

# **Repenser la formation des directions d'établissement d'enseignement**

France Gravelle

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
gravelle.france@uqam.ca

Marie-Hélène Masse-Lamarche

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
masse\_lamarche.marie-helene@uqam.ca

Julie Monette

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
monette.julie@uqam.ca

Caroline Gagnon

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
gagnon.caroline.3@uqam.ca

Louis-Philippe Lachance Demers

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
lachance\_demers.louis-philippe@courrier.uqam.ca

Mallory Schaub (discutante)

Université de Genève, Genève, Suisse,  
mallory.schaub@unige.ch

## Résumé

L'époque actuelle est caractérisée par l'essor fulgurant des technologies, une situation qui n'est pas sans conséquence pour l'éducation : elle vient modifier les missions éducatives des systèmes scolaires qui doivent, en retour, évoluer afin de répondre aux besoins des apprenants. Pour mettre en marche le changement de façon durable, un « agir ensemble » est impératif. La transition numérique est une responsabilité partagée entre les acteurs du domaine éducatifs et les directions d'établissement d'enseignement sont invitées à jouer un rôle clé dans ce processus. Toutefois, elles n'ont pas nécessairement été formées dans l'esprit de s'acquitter des nouveaux rôles qui découlent de l'implantation du numérique. En prenant l'exemple du Québec pour réfléchir à ces enjeux, ce symposium propose un regard croisé quant au rôle des directions d'établissement d'enseignement en contexte d'implantation du numérique et à la mise en œuvre du *Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur* (PAN) du ministère de l'Éducation du Québec. La transition numérique s'implante principalement à partir du PAN au sein du système scolaire québécois, document constitué d'un ensemble de mesures visant à soutenir cette transition, rédigé en 2018 sous l'initiative du Gouvernement du Québec. Si les directions d'établissements doivent s'acquitter de nouveaux rôles dans le cadre de l'implantation du numérique et de la mise en œuvre de PAN, elles les exécutent toutefois sans avoir profité au préalable d'une formation universitaire aux cycles supérieurs ayant directement adressé les enjeux liés à la gestion du numérique et au développement de la compétence numérique. Dès lors, l'objectif de ce symposium vise à répondre à la question suivante : comment pouvons-nous repenser la formation initiale aux cycles supérieurs, et la formation continue, des directions d'établissement d'enseignement en contexte d'implantation du numérique? Pour réfléchir à cette question, des dispositifs d'accompagnement et de formation sont présentés, afin de voir comment ils peuvent soutenir les directions d'établissement d'enseignement. De plus, les théories entourant les concepts du leadership transformationnel et du leadership pédagogique sont mobilisées pour en dégager leur pertinence en contexte d'implantation du numérique, et ce, en prenant appui sur la recherche scientifique. Ainsi, ce symposium s'inscrit dans le 2<sup>e</sup> axe du congrès en interrogeant les modes « d'agir ensemble » déployés par les directions d'établissement d'enseignement en contexte de transition numérique. Prenant appui sur un dialogue entre la recherche scientifique et la pratique professionnelle, les quatre communications de ce symposium abordent, respectivement, un dispositif innovant d'autoformation destiné aux directions d'établissement d'enseignement, un dispositif de co-développement professionnel à

visée de recherche, les résultats d'une recherche menée auprès des directions d'établissement d'enseignement visant à parfaire nos connaissances et à favoriser le partage d'expérience en lien avec la gestion de l'implantation du numérique, et finalement, il propose la perspective du ministère de l'Éducation du Québec pour comprendre comment se pilote l'implantation du numérique au sein d'un système éducatif.

### **Abstract**

The current era is characterized by the rapid development of technologies, a situation which has consequences for education: it modifies the educational missions of school systems which must, in turn, evolve in order to meet learners' needs. To induce change in a sustainable way, "acting together" is essential. The digital transition is a shared responsibility between the actors of the education sector and school principals are invited to play a key role in the process. However, they were not necessarily schooled in the spirit of fulfilling the new roles that arise from this shift to digital. Using the example of Quebec to reflect on these issues, this symposium offers a perspective on the role of school principals in the context of the shift to digital and the implementation of the Digital Action Plan for Education and Higher Education (DAP) of the ministère de l'Éducation du Québec. Within the Quebec school system, the shift to digital is mainly being implemented through the DAP, a document consisting of a set of measures to help bring about this transition which was drafted in 2018 under the initiative of the Government of Quebec. While school principals have to take on new roles in the context of the digital shift and the implementation of the DAP, they must carry them out without previous graduate level university training on how to address the challenges posed by digital management and the development of the digital skill. Therefore, this symposium aims to answer the following question: how can we rethink the initial training of school principals at the graduate level and continuing education in the context of digital implementation? To reflect on this issue, support and training measures are presented to see how they can assist school principals. In addition, theories on the concepts of transformational leadership and techno-pedagogical leadership are called upon to identify their relevance in the context of digital implementation, based on scientific research. Thus, this symposium falls within the 2nd axis of the congress by examining the ways of "acting together" deployed by school principals in the context of the digital shift. Building on a dialogue between scientific research and professional practice, the four contributions of this symposium address, respectively, an innovative self-paced learning course intended for school principals, a professional co-development device for research purpose, the results of research carried out with school

principals aiming to improve our knowledge and promote the sharing of experience relating to digital implementation management, and finally, it offers the perspective of the ministère de l'Éducation du Québec to understand how the digital implementation is being achieved within an education system.

### **Mots-clés**

Formation et usage du numérique, création de dispositifs de formation, création de dispositifs d'accompagnement, leadership, compétence professionnelle

### **1.1. Mise en contexte**

Depuis le début du siècle, l'essor fulgurant des technologies est venu redéfinir les missions éducatives de l'institution scolaire, un phénomène qui n'est pas sans s'accompagner de nombreux défis. Les mutations contemporaines à l'échelle mondiale, sous l'impulsion des technologies, amènent avec elles des enjeux sur les plans économiques et sociaux. On observe, notamment, que la révolution numérique est venue redéfinir le marché de l'emploi, ce qui influence par rebond les systèmes éducatifs. Aux inégalités sociales déjà présentes se conjuguent désormais des inégalités numériques et des questionnements se font entendre en matière de cybersécurité et de l'utilisation éthique du numérique. L'ère dans laquelle nous nous inscrivons exige que soient développées chez les apprenants de nouvelles compétences et on assiste, dès lors, à une transformation de leurs besoins de formation. Parallèlement, le numérique s'est aussi mis au service de l'éducation et est devenue une source d'innovation. De façon progressive, une nouvelle gamme de possibilités pédagogiques voit le jour et des modalités d'enseignement émergentes rendent possible le fait de rejoindre un plus grand nombre d'apprenants.

Afin de s'adapter aux réalités actuelles et de pouvoir tirer pleinement profit des avantages offerts par le numérique, l'éducation doit pouvoir se moderniser pour qu'elle puisse assurer la réussite du plus grand nombre et soutenir une intégration réussie des apprenants dans le monde de demain. Cette idée a d'ailleurs pris tout son sens dans la foulée de la pandémie de la COVID-19 où les systèmes éducatifs ont dû rapidement emprunter un virage numérique alors que les établissements d'enseignement ont limité, voire interrompu, l'enseignement en présentiel. La situation est venue renforcer l'idée suivant laquelle un « agir ensemble » mobilisant tous les acteurs du domaine éducatif est plus important que jamais, car l'implantation du numérique est une responsabilité partagée entre ces derniers. Dans ce cadre, les directions d'établissement d'enseignement jouent un rôle clé, s'agissant non seulement

d'instaurer les conditions nécessaires au déploiement du numérique, mais aussi de favoriser au sein des équipes-écoles un climat collaboratif où l'accent est mis sur les pratiques novatrices. Elles sont d'ailleurs reconnues comme étant un facteur qui favorise la transformation numérique au sein des établissements d'enseignement (Gravelle *et al.*, 2020). Pour ainsi dire, elles sont la pierre angulaire de la mise en marche d'un « agir ensemble » encourageant le changement.

Toutefois, elles n'ont pas nécessairement été formées dans l'esprit de s'acquitter de ces rôles émergents, phénomène à géométrie variable qui s'observe sur le plan international (Gravelle *et al.*, 2021). En prenant l'exemple du Québec, nous constatons que les directions d'établissement d'enseignement, dont le diplôme sanctionnant leur fonction s'acquière aux cycles supérieurs universitaires, ne profitent pas d'une formation initiale suffisamment axée sur la gestion du numérique et sur le leadership qui doit être mis en œuvre dans ce contexte. Dès lors, il importe de repenser l'offre de formation, d'accompagnement et de développement professionnels, afin qu'elle puisse correspondre à leurs besoins. Ce symposium propose de prendre l'exemple du système éducatif québécois pour amorcer une réflexion quant à ces enjeux, soit à travers la mise en exergue d'un regard croisé sur le rôle des directions d'établissement d'enseignement en contexte d'implantation du numérique et la mise en œuvre du *Plan d'action numérique et en enseignement supérieur* (PAN) du ministère de l'Éducation du Québec. Ainsi, comment pouvons-nous repenser la formation initiale aux cycles supérieurs, et la formation continue, des directions d'établissement d'enseignement en contexte d'implantation du numérique?

## **1.2. L'implantation du numérique au Québec**

Les mutations qui affectent les systèmes éducatifs à l'échelle mondiale ont influencé les décideurs politiques québécois à initier un vent de changement en 2018 qui s'est concrétisé par l'adoption du PAN (Gouvernement du Québec). De façon spécifique, c'est à travers 33 mesures que sont ancrées des orientations visant l'instauration d'un environnement assurant le déploiement du numérique à visée pédagogique, l'exploitation optimale des possibilités du numérique améliorant et diversifiant les pratiques en lien avec l'enseignement et l'apprentissage, et finalement, la mise en œuvre soutenue du développement de la compétence numérique (Gouvernement du Québec, 2018).

