



RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

# Transformation numérique des écoles et centres de formation, COVID-19 et leadership des directions



## PARTENAIRES

ABC Life Literacy Canada  
30%+ Club Canada  
Academy for Sustainable Innovation (ASI)



## EMPLACEMENTS

Partout au Canada



## FONDS VERSÉS

27 359,00 \$



## PUBLIÉ

Décembre 2024

 **Sommaire**

Ce projet cofinancé par le Conseil de recherches en sciences humaines avait pour but de répondre au besoin urgent d'entreprendre une transformation numérique efficace dans les milieux scolaires, situation encore davantage exacerbée par la pandémie de COVID-19. Il a mis en évidence d'importantes disparités quant au degré de préparation numérique des établissements d'enseignement et pointé la nécessité de planifier stratégiquement l'intégration des outils numériques.

Les recherches étaient destinées à comprendre les sources de la transformation numérique, à recenser les mécanismes et les processus sociaux à privilégier par une direction d'établissement et à cerner les facteurs susceptibles de freiner le succès de cette transformation numérique. Les coordonnateurs du projet ont réalisé une revue systématique des écrits et consulté diverses parties prenantes (directeurs et directrices d'école, décideurs) afin de documenter les stratégies et les pratiques de leadership qui ont une incidence sur la transformation numérique. Des outils ont également été élaborés afin d'aider les directions à évaluer et à surveiller les capacités de l'établissement à entreprendre cette transformation numérique.

L'étude a souligné l'importance de favoriser l'implantation d'une culture de l'apprentissage pour appuyer le succès de la transformation numérique. Elle a par ailleurs insisté sur le fait que les directions d'établissement sont appelées à jouer un rôle médiateur entre les politiques gouvernementales et les applications concrètes en milieu scolaire.

Autant d'enseignements qui peuvent éclairer les politiques et les pratiques dans le secteur de l'éducation. Ces constatations insistent sur l'importance d'offrir des programmes de formation structurée en matière de compétences numériques aux directions d'établissement et suggèrent que les politiques d'éducation devraient soutenir le perfectionnement des compétences en leadership numérique. En outre, la classification des barrières de premier et deuxième ordres fournit un cadre nuancé permettant aux décideurs d'élaborer des interventions ciblées visant à lever les obstacles à la fois externes et internes entravant l'adoption numérique.

#### PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Les directions d'établissement dotées de solides compétences numériques qui promouvaient activement la littératie numérique ont joué un rôle clé dans l'intégration réussie de la technologie dans les milieux scolaires.
- 2 Pour être efficace, la transformation numérique devait faire converger déploiement de la technologie et objectifs pédagogiques, d'où la nécessité d'établir un plan d'action stratégique et d'assurer le perfectionnement professionnel des enseignants.
- 3 Les directions d'établissement jouent un rôle médiateur crucial entre les politiques numériques gouvernementales et les besoins particuliers de leur école, en veillant à ce que la mise en œuvre des politiques soit adaptée aux exigences locales.

## L'enjeu

Ces dernières années, l'évolution rapide des technologies numériques a fortement remodelé le secteur de l'éducation, obligeant les écoles et les centres de formation à s'adapter rapidement à ces changements. Cette mutation s'est accélérée sous l'effet de la pandémie de COVID-19, laquelle a mis au jour et accentué les décalages existants quant à la préparation numérique des établissements d'enseignement. L'urgence de la transformation numérique est devenue manifeste au vu des difficultés rencontrées par les écoles pour maintenir la continuité pédagogique dans le contexte des mesures de confinement généralisé et de distanciation sociale. Ce scénario a mis en évidence l'absolue nécessité d'instaurer un leadership numérique efficace dans les milieux scolaires en vue d'apporter avec succès les changements requis.

Si bon nombre d'écoles et de centres de formation peinaient déjà à intégrer des outils numériques dans leurs programmes d'études et leurs processus administratifs avant la pandémie, cette dernière a souligné la répartition inégale des infrastructures et des compétences numériques d'une région et d'un établissement à l'autre, révélatrice d'une importante disparité en matière de préparation numérique. Les tentatives antérieures d'intégration des technologies numériques dans le secteur de l'éducation pâtissaient généralement de l'absence de stratégie complète incluant la formation aux fonctions de direction, avec pour conséquence une adoption fragmentée et une sous-utilisation des technologies disponibles. Bien souvent, ces initiatives n'atteignaient pas leur plein potentiel en raison de l'insuffisance des structures d'accompagnement des enseignants et des directions, couplée au manque de convergence avec les objectifs pédagogiques.



## Ce que nous examinons

Ce projet portant sur la transformation numérique des écoles et des centres de formation s'articulait autour de trois questions de recherche principales :

- Quelles sont les sources de la transformation numérique d'un établissement scolaire?
- Quels sont les mécanismes et les processus sociaux à privilégier pour une direction d'établissement?
- Quels sont les facteurs qui peuvent freiner le succès de cette transformation?
- 

Les coordonnateurs du projet ont mené une revue systématique des écrits et consulté diverses parties prenantes, notamment des directeurs et directrices d'école, des décideurs en charge des politiques d'éducation et des experts de la transformation numérique. L'objectif : étudier et documenter les stratégies et les pratiques de leadership qui favorisent ou entravent la transformation numérique dans les milieux scolaires.

