



Guide d'accompagnement des directions d'école

Accueil

Introduction

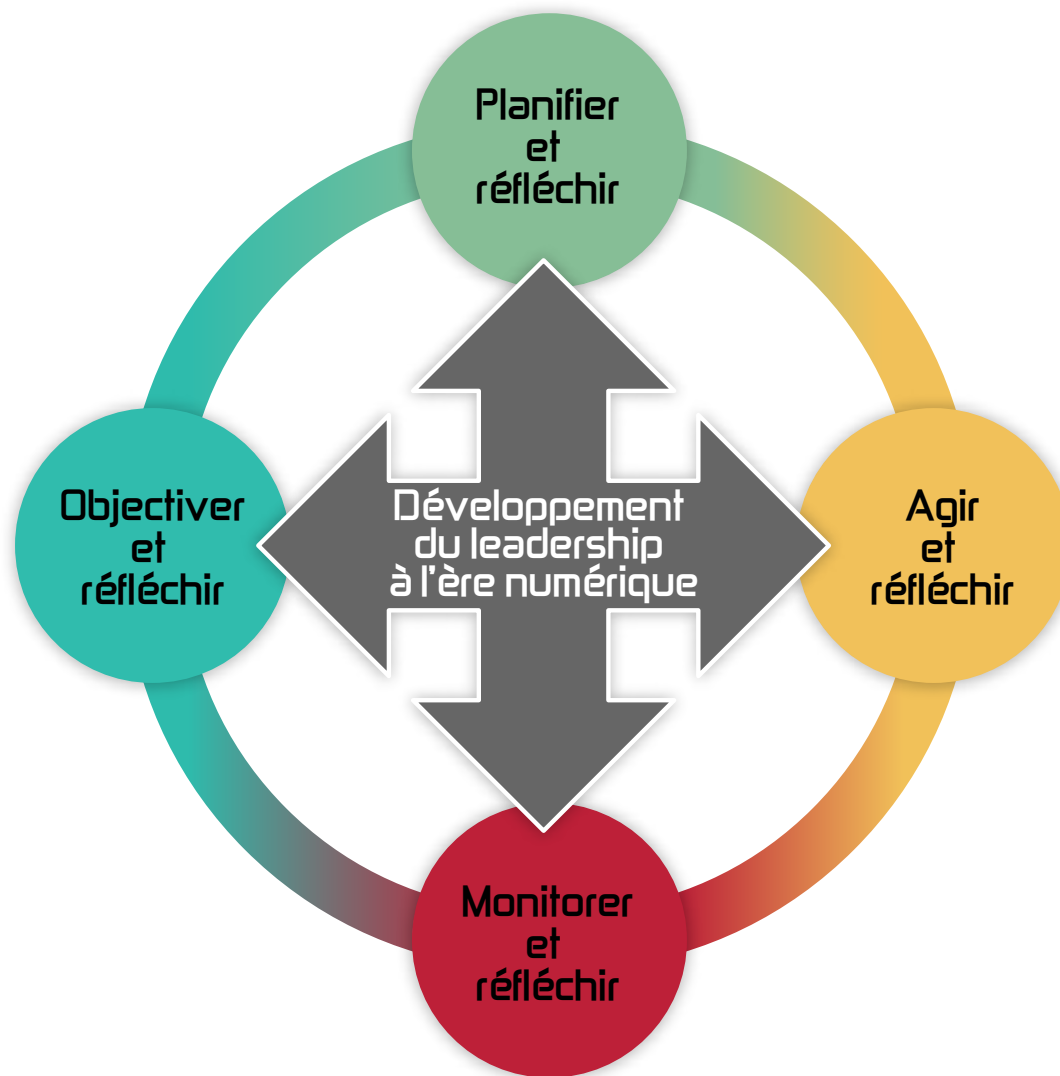
Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie





Accueil

Introduction

Mise en contexte

Intention et objectifs

Destinataires

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils d'accompagnement

Bibliographie

Introduction

Mise en contexte

LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES est la préoccupation première de toutes les intervenantes et de tous les intervenants en éducation. Pour y arriver, il faut mettre en place les conditions nécessaires visant à créer un environnement d'apprentissage où l'élève acquiert les compétences qui lui permettront d'améliorer son rendement aujourd'hui et de contribuer à la société dans laquelle il vivra demain. L'intégration pédagogique de la technologie est un moyen privilégié de créer un tel environnement d'apprentissage. Selon Fullan, « il faut investir dans de nouvelles pratiques qui intègrent la pédagogie et la technologie, la pédagogie étant le moteur ».

Toutefois, comme il est précisé dans le document du ministère de l'Éducation de l'Ontario, *Atteindre l'excellence – Une vision renouvelée de l'éducation en Ontario*, « [...] lorsque le monde est de plus en plus connecté et les élèves, de plus en plus à l'aise avec la technologie, il y a encore une trop grande variation dans l'utilisation de la technologie dans les salles de classe ». Dans le même document, deux des cibles présentées dans le plan d'action pour atteindre la réussite portent sur l'intégration des technologies en salle de classe : « investir dans la technologie, la conception et l'infrastructure nécessaires aux salles de classe de l'avenir pour répondre aux besoins des communautés; investir dans les pratiques et les méthodes d'enseignement innovatrices fondées sur la technologie pour motiver tous les élèves et répondre plus précisément à leurs besoins en apprentissage ».

La direction d'école a un rôle primordial à jouer dans l'atteinte de ces cibles. Elle a la responsabilité de perfectionner son leadership numérique pour le bien-être de son école. Pour y arriver, la direction aura recours à divers moyens lui permettant d'accroître ses connaissances et ses habiletés en ce qui a trait à l'intégration des technologies. L'accès à l'accompagnement des leaders pédagogiques de l'équipe TacTIC est un de ces moyens venant appuyer la direction d'école dans sa croissance professionnelle et la soutenir dans l'actualisation du virage à l'ère numérique de son école.

En travaillant ensemble, nous pouvons apprendre à utiliser la technologie de façon à créer un environnement d'apprentissage qui permettra aux élèves de réaliser leur potentiel. L'accompagnement augmente les occasions de planification conjointe, permet de tirer profit de l'expérience de chacun et favorise le partage des responsabilités quant à la réussite des élèves.

« Seuls nous sommes intelligents, ensemble nous sommes brillants. Lorsque nous sommes branchés, nous pouvons utiliser le savoir collectif pour accomplir de grandes choses¹. »

**(traduction libre)
Steven W. Anderson**

¹ – tiré de : www.twitter.com/web20classroom/status/380107104528658432



Accueil

Introduction

Mise en contexte

Intention et objectifs

Destinataires

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils d'accompagnement

Bibliographie

Introduction

Intention et objectifs

POURQUOI ACCOMPAGNER LES DIRECTIONS D'ÉCOLE?

Les directions d'école sont les principaux acteurs dans le processus d'amélioration de l'école. Leur leadership est une composante indispensable à la mise en œuvre d'un processus de changement comme celui du virage à l'ère numérique. « Selon l'étude *Utilisation des TIC : sentiment d'efficacité personnelle des directions d'école franco-ontarienne*, « la capacité de résoudre les problèmes ayant trait à l'utilisation pédagogique des TIC dépend aussi du soutien qu'apportent les directions à leurs enseignants. Selon Atkins et Vasu (2000), les enseignants déclarent que le soutien des directions d'école joue un rôle primordial pour stimuler l'utilisation pédagogique des TIC à l'école (Isabelle, Desjardins et Bofili, 2012, p. 3). » Par ailleurs, ce soutien offert par les directions pourrait être possible si ces dernières avaient une perception positive de leur compétence en utilisation des TIC (Yu et Darrington, 2006) (Isabelle, Desjardins et Bofili, 2012, p. 2). » C'est au moyen du perfectionnement professionnel que la direction d'école pourra accroître ses connaissances et ses habiletés dans l'utilisation des technologies et la mise en place des conditions nécessaires pour que les technologies aient l'impact voulu dans l'apprentissage des élèves.

« Dans le chapitre "Developing School Leaders" de la publication *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century* (Organisation de coopération et de développement économiques, 2012), les auteurs mettent à profit des expériences de partout dans le monde pour arriver à la conclusion suivante :

« Sans les cadres dirigeants qui poussent la transformation numérique, cela n'arrivera pas; c'est une cause perdue². »

D' Didier Bonnet, Capgemini Consulting, Global Practice Leader, Digital Transformation

² – tiré de : www.futurstalents.com/transformation-digitale/intelligence-digitale/20-citations-a-propos-de-la-transformation-digitale-et-des-talents/



Accueil

Introduction

Mise en contexte

Intention et objectifs

Destinataires

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils d'accompagnement

Bibliographie

Pour former les leaders scolaires, il faut :

- définir clairement leurs responsabilités;
- offrir des occasions de perfectionnement professionnel adéquat au cours de leur carrière;
- reconnaître leur rôle fondamental dans l'amélioration du rendement des écoles et des élèves. »

De plus, Katz et Dack (2013) mettent en valeur l'importance d'offrir de la formation en contexte et de l'accompagnement adapté aux besoins. Ainsi, l'accompagnement est une pratique de perfectionnement professionnel continu appropriée pour offrir un soutien aux directions d'école.

L'évolution rapide de la technologie et ses répercussions sur les pratiques d'enseignement et d'apprentissage font en sorte que les besoins en matière d'appui sont grands. Il est inévitable que la direction d'école cherche à se perfectionner dans ce domaine. Un accompagnement sur mesure où règnent la collaboration, la pratique réflexive et une mentalité de croissance permettra de développer chez la direction d'école un sentiment d'autocoefficacité par rapport au virage vers une pédagogie redéfinie par la technologie. Dans un tel contexte, la technologie doit être utilisée comme un outil indissociable de l'apprentissage.



Accueil

Introduction

Mise en contexte

Intention et objectifs

Destinataires

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils d'accompagnement

Bibliographie

Introduction

Destinataires

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE?

Le présent document est un guide pratique à l'intention des leaders pédagogiques de l'équipe TacTIC qui ont, entre autres, la tâche d'accompagner les directions d'école de langue française de l'Ontario dans la mise en œuvre du virage à l'ère numérique. Les interventions présentées dans ce guide ont pour but de transformer les pratiques pédagogiques des enseignantes et des enseignants et, par le fait même, l'expérience d'apprentissage des élèves en jumelant la pédagogie participative à des technologies variées ayant le potentiel d'agir comme leviers à l'apprentissage. Ce virage vise à offrir aux élèves des expériences d'apprentissage novatrices en langue française qui leur permettront de développer les [compétences du 21^e siècle](#). Bien qu'il soit conçu pour les leaders pédagogiques de l'équipe TacTIC, ce guide est également utile à toute personne à qui incombe le rôle d'accompagner des directions d'école. De plus, la direction d'école peut s'inspirer de l'information présentée dans ce guide pour accompagner son personnel enseignant dans la mise en œuvre des technologies en salle de classe.

« Notre seul pouvoir véritable consiste à aider autrui³. »

Dalï Lama

³ – tiré de : www.wellnesspourtous.com/51-citations-du-dalai-lama-qui-vont-changer-votre-vie/



Accueil

Introduction

Mise en contexte

Intention et objectifs

Destinataires

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils d'accompagnement

Bibliographie

Introduction

INTENTION DU GUIDE

- Appuyer les leaders pédagogiques de l'équipe TacTIC dans leur rôle d'accompagnement des directions d'école en ce qui concerne le leadership pédagogique à l'ère numérique
- Harmoniser les pratiques d'accompagnement des directions d'école

OBJECTIFS DU GUIDE

Le présent guide cible trois objectifs :

1. **Proposer une démarche d'accompagnement et des stratégies connexes**
2. **Favoriser la pratique réflexive**
3. **Fournir des outils pratiques**

« Si tu passes trop de temps à penser à quelque chose, tu ne le feras jamais, à moins de faire une action chaque jour afin d'atteindre ton objectif⁴. »

Bruce Lee

⁴ – tiré de : www.allocitation.com/citation-618



Accueil

Introduction

Mise en contexte

Intention et objectifs

Destinataires

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils d'accompagnement

Bibliographie

Introduction

1. Proposer une démarche d'accompagnement et des stratégies connexes

Ce guide d'accompagnement propose une démarche et des stratégies pour appuyer les leaders pédagogiques de l'équipe TacTIC dans leurs interventions auprès des directions d'école qui souhaitent exercer un leadership pédagogique à l'ère numérique dans le but de transformer l'expérience d'apprentissage de l'élève.

Quels sont les avantages d'utiliser une démarche d'accompagnement commune?

- L'utilisation de la démarche favorise la cohérence des pratiques des leaders pédagogiques de l'équipe TacTIC qui accompagnent des directions dans les 12 conseils scolaires de langue française. Cette démarche structurée fournit un cadre de fonctionnement. Toutefois, bien qu'elle soit structurée, elle est également souple et peut s'adapter au contexte et aux besoins des directions accompagnées.
- L'utilisation d'une démarche d'accompagnement collective favorise l'échange de ressources et l'entraide. Les ressources d'un leader pédagogique peuvent servir à l'ensemble de l'équipe.



Accueil

Introduction

Mise en contexte

Intention et objectifs

Destinataires

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils d'accompagnement

Bibliographie

Introduction

2. Favoriser la pratique réflexive

Ce guide d'accompagnement invite à une réflexion de fond sur des moyens efficaces d'appuyer les directions d'école :

- en plaçant l'élève au centre de l'apprentissage;
- en alignant les messages sur les documents du ministère de l'Éducation de l'Ontario, y compris :
 - *Définir les compétences du 21^e siècle pour l'Ontario – Document de réflexion, Phase 1, 2016;*
 - *Atteindre l'excellence – Une vision renouvelée de l'éducation en Ontario, 2014;*
 - *Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12), 2013;*
 - *Cadre de leadership de l'Ontario, 2013;*
 - *De mieux en mieux – Lancement de la prochaine étape du programme d'éducation de l'Ontario;*
 - Programmes-cadres;
- en tenant compte des recherches dans le domaine de l'intégration des technologies à la pédagogie et des principes d'apprentissage au 21^e siècle, y compris :
 - *Pédagogie numérique en action – Document de fondements pour les écoles et les conseils scolaires de langue française de l'Ontario, avril 2014;*
 - *Pédagogie numérique en action – Recension des écrits et des entretiens virtuels, avril 2014;*
- en examinant les façons d'aborder les conditions essentielles pour intégrer les technologies :
 - pédagogie participative;
 - culture d'engagement systématique;
 - technologie qui contribue;
- en ciblant les actions à prendre pour mettre en œuvre les quatre axes d'intervention :
 - perfectionnement professionnel continu;
 - leadership en action;
 - espace d'apprentissage;
 - intégration des TIC : leviers de la nouvelle pédagogie.



Accueil

Introduction

Mise en contexte

Intention et objectifs

Destinataires

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils d'accompagnement

Bibliographie

Introduction

3. Fournir des outils pratiques

Le guide fournit des outils pratiques qui aideront les leaders pédagogiques dans leur travail d'accompagnement et de collaboration avec les directions d'école. Les outils sont présentés à titre d'exemple. Ils peuvent être utilisés tels quels ou servir d'assise en étant personnalisé selon le contexte et les objectifs visés. Par exemple, les outils d'accompagnement peuvent faciliter la collecte de données, le monitoring des pratiques pédagogiques, l'analyse des données, la collaboration avec la communauté scolaire ou encore, la communication de la vision technopédagogique.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Description de la démarche et stratégies d'accompagnement

Éléments primordiaux de l'accompagnement

Climat de confiance

Principes andragogiques

Description et stratégie

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Démarche d'accompagnement

ÉLÉMENTS PRIMORDIAUX

Une démarche structurée permet de cibler les objectifs et les actions à prendre pour obtenir des résultats concrets. Toutefois, trois éléments sont primordiaux afin d'assurer la collaboration, l'engagement, la motivation, ainsi que le bien-être individuel et de l'équipe au cours de l'accompagnement :

- Se fonder sur des conditions essentielles et des axes d'intervention pour assurer un virage efficace à l'ère numérique
- Créer et maintenir un climat de confiance
- Appliquer les principes andragogiques

« L'éducation authentique ne se fait pas de A vers B, ni de A sur B, mais par A avec B, par l'intermédiaire du monde⁵. »

Paulo Freire

⁵ – tiré de : www.dicocitations.com/citations/citation-46494.php



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Description de la démarche et stratégies d'accompagnement

Éléments primordiaux de l'accompagnement

Climat de confiance

Principes andragogiques

Description et stratégie

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Démarche d'accompagnement

CONDITIONS ESSENTIELLES ET AXES D'INTERVENTION

Trois conditions servent de portes d'entrée pour assurer un virage efficace à l'ère numérique. Celles-ci servent de toile de fond au leader pédagogique et à la direction d'école tout le long de l'accompagnement. Les quatre axes d'intervention, ainsi que les objectifs qui s'y rattachent sont étroitement liés aux conditions essentielles telles qu'elles sont présentées dans le document de fondement *Pédagogie numérique en action* (ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2014).



Outils de réflexion liés aux conditions essentielles et aux axes d'intervention

Dans la section **OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT**, vous trouverez les outils suivants :

- deux sondages portant sur les conditions essentielles (un sondage créé par l'équipe TacTIC du CFORP et un autre provenant du document *Pédagogie numérique en action – Document de fondement pour les écoles et les conseils scolaires de langue française de l'Ontario, 2014*, qui présente les indicateurs);
- un outil de réflexion sur les évidences du virage à l'ère numérique dans son école. Les évidences sont liées aux quatre axes d'intervention.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Description de la démarche et stratégies d'accompagnement

Éléments primordiaux de l'accompagnement

Climat de confiance

Principes andragogiques

Description et stratégie

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Démarche d'accompagnement

CRÉER ET MAINTENIR UN CLIMAT DE CONFIANCE

Pour connaître du succès dans l'accompagnement, il est indispensable d'instaurer un climat de confiance. En principe, pour que règne un climat professionnel de confiance en accompagnement, le leader pédagogique et la direction d'école doivent être engagés dans un véritable partenariat. Dans ce partenariat, le leader et la direction acceptent de travailler à la réalisation d'un objectif commun : mener le virage à l'ère numérique dans une communauté scolaire.

Malgré le fait que toutes et tous aient un rôle à jouer dans l'instauration et le maintien d'un bon climat professionnel, le rôle du leader pédagogique est primordial, et la qualité du climat doit être sa responsabilité et son souci premier. En s'appuyant sur les principes andragogiques, le leader pédagogique cherche à personnaliser l'accompagnement afin de répondre aux besoins et aux intérêts de la direction accompagnée.

Somme toute, le temps investi à créer et à maintenir un climat de confiance sera bénéfique au bon fonctionnement de l'accompagnement. Ce sujet est abordé plus en profondeur dans le *Guide en accompagnement – Outil pratique pour les accompagnatrices et les accompagnateurs à qui revient la tâche de la mise en œuvre de l'accompagnement dans les écoles de langue française*, CFORP, Projet FARE, Stratégie 5 – Instaurer et maintenir un climat professionnel de confiance, p. 113 à 134.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Description de la démarche et stratégies d'accompagnement

Éléments primordiaux de l'accompagnement

Climat de confiance

Principes andragogiques

Description et stratégie

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Démarche d'accompagnement

QUELQUES PRINCIPES DIRECTEURS POUR LE LEADER PÉDAGOGIQUE⁶

- Faire preuve de professionnalisme : arriver à l'heure, peser ses propos et respecter les procédures et la culture scolaire, entre autres
- Faire preuve de transparence : rendre clairs le mandat, le rôle, les attentes et les besoins de chacun
- Faire preuve d'empathie
- Entretenir une relation d'égal à égal
- Offrir un éventail de choix tout en encourageant la prise de risque
- Être à l'écoute et valoriser la vision de la direction accompagnée
- S'engager dans un dialogue constructif et authentique
- Planifier des temps de réflexion
- Suggérer des idées pratiques et concrètes et offrir de la rétroaction en temps opportun
- Entretenir une relation de partenariat
- Faire preuve de souplesse
- Se soucier de la qualité de l'accompagnement en cherchant à faciliter le travail de la direction accompagnée
- Être discret et soutenir le respect et l'entraide

⁶ – adapté de : *Guide en accompagnement – Outil pratique pour les accompagnatrices et les accompagnateurs à qui revient la tâche de la mise en œuvre de l'accompagnement dans les écoles de langue française*, CFORP, Projet FARE, p. 114 à 118.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Description de la démarche et stratégies d'accompagnement

Éléments primordiaux de l'accompagnement

Climat de confiance

Principes andragogiques

Description et stratégie

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Démarche d'accompagnement

Voici quelques exemples de qualités personnelles favorables à l'instauration et au maintien d'un climat de confiance.