L'intégration du numérique en éducation est venue modifier les rôles et tâches qui incombent aux directions d'établissement d'enseignement québécois qui doivent, notamment, veiller à la

bonne mise en œuvre des principes inscrits au sein du PAN. Au Québec, la formation initiale des directions d'établissements d'enseignement s'effectue dans le cadre d'un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en gestion de l'éducation. Les programmes universitaires sont construits à la lumière du référentiel de compétences professionnelles *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement* (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport [MELS], 2008). Toutefois, ce document ne fait pas mention de la gestion du numérique et n'a pas non plus été idéalisé au regard de la compétence numérique.

Conséquemment, les programmes de formation destinés aux directions d'établissement, chapeautés par un référentiel qui nécessite une actualisation eu égard à l'évolution du système éducatif, ne tiennent pas systématiquement compte des enjeux liés à l'implantation du numérique. Ceci renforce l'importance de mener une réflexion sur la formation initiale des directions d'établissement d'enseignement, mais aussi quant à une adaptation de l'offre au niveau de la formation continue pour soutenir le développement professionnel de ceux déjà en poste. À ce sujet, certaines initiatives récentes permettent d'entamer un processus réflexif.

Depuis peu, des interventions ministérielles québécoises sont venues mettre en lumière les pratiques professionnelles mobilisées par les directions d'établissement d'enseignement en contexte d'implantation du numérique. Elles découlent notamment des efforts qui ont été déployés en contexte de COVID-19, situation qui a eu pour conséquence d'accélérer la mise en action de certaines mesures déjà inscrite au sein du PAN. En effet, le réseau de l'éducation québécois a dû se familiariser rapidement avec une gamme d'outils numériques et faire preuve d'innovation pédagogique, afin de déployer des modes d'enseignement à distance, et ce, dans le but de poursuivre la scolarisation des élèves alors que les établissements d'enseignement primaire et secondaire ont dû partiellement ou complètement fermer. Par la suite, et afin de pérenniser les acquis pédagogique numériques développés dans ce cadre, des projets-pilotes « prévention » ont vu le jour. Ces derniers ont été soutenus par différents dispositifs qui ont permis de poser un regard sur les pratiques existantes, comme par exemple, la mise en place d'occasions d'échanges et de pratiques collaboratives, d'une communauté de pratiques professionnelles et de groupes de travail alliant praticiens et chercheurs. Dans un autre ordre d'idées, une littérature scientifique, qui souligne la pertinence de certaines postures de leadership en contexte d'implantation du numérique, constitue une base riche pour repenser la formation des directions d'établissement d'enseignement.

### **1.3. Ancrage théorique : les concepts du leadership transformationnel et du leadership pédagonumérique**

Les concepts de leadership transformationnel et de leadership pédagonumérique s'avèrent des avenues pertinentes pour soutenir l'implantation du numérique. Le premier construit a été initialement idéalisé par le sociologue politique James McGregor Burns en 1978, et modélisé en profondeur quelques années plus tard par Bernard M. Bass en 1985 (cités dans Northouse, 2021). Il renvoie à un processus à travers lequel certains leaders inspirent leurs subordonnés dans le but d'accomplir de grandes choses, en s'adaptant à leurs besoins et à leurs motivations, en considérant les aspects émotionnels et éthiques mis en jeu, et ce, à partir d'une posture humaniste (Northouse, 2021). Une recherche récente a mis en lumière l'intérêt du leadership transformationnel chez les directions d'établissement d'enseignement en contexte d'implantation du numérique. En effet, suivant les conclusions de l'étude de Gravelle *et al.* (2020), l'adoption de la posture du leadership transformationnel est identifiée comme facteur favorisant l'adaptation des pratiques d'enseignement et d'apprentissage au sein d'un établissement d'enseignement, alors qu'inversement, un manque de leadership transformationnel peut nuire à l'implantation du numérique.

Le second concept, le leadership pédagonumérique, renvoie de prime abord à la notion de « pédagonumérique » qui a fait son apparition au sein de la littérature de façon beaucoup plus récente. Ce terme, désignant dans son sens large les méthodes d'enseignement et d'apprentissage intégrant le numérique, profite d'un engouement depuis son insertion au sein du PAN en 2018 (Gouvernement du Québec). Le leadership pédagonumérique est un concept dont les contours ne sont pas, à ce jour, clairement délimités. Néanmoins, certaines recherches l'ont mobilisé, afin de comprendre en quoi il peut appuyer l'implantation du numérique au sein des établissements d'enseignement. D'une part, selon Gravelle *et al.* (2020), le leadership pédagonumérique peut s'incarner à travers le fait d'être un exemple pour l'équipe-école en ayant recours soi-même au numérique dans sa pratique professionnelle quotidienne. Ceci permet d'influencer positivement son utilisation auprès des membres d'une équipe-école et d'assurer une cohérence avec ce qui est attendu de ces derniers pour amorcer la transition numérique. D'autre part, suivant la pensée de Gravelle *et al.* (2021), on remarque que l'exercice du leadership pédagogique passe par différentes stratégies de gestion : transformer ses pratiques de gestion, afin qu'elles s'arriment avec l'implantation du numérique, modéliser l'utilisation des outils, plateformes et applications utilisés au sein de l'équipe-école, mettre en valeur de la plus-value pédagogique de l'utilisation du numérique et incarner soi-même le

changement. Ainsi, le concept de leadership pédagonumérique constitue une piste prometteuse pour l'analyse des pratiques de gestion et des stratégies mobilisées dans le cadre de l'implantation du numérique au sein des établissements d'enseignement.

#### **1.4. Réfléchir et dialoguer aux croisements de la recherche scientifique et de la pratique professionnelle**

Ce symposium propose des communications offrant un regard, chacune à leur manière, sur les enjeux qui entourent le rôle des directions d'établissements d'enseignement et des membres du personnel scolaire en contexte d'implantation du numérique au Québec, et ce, afin d'amorcer une réflexion quant à l'actualisation de leur formation aux cycles supérieurs. Soulignons qu'il profite de l'expertise professionnelle de Mallory Schaub, responsable du *Pôle de Soutien à l'Enseignement et l'Apprentissage* de l'Université de Genève. Spécifiquement, son rôle est de fournir du soutien aux facultés, aux professeurs et aux directions de programme, notamment en matière de développement de la formation universitaire. Discutante du symposium, l'expertise de Mallory Schaub en évaluation de programme permet un regard différencié sur les enjeux entourant l'actualisation de la formation des directions d'établissements d'enseignement.

Dans l'esprit de proposer un dialogue entre la recherche scientifique et la pratique professionnelle orienté par l'idée d'une analyse des modes d'« agir ensemble » chez les directions d'établissement d'enseignement, ce symposium expose d'une part des données empiriques qui pourront être saisies par les praticiens et présente d'autre part la perspective de ces acteurs pour nourrir les initiatives de recherche. Nous verrons ainsi comment un dispositif d'autoformation innovant, porté par le numérique, peut favoriser le développement du leadership pédagonumérique chez les acteurs concernés. Nous nous pencherons ensuite sur la pertinence d'un dispositif de co-développement professionnel à visée de recherche, soit la communauté de pratiques professionnelles, pour favoriser les échanges collaboratifs. Puis, nous entrerons au cœur d'une recherche dont l'objectif vise à affiner les connaissances et à favoriser le partage d'expériences en lien avec les pratiques professionnelles et les stratégies de gestion utilisées par les directions d'établissement d'enseignement en contexte d'implantation du numérique. Finalement, à partir de la perspective du ministère de l'Éducation du Québec, nous verrons comment se pilote concrètement l'implantation numérique au sein du système éducatif québécois.

## Références bibliographiques

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](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](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/Rapport-implantation-numerique.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 pédagonumérique : rapport de l'accompagnement des gestionnaires dans le projet-pilote « prévention »*. Université du Québec à Montréal, Département d'éducation et pédagogie.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. (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](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/07-00881.pdf)

Northouse, P.- G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9e éd.). SAGE Publications.

# Formation autoportante *Gestion et leadership* *pédagonumérique*

France Gravelle

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
gravelle.france@uqam.ca

Marie-Hélène Masse-Lamarche

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
masse\_lamarche.marie-helene@uqam.ca

Julie Monette

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
monette.julie@uqam.ca

Caroline Gagnon

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
gagnon.caroline.3@uqam.ca

Louis-Philippe Lachance Demers

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
lachance\_demers.louis-philippe@courrier.uqam.ca

## **Résumé**

En contexte de transformation numérique des systèmes éducatifs, les directions d'établissement d'enseignement sont invitées à jouer un rôle clé : elles doivent instaurer les conditions nécessaires à son déploiement et à sa pérennisation. Cependant, ces acteurs n'ont pas été nécessairement formés pour s'acquitter des rôles émergents qu'ils doivent assumer dans ce cadre. Dans le but de répondre aux besoins de formation des directions d'établissement d'enseignement, une formation autoportante, intitulée *Gestion et leadership*

*pédagonumérique*, a été développée. Dès lors, cette communication présente le contexte entourant la création de la formation autoportante, en cernant la façon suivant laquelle cette dernière prend appui sur les besoins de formation de directions d'établissement d'enseignement, sur les données issues de la recherche et sur le système scolaire québécois. Elle propose ensuite une description détaillée de la formation. Finalement, elle discute les apports pédagogiques d'un tel dispositif de formation (consolidation de compétences en gestion, familiarisation avec des outils numériques) tout en soulignant les perspectives de recherches futures qu'il rend possibles.

### **Abstract**

In the context of the digital transformation of education systems, school principals are called upon to play a key role: they must create the conditions necessary for its deployment and sustainability. However, these actors have not necessarily been trained to fulfill the emerging roles they must assume in this context. In order to meet school principals' need, the self-paced learning course entitled *Gestion et leadership pédagonumérique* has been developed. Thus, this contribution presents the context surrounding the development of this self-paced learning course, identifying how it is based on school principals' needs, on research data and on Quebec school system. It then provides a detailed description of the self-paced learning course. Finally, it discusses the pedagogical contributions of such a training device (consolidation of management skills, familiarization with digital tools) while highlighting the prospects for future research.

