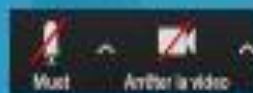


# Bienvenue à votre atelier

Pour profiter pleinement de votre expérience,  
posez vos questions dans le clavardage :



Gardez votre micro et votre caméra  
fermés. Vous serez informé lorsqu'il  
sera nécessaire de les ouvrir.



\* Votre atelier est enregistré et pourrait être diffusé sur le site web de FADIO.

**1 844 94FADIO**  
**(1 844 943-2346)**

# *Gestion des établissements d'enseignement à l'ère de l'implantation du numérique*

*France Gravelle*, Ph. D.

Professeure en gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance  
Département d'éducation et pédagogie  
[gravelle.france@uqam.ca](mailto:gravelle.france@uqam.ca)

*Diarra Diakhate*, Ph. D.

Stagiaire postdoctoral  
Mitacs Accélération

*Nathalie Frigon*, M. A.

Doctorante en sciences de l'éducation  
Conseillère pédagogique à l'intégration  
des technologies  
Assistante de recherche

*Julie Monette*, B. Ps.

Étudiante à la maîtrise en sciences  
de l'éducation  
Assistante de recherche  
Auxiliaire d'enseignement

# Mise en contexte

Étude intitulée

## Gestion des établissements d'enseignement à l'ère de l'implantation du numérique



*collaboration*





# 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 **accélééré** dans le monde comme jamais auparavant et les **Canadiens** sont conscients qu'il faut...

## Au Canada...

- **Absence** de **recherches** en lien avec la **gestion** de l'**implantation** du **numérique** dans les **établissements d'enseignement**...
- **Directions d'établissements d'enseignement responsables** de la **pédagogie** et de l'**administration**.

Préparer les élèves à acquérir les compétences du 21<sup>e</sup> siècle qui leur permettront de relever les nouveaux défis d'aujourd'hui et de demain...

# Objectifs de recherche

## Identifier...

- Les **étapes** de réalisation (**plan d'action**) pour **implanter** la **formation à distance** au sein des **établissements d'enseignement** de la **francophonie pancanadienne**.
- 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.
- Des **modèles** mis en place pour **favoriser** la **transformation** des **cours à distance**.





# *Cadre théorique*

## **Caractéristiques fondamentales du leadership transformationnel**

(Barbuto, 2005; Bass, 1990, 1999, 2008; Bass et Avolio, 1993; Bass, Jung, Avolio et Berson, 2003; Bass et Steidlmeier, 1999; Baum et Locke, 2004; Brest, 2010; Curry et Lockett, 2007; Hall, Johnson, Wysocki, Kepner, Farnsworth et Clark, 2002; Kelly, 2003; Labelle et Jacquin, 2018; Leithwood, Harris et Hopkins, 2008; Leithwood et Jantzi, 2007; Lowder, 2009; Normand, 2010; Northouse, 2007; Paarlberg et Lavigna, 2010; Somech, 2006; Somech et Wenderow, 2006; Spillane, Halverson et Diamond, 2008; Weik, 2002; Wright et Pandey, 2009; Zaccaro, Rittman et Marks, 2001)

=

**Favoriser l'implantation de la formation à distance et/ou numérique au sein des établissements d'enseignement**

# Méthodologie

## Conception du protocole d'entrevue

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

## Entrevue semi-dirigée

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

## Critères de sélection des participants

- Membres du Réseau d'enseignement francophone à distance (REFAD).
- Impératif que les **gestionnaires** qui participeront à l'étude aient **collaboré** à l'**implantation** de la **formation à distance** et/ou du **numérique** dans un **établissement d'enseignement** francophone pancanadien.
- **Dix (10) premiers gestionnaires** d'établissements d'enseignement qui manifesteront leur intérêt pour participer à cette recherche seront retenus.