Qualités personnelles

- Honnête
- Sincère
- Cordial
- Objectif
- Fiable
- Disponible
- Ouvert
- Sens de l'observation
- Sympathique
- Respectueux
- Enthousiaste
- Positif
- Patient
- Déterminé
- Sens de l'humour



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Description de la démarche et stratégies d'accompagnement

Éléments primordiaux de l'accompagnement

Climat de confiance

Principes andragogiques

Description et stratégie

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Démarche d'accompagnement

Voici quelques exemples de qualités professionnelles favorables à l'instauration et au maintien d'un climat de confiance.

Qualités professionnelles

- Connaissance des personnes, des exigences et des limites du milieu
- Attentes élevées
- Expérience et leadership reconnus à l'ère numérique
- Habiletés en résolution de problèmes et en rétroaction constructive
- Mise en application des principes andragogiques
- Gestion des conflits
- Respect de la démarche d'accompagnement
- Facilité à communiquer
- Respect du rythme de l'autre
- Questionnement efficace afin de faciliter le cheminement de la direction accompagnée



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Description de la démarche et stratégies d'accompagnement

Éléments primordiaux de l'accompagnement

Climat de confiance

Principes andragogiques

Description et stratégie

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

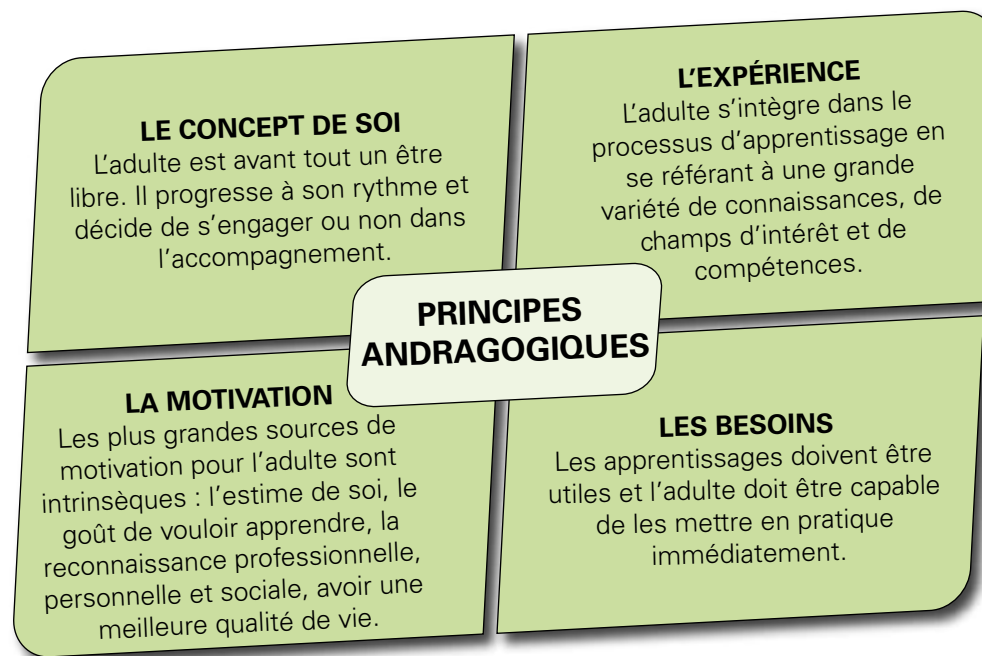
Bibliographie

Démarche d'accompagnement

ÉLÉMENTS PRIMORDIAUX DE L'ACCOMPAGNEMENT

Principes andragogiques

Le leader pédagogique est appelé à accompagner les directions d'école pour les amener à réfléchir, à définir leur rôle dans une communauté scolaire et à adopter des comportements afin de développer les compétences qui feront d'elles des leaders à l'ère numérique. Cet accompagnement donne lieu à un élargissement du savoir professionnel et, parfois, à une prise de conscience. Il est donc important que le leader prenne en considération les principes andragogiques ci-dessous tout le long de l'accompagnement :



Les principes andragogiques sont abordés dans le *Guide d'accompagnement – Outil pratique pour les accompagnatrices et les accompagnateurs à qui revient la tâche de la mise en œuvre de l'accompagnement dans les écoles de langue française*, CFORP, Projet FARE, Stratégie 3 – S'inspirer des principes andragogiques, p. 51.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Description de la démarche et stratégies d'accompagnement

Éléments primordiaux de l'accompagnement

Climat de confiance

Principes andragogiques

Description et stratégie

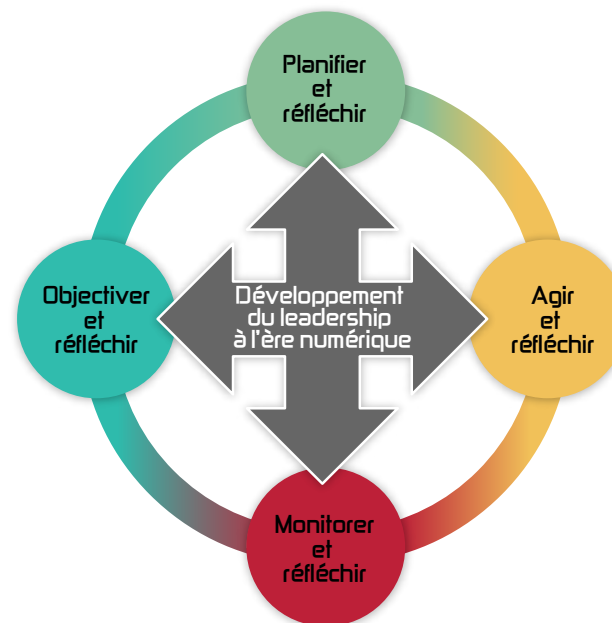
Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Démarche d'accompagnement



La démarche d'accompagnement et les stratégies connexes sont inspirées de quatre sources :

- [Cycle d'apprentissage professionnel](#), ministère de l'Éducation de l'Ontario
- *Évaluation et renouvellement : trousse d'amélioration de l'école*, Centre GIARE et Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques, 2009
- Modèle « Améliorons les écoles ensemble », The Hulley Centre
- [Monitoring et mise en œuvre du système \(M-12\) : le processus d'enquête collaborative](#), ministère de l'Éducation de l'Ontario

« Le processus d'accompagnement est particulier dans sa façon de développer le leadership. L'accompagnateur ne fournit pas les réponses; il pose les questions qui permettront au leader de réfléchir, de prendre des décisions, puis d'agir⁷. »

Aubrey Malphurs

⁷ – tiré de : www.azquotes.com/quote/1035411



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Description de la démarche et stratégies d'accompagnement

Éléments primordiaux de l'accompagnement

Climat de confiance

Principes andragogiques

Description et stratégie

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Démarche d'accompagnement

DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE

Une démarche en quatre étapes est proposée comme cadre pour l'accompagnement d'une direction d'école :

- planifier et réfléchir;
- agir et réfléchir;
- monitorer et réfléchir;
- objectiver et réfléchir

Au cœur de cette démarche se trouve le **développement du leadership à l'ère numérique**, ce qui constitue le point de départ et de repère de toute réflexion. Tout le long de cette démarche, les échanges, la confrontation d'idées et le réseautage sont essentiels.

Remarquez aussi que la démarche adopte la forme d'un cycle, c'est-à-dire un processus dans lequel règne la réflexion continue et qui démontre la synergie constante des échanges entre la direction et le leader pédagogique. À la suite de la réflexion, parfois on poursuit avec la prochaine étape, parfois il faut faire marche arrière pour mieux satisfaire les besoins de la direction et de son équipe.

Cette démarche oriente les actions et les réflexions en fonction d'une intention précise. Toutefois, la démarche d'accompagnement est souple et adaptable au contexte et aux besoins.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Description de la démarche et stratégies d'accompagnement

Éléments primordiaux de l'accompagnement

Climat de confiance

Principes andragogiques

Description et stratégie

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Démarche d'accompagnement

STRATÉGIES D'ACCOMPAGNEMENT

Des stratégies d'accompagnement se trouvent à l'intérieur de chacune des étapes. Le leader pédagogique appuie la direction dans les tâches suivantes :

STRATÉGIES

Planifier et réfléchir

- Recueillir, examiner et analyser les données
- Cerner les besoins
- Déterminer la vision technopédagogique
- Établir les objectifs et stratégies de départ

Agir et réfléchir

- Développer et mettre en œuvre un plan d'action
- Déterminer le mode et la fréquence des communications
- S'engager dans son apprentissage professionnel

Monitorer et réfléchir

- Monitorer le cheminement de la direction et des projets

Objectiver et réfléchir

- Analyser et interpréter les résultats
- Célébrer les succès
- Retourner à l'étape « Planifier et réfléchir »



Démarche d'accompagnement

« Une vision sans action n'est qu'un rêve; une action sans vision est une corvée; une vision en action, c'est l'espoir du monde⁸. »

Joël Barker

STRATÉGIES – PLANIFIER ET RÉFLÉCHIR

STRATÉGIE	DÉTAILS	TYPES ET MODES D'APPUI
Recueillir, examiner et analyser les données	<ul style="list-style-type: none">• La direction s'autoévalue à l'aide de la MIT pour les directions d'école• Le personnel s'autoévalue à l'aide de la MIT pour le personnel enseignant• Analyser les sections du Plan d'amélioration de l'école (PAÉ) portant sur l'intégration des TIC et la nouvelle pédagogie• Examiner les objectifs et les priorités de la direction d'école en ce qui a trait au numérique (p. ex., plan de croissance de la direction d'école, plan de perfectionnement professionnel)• Faire l'inventaire de l'équipement technologique dans l'école• Utiliser toute autre donnée probante (analyses OQRE, sondages selon le Cadre d'efficacité, sondages internes)	<p>Types</p> <ul style="list-style-type: none">• Rencontre individuelle• Rencontre avec la direction et son personnel• Rencontre avec la direction et l'équipe-conseil <p>Modes</p> <ul style="list-style-type: none">• En présence• À distance (courriels, appels téléphoniques, visioconférence)
Cerner les besoins	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer les priorités de la direction ainsi que du personnel/de l'école• Intégrer les constats et dresser une image claire de la situation actuelle de la direction et du personnel/ de l'école	
Déterminer la vision technopédagogique	<ul style="list-style-type: none">• Établir clairement ce à quoi la direction s'attend comme produit à la fin du processus (p. ex., une classe réaménagée à l'ère numérique)	

⁸ – tiré de : www.la-penseedujour.overblog.com/action-vision-reve-corvee-espoir



STRATÉGIE	DÉTAILS	TYPES ET MODES D'APPUI
Établir les objectifs et stratégies de départ	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer les objectifs SMART ou les théories d'action (du type « Si..., alors »)• Énoncer les stratégies gagnantes qui seront mises en œuvre par chaque membre de l'équipe	
Questions pour réfléchir...	<ul style="list-style-type: none">• Quel est le rôle du leader pédagogique et de la direction d'école dans le virage à l'ère numérique?• Quelles données devons-nous recueillir pour évaluer les besoins de la direction et de son personnel, surveiller les progrès réalisés et évaluer les succès du virage à l'ère numérique?• Que veut dire « cheminement à l'ère numérique »?• Selon les besoins établis pour le virage à l'ère numérique, comment pouvons-nous déterminer les priorités?• Quels sont les besoins en matière d'apprentissage pour la direction d'école et son personnel en ce qui a trait au virage à l'ère numérique?• À quoi ressemble/ressemblerait la mise en œuvre d'un virage numérique totalement réussie? Peut-on la décrire?• La vision technopédagogique est-elle clairement et précisément définie?	



Démarche d'accompagnement

« Je ne trouve pas le temps d'apprendre et de m'améliorer. Je fais le temps d'apprendre et de m'améliorer⁹. »

(traduction libre)
Eric Sheninger

STRATÉGIES – AGIR ET RÉFLÉCHIR

STRATÉGIE	DÉTAILS	TYPES ET MODES D'APPUI
Développer et mettre en œuvre un plan d'action	<ul style="list-style-type: none">• Confirmer les objectifs• Définir et confirmer les stratégies préconisées ainsi que les indicateurs de réussite afin que la direction et le personnel puissent atteindre les objectifs• Consigner les objectifs, les données de départ, les stratégies préconisées ainsi que les indicateurs de réussite dans un document de collaboration en ligne (journal d'accompagnement) partagé avec la direction d'école• Aider la direction d'école à communiquer le plan d'action et la vision technopédagogique à la communauté scolaire	<p>Types</p> <ul style="list-style-type: none">• Rencontre individuelle• Rencontre avec la direction et son personnel• Rencontre avec la direction et l'équipe-conseil• Appui à un projet innovant• Développement de ressources• Conférences et webinaires• Le Parcours fondamental d'enseignement et d'apprentissage et le processus d'enquête collaborative <p>Modes</p> <ul style="list-style-type: none">• En présence• À distance (courriels, appels téléphoniques, visioconférence)

⁹ – Eric Sheninger. *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*, Thousand Oaks, CA, Corwin, 2014, p. 42 à 45; p. 70-71.



STRATÉGIE	DÉTAILS	TYPES ET MODES D'APPUI
Déterminer le mode et la fréquence des communications	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer, au préalable, les dates, le mode et la fréquence des rencontres avec la direction d'école en tenant compte des besoins et des intentions visées• Envoyer des invitations au moyen d'un calendrier électronique• Déterminer les personnes qui seront présentes aux rencontres (p. ex., leader au sein de l'école, conseillère ou conseiller pédagogique du conseil scolaire, personne-ressource du conseil scolaire)• S'assurer d'inviter tous les acteurs concernés	
S'engager dans son apprentissage professionnel	<ul style="list-style-type: none">• Aider la direction d'école à s'engager dans son apprentissage professionnel (p. ex., faire des lectures professionnelles, participer à des formations, profiter de l'accompagnement du leader TacTIC, développer son Réseau d'apprentissage professionnel [RAP])	
Questions pour réfléchir...	<ul style="list-style-type: none">• Comment définir les objectifs, les indicateurs de réussite et les stratégies visant à répondre aux besoins repérés?• Quelles questions devons-nous examiner au moment de confirmer nos objectifs et de veiller à l'alignement des objectifs sur les indicateurs de réussite?• Comment pouvons-nous traduire les composantes du plan en actions concrètes pour assurer un virage à l'ère numérique?• De quelles façons peut-on établir un dialogue collaboratif?• L'apprentissage professionnel prévu pour la direction d'école répond-il aux besoins?• Les objectifs ont-ils une incidence directe sur la vision technopédagogique?• Quelles connaissances technologiques sont requises pour répondre aux besoins?• Quelles ressources et quelle expertise pourraient aider la direction d'école?	



Démarche d'accompagnement

« N'attends pas d'atteindre ton objectif pour être fier de toi. Sois fier de chaque progrès accompli en chemin¹⁰. »

Anonyme

STRATÉGIES – MONITORER ET RÉFLÉCHIR

STRATÉGIE	DÉTAILS	TYPES ET MODES D'APPUI
Monitorer le cheminement de la direction et des projets	<ul style="list-style-type: none">• Aider la direction d'école à recueillir des données probantes et observer la mise en œuvre des stratégies ciblées• Apporter conjointement des modifications au plan (au besoin), et ce, en se fondant sur les preuves ainsi que sur la communication et la rétroaction continue• Offrir à la direction d'école de la rétroaction descriptive constante se rapportant aux objectifs et aux stratégies ciblés• Enregistrer les observations, la rétroaction ainsi que toute note prise dans un document de collaboration en ligne (journal d'accompagnement) partagé avec la direction d'école	<p>Types</p> <ul style="list-style-type: none">• Rencontre individuelle• Rencontre avec la direction et son personnel• Rencontre avec la direction et l'équipe-conseil• Développement des ressources <p>Modes</p> <ul style="list-style-type: none">• En présence• À distance (courriels, appels téléphoniques, visioconférence)

¹⁰ – tiré de : www.pinterest.com/pin/173318285637626620/



STRATÉGIE	DÉTAILS	TYPES ET MODES D'APPUI
Question pour réfléchir...	<ul style="list-style-type: none">• Notre culture mise-t-elle sur l'apprentissage, la collaboration et l'innovation?• Comment l'apprentissage est-il documenté?• Comment les pratiques pédagogiques efficaces sont-elles partagées? Avec qui?• Une rétroaction descriptive continue est-elle faite, documentée et communiquée? Est-elle constructive et pertinente?• Y a-t-il une incidence directe sur la vision technopédagogique?• Comment pouvons-nous renforcer la capacité à apporter des changements et à créer des conditions et un climat propices à une amélioration soutenue?• S'avère-t-il nécessaire de réajuster les stratégies?• Comment suivrons-nous les progrès?• Quelles preuves permettront d'examiner si les besoins sont comblés?• De quelle façon pouvons-nous saisir des preuves à partir des conversations et des observations?• Y a-t-il des surprises ou des besoins qui n'avaient pas été prévus?• Faut-il apporter immédiatement des correctifs?• Faut-il ajouter d'autres mesures de soutien?	



« Décider ce que l'on ne doit plus faire est aussi important que de décider quoi faire¹¹. »

Steve Jobs

STRATÉGIES – OBJECTIVER ET RÉFLÉCHIR

STRATÉGIE	DÉTAILS	TYPES ET MODES D'APPUI
Analyser et interpréter les résultats	<ul style="list-style-type: none">• Évaluer les progrès réalisés en examinant l'ensemble des données initiales et en passant en revue les données recueillies• Évaluer les indicateurs de réussite• Examiner, analyser et évaluer les rétroactions et les résultats. Décider dans quelle mesure les objectifs ont été atteints• Évaluer l'incidence sur la vision technopédagogique• Aider la direction à cibler les prochaines étapes	Types <ul style="list-style-type: none">• Rencontre individuelle• Rencontre avec la direction et son personnel• Rencontre avec la direction et l'équipe-conseil Modes <ul style="list-style-type: none">• En présence• À distance (courriels, appels téléphoniques, visioconférence)
Célébrer les succès	<ul style="list-style-type: none">• Aider la direction à communiquer et à célébrer les succès auprès de la communauté scolaire	
Retourner à l'étape « Planifier et réfléchir »	<ul style="list-style-type: none">• Reprendre la démarche d'accompagnement à l'étape « Planifier et réfléchir »	
Questions pour réfléchir...	<ul style="list-style-type: none">• Quelles modifications faut-il apporter à nos objectifs ou à nos théories d'action?• Comment favoriser la pérennité des apprentissages?• La vision technopédagogique a-t-elle été réalisée? Si non, quelles sont les prochaines étapes?• Quels défis ont été relevés? Quels défis n'ont pas encore été surmontés?• De quelles autres preuves avons-nous besoin?• Comment communiquer et célébrer nos succès?• Les pratiques de leadership ont-elle été améliorées?• Y a-t-il eu un virage à l'ère numérique?	