### **Mots-clés**

Création de dispositifs de formation, formation et usage du numérique, interactions individuels/collectif, formation continue, leadership

## **1. La formation autoportante *Gestion et leadership pédagonumérique* : une initiative en réponse aux besoins de formation des directions d'établissement d'enseignement**

L'ère dans laquelle nous nous inscrivons est caractérisée par l'évolution numérique des systèmes éducatifs. Dans ce cadre, les directions d'établissement d'enseignement ont notamment pour rôle de favoriser l'exercice de pratiques novatrices, dont celles en lien avec l'implantation du numérique. Au sein des établissements d'enseignement, la transition numérique est une responsabilité partagée entre tous les acteurs du domaine éducatif, mais il

revient aux directions d'établissement d'enseignement d'instaurer les conditions nécessaires à son déploiement et à sa pérennisation. En effet, puisque les directions d'établissement d'enseignement sont capables d'encourager l'adoption du changement par les membres d'une équipe-école, elles sont reconnues comme étant un facteur qui appuie la transition numérique d'un établissement d'enseignement (Gravelle *et al.*, 2020). Toutefois, elles n'ont pas été systématiquement formées aux enjeux liés aux nouveaux rôles qu'elles doivent assumer, phénomène qui s'observe au Québec comme ailleurs. Sur la base de ces constats, une formation autoportante axée sur le perfectionnement professionnel des directions d'établissement d'enseignement a vu le jour.

Cette communication contribue à une réflexion entourant la formation continue des directions d'établissement d'enseignement. En prenant appui sur un ancrage contextuel québécois et sur les conclusions d'une recherche récente (Gravelle *et al.*, 2020), son intention est de présenter la formation autoportante *Gestion et leadership pédagonumérique* qui a été conçue dans le but de soutenir les directions d'établissement d'enseignement, mais aussi les gestionnaires scolaires, à s'acquitter des rôles inhérents à l'implantation du numérique. En guise de conclusion, les apports d'un tel dispositif de formation sont discutés pour en cerner leur portée pédagogique, et des perspectives de recherches futures pouvant donner suite à cette initiative innovante sont esquissées.

### **1.1. Ancrage contextuel entourant la formation autoportante *Gestion et leadership pédagonumérique***

Au Québec, la formation initiale des directions d'établissement d'enseignement s'effectue dans le cadre d'un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en gestion de l'éducation. Afin d'élaborer leur cursus, les programmes des universités doivent se baser sur le référentiel de compétences professionnelles qui s'intitule *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement : les orientations et les compétences professionnelles* (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport [MELS], 2008). Ce référentiel, qui a été rédigé il y a plus d'une dizaine d'années, ne fait pas mention de la gestion du numérique et n'a pas non plus été idéalisé au regard de la compétence numérique, ce qui fait en sorte que les programmes de formation destinés aux directions d'établissement ne tiennent pas nécessairement compte des enjeux liés à l'implantation du numérique. Ainsi, un complément à la formation universitaire des directions d'établissement d'enseignement se présente comme

une façon de consolider les acquis qui n'ont pu être initialement développés, tout en accompagnant ceux déjà en poste.

Le document ministériel valorise justement la formation continue, qui est vue comme une façon de mettre à jour les compétences nécessaires à l'exercice du métier eu égard à l'évolution que connaît ce dernier. En effet, il stipule qu'une direction d'établissement d'enseignement doit s'impliquer dans un processus de développement professionnel, soit « en s'engageant dans une démarche de formation continue lui permettant de maintenir la compétence nécessaire à l'accomplissement de ses fonctions » (MELS, 2008, p. 41). Ce faisant, il importe d'offrir aux directions d'établissement d'enseignement une formation continue pertinente qui tient compte de l'évolution de leur rôle et de leurs tâches.

Pour réfléchir à cette question, une recherche récente (Gravelle *et al.*, 2020) a identifié les besoins de formation des directions d'établissement d'enseignement en contexte d'implantation du numérique (Gravelle *et al.*, 2020). À partir du point de vue des acteurs concernés, les conclusions de l'étude suggèrent qu'une formation en lien avec la gestion du numérique favoriserait le développement de la compétence numérique chez les directions d'établissement d'enseignement, et ce, tout en les aidant à s'acquitter de leurs tâches dans le cadre de la transition numérique. De plus, les participants à la recherche soulignent que la mise en place d'un plan d'action numérique par établissement d'enseignement est nécessaire à la bonne mise en œuvre de l'implantation numérique, ce qui n'est pas sans s'accompagner d'un besoin de soutien pour mener à bien l'élaboration d'un tel plan.

Dès lors, à lumière des constats de l'étude de Gravelle *et al.* (2020), la formation autoportante *Gestion et leadership pédagonumérique* voit le jour sous l'initiative de la professeure-chercheure titulaire France Gravelle et du ministère de l'Éducation du Québec. Dans la province, la transition numérique est chapeautée par le *Plan d'action numérique et en enseignement supérieur* (PAN) (Gouvernement du Québec, 2018), document comportant un ensemble de mesures qui assurent le déploiement du numérique, l'exploitation optimale de possibilités qu'il offre et la mise en œuvre soutenue du développement de la compétence numérique. Ainsi, la formation autoportante *Gestion et leadership pédagonumérique* vise notamment la consolidation, chez les directions d'établissement d'enseignement, des compétences nécessaires à la mise en œuvre des mesures inscrites au sein du PAN. Faisant appel à différentes théories du leadership, notamment le leadership authentique, le leadership transformationnel et le leadership pédagonumérique, elle offre une réflexion quant à la façon

dont une direction d'établissement d'enseignement peut instaurer un climat valorisant un « agir ensemble » capable de soutenir la transition numérique.

## **1.2. Présentation du dispositif de formation**

La formation autoportante *Gestion et leadership pédagonumérique* destinée aux directions d'établissement d'enseignement et aux gestionnaires scolaires est offerte gratuitement par le ministère de l'Éducation du Québec. Elle vise à favoriser le développement du leadership pédagonumérique chez les participantes et participants en faisant appel à des pratiques réflexives. Elle a aussi pour objectif de les accompagner dans la création d'un plan d'action numérique pour un établissement d'enseignement. La formation a été développée dans le cadre d'un travail collaboratif entre une équipe de chercheuses et chercheurs, la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), le Carrefour pédagogique et technopédagogique de cette même université et son Service à l'audiovisuel, ainsi que son Vice-rectorat aux systèmes d'information. D'une durée de 30 à 40 heures, elle est accessible en ligne via la plateforme Moodle. À travers sept modules, les participants sont invités à aiguiser leurs connaissances et à développer leur compétence numérique et de gestion en réalisant des activités d'apprentissage mobilisant des webinaires, des diaporamas, de la littérature variée et des plateformes virtuelles. Certains modules comportent également des activités facultatives ayant pour objectif d'inviter les participants à approfondir les thèmes à l'étude. Des outils sont également mis à leur disposition, tels des tableaux à télécharger ou bien un canevas pour l'élaboration du plan d'action numérique. Les activités d'apprentissage proposées dans le cadre de chacun des modules se concluent par des exercices d'autoréflexion et de consolidation des acquis. Les prochaines lignes exposent un bref aperçu des contenus de la formation autoportante.

Le premier module, qui se nomme « Leadership authentique », souligne la pertinence de ce type de leadership en contexte d'implantation du numérique. Son objectif est d'inciter les directions d'établissement d'enseignement et les gestionnaires scolaires à adopter une posture critique vis-à-vis leurs décisions, choix et actions, à développer et/ou améliorer leur leadership authentique, et à devenir un modèle pédagonumérique. Le second module se nomme « Les quatre dimensions du leadership transformationnel ». Il propose la théorie du leadership transformationnel qui est présentée comme cadre d'analyse pour comprendre comment s'implante et se gère le numérique au sein d'un établissement d'enseignement. Les participants pourront, en plus de développer et d'améliorer leur leadership transformationnel, comprendre comment favoriser le travail en réseaux et les échanges, comment faciliter la mise

en œuvre de projets-pilotes, et finalement, comment encourager le développement de la compétence numérique. Le troisième module, s'intitulant « Pratiques de leadership transformationnel en contexte d'implantation du numérique », vise à faire découvrir aux participants les pratiques liées au leadership transformationnel en contexte d'implantation du numérique dans un établissement d'enseignement. Il a pour objectifs d'aider les participants à instaurer une culture de collaboration et d'expérimentation au sein de leur équipe-école, et de les aider à impliquer les enseignants dans les prises de décisions et dans le processus d'implantation du numérique.

Le quatrième module, nommé « Pratiques de mobilisation du milieu éducatif », brosse le portrait des pratiques de mobilisation des milieux éducatifs dans le cadre de l'implantation du numérique en invitant les participants à réfléchir quant à la préparation et au le pilotage du changement. Le cinquième module s'intitule « Vers la transformation numérique de l'établissement d'enseignement ». Il présente en quoi consiste la transformation numérique d'un l'établissement d'enseignement en invitant les participants à s'approprier le PAN, à construire une vision collective et à avoir des référents communs ainsi qu'à transformer les pratiques pédagogiques des enseignants. Le module six se nomme « Gestion stratégique ». Il vise à faire découvrir les pratiques de gestion de l'implantation du numérique, soit plus précisément celles liées à la gestion stratégique. Ainsi, il a pour but d'inviter les directions d'établissement d'enseignement à utiliser des outils de planification et de suivi ainsi qu'à réaliser une reddition de comptes. Le 7<sup>e</sup> et dernier module, qui s'intitule « Gestion de l'infrastructure du numérique », vise à sensibiliser les participants à la gestion de l'infrastructure numérique. Il cherche alors à amener les participants à prévoir et à gérer l'infrastructure numérique par l'achat d'outils ou de ressources ainsi qu'à viser l'implantation progressive. Finalement, un module de conclusion invite les participants à remplir une évaluation de la formation, dans le but de recueillir des renseignements pouvant favoriser l'amélioration de certaines de ses composantes. À la fin de ce module, les participants peuvent télécharger l'attestation de formation qui confirme sa complétion.

