'action numérique de l'éducation et de l'enseignement supérieur*.
http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/PAN_Plan_action_VF.pdf

Gravelle, F., Frigon, N. et Monette, J. (2020). *Gestion de l'implantation de classes numériques dans les établissements d'enseignement primaires et secondaires au Québec : pratiques, stratégies et modèles pouvant faciliter la tâche des directions. Rapport de recherche préparé pour le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec (MEES)*. Université du Québec à Montréal, Département d'éducation et pédagogie.
http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/Rapport-implantation-numerique.pdf.

Gravelle, F., Diakhate, D., Frigon, N. et Monette, J. (2019). *Gestion des établissements d'enseignement à l'ère de l'implantation du numérique. Étude préparée pour le Réseau d'enseignement francophone à distance (REFAD)*. Université du Québec à Montréal, Département d'éducation et pédagogie.
https://www.refad.ca/wp-content/uploads/2019/10/Gestion_des_e%CC%81tablissements_d_enseignement_a%CC%80_l_e%CC%80re_de_l_implantation_du_nume%CC%81rique.pdf

Gravelle, F., Masse-Lamarche, M.-H., Monette, J., Gagnon, C., Raunet, C., Montreuil, F., Paris, R. et Lachance Demers, L.-P. (2021, à paraître). *Gestion et leadership péda-numérique : rapport de l'accompagnement des gestionnaires dans le projet-pilote « prévention »*. Université du Québec à Montréal, Département d'éducation et pédagogie.

Savoie-Zajc, L. (2018). La recherche qualitative/interprétative en éducation. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation : étape et approches* (4e éd., p. 191-218). Les Presses de l'Université de Montréal.