¹¹ – tiré de : www.hrimag.com/Decider-ce-qu-on-ne-doit-plus



Accueil

Introduction

Démarche
d'accompagnement

Rôles du leader
pédagogique

Introduction

Rôles du leader
pédagogique

Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Rôles du leader pédagogique

A. Exercer une influence

**B. Adapter la forme et le style
de leadership en fonction des
circonstances et des besoins**

**C. Adapter le style
d'accompagnement en fonction
des circonstances et des besoins**

**D. Être un collaborateur de haut
niveau**

**E. Offrir du soutien à la direction
d'école pour développer une
vision technopédagogique en
collaboration avec la communauté
scolaire**

**F. Soutenir l'appropriation
des éléments d'une pédagogie
participative**

G. Être un modèle

**H. Utiliser la pratique réflexive
avec la direction et soi-même
afin d'alimenter l'apprentissage
professionnel**



Accueil

Introduction

Démarche
d'accompagnement

Rôles du leader
pédagogique

Introduction

Rôles du leader
pédagogique

Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Rôles du leader pédagogique

APPUYER LA DIRECTION D'ÉCOLE DANS SON RÔLE DE LEADERSHIP NUMÉRIQUE

Rôle de premier plan

Le leadership est le levier de la transformation numérique. Ainsi, il va de soi que le leader pédagogique ait pour rôle d'offrir de l'appui à la direction soucieuse de mettre au point son leadership numérique afin :

- d'acquérir les connaissances, les habiletés et les comportements nécessaires au développement d'une culture numérique au sein de son école;
- d'exploiter le potentiel du personnel enseignant;
- de promouvoir des approches pédagogiques et d'apprentissage novatrices et redéfinies par la technologie;
- de mettre en place les conditions propices à l'amélioration des pratiques qui tiennent compte des technologies qui y contribuent;
- de favoriser l'engagement et la réussite scolaire de l'élève.

Le leader pédagogique parviendra à mener à bien ce rôle de premier plan en exploitant des rôles sous-jacents à celui-ci.

Rôles sous-jacents

- Exercer une influence
- Adapter la forme et le style de leadership en fonction des circonstances et des besoins
- Adapter le style d'accompagnement en fonction des circonstances et des besoins
- Être un collaborateur de haut niveau
- Offrir du soutien à la direction d'école pour développer une vision technopédagogique en collaboration avec la communauté scolaire
- Soutenir l'appropriation des éléments d'une pédagogie participative
- Être un modèle
- Utiliser la pratique réflexive avec la direction et soi-même afin d'alimenter l'apprentissage professionnel

La poursuite de ces rôles exige que le leader pédagogique et la direction d'école adoptent **une mentalité de croissance** qui laisse place à la prise de risque et à l'innovation.

« Les leaders qui parviennent à créer une ambiance de travail collectif s'attirent le respect, prenant la responsabilité des choses sans perdre le commandement¹². »

Warren Bennis

¹² – tiré de : www.emtee.org/2013/10/citations-warren-bennis/



Accueil

Introduction

Démarche
d'accompagnement

Rôles du leader
pédagogique

Introduction

Rôles du leader
pédagogique

Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Rôles du leader pédagogique

A. Exercer une influence

LE LEADER PÉDAGOGIQUE SAIT INFLUENCER

Selon le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO), le leadership se définit comme l'exercice d'une influence sur les membres de l'organisation et sur d'autres intervenantes et intervenants dans le but de définir et de réaliser la vision de l'école et du conseil scolaire de langue française ainsi que les objectifs de l'organisation. Le leadership est fructueux lorsqu'il se traduit par un apport significatif et positif à l'évolution de l'organisation et qu'il est conforme à l'éthique (leadership qui appuie et encourage plutôt qu'un leadership persuasif, manipulateur et coercitif).

Ainsi, dans la perspective de l'accompagnement, le leader pédagogique, soucieux d'appuyer la direction et de l'encourager à effectuer des changements profonds et durables, agit en tant qu'agent de changement capable d'influencer.

Pistes et comportements pour exercer une influence

Les pistes et les comportements pour exercer une influence précisés ci-dessous s'inspirent des sources suivantes :

- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. *Cadre de leadership de l'Ontario*, 2013.
- Michael Fullan. *Motion Leadership*, États-Unis/Canada, Corwin Press/School Improvement Network/Ontario Principals' Council/American Association of School Administrators/ National Staff Development Council, 2009.
- Joseph Grenny, *et al.* *Influencer – The New Sciences of Leading Change*, New York, McGraw-Hill Education, 2014.
- Steven Katz et Lisa Ain Dack. *Intentional Interruption – Breaking Down Learning Barriers to Transform Professional Practice*, Thousand Oaks, Corwin Press, 2013.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. *Définir les compétences du 21^e siècle pour l'Ontario – Document de référence*, Phase 1, 2016.

Pistes pour exercer une influence

- Cibler un petit nombre de priorités liées à la vision de l'école à l'ère numérique
- Préciser les actions essentielles à mettre en œuvre pour atteindre les priorités
- Soutenir l'émergence des actions prises pour atteindre les priorités



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Comportements permettant d'actualiser les pistes

COGNITIFS

- Recueillir, analyser, interpréter et utiliser les données
- Préciser des protocoles de fonctionnement
- Rechercher la profondeur dans la mise en œuvre et éviter l'euphorie hâtive
- Rendre explicite les idées préconçues
- Recueillir les preuves contradictoires et les utiliser pour clarifier et préciser

INTERPERSONNELS

- Créer un climat de confiance
- Favoriser un espace de collaboration
- Motiver les autres et travailler avec eux
- Fournir des encouragements
- Reconnaître et célébrer les réalisations
- Créer de l'envie plutôt que de la peur en ce qui a trait à l'intégration des technologies

COGNITIFS + INTERPERSONNELS

- Communiquer clairement
- Veiller à ce que les activités et les interventions tirent leurs sources de problèmes constatés dans l'exercice de la profession

COGNITIFS + INTERPERSONNELS + INTRAPERSONNELS

INTRAPERSONNELS

- Percevoir les erreurs comme des occasions d'apprendre

- Avoir des attentes élevées et rigoureuses

INTERPERSONNELS + INTRAPERSONNELS

- Favoriser un état d'esprit dynamique plutôt que statique
- Donner aux gens de l'autonomie en ce qui a trait au temps et aux tâches à réaliser



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Questions de réflexion

- Quelles sont les idées qui me semblent les plus importantes?
- Lesquelles devrais-je intégrer davantage dans ma pratique du leadership?
- Comment pourrais-je mieux m'approprier les idées que je souhaiterais intégrer davantage dans ma pratique du leadership?
- Quels liens puis-je faire entre les pistes pour exercer une influence et la démarche d'accompagnement proposée dans ce guide?

Afin de pousser plus loin la réflexion portant sur l'influence du leadership, consulter la prochaine section qui fournit d'autres renseignements sur les styles de leadership ayant une influence sur la mise en place d'un climat de travail positif au sein d'un organisme.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Rôles du leader pédagogique

B. Adapter la forme et le style de leadership en fonction des circonstances et des besoins

STYLES DE LEADERSHIP À CONSIDÉRER POUR L'ACCOMPAGNATEUR DE HAUT NIVEAU

Certains auteurs définissent jusqu'à dix styles de leadership. De plus, tous les auteurs consultés sur ce sujet s'entendent pour dire qu'il n'y a pas nécessairement un type particulier de leadership préférable à un autre. On parle plutôt de l'importance d'**adapter la forme et le style de leadership en fonction des circonstances et des besoins**. Chose certaine, un modèle hiérarchique, autoritaire et directif ne reflète pas la transformation numérique. Au 21^e siècle, il faut plutôt être un leader d'influence qui promeut la collaboration et l'échange d'information.

Style de leadership et impact sur le climat d'une entreprise selon Goleman



Indices utilisés dans le cadre de l'étude auprès de 3 800 leaders :

- Souplesse** : les employés se sentent libres d'innover et de bien faire sans s'encombrer de la bureaucratie.
- Responsabilité** : les employés se sentent responsables envers l'organisation.
- Standards** : le niveau auquel les employés placent les attentes au quotidien et les objectifs à long terme.
- Récompenses** : leur sens de la justesse quant à retour sur leur performance et à la pertinence des récompenses.
- Clarté** : leur compréhension et leur adhésion à la mission et les valeurs clés de l'organisation.
- Engagement** : leur niveau d'engagement et de dévouement à l'égard du but commun et de l'équipe.

Graphique préparé à partir des données de Goleman, *Leadership That Get Results*

Dans ses études, Goleman¹³ a pris soin d'analyser, à l'aide d'indices, l'impact des styles de leadership sur le climat de travail d'une entreprise.

¹³ – Daniel Goleman. « Measuring Leadership's Impact » [traduction], *Harvard Business Review*, Mars-Avril 2000, p. 81. Accessible en ligne : www.hbr.org/product/leadership-that-gets-results-hbr-bestseller/R00204-PDF-ENG.



Accueil

Introduction

Démarche
d'accompagnement

Rôles du leader
pédagogique

Introduction

Rôles du leader
pédagogique

Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Caractéristiques d'un leader positif

Bien que tous les styles de leadership aient leur propre valeur selon les circonstances et les besoins, le rôle d'un leader pédagogique, en raison des relations qu'il entretient avec ses partenaires, doit nécessairement favoriser des styles de leadership qui maintiennent un climat positif. Que peut-on dire de la personne qui favorise ces styles de leadership? Elle :

- possède une grande pensée créatrice;
- formule clairement de nouvelles idées, des valeurs; bref, elle a une vision;
- partage son leadership;
- écoute attentivement les idées des autres et encourage l'innovation;
- cherche à rapprocher les points de vue autour d'objectifs communs;
- a une forte intelligence émotionnelle;
- possède les **ressources personnelles**¹⁴ nécessaires pour soutenir et appuyer les autres;
- influence respectueusement par ses convictions;
- reconnaît et célèbre avec justesse la contribution des gens;
- possède de riches expériences dans des domaines variés ou particuliers.

Description des styles de leadership favorables à un climat positif

STYLE DE LEADERSHIP	DESCRIPTION
Visionnaire	Mobiliser l'équipe autour d'une vision commune afin d'avoir une direction claire
Collaboratif	Travailler en équipe, créer des liens, réseauter afin de créer l'harmonie, établir des liens affectifs
Participatif	Créer le consensus par la participation afin d'arriver à un but commun grâce à la collecte d'idées provenant de l'intelligence collective
Entraîneur	Encourager les personnes à long terme à devenir plus efficaces et plus performantes

¹⁴ – Le *Cadre de leadership de l'Ontario* précise de façon structurée les cinq capacités clés du leadership. Cependant, il apparaît clairement que la mise en œuvre réussie de ces capacités clés repose sur de solides ressources personnelles en leadership qui doivent être déployées stratégiquement et de manière efficace.



Accueil

Introduction

Démarche
d'accompagnement

Rôles du leader
pédagogique

Introduction

Rôles du leader
pédagogique

Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Questions de réflexion

- Quel style de leadership ai-je naturellement tendance à adopter?
- Dans les divers contextes du rôle que je dois jouer à titre de leader pédagogique au sein de l'équipe TacTIC, quels styles de leadership devrais-je privilégier?
- Afin que je puisse répondre à ces styles de leadership, quels appuis devrais-je rechercher?
- Quelles sont les compétences, les attitudes et les habiletés qui caractérisent les styles de leadership favorables au maintien d'un climat de travail positif?

Lectures supplémentaires

- Michael Fullan. *Motion Leadership*, Corwin Press, 2010. (Le chapitre 3, "Change Itself", met en perspective les attitudes prioritaires à intégrer dans sa pratique du leadership afin d'accompagner efficacement. Selon Fullan, l'objectif central demeure d'avancer ensemble plus profondément et de façon durable dans la mise en œuvre de pratiques visant l'amélioration du système d'éducation et l'apprentissage des élèves.)
- [Leadership visionnaire](#)
- [Leadership collaboratif](#)
- [Leadership participatif](#)

Sources

Les styles de leadership et les caractéristiques d'un leader positif s'inspirent des sources suivantes :

- Daniel Goleman. "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review*, mars-avril 2000.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. *Cadre de leadership de l'Ontario*, 2013.
- Karine Aubry. L'œil du Kolibri – Ressources pour managers et dirigeants, Le leadership, www.kolibricoaching.com/dossier-leadership/

« Parfois un coéquipier a besoin d'une accolade. Parfois l'équipe a besoin d'un visionnaire, d'un nouveau style de coaching, d'une personne pour mener sur la bonne voie, ou, à l'occasion, d'un coup de pied dans la fourmière. C'est pour cette raison que les grands leaders choisissent leur style de leadership comme un joueur de golf choisit son club. Il analyse la situation en question, le but ultime et le meilleur outil pour accomplir le travail¹⁵. »

Robyn Benincasa

¹⁵ – Robyn Benincasa. *How Winning Works, 8 Essential Leadership Lessons from the Toughest Team on Earth*, Ontario, Harlequin, 2012, p. 166.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Rôles du leader pédagogique

C. Adapter le style d'accompagnement en fonction des circonstances et des besoins

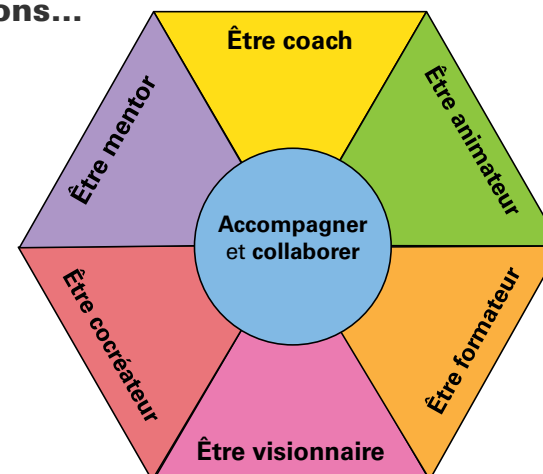
LE LEADER PÉDAGOGIQUE EST UN ACCOMPAGNATEUR DE HAUT NIVEAU

Le leader pédagogique est essentiellement toujours en mode d'accompagnement hybride (coach, mentor, formateur, animateur, visionnaire, cocréateur). Son objectif est d'offrir à ses partenaires des occasions de réflexion privilégiées et le soutien approprié pour les amener à développer une vision technopédagogique en collaboration avec la communauté scolaire. Il est convaincu que cette vision technopédagogique permettra la mise en place de pratiques pédagogiques novatrices, qui améliorera la réussite et l'engagement des élèves et de l'ensemble de la communauté scolaire. Pour préciser les améliorations technopédagogiques souhaitées, mesurer les progrès accomplis et déterminer les prochaines étapes, il utilisera la [Matrice d'intégration des technologies](#) (MIT) à titre de guide qui oriente tout en fournissant des pistes.

Qui suis-je lorsque j'accompagne? Parfois un mentor, parfois un coach, parfois un formateur...

Pendant les discussions préliminaires à la rédaction de ce document, il est apparu important de faire la distinction entre diverses façons d'accompagner afin de préciser la terminologie et de déterminer les qualités nécessaires ainsi que les stratégies correspondant à ces diverses façons d'accompagner. Ainsi, le leader pédagogique sera davantage conscient de son rôle et des stratégies d'accompagnement correspondant à ces différentes façons d'accompagner.

Accompagner de diverses façons...





Rôles du leader pédagogique

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES DIVERSES FAÇONS D'ACCOMPAGNER

Types d'accompagnement du leader pédagogique	Être coach	Être mentor	Être formateur et animateur	Être visionnaire et cocréateur de projets innovants
Précision du rôle – définition commune	<ul style="list-style-type: none">• Il est expert dans le processus de développement de la personne.• Il amène la personne à faire des prises de conscience afin qu'émergent des solutions ou des problématiques clés souvent cachées.• Il amène à préciser des objectifs précis et des indicateurs de réussite.	<ul style="list-style-type: none">• Il cherche à faire part de ses connaissances, de ses expériences et de ses expertises.• Il est un guide et un conseiller qui facilite l'intégration au sein de l'organisme.• Il montre la façon de faire.	<ul style="list-style-type: none">• Il s'assure de répondre aux besoins des participantes et des participants et de les engager dans leurs apprentissages.• Il aligne la formation sur les priorités ciblées.• Il cherche à insérer la formation dans un processus d'enquête.• Il fait des liens entre l'apprentissage et l'expérience.• Il place la personne et non le contenu au centre du processus d'apprentissage.• Il prévoit l'intégration d'outils technologiques.	<ul style="list-style-type: none">• Il est en mesure de voir la raison d'être et l'essence des choses.• Il motive les autres à tendre vers un but commun porteur de sens.• Il sait donner une direction à un organisme ou à un objectif, ainsi que les moyens de l'accomplir.• Il offre des idées neuves et une vision de l'avenir inspirante et engageante pour les autres.



Types d'accompagnement du leader pédagogique	Être coach	Être mentor	Être formateur et animateur	Être visionnaire et cocréateur de projets innovants
Habilités et qualités nécessaires	<ul style="list-style-type: none">• Il possède un bon esprit d'analyse et de synthèse ainsi qu'un bon jugement.• Il fait preuve d'une grande qualité d'écoute et d'un bon sens du discernement.• Il possède de bonnes capacités de communication.• Il est habile en résolution de problèmes et en gestion des conflits.• Il connaît les exigences et les limites du milieu d'intervention.• Il sait instaurer une relation de confiance en portant un réel intérêt à autrui et en respectant son rythme.	<ul style="list-style-type: none">• Il fait preuve de chaleur, de compassion et d'honnêteté.• Il est empathique, compréhensif et patient.• Il est capable de percevoir et de comprendre l'autre (intelligence émotionnelle).• Il a le désir d'échanger « intimement » avec l'autre en prodiguant des conseils et des recommandations.• Il possède un degré de confiance élevé en matière de développement de mentoré.• Il est habile pour écouter et fournir de la rétroaction positive et critique (habiletés de communication).• Il a une attitude de non-jugement.• Il fait part stratégiquement de ses savoirs et de ses compétences.	<ul style="list-style-type: none">• Il sait entendre et écouter les besoins.• Il sait se taire dès que c'est pertinent.• Il sait faire des liens entre la pratique et les intentions d'apprentissage.• Il a un sens de l'humour aiguisé.• Il est flexible et capable de s'ajuster rapidement.• Il est humble.• Il sait gérer une dynamique de groupe.• Il sait transformer en force, en vue de l'atteinte des objectifs, tous les aléas qui surviennent pendant l'animation d'une formation.	<ul style="list-style-type: none">• Il est flexible, capable de s'adapter et aime le changement.• Il fait preuve d'une grande curiosité.• Il explore plusieurs idées (ne s'arrête pas à la première).• Il formule des hypothèses.• Il valide et fait part de ses idées pour les mettre à l'épreuve.• Il est ancré dans la réalité et reconnaît la valeur de toutes les expériences de sa vie.• Il est persévérant.• Il est résilient, transparent et empathique.• Il est insatiable et fou.• Il suit son cœur avant tout.
Stratégies à privilégier	L'outil privilégié du coaching est le dialogue .	L'outil privilégié du mentorat est la relation .	<ul style="list-style-type: none">• L'outil privilégié est l'approche andragogique qui lie l'expérience professionnelle aux nouveaux apprentissages prévus.• La formation s'inspire des composantes d'une pédagogie participative.	Attitudes à privilégier : écouter et voir grand, voir différemment et adopter des points de vue divergents, voir loin, voir clair.



Accueil

Introduction

Démarche
d'accompagnement

Rôles du leader
pédagogique

Introduction

Rôles du leader
pédagogique

Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Questions de réflexion

- Est-ce que j'adapte mon style d'accompagnement selon le contexte?
- Quels types d'accompagnement suis-je à l'aise d'utiliser?
- Quels types d'accompagnement m'occasionnent des défis? Comment puis-je surmonter ces défis?