### **1.3. Discussion sur les apports de la formation autoportante et sur les perspectives de recherches futures**

En s'appuyant sur différentes postures de leadership, puis en exposant les contours des pratiques et stratégies de gestion gagnantes en contexte d'implantation du numérique, la formation autoportante a voulu outiller les directions d'établissement d'enseignement, afin

qu'ils puissent notamment comprendre comment il est possible de mobiliser les acteurs d'une équipe-école vers le déploiement d'un projet d'établissement numérique. Il s'agit d'un élément crucial, car le rôle et les tâches des directions d'établissement d'enseignement se cristallisent autour de la notion même « d'agir ensemble », soit à travers un acte professionnel orienté vers le développement d'un sens collectif, appuyé par l'exercice d'un leadership rassembleur et partagé, porté par une vision commune où les missions éducatives deviennent source d'engagement vers la réalisation, ensemble, d'un projet d'établissement visant la réussite éducative des élèves (MELS, 2008). De plus, le dispositif de formation innovant mobilise des environnements numériques, ce qui permet aux directions d'établissement d'enseignement de connaître certaines plateformes et de se familiariser avec des outils qui pourront éventuellement être réinvestis dans le cadre de leur pratique professionnelle.

La formation autoportante ouvre la porte à des perspectives de recherche futures entourant le rôle des directions d'établissement d'enseignement en contexte d'implantation du numérique, ce qui est tout particulièrement d'intérêt considérant que la littérature scientifique actuelle sur le sujet est encore à l'état embryonnaire. Puisque cette formation est offerte gratuitement à l'ensemble des directions d'établissement d'enseignement et gestionnaires scolaires du Québec, des études à grande échelle pourraient viser la compréhension de la réception par les acteurs d'un tel dispositif de formation. La recherche pourrait également investiguer le processus d'instauration du plan d'action numérique au sein des établissements d'enseignement réalisé à la suite des acquis consolidés dans le cadre de cette formation. Finalement, et de façon plus générale, la formation autoportante permet de nourrir la réflexion quant à une actualisation du référentiel de compétences des directions d'établissement d'enseignement au Québec.

### **Références bibliographiques**

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

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. (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](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/07-00881.pdf)

# Communauté de pratiques et développement professionnel

France Gravelle

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
gravelle.france@uqam.ca

Marie-Hélène Masse-Lamarche

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
masse\_lamarche.marie-helene@uqam.ca

Frédérique Montreuil

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
montreuil.frederique@courrier.uqam.ca

Camille Raunet

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
raunet.camille@uqam.ca

Louis-Philippe Lachance Demers

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
lachance\_demers.louis-philippe@courrier.uqam.ca

## Résumé

Dans la foulée des événements liés à la crise socio-sanitaire de 2020, une expertise pédagogique s'est développée au sein du système scolaire québécois alors que les acteurs du domaine ont dû s'adapter rapidement à des modalités d'enseignement à distance et se familiariser à des nouveaux outils numériques. Le ministère de l'Éducation du Québec a voulu pérenniser les acquis développés dans ce cadre et accompagner le personnel scolaire, plus spécifiquement les directions d'établissement d'enseignement et les gestionnaires scolaires qui ont assuré le déploiement du

numérique. C'est dans cet esprit qu'une équipe de recherche a été mandatée pour mener une étude visant à affiner nos connaissances sur la gestion de l'implantation du numérique en contexte scolaire québécois et favoriser le partage des pratiques professionnelles et stratégies. Cette communication a pour but de présenter une partie des résultats de la recherche *Gestion et leadership pédagonumérique* (Gravelle *et al.*, 2021) qui a mis en place une communauté de pratiques à visée de recherche. À partir des résultats de recherche faisant état de six catégories de stratégies de gestion mobilisées par les participants, la présentation s'efforce de comprendre en quoi la participation à la communauté de pratiques a pu contribuer au développement professionnel des participantes et participants et s'inscrire dans une démarche de formation continue. Globalement, la communication contribue à une réflexion entourant le dispositif de la communauté de pratiques professionnelles comme lieu d'échange collaboratif permettant la mise en action d'un « agir ensemble » capable de cerner les enjeux liés à la pratique professionnelle en contexte d'implantation numérique.

### **Abstract**

In the wake of the events related to the 2020 socio-health crisis, a pedagogical expertise has been developed within the Quebec school system, while players in the field have had to quickly adapt to distance education methods and familiarize themselves with new digital tools. The Quebec Ministry of Education wanted to perpetuate the achievements developed in this context and support school staff, more specifically the school principals and the school administrators who have ensured the deployment of digital technologies. Thus, a research team was mandated to conduct a study whose objectives are to refine our knowledge on the management of the shift to digital in the Quebec school context and to promote the sharing of professional practices and strategies. The purpose of this contribution is to present some of the results of the *Gestion et leadership pédagonumérique* research (Gravelle *et al.*, 2021) which has set up a community of practices for research purposes. Based on the results exposing six categories of management strategies mobilized by participants, the presentation attempts to understand how participation in the community of practices could contribute to the professional development and take part in the in-service learning process. Overall, this presentation contributes to a reflection surrounding the community of practices as a place of collaborative exchange allowing the implementation of an "acting together" capable of identifying the issues related to professional practice in the context of digital technology implementation.

## Mots-clés

Formation et usage du numérique, création de dispositifs d'accompagnement, AE dans le champ de l'accompagnement, communauté de pratique, développement professionnel

## 1. Contexte entourant la mise en place d'une communauté de pratiques professionnelles à visée de recherche

Au Québec, comme ailleurs à l'échelle mondiale, l'urgence socio-sanitaire de 2020 a forcé le réseau de l'éducation à se procurer rapidement des centaines de milliers d'appareils numériques et à innover sur le plan pédagogique, et ce, dans le but de déployer des modes d'enseignement à distance visant la poursuite de la scolarisation des élèves malgré la fermeture partielle ou totale des établissements d'enseignement. On assiste, dès lors, à la réorganisation des pratiques pédagogiques et à la transformation des tâches des acteurs du milieu éducatif. Dans la foulée de ces événements, n'en demeure pas moins qu'une expertise pédagonumérique pouvant être mise à profit de façon durable a pu être développée au sein des établissements d'enseignement.

C'est dans ce contexte que le ministère de l'Éducation du Québec a instauré, durant l'année scolaire 2020-2021, un projet-pilote « prévention ». Concrètement, des équipements audiovisuels ont été déployés dans quinze établissements d'enseignement où des projets numériques à visée pédagogique ont vu le jour, notamment ceux en lien avec de l'enseignement comodal. Pour soutenir et accompagner le personnel scolaire, plus spécifiquement les directions d'établissement d'enseignement et les gestionnaires scolaires qui ont assuré le déploiement des équipements, une équipe de recherche présidée par la professeure-chercheure titulaire France Gravelle a reçu le mandat de mener une étude dont l'objectif vise à 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.

Cette communication présente une partie des résultats issus de la recherche de Gravelle *et al.* (2021), plus particulièrement ceux recueillis dans le cadre d'une communauté de pratiques professionnelles. Elle décrit les stratégies de gestion des directions d'établissement d'enseignement et des gestionnaires scolaires du Québec qui ont implanté le numérique au sein de leur établissement, pour ensuite cerner comment le partage d'expériences professionnelles a pu contribuer au développement professionnel des participants. Tout d'abord, des considérations entourant la communauté de pratiques professionnelles en tant

que concept sont présentées, avant de comprendre comment elle a été utilisée à des fins de recherche.

### **1.1. La communauté de pratiques : un lieu d'échange collaboratif entre praticiens**

La communauté de pratiques émerge du domaine de l'anthropologie cognitive et des sciences de l'éducation, tout en prenant racine au sein de la théorie de l'apprentissage qui avance que l'acquisition de connaissances s'effectue dans le cadre d'une participation à une activité sociale (Lave et Wenger, 1991). C'est ainsi dire que dans le cadre d'une communauté de pratiques, l'apprentissage s'effectue dans l'interaction avec d'autres professionnels et s'inscrit dans le contexte propre à l'activité, là où le partage d'expériences participe au développement professionnel. Selon Brown et Duguid (1991), la communauté de pratiques professionnelles permet de pallier l'inflexibilité de la structure organisationnelle qui régit un environnement de travail, structure qui s'avère parfois limitée pour répondre aux besoins d'innovation d'un milieu. Ainsi, elle favorise l'apprentissage de nouvelles connaissances et encourage les participants à parfaire leur pratique à l'extérieur du cadre organisationnel. Le concept de communauté de pratiques professionnelles gagne en popularité au début des années 2000 et prend un virage managérial. Il devient un outil de résolution de problèmes et est considéré comme un moteur d'innovation au sein des organisations.

Certaines études ont investigué l'intérêt des communautés de pratiques pour le développement professionnel des directions d'établissement d'enseignement, dont celle de Bouchamma *et al.* (2020). Les résultats préliminaires du projet de recherche suggèrent que les rencontres d'une communauté de pratiques virtuelle (eCoP) ont contribué à augmenter les compétences chez les participants, en l'occurrence celles liées à la mise en place d'une communauté d'apprentissage professionnelle au sein de leur milieu, ce qui leur a permis d'apporter des changements concrets sur le terrain. Ce lieu d'échange est ainsi reconnu, selon les auteurs, comme un excellent moyen de développement professionnel, mais aussi de formation continue.

C'est à la lumière de ces principes que la recherche *Gestion et leadership pédagognumérique* mobilise une communauté de pratiques pour en faire un instrument de collecte de données, et ce, tout en profitant de la richesse qu'elle recèle pour le développement professionnel de ses participants. L'étude qualitative a ainsi visé la production de savoirs qui sont susceptibles d'apporter un changement concret dans le milieu de travail et l'amélioration des pratiques

professionnelles. De façon spécifique, vingt-trois (23) participants ont été invités à partager leur expérience d'implantation du numérique à l'occasion de cinq rencontres d'une durée d'une heure trente minutes. Ils ont été sélectionnés sur une base volontaire et occupaient la fonction de direction ou direction adjointe d'un établissement d'enseignement ou de gestionnaire scolaire dans un centre de services scolaire (CSS).

## **1.2. Résultats de la recherche**

Les propos des participants à la recherche émis dans le cadre des rencontres de la communauté de pratiques ont permis de dégager six grands champs d'action au sein desquels se déploient les stratégies de gestion d'implantation du numérique : 1- la planification, 2- la gestion des infrastructures et des ressources, 3- les pratiques de communication, 4- la collaboration, la formation et le soutien, 5- l'exercice du leadership et 6- l'entretien d'une culture d'organisation apprenante.

