

Le bulletin du

De la théorie à la pratique

Leadership pédagonumérique de gestionnaires de services complémentaires œuvrant dans des centres de services scolaires et des commissions scolaires au Québec

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

Marie-Claude Nicole, Ph.D., directrice générale, École en réseau

Josée Beaudoin, collaboratrice en innovation, École en réseau

Julie Monette, doctorante assistante de recherche, Université du Québec à Montréal

Joelle Bérubé Daigneault, M.éd., assistante de recherche, Université du Québec à Montréal

Contexte

L'omniprésence du numérique dans la société d'aujourd'hui appelle les systèmes scolaires, non seulement à s'adapter, mais à agir comme agent de changement et d'innovation. Pour ce faire, les apprenants et le personnel scolaire doivent saisir les nombreuses possibilités, en termes d'apprentissage, de pratiques d'enseignement, de communication et de créativité, qu'offre le numérique. C'est pour cette raison que le Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur du Québec (PAN) a proposé plusieurs actions misant sur le partage, la collaboration, le soutien, l'accompagnement et la formation des personnes qui constituent le système scolaire québécois. Il est possible de tirer le meilleur des technologies dans le but de favoriser le passage de l'école à l'ère du numérique (Gouvernement du Québec, 2018). Ainsi, appuyée par le ministère de l'Éducation du Québec, l'École en réseau (ÉER) s'est donnée comme mission d'améliorer l'environnement éducatif des écoles, notamment en soutenant l'innovation des services complémentaires, avec des communautés de pratiques professionnelles (CoP), dans lesquelles des professionnels se mobilisent pour réfléchir à un usage plus marqué du numérique. C'est pourquoi l'ÉER a mis sur pieds, avec une équipe de chercheurs de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), une CoP de gestionnaires des services complémentaires en 2020, dans le but d'atteindre les objectifs suivants : 1) soutenir le leadership pédagonumérique des gestionnaires dans l'instauration de nouvelles façons de faire et 2) établir de nouvelles balises dans l'organisation du travail avec des usages du numérique. Un rapport de recherche présentant les principales stratégies de gestion utilisées par des gestionnaires scolaires, responsables des services complémentaires de différents centres de services scolaires ayant participé à des entrevues semi-dirigées, a été publié.

Méthodologie

Une dizaine de participants ont accordé une entrevue semi-dirigée abordant les thèmes suivants : le rôle, les pratiques professionnelles et les stratégies de gestion qui favorisent la transformation de l'offre des services complémentaires à l'ère du numérique au Québec. Ces entrevues étaient d'une durée de 30 à 45 minutes et ont été enregistrées via le logiciel de vidéoconférence Zoom. La participation des gestionnaires des services complémentaires était volontaire et consistait également à assister à des rencontres d'une communauté de pratiques professionnelles animée par la directrice générale de l'École en réseau, madame Marie-Claude Nicole et la professeure-chercheuse titulaire, France Gravelle.



Différentes stratégies de gestion ont été proposées par les participants, lors des entrevues ainsi que pendant les rencontres de la communauté de pratiques professionnelles. D'abord, l'influence de l'équipe semble être primordiale, notamment à travers les discussions, les échanges et la collaboration. Cette stratégie est soulevée comme étant la première étape pour permettre la coconstruction d'idées pour développer un projet. De plus, les gestionnaires ont souligné l'importance d'être un modèle, c'est-à-dire d'appliquer soi-même ce qui est demandé aux employés, mais aussi de démontrer de l'engagement et de l'intérêt envers les réalisations des membres de l'équipe. Ainsi, selon les participants, l'écoute permet de souligner l'importance d'une équipe quant à la réussite de la transformation numérique. À titre d'exemples, discuter et échanger avec les membres de l'équipe, susciter la collaboration de l'ensemble de l'équipe à la mise en place du projet, adhérer à l'innovation lorsqu'on prend le temps de s'informer des orientations, mais aussi de se sensibiliser aux enjeux en lien avec les besoins de l'élève, utiliser des données probantes est un appui pour l'innovation, partir d'un besoin, d'une idée, d'un élément à améliorer ainsi que planifier avec les membres de l'équipe semblent être des pratiques de gestion gagnantes selon les gestionnaires de services complémentaires ayant participé à la recherche.

L'engagement envers les membres de l'équipe, lors de l'implantation du numérique, a été soulevé et peut se démontrer comme suit : être à l'écoute des membres de l'équipe, démontrer de l'intérêt envers ce que les membres de l'équipe réalisent, utiliser un besoin réel pour identifier ce qui est à améliorer ou à implanter, donner l'exemple (modélisation) est la base (ex. appliquer soi-même ce qui est demandé aux membres du personnel), favoriser l'influence ainsi que démontrer une forme d'engagement envers les membres de l'équipe semblent être des stratégies efficaces pour démontrer que nous faisons partie d'une même équipe ayant un but commun. Pour ce qui est des projets de transformation numérique réalisés au sein de centres de services scolaires pendant la pandémie, ces derniers se résument comme suit : implantation de Psyllo et/ou OneDrive pour la gestion des dossiers d'élèves numériques, utilisation de TEAMS pour le travail individuel ou en équipe permettant de faciliter les rencontres, tout en maximisant le service aux élèves offert par les professionnels. Bref, l'utilisation de ces outils a permis de regrouper, au même endroit, toutes les informations en lien avec les élèves ayant accès à des services complémentaires, tout en permettant également de maximiser le temps, afin d'offrir davantage de services complémentaires aux élèves.

Conclusion

En conclusion, grâce à cette recherche, quelques stratégies de gestion et modèles d'offre de services complémentaires, à l'ère du numérique, ont été identifiés! Afin de les découvrir, nous vous invitons à visiter le site web de l'École Branchée où le rapport, dans son entièreté, a été publié (<https://ecolebranchee.com/transformer-services-complementaires-ere-numerique/>)! Nous vous invitons également à lire le « Rapport ÉVA — Équité et valeur ajoutée dans les usages du numérique pour l'enseignement et l'apprentissage » (CTREQ, 2022) (https://www.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2022/10/CTREQ-Rapport-EVA_VF-6.pdf) qui recommande « 5. Le numérique, vers des services complémentaires aux élèves hybrides et à distance pour assurer leur accessibilité » qui vous aidera à réfléchir à la question suivante : Quel modèle d'offre de services complémentaires à l'ère du numérique pourrait maximiser les services offerts aux élèves fréquentant notre centre de services scolaire/commission scolaire/établissement ? d'enseignement?

Sous la direction de:

Emmanuel Poirel, professeur, Université de Montréal

Rana Naimi, candidate au doctorat, Université de Montréal

Références

- Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). (2022). *Rapport ÉVA — Équité et valeur ajoutée dans les usages du numérique pour l'enseignement et l'apprentissage*. https://www.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2022/10/CTREQ-Rapport-EVA_VF-6.pdf
- Gouvernement du Québec. (2018a). *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., Nicole, M.-C., Beaudoin, J., Bérubé Daigneault, J., Monette, J. et Masse Lamarche, M.-H. (2023). *Gestion de la transformation de l'offre de services complémentaires dans les centres de services scolaires à l'ère du numérique*. <https://ecolebranchee.com/transformer-services-complementaires-ere-numerique/>