Lectures

La distinction entre le coach et le mentor peut ne pas sembler toujours évidente. À ce sujet, vous êtes invité à consulter le chapitre 2 (« The New Leadership Model ») du livre de Linda Gross Cheliotas et Marceta Fleming Reilly, *Coaching Conversations, Transforming Your School One Conversation at a Time*, Thousand Oaks, Corwin, 2010.

Au sujet des CAP, de nombreuses recherches peuvent être consultées. Les recherches-actions suivantes sont particulièrement intéressantes : Martine Leclerc. *Communauté d'apprentissage professionnelle – Guide à l'intention des leaders scolaires*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012; Martine Leclerc et Roger Prud'Homme. *Données d'observation et gestion de l'apprentissage*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2014.

Sources

Les styles d'accompagnement et les descriptions présentées s'inspirent des sources suivantes :

- Passeport santé.net – Coaching, www.passeportsante.net/fr/Therapies/Guide/Fiche.aspx?doc=coaching_th
- Formation-therapeute.com – Devenir coach, www.formation-therapeute.com/coaching/devenir-coach.html
- Linda Gross Cheliotas et Marceta Fleming Reilly. *Coaching conversations: Transforming Your School One Conversation at a Time*, California, Corwin, 2010.
- Destination Réussite, Coaching – Accélérez votre réussite, www.drive.google.com/tile/d/0B9MzFw911NUxUXRWckZzcDV2R0E/view?usp=sharing
- Renée Houde. *Des mentors pour la relève*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010.



ÊTRE COACH (UN « MOTIVATEUR »)

Précision du rôle – définition commune

Un coach n'est pas nécessairement expert dans le contenu à développer, mais plutôt expert dans le processus de développement de la personne devant ses difficultés. L'art du coaching est d'amener le mentoré à faire les prises de conscience nécessaires afin qu'émergent les axes de réussite et de performance, les incohérences possibles et les problématiques clés souvent cachées, mais éminemment stratégiques dans son développement. Il faut définir des objectifs précis de développement ainsi que des indicateurs de résultats. C'est donc un **accompagnement de développement** à partir du potentiel actuel du mentoré sans lui fournir la recette¹⁶.

Les précisions ci-dessous sont tirées d'un article du site Passeport santé¹⁷.

- Le **coach** se définit souvent comme un expert du **changement**.
- Ce qui lui importe avant tout est de savoir où se trouve la personne qu'il accompagne aujourd'hui, où cette personne voudrait être demain, et quels seront les moyens les plus rapides et les plus efficaces pour y parvenir.
- En deux mots, l'objectif du coach est d'aider son client à définir clairement ses objectifs, à établir des stratégies concrètes pour les atteindre et à persévérer dans sa démarche.
- Comme c'est le cas de l'entraîneur sportif, qui peut suggérer des stratégies, motiver ses joueurs et exiger le meilleur de chacun d'eux, mais sans jamais pouvoir compter lui-même des buts, seuls les clients du coach peuvent atteindre leurs buts. Ils doivent donc au départ être solidement déterminés, désireux de changer... et prêts à faire face au changement.

Habiletés et qualités nécessaires

Un coach¹⁸:

- possède un bon esprit d'analyse et de synthèse ainsi qu'un bon jugement;
- fait preuve d'une grande qualité d'écoute et d'un bon sens du discernement;
- possède de bonnes capacités de communication;
- est habile en résolution de problèmes et en gestion des conflits;
- connaît les exigences et les limites du milieu d'intervention;
- sait instaurer une relation de confiance en portant un réel intérêt à autrui et en respectant son rythme;
- aime accompagner les autres afin qu'elles et ils expriment leur capacité personnelle et professionnelle;
- sait s'adapter;
- désire se perfectionner sur une base continue.

¹⁶ – Droits réservés 2016 Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, www.vnlsolutions.com/doc/pdf/bibliotheque/article_journaux/coaching_mentorat_tutorat.pdf

¹⁷ – Passeport santé.net – Coaching, www.passeportsante.net/fr/Therapies/Guide/Fiche.aspx?doc=coaching_th

¹⁸ – Inspiré de Formation-therapeute.com – Devenir coach, www.formation-therapeute.com/coaching/devenir-coach.html



L'outil privilégié du **coaching** est le **dialogue**, dont les principes sont les suivants¹⁹ :

1. Écoute active et engagée (reconnaître les besoins et les valeurs de l'autre)

- Prêter attention à la communication verbale et non verbale
- Écouter sans avoir l'obligation de réagir
- Éviter les modèles d'écoute improductifs
- Reconnaître la valeur du silence

2. Échange pertinent et signifiant (*Speaking Powerfully*) (avoir une influence positive sur l'autre)

- Préciser l'intention
- Choisir des mots justes, significatifs et rattachés à l'intention
- Formuler des intentions positives
- Poser des questions pertinentes
- Éviter de donner des conseils

3. Offrir de la rétroaction réflexive

- Clarifier ou nommer l'intention
- Déterminer les valeurs-croyances rattachées à l'intention
- Ouvrir des avenues pour la réflexion

4. Pour favoriser une relation de coaching²⁰

- Établir une relation de confiance et s'assurer de la volonté de participer (être cocréateur)
- Préciser le processus de collaboration et les besoins, cibler les priorités et les apprentissages
- Définir les motifs de l'accompagnement et valider les intentions des personnes concernées quant au cheminement souhaité
- Explorer des ressources et des stratégies en mettant l'accent sur les besoins et les objectifs ciblés
- Déterminer les méthodes et la fréquence des communications
- Suivre le cheminement des actions établies en favorisant l'autosuffisance, viser l'autonomie de la personne en favorisant le transfert dans d'autres situations
- Faire une objectivation conjointe
- Faire l'évaluation de l'atteinte des objectifs et des buts ciblés

¹⁹ – Les principes présentés ont été tirés du livre de Linda Gross Cheliotos et Marceta Fleming Reilly. *Coaching Conversations, Transforming Your School One Conversation at a Time*, Thousand Oaks, Corwin, 2010. Notez qu'il s'agit d'une traduction libre.

²⁰ – Destination Résussite, *Coaching – Accélérez votre réussite*, p. 15 et 20. www.drive.google.com/file/d/0B9MzFw911NUxUXRWckZzcDV2R0E/view?usp=sharing



5. Stratégies pour soutenir le coaching

- Utiliser et analyser les données pour préciser les besoins
- Poser des questions dans le but de clarifier (p. ex., Que signifie pour toi...? Pourrais-tu me préciser les intentions...?)
- Poser des questions ouvertes, des questions qui permettent d'aller plus en profondeur (p. ex., Pourquoi ce ou ces résultats sont-ils souhaités? Quels genres de défis devront être surmontés? Comment ces défis pourront-ils être surmontés?)
- Donner une rétroaction au moment opportun
- Discuter des plans pour apporter un changement
- Orienter les discussions vers la prise de décision
- Favoriser la pensée réflexive : en paraphrasant (réaffirmer et valider), en interprétant (percevoir les motifs, les causes et les suppositions) et en résumant (déterminer les points importants)
- Fournir une rétroaction précise plutôt que générale, concentrée sur un comportement ou une pratique en particulier plutôt que sur des personnes



Rôles du leader pédagogique

ÊTRE FORMATEUR/ANIMATEUR (UN « COCONSTRUCTEUR DE SAVOIRS »)

Précision du rôle – définition commune

En contexte de formation, l'objectif est de s'assurer que cette dernière répond aux besoins des participants et des participantes et qu'elles et ils seront engagés dans le processus d'apprentissage. Les intentions de la formation doivent non seulement répondre à des besoins identifiés et exprimés, mais elles devraient aussi s'aligner sur les priorités ciblées. Il est important de noter que la formation aura beaucoup de signification lorsqu'elle s'inscrit dans le cadre d'un processus d'enquête dans lequel des personnes se sont volontairement engagées.

Le formateur doit adopter une approche andragogique qui lie l'expérience professionnelle des participantes et des participants aux nouveaux apprentissages prévus. Faire des liens entre l'apprentissage et l'expérience est essentiel. Somme toute, il faut placer la personne et non le contenu au centre du processus d'apprentissage. L'esprit de la formation est d'accompagner des personnes dans leur vie professionnelle en reconnaissant leurs compétences et leurs acquis.

Habiletés et qualités nécessaires

La formation peut se faire en face à face ou par d'autres moyens technologiques.

- Savoir entendre et écouter les besoins
- Savoir se taire dès que c'est pertinent
- Savoir faire des liens entre la pratique et les intentions d'apprentissage
- Avoir un sens de l'humour aiguisé
- Être flexible et capable de s'ajuster rapidement
- Être humble
- Savoir gérer une dynamique de groupe
- Savoir transformer en forces, en vue de l'atteinte des objectifs, tous les aléas qui surviennent au cours de l'animation d'une formation

Stratégies à privilégier

Avant la formation

- Analyser la demande de formation
- Définir et/ou valider les objectifs et les intentions de la formation en collaboration avec les personnes concernées par la formation
- Prévoir de distinguer les besoins ou les rôles des participantes et des participants selon leurs expertises et leurs expériences
- Déterminer les méthodes et techniques de formation les plus adaptées



Stratégies pédagogiques à privilégier²¹

Phase de préparation

- Présenter un ou des contextes significatifs se rapportant aux intentions de la formation
- Préciser et repérer avec les participantes et les participants les enjeux, les défis ou encore les problématiques des contextes présentés
- Inviter les participantes et les participants à faire part de leurs expériences en ce qui a trait aux contextes présentés
- Identifier et reconnaître explicitement les expertises des participantes et des participants
- Amorcer une réflexion portant sur des pistes de solution

Phase de réalisation

- Déterminer avec les participantes et les participants des savoirs ou en proposer de nouveaux (p. ex., ressources numériques, stratégies, démarches, nouvelles connaissances) qui aideront à trouver des pistes de solution ou d'amélioration
- Laisser les participantes et les participants explorer ces nouveaux savoirs (p. ex., ressources numériques, stratégies, démarches, nouvelles connaissances)
- Trouver un nouveau contexte pour favoriser l'expérimentation et la mise à l'essai des nouveaux savoirs à explorer
- Soutenir l'appropriation des savoirs tout le long de l'exploration

Phase d'intégration

- Déterminer avec les participantes et les participants les apprentissages clés qui devraient être reconnus par toutes et tous
- Préciser les défis non résolus ainsi que les questions-réflexions-interrogations en suspens
- Déterminer les prochaines étapes et le soutien nécessaire pour approfondir ou consolider les savoirs
- Faire un retour sur les intentions de la formation et fournir de la rétroaction sur les points clés de la journée

²¹ – Ces stratégies s'inspirent du courant socioconstructiviste et tiennent compte des éléments d'une pédagogie participative. Il ne s'agit pas d'une démarche linéaire mais circulaire.



ÊTRE MENTOR (UN « PASSEUR »)

Précision du rôle – définition

Le mentorat vise le transfert de connaissances et d'expériences pour permettre d'avancer, tant sur le plan personnel que professionnel. Contrairement au coaching, la notion de « mesurable » n'est pas le but de cette stratégie. C'est davantage une relation d'aide où le mentor transmet ses savoirs, conseille au mieux de sa connaissance ce qu'il a accumulé comme expertise, expériences et connaissances. www.vnlsolutions.com/doc/pdf/bibliotheque/article_journaux/coaching_mentorat_tutorat.pdf

Selon Houde²², les **fonctions** du mentor sont les suivantes :

- Le **mentor** se définit souvent comme un **guide** et un **conseiller**.
- Le **mentor** est d'abord une personne qui accueille et facilite l'intégration du mentoré. Il est un guide qui fait part des normes, des valeurs et des tabous dans une culture organisationnelle.
- Le **mentor** enseigne comment faire et entraîne le mentoré à acquérir des habiletés précises et des attitudes pertinentes liées à la pratique d'un travail. Il est un modèle auquel s'identifie le mentoré. Le mentor présente des défis permettant au mentoré de faire ses preuves.
- Le **mentor** conseille et donne de la rétroaction directe, utile et constructive pour soutenir la démarche d'apprentissage.
- Le **mentor** soutient moralement et sécurise le mentoré.

Habiletés et qualités nécessaires

Selon plusieurs études présentées par Houde²³, un mentor :

- fait preuve de chaleur, de compassion et d'honnêteté;
- est emphatique, compréhensif et patient;
- est capable de percevoir et de comprendre l'autre (intelligence émotionnelle);
- a le désir de partager « intimement » avec l'autre en prodiguant des conseils et des recommandations;
- possède un degré de confiance élevé en matière de développement du mentoré;
- est habile pour écouter et fournir de la rétroaction positive et critique (habiletés de communication);
- a une attitude de non-jugement;
- fait part stratégiquement de ses savoirs et de ses compétences.

²² – Renée Houde. *Des mentors pour la relève*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010, p. 98 à 101.

²³ – Renée Houde. *Des mentors pour la relève*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010, p. 78 à 80.



L'outil privilégié du **mentorat** est la **relation** dont le processus peut se fonder sur **trois phases** selon Houde²⁴ :

1. Commencement de la relation

- Prise de contact
- Déterminer une cible commune (p. ex., Que ferons-nous ensemble? Que cherche le mentoré? Quels sont ses besoins? ses attentes? Qu'est-ce que le mentor offre? Quelles sont ses attentes?)
- Modalités de fonctionnement (p. ex., à quelle fréquence? Qui prendra l'initiative des rencontres? Quelle en sera la durée? Quelles en seront les modalités : appels téléphoniques, courriels, face à face?)
- Relation d'inégalité et investissement affectif

2. Déroulement de la relation

- Entretenir et autorégulariser la relation (p. ex., Quels sentiments éprouve le mentoré? Quels mots puis-je mettre sur ces sentiments? Quel est le moment opportun pour lui faire part de ma compréhension?)
- Ajuster le projet, sa réalisation et l'évaluation (p. ex., Où en sommes-nous? Le ou les buts sont-ils toujours réalisables? Quels sont les retombées attendues? Comment ce projet s'inscrit-il dans la vie du mentoré?)
- Revoir les modalités de fonctionnement au besoin (p. ex., Doit-on revoir nos modalités de fonctionnement?)
- Intégrer de nouvelles compétences (p. ex., Comment puis-je soutenir et faire reconnaître les nouvelles compétences du mentoré?)
- Prévoir la désillusion nécessaire et créatrice (p. ex., Comment le mentoré gagne-t-il en indépendance? Démontre-t-il une bonne maîtrise des cibles visées?)
- Laisser place à une relation plus égalitaire

3. Dénouement de la relation

- Évaluer les buts visés (p. ex., Le mentoré a-t-il appris ce qu'il devait apprendre? Comme mentor, ai-je transmis ce que j'avais à transmettre? Est-ce le moment pour moi de mettre fin à ma relation de mentor?)
- Mettre fin à la relation actuelle, la transformer en une nouvelle relation

²⁴ – Renée Houde. *Des mentors pour la relève*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010, Partie 2.



Rôles du leader pédagogique

ÊTRE VISIONNAIRE (UN « COCRÉATEUR D'AVENIR »)

Précision du rôle – définition

Celui qui est visionnaire perçoit des choses que les autres ne voient pas. Il est en mesure de voir la raison d'être et l'essence des choses. Il a les qualités nécessaires pour motiver les autres à tendre vers un but commun porteur de sens. Être visionnaire, c'est savoir donner non seulement la direction d'un organisme ou d'un objectif, mais aussi les moyens de l'accomplir. C'est savoir offrir une « idée d'œuvre » selon l'expression de Maurice Hauriou. Une vision est une image de l'avenir pour laquelle les gens sont prêts à travailler, mais elle n'est pas une prophétie. Cela dit, la vision est plus qu'une image de l'avenir. Elle inclut un aspect convaincant qui sert à inspirer, à motiver et à engager les autres. La vision est une force qui donne un sens à l'action d'une organisation. La vision répond aux questions : Qui sont les personnes concernées? Que pensent-elles accomplir? Pourquoi font-elles cela? La vision fournit plus qu'une image d'un futur désiré, elle encourage les gens à travailler, à lutter pour sa réalisation.

Le rôle du leader visionnaire est d'équilibrer les besoins de tous les acteurs, d'assurer la création des stratégies, des systèmes et des méthodes pour atteindre l'excellence, l'innovation et le renforcement des connaissances et des capacités, y compris du développement du leadership. Afin d'aider les leaders à développer une vision appropriée, Burt Nanus (1992) soutient que la « vision » doit comporter cinq caractéristiques :

- Elle suscite l'engagement et dynamise les gens.
- Elle donne un sens à la vie.
- Elle établit une norme d'excellence.
- Elle crée des ponts entre le présent et le futur.
- Elle transcende le *statu quo*²⁵.

Habiletés et qualités nécessaires

À titre de référence, voir [le témoignage de Steve Jobs](#) présenté en 2005 aux finissantes et aux finissants de l'Université Stanford.

- Être flexible, capable de s'adapter et aimer le changement
- Faire preuve d'une grande curiosité
- Explorer plusieurs idées (ne pas s'arrêter à la première)
- Formuler des hypothèses
- Valider et faire part de ses idées pour les mettre à l'épreuve
- Être ancré dans la réalité et reconnaître la valeur de toutes les expériences de sa vie
- Être persévérant
- Être résilient, transparent et empathique
- Être insatiable et fou
- Suivre son cœur avant tout

²⁵ – Leadership visionnaire – www.wikiberal.org/wiki/Leadership_visionnaire, 2016. (CC-BY-SA 3.0 non transposé)



Jean Baptiste Audrerie propose six étapes qui inspirent et orientent la personne ou un groupe visionnaire, les voici :

« **1. Savoir écouter : Pour voir, il faut écouter.**

- Ouvrez vos antennes. Assurez une veille continue et une connaissance approfondie des variables et des tendances qui activent votre milieu et qui en régulent les interdépendances.
- Soyez curieux et ouverts. Les sources d'innovation les plus importantes sont dans les croisements entre les disciplines et les besoins émergents.
- Connaissez vos forces et vos faiblesses dans la lecture de votre environnement. Vos biais et vos préférences sont des pièges. En vous entourant d'autres points de vue, vous démultipliez votre capacité d'écoute. Les angles morts en seront réduits.
- Soyez à l'écoute de tous vos sens. La **pleine conscience** (*mindfulness*) est un état mental qui favorise la réceptivité et la conscience de soi. Quand on se concentre sur l'état intérieur plus que sur les stimuli externes, le cerveau développe des ondes alpha et une harmonie cérébrale propices aux pensées profondes. En pratiquant le repos de l'esprit, la relaxation et la prise de conscience, le cerveau trouve un mode de fonctionnement optimal pour penser avec fluidité et voir clair dans la complexité ou sous stress. Ce sont les neurosciences qui le disent!

2. Voir grand, très grand!

Rêvez à voix haute. Prenez le temps de rêver à votre projet. Il faut se décentrer, relâcher et laisser se dérouler le processus d'incubation pour que le cerveau puisse faire des analogies et faire émerger des images mentales. Il est toujours bon de reprendre des analyses après une bonne nuit ou un voyage. Une vision n'est pas une résolution de problèmes; vous n'avez pas besoin de donner de réponse dans un délai défini. Alors, laissez le temps faire son œuvre.

3. Voir différemment en divergeant

La pensée divergente (ou pensée latérale selon Edward de Bono) est favorisée par un environnement ouvert autorisant l'erreur, spontané et non dirigé. Elle permet l'association d'idées inattendues.

4. Voir loin, très loin!

La vision est une imagerie mentale d'un futur à moyen et à très long terme. À court terme, on parlera d'une intuition ou d'une lecture des occasions qui se présentent. Prenez du recul, mettez votre cerveau au repos. En neuropsychologie, la science révèle que le cerveau fonctionne en tout temps, mais que la saturation peut nuire à la pensée créatrice. Il convient de converger et de mobiliser son cerveau à des moments déterminés pour produire des idées visionnaires de plus grande portée.