Le premier champ d'action regroupe des stratégies visant la planification de l'implantation du numérique. Dans ce contexte, les participants identifient la nécessité de planifier selon les préoccupations et les besoins d'un milieu. À titre d'exemple, un gestionnaire scolaire (P1) a expliqué que son CSS a développé une offre de cours d'été en mode asynchrone pour répondre à la réalité spécifique des élèves de son territoire. Les participants ont aussi identifié l'importance d'effectuer cette planification par étapes et de s'assurer en amont que l'environnement de travail est prêt. Finalement, veiller à ce que les enseignants profitent du temps nécessaire à la planification de cours en contexte de classe virtuelle est également une stratégie qui s'est avérée efficace.

Le deuxième champ d'action regroupe des stratégies visant la gestion de l'infrastructure et des ressources humaines et numériques. En ce sens, il est important que l'infrastructure numérique soit adéquate et capable de soutenir les projets d'enseignement numériques. Les équipements doivent être accessibles et déployés de façon à répondre aux besoins du milieu, et ce, afin de soutenir l'implantation du numérique à long terme. À titre d'exemple, un gestionnaire (P1) a sondé directement les enseignants pour connaître les appareils numériques qu'ils préféraient, et une autre (P19) a sollicité l'expertise de techniciens en informatique pour effectuer des tests comparatifs entre différents types d'appareils. Dans un autre ordre d'idées, la gestion des ressources humaines pouvant soutenir l'implantation numérique est à considérer. En ce sens, recourir à des services externes, à des conseillers pédagogiques ou à des enseignants qui ont une expertise pédagonumérique serait des pratiques gagnantes.

Le troisième champ d'action regroupe les stratégies visant les pratiques de communication. En effet, une communication efficace, claire et régulière avec les équipes de directions, l'équipe-école, les élèves et aussi leurs parents favorise l'implantation du numérique. Pour appuyer cette idée, une participante (P21) souligne qu'il est primordial de rappeler aux membres de l'équipe-école les raisons pour lesquelles la transition numérique s'effectue, ce qui favorise l'engagement de ces derniers.

Le quatrième champ d'action regroupe des stratégies visant la collaboration, la formation et le soutien. Selon les propos des participants, il est impératif d'entretenir une culture de collaboration au sein de l'équipe de direction d'un établissement d'enseignement et au sein des CSS. De plus, il s'agit de faire en sorte que cette culture s'étende à tous les membres de l'équipe-école, car la collaboration apparaît comme étant la pierre angulaire de la transition numérique. À cette fin, la valorisation du travail en équipe et la coordination entre les services, afin de co-construire la vision du pédagonumérique, sont des stratégies qui se sont révélées efficaces. Selon le point de vue d'une participante (P21), le partage d'expériences entre collègues est bénéfique, voire même formateur. La co-construction de la vision pédagonumérique passe aussi par une bonne connaissance de son milieu, ce qui s'incarne en restant à l'affût des projets qui se déroulent au sein d'un établissement d'enseignement. Aussi, il s'agit de faire preuve de souplesse quant aux modalités d'implantation du numérique et de ne pas imposer un modèle unique, ce qui peut s'effectuer par des pratiques de différenciation. Finalement, une stratégie de gestion identifiée concerne la mise en place d'une offre de formation pertinente destinée aux enseignants, afin qu'ils puissent développer leur compétence numérique.

Le cinquième champ d'action regroupe des stratégies visant l'exercice du leadership. Dans ce cadre, assumer son leadership en ayant confiance en soi, en ses capacités et en ses connaissances est une stratégie largement mobilisée par les participants. De plus, il est d'importance d'identifier les autres leaders membres de l'équipe-école, afin de partager le leadership. En effet, comme l'indique un participant (P5), le leadership doit être partagé entre plusieurs personnes pour maximiser l'adhésion au projet. Les participants identifient aussi la pertinence d'incarner un leadership pédagonumérique, ce qui passe par le fait de modéliser l'utilisation des outils, des plateformes et des applications, afin de démontrer la plus-value pédagogique de l'utilisation du numérique.

Le sixième et dernier champ d'action regroupe des stratégies visant l'instauration d'une culture d'organisation apprenante au sein des établissements d'enseignement. En fait, il s'agit

d'instaurer une culture où l'apprentissage commun et continu, le questionnement, l'expérimentation, l'engagement pédagogique, les savoirs expérientiels et l'amélioration continue sont valorisés. Dans ce cadre, tous les membres de l'équipe-école sont considérés comme des apprenants. Certains participants identifient le fait de valoriser le développement de sa propre littératie numérique (P5), et de connaître les données issues de la recherche (P21) comme étant des stratégies gagnantes.

### **1.3. Discussion : les apports d'une communauté de pratiques quant au développement professionnel de ses participants**

L'un des objectifs de la recherche de Gravelle *et al.* (2021) était de permettre le partage d'expériences liées à l'implantation du numérique entre les participantes et les participants, ce qui a été atteint par l'instauration d'une communauté de pratiques professionnelles. Dans ce cadre, les participants ont pu mettre en action des pratiques réflexives visant une meilleure compréhension de leur fonction. Dès lors, les communautés de pratiques semblent encourager le développement professionnel des directions d'établissement d'enseignement et des gestionnaires scolaires, ce qui rejoint les constats émis par Bouchamma *et al.* (2020).

Les participants ont majoritairement identifié la collaboration comme étant centrale à l'implantation du numérique. En ce sens, le partage d'expériences entre collègues s'avère essentiel. Il est entendu comme un moteur d'innovation selon leur point de vue, comme le laisse entendre les propos d'une direction d'établissement d'enseignement : « la tâche de direction d'école est complexe et si on peut être amené à travailler ensemble et partager nos pratiques, c'est plus sécurisant, c'est plus formateur et ça nous permet de nous inspirer sur ce que font nos collègues ailleurs » (P21). Dans ce cadre, la communauté de pratiques professionnelles est reconnue comme étant non seulement un espace favorisant l'entraide et le partage, mais aussi un lieu pouvant soutenir la formation continue des participants. De plus, elle se révèle d'autant plus pertinente en contexte de transition numérique. Selon les participants, le virage pédagonumérique gagne à être co-construit entre tous les acteurs du milieu scolaire. Ceci renforce l'intérêt d'effectuer une co-construction de sens quant aux stratégies de gestion gagnantes en contexte de transition numérique, ce que rend possible une communauté de pratiques professionnelles.

#### **Références bibliographiques**

Bouchamma, Y., Basque, M. et Giguère, M. (2020, 14 octobre). *Les eCoP au service du développement professionnel des directions d'écoles pour l'instauration et l'accompagnement des CAP dans leur établissement*. AQPDE.

<https://www.aqpde.ca/2020/10/14/les-ecop-au-service-du-developpement-professionnel-des-directions-decoles-pour-linstauration-et-laccompagnement-des-cap-dans-leur-etablissement/>

Brown, J. S. et Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>

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 pédagogique : rapport de l'accompagnement des gestionnaires dans le projet-pilote « prévention »*. Université du Québec à Montréal, Département d'éducation et pédagogie.

Lave, J. et Wenger., E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.

# Gestion et leadership pédagonumérique

France Gravelle

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
gravelle.france@uqam.ca

Marie-Hélène Masse-Lamarche

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
masse\_lamarche.marie-helene@uqam.ca

Julie Monette

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
monette.julie@uqam.ca

Caroline Gagnon

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
gagnon.caroline.3@uqam.ca

Louis-Philippe Lachance Demers

Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec), Canada,  
lachance\_demers.louis-philippe@courrier.uqam.ca

## Résumé

Cette communication propose les résultats de la recherche intitulée *Gestion et leadership pédagonumérique* (Gravelle *et al.*, 2021) qui a été réalisée en collaboration avec le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ). L'étude a pour objectif principal de décrire le rôle, les pratiques et les stratégies des directions d'établissement d'enseignement et des gestionnaires scolaires qui ont implanté le numérique dans leur établissement au Québec. Elle s'inscrit dans un contexte où il appert de s'intéresser davantage au phénomène de la transition numérique des établissements d'enseignement,

mais aussi au style de leadership qui favorise le changement et la pérennisation des pratiques professionnelles et pédagogiques. Cette étude s'ancre aussi dans un mouvement où il devient nécessaire de repenser les compétences professionnelles des directions d'établissement d'enseignement, afin d'identifier celles requises pour gérer l'implantation du numérique, ce qui affecte par rebond les besoins de formation de ces acteurs. L'étude mobilise le concept de leadership transformationnel (Northouse, 2021), une posture capable de soutenir un « agir ensemble » qui appuie le changement. Dès lors, cette communication vise la présentation et l'analyse d'une partie des résultats de la recherche, soit ceux basés sur les échanges recueillis lors d'entrevues semi-dirigées menées auprès de douze directions d'établissement d'enseignement et questionnaires scolaires. Ces résultats exposent les pratiques et les stratégies de gestion employées dans le cadre d'implantation de projets numériques au sein des établissements d'enseignement. Elles s'articulent autour des trois axes suivants : influencer, accompagner et démontrer son engagement. Ces pratiques et stratégies sont par la suite mises en relief avec les composantes du leadership transformationnel, et ce, en vue de comprendre comment les participants à la recherche ont mis en marche le changement en mobilisant les membres de leur équipe-école.

### **Abstract**

This contribution presents the results of the research titled *Gestion et leadership pédagogique* (Gravelle *et al.*, 2021) which was carried out in collaboration with the Quebec Ministry of Education (MEQ). The main objective of the study is to describe the role, practices and strategies of school principals and school administrators who have implemented digital technologies in their educational institution in Quebec. It takes part of a context where it appears necessary to investigate more the shift to digital phenomenon in educational institutions, but also the leadership style that promotes change and sustainability of professional and educational practices. This study is also anchored in a movement where it becomes of major importance to rethink the professional skills of the school principals in order to identify those required to manage the implementation of digital technology, which in return also affects these actors' training needs. The study mobilizes the concept of transformational leadership (Northouse, 2021), a posture capable of supporting an "acting together" toward change. This contribution aims to present and analyze part of the research results, namely those based on discussions gathered during semi-structured interviews conducted with twelve

school principals and school administrators. These results expose practices and management strategies employed in the implementation of digital projects within educational institutions. They focus on the following three axes: influencing, supporting and demonstrating commitment. These practices and strategies are then contrasted with the components of transformational leadership, in order to understand how the participants in the research set in motion change by mobilizing members of their school team.