# Participants aux entrevues

Établissement d'enseignement	Personne-ressource
1 Cégep de la Pocatière	Steve Gignac Directeur des études Annie Fortin Directrice adjointe des études
2 Centre de formation professionnelle Matanie - Vallée & Foresterie Commission scolaire de Mont-et-Marées	Alexandre Marion Directeur
3 Collège La Cité	Olivier Chartrand Gestionnaire du développement de la formation en ligne
4 Commission scolaire Marguerite-Bourgeois	Nathalie Frigon Doctorante Conseillère pédagogique à l'intégration des technologies
5 École l'Arpège Commission scolaire des Patriotes	Martine Picard Directrice
6 Écoles primaires Girouard et de l'Amitié Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles	Christian Dufresne Directeur
7 Université d'Ottawa	Pascal Wickert Directeur - Communication et Technologies d'apprentissages Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage (SAEA)
8 Université Laval	Éric Martel Directeur adjoint - Formation à distance
9 Université TÉLUQ	Michel Umbricco Professeur-chercheur Co-fondateur de l'Université TÉLUQ
10 Université du Québec à Montréal	Frédéric Fournier Professeur-chercheur Président Comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR)



# Résultats

## Gestion TIC-écoles à la commission scolaire Marguerite-Bourgeoys par Nathalie Frigon Doctorante et conseillère pédagogique à l'intégration des technologies

Plan d'action du numérique	Plan d'engagement vers la réussite de la CSMB	
<p><b>Orientation 1</b> Soutenir le développement des compétences numériques des jeunes et des adultes</p>	<p><b>Axe 1</b> Compétences du 21<sup>e</sup> siècle</p>	
<p><b>Orientation 2</b> Exploiter le numérique comme vecteur de valeur ajoutée dans les pratiques d'enseignement et d'apprentissage</p>	<p><b>Axe 2</b> Pratiques pédagogiques probantes</p>	<p><b>Objectif 2.2</b> Soutenir la formation continue, l'insertion et le développement professionnels du personnel.</p> <p><b>Objectif 2.6</b> Mettre en place des pratiques d'enseignement fondées sur l'utilisation pédagogique des technologies.</p>

# Résultats

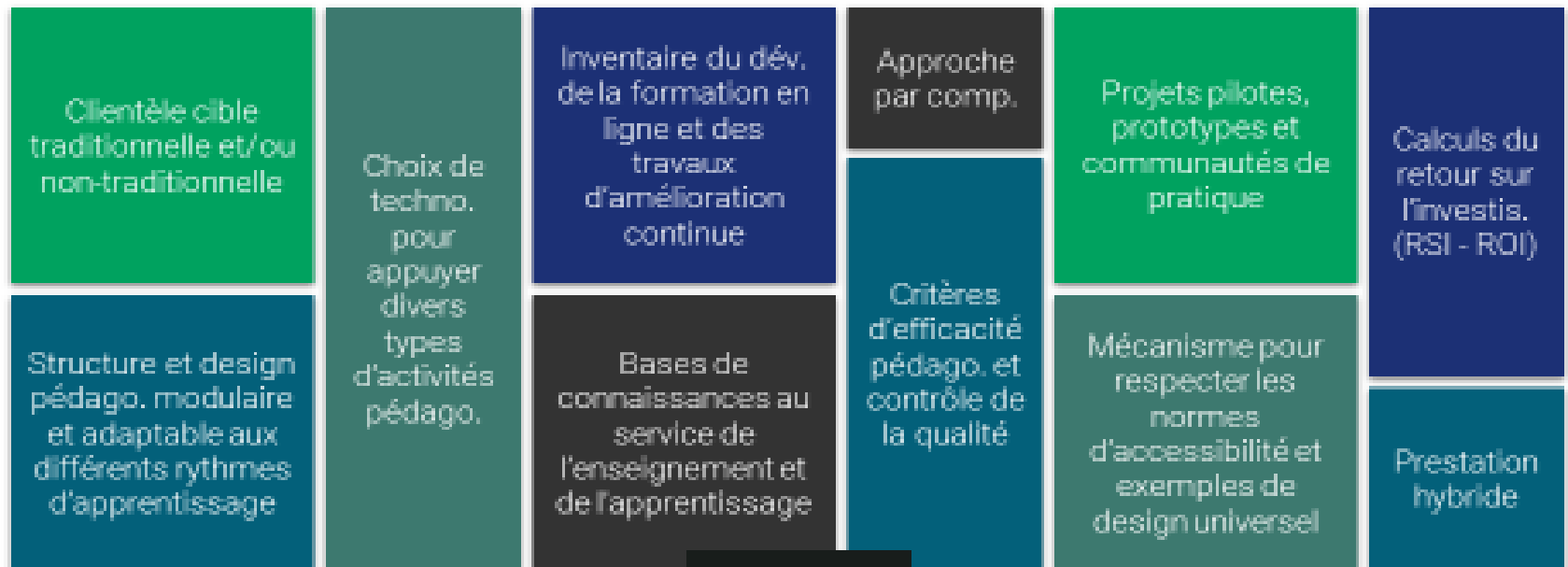
Serge Gignac  
Directeur des études  
Annie Fortin  
Directrice adjointe des études  
Cégep de la Pocatière

