

# Éduquer au numérique

## Le rôle du leadership pédagogique



### **BENOIT PETIT, B.A.**

Benoit Petit est conseiller pédagogique, service national du RÉCIT pour les gestionnaires scolaires. Reconnu pour son expertise en innovation pédagogique, il suscite l'engagement autour de thèmes comme le leadership et la citoyenneté à l'ère du numérique. Il enrichit ses accompagnements d'une compréhension profonde des enjeux rencontrés par les organisations scolaires tout en favorisant la créativité et la collaboration. Membre du Conseil supérieur de l'éducation, il y préside la Commission de l'enseignement secondaire. Il est régulièrement impliqué dans plusieurs projets de recherches autour du numérique en éducation.



### **MARIE-CLAUDE RANCOURT, B.Ens.**

Enseignante durant plus de 20 ans, Marie-Claude Rancourt œuvre aujourd'hui comme conseillère pédagogique au service national du RÉCIT pour les gestionnaires scolaires. Elle termine actuellement une maîtrise en administration scolaire portant sur l'accompagnement des directions d'établissement dans le développement de leur leadership. Elle s'intéresse particulièrement aux modèles de gouvernance réflexive ainsi qu'au développement professionnel notamment lors de l'insertion professionnelle. Au cours des dernières années, elle a développé son expertise en accompagnement comme coach personnel certifiée ICF.

Dans son Rapport sur l'état des besoins 2018-2020, le Conseil supérieur de l'éducation propose de passer d'une éducation par le numérique à une éducation au numérique (CSÉ, 2020). Dans le même sens, le plan d'action numérique mettait en lumière que le système éducatif québécois était appelé à s'adapter à une société où le numérique était omniprésent, mais surtout, à en être un agent de changement et d'innovation. (MEQ, 2018). Ainsi, afin d'engager pleinement les apprenantes et les apprenants dans une société en transformation, il importe que l'ensemble des leaders scolaires participent au développement de la compétence numérique (MEQ, 2019). Depuis, plusieurs avancées ont été réalisées, mais des défis et des enjeux demeurent bien présents. Les deux dernières années de pandémie ont fait émerger d'intéressantes initiatives tout comme elles ont mis à rude épreuve la résilience des équipes-écoles. À la lumière de ces constats, quelles conditions favoriseront l'exercice d'un leadership pédagogique dans nos milieux ?

Il n'est pas rare, lors de journées pédagogiques ou de colloques en tout genre, de rencontrer des pédagogues qui se disent passionnés par le numérique en éducation. Au sortir de ces événements, plusieurs se sentent ragaillardis par leurs rencontres et leurs découvertes. Certaines de ces personnes repartent en souhaitant changer le monde, changer leur monde. Une fois revenues dans leur milieu « naturel » si l'on peut dire ainsi, elles sont souvent confrontées à peu de réceptivité. Si elles étaient encouragées par leurs rencontres, le choc du retour au bercail est parfois douloureux, voire hargneux.

On constate souvent de nombreuses résistances sur le terrain, des craintes, des contraintes, un manque de volonté, une difficulté d'accès à des ressources suffisantes et de qualité. Autant on peut se sentir apprécié, reconnu et valorisé à l'extérieur, autant on a l'impression de stagner de retour à l'école. Alors, comment peut-on mieux jouer un rôle de leadership dans son propre environnement? Comment exercer son pouvoir d'influence? Quelles stratégies favoriseraient un meilleur engagement dans la transformation péda-numérique de toute une équipe? Projet ambitieux s'il en est! Des pistes de réponses à ces questions se trouvent dans la signification à y donner. Sommes-nous en mesure de répondre collectivement à la question: pourquoi le numérique en éducation? Une autre piste réside du côté de la posture à adopter pour exercer son leadership. Enfin, les résistances rencontrées sont souvent empreintes d'une grande charge émotive. Comment composer avec ces émotions et susciter chez nos collègues un engagement authentique?

## Porter une vision

Pour exercer son leadership péda-numérique, une première condition serait d'en porter la conviction bien plus que l'expertise. Cela implique d'être en mesure de répondre soi-même à la question du « pourquoi » le numérique en éducation. En effet, si l'on parvient à formuler clairement une réponse pour soi, il devient ensuite possible de le faire collectivement.