5. Voir clair, simplement

Pour être vue comme visionnaire, votre formulation doit être inspirante et faire sens pour enthousiasmer. Le plus simple sera le mieux, quitte à ce que la formulation devienne réductrice mais percutante. Représentez votre vision au moyen d'un schéma conceptuel (*mind mapping*), puis faites-en un dessin, une seule image.

6. Eurêka! et après

La communication, l'adhésion, l'appropriation et, enfin, l'intégration à la culture de l'organisme sont des conditions indispensables à la réalisation de la vision. L'attention aux détails est souvent considérée comme essentielle dans la mise en œuvre de la vision. Et certains ajoutent la quête de l'excellence pour exprimer combien certains visionnaires peuvent être excessifs et obsessifs. La vision n'est pas une image figée. Comme la créativité, il s'agit d'un processus. La vision se redéfinit, s'affine et donc s'enrichit avec le temps²⁶. »

²⁶ – adapté de : Jean-Baptiste Audrerie, M.Ps. M.B.A.



Accueil

Introduction

Démarche
d'accompagnement

Rôles du leader
pédagogique

Introduction

Rôles du leader
pédagogique

Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Rôles du leader pédagogique

D. Être un collaborateur de haut niveau

LE LEADER PÉDAGOGIQUE EST UN COLLABORATEUR DE HAUT NIVEAU

La transformation numérique est un sport d'équipe et ne peut être la responsabilité d'une seule personne. Créer des occasions où il est possible de contribuer à l'apprentissage d'autrui et d'apprendre des autres aidera à la coconstruction du savoir et à la mise en place de pratiques novatrices pour mener le virage à l'ère numérique.

Pour parler de collaboration dans le monde de l'éducation, la compréhension et la mise en application des principes de la [Communauté d'apprentissage professionnelle](#) (CAP) demeurent des incontournables pour le leader pédagogique. En effet, ces principes de collaboration, qui sont précisés dans [L'enquête collaborative en tant qu'apprentissage professionnel](#) et [Parcours fondamental d'enseignement et d'apprentissage](#), sont aisément transférables pour orienter le travail collaboratif du leader pédagogique. Il faut aussi se rappeler que l'intention de la collaboration du leader pédagogique dans l'équipe TacTIC est de **soutenir le développement d'une vision technopédagogique au sein du système d'éducation et, surtout, de soutenir particulièrement la direction d'école en la faisant profiter de ressources et d'outils numériques qui facilitent la mise en œuvre de la vision technopédagogique au sein de son école.** « Les leaders au niveau systémique agissent comme une clé déterminante dans l'intégration des TIC, la transformation des pratiques pédagogiques et les influences à l'égard du virage au sein d'un établissement²⁷. »

Somme toute, la collaboration dans un environnement numérique et la participation à l'établissement d'une base collective de connaissances seront des atouts pour le leader pédagogique dans son accompagnement de la direction d'école.

Questions de réflexion

- Le ou les styles de leadership que j'utilise dans mon accompagnement se prêtent-ils bien à la création d'une culture de collaboration?
- Quels outils et quelles ressources numériques m'aideront à coproduire avec la direction que j'accompagne?

²⁷ – Pédagogie numérique en action – Document de fondements pour les écoles et les conseils scolaires de langue française de l'Ontario, avril 2014, p. 50.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Lectures suggérées

De nombreuses recherches peuvent être consultées au sujet des CAP. Les recherches-actions ci-après sont particulièrement intéressantes :

- Martine Leclerc. *Communauté d'apprentissage professionnelle – Guide à l'intention des leaders scolaires*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012;
- Martine Leclerc et Roger Prud'Homme. *Données d'observation et gestion de l'apprentissage*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2014.

« Seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin²⁸. »

Proverbe africain

²⁸ – tiré de : www.ch.lerolle.free.fr/rsrc/citations.php



Accueil

Introduction

Démarche
d'accompagnement

Rôles du leader
pédagogique

Introduction

Rôles du leader
pédagogique

Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Rôles du leader pédagogique

E. Offrir du soutien à la direction d'école pour développer une vision technopédagogique en collaboration avec la communauté scolaire

LE LEADER PÉDAGOGIQUE SOUTIENT LA CONSTRUCTION D'UNE VISION TECHNOLOGIQUE

Dans *Pédagogie numérique en action – Document de fondements pour les écoles et les conseils scolaires de langue française de l'Ontario*, il est précisé que « la capacité la plus importante d'une direction d'école est de développer une vision pédagogique commune parmi les enseignantes et enseignants. Elle doit non seulement posséder et communiquer cette vision, mais également être en mesure de mobiliser l'équipe enseignante sur le projet pédagogique en intégrant la communauté scolaire et le numérique. »

Ainsi, le leader pédagogique aidera la direction d'école à développer une vision technopédagogique. Ensemble, ils vont établir le profil technologique de l'école. Pour ce faire, ils vont recueillir des données provenant de diverses sources. Ils dresseront un inventaire des outils et des ressources technologiques. Ils feront une analyse pour situer les acquis et les besoins du personnel enseignant. Le leader pédagogique aidera la direction d'école à évaluer lui-même ses propres pratiques afin de constater jusqu'à quel point les éléments de la gestion à l'ère numérique y sont intégrés. Une fois le profil de l'école établi, ils seront en mesure de faire l'analyse de l'information pour construire une vision technopédagogique.

Le leader pédagogique peut choisir parmi les questions suivantes pour alimenter la discussion avec la direction d'école.

- Exemples de questions pour guider l'inventaire
- Combien d'ordinateurs y a-t-il dans l'école? Combien de tablettes? Combien de TBI? Combien de Chromebooks?
- Le réseau est-il fiable et assez puissant partout dans l'école?
- Une politique AVAN est-elle en place dans le conseil scolaire ou dans l'école?

Exemples de questions pour coconstruire la vision technopédagogique

- D'ici à deux ans, que souhaitez-vous voir dans les salles de classe?
- D'ici à deux ans, de quelles façons allez-vous collaborer, échanger et réfléchir à votre pratique?
- Quelles pratiques pédagogiques à haut rendement voulez-vous prioriser afin de développer les compétences des élèves à l'ère numérique?



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

- Quels sont les signes qui montrent que vous faites un virage à l'ère numérique?
- Quels sont les rôles de l'enseignante ou de l'enseignant dans un contexte de partenariat pour l'apprentissage à l'ère numérique?
- Quel est votre plan budgétaire afin d'aménager les salles de classe en vous procurant des outils qui facilitent le développement d'apprenantes et d'apprenants autonomes?
- De quelles façons l'utilisation de la technologie aide-t-elle les élèves à devenir des apprenantes et des apprenants autonomes?
- De quelles façons, l'utilisation de la technologie transforme-t-elle et redéfinit-elle l'apprentissage des élèves?
- Dans quelle mesure l'utilisation de la technologie transforme-t-elle et redéfinit-elle vos pratiques pédagogiques?

Questions de réflexion

- Quelles questions vais-je utiliser pendant les échanges avec la direction d'école?
- Y a-t-il d'autres données qui me permettraient d'aider la direction à élaborer le profil technologique et la vision technopédagogique?



Accueil

Introduction

Démarche
d'accompagnement

Rôles du leader
pédagogique

Introduction

Rôles du leader
pédagogique

Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Rôles du leader pédagogique

F. Soutenir l'appropriation des éléments d'une pédagogie participative

LE LEADER PÉDAGOGIQUE MAÎTRISE LES ÉLÉMENTS D'UNE PÉDAGOGIE PARTICIPATIVE

« À l'heure actuelle, les leaders mondiaux sont d'avis que les apprenantes et les apprenants de partout sur la planète, y compris au Canada, doivent acquérir un ensemble de compétences précises afin de répondre et de s'adapter aux réalités de l'ère numérique. Ils constatent en outre que ces nouvelles compétences, malgré qu'elles puissent paraître familières, sont très différentes et beaucoup plus importantes aujourd'hui qu'avant.

Même si, selon Davidson et Desjardins (2011), intégrer le concept pédagogie et le concept TIC demeure complexe, les intervenantes et les intervenants préconisent que les technologies ont le potentiel de faciliter la maîtrise des connaissances et de renforcer le développement des compétences qui sont nécessaires à la réussite de nos élèves²⁹. »

Quelle est ma culture pédagogique? Comment a-t-elle évolué? Quels en sont les fondements et les croyances?

Bien que les programmes-cadres de l'Ontario ne dictent pas une approche pédagogique particulière, un grand nombre de documents d'appui publiés depuis les 15 dernières années soutiennent clairement une approche pédagogique qui favorise des apprentissages authentiques, le développement de compétences nécessaires au 21^e siècle, l'acquisition d'habiletés supérieures de la pensée et l'intégration des ressources numériques. « Cette approche à la pédagogie nécessite de la part des élèves de créer de nouveau savoir et d'interagir avec le monde en utilisant le pouvoir des ressources numériques³⁰. » Quant à l'utilisation et à l'intégration des technologies dans l'acquisition et la maîtrise de diverses formes d'apprentissage, elles sont devenues non seulement un incontournable, mais elles contribuent à soutenir et à approfondir l'apprentissage de toute la communauté scolaire.

Par ailleurs, le document *Pédagogie numérique en action – Document de fondements pour les écoles et les conseils scolaires de langue française de l'Ontario*, parle de nouvelle pédagogie participative. Les éléments essentiels qui y sont mentionnés reflètent très bien les principes orientant une pédagogie adaptée aux réalités du 21^e siècle et à l'ère numérique.

²⁹ – *Pédagogie numérique en action – Document de fondements pour les écoles et les conseils scolaires de langue française de l'Ontario*, avril 2014, p. 4.

³⁰ – Michael Fullan et Maria Langworthy. *A Rich Seam – How New Pedagogies Find Deep Learning*, Toronto, Pearson, 2014, p. i (traduction libre)



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

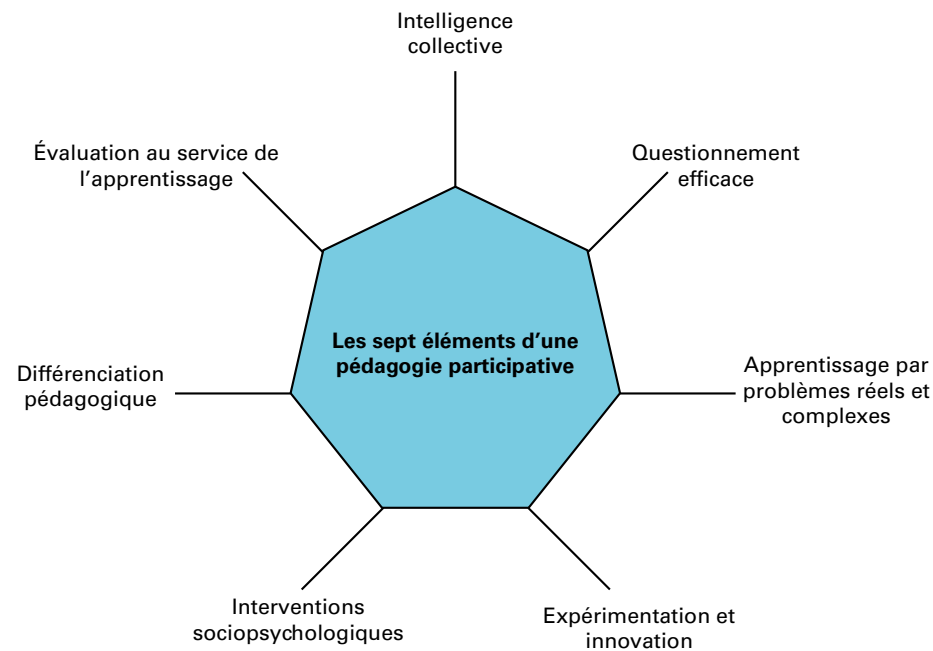
Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Chacun de ces éléments d'une pédagogie participative est présenté et développé dans le document de fondement (p. 6 à 18). On y propose des stratégies pertinentes et bien documentées. Le schéma ci-dessous reprend simplement les éléments présentés dans le document sous une autre forme.



Définir les compétences du 21^e siècle pour l'Ontario – Document de réflexion parle également de l'incidence que peuvent avoir :

- les innovations en matière de modèles d'enseignement et d'apprentissage redéfinis par la technologie sur l'engagement, la réussite et le bien-être des élèves, ainsi que sur leur acquisition des compétences du 21^e siècle;
- la mutation du rôle de l'enseignante ou de l'enseignant qui utilise l'apprentissage en profondeur (processus au cours duquel une personne parvient à s'approprier les enseignements tirés d'une situation et à les appliquer à de nouvelles situations). Au lieu de se concentrer sur le contenu à couvrir, elle ou il se reporte au processus d'apprentissage et au développement de la capacité des élèves à prendre en charge leur propre apprentissage et à en tirer parti.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Somme toute, les éléments d'une pédagogie participative présentés dans ce document devraient :

- orienter les valeurs, les croyances et la culture pédagogique du leader pédagogique;
- servir d'outils de travail pour préciser les besoins et soutenir la démarche d'accompagnement du leader pédagogique.

La maîtrise efficace des éléments d'une pédagogie participative dans le milieu scolaire favorise l'intégration des TIC dans l'apprentissage. De même, l'intégration des TIC dans le milieu scolaire favorise le développement d'une pédagogie participative. **Le leader pédagogique sera conscient de ces réalités qui l'aideront à mieux soutenir la vision technopédagogique au sein d'une communauté scolaire ou auprès de la direction d'école.**

Questions de réflexion

- Lequel des éléments d'une pédagogie participative ai-je besoin d'approfondir?
- Quelles sont les stratégies associées aux éléments de cette pédagogie participative?
- Comment ces stratégies peuvent-elles être transférées dans mon rôle de leader pédagogique?



Accueil

Introduction

Démarche
d'accompagnement

Rôles du leader
pédagogique

Introduction

Rôles du leader
pédagogique

Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Rôles du leader pédagogique

G. Être un modèle

LE LEADER PÉDAGOGIQUE EST UN MODÈLE DANS TOUTES SES INTERVENTIONS PENDANT L'ACCOMPAGNEMENT

Le caractère performatif du numérique s'adonne bien avec une approche où l'on montre par l'exemple. Il y a ceux qui en parlent et ceux qui le font. Le leader pédagogique de l'équipe TacTIC fait les deux. Il est un modèle par ses actions, son comportement, ses habitudes et son attitude. C'est quelqu'un qui inspire et montre l'exemple aux autres en ce qui a trait aux principes de l'accompagnement, à l'utilisation des ressources numériques et à la collaboration.

Pour être un modèle, le leader pédagogique n'a pas besoin d'être parfait ou d'avoir toutes les connaissances, mais il doit pouvoir collaborer et coconstruire les connaissances et les habiletés qui permettront à la direction d'école de développer son leadership numérique. Il peut montrer comment prendre des risques, apprendre de ses erreurs et surmonter un échec, dans l'esprit d'une mentalité de croissance. D'ailleurs, ce n'est qu'en rendant possible le risque que l'on rend possible les innovations.

Tout le long de l'accompagnement, le leader pédagogique montre l'exemple en utilisant des technologies qui faciliteront, entre autres :

- la communication;
- les échanges d'idées;
- l'apprentissage collaboratif;
- la réflexion;
- la gestion des preuves d'apprentissage;
- la gestion des rencontres.

De plus, le leader utilise une approche souple qui :

- tient compte du contexte et des circonstances de l'école;
- facilite les relations constructives;
- adopte une mentalité de croissance.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Somme toute, le leader pédagogique utilise des approches en accompagnement et les technologies qui l'aideront à accomplir ses tâches et qui serviront d'exemples afin que la direction d'école puisse reproduire ces actions dans le cadre de la réalité de son école.

Questions de réflexion

- Puis-je exercer un leadership à l'ère numérique sans avoir une identité numérique?
- Est-ce que je montre l'exemple par mes actions, mon comportement, mes habitudes et mon attitude?
- Quels outils ou ressources numériques me permettront d'accomplir mes tâches et serviront d'exemples pour la direction d'école?
- En examinant les étapes de la démarche d'accompagnement, quand est-il propice de montrer des façons d'être créateurs de contenus? Quand est-il propice de montrer des façons d'être consommateurs?

« Donner l'exemple n'est pas le principal moyen d'influencer les autres, c'est le seul moyen³¹. »

Albert Einstein

³¹ – tiré de : www.hypnoforme.fr/wp-content/uploads/2014/05/einstein-3.png



Accueil

Introduction

Démarche
d'accompagnement

Rôles du leader
pédagogique

Introduction

Rôles du leader
pédagogique

Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Rôles du leader pédagogique

H. Utiliser la pratique réflexive avec la direction et soi-même afin d'alimenter l'apprentissage professionnel

LA PRATIQUE RÉFLEXIVE EST INDISPENSABLE

La pratique réflexive fait partie intégrante de la démarche d'accompagnement. Elle permet :

- de faire état des choses accomplies;
- de déterminer l'écart entre la situation présente et les résultats visés;
- de cibler les prochaines étapes;
- de fournir des pistes pour les apprentissages professionnels.

Le leader pédagogique accompagne la direction d'école dans l'analyse réflexive

Le leader pédagogique est disposé à réfléchir à sa pratique

Le leader pédagogique est à la fine pointe des stratégies d'accompagnement et des technologies propices à l'apprentissage

« C'est bien de célébrer les succès, mais il est plus important de tenir compte des leçons de l'échec³². »

Bill Gates

³² – tiré de: www.murdescelebrites.com/citations/lire/bill-gates-celebrer-compte-succes/2955/



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie



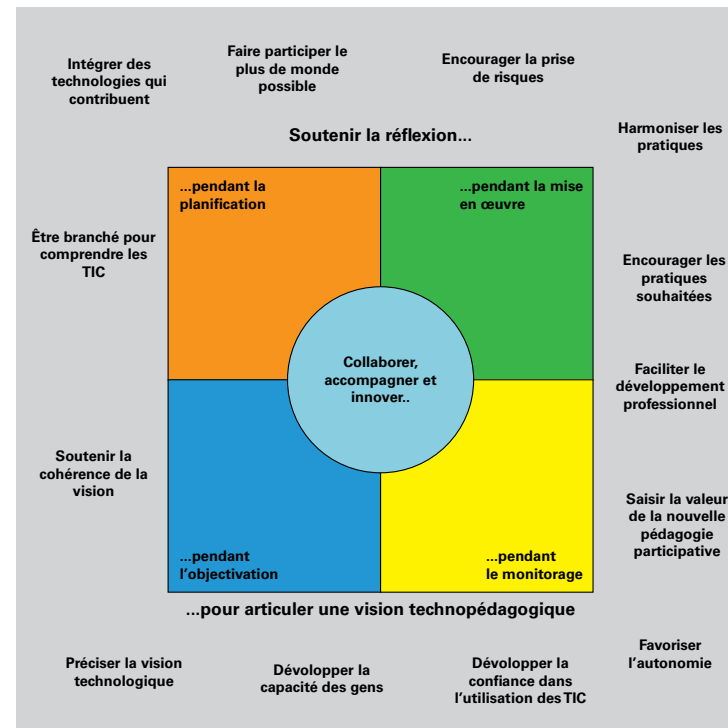
Rôles du leader pédagogique

H. Utiliser la pratique réflexive avec la direction et soi-même afin d'alimenter l'apprentissage professionnel

LE LEADER PÉDAGOGIQUE ACCOMPAGNE LA DIRECTION D'ÉCOLE DANS L'ANALYSE RÉFLEXIVE

Le leader pédagogique planifie des temps de réflexion privilégiés afin d'aider la direction d'école à faire état de ses progrès et de ceux de l'école et à ajuster le tir.

