

## RESSOURCES



Leadership

# APERÇU

Le leadership joue un rôle essentiel dans la création et le maintien d'une culture d'innovation, où la technologie peut réellement soutenir la pédagogie et l'apprentissage. Pour permettre une transformation systématique, les dirigeantes et dirigeants doivent axer leurs efforts sur la création d'une vision commune de la réforme éducative. Les six éléments ci-dessous, fondés sur les piliers de l'apprentissage en mode numérique (Digital Learning Benchmarks), orientent la réflexion.

## Vision commune

Il est important que les dirigeantes et dirigeants fassent participer les intervenantes et intervenants du milieu à l'élaboration d'une vision commune de l'apprentissage soutenu par la technologie. Ainsi, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, les administrateurs d'écoles et des conseils scolaires, les formatrices et formateurs d'enseignantes et enseignants, les élèves et les parents doivent bâtir ensemble la vision menant à une culture d'innovation. Quelques grands principes pour élaborer une vision commune :

- L'équipe responsable devrait formuler les objectifs et les stratégies qui permettront de bâtir un projet d'apprentissage en mode numérique efficace.
- Le leadership pour les dossiers (apprentissage en mode numérique, perfectionnement professionnel, contenu numérique et enseignement) devrait être réparti entre les membres.
- Les approches numériques de l'apprentissage devrait correspondre à la réalité des conseils scolaires (structure, objectifs, financement, rôle des formatrices et des formateurs et population étudiante).
- L'apprentissage en mode numérique devrait être au cœur des plans d'amélioration et des plans technologiques des commissions scolaires.
- Les dirigeantes et dirigeants devraient modéliser les pratiques exemplaires d'utilisation des ressources numériques.

Quand un projet est guidé par une vision commune, élaborée par des leaders qui ont tenu compte des commentaires des intervenantes et des intervenants de tous les niveaux, une communauté collaborative favorisant une culture d'apprentissage en mode numérique émerge. Quelques grandes questions à vous poser au moment de passer en revue la vision commune :

1. *Si vous avez déjà un plan, chaque membre de l'équipe peut-il le résumer en moins de trois phrases? Si oui, tous les membres le résumeraient-ils de la même manière?*
2. *Comment votre vision d'un environnement d'apprentissage numérique contribuera-t-elle à la mission de votre conseil scolaire?*
3. *Si votre vision était réalisée, comment se traduirait-elle au quotidien dans les écoles?*

## Mise en œuvre

Il est essentiel d'élaborer un plan de mise en œuvre détaillé qui correspond à la vision commune et qui énumère les étapes à suivre pour créer et soutenir une culture d'innovation. À cette fin, discutez avec plusieurs intervenantes et intervenants de votre communauté afin de repérer les ressources clés pour la mise en œuvre du projet. Quelques grands principes pour élaborer le plan de mise en œuvre :

- Tous les intervenantes et intervenants comprennent, adoptent et véhiculent la vision commune de conseil scolaire quant à l'intégration de la technologie à l'échelle du système.
- Le plan de mise en œuvre comprend tous les volets du programme, de l'infrastructure au perfectionnement professionnel. Le plan est conçu en tenant compte des commentaires de tous les intervenantes et intervenants de votre communauté.
- La progression du conseil scolaire par rapport à la mise en œuvre devrait être mesurée et communiquée à la communauté, tout en étant en mesure de s'ajuster en cours de route.

La planification de la mise en œuvre doit permettre aux écoles et aux conseils scolaires de formuler et d'évaluer leurs objectifs à court terme et à long terme en ce qui a trait à l'apprentissage en mode numérique.

Les décisions sur la viabilité financière et l'infrastructure doivent viser et soutenir l'engagement des étudiants. Quelques grandes questions à vous poser lors de l'élaboration du plan de mise en œuvre :

1. *Quels sont les objectifs précis et mesurables qui vous aideront à concrétiser votre vision?*
2. *Quels sont les grands jalons de la mise en œuvre et quand devez-vous les franchir?*

## Leadership collaboratif (communication et collaboration)

Pour atteindre les objectifs et concrétiser le plan de mise en œuvre, vous devez adopter une approche collaborative, axée sur la communication et le travail d'équipe entre les administrateurs, les enseignantes et enseignants, les élèves et les parents. Cette collaboration permet à chacun des intervenantes et des intervenants de faire preuve de leadership et met les habiletés de tous au service de la vision. Quelques grands principes pour créer une culture de collaboration :

- Mettre en place un processus dynamique et continue qui vise l'atteinte d'un consensus tout au long de l'élaboration et de la révision du plan d'intégration de la technologie au niveau des écoles.
- Avoir recours à plusieurs plateformes technologiques (télécommunications, médias sociaux, système de gestion de l'apprentissage, portail destiné aux parents et site Web du conseil scolaire) pour communiquer et collaborer avec les intervenantes et intervenants et obtenir leur rétroaction.
- Les intervenantes et intervenants de tous les paliers prennent des décisions importantes concernant leur apprentissage et leurs pratiques d'enseignement, résolvent ensemble des problèmes et apportent des changements dans leur sphère d'influence.