### **Mots-clés**

Formation et usages du numérique, AE dans le champ de l'accompagnement, interactions individuels/collectifs, leadership, analyse de pratiques

## **1. Contexte de la recherche *Gestion et leadership pédagogique numérique***

C'est en 2018 que le Gouvernement du Québec s'engage sur la voie de l'innovation et du changement en éducation alors qu'il se dote de son *Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur* (PAN). Ce document, concrétisant les principes de la transition numérique du système éducatif québécois, se déploie à travers un ensemble de 33 mesures encadrées par les trois orientations générales suivantes : 1- soutenir le développement de la compétence numérique des jeunes et des adultes, 2- exploiter le numérique comme vecteur de valeur ajoutée dans les pratiques d'enseignement et d'apprentissage, 3- créer un environnement propice au déploiement du numérique dans l'ensemble du système éducatif (Gouvernement du Québec, 2018).

Partant de l'idée suivant laquelle il revient aux directions d'établissement d'enseignement et aux gestionnaires scolaires de piloter le changement au sein des milieux, le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) a voulu mener une recherche visant à affiner les connaissances et à favoriser le partage d'expériences en lien avec les pratiques professionnelles et les stratégies de gestion mobilisées par ces acteurs en contexte d'implantation du numérique. Il importe de mentionner au passage que le référentiel de compétences attendues des directions d'établissement d'enseignement en vigueur, datant de 2008 (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport [MELS]), ne fait pas mention de la gestion du numérique. Ceci renforce la nécessité d'analyser les pratiques et les stratégies existantes pour d'une part en faire le partage, et pour d'autre part nourrir une réflexion quant à l'actualisation du référentiel de compétences qui cadre l'exercice de leur fonction. De façon plus spécifique, la recherche

*Gestion et leadership péda-numérique* (Gravelle *et al.*, 2021) est menée dans l'objectif principal de décrire le rôle, les pratiques et les stratégies des directions d'établissement d'enseignement et des gestionnaires scolaires qui ont implanté le numérique dans leur établissement au Québec. Sa question de recherche est la suivante : quels sont les stratégies de gestion ainsi que le style de leadership qui peuvent favoriser l'implantation du numérique, plus particulièrement le comodal, dans les établissements d'enseignement du Québec? Nous verrons ainsi, dans le cadre de cette communication, les principales composantes de la recherche. Nous abordons son cadre conceptuel et sa méthodologie, pour ensuite entrer au cœur de certains des résultats obtenus. En guise de conclusion à cet exposé, nous verrons comment l'analyse des résultats peut constituer une base riche pour repenser le référentiel des compétences professionnelles des directions d'établissement d'enseignement.

### **1.1. Cadre conceptuel : le leadership transformationnel et sa pertinence en contexte d'implantation du numérique**

Le concept central du projet de recherche renvoie aux théories sur le leadership en explorant plus particulièrement celui de type transformationnel, une posture pouvant être adoptée par les gestionnaires qui influencerait positivement l'implantation du numérique au sein des établissements d'enseignement. Initialement théorisée par le sociologue politique James McGregor Burns en 1978, et par la suite modélisé par Bernard M. Bass en 1985 (cités dans Northouse, 2021), le leadership transformationnel renvoie à un processus à travers lequel certains leaders inspirent leurs subordonnés dans le but d'accomplir de grandes choses, en s'adaptant à leurs besoins et à leurs motivations, en considérant les aspects émotionnels et éthiques mis en jeu dans le cadre de la pratique, et ce, à partir d'une posture humaniste (Northouse, 2021). De façon plus précise, la notion s'articule autour de quatre éléments aux fondements de la dynamique du processus de transformation qu'elle suggère : 1- l'influence idéalisée, 2- la motivation inspirante, 3- la stimulation intellectuelle et 4- la considération individualisée (Northouse, 2021). En éducation, la pertinence du leadership transformationnel ne reste plus à être démontrée : il est reconnu comme étant une pratique efficace pour améliorer les résultats scolaires des élèves, pour appuyer la performance de l'organisation scolaire en général et pour inciter les membres d'un établissement d'enseignement à innover (Labelle et Jacquin, 2018, citées dans Gravelle *et al.*, 2021). Une étude a d'ailleurs souligné son intérêt en contexte d'implantation du numérique au sein des établissements d'enseignement.

En effet, selon Gravelle *et al.* (2020, cités dans Gravelle *et al.*, 2021), la posture du leader transformationnel est un facteur qui favorise l'adaptation des pratiques d'enseignement et d'apprentissage au sein d'un établissement d'enseignement, alors qu'inversement, un manque de leadership transformationnel peut nuire à l'implantation du numérique. Ainsi, l'importance du concept de leadership transformationnel en éducation, et sa valeur particulière en contexte d'implantation numérique, renforcent la pertinence de l'investiguer davantage

## **1.2. Méthodologie**

La recherche *Gestion et leadership pédagognumérique*, a été mise sur pied dans le cadre d'un projet-pilote « prévention » fait en collaboration avec le MEQ. Pour mener à bien son objectif, elle adopte une posture descriptive teintée de l'interprétation de l'expérience professionnelle des participants (Savoie-Zajc, 2018) et s'inscrit ainsi dans le paradigme qualitatif. Deux méthodes de collecte de données sont mobilisées à cette fin : d'abord, les propos des participants à la recherche sont recueillis à travers une communauté de pratiques professionnelles, et ensuite, des entrevues semi-dirigées approfondissant certains thèmes sont menées auprès de certains d'entre eux. Les participants, sélectionnés sur une base volontaire, occupent la fonction de direction ou direction adjointe d'un établissement d'enseignement ou de gestionnaire scolaire dans un centre de services scolaire.

Soulignons que cette communication s'attarde spécifiquement à mettre en lumière les échanges menés dans la cadre des entrevues individuelles. Parmi les participants du projet-pilote prévention, douze (12) d'entre eux se sont exprimés dans le cadre d'entrevues semi-dirigées. D'une durée de 30 à 45 minutes, ces entrevues abordaient notamment des thèmes en lien avec les composantes du leadership transformationnel, soit la motivation, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée, et ce, dans le but de cerner comment ces composantes ont été utilisées par les directions d'établissement d'enseignement et les gestionnaires scolaires pour favoriser l'implantation du numérique.

## **1.3. Résultats**

Les participants ont été invités à s'exprimer sur les projets numériques qu'ils ont mis en place au sein de leur milieu, ainsi que sur les préoccupations et réussites vécues dans ce cadre. À partir de ces expériences, il en ressort plusieurs pratiques et stratégies de gestion employées pour influencer, accompagner et démontrer son engagement : ce sont ces éléments précis qui font l'objet d'une description, et d'une analyse, dans le cadre de cette communication. Ils se regroupent à travers trois thématiques distinctes.

Le premier thème à l'étude concerne les stratégies pour influencer les membres de l'équipe-école. Les participants soulignent qu'il importe, pour soutenir l'innovation pédagogique au sein des établissements d'enseignement, de mettre l'accent sur la façon suivant laquelle l'innovation peut potentiellement répondre aux besoins du terrain. En effet, miser sur les gains pouvant être retirés de l'innovation pédagogique est vu comme une stratégie exerçant une influence positive auprès des membres d'une équipe-école. Mais il est aussi nécessaire d'impliquer ces derniers dans le processus du changement et de leur offrir un accompagnement efficace. En ce sens, le fait d'instaurer des moments de partage pour discuter du numérique, en termes de réussites comme de préoccupations, est une stratégie qui a porté fruit. Dans un autre ordre d'idées, la modélisation s'avère également une stratégie largement employée par les participants. Ils utilisent la technologie en montrant l'exemple, et ce, afin d'influencer leur équipe à s'approprier les nouveaux outils numériques.

Le deuxième thème à l'étude concerne les stratégies pour démontrer son engagement auprès de l'équipe-école. Faire preuve d'engagement se consolide en faisant partie intégrante du projet numérique, soit en restant à l'affût des initiatives numériques qui se déploient au sein de l'établissement d'enseignement et en adoptant une posture d'ouverture et d'écoute. En plus de connaître ce qui se passe sur le terrain, l'engagement se déploie par la connaissance des initiatives provenant d'autres milieux. À ce titre, s'impliquer dans des communautés de pratiques regroupant des membres d'établissements d'enseignement distincts et collaborer avec différents experts sont des stratégies gagnantes. Aussi, les participants soulignent l'importance d'offrir les ressources nécessaires à l'implantation du numérique, qu'elles soient matérielles (améliorer l'accessibilité aux outils numériques), humaines (conseiller pédagogique, enseignant ressource) ou temporelles (reconnaissance du temps, libération de tâche).

Le troisième type de stratégies concerne celles visant le soutien de l'équipe-école. D'abord, les participants identifient la pertinence de simplifier l'accessibilité de l'accompagnement et du matériel, ce qui passe notamment par le fait de sélectionner soi-même les outils numériques pouvant être utilisés par les membres de l'équipe-école. Il s'agit aussi de promouvoir le développement de la compétence numérique chez les enseignants en les incitant à suivre de la formation. Toutefois, les participants soulignent qu'il est bénéfique de faire de la différenciation au niveau des formations et de l'accompagnement, et ce, dans le but de respecter le rythme et les besoins spécifiques de chacun. Le soutien passe aussi par la mise à profit des personnes-ressources du milieu qui peuvent faire de l'accompagnement, comme

par exemple, les enseignants responsables, les conseillers pédagogiques et les techniciens. Les participants identifient également des stratégies visant la supervision. En effet, la supervision permet d'identifier les besoins individuels ou collectifs, mais aussi d'éliminer les irritants pouvant faire obstacle à l'implantation du numérique. Finalement, ils soulèvent l'importance de reconnaître leurs propres besoins de soutien et d'accompagnement. À ce titre, la collaboration avec d'autres acteurs et la consolidation de leur propre compétence numérique sont des éléments essentiels.