Comme il est illustré dans le schéma ci-dessous, le leader pédagogique TacTIC est appelé à soutenir la réflexion de la vision technopédagogique tout le long de la **démarche d'accompagnement**. Il sera attentif et sensible au développement de la capacité de la direction d'école en favorisant des principes tels que la participation du plus grand nombre possible de personnes, en encourageant la prise de risque, en favorisant l'autonomie et en faisant saisir les éléments d'une pédagogie participative pour ne nommer que ceux-ci.



Le questionnement et l'écoute active seront des atouts pour soutenir la direction d'école pendant la pratique réflexive. Cette pratique aidera la direction d'école à cibler ses objectifs d'apprentissage et à déterminer les moyens de les atteindre. En plus des questions de réflexion ci-dessous, le leader pédagogique peut utiliser **l'outil d'objectivation** pour orienter ses discussions avec la direction.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Questions de réflexion

- Comment puis-je amener la direction d'école à connaître ses limites et à savoir comment acquérir les éléments manquants?
- Quels leviers peuvent être utilisés pour que la direction d'école comprenne mieux son rôle et ses responsabilités dans la création de conditions propices à l'utilisation du numérique au service de l'apprentissage?
- Questions à poser à la direction d'école :
 - L'utilisation des outils et des ressources numériques aide-t-elle le personnel enseignant à adopter des approches d'enseignement et d'apprentissage novatrices? Aide-t-elle les élèves à développer les compétences du 21^e siècle?
 - Les espaces physiques et virtuels destinés à améliorer l'apprentissage sont-ils propices au développement des compétences du 21^e siècle?
- Quelles initiatives faut-il prendre pour garantir l'utilisation efficace des outils et des ressources numériques destinés à l'apprentissage en profondeur?



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Rôles du leader pédagogique

H. Utiliser la pratique réflexive avec la direction et soi-même afin d'alimenter l'apprentissage professionnel

LE LEADER PÉDAGOGIQUE EST DISPOSÉ À RÉFLÉCHIR À SA PRATIQUE

Le leader pédagogique se pose des questions tout le long des projets d'accompagnement qu'il mène en collaboration avec ses partenaires. Il veut s'assurer de répondre aux besoins des personnes accompagnées en gardant toujours en tête la réussite de l'élève. Il veut que l'intégration des ressources numériques ait des répercussions positives sur la vie de l'élève et de l'enseignante ou de l'enseignant, ainsi que pour la direction d'école et dans l'ensemble de la communauté scolaire. Il souhaite soutenir la direction d'école dans le développement de son leadership numérique afin de mettre en place les conditions nécessaires pour que l'élève acquiert les compétences lui permettant de composer avec les réalités du 21^e siècle. Somme toute, le leader pédagogique souhaite que tous les élèves puissent s'épanouir afin d'être disposés à contribuer et à construire le monde d'aujourd'hui et de demain.

Outil d'autoréflexion destiné au leader pédagogique

L'outil d'autoréflexion soutient le leader pédagogique dans sa planification et dans la révision de ses actions tout le long du processus d'accompagnements qu'il mène auprès de ses partenaires et avec eux. Il accompagne très bien la démarche d'accompagnement et **vise à appuyer principalement la qualité de l'accompagnement et moins le résultat final d'un projet au sein d'une école**. Le guide d'autoréflexion a été élaboré sur la base des Cinq capacités clés du leadership et des Neuf caractéristiques des conseils performants énoncés dans le *Cadre de leadership de l'Ontario* ainsi qu'à l'aide des critères de la Grille d'observation de l'évolution de l'école en communauté d'apprentissage professionnelle (GOCAP)³³. **Il a pour but de favoriser la croissance du leader pédagogique dans les fonctions qu'il doit accomplir et dans le rôle qu'il doit jouer.**

Cliquer sur le lien ci-après pour accéder au guide d'objectivation : [Outil d'autoréflexion](#).

Question de réflexion

En plus de l'outil d'objectivation, quel autre moyen puis-je utiliser pour réfléchir à ma pratique?

³³ – Martine Leclerc, *Communauté d'apprentissage professionnelle – Guide à l'intention des leaders scolaires*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie



Rôles du leader pédagogique

H. Utiliser la pratique réflexive avec la direction et soi-même afin d'alimenter l'apprentissage professionnel

LE LEADER PÉDAGOGIQUE EST À LA FINE POINTE DES STRATÉGIES D'ACCOMPAGNEMENT ET DES TECHNOLOGIES PROPICES À L'APPRENTISSAGE

Comme l'athlète qui prend part à une compétition a dû s'entraîner longtemps pour mettre à profit ses savoirs et ses habiletés, le leader pédagogique est **un accompagnateur** et **un collaborateur** de haut niveau qui s'est exercé longtemps. Ses habiletés et ses compétences sont fondées sur des expériences concrètes qui ont nécessité des prises de décisions variées, des participations à diverses formations, des lectures professionnelles, du travail collaboratif multiforme, des remises en question diverses et une profonde capacité d'embrasser le changement et de participer à sa construction. Comme tout athlète, le leader pédagogique poursuit son entraînement en demeurant au fait des réalités du monde de l'éducation qui se transforme et se construit tous les jours. Il fait preuve d'humilité et est capable de concevoir qu'il est, lui aussi, en apprentissage. Il reconnaît qu'aujourd'hui l'intégration des ressources numériques et des outils technologiques, dans l'apprentissage de toutes les intervenantes et de tous les intervenants du milieu scolaire, contribue forcément au développement des compétences attendues sur le marché du travail au 21^e siècle.

La réflexion alimentera l'apprentissage professionnel. Le leader pédagogique ayant ciblé ses besoins pourra choisir le ou les moyens de s'autoformer. En plus des sources traditionnelles, comme les livres, les articles et les conférences, il est de plus en plus facile de trouver des ressources d'autoformation collective, comme des groupes d'échange de savoir ou des réseaux sociaux d'apprentissage. Les outils de collaboration et les environnements d'apprentissage en ligne aident le leader pédagogique en tant que producteur, créateur et consommateur de l'information.

Somme toute, pour accomplir pleinement son rôle, le leader pédagogique de l'équipe TacTIC doit comprendre et poursuivre le développement de ses compétences liées à l'accompagnement et à l'intégration du numérique dans les écoles. En tant qu'autoapprenant, il a avantage à mettre à profit :

- ses capacités à apprendre d'autrui et à contribuer à l'apprentissage d'autrui;
- ses aptitudes en réseautage social et en développement d'une intelligence collective;
- ses habiletés à créer du contenu et à être consommateur.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Introduction

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Questions de réflexion

- Quelles sont mes limites?
- Quelles pratiques m'aident à réussir mes accompagnements?
- Quelles pratiques me causent des ennuis? Comment puis-je surmonter ces défis?
- Quelles activités d'apprentissage professionnel puis-je planifier pour améliorer mes pratiques?

Ressources

Le site [La Bou-TIC](#) de l'équipe TacTIC du CFORP fournit une liste de ressources visant à susciter la réflexion sur le virage à l'ère numérique en pédagogie et à appuyer le personnel scolaire dans ce virage.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Introduction

Impact

Appui du leader pédagogique

Intégration des technologies

Outils

Bibliographie

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

QUEL EST LE RÔLE DE LA DIRECTION D'ÉCOLE DANS L'ACCOMPAGNEMENT?

L'ère numérique suscite des changements en éducation. L'accès à l'information et la nature évolutive de notre société font en sorte que les élèves doivent désormais acquérir des compétences et développer des habiletés supérieures de la pensée afin de répondre aux exigences de l'ère numérique. Certaines expertes et certains experts en éducation nous amènent alors à repenser la raison d'être de l'école et le curriculum, ainsi qu'à tenter de réinventer l'école, la salle de classe et le rôle des diverses intervenantes et des divers intervenants en éducation, y compris le rôle de la direction d'école, afin d'offrir aux élèves une éducation répondant aux attentes d'une société à l'ère numérique.

Selon le curriculum de l'Ontario *Études canadiennes et mondiales*, 9^e et 10^e année :

« De concert avec toutes les intervenantes et tous les intervenants, la directrice ou le directeur d'école prendra les mesures nécessaires pour fournir la meilleure expérience scolaire possible à tous les élèves et leur donner les moyens de réussir et d'assumer leurs responsabilités sur le plan personnel et civique. » Au 21^e siècle, la meilleure expérience scolaire possible pour l'élève est indissociable des technologies. Dans un tel contexte, **le rôle de la direction d'école dans le cadre de l'accompagnement est de développer son leadership à l'ère numérique.**

Le tableau ci-dessous comprennent certaines aptitudes et certains éléments qui aideront la direction d'école à tirer profit de l'accompagnement et à développer son leadership à l'ère numérique.

ATTITUDES	ÉLÉMENTS POUR INFLUENCER LE CHANGEMENT
Être engagée	Être elle-même branchée
Adopter une mentalité de croissance	Développer une vision technopédagogique
Être ouverte à prendre des risques	Reconnaître la valeur ajoutée de la technologie
Innover	Fournir un appui dans la mise en œuvre
Collaborer	Encourager la confiance et l'autonomie dans l'utilisation des technologies
S'autoformer	Faciliter le développement professionnel



Accueil

Introduction

**Démarche
d'accompagnement**

**Rôles du leader
pédagogique**

**Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement**

Introduction

Impact

**Appui du leader
pédagogique**

**Intégration des
technologies**

Outils

Bibliographie

Question de réflexion

Comment les leaders scolaires actuels peuvent-ils devenir des leaders à l'ère numérique, des agents de changement?

Le leader pédagogique de l'équipe TacTIC doit réfléchir à cette question afin de pouvoir accompagner efficacement la direction d'école. Il a la responsabilité d'aider la direction d'école à actualiser son rôle en tant que leader numérique.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Introduction

Impact

Appui du leader pédagogique

Intégration des technologies

Outils

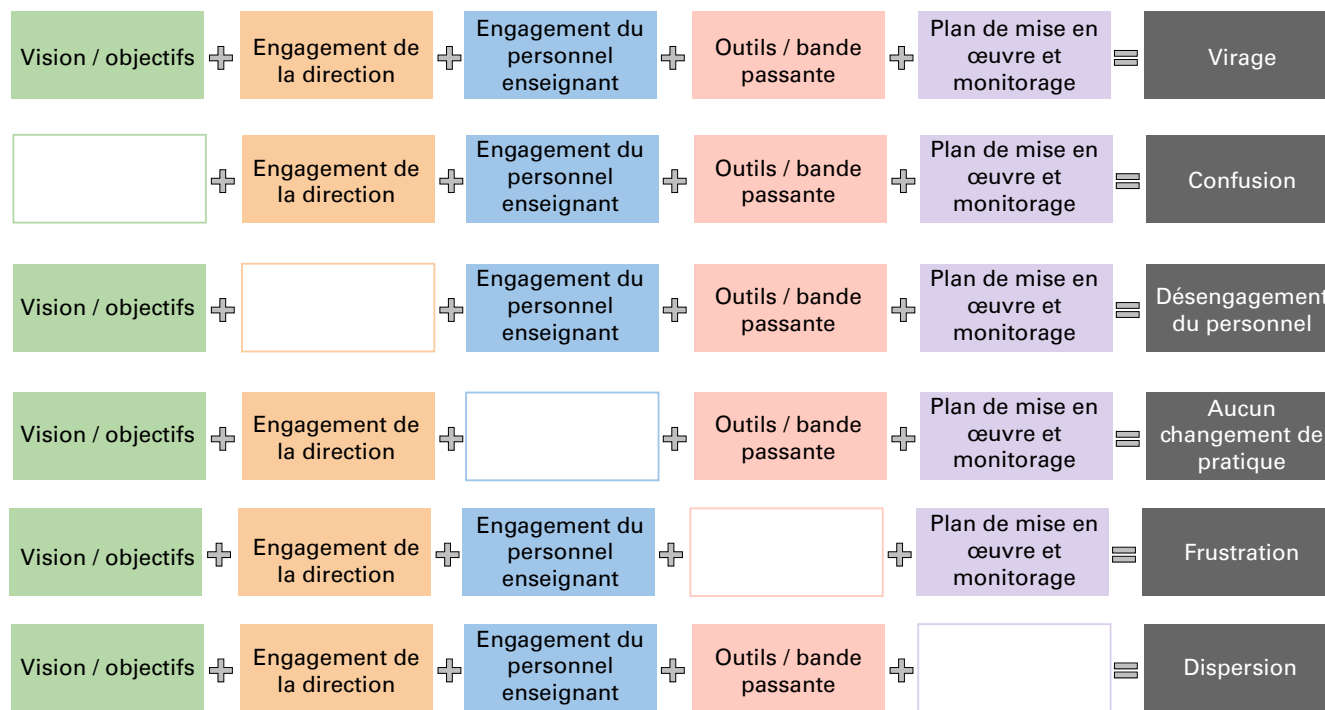
Bibliographie

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

QUEL EST L'IMPACT DE LA DIRECTION D'ÉCOLE SUR LE VIRAGE À L'ÈRE NUMÉRIQUE?

À la lumière de son expérience en accompagnement dans plus de 70 écoles, l'équipe TacTIC a soulevé les cinq facteurs qui semblent les plus déterminants dans la réussite du virage à l'ère numérique. Le tableau ci-dessous montre l'impact de chacun de ces facteurs, y compris celui de la direction d'école.

Équation du virage à l'ère numérique dans une école



Le leader pédagogique, en collaboration avec la direction d'école, examinera chacun de ces facteurs afin de bien comprendre le rôle de la direction en tant qu'agent de changement dans son école. Le leader et la direction pourront ainsi cibler les moyens pour combler les besoins dans l'école afin que l'accompagnement ait le plus d'impact possible.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Introduction

Impact

Appui du leader pédagogique

Intégration des technologies

Outils

Bibliographie

Questions de réflexion

L'équation du virage à l'ère numérique, c'est la somme des cinq facteurs dans le tableau, c'est-à-dire :

vision à l'ère numérique + engagement de la direction + engagement du personnel enseignant + outils technologiques adéquats et bande passante efficace + plan de mise en œuvre et monitoring = virage à l'ère numérique

Quelle est votre équation du virage à l'ère numérique? Certains facteurs sont-ils absents de votre équation? Quel en est l'impact sur votre école?

Questionnement que le leader pédagogique peut utiliser pour aider la direction d'école à réfléchir à la réalité actuelle dans son école :

- Qu'est-ce que la meilleure expérience scolaire possible pour vos élèves?
- Les élèves ont-elles et ils l'occasion d'acquérir les compétences nécessaires pour réussir au 21^e siècle?
- Quelles sont les évidences qui montrent qu'une école a fait le virage à l'ère numérique?
- Le personnel enseignant a-t-il ce qu'il faut (vision, matériel, ressources, formations) pour fournir aux élèves la meilleure expérience scolaire possible?
- Quelles actions dois-je prendre pour combler les besoins dans mon école afin que l'accompagnement ait le plus grand impact possible sur le virage?
- Quelles actions puis-je prendre pour être une direction d'école davantage branchée?



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Introduction

Impact

Appui du leader pédagogique

Intégration des technologies

Outils

Bibliographie

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

COMMENT LE LEADER PÉDAGOGIQUE AIDERA-T-IL LA DIRECTION D'ÉCOLE À DÉVELOPPER SON LEADERSHIP À L'ÈRE NUMÉRIQUE?

La rénovation au lieu de la révolution

Dans *Creating Thinking Classrooms – Leading Educational Change for a 21st Century World*³⁴, Garfield Gini-Newman affirme que la métaphore de la rénovation, plutôt que celle de la révolution, est une façon gagnante d'aborder le virage à l'ère numérique avec la direction d'école et son personnel. L'idée de la rénovation signifie que l'on adopte la stratégie des petits pas en ajoutant de nouvelles pratiques aux pratiques réussies existantes. De cette façon, on espère transformer graduellement ses pratiques à la lumière des constats qui sont faits en équipe. Cette approche permet de maintenir un sentiment d'autocoefficacité élevé pour la direction et son personnel.

Un Guide pour guider

Les autres sections du présent Guide offrent des pistes au leader pédagogique qui l'aideront à mettre en place les conditions propices pour aider la direction d'école à actualiser son rôle.

SECTIONS	PISTES POUR...
Démarche d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> • Dresser et exécuter un plan de match pour le virage à l'ère numérique
Rôles du leader pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner efficacement la direction d'école afin d'être en mesure d'effectuer le virage à l'ère numérique
Outils d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> • Recueillir des données probantes • Consigner les progrès • Planifier le virage • Développer une vision technopédagogique • Favoriser la réflexion • Mener le virage à l'ère numérique en agissant autrement (Les rouages du leader à l'ère numérique)

³⁴ – Garfield Gini-Newman. *Creating Thinking Classrooms – Leading Educational Change for a 21st Century World*, Vancouver, The Critical Thinking Consortium, Roland Case, 2015.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Introduction

Impact

Appui du leader pédagogique

Intégration des technologies

Outils

Bibliographie

Questions de réflexion

Examine la liste d'outils. En tenant compte du contexte et des besoins de la direction que tu accompagnes, quels outils faciliteront le travail à accomplir?

Y a-t-il d'autres outils que tu peux utiliser et dont tu peux faire part à la direction et à tes collègues?

« Celui qui déplace une montagne commence par déplacer de petites pierres³⁵. »

Confucius

³⁵ – tiré de : www.information.info/cqfs-confucius-celui-qui-deplace-une-montagne-commence-par-deplacer-de-petites-pierres



Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Introduction

Impact

Appui du leader pédagogique

Intégration des technologies

Outils

Bibliographie

RALLIER INITIATIVES ET TECHNOLOGIE

En plus du développement de son leadership numérique, la direction d'école doit gérer plusieurs initiatives au sein de son école. Le leader pédagogique qui accompagne la direction peut créer une situation gagnant-gagnant en examinant la façon de mettre en place ces initiatives en se servant des technologies. D'ailleurs, c'est la seule façon d'effectuer efficacement le virage à l'ère numérique.

Afin de soutenir la direction d'école dans le développement de son leadership numérique, le leader pédagogique a davantage à tenir compte des quatre documents suivants.

<i>Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)</i>	<p>Le CLO présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les pratiques de leadership réussies; • des pratiques organisationnelles qui ont connu du succès; • des ressources personnelles en leadership qui se sont avérées essentielles à l'amélioration de l'efficacité des pratiques de leadership.
<i>Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12)</i>	<p>Les directions d'école utilisent le <i>Cadre d'efficacité</i> comme un outil servant à appuyer la pratique réflexive et la planification de l'amélioration de l'école. C'est la toile de fond pour mettre en place les initiatives et les politiques ministérielles.</p>
Plan d'amélioration du conseil (PAC)	<p>Voici les objectifs du PAC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixer des objectifs annuels bien définis en matière de rendement des élèves en fonction de l'évaluation des besoins effectuée par le conseil scolaire • Améliorer le rendement de chaque élève du conseil scolaire • Fournir un plan de suivi et de monitoring en vue d'améliorer le rendement des élèves • Fournir un plan d'évaluation afin de mesurer les progrès du conseil scolaire relativement à l'atteinte des objectifs SMART
Plan d'amélioration de l'école (PAÉ)	<p>La planification de l'amélioration des écoles est un processus dans le cadre duquel les écoles fixent des objectifs aux fins d'amélioration et prennent des décisions sur la façon et le moment de réaliser ces objectifs. Ce processus a pour objectif ultime d'accroître le rendement des élèves en améliorant l'application du curriculum, en instaurant un milieu positif d'apprentissage et en accroissant la participation des parents dans l'apprentissage de leurs enfants.</p>



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Introduction

Impact

Appui du leader pédagogique

Intégration des technologies

Outils

Bibliographie

Somme toute, le virage à l'ère numérique ne se fait pas de façon isolée. Les technologies sont intégrées dans toutes les facettes de la culture de l'école.

Questions de réflexion

- Quelles questions poseras-tu à la direction d'école pour faire le pont entre ces documents et l'intégration des technologies dans l'école?
- Quels sont les avantages d'intégrer les technologies aux autres initiatives? Quels sont les défis?