La création d'une culture d'apprentissage en mode numérique passe par l'adoption d'un modèle de leadership coopératif et partagé. Pour que ce modèle fonctionne, le conseil scolaire devrait communiquer et collaborer avec les intervenantes et intervenants en leur inspirant confiance. Quelques questions à vous poser en réfléchissant à une stratégie de leadership collaboratif :

1. *Quels sont les canaux de communication privilégiés pour interagir avec les parents et les organisations communautaires?*
2. *Comment recueillerez-vous les points de vue des intervenantes et des intervenants et comment les ferez-vous valoir?*
3. *Quel est votre processus décisionnel en matière d'intégration des technologies?*

### **Engagement de la communauté**

L'engagement de la communauté se traduit par une attention continue portée à la relation entre l'école et son milieu ainsi que par une ouverture et une responsabilité communes à l'égard de la réussite des élèves. L'école et son milieu sont indissociables. Dans l'enseignement et l'apprentissage, il est essentiel de cultiver la réciprocité, l'entraide et le partage d'information. Dans le cadre du processus d'apprentissage, les enseignantes et enseignants prennent part à des expériences où technologie et communauté sont au rendez-vous. De plus, d'autres avantages peuvent être obtenues grâce à l'engagement de la communauté, tels que :

- Les dirigeantes et dirigeants et les enseignantes et enseignants créent et entretiennent des partenariats avec la communauté afin de soutenir et de financer les TIC et les ressources d'apprentissage numériques.
- L'utilisation des stratégies bien conçues pour faire participer toute la communauté et recueillir ses points de vue, et trouver des bénévoles qui aideront à promouvoir l'apprentissage en mode numérique.
- Les partenariats stratégiques avec la communauté sont au service des projets d'apprentissage en mode numérique.
- Les parents ou tuteurs sont informés en temps réel des devoirs, des activités et des accomplissements de leurs enfants, afin de participer activement à la vie de l'école.

L'engagement de la communauté est une condition du succès à long terme de l'apprentissage en mode numérique, et quand le milieu se rallie, il peut fournir un soutien précieux tout au long du processus de planification et de mise en œuvre. Quelques grandes questions à vous poser lors de l'élaboration du plan d'engagement communautaire :

1. *Avec quels intervenantes et intervenants clés de la communauté devez-vous travailler?*
2. *Quels sont les groupes communautaires particulièrement engagés dans la réussite scolaire des élèves et de la réussite du conseil scolaire?*

3. *Comment les membres clés de la communauté pourraient-ils contribuer à la planification stratégique et à la mise en œuvre du projet?*

## **Politiques de soutien**

Vous auriez à mettre en place des politiques et des structures pour garder le cap sur la vision générale et orienter les activités communautaires portant sur la citoyenneté numérique. De plus, vous devriez mettre en place un processus de mesures pour assurer l'imputabilité et des structures qui appuient l'utilisation des TIC et des autres ressources numériques, autant pour le fonctionnement du conseil scolaire que pour l'apprentissage des élèves et du personnel scolaire. Ces politiques devraient tenir compte des projets nationaux, provinciaux et locaux visant à mettre les technologies au service des objectifs pédagogiques. Quelques grands principes pour élaborer des politiques de soutien :

- L'alignement avec les politiques du ministère par rapport à l'intégration de la technologie est respecté et communiqué.
- Les politiques du conseil scolaire et des écoles (y compris sur l'utilisation acceptable et responsable) ont été examinées et, au besoin, révisées afin de soutenir l'apprentissage en mode numérique et les technologies mobiles.
- Les politiques garantissent en tout temps l'accès aux appareils et aux contenus, des horaires flexibles et des évaluations variées.
- Les communications concernant les politiques de protection des données et l'apprentissage en mode numérique se déclinent en plusieurs versions adaptées aux divers publics (parents, enseignantes et enseignants et élèves).

Grâce à des politiques de soutien adaptées au contexte, les dirigeantes et dirigeants peuvent faciliter l'adoption de l'apprentissage numérique à l'échelle du système et créer une culture ouverte aux technologies. Quelques grandes questions à vous poser lors de l'élaboration des politiques de soutien :

1. *Comment les politiques et les processus actuels influencent-ils les pratiques et la culture éducationnelles?*
2. *Comment nous assurer que tous les membres de la communauté ont accès aux politiques?*
3. *Quelles sont les caractéristiques des politiques et des structures qui encadrent la citoyenneté numérique, l'utilisation acceptable de la technologie et les normes professionnelles?*

## **Évaluation de l'amélioration continue**

La réussite d'un plan d'intégration de la technologie dépend de l'existence d'un processus continu de collecte, d'analyse et de diffusion des données sur la concrétisation de la vision. Par conséquent, il est important de mettre en place un processus systématique d'évaluation des pratiques d'enseignement, du perfectionnement professionnel, de l'apprentissage des élèves et de l'utilisation des ressources numériques. Quelques grands principes pour créer le plan d'évaluation :

- Une équipe d'intervenantes et d'intervenants (y compris des dirigeantes et des dirigeants du conseil scolaire) élabore des plans d'évaluation des projets d'apprentissage en mode numérique.
- Plusieurs sources de données sont utilisées pour évaluer la mise en œuvre et les retombées de ces projets.
- La mise en œuvre d'initiatives a le potentiel de s'améliorer grâce aux résultats perçus par l'évaluation continue desdites initiatives.