- Collaboration au **projet ANGE** = partie d'Erasmus (<http://classlab-ange.eu/>).
- ANGE = **ancrage numérique** dans la **gouvernance** des **institutions d'enseignement**.
- Programme Erasmus (**EuROpean Action Scheme for the Mobility of University Students**) = **échanges** entre les **universités**, les **grandes écoles européennes** et des **établissements d'enseignement** à travers le **monde**.
- Projet ANGE compte **9 pays** : **8 européens** et **1 établissement** en **Amérique du Nord**.

# Résultats

Olivier Chartrand  
Gestionnaire du développement  
de la formation en ligne  
Collège La Cité

## REPÈRES ET CONDITIONS DE SUCCÈS AU DÉV. DE LA FORMATION EN LIGNE



# Résultats

Martine Picard  
Directrice  
École l'Arpège  
Commission scolaire des Patriotes

## Orientation propre à l'établissement

Soutenir le développement des compétences du 21<sup>e</sup> siècle pour l'implantation du plan numérique du ministère de l'éducation.

D'ici 2022, augmenter le niveau de satisfaction et d'intérêt au regard de l'intégration du numérique dans le programme de formation à tous les niveaux et au service de garde.

## Résultats au sondage

On constate un taux de satisfaction élevé des élèves, des intervenants et des parents pour l'utilisation du numérique.

Maintenir le niveau d'intérêt et de satisfaction pour l'utilisation du numérique dans le cadre du programme de formation.

# Résultats

- **Stratégie numérique proactive** depuis bientôt **5 ans**.
- **Taux de réussite** sont en **hausse** de **10 à 20 %** pour les **garçons**.
- **Avis disciplinaires** sont en **baisse importante**.
- L'**équipe-école** s'est **mobilisée** pour mettre à la **portée** de tous les **élèves**, de **nouvelles possibilités** d'**apprentissage** à l'aide du **numérique**.
- **Sondage** mené en **2018** auprès des **parents** dont les **enfants utilisaient** la **tablette à temps plein** révèlent un **taux de satisfaction élevé**.



# Résultats

Christian Dufresne

Directeur

Écoles primaires Girouard et de l'Amitié  
Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles

- Modèle implanté dans une **classe** de **5<sup>e</sup> année** = chaque **élève** a un **Chromebook**.
- **Assistance technique** pour **accompagner** l'**enseignante** et les **24 élèves**.
- **Toutes** les **situations** d'**apprentissage** à partir du **Chromebook** (**collaboration dans le nuage**).
- **Blogues** où les **élèves déposent** leurs **textes** = **plusieurs enfants**, qui **lisaient plus ou moins** avant, se sont **mis à lire** parce qu'ils **pouvaient transmettre** une **rétroaction** à leurs **collègues**.