« En tant que leader scolaire, nous devons examiner nos responsabilités et déterminer comment la technologie peut nous aider à accomplir les tâches que l'on fait déjà, mais de manière plus efficace et plus efficiente³⁶. »

Eric Sheninger

³⁶ – tiré de : www.blogs.edweek.org/teachers/classroom_qa_with_larry_ferlazzo/2014/08/digital_leadership_an_interview_with_eric_sheninger.html



Accueil

Introduction

**Démarche
d'accompagnement**

**Rôles du leader
pédagogique**

**Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement**

Outils

Introduction

Liste d'outils

**Les rouages du
leader à l'ère
numérique**

**Conditions
essentielles**

Bibliographie

Outils

Le leader pédagogique aura recours à une panoplie d'outils pour faciliter son travail tout le long de l'accompagnement.

Les outils présentés dans ce guide le sont à titre d'exemples. Le leader pédagogique peut se servir de ces outils de façon intégrale ou les adapter selon le contexte. De plus, le tableau ci-dessous montre le lien entre les outils et les sections du guide (3^e colonne). Cette information est une suggestion. Il est possible que vous choisissiez d'utiliser les outils dans d'autres circonstances qui répondent à vos besoins et à ceux de la direction accompagnée.



LISTE D'OUTILS

OUTILS	DESCRIPTION	SECTION DU GUIDE
Gabarit – Journal d'accompagnement des leaders	Le Journal d'accompagnement des leaders sert de pistage des activités de l'accompagnement; il sert également d'outil de communication entre le leader pédagogique et la direction d'école; finalement, on peut aussi y consigner les ressources et les outils développés dans le cadre de l'accompagnement.	Toutes les sections du Guide. Tout le long de la démarche d'accompagnement
Chronique – Le cimetière des gadgets	Cette chronique du journaliste techno Janic Tremblay, de Radio-Canada, revisite le passé à la recherche de gadgets qui ont connu la gloire avant de tomber en désuétude.	Démarche d'accompagnement Cet outil peut être utilisé à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir – comme outil pour stimuler la réflexion et la discussion. Il servira de tremplin pour aborder divers thèmes du virage à l'ère numérique.
Diapositives – 20 signes qui démontrent un virage vers l'ère du numérique dans votre école	Cette présentation PowerPoint du CFORP présente une liste de 20 énoncés suscitant la réflexion et visant à cibler les acquis et les besoins au sein de l'école.	Démarche d'accompagnement Cette présentation peut être utilisée à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir – comme outil pour stimuler la réflexion et la discussion.
Diapositives – Pour une vision commune à l'ère numérique!	Cette présentation PowerPoint présente un exemple de démarche pour créer une vision technopédagogique.	Démarche d'accompagnement Cette présentation se prête bien à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir –, plus précisément pour le développement d'une vision technopédagogique.



OUTILS	DESCRIPTION	SECTION DU GUIDE
Document de fondements	Le Document de fondements pour les écoles et les conseils scolaires de langue française de l'Ontario fait état d'une revue, sur le plan international, de la littérature s'intéressant à la pédagogie redéfinie par la technologie. Ce document de fondements propose une démarche et oriente des actions concrètes pour amener le système d'éducation à effectuer le virage à l'ère numérique. Entre autres, il sert à guider une discussion portant sur des pratiques d'enseignement, d'apprentissage et administratives, à orienter un plan de mise en œuvre et à arrimer à la pédagogie le vocabulaire lié aux compétences du 21 ^e siècle émergeant tiré de la recension des écrits.	Toutes les sections du Guide Tout le long de la démarche d'accompagnement
Gabarit – Exemple de plan d'accompagnement de la direction d'école	Ce gabarit est présenté à titre d'exemple pour aider à faire un plan de l'accompagnement. Le leader pédagogique et la direction d'école détermineront les objectifs, les stratégies préconisées, les indicateurs de réussite et les échéanciers, puis inscriront les notes de suivi.	Démarche d'accompagnement Ce gabarit sera rempli à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir. Toutefois, le leader pédagogique et la direction consulteront le gabarit à chaque étape de la démarche afin : de faire des mises à jour (au besoin), de reconnaître les réussites et de les célébrer; de reconnaître les défis et d'ajuster le tir.
Gabarit – Exemple de plan pour le virage à l'ère numérique	Ce gabarit est présenté à titre d'exemple pour faire un plan de l'accompagnement des directions d'école.	Démarche d'accompagnement Ce gabarit sera rempli à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir. Toutefois, le leader pédagogique et la direction consulteront le gabarit à chaque étape de la démarche afin : de faire des mises à jour (au besoin), de reconnaître les réussites et de les célébrer; de reconnaître les défis et d'ajuster le tir.
Gabarit – Inventaire de l'équipement technologique <ul style="list-style-type: none">• Version Excel de l'inventaire de l'équipement technologique• Version Google de l'inventaire de l'équipement technologique	Un exemple de gabarit est présenté pour faire la compilation de l'équipement technologique au sein de l'école. L'information recueillie à l'aide de ce gabarit sera ajoutée aux données provenant d'autres sources afin de créer le profil numérique de l'école.	Démarche d'accompagnement Ce gabarit sera utilisé à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir – afin de recueillir, d'examiner et d'analyser les données.



OUTILS	DESCRIPTION	SECTION DU GUIDE
<p>Listes de comptes Twitter à suivre :</p> <ul style="list-style-type: none">• 10 Hashtags Every Education Leader Should Follow• Des comptes Twitter incontournables à suivre en éducation	<p>Les deux liens mènent vers une liste de comptes Twitter à suivre pour appuyer le leader pédagogique, la direction d'école et le personnel enseignant.</p>	<p>Démarche d'accompagnement Rôles du leader pédagogique Rôle de la direction d'école</p> <p>Les liste de comptes Twitter peuvent être utiles à chacune des sections du Guide.</p>
<p>Outil d'appui – Les rouages du leader à l'ère numérique</p>	<p>Cet outil d'appui s'inspire des sept piliers du leadership numérique d'Eric Sheninger. L'outil illustre cinq rouages du leader à l'ère numérique qui font partie intégrante de la culture de l'école et qui sont rehaussés par l'utilisation des technologies. Des idées pratiques sont présentées pour montrer comment la direction d'école peut actualiser les rouages.</p>	<p>Rôle de la direction d'école</p> <p>Cet outil aide à préciser le rôle de la direction d'école et ses responsabilités dans l'intégration des technologies dans tous les aspects de son école.</p>
<p>Outil d'autoréflexion destiné au leader pédagogique</p>	<p>Cet outil d'autoréflexion soutient le leader pédagogique dans sa planification et dans la révision de ses actions tout le long de la démarche d'accompagnement. Il permet d'examiner principalement la qualité de l'accompagnement et moins le résultat final d'un projet au sein d'une école. Il a pour but de favoriser la croissance du leader pédagogique dans les fonctions qu'il doit accomplir et dans le rôle qu'il doit jouer. Le leader pédagogique peut remplir le questionnaire par section ou cibler certaines questions précises.</p>	<p>Rôle du leader pédagogique</p> <p>Cet outil permet au leader pédagogique d'examiner sa pratique et de cibler ses besoins de perfectionnement professionnel.</p>
<p>Outil d'autovérification – Matrice d'intégration des technologies pour les directions d'école</p>	<p>La Matrice d'intégration des technologies (MIT) est un outil d'autovérification de tâches de gestion visant à aider la direction d'école à transformer ses pratiques de gestion en lui fournissant des pistes qui lui permettront de cheminer à l'ère numérique.</p>	<p>Démarche d'accompagnement</p> <p>La MIT peut être utilisée à toutes les étapes de la démarche d'accompagnement. Elle sert d'outil diagnostique à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir. Elle est un outil formatif aux deuxième et troisième étapes de la démarche. Puis, elle sert d'outil de réflexion à la quatrième étape – Objectiver et réfléchir.</p>



OUTILS	DESCRIPTION	SECTION DU GUIDE
Outil d'autovérification – Matrice d'intégration des technologies pour le personnel enseignant	La Matrice d'intégration des technologies (MIT) est un outil d'autovérification de tâches de gestion visant à aider le personnel enseignant à transformer ses pratiques de gestion en lui fournissant des pistes qui lui permettront de cheminer à l'ère numérique. Le leader pédagogique et la direction d'école peuvent utiliser l'information recueillie à l'aide de cet outil pour prendre des décisions au sujet de la mise en œuvre du virage à l'ère numérique.	Démarche d'accompagnement La MIT peut être utilisée à toutes les étapes de la démarche d'accompagnement. Elle sert d'outil diagnostique à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir. Elle est un outil formatif aux deuxième et troisième étapes de la démarche. Puis, elle sert d'outil de réflexion à la quatrième étape – Objectiver et réfléchir.
Outil de réflexion – Réflexion sur les signes du virage à l'ère numérique dans mon école	Cet outil de réflexion offre des pistes permettant de faire l'état des éléments du virage à l'ère numérique qui sont acquis, ceux qui sont en voie de développement et ceux qui n'ont pas encore été abordés.	Démarche d'accompagnement Cet outil peut être utilisé à la quatrième étape de la démarche – Objectiver et réfléchir – afin de déterminer l'impact des actions prises pour mener le virage à l'ère numérique.
Outil d'objectivation destiné au leader pédagogique	Cet outil d'objectivation permet au leader pédagogique, en collaboration avec la direction d'école, de porter un regard critique sur les stratégies utilisées à chacune des étapes de la démarche d'accompagnement. Il permet de faire état du travail accompli et de prendre des décisions en ce qui a trait : aux prochaines étapes du virage numérique; au perfectionnement professionnel de la direction.	Rôles du leader pédagogique Cet outil peut être utilisé à la quatrième étape de la démarche – Objectiver et réfléchir.
Outil d'objectivation – Questions de réflexion – fin de l'accompagnement	Cet outil d'objectivation présente quatre questions pour réfléchir aux réussites dans l'accompagnement et aux prochaines étapes que doit suivre la direction d'école en ce qui concerne le virage à l'ère numérique.	Démarche d'accompagnement Cet outil peut être utilisé à la quatrième étape de la démarche – Objectiver et réfléchir – afin de porter un regard critique sur le travail accompli au cours de l'accompagnement



OUTILS	DESCRIPTION	SECTION DU GUIDE
Revue – Apprendre à enseigner aujourd’hui	Les articles de cette revue (<i>Apprendre à enseigner aujourd’hui</i> , volume 4, n° 1, automne 2014) portent sur le rôle de l’enseignante et de l’enseignant au 21 ^e siècle.	Démarche d’accompagnement Les articles peuvent être utilisés à la première étape – Planifier et réfléchir. Le leader pédagogique ou la direction d’école peut animer une lecture collective afin d’alimenter la discussion. Les articles peuvent également être utilisés pour répondre à certains besoins à chacune des étapes de la démarche.
Sondage – Conditions essentielles – Pédagogie participative : <ul style="list-style-type: none">• Sondage Excel – Pédagogie participative• Sondage Google – Pédagogie participative Technologie qui contribue <ul style="list-style-type: none">• Sondage Excel – Technologie qui contribue• Sondage Google – Technologie qui contribue Culture d’engagement systémique <ul style="list-style-type: none">• Sondage Excel – Culture d’engagement systémique• Sondage Google – Culture d’engagement systémique	Il y a trois sondages , un pour chaque condition essentielle. Ces trois conditions essentielles servent de porte d’entrée pour assurer un virage efficace à l’ère numérique. Les questions dans chaque sondage permettent de faire le bilan de la situation actuelle au sein de l’école. Ces sondages ont été créés par l’équipe TacTIC du CFORP.	Démarche d’accompagnement Cet outil peut être utilisé à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir – comme outil pour stimuler la réflexion et la discussion. Il servira de tremplin pour aborder divers thèmes du virage à l’ère numérique.
Sondage – Conditions essentielles	Les trois sondages sont tirés du document <i>Pédagogie numérique en action – Document de fondements pour les écoles et les conseils scolaires de langue française de l’Ontario</i> , avril 2014. Une liste d’indicateurs est proposée pour assurer un virage efficace à l’ère numérique. Diverses intervenantes et divers intervenants peuvent utiliser le sondage pour faire une autoévaluation de leur pratique ou dresser un portrait de la situation.	Démarche d’accompagnement Cet outil peut être utilisé à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir – comme outil pour stimuler la réflexion et la discussion. Il servira de tremplin pour aborder divers thèmes du virage à l’ère numérique.



OUTILS	DESCRIPTION	SECTION DU GUIDE
Sondage MIT destiné au personnel enseignant	Ce questionnaire a été conçu à partir de la matrice d'intégration des technologies destinée au personnel enseignant. L'information recueillie permettra d'orienter l'accompagnement et l'appui apporté au personnel enseignant de même qu'à établir les priorités de formation et d'accompagnement. Le leader pédagogique peut examiner les réponses avec la direction d'école, tout en tenant compte d'autres données recueillies afin de prendre des décisions sur les visées de l'accompagnement.	Démarche d'accompagnement Cet outil peut être utilisé à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir – comme outil pour stimuler la réflexion et faire le profil numérique de l'école. L'information recueillie sera utile pour planifier et mettre en œuvre le virage à l'ère numérique
Sondage – Pistes de réflexion pour la direction – Profil de l'école	Ce sondage fournit des pistes de réflexion qui aideront la direction à dresser un portrait de son engagement, de l'engagement de son personnel et de l'équipement technologique dans son école. Cette information sera utile pour cibler des objectifs et tirer profit de l'accompagnement.	Démarche d'accompagnement Cet outil peut être utilisé à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir – comme outil pour stimuler la réflexion et la discussion. Il servira de tremplin pour aborder divers thèmes du virage à l'ère numérique.
Sondage – Questions pour les directions : <ul style="list-style-type: none">• Sondage Excel – Questions pour les directions• Sondage Google – Questions pour les directions	Ce sondage compte neuf questions d'autoévaluation pour les directions d'école qui leur permettent de réfléchir à leur pratique. Le leader pédagogique peut utiliser cet outil pour entamer une discussion au sujet de l'utilisation des technologies par la direction et pour cibler un objectif d'apprentissage pour l'accompagnement.	Démarche d'accompagnement Cet outil peut être utilisé à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir – comme outil pour stimuler la réflexion et la discussion. Il servira de tremplin pour aborder divers thèmes du virage à l'ère numérique.
Sondage – Un virage à l'ère numérique... Quels sont tes besoins?	Ce sondage permet à la direction d'école et au personnel enseignant de cibler leurs besoins en matière de numérique et de se fixer un objectif d'apprentissage. Le leader pédagogique peut se servir de cet outil pour entamer une discussion liée aux besoins de la direction d'école et de son personnel.	Démarche d'accompagnement Cet outil peut être utilisé à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir – comme outil pour stimuler la réflexion et la discussion. Il servira de tremplin pour aborder divers thèmes du virage à l'ère numérique.



OUTILS	DESCRIPTION	SECTION DU GUIDE
Vidéo – Apprentissage hybride , eLO Français	Cette vidéo porte sur l'apprentissage hybride et l'outil Desire2Learn. C'est une ressource provenant de la Stratégie ontarienne d'apprentissage électronique.	Démarche d'accompagnement L'ensemble des vidéos peuvent être utilisés à la première étape de la démarche – Planifier et réfléchir – comme outils pour stimuler la réflexion et la discussion. Elles peuvent également être utiles à d'autres étapes de la démarche lorsqu'il faut faire le point sur un thème en particulier.
Vidéo – Did You Know 2016	Cette vidéo présente l'impact des technologies dans nos vies. L'utilisation des données, les modes de communication, les réseaux sociaux, les répercussions en éducation sont quelques exemples de thèmes abordés dans la vidéo.	
Vidéo – Innovation iClasse	Cette vidéo présente des exemples concrets de pratiques d'enseignement et d'apprentissage novatrices. Elle met en évidence : l'élève qui prend en charge son apprentissage; les moyens d'utiliser des outils technologiques pour l'apprentissage en profondeur; la façon d'organiser ce type d'activités d'apprentissage.	
Vidéo – Kids React To Old Computers	Cette vidéo présente des commentaires d'enfants au sujet d'un vieil ordinateur. Les remarques accentuent l'évolution des technologies.	
Vidéo – La classe branchée d'hier à demain , chantée par Mes Aïeux	Cette vidéo présente la transformation de l'école sous l'influence du numérique. Elle met en relief les pratiques éducatives du 20 ^e siècle et celles du 21 ^e siècle. Les messages sont communiqués graphiquement et accompagnés d'une chanson interprétée par le groupe Mes Aïeux.	
Vidéo – La salle de classe d'aujourd'hui , projet technopédagogique au CEPEO	Cette vidéo présente l'intégration des technologies dans deux salles de classe du CEPEO. À l'école élémentaire publique Maurice Lapointe, le tableau blanc interactif (TBI), la tablette électronique (iPad) et l'ordinateur portable sont utilisés quotidiennement comme aides à l'apprentissage. À l'école secondaire publique Gisèle Lalonde, un réseau social pour l'apprentissage des mathématiques est mis en place.	



OUTILS	DESCRIPTION	SECTION DU GUIDE
Vidéo – Mon RAP... de MOI à NOUS en 6 semaines	Dans cette vidéo , Josée Hébert, conseillère pédagogique de l'équipe TacTIC, présente l'outil de formation Mon RAP... de MOI à NOUS en 6 semaines. Elle cite les objectifs de cette ressource qui aideront la participante ou le participant à développer une habitude de perfectionnement professionnel continu et à créer son réseau d'apprentissage professionnel (RAP). Comme le mentionne Josée, on peut se procurer l'outil sur le site de la Communauté d'apprentissage Ontario (C@O).	La vidéo et l'outil Mon RAP... de MOI à NOUS en 6 semaines traitent du perfectionnement professionnel continu. Ce sujet est abordé aux sections suivantes : Rôles du leader pédagogique Rôle de la direction d'école
Vidéo – The Surprising Truth About Learning In Schools	Cette vidéo de Will Richardson met en relief l'apprentissage dans le contexte d'une école traditionnelle et l'apprentissage à l'ère numérique.	
Vidéo – Top 5 Futuristic Technologies That Exist Today!	Cette vidéo présente cinq technologies futuristes accessibles aujourd'hui.	
Vidéo – The Voice of the Active Learner , Education From a Digital native's Perspective	Cette vidéo présente la perspective d'un apprenant qui prend en charge son apprentissage. Elle cible les moyens de faciliter l'apprentissage de l'élève à l'ère numérique.	



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

Outils

MENER AUTREMENT : ÊTRE UN MODÈLE À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Les rouages ci-dessous sont présents dans la culture de toute école et peuvent être grandement améliorés ou rehaussés à l'aide des technologies dont dispose l'école, particulièrement les réseaux d'échanges. La direction, leader à l'ère numérique, peut, elle aussi, faire autrement!





Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

Outils

Les idées présentées ci-dessous permettent à la direction d'école d'apporter des changements pratiques à son leadership ainsi qu'à la culture de l'école afin de mener le virage à l'ère numérique. Chacune des idées requiert des habitudes et des compétences qui viennent soit rehausser des pratiques traditionnelles en matière de leadership, soit créer de nouvelles façons d'exercer son leadership en tenant compte des changements sociétaux actuels. (Adapté de Eric Sheneringer [traduction libre]³⁷)

L'utilisation stratégique des outils technologiques, particulièrement les médias sociaux, sert de propulseur à chacun des rouages.

