



Le Réseau
d'enseignement
francophone à distance

Gestion et leadership pédagonumérique

France Gravelle, Ph. D.

Professeure-chercheuse en gestion de l'éducation
et nouvelle gouvernance

Département d'éducation et pédagogie

Université du Québec à Montréal



Contexte



- L'implantation du Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur (PAN) est une **responsabilité partagée** entre les **différents acteurs** du milieu scolaire (personnel, gestionnaires, etc.).
- Ces changements ont des **impacts directs** sur la **fonction** des **directions** et des **gestionnaires d'établissement d'enseignement**, notamment sur leurs **pratiques professionnelles** et leurs **stratégies de gestion** (Fourgous, 2012).

Constats



- **Études** = confirment la désaffection et le désintérêt de la part des **apprenants** face aux modèles d'enseignement et d'apprentissage traditionnels.
- **Rythme des changements** quant au numérique s'est accéléré dans le monde comme jamais auparavant.

Au Canada...

- Absence de recherches en lien avec la gestion de l'implantation du numérique dans les établissements d'enseignement...

Constats

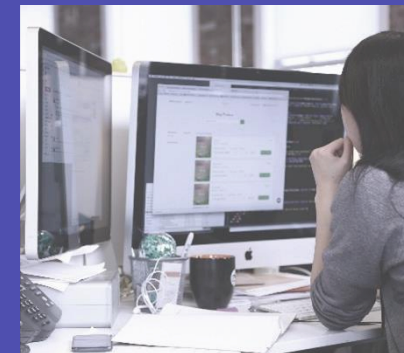


- Lourdeur et complexité de la fonction des gestionnaires d'établissement d'enseignement, freinant parfois même l'innovation, faute de temps et de ressources (Bessette et Toussaint, 2010; Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015, 2017; Pelletier, 2016; St-Germain, 2013).
- Les gestionnaires d'établissement d'enseignement doivent avoir une **vision** et la **capacité de mobiliser leur équipe-école** (OCDE-TALIS, 2010).
- Ils doivent agir en tant que **leaders transformationnels** et **modéliser l'utilisation du numérique** dans leurs **pratiques de gestion**.

Pertinence des recherches

Le partage de pratiques professionnelles et de stratégies de gestion favorisant l'implantation du numérique dans les établissements d'enseignement n'est pas coutume courante au Québec (FQDE, 2014)

Aucune étude spécifique au Québec n'avait porté sur le leadership transformationnel des gestionnaires d'établissement d'enseignement associé à l'implantation du numérique



Approche de recherche



1

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

2

Prise en compte du **point de vue** des **personnes concernées** au regard de leurs **propres réalités** et des **situations de travail** qu'elles ont vécues.

3

Protocole d'entrevue visant à **identifier** les **stratégies de gestion**, les **pratiques professionnels** et les **modèles**.

Méthodologie

1. Conception du protocole d'entrevue

- Échanges : directions d'établissements d'enseignement, associations et professeurs en gestion de l'éducation.

2. Entrevues semi-dirigées

- Durée de (30) à (45) minutes.
- Enregistrée avec autorisation via le logiciel webconférence Zoom.



Participants

Recherche MEES (2020) :

- 20 directions.
- Établissements de niveaux primaire et secondaire (public et privé).

Recherche REFAD (2019) :

- 20 directions et gestionnaires.
- Établissements de tous les ordres (primaire, secondaire, collégial et universitaire).



RECHERCHE MEES (2020) Résultats

Pratiques de gestion et de
leadership transformationnel



Objectifs de recherche MEES (2020)



1

Dresser le **portrait** d'implantations numériques pouvant **faciliter** le **travail** des **directions** et **directions adjointes** quant à l'**implantation** du **numérique** dans leur **établissement d'enseignement**.

2

Faciliter une **transmission** de **connaissances** et d'**expériences professionnelles** par un **partage** du **savoir pratique** et accessible aux **directions** et **directions adjointes** d'établissement d'enseignement, aux **acteurs** du milieu de l'éducation et aux **professeurs** d'université des programmes d'études en gestion de l'éducation, sur la **scène** tant **provinciale** qu'**internationale**.

Pratiques de gestion de l'implantation du numérique

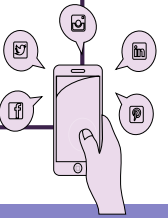
Pratiques de gestion stratégiques de l'implantation du numérique

- Planifier stratégiquement l'implantation du numérique.
- Utiliser des outils de planification et de suivi.
- Effectuer une reddition de comptes annuelle.
- Décider en se basant sur des données probantes.

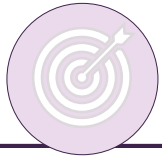


Pratiques de gestion en lien avec l'infrastructure numérique

- Faciliter l'appropriation technique du numérique par les enseignants.
- Prévoir l'infrastructure nécessaire à l'implantation technique.
- Mettre en place un réseau sans fil et intranet adéquat.
- Prévoir l'achat d'outils ou de ressources numériques.
- Gérer les outils et les ressources numériques des élèves.
- Rendre la classe numérique.
- Viser une implantation progressive du numérique.