La succession de plans numériques a régulièrement mis de l'avant la plus-value du numérique pour l'apprentissage. Or, de plus en plus d'études tendent à démontrer que le numérique à lui seul ne peut améliorer les apprentissages. Il offre toutefois de nombreuses possibilités pour lesquelles les technologies non numériques se révèlent nettement moins efficaces qu'il s'agisse de l'accès au savoir, de la collaboration et de la communication pour ne citer que celles-là. S'ajoutent aussi les fonctions d'aide à l'apprentissage qui font toute la différence pour répondre à une diversité de besoins particuliers. Autrefois, sans celles-ci, nombre d'apprenants étaient laissés pour compte. Malgré toutes ces raisons pour éduquer avec ou par le numérique, une autre semble plus fondamentale: éduquer au numérique. C'est d'ailleurs l'invitation qu'a lancée le Conseil supérieur de l'éducation dans son Rapport sur l'état des besoins 2018-2020.

Il revient au système d'éducation de donner à toutes les personnes, à un moment où l'autre de leur vie, l'occasion d'apprendre les notions de base nécessaires pour évoluer dans un monde qui se transforme continuellement. Maîtriser les outils technologiques d'usage courant et pouvoir faire des choix éclairés quant à leur utilisation fait désormais partie de ces apprentissages de base. Au nom de l'équité, cette réalité confère au système d'éducation une responsabilité nouvelle: éduquer au numérique. (CSÉ, 2020, p. 62)

Il est heureux de constater que cette même idée se trouve déjà au cœur du référentiel de la compétence numérique publié en 2019 par le ministère de l'Éducation du Québec. En effet, la première de ses douze dimensions en est aussi le centre. *Agir en citoyen éthique à l'ère du numérique* indique à la fois pourquoi développer les autres dimensions, mais aussi comment les exercer. Cette éducation au numérique consiste donc à permettre à toute personne d'accroître son autonomie au profit du bien-être personnel et collectif: le fameux *vivre-ensemble!*



Il paraît donc essentiel de développer une littératie numérique, comprendre ses codes, son fonctionnement. Les Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft (GAFAM) de ce monde nous imposent leurs algorithmes et conditionnent nos vies à tout instant. Si l'on fait de la programmation à l'école, c'est d'abord pour développer la pensée algorithmique et non seulement pour former de bonnes programmeuses ou des techniciens informatiques hors pair. Toutes ces connaissances sont essentielles pour exercer pleinement sa citoyenneté ici et maintenant.<sup>1</sup> La jeunesse exerce déjà malgré elle, ou peut-être grâce à elle, une citoyenneté qui influence le monde. Prenons simplement pour exemple une jeune de 15 ans qui a su mobiliser des millions de personnes à l'échelle de la planète: Greta Thunberg. Accompagne-t-on nos jeunes dans cette réalité et face à ces défis? L'école a la responsabilité d'inscrire son action en phase avec la société où elle s'incarne tout autant que de contribuer à son développement.



Greta Thunberg, août 2018  
Photo: Anders Hellberg  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>

## Développer son pouvoir d'action

Au fond, ce qu'on vise ici, c'est l'autonomisation. En anglais, l'expression semble plus forte: *empowerment*! Pourtant, on parle ici de développer son pouvoir d'action, de structurer son identité, de construire sa vision du monde: les trois visées du *Programme de formation de l'école québécoise*. C'est donc déjà la mission de l'école. « Ainsi, les apprenantes et les apprenants de tous les ordres d'enseignement... seront capables d'agir en tant que citoyens actifs et responsables, et de jouer un rôle clé dans le monde de demain. » (MEQ, 2019).

C'est en développant sa propre vision qu'un leader sera en mesure d'assumer son rôle de leadership et non d'expert du numérique. Comme le dit Fullan, « Il n'est pas essentiel que les leaders soient éloquentes ou habiles; mais il est impératif qu'il y ait une cohérence entre ce qu'ils disent et ce qu'ils font. » (Fullan et Quinn, 2016; Dufour et coll., 2020, p. 17) Ayant une vision claire, une personne, en poste de direction ou non, sera en mesure de susciter l'engagement. Celui-ci pourra émerger par le dialogue et la collaboration. « La maîtrise du dialogue s'avère donc la pierre angulaire du leadership partagé et l'infrastructure relationnelle des grandes équipes. » (Luc, 2019, p. 111).