Grâce aux mesures, vous aurez une vue d'ensemble de la réussite du déploiement, et les administrateurs pourront repérer les occasions d'amélioration.

1. *Quels sont les principaux changements à apporter, et comment pouvez-vous les mesurer?*
2. *Comment recueillerez-vous les données quantitatives et qualitatives visant à évaluer la réalisation de votre vision de l'apprentissage en mode numérique?*
3. *De quelles ressources disposez-vous pour recueillir, analyser et comprendre les données liées aux changements à apporter?*

# MISE EN PRATIQUE

## Description

De quelles ressources disposez-vous pour recueillir, analyser, et comprendre les données liées aux changements à apporter?

## Instructions

1. Chaque membre de l'équipe résume de façon claire et concise (trois phrases ou moins) la vision de leur conseil scolaire en matière d'apprentissage en mode numérique. Conservez ces résumés pour vos dossiers.
2. Téléchargez le livre [Huit facteurs de réussite](#) sur l'iBooks Store.
3. Lisez la section « Vision » et réalisez l'activité de la page 11.
4. Une fois que tous les membres de l'équipe ont terminé, discutez des résultats en posant les questions suivantes :
  - a) Quel est le lien entre votre énoncé de vision et les priorités que vous avez énumérées?
  - b) En quoi vos réponses reflètent-elles les phases du plan de mise en œuvre de la commission scolaire?
  - c) Quels sont les points qui font consensus au sein de votre équipe (réponses semblables)?
  - d) Quelles réponses varient d'un membre à l'autre? (visions divergentes)
  - e) À quel point les membres s'accordent-ils sur la vision? Comment ferez-vous pour que les autres intervenantes et intervenants de la communauté partagent eux aussi cette vision?

## Orienter l'enquête

Comme vous l'avez vu plus tôt, le leadership collaboratif et la vision commune sont incontournables lorsqu'il s'agit de mettre la technologie au service de l'apprentissage et de créer une culture d'innovation. Profitez de cette réflexion d'équipe pour vous poser les questions suivantes sur votre progression en matière de leadership :

1. Quels éléments de leadership sont susceptibles d'être améliorés?
2. Quelles sont les principales causes de ces lacunes?
3. À quoi servirait un examen approfondi du leadership? Pourquoi serait-il important d'effectuer une telle enquête?
4. Comment cet examen appuierait-il votre vision de l'apprentissage numérique?

# RESSOURCES

## Aperçu

Les ressources ci-dessous pourraient vous aider à approfondir les discussions. Lorsque vous les consulterez, posez-vous les questions suivantes :

- \* Quel est le lien entre la ressource et votre domaine d'enquête?
- \* La ressource est-elle utile compte tenu de votre contexte de travail?
- \* Ces ressources trouveraient-elles leur place parmi celles que vous avez créées ou que vous utilisez, ou seraient-elles superflues?

Ressource	Description	Référence ou lien
Améliorer la direction des établissements scolaires. La boîte à outils (publication de l'OCDE)	Cette trousse est un outil de perfectionnement professionnel destiné aux individus et aux groupes. Elle vise à aider les décideurs et les intervenantes et intervenants concernés à analyser les politiques et les méthodes actuelles de leur école et à s'entendre sur un plan d'action fondé sur les recommandations de l'OCDE en matière d'amélioration du leadership éducatif.	<a href="http://www.oecd.org/fr/education/scolaire/44612723.pdf">http://www.oecd.org/fr/education/scolaire/44612723.pdf</a>
Trust In Schools: A Core Resource for School Reform	Cet article de fond, qui présente les résultats d'une étude longitudinale de 400 écoles primaires de Chicago, démontre le rôle clé de la confiance dans la construction de communautés éducatives efficaces.	<a href="http://bit.ly/1GylAgz">http://bit.ly/1GylAgz</a>
Inside Out and Downside-Up	Michael Fullan et <a href="#">Steve Munby</a> ont écrit <a href="#">ce document</a> pour encourager les participants du <a href="#">webinaire Global Dialogue</a> à débattre des défis et des occasions qui se présentent quand des réseaux d'écoles collaborent pour améliorer leur fonctionnement.	<a href="http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/02/Global-Dialogue-Thinkpiece.pdf">http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/02/Global-Dialogue-Thinkpiece.pdf</a>
Dr William Rankin	Dans ce balado, William Rankin explique les nouvelles possibilités offertes par les appareils mobiles modernes en matière d'apprentissage concret.	<a href="https://itunes.apple.com/ca/itunes-u/dr.-william-rankin/id505170031?mt=10&amp;l=fr&amp;ls=1">https://itunes.apple.com/ca/itunes-u/dr.-william-rankin/id505170031?mt=10&amp;l=fr&amp;ls=1</a>