#### **1.4. Discussion**

En se basant sur le point de vue des participants à la recherche, des stratégies de gestion employées pour influencer, accompagner et démontrer son engagement se sont révélées être des facteurs pouvant appuyer l'implantation du numérique au sein des établissements d'enseignement. Il est possible de tisser des liens entre les stratégies de gestion mobilisées et le style de leadership exercé dans ce cadre. En effet, les participants à la recherche ont fait preuve de leadership transformationnel, ce qui peut s'analyser à la lumière des quatre éléments aux fondements du concept. D'abord, plusieurs participants ont fait preuve d'influence idéalisée, soit la composante émotionnelle du leadership transformationnel (Northouse, 2021). Notamment, ils ont assumé leur rôle de leader positif en partageant leur vision et en misant sur les gains de l'innovation pédagogique en incarnant eux-mêmes le changement. Ils ont ensuite fait preuve de motivation inspirante, une composante qui renvoie à la direction du collectif et à l'inspiration (Northouse, 2021). À ce titre, les participants expliquent avoir mis en place des occasions d'échanges et de discussions et avoir fait de la supervision visant à connaître les besoins du collectif. Au regard de la troisième composante, les participants ont aussi fait preuve de stimulation intellectuelle, soit l'encouragement au dépassement et à l'innovation (Northouse, 2021). En effet, ils évoquent avoir impliqué les membres de leur équipe-école dans le processus du changement et avoir incité les enseignants à suivre de la formation pour parfaire leur compétence numérique. Finalement, quant à la quatrième et dernière composante, les participants ont mis en action la considération individualisée, soit le fait de tenir compte des besoins de chacun (Northouse, 2021). Certains d'entre eux ont justement souligné l'importance de faire de la différenciation au niveau des formations et de l'accompagnement, afin de soutenir chaque personne quant à ses besoins spécifiques. En somme, l'analyse des résultats de l'étude met en exergue l'intérêt du leadership transformationnel en contexte d'implantation du numérique, ce qui contribue à la

réflexion quant aux compétences en leadership nécessaires à la mise en marche efficace du changement au sein des établissements d'enseignement.

### Références bibliographiques

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](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/PAN_Plan_action_VF.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 pédagogique : rapport de l'accompagnement des gestionnaires dans le projet-pilote « prévention »*. Université du Québec à Montréal, Département d'éducation et pédagogie.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. (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](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/07-00881.pdf)

Northouse, P.- G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9e éd.). SAGE Publications.

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* (4<sup>e</sup> éd., p. 191-218). Les Presses de l'Université de Montréal.

# La transition numérique du système éducatif québécois

Patrick Hould

Ministère de l'Éducation du Québec, Québec, Canada

[patrick.hould@education.gouv.qc.ca](mailto:patrick.hould@education.gouv.qc.ca)

## Résumé

Cette communication illustre certaines des actions qui ont été déployées par le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) en marge de la transition numérique de son système éducatif. En 2018, le Gouvernement du Québec lance son *Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur* (PAN), document assurant un virage numérique qui mise sur la réussite éducative des apprenants. Le MEQ a aussi voulu soutenir les établissements d'enseignement et les acteurs qui y gravitent. Il a ainsi planifié, et mis en œuvre, un ensemble de mesures favorisant l'accompagnement et la formation du personnel scolaire. Dès lors, cette communication veut démontrer de quelle façon la transition numérique du système éducatif québécois est passée d'une *vision* à l'*action*. Pour ce faire, elle retrace d'abord le contexte entourant l'émergence du PAN, pour ensuite présenter certaines mesures visant spécifiquement l'accompagnement et la formation des différents acteurs du domaine éducatif qui assurent l'implantation numérique sur le terrain. Finalement, une discussion entourant la compétence numérique, son développement chez le personnel scolaire, et plus largement chez l'ensemble de la population québécoise, conclut l'exposé.

## Abstract

This presentation highlights some of the concrete actions that have been taken by the Quebec Ministry of Education (MEQ) alongside the digital transition of its education system. In 2018, the Government of Quebec launched its Digital Action Plan for Education and Higher education (DAP), a document ensuring a shift to digital focusing on the educational success of learners. In this context, the MEQ also wanted to support educational institutions and the actors who work in them. It has therefore planned and implemented a set of measures promoting support and in-service training for school personnel. Thus, the purpose of this contributions is to demonstrate how this shift to digital in the Quebec education system has gone from *vision* to *action*. To do so, it first traces the context surrounding the emergence of the DAP, and then presents certain measures specifically aimed at supporting and training the

various educational actors who ensure this shift to digital. Finally, a discussion surrounding the digital competency, its development among school personnel and, more broadly, among the entire Quebec population concludes the presentation.

### **Mots-clés**

Interaction individuels/institutionnels, formation et usage du numérique, AE dans le champ de la pratique d'enseignement, innovation pédagogique, dispositifs numériques

## **1. Piloter l'implantation du numérique au sein du système éducatif québécois**

Le numérique fait dorénavant partie intégrante de toutes les sphères de la vie et dans ce cadre, les systèmes scolaires peuvent devenir des agents de changements et d'innovation. Le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) s'est assuré que la transition numérique de son système scolaire s'effectue de façon efficace et équitable à l'échelle provinciale. Il a ainsi cherché à soutenir les établissements d'enseignement en édictant une ligne directrice claire qui mise sur le partage, la collaboration, le soutien, l'accompagnement et la formation des acteurs du domaine éducatif. Dès lors, pour mettre en marche le changement, le MEQ se dote d'un *Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur* (PAN) (2018), un document résolument orienté vers l'humain et son environnement. Le PAN se donne pour mission d'optimiser l'intégration et l'exploitation du numérique, afin qu'il soit entièrement au service de la réussite éducative des élèves et qu'il puisse veiller au développement de leur compétence numérique. Au sein du PAN, la formation et l'accompagnement du personnel scolaire occupent une place privilégiée, car les acteurs du domaine éducatif sont le pilier de sa mise en œuvre. Cette communication retrace les premières réalisations concrètement instaurées sous l'égide du PAN depuis son avènement en 2018. Elle rend possible un dialogue entre la vision ministérielle assurant le virage numérique et les actions entreprises qui touchent, notamment, à l'accompagnement du personnel scolaire et à leur formation. Nous verrons dans un premier temps les étapes concrètes d'instauration du PAN en 2018, pour ensuite aborder les mesures qui ont déjà été mises en œuvre de façon actuelle. En somme, la présentation s'efforce de voir comment l'accompagnement et la formation offerts aux différents acteurs du domaine éducatif (enseignants, gestionnaires scolaires, direction d'établissement d'enseignement) ont été repensés, afin que ces derniers puissent mobiliser un « agir ensemble » capable d'assurer la réussite de la transition numérique

## 1.1. La mise en œuvre des mesures inscrites au sein du PAN : étapes et approches

Il convient de situer le PAN au sein du paysage éducatif québécois. D'abord, il s'inscrit dans le cadre de la « Stratégie numérique du Québec » de 2017. Il appuie également les orientations de la « Politique de la réussite éducative » qui vise l'intégration réussie des compétences du XXI<sup>e</sup> siècle et des possibilités qu'offre le numérique. Le PAN a voulu offrir les moyens de rendre concrète une conception du numérique capable d'être un vecteur de collaboration et d'innovation. Pour ce faire, un ensemble de 33 mesures vise à donner une nouvelle impulsion au virage numérique du système éducatif québécois et à contribuer activement au développement de la compétence numérique.

La PAN s'articule autour de trois orientations générales qui sont les suivantes : 1- soutenir le développement des compétences numériques des jeunes et des adultes, 2- exploiter le numérique comme vecteur de valeur ajoutée dans les pratiques d'enseignement et d'apprentissage, 3- créer un environnement propice au déploiement du numérique dans l'ensemble du système éducatif. D'entrée de jeu, le MEQ a dû investir massivement depuis les dernières années pour adapter son infrastructure, afin que chaque établissement d'enseignement puisse avoir accès à Internet et à des appareils numériques en quantité suffisante, comme des tablettes, des portables et des robots. Ensuite, deux mesures ont été instaurées. La première vise une offre de combos numériques pour les établissements d'enseignement, afin qu'ils puissent faire l'acquisition de matériel pédagogique numérique pour les élèves, et un accompagnant sous forme d'autoformations pour le personnel scolaire. La seconde mesure est liée au développement d'un *Cadre de référence de la compétence numérique* (voir figure 1) transversale à tous les ordres d'enseignement qui a vu le jour en 2019 (ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur [MEES], 2019a). Ce cadre, qui se déploie à travers un ensemble de 12 dimensions, est un outil pour favoriser le développement de la compétence numérique chez tous les apprenants, mais aussi chez l'ensemble de la population québécoise. En effet, tous les citoyens doivent pouvoir être en mesure de développer leur compétence numérique et à ce titre, chacun est reconnu comme étant un apprenant tout au long de la vie.

En marge de la création du cadre de la compétence numérique, un continuum de développement (MEES, 2019b) a été créé. Élaboré en fonction de trois niveaux (débutant, intermédiaire et avancé), il vise à ce que tous soient en mesure d'améliorer le niveau de

chacune des 12 dimensions. Le cadre est également assorti d'un guide pédagogique (MEES, 2019c) destiné aux enseignants, qui a pour but de les aider à réfléchir aux usages du numérique. En termes plus précis, cet outil permet de faire le pont entre une intention pédagogique et les différentes composantes du cadre. De plus, un gabarit de planification intégrant la compétence numérique et un outil diagnostique visant à valider le niveau d'aisance d'une personne quant aux 12 dimensions du cadre sont offerts en guise de complément. Outre ces mesures, d'autres ont été déployés pour veiller spécifiquement à la consolidation de la compétence numérique du personnel scolaire, et ce, en plus de les accompagner à mettre en marche la transition numérique.