Il semble alors stratégique d'amorcer cette mobilisation par une réflexion collective sur cette vision à construire. C'est en cherchant à répondre ensemble à la question du **pourquoi le numérique dans notre école** que pourront émerger les points de vue parfois divergents, parfois plus consensuels. En s'intéressant à ces différentes perspectives, on pourra dégager les valeurs, les enjeux et les défis, mais aussi des possibles. Il devient alors envisageable de convenir de ce qui réunit toute l'équipe, de s'y concentrer et de s'y engager.

Cet engagement collectif est nécessaire pour stimuler les apprentissages à réaliser et pour favoriser la mise en place d'actions en vue d'atteindre cet objectif commun (Dufour et coll., 2012). En s'inscrivant dans une culture d'apprentissage, les organisations et les équipes se dotent d'un puissant levier pour avancer ensemble (Leclerc, 2012; Fullan, 2018; Luc, 2019). Ce constat a notamment émergé des témoignages colligés dans le rapport de recherche remis au ministère de l'Éducation sur le leadership pédagonumérique: « cette culture au sein de laquelle l'apprentissage commun et continu est favorisé apparaît comme un important facteur de succès pour ce qui est de l'implantation d'un changement majeur comme celui du numérique. » (Gravelle, 2021, p.35). En ce sens, « la stratégie de leadership ne doit plus être centrée sur la position, mais sur la capacité de favoriser une culture d'engagement et d'autonomie (empowerment), sur des équipes apprenantes qui travaillent ensemble et qui sont aptes à prendre des décisions... » (Luc, 2019, p. 23).

Au cœur de cette culture d'apprentissage, les leaders ont avantage à adopter la posture d'apprenant avec leur équipe. (Fullan, 2012) En modélisant cette attitude, ils optimisent leur pouvoir d'influence. Cette apparente vulnérabilité serait plutôt une force selon Lencioni: « Le geste le plus important que doit poser un leader pour favoriser l'établissement d'un climat de confiance au sein d'une équipe consiste à être le premier à laisser paraître sa vulnérabilité. » (Lencioni, 2005, p.50). S'engager dans cette voie favorise la convergence d'expertises variées et permet la collaboration dans l'atteinte d'objectifs communs. Exposer ses vulnérabilités pourrait tout de même être perçu comme un risque et comporter une charge émotive parfois importante. L'exercice du leadership implique aussi la capacité à composer avec cette dimension socioaffective. « Plusieurs recherches montrent d'ailleurs qu'il existe un lien positif entre le leadership et les compétences émotionnelles... » (Poirel, Lauzon et Clément, 2020, p. 50)

## Composer avec la dimension socioaffective



Pour mieux comprendre la dimension socioaffective, il est utile de comprendre la façon dont elle s'active dans le cerveau. Dans les faits, il ne s'agit pas d'une seule chose. Certains mécanismes d'apprentissage interfèrent aussi. Les neurosciences ont aidé à en saisir certains aspects. Steve Masson compare le fonctionnement du cerveau à une forêt

(CTREQ, 2016). C'est en traçant des sentiers dans notre cerveau que l'on construit des automatismes. Ceux-ci nous permettent de gagner en efficacité et d'exécuter certaines tâches très rapidement en utilisant un minimum de ressources de notre cerveau. Toutefois, comme le mentionne Olivier Houdé, c'est la combinaison des automatismes et des inhibitions qui permet d'activer efficacement son intelligence. « Il faut entraîner le cerveau à résister aux automatismes de pensées. » (Houdé, 2014). Il décrit l'inhibition comme la capacité à reconnaître que la réponse automatisée n'est pas adéquate dans certains nouveaux contextes. Il importe donc de s'exercer à s'arrêter et à sélectionner une autre réponse plus appropriée. Ces automatismes sont parfois difficiles à inhiber et de nouveaux contextes liés au numérique peuvent amener de l'insécurité, de l'inconfort, des peurs, du désarroi, voire un sentiment d'incompétence, bref, des émotions. Cela explique aussi en partie pourquoi il est difficile d'adopter de nouvelles pratiques, de nouvelles technologies, de s'engager dans des changements. La conscience de ces mécanismes du cerveau offre d'intéressants leviers pour agir sur ces résistances.