Les rouages du leader à l'ère numérique³⁸

COMMUNICATION

La communication efficace avec la communauté scolaire (p. ex., élèves, personnel, parents, partenaires) a toujours été une des clés du succès en matière de réussite des élèves. Or, avec les changements sociétaux actuels amenés par l'avènement des médias sociaux, les moyens de communication traditionnels qu'utilisent les écoles (p. ex., communiqué du mois, courriel, site Web) sont désormais insuffisants pour le leader scolaire qui désire entretenir une communication efficace avec toute la communauté scolaire. Heureusement, des outils technologiques gratuits sont à portée de main et donnent au leader de l'ère numérique un pouvoir de diffusion. Il va sans dire qu'il importe d'aviser la communauté scolaire de la façon dont les différents outils seront utilisés et à quelles fins. Il importe également que la communauté scolaire sache comment communiquer avec la direction d'école en temps réel, que ce soit au moyen du courriel, de Twitter, de Facebook ou de la messagerie texte (texto).

Idées pratiques et questions clés :

- Twitter (en 140 caractères)
 - Publier des rappels d'événements importants (p. ex., sports, rencontres de parents, spectacles)
 - Publier les résultats sportifs et les histoires à succès
 - Publier des photos ou des vidéos
 - Publier un lien vers un contenu détaillé (p. ex., blogue, site Web, Facebook)
 - Publier des nouvelles à la suite d'imprévus (p. ex., transport scolaire, intempéries, incident ou urgence à l'école)
 - Publier des idées, des photos ou des vidéos de pratiques pédagogiques innovantes

³⁷ – Eric Sheneringer. *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*, Thousand Oaks, Corwin, 2014, p. 42-45.

³⁸ – Adapté de : Eric Sheneringer, *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*, Thousand Oaks, Corwin, 2014, p. 42-45.



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

- Facebook
 - Facebook est la pierre angulaire des communications du leader à l'ère numérique. Tout passe par Facebook, comme tout devait passer autrefois par le site Web de l'école.
 - Permettre l'interaction, c'est permettre l'engagement de la communauté
 - Publier les mêmes choses que sur Twitter
 - Créer des événements
- Blogue
 - Publier des billets pour expliquer la vision pédagogique et les priorités de l'école
 - Publier des billets pour appuyer les parents (p. ex., cybersécurité, intimidation, ressources sur la santé mentale, organismes communautaires)
- Pinterest
 - Publier les succès de nos salles de classe
- Quels outils technologiques utilisons-nous dans notre école pour communiquer? Répondent-ils à nos besoins? Quels outils technologiques pouvons-nous ajouter pour améliorer notre communication avec la communauté scolaire?

RELATIONS PUBLIQUES

À l'heure actuelle, n'importe qui peut publier des histoires au sujet d'une école. Mais est-ce l'histoire que l'on veut raconter? Les mots sont-ils bien choisis? La source est-elle sûre? Le leader à l'ère numérique doit développer une expertise pour raconter les histoires positives de son école au quotidien en utilisant les médias sociaux. En plus de faire preuve de transparence, cette pratique permet d'entretenir une image de marque positive de l'école et accroît le sentiment de fierté de la communauté scolaire. Fait important, le leader à l'ère numérique, par son emploi des médias sociaux à sa disposition, entretient également une image de marque de lui-même en tant que professionnel de l'éducation. (Adapté de Eric Shenger, p. 42-45) Il va sans dire que, dans l'exercice de ses fonctions, le leader à l'ère numérique voudra saisir les occasions de créer de nouveaux partenariats avec des gens de la communauté locale, régionale ou mondiale.

Idées pratiques et questions clés :

- Twitter
 - Utiliser un mot-clic pour l'école, les priorités de l'école et les événements spéciaux
- Facebook
 - Monitorer les interactions, commentaires et mentions « J'aime »
 - Sonder la communauté, au besoin
- Blogue
 - Publier les pratiques réussies ou les exploits du personnel
 - Publier un rapport mensuel de la direction faisant état des succès et de l'information importante



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

- Périscope
 - Diffuser des activités pédagogiques
 - Diffuser des événements sportifs
 - Diffuser des numéros artistiques
 - Diffuser une conférence
 - Diffuser le message de la direction à l'occasion d'une rencontre de parents
- Applications Google ou autres
 - Diffuser divers calendriers (p. ex., pour l'utilisation des locaux et le partage des salles, les travaux et devoirs d'élèves)
- Quelle information voulons-nous transmettre pour :
 - vanter les mérites de notre école;
 - développer un sentiment de fierté à l'égard de notre école;
 - susciter l'intérêt à l'égard de notre école?
- Quels sont les outils technologiques les plus appropriés pour diffuser cette information?

ENGAGEMENT DE L'ÉLÈVE ET APPRENTISSAGE

Il est difficile de faire croître le succès des élèves si on ne les engage pas dans des activités d'apprentissage stimulantes et signifiantes pour elles et eux. Le leader à l'ère numérique doit s'assurer que son école reflète la vraie vie et permet aux élèves de mettre en application leurs apprentissages (6C) en utilisant, à l'école, les outils qu'elles et ils utilisent à l'extérieur de l'école. (Adapté de Eric Shenerger, p. 42-45)

Idées pratiques et questions clés :

- Stratégie AVAN (apportez votre appareil photo numérique)
- Projet 1 : un appareil par élève
- Apprentissage hybride
- Encourager la confiance et l'autonomie dans l'utilisation de la technologie et dans la mise en œuvre de pratiques pédagogiques innovantes
 - Comment pouvons-nous favoriser l'engagement des élèves?
 - Mettre l'accent sur un enseignement personnalisé
 - Offrir des choix et de la flexibilité aux élèves
 - Promouvoir la différenciation pédagogique afin de permettre aux élèves de faire preuve de créativité
 - Promouvoir le coenseignement et les projets interdisciplinaires
 - Promouvoir un enseignement axé sur les processus et l'acquisition de compétences, y compris la pensée critique



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

- Trois priorités pour les écoles au cours des prochaines années³⁹
 - Citoyenneté numérique
 - Comment s'assurer que toutes et tous les élèves ont une image positive sur le Web lorsqu'on fait une recherche sur Google à leur sujet?
 - Portfolios numériques
 - Et si les élèves devaient créer un blogue pour y publier leurs apprentissages, commenter les apprentissages des autres et recevoir de la rétroaction?
 - Adopter un état d'esprit axé sur la croissance
 - Comment pouvons-nous créer une culture d'école où les pratiques innovantes sont la norme et non l'exception? (@gcouros)
- Blogue
 - Publier, une fois par semaine, le billet d'une ou d'un élève qui doit résumer ce qu'elle ou il a appris pendant la semaine dans une matière donnée.
- Exemples de pratiques innovantes
 - Organiser une rencontre avec une experte ou un expert dans un domaine donné au moyen de la messagerie instantanée
 - Attribuer des badges numériques aux élèves qui ont les compétences requises
 - Utiliser un mot-clic en salle de classe au cours d'une discussion ou d'un débat
 - Organiser une activité avec les élèves ou le personnel pour démontrer que l'on peut apprendre grâce aux médias sociaux
 - Inviter les élèves à faire une recherche à leur sujet sur le Web afin de les amener à prendre connaissance de leur empreinte numérique
 - Offrir l'occasion à un groupe d'élèves de développer une expertise au sujet des outils technologiques et de former un groupe qui peut appuyer les autres élèves, le personnel de l'école et les membres de la communauté

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

L'accompagnement que le leader pédagogique fournit à la direction d'école est une forme de perfectionnement professionnel. Le leader pédagogique aide la direction à mettre en place un plan d'autoformation où l'autoévaluation des besoins et la mentalité de croissance sont indissociables. Le leader peut également soutenir la direction d'école dans la planification du perfectionnement professionnel du personnel enseignant.

³⁹ – Copyright © 2017 The Principal of Change



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

Avec l'avènement des médias sociaux, l'isolement et le manque de soutien sont désormais choses du passé grâce au réseau d'apprentissage personnel (RAP)⁴⁰. Le RAP permet au leader à l'ère numérique d'accéder à de l'information, à des ressources, à des collègues, à des expertes et à des experts en éducation. Le RAP permet d'obtenir de la rétroaction, et ce, n'importe quand et n'importe où. Le RAP permet l'échange de stratégies gagnantes entourant l'enseignement, l'apprentissage et le leadership à l'ère numérique. Le RAP, ça n'a pas de prix pour le leader à l'ère numérique. (Adapté de Eric Sheninger, p. 42-45)

Idées pratiques et questions clés :

- Twitter
 - Créer son RAP
 - La qualité d'un RAP est directement liée à la qualité des gens qui en font partie
 - Suivre des mots-clés (p. ex., #OntEdLeaders, #ConnectedPrincipals, #CPChat) pour commencer à se bâtir un RAP de qualité
 - Et si toutes les enseignantes et tous les enseignants d'une école publiaient un gazouillis par jour, y compris un mot-clé précis, pour faire part d'une pratique pédagogique innovante et si elles et ils prenaient cinq minutes pour lire les gazouillis de leurs collègues? Quel impact cette pratique aurait-elle sur la culture de leur école? (Adapté de @gcouros)
 - Organiser un clavardage sur Twitter pour le personnel au sujet d'une priorité de l'école et créer un mot-clé.
- Comment pouvons-nous créer des occasions fréquentes de perfectionnement professionnel qui sont stimulantes et engageantes aux yeux du personnel? (@gcouros)
- Comment pouvons-nous créer un réel désir d'apprendre chez les membres du personnel?
- Quelques questions à se poser pour guider son apprentissage professionnel ([Questions to drive professional learning](#) [@gcouros⁴¹])
 - Qu'aimeriez-vous apprendre?
 - Quelles questions clés guideront votre apprentissage?
 - Pourquoi est-ce important pour votre école? En quoi cela va-t-il améliorer votre école?
 - Comment saurez-vous que vous avez atteint vos objectifs?
 - Quels obstacles devez-vous éliminer? Quels sont vos besoins?

LES ENVIRONNEMENTS ET ESPACES D'APPRENTISSAGE

Le virage à l'ère numérique implique des changements dans nos pratiques professionnelles, qui ont été précisés dans les idées (rouages) précédentes, mais le virage ne s'arrête pas là. Une fois que les premières idées sont mises en place et que le virage prend forme, le leader à l'ère numérique doit aussi s'assurer que les environnements et espaces

⁴⁰ – Tiré de : www.sites.google.com/site/alerenumerique/

⁴¹ – Copyright © 2017 The Principal of Change



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

d'apprentissage de l'école permettent aux élèves de développer des compétences du 21^e siècle (6C) et qu'ils reflètent la vraie vie. Pour établir une vision du virage à l'ère numérique, la direction d'école doit avoir une bonne compréhension des environnements et des espaces d'apprentissage qui encouragent l'innovation. (Adapté de Eric Sheninger, p. 42-45)

Idées pratiques et questions clés :

- Établir et communiquer la vision de l'enseignement et de l'apprentissage à l'ère numérique
- Donner accès au Wi-Fi
- Apporter des améliorations physiques à l'intérieur de l'édifice (p. ex., aménagement et ameublement de la bibliothèque, des salles de classe, de la cantine, du laboratoire informatique)
 - Comment pouvons-nous améliorer les espaces d'apprentissage à l'école?
 - Offrir des environnements physiques flexibles qui permettent différents types de regroupements
 - Offrir des environnements ouverts et bien éclairés
 - Doter les locaux de stations de chargement pour les divers appareils
 - Comment saurons-nous si ces changements ont un impact sur l'apprentissage des élèves?

« Rien ne peut jamais marcher si l'on songe à tout ce qu'il faut pour que ça marche⁴². »

Daniel Pennac, *Monsieur Malaussène*, Paris, Gallimard, 1995, p. 167

⁴² – tiré de : www.aufildemeslectures.net/?P=p&au=270



OUTIL D'AUTORÉFLEXION DESTINÉ AU LEADER PÉDAGOGIQUE

Fixer des objectifs, comprendre la mission et la vision

Travailler en collaboration afin de fixer des objectifs, s'assurer que ces objectifs sont stratégiques, précis, mesurables, réalisables, axés sur les résultats et limités dans le temps (SMART), et qu'ils se traduisent par un meilleur enseignement et un meilleur apprentissage. (Cadre de leadership de l'Ontario)

Critères de réflexion

Pendant ma rencontre avec la direction :

- Je prends connaissance de la mission, de la vision et des priorités **du Conseil** en posant des questions pertinentes et en écoutant attentivement.
- Je prends connaissance de la mission, de la vision et des priorités **de l'école** en posant des questions pertinentes et en écoutant attentivement.
- J'invite la direction d'école à préciser les valeurs et les croyances rattachées aux intentions des priorités ciblées.
- Je pose des questions pertinentes et ouvertes afin que la direction me fasse part **des liens existant** entre les priorités ciblées par l'école et la mission/vision.
- Je pose des questions pertinentes et ouvertes afin que la direction me fasse part **des intentions** des priorités ciblées par l'école se rapportant à l'intégration des TIC et à la nouvelle pédagogie.
- J'**analyse et synthétise les liens** entre les priorités ciblées, la mission et la vision de l'école, l'intégration des TIC et la nouvelle pédagogie se rapportant à l'amélioration des apprentissages des élèves.
- Je **valide mon analyse, ma synthèse et ma compréhension** des priorités ciblées auprès de la direction d'école en formulant **des commentaires constructifs**.
- Je détermine, en collaboration avec la direction, une cible commune de l'accompagnement en fonction des besoins de la direction et des priorités du Plan d'amélioration de l'école.
- Je valide les motifs de l'accompagnement et les intentions de la direction ou de l'équipe qui sera accompagnée.
- Je discerne les réactions émotionnelles d'autrui dans les indices verbaux et non verbaux tout le long de la rencontre en soutenant la volonté de participer.
- Je reconnais les principes andragogiques dans ma relation d'accompagnement et recherche le développement de l'autosuffisance et de l'autonomie de la personne accompagnée.

Objectivation du leader pédagogique

1. **Écoute active et engagée : Qu'est-ce que je retiens des besoins de la direction et de l'école, des valeurs de la personne ou de l'équipe que j'accompagne?**
2. **Échange pertinent et signifiant : Ai-je eu une influence positive et ai-je développé une relation de confiance avec l'autre? Si oui, comment est-ce que je le sais? Si non, que puis-je faire pour ajuster la situation?**
3. **Offrir de la rétroaction réflexive : À quel moment ai-je eu l'occasion d'offrir de la rétroaction réflexive au cours de ma rencontre d'accompagnement?**



Harmoniser les ressources et les priorités

Veiller à ce que les ressources dans les secteurs des finances, des immobilisations, des ressources humaines, du curriculum et de l'enseignement ainsi que les ressources pour l'apprentissage professionnel se rapportent aux priorités pour améliorer les écoles et à ce que le rendement et le bien-être des élèves demeurent incontestablement au cœur des préoccupations. (Cadre de leadership de l'Ontario)

Critères de réflexion

Pendant ma rencontre avec la direction :

- Je pose des questions ouvertes pour comprendre la perception de la direction d'école quant à la pertinence et à l'utilisation des ressources numériques présentes au sein de son école.
- Je pose des questions ouvertes sur la structure des rencontres actuellement mises en place et sur les moments où elles auront lieu pour permettre au personnel de réfléchir à l'amélioration des apprentissages des élèves.
- J'amène la direction d'école, à l'aide de la Matrice d'intégration des technologies (MIT), à analyser l'utilité des ressources numériques utilisées au sein de l'école pour soutenir et atteindre les priorités ciblées.
- J'amène la direction d'école à cerner les écarts et les liens qui existent entre l'utilisation actuelle des ressources numériques et les priorités ciblées au sein de l'école.
- J'amène la direction d'école à clarifier et à préciser des moyens et des stratégies efficaces pour favoriser l'utilisation maximale et harmonisée des ressources numériques présentes au sein de l'école et qui sont liées aux priorités ciblées.
- J'amène la direction à préciser les intentions et l'impact de l'utilisation des ressources numériques sur l'amélioration du rendement des élèves et sur les pratiques pédagogiques.
- Je discerne les réactions émotionnelles d'autrui dans les indices verbaux et non verbaux tout le long de la rencontre en soutenant la volonté de participer.
- Je reconnais les principes andragogiques dans ma relation d'accompagnement et recherche le développement de l'autosuffisance et de l'autonomie de la personne accompagnée.

Objectivation du leader pédagogique

1. **Écoute active et engagée : Qu'est-ce que je retiens des besoins des élèves, des valeurs de la personne ou de l'équipe que j'accompagne?**
2. **Échange pertinent et significatif : Ai-je eu une influence positive et ai-je développé une relation de confiance avec l'autre? Si oui, comment est-ce que je le sais? Si non, que puis-je faire pour ajuster la situation?**
3. **Offrir de la rétroaction réflexive : À quel moment ai-je eu l'occasion d'offrir de la rétroaction réflexive au cours de ma rencontre d'accompagnement?**



Promouvoir une culture d'apprentissage

Amener les écoles, les communautés scolaires et les conseils scolaires à travailler ensemble et à apprendre les uns des autres en visant l'amélioration de la qualité de l'enseignement ainsi que du rendement et du bien-être des élèves. (Cadre de leadership de l'Ontario)

Critères de réflexion

Pendant ma rencontre avec la direction :

- J'entreprends une discussion ouverte sur les principes de la pédagogie participative, tout en amenant la direction d'école à faire des liens avec les priorités ciblées au sein de l'école.
- Je pose des questions ouvertes afin d'amener la direction d'école à rendre explicites les liens entre la pratique d'une pédagogie participative et l'intégration réussie des TIC dans l'apprentissage.
- Je pose des questions pertinentes et ouvertes pour rendre explicites les implications de la mise en place d'une pédagogie participative (qui intègre les TIC dans la salle de classe) sur le leadership pédagogique de la direction au sein de l'école.
- Je cherche à comprendre comment la direction d'école présente, crée ou met en place un projet au sein de l'école.
- J'amène la direction d'école à trouver ce qu'elle peut faire pour soutenir et orienter le personnel dans la mise en place de pratiques qui relèvent d'une pédagogie participative intégrant les TIC et qui se rapportent aux priorités ciblées. J'amène la direction d'école à trouver les moyens de soutenir et d'orienter le personnel dans sa mise en œuvre de la pédagogie participative selon les priorités, tout en intégrant les TIC.
- Je pose des questions pertinentes afin de formaliser la théorie d'action ou les objectifs ciblés et de m'assurer qu'ils sont atteignables et réalisables (SMART).
- Je détermine avec la direction le rôle que je pourrais jouer pour l'appuyer dans l'atteinte de sa théorie d'action ou de ces objectifs.
- Je détermine avec la direction d'école le type de ressources et le type d'appui ou d'accompagnement qu'elle souhaiterait obtenir de la part du conseil/du service pédagogique/de l'équipe TacTIC.
- Je discerne les réactions émotionnelles d'autrui dans les indices verbaux et non verbaux tout le long de la rencontre en soutenant la volonté de participer.
- Je reconnais les principes andragogiques dans ma relation d'accompagnement et recherche le développement de l'autosuffisance et de l'autonomie de la personne accompagnée.

Objectivation du leader pédagogique

1. **Écoute active et engagée : Qu'est-ce que je retiens des besoins des élèves, des valeurs de la personne ou de l'équipe que j'accompagne?**

2. **Échange pertinent et signifiant : Ai-je eu une influence positive et ai-je développé une relation de confiance avec l'autre? Si oui, comment est-ce que je le sais? Si non, que puis-je faire pour ajuster la situation?**

3. **Offrir de la rétroaction réflexive : À quel moment ai-je eu l'occasion d'offrir de la rétroaction réflexive au cours de ma rencontre d'accompagnement?**



Utiliser les données

Inciter et mobiliser les équipes des écoles à recueillir et à analyser les données provinciales, ainsi que celles des conseils scolaires, des écoles et des salles de classe, afin de déterminer les tendances et les points forts et faibles pour guider des actions précises en vue d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage. (Cadre de leadership de l'Ontario)

Critères de réflexion

Pendant ma rencontre avec la direction :

- Je clarifie avec la direction les sources de données qui seront recueillies pour connaître l'efficacité du projet et l'atteinte des objectifs