# Résultats

- **Projet éducatif = engagement**, pour les **3 prochaines années**, qu'au moins **une fois par étape**, il y aura une **situation d'apprentissage** qui se vivra dans **chaque classe** avec les **outils numériques**.
- **Depuis 3 ans = au moins 30 % plus d'utilisation.**
- **L'an passé = moins d'achats de cahiers papier** pour faire place à **plus d'abonnements numériques**.
- **Version numérique** = permet aux **parents** d'avoir **accès** à ce que les **enfants apprennent**, l'**enseignant** a accès aussi aux **travaux réalisés** = l'**enfant ne peut plus dire** qu'il a **oublié** son **livre** à l'école.
- **Mettre en lien les parents**, qui **n'avaient pas** les **moyens** ou qui **ne seraient pas équipés**, avec un **organisme** pour **avoir accès** à un **ordinateur** pour que les enfants puissent **poursuivre** leurs **apprentissages**.

# Résultats

Pascal Wickert

Directeur - Communication et Technologies d'apprentissages  
Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage (SAEA)  
Université d'Ottawa

Le **Bureau des gouverneurs** de l'**Université d'Ottawa** a **approuvé** les **recommandations** du **Rapport du groupe de travail sur l'apprentissage en ligne** (Université d'Ottawa, 2013)...

(<https://www.uottawa.ca/vice-president-academic/sites/www.uottawa.ca.vice-president-academic/files/rapport-groupe-travail-sur-apprentissage-en-ligne.pdf>)





# Résultats

## Le Groupe de travail sur l'apprentissage en ligne recommande...

1	<b>Apprentissage hybride</b> à grande échelle à l'Université d'Ottawa. Conception de <b>1 000 nouveaux cours hybrides</b> (20 % de l'offre de cours actuelle = <b>500 professeurs</b> utilisant l'apprentissage hybride, d'ici <b>2020</b> ).
2	<b>Moyen stratégique</b> d'élargir son offre de programmes en ligne.
3	Analyse de marché détaillée et d'une étude de faisabilité pour l'élaboration d'un <b>MOOC</b> .
4	<b>MOOC « phare »</b> en <b>français</b> après une analyse de faisabilité. Possibilités d'établir des ententes de collaboration et des partenariats avec des universités francophones internationales.
5	Identification d'un <b>groupe</b> de <b>professeurs (champions)</b> .
6	<b>Fonds d'aide</b> au développement de cours hybrides : ( <b>\$ 5 000 = cours</b> + <b>\$ 20 000 = programme</b> ).
7	Développement d'un <b>plan de formation</b> et d' <b>outils</b> destinés aux professeurs basé sur une recension des écrits scientifiques ( <a href="http://saea.uottawa.ca/site/accueil-hybride">http://saea.uottawa.ca/site/accueil-hybride</a> ).

# Résultats

## Le Groupe de travail sur l'apprentissage en ligne recommande...

- |    |   |
|----|---|
| 8  | <b>Comité consultatif</b> de l'apprentissage en ligne.  |
| 9  | Améliorer les <b>programmes de perfectionnement professionnel</b> et les <b>ressources Web</b> .  |
| 10 | Investissement de <b>315 000 \$</b> par année jusqu'en <b>2020</b> pour l'élaboration et la mise en œuvre du programme de soutien et de formation en apprentissage hybride.   |
| 11 | <b>Campagne de promotion</b> (avantages de l'apprentissage hybride partagés par des <b>champions</b> du domaine pour stimuler l'innovation en enseignement).<br> <p>Profitez de l'expertise du SAEA pour développer un cours hybride :<br/><a href="http://www.hybride.uOttawa.ca">www.hybride.uOttawa.ca</a></p> <p>uOttawa</p> |
| 12 | <b>Politique sur les droits de propriété intellectuelle</b> associés au matériel des cours en ligne.  |

