

Le bulletin du **GRIDE**

De la théorie à la pratique

Gestion et leadership pédagonumérique: transformer son établissement d'enseignement à l'ère du numérique

France Gravelle, Ph.D., professeure-chercheure titulaire en gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance, Université du Québec à Montréal

Julie Monette, étudiante à la maîtrise, Université du Québec à Montréal

Caroline Gagnon, candidate au doctorat, Université du Québec à Montréal

Marie-Hélène Masse Lamarche, candidate au doctorat, Université du Québec à Montréal

Louis-Philippe Lachance Demers, candidat au doctorat, Université du Québec à Montréal

Frédérique Montreuil, candidate au doctorat, Université du Québec à Montréal

Contexte, enjeux et défis

Depuis quelques années, les leaders mondiaux s'entendent pour dire que l'ère numérique exige des élèves d'acquérir un éventail de compétences dont celles du numérique. À ce titre, l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) s'entendent pour dire que le numérique a le potentiel de soutenir la maîtrise des connaissances et de faciliter l'acquisition des compétences nécessaires à la réussite des élèves (OCDE, 2015; UNESCO, 2011). Le rapport « *Transformer les esprits : L'Enseignement public du Canada - Une vision pour le XXI^e siècle* » produit par C21 Canada [\[1\]](http://c21canada.org/), suggère aux ministères de l'Éducation de fixer « des buts et des objectifs précis pour [...] l'accès personnalisé à la technologie pour les élèves et les enseignants, la création de nouvelles normes du XXI^e siècle pour les responsables de l'éducation, la modernisation des pratiques pédagogiques et le financement ciblé pour accélérer l'intégration des technologies de l'apprentissage aux salles de classe » (2012, p. 19). C'est pour ces raisons que le Gouvernement du Québec a rendu public, en mai 2018, le *Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur* communément appelé le PAN (Gouvernement du Québec, 2018). Compte tenu du fait que l'implantation de ce plan allait impacter directement la tâche des directions d'établissement d'enseignement (DÉE), le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (MEES) a mandaté, en 2018, une équipe de recherche, afin de broser le portrait des implantations numériques les plus réussies. Trois ans plus tard, dans le même esprit, le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) a demandé à une équipe de chercheurs d'identifier les stratégies de gestion efficaces ayant permis de mener des projets pilotes en lien avec le numérique dans des établissements d'enseignement au Québec.

Ce que nous dit la recherche ...

L'OCDE a énoncé, en 2020, que les DÉE doivent disposer d'une vision sur la transformation de leur établissement induite par le virage numérique et qu'elles doivent aussi savoir mobiliser leur équipe dans ce sens. En outre, elles doivent être des leaders transformationnels capables de modéliser l'utilisation du numérique dans leurs pratiques quotidiennes de gestion. Afin d'atteindre ces objectifs, elles pourraient s'inspirer d'exemples concrets de gestion efficace et de modèles novateurs mis en place. Lalancette abonde dans ce sens quand elle énonce comme important de « disposer d'exemples de stratégies de gestion efficaces et de modèles novateurs, en matière de gestion de l'éducation, permettrait aux directions d'établissement d'enseignement de s'inspirer d'exemples concrets, sans nécessairement les reproduire » (FQDE, 2014).

[1] <http://c21canada.org/>



Les résultats de deux recherches menées par l'équipe de la professeure-chercheure titulaire Gravelle (2020, 2021a, 2021b) ont permis d'identifier plusieurs stratégies de gestion efficiente ayant pour objectif de soutenir et d'accompagner les DÉE dans la transformation des établissements d'enseignement à l'ère du numérique. L'équipe de recherche a identifié les caractéristiques du leadership transformationnel, les pratiques professionnelles et les stratégies de gestion utilisées dans le cadre de l'implantation du numérique au sein d'établissements d'enseignement au Québec. S'appuyant sur ses résultats, elle a développé une formation autoportante offerte gratuitement par le MEQ, intitulée « *Gestion et leadership pédagonumérique* ». Cette formation a pour objectif d'accompagner les DÉE et les gestionnaires scolaires dans le développement d'un plan d'action numérique pour un établissement d'enseignement. Grâce à des pratiques réflexives, la formation vise à favoriser le développement du leadership pédagonumérique chez les participants et s'appuie, pour ce faire, sur des webinaires en rediffusion, des clips vidéo ainsi que des lectures.

(<https://gestionleadershippedagonumerique.uqam.ca/>).

Pistes de réflexion et d'action

Pour favoriser une meilleure réflexion quant aux stratégies de gestion à utiliser afin de développer un plan d'action numérique pour un établissement d'enseignement, la lecture des deux projets de recherche mentionnés et l'inscription à la formation autoportante s'avèreraient avantageuses. En effet, les propos tenus par les participants qui ont mis en place un projet numérique, au sein d'un établissement d'enseignement, pourraient inspirer d'autres DÉE.

Sous la direction de **Jean Bernatchez, Nicole Guionie et Jennifer Ilfra**

Références

- C21 Canada. (2012). *Transformer les esprits – L'enseignement public du Canada une vision pour le 21^e siècle*. <http://www.c21canada.org/wp-content/uploads/2012/11/C21-Shifting-Minds3.0-FRENCH-Version.pdf>
- Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE). (2014). *Gouvernance scolaire au Québec : Représentations chez les directions d'établissement d'enseignement et modélisation*. <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2013/09/FQDE-Recherche-2014-vf.pdf>
- Gouvernement du Québec. (2018). *Plan d'action numérique de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur*. <http://www.education.gouv.qc.ca/dossiers-thematiques/plan-daction-numerique/>
- 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*. Recherche menée à la demande du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec. http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/Rapport-implantation-numerique.pdf
- Gravelle, F., Frigon, N. et Monette, J. (2021a). *Transformation numérique de l'établissement d'enseignement : partage de pratiques professionnelles*. Presses de l'Université du Québec. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/transformation-numerique-etablissement-enseignement-partage-pratiques-4004.html>
- Gravelle F., Masse Lamarche, M.-H., Monette, J., Gagnon, C., Montreuil, F., Lachance Demers, L.-P., Raunet, C. et Paris, R. (2021b). *Rapport de recherche intitulé Rapport de l'accompagnement des gestionnaires dans le projet-pilote « prévention »*. Recherche menée à la demande du ministère de l'Éducation du Québec. http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/education/PAN_Rapport_Gestion-leadership-pedagonumerique.pdf
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2015). *Students, Computers and Learning. Making the Connection*: OECD Publisher.
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)-TALIS. (2010). *Développement professionnel : l'Europe en comparaison internationale : une analyse des enseignants de développement professionnel des enseignants sur la base de l'enseignement de l'OCDE et de l'Enquête internationale de l'apprentissage*. Office des publications officielles de l'Union européenne. http://ec.europa.eu/education/school-education/doc/talis/report_en.pdf
- Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). (2011). *Référentiel UNESCO de compétences pour les enseignants*. UNESCO.