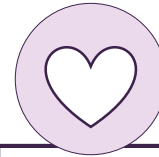


Pratiques de leadership transformationnel de l'implantation du numérique



Pratiques d'influence vers une vision commune

- Créer une culture de partage et d'expérimentation.
- Impliquer les enseignants dans les prises de décisions.
- Impliquer les enseignants dans le processus d'implantation.
- Créer des structures de collaboration.
- Favoriser le travail d'équipe en vue d'une collaboration à des projets communs.



Pratiques d'inspiration, de motivation et d'engagement

- Favoriser le travail en réseau.
- Accompagner individuellement les enseignants.
- Manifester publiquement de la reconnaissance.
- Permettre des échanges réguliers à tous les niveaux de l'organisation.

Pratiques de leadership transformationnel de l'implantation du numérique



Pratiques de stimulation intellectuelle vers l'innovation

- Mobiliser les agents multiplicateurs.
- Faciliter la mise en œuvre de projets pilotes.
- Participer à des projets de recherche.



Pratiques de considération individualisée dans le développement de compétences

- Développer la compétence numérique des élèves.
- Développer la compétence professionnelle des enseignants à intégrer le numérique en salle de classe.
- Développer la compétence de gestion des directions d'établissement d'enseignement.

Conclusion Recherche MEES (2020)

1

Miser sur le **leadership transformationnel** du personnel de direction pour accélérer la mise en œuvre du Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur.

2

Développer la **compétence numérique** des directions d'établissement d'enseignement axée sur la gestion de l'implantation pédagogique numérique.

3

Mieux **outiller et soutenir** les directions d'établissement d'enseignement dans la **formation continue** du personnel de direction quant à la gestion de l'implantation pédagogique numérique (formations, accompagnement, ressources, etc...).

Nous vous invitons à lire le rapport de recherche disponible sur le site du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur à l'adresse suivante : <http://www.education.gouv.qc.ca/dossiers-thematiques/plan-daction-numerique/formations/info-gestionnaires/#c54060>

Recherche REFAD (2019) Résultats

Stratégies, plans d'action et
modèles de leadership
transformationnel

REFAD
Le Réseau
d'enseignement
francophone à distance

UQÀM

 Patrimoine
canadien Canadian
Heritage



Objectifs de recherche REFAD (2019)



Identifier...

1

Les **étapes de réalisation (plan d'action)** pour implanter la formation à distance au sein des établissements d'enseignement de la francophonie pancanadienne.

2

Les **stratégies de gestion** ainsi que les pratiques professionnelles utilisées par les gestionnaires d'établissements d'enseignement pour soutenir leur équipe, dans le cadre de l'implantation de la formation à distance.

3

Des **modèles** mis en place pour favoriser la transformation des cours à distance.

Plan d'action, stratégies et modèles

Gouvernance

- Politiques et encadrements légaux.
- Collaboration et partenariats :
 - Comités consultatifs.
 - Rencontres de direction.
- Leadership stratégique.
- Mobilisation des équipes.

Recherche et développement

- Compétence numérique.
- Pédagogie universitaire à distance.
- Groupes de travail.

Plan stratégique et plans d'action

- Définir une stratégie organisationnelle centrée sur la qualité de l'enseignement.
- Cibler des orientations qui soutiennent une vision de l'apprentissage à distance.
- Financement et attributions de budget.

Déploiement (mise en œuvre)

- Communication à toutes les parties prenantes.
- Stratégies de formation et d'accompagnement axées sur les résultats de recherche et l'expérience (échanges de pratiques).



PROJET-PILOTE



GESTION ET LEADERSHIP PÉDAGONUMÉRIQUE

[gestionleadershippedagonumerique@uqam.c](mailto:gestionleadershippedagonumerique@uqam.ca)
a

France Gravelle, B.A., D.E.S.S., M.Éd., Ph.D.

Professeure en gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance
Département d'éducation et pédagogie
Faculté des sciences de l'éducation
Université du Québec à Montréal

UQÀM

Faculté des sciences
de l'éducation

Université du Québec à Montréal

Publications

- [Rapport de recherche MEES \(2020\)](#)
- [Guide REFAD \(2019\)](#)

À paraître : août 2021

Un collectif qui met en lumière autant les recherches scientifiques que les pratiques efficaces en lien avec la transformation numérique des établissements d'enseignement!



Équipe de recherche

UQAM



France Gravelle, Ph. D

gravelle.france@uqam.ca



Julie Monette, B. Ps.

monette.julie.4@courier.uqam.ca



Nathalie Frigon, Ph. D (Cand.)

frigon.nathalie.3@courier.uqam.ca

ecampus
Ontario



Faculté de l'éducation permanente

Université 
de Montréal
et du monde.



Formation continue



Merci à tous nos partenaires et commanditaires