

Le bulletin du

De la théorie à la pratique

La compétence numérique des directions d'établissement d'enseignement du Québec

Michel Lacasse, Ph. D. en administration et politiques de l'éducation

Contexte, enjeux et problématique

Que ce soit par les technologies numériques (TN) elles-mêmes, comment elles sont utilisées ou les enjeux qu'elles génèrent, l'ère du numérique influence, voire transforme les pratiques des directions d'établissements d'enseignement (DÉ). En s'engageant dans la transformation numérique, les systèmes éducatifs contribuent, entre autres, à préparer les individus qui forment la société d'aujourd'hui et de demain. Les DÉ, de par leur rôle et leurs responsabilités, doivent mobiliser leurs habiletés articulées autour de connaissances du domaine des TN, afin d'actualiser leur compétence numérique (CN). Toutefois les attentes envers leurs pratiques et les représentations de leur CN varient.

Ce que nous dit la recherche

Au-delà de l'ancrage disciplinaire ou professionnel de la fonction de DÉ, la CN peut se définir comme « la capacité de repérer, d'organiser, de comprendre, d'évaluer, de créer et de diffuser de l'information par l'intermédiaire de la technologie numérique » (Gouvernement du Canada, 2010, p. 33). Pour le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), la CN est également liée à des obligations citoyennes et juridiques (ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur). Les recherches montrent que la conception de la CN des DÉ varie selon plusieurs facteurs : les référentiels de compétences, les modèles conceptuels, les individus, le rôle des personnes interrogées, ainsi que le contexte organisationnel. Considérant ces variations, notre recherche s'est intéressée à connaître les perceptions des DÉ du Québec envers leur CN et de mesurer leur niveau d'accord envers une représentation de la CN proposée (Lacasse, 2025).

Principaux résultats

L'analyse documentaire de référentiels de compétences professionnelles des DÉ de différents pays indique que la CN des DÉ couvre à la fois des aspects relatifs à la pédagogie et à l'administration, en cohérence avec les attentes légales, telle que décrite dans la Loi sur l'instruction publique (Lacasse et Héon, 2024). Cette analyse révèle également la grande étendue des connaissances et des habiletés associées à la CN. Les DÉ interrogées confirment cette diversité et précisent comment se décline leur CN (Lacasse et Héon, sous presse).

L'analyse des entretiens menés auprès des DÉ nous a permis de créer 160 énoncés de compétences. Ces derniers ont été regroupés en 11 capacités (dont gérer les ressources financières, technologiques ou humaines, utiliser ou comprendre les TN, apprendre et modéliser leurs utilisations, etc.), lorsqu'ils faisaient référence à un même sujet et en connaissances précisant pourquoi, quand et comment faire appel à la CN. Ces énoncés regroupés représentent un devis de compétence de la CN, ce type de devis étant une « façon de présenter une compétence, en en spécifiant les principaux éléments » (Lasnier, 2000, p. 482).

Afin de connaître le niveau d'accord envers le devis de la CN proposé, les 160 énoncés créés ont été soumis aux DÉ précédemment interrogées (Lacasse et Héon, sous presse). Ce faisant, 46 énoncés du devis ont atteint un consensus élevé, et 96 un consensus modéré. Nous présentons ici certains des énoncés qui ont obtenu les consensus les plus élevés. « Utiliser les TN pour communiquer » est celui qui a obtenu le plus haut niveau de consensus.



Tous les énoncés relatifs à la capacité à « Utiliser des TN » (ex., Utiliser des méthodes et des TN de gestion des données) et ceux pour « Soutenir l'utilisation des TN » (ex., Guider vers le soutien) sont ceux qui ont atteint le plus haut niveau de consensus parmi ceux proposés. Ceux qui ont trait à apprendre au sujet des TN (ex., Connaître ses besoins d'apprentissage et ceux du personnel relatif aux TN) font également consensus en grande proportion (50 %). Notons aussi que si « Gérer les ressources financières » a fait l'objet d'un consensus modéré, entre autres, puisque ces aspects sont principalement gérés par les instances administratives des CSS. Finalement le non-consensus envers certains énoncés, quant à lui, révèle également que certaines pratiques sont pertinentes, mais peuvent être déléguées à d'autres membres du personnel (collègue DÉ, direction adjointe, membre du CSS, enseignant, etc.).

Pistes de réflexion et d'action

Les DÉ sont appelées à agir en contexte de transformation numérique. La présente recherche offre des pistes de réflexion susceptibles d'inspirer la rédaction de futurs référentiels de compétences et les responsables de leur formation initiale et continue, et ce, tant dans les universités que dans les organisations scolaires. Par exemple, des démarches menant à utiliser des TN, dont des technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle, ou le soutien à leurs utilisations, pourraient trouver preneur auprès des DÉ, considérant le haut niveau de consensus à l'égard de cet aspect de leur CN. De plus, de futures recherches pourraient s'intéresser à la manifestation des énoncés du devis de compétence de la CN en contexte de pratique. Enfin, considérant le rythme auquel les TN se développent, continuer de s'intéresser à leurs influences sur la fonction des DÉ demeure essentiel. Ce suivi, s'il est accompagné de mises à jour des référentiels de compétences, permettra de mieux répondre aux besoins de formation actuels et futurs des DÉ (Lacasse et al., 2026).

Sous la direction de :

Emmanuel Poirel, professeur, Université de Montréal

Rana Naimi, Ph. D. en Sciences de l'éducation, Université de Montréal

Karyne Gamelin, professeure, Université de Sherbrooke

Références

Ce bulletin est inspiré de la thèse de doctorat suivante :

Lacasse, M. (2025). Compétence numérique des directions d'établissement d'enseignement du Québec : analyse des référentiels, perceptions des acteurs et consensus sur le devis de compétence élaboré [thèse de doctorat, Université Laval]. 198 pages. <https://corpus.ulaval.ca/entities/publication/40acf15a-61f5-4487-9b18-73b8ca6c76f2>

Autres références

Lacasse, M. et Héon, L. (sous presse). Consensus des directions d'établissement d'enseignement du Québec envers un devis de compétence numérique requise à l'égard des technologies numériques. *Revue canadienne de l'éducation*.

Lacasse, M. et Héon, L. (sous presse). Perceptions des directions d'établissement d'enseignement du Québec envers leur compétence numérique. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*.

Lacasse, M. et Héon, L. (2024). Référentiels de compétences professionnelles de directions d'établissement d'enseignement et technologies numériques : une analyse documentaire, structurale et sémantique. *Revue canadienne en administration et politique de l'éducation*, (204), 127-157. <https://doi.org/10.7202/1111529ar>

Lacasse, M., Poirel, E., Huot, A., Gélinas-Proulx, A. et Bouchamma, Y. (2026). Élaboration d'un référentiel de compétences pour les directions scolaires au Québec. Dans S. Mallard, R. DECRET-ROUILLARD et G. RÉTO (dir.), *Former les directions d'établissement scolaire. Regards croisés sur la professionnalisation*. DeBoeck

Lasnier, F. (2000). *Réussir l'approche par compétences*. Guérin.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur. (2019). *Cadre de référence de la compétence numérique*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/education/Numerique/Cadre-reference-competece-num.pdf>