## **1.2. Une série de mesures visant l'accompagnement et la formation des acteurs de l'éducation**

D'abord, afin d'assurer le développement de la compétence numérique du personnel scolaire, le MEQ a mis en œuvre un ensemble de mesures destinées aux différents corps de métiers. Tout d'abord, des autoformations concernant trois grandes catégorisations d'outillage numérique (la robotique, le laboratoire créatif et les flottes d'appareils) sont mises à la disposition des enseignants. Ainsi, ces derniers peuvent s'autoformer à l'utilisation d'une gamme d'outils numériques, notamment, les robots, l'imprimante 3D et la découpe au laser. À ce jour, pas moins de 85 autoformations asynchrones sont offertes en collaboration avec trois partenaires qui en ont assuré la conception : le Réseau pour le développement des compétences des élèves par l'intégration des technologies (RÉCIT), le Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation pour le 21<sup>e</sup> siècle (CADRE21) et le Leading English Education and Resource Network (LEARN). De plus, une collaboration avec L'École branchée assure la diffusion de ressources visant à favoriser le partage d'expériences pédagogiques positives orientées vers l'usage du numérique chez les élèves du primaire et du secondaire. De la documentation et des entretiens faits avec des acteurs du milieu éducatif, qui exposent par exemple comment s'intègre le numérique dans la pratique professionnelle, sont mis à disposition. Le collectif LEARN développe des autoformations destinées aux acteurs anglophones, et pour sa part, l'équipe du RÉCIT prodigue de l'accompagnement sur le terrain. Des journées du numérique ont également été organisées, pour que les enseignants puissent vivre une expérience journalière en contexte d'apprentissage numérique.

Le MEQ a aussi voulu rejoindre les gestionnaires scolaires qui ont profité de webinaires leur permettant d'être sensibilisés à l'importance du leadership pédagogique en contexte

d'implantation numérique au sein des établissements d'enseignement. À ce titre, le ministère a également souhaité accompagner davantage les leaders pédagonumériques. Il a ainsi mandaté une équipe de recherche, afin d'investiguer les bonnes pratiques et connaître les modèles numériques existants au sein des établissements d'enseignement québécois. Dans un autre ordre d'idées, le gouvernement du Québec a déposé à l'automne 2020 son nouveau référentiel de compétences professionnelles de la profession enseignante. De fait, une nouvelle compétence transversale, qui s'intitule « mobiliser le numérique », a été idéalisée afin de soutenir l'utilisation des technologies numériques, et plus largement faire en sorte que le référentiel cadrant la pratique enseignante se modernise en fonction de l'ère actuelle.

En réaction au caractère exceptionnel de la pandémie, le MEQ a également mené différentes initiatives pour soutenir l'enseignement et l'apprentissage à distance et pour accompagner les parents. Ainsi, une plate-forme d'apprentissage s'intitulant « L'école ouverte » a été créée, afin de faciliter la recherche de ressources éducatives numériques. À ce jour, la plate-forme continue de profiter de mises à jour et d'ajouts de ressources de qualité. Notamment, des capsules vidéo sont disponibles pour que les enseignants puissent s'initier à l'utilisation du numérique en contexte d'enseignement à distance, ainsi que des ressources pour favoriser la continuité pédagogique. En plus de cette initiative, une plate-forme nationale de partage de ressources éducatives numériques, qui sera accessible à l'ensemble du réseau, est en cours d'élaboration.

Finalement, et pour accompagner plus spécifiquement les gestionnaires, un webinaire a été mis sur pied à l'intention des directeurs des technologies et des services éducatifs, afin de présenter les différentes règles budgétaires en vigueur qui rendent possible l'achat d'outils numériques destinés aux apprenants. Parallèlement, et au regard du financement, certaines règles d'investissement reliées au PAN pour l'année 2020-2021 ont été rendues perméables, transférables et interchangeable, afin que les gestionnaires scolaires puissent prendre les meilleures décisions possibles pour répondre aux besoins de leur milieu, ce qui s'est avéré nécessaire en contexte de pandémie.

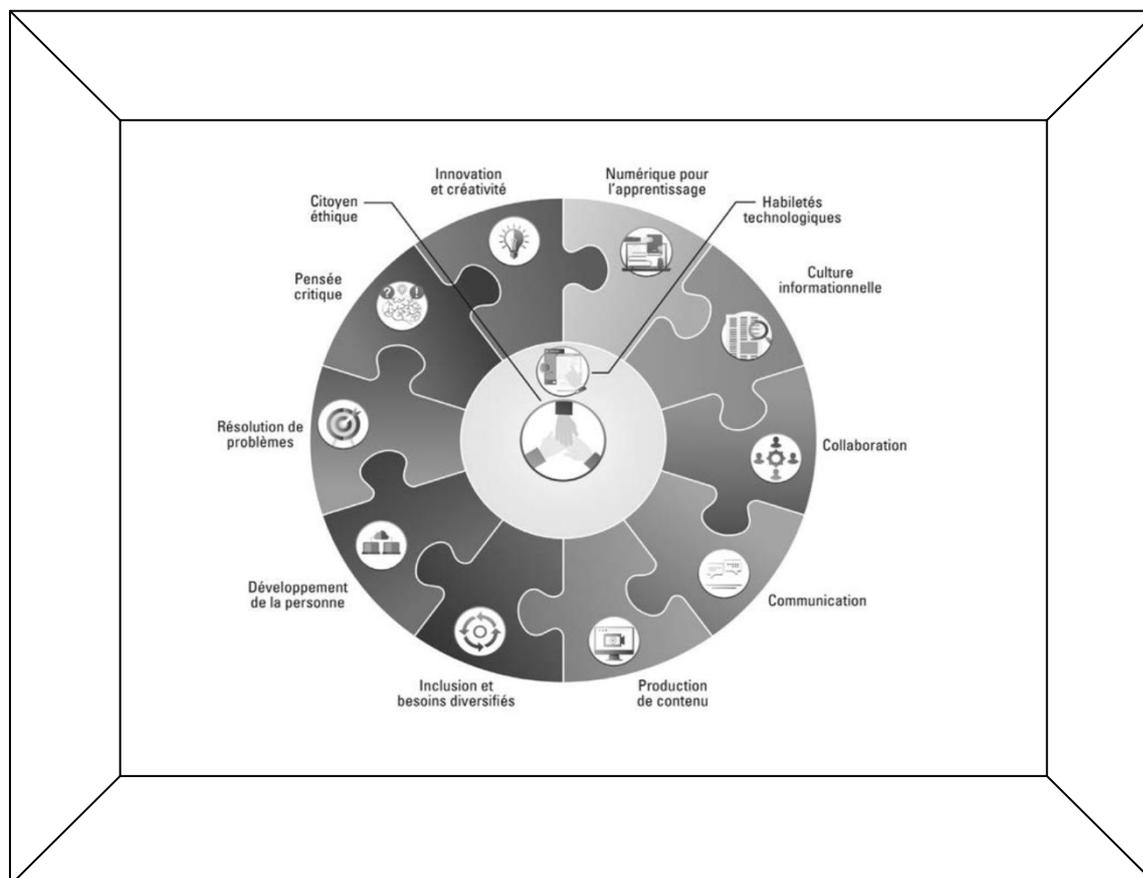
### **1.3. Le virage numérique d'un système éducatif pour favoriser la posture d'apprenant chez l'ensemble de la population**

Depuis le lancement du PAN en 2018, un ensemble de mesures portées par une vision précise ont été mises en action, à savoir placer l'apprenant au centre des efforts collectifs. La nécessité d'instaurer un virage numérique en éducation a d'ailleurs pris tout son sens en

contexte de COVID-19. Pour mettre en marche le changement, le MEQ a favorisé une vision intégrée de l'usage du numérique dirigée par l'idée suivant laquelle la posture d'apprenant doit se maintenir tout au long de la vie. Ainsi, le MEQ met en place des actions concrètes permettant aux apprenants, aux travailleurs, voire même aux retraités, de développer la compétence numérique. De plus, il importe de souligner que si le PAN est porté par les décideurs politiques québécois, ce sont bien les acteurs du terrain qui en assurent la mise en œuvre. Le PAN est dès lors un outil résolument axé vers la mobilisation d'un « agir ensemble » collectif où la contribution des organismes, des associations, des enseignants, des professionnels, des directions d'établissement d'enseignement, mais aussi des parents, est mise à profit. C'est en ce sens que les acteurs de l'éducation peuvent passer de la vision à l'action.

Le PAN met aussi l'accent sur l'importance de la mobilisation des leaders pédagonumérique, soit ceux qui font preuve d'innovation au sein des établissements d'enseignement en rendant possibles de nouvelles façons d'apprendre, de communiquer, de partager, de créer et de collaborer, ce qui n'est pas sans appuyer la réussite éducative des élèves. De fait, il soutient l'idée suivant laquelle la transition numérique exige le développement de nouvelles stratégies pédagonumérique autant chez les leaders que chez les enseignants. C'est d'ailleurs ce pour quoi les décideurs politiques québécois ont repensé le référentiel cadrant la formation et l'exercice de la profession enseignante, afin d'y intégrer le numérique comme compétence transversale. De plus, ils ont aussi mobilisé une équipe de recherche, pour mieux comprendre les tenants et aboutissants du leadership en contexte pédagonumérique. En définitive, n'en demeure pas moins que la transition numérique du système québécois s'effectue sous le signe d'une collaboration entre les acteurs du domaine scolaire visant la réussite éducative de tous les apprenants.

Figure 1. Cadre de référence de la compétence numérique (MEES, 2019a, p. 12)



### Références bibliographiques

Gouvernement du Québec. (2017). *Politique de la réussite éducative : Le plaisir d'apprendre, la chance de réussir.*

[http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/PSG/politiques\\_orientations/politique\\_reussite\\_educative\\_10juillet\\_F\\_1.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/politiques_orientations/politique_reussite_educative_10juillet_F_1.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](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/PAN_Plan_action_VF.pdf)

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. (2019a). *Cadre de référence de la compétence numérique.*

[http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/ministere/Cadre-reference-competence-num.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/Cadre-reference-competence-num.pdf)

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. (2019b). *Continuum de développement de la compétence numérique : cadre de référence de la compétence numérique*. Gouvernement du Québec.

[http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/ministere/continuum-cadre-reference-num.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/continuum-cadre-reference-num.pdf)

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. (2019c). *Guide pédagogique : cadre de référence de la compétence numérique*. Gouvernement du Québec.

[http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/ministere/guide-cadre-reference-num.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/guide-cadre-reference-num.pdf)