Selon Tina Montreuil, les émotions sont à la base du fonctionnement du cerveau (Montreuil, 2020). Plus spécifiquement, elles sont gérées par le système limbique. Si elles ne sont pas régulées, elles peuvent affecter les fonctions cognitives. Comme leader, il importe de développer des stratégies pour composer avec cette dimension socioaffective. Confronté à des résistances, il est souvent tentant de proposer

des explications rationnelles bien soutenues. Toutefois, si le blocage se situe au plan affectif, l'argumentaire, aussi logique soit-il, risque d'accentuer cette résistance. Pour être prises en compte, les émotions ont besoin d'être nommées et normalisées. Une posture d'accueil où l'on reconnaît la validité de ce que ressentent nos collègues serait davantage susceptible d'ouvrir le dialogue.

Exercer son leadership, c'est bien sûr démontrer de l'empathie envers les autres, mais aussi envers soi-même. Si les émotions des autres peuvent interférer dans la mise en place de changements dans une école, celles des leaders peuvent aussi jouer un grand rôle. Il apparaît tout aussi important de prendre conscience de ses propres émotions, de les nommer et de les réguler. Cette posture facilite aussi l'adoption d'une culture d'apprentissage. Cet apprentissage n'est pas que numérique : il s'applique aussi au développement du leadership. Changer son milieu, c'est d'abord changer soi-même, changer son regard sur les autres, changer sa posture, changer son approche. En portant un regard réflexif sur ses propres pratiques, on est à même d'améliorer sa capacité à influencer. « L'actualisation du leadership commence avant tout par la connaissance de soi. » (Poirel, Yvon et Clément, 2020, p. 27) Il est alors possible de voir son monde autrement afin d'avancer avec lui.

Pour changer le monde, il est probablement nécessaire de changer **avec** le monde !

<sup>1</sup>Paradis, M. et Turbide, A. Éduquer à la citoyenneté à l'ère du numérique : une mission pour l'école québécoise, *Apprendre et enseigner aujourd'hui*, Vol 11, no 2 "

## Références

- Conseil supérieur de l'éducation (2020). *Éduquer au numérique*, Rapport sur l'état et les besoins de l'éducation 2018-2020, Québec, Le Conseil, 96 p.
- CTREQ (2016). Apprentissage : le cerveau est comme une forêt ! Repéré à <https://rire.ctreq.qc.ca/apprentissage-cerveau/>.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Many, T. W., & Mattos, M. (2020). *Apprendre par l'action*, 3<sup>e</sup> édition : Manuel d'implantation des communautés d'apprentissage professionnelles. PUQ.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). Coherence making. *School Administrator*, 73(6), 30-34.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2018). La cohérence : mettre en action les moteurs efficaces du changement en éducation. PUQ.
- Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2018). L'apprentissage en profondeur : S'ouvrir au monde, changer le monde. PUQ.
- Fullan, M. (2021). Nuance : pourquoi certains leaders réussissent-ils et d'autres pas ? PUQ.
- Gravelle F. (2021). *Gestion et leadership pédagonumérique*.
- Houdé, O. (2014). Il faut entraîner le cerveau à résister aux automatismes de pensées. Repéré à <https://youtu.be/tcQTBHnfEj0>.
- Lencioni, P. (2005). Optimisez votre équipe - Les cinq dysfonctions d'une équipe, une fable pour les dirigeants, Éditions Saint-Hubert : Un Monde Différent.
- Leclerc, M. (2012). Communauté d'apprentissage professionnelle : guide à l'intention des leaders scolaires (Vol. 35). PUQ.
- Luc, E. (2019). Le secret des grandes équipes : Huit compétences pour un leadership partagé. Presses de l'Université de Montréal PUM.
- Ministère de l'Éducation du Québec, Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur. 2018.
- Ministère de l'Éducation du Québec, *Guide pédagogique*, Cadre de référence de la compétence numérique. 2019.
- Montreuil, T. (2020). *La régulation émotionnelle pour développer la résilience*, Journée du numérique en éducation. Repéré à <https://youtu.be/75azqi8-3-w>.
- Morin, É., Theriault, G., & Bader, B. (2019). Le développement du pouvoir agir, l'agentivité et le sentiment d'efficacité personnelle des jeunes face aux problématiques sociales et environnementales : apports conceptuels pour un agir ensemble. *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, (51).
- Poirel, E., Lauzon, N., & Clément, L. (2020). L'actualisation du leadership. PUQ.
- Quinn, J., McEachen, J., Fullan, M., Gardner, M., & Drummy, M. (2021). S'engager dans l'apprentissage en profondeur : des outils pratiques et stimulants. PUQ.