# Résultats

Éric Martel

Directeur adjoint - Formation à distance  
Université Laval

2005 :

- Discours de la rentrée du **Recteur** de l'Université Laval = « **À partir de maintenant, la formation à distance est une priorité stratégique pour l'Université Laval** ».
- **3 recommandations** = création d'un **bureau de formation à distance**, d'une **politique de formation à distance** puis le **programme d'appui pour le développement**.
- **Rencontres** avec les **directions** de chacune des **17 facultés** de l'Université.
- **Partage** des **bonnes pratiques**.

# Résultats

Éric Martel

Directeur adjoint - Formation à distance  
Université Laval

## Politique de la formation à distance

([https://www.ulaval.ca/fileadmin/Secrtaire\\_general/Politiques/Politique de la formation a distance CU-2016-57.pdf](https://www.ulaval.ca/fileadmin/Secrtaire_general/Politiques/Politique_de_la_formation_a_distance_CU-2016-57.pdf))



## Guide de bonnes pratiques de la formation en ligne

(<https://www.enseigner.ulaval.ca/>)

## Programme d'appui financier spécifiquement pour le développement de cours à distance, de cours hybrides et de MOOC

(<https://www.enseigner.ulaval.ca/appui-a-l-innovation/appui-financier-au-developpement-de-cours-distance-de-cours-hybrides-et-de-mooc>).

# Résultats

Michel Umbriaco  
Professeur-chercheur  
Co-fondateur  
Université TÉLUQ

- Un **grand argument** qui fonctionne = **qualité** de l'enseignement.
- **Stratégies** de **gestion** utilisées pour **influencer**, **inspirer** et **motiver** les **membres** de l'**équipe** = **rencontres, discussions, travail** et **recherches**.
- **Croire** dans l'**équipe** et **être fiers** d'eux!
- **Célébrer** les **réussites!!!**

# Résultats

Michel Umbriaco  
Professeur-chercheur  
Co-fondateur  
Université TÉLUQ

## Plans d'action et plans stratégiques

([https://www.teluq.ca/site/universite/publications\\_officielles.php](https://www.teluq.ca/site/universite/publications_officielles.php))

Rapport intéressant intitulé « L'enseignement supérieur à l'ère  
du numérique, un projet de société »

(<https://www.teluq.ca/site/universite/avis-et-rapports.php>)

# Résultats

Frédéric Fournier  
Professeur-chercheur  
Président  
Comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR)  
Université du Québec à Montréal

## 2007 à 2019 :

- Implantation de **Moodle**.
- **Plan stratégique 2009-2014** pour définir les besoins en technopédagogie.
- **Plan d'action institutionnel** pour le **développement** des **environnements numériques d'apprentissage (ENA)**.
- Développement de **nouvelles approches d'enseignement** et l'apprentissage via le « **Plan stratégique 2015-2019** ».
- **Création** du **Carrefour technopédagogique** pour soutenir les professeurs dans la réalisation des projets pilotes facultaires.
- Déploiement d'un **programme court à distance de 3<sup>e</sup> cycle en pédagogie universitaire** et **environnement numérique d'apprentissage**.

# Résultats

Frédéric Fournier  
Professeur-chercheur  
Président  
Comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR)  
Université du Québec à Montréal

2018-2021 :

- **Plan d'action triennal** pour le **développement** de l'**enseignement en ligne**.
- **Modalités d'attribution budgétaire** ont été approuvées pour les **trois (3) premières années** du **déploiement** de l'**enseignement en ligne**.



# À venir...

## Printemps 2020 :

Publication des résultats d'une recherche du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec intitulée « **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** ».



*Merci beaucoup et bonne journée!*

*L'équipe*

du

**REFAD**

Le Réseau  
d'enseignement  
francophone à distance

et

**UQÀM**

Université du Québec à Montréal