Des outils ont également été élaborés afin d'aider les directions à évaluer et à surveiller les capacités de l'établissement à entreprendre cette transformation numérique. Ces outils étaient destinés à mesurer le degré de préparation numérique et à suivre l'avancement des initiatives numériques dans les écoles. L'accent était principalement placé sur le personnel de direction, dont le rôle s'avère crucial pour stimuler ces changements au sein des établissements d'enseignement. Ce projet visait à doter ces chefs de file des compétences et des connaissances nécessaires pour gérer et mener les efforts de transformation numérique dans leur école.

## **Ce que nous apprenons**

### **Les directions dotées de compétences numériques intègrent la technologie avec succès**

Il a été constaté que les écoles dont la direction faisait preuve de solides compétences numériques et promouvait activement la littératie numérique du personnel parvenaient mieux à intégrer la technologie. Ces chefs de file ont joué un rôle crucial dans le rapprochement des politiques numériques gouvernementales et des applications concrètes en milieu scolaire.

### **La préparation numérique varie d'un établissement à l'autre**

Parmi les obstacles notables figuraient les degrés disparates de préparation numérique des établissements, avec pour conséquence des décalages quant au rythme et à l'ampleur de l'adoption technologique. Certaines écoles rencontraient des difficultés liées à l'inadéquation des infrastructures, laquelle nuisait à l'utilisation efficace des outils numériques tant à des fins pédagogiques qu'administratives.

### **L'implantation d'une culture d'apprentissage favorise l'adoption numérique**

Les écoles ayant instauré une culture d'apprentissage continu et d'adaptation étaient mieux à même d'exploiter les technologies numériques dans une optique d'amélioration pédagogique. Cette étude a mis en évidence l'importance de créer un milieu d'apprentissage bienveillant et d'encourager l'innovation et l'expérimentation au moyen de nouvelles méthodes et technologies d'enseignement.

### **La technologie doit aller dans le sens des objectifs pédagogiques**

D'après cette étude, si les outils numériques ont le potentiel d'améliorer les résultats scolaires, il convient de les mettre en œuvre en faisant attention à leur convergence avec les objectifs pédagogiques, au lieu de céder uniquement à l'appel de la technologie. Planification stratégique, accompagnement continu et perfectionnement professionnel des enseignants étaient les trois caractéristiques d'une transformation numérique réussie, ces dernières étant le gage de l'intégration constructive des technologies et de leur convergence avec les objectifs pédagogiques.

## ★ Pourquoi c'est important

Les constatations de ce projet mettent en lumière la nécessité de renforcer les compétences numériques des directions d'établissement et d'entreprendre une planification stratégique de façon à réussir la transition au numérique. Compte tenu de l'essor de l'intelligence artificielle, cette mutation a d'importantes répercussions sur les politiques d'éducation, suggérant ainsi que le perfectionnement des compétences en leadership numérique et l'accompagnement des administrateurs et administratrices scolaires en la matière devraient faire figure de priorité.



**État des compétences :**  
**Améliorer les perspectives de**  
**carrière et le bien-être des**  
**jeunes Canadiens et**  
**Canadiennes**

L'étude a également mis en évidence l'importance de favoriser une culture d'apprentissage à l'appui de la transformation numérique au sein des établissements d'enseignement. Il est nécessaire d'apporter des changements systémiques (au-delà du perfectionnement des compétences individuelles) afin de créer des milieux propices à l'apprentissage numérique et à l'innovation. Les décideurs et les chefs de file du secteur de l'éducation sont invités à mettre en œuvre des politiques qui promeuvent l'apprentissage continu et l'adaptation aux nouvelles technologies en milieu scolaire.

Placer l'accent sur les programmes d'orientation professionnelle à un stade précoce pour présenter aux jeunes un éventail de cheminements de carrière et leur permettre ainsi de prendre des décisions avisées, en veillant tout particulièrement à l'inclusivité et à l'accessibilité de tels programmes.

[Lire le rapport thématique](#)

L'étude a par ailleurs différencié les obstacles à la transformation numérique (barrières de premier et deuxième ordres) de façon à appréhender plus finement les défis avec lesquels les écoles doivent composer. Cette classification aidera les décideurs à élaborer des interventions spécialement destinées à lever les obstacles à la fois internes et externes entravant l'adoption numérique. Par exemple, l'élimination des barrières de premier ordre consisterait à renforcer les ressources et les infrastructures technologiques, tandis qu'il conviendrait de faire évoluer les attitudes et les croyances des enseignants à l'égard des technologies numériques pour surmonter les barrières de deuxième ordre.

## ► Prochaine étape

À l'avenir, le projet recommande de mener des recherches supplémentaires qui intègrent les directions d'établissement scolaire à titre de participants principaux, de mettre au point des outils d'évaluation de la préparation numérique et de créer des ressources pédagogiques de type MOOC (massive open online course, en français « formation en ligne ouverte à tous » ou FLOT), par exemple, pour renforcer les compétences des directions en matière de transformation numérique. Ces mesures permettront de faire en sorte que les établissements d'enseignement entreprennent avec succès leur transformation numérique et, ce faisant, parviennent à améliorer les résultats scolaires et leur efficacité opérationnelle.

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca).

### How to Cite This Report

Noumi, C. (2024). Project Insights Report: Transformation numérique des écoles et centres de formation, COVID 19 et leadership des directions, Université de Sherbrooke. Toronto: Future Skills Centre.

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program



Transformation numérique des écoles et centres de formation, COVID-19 et leadership des directions est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2024 – Future Skills Centre / Centre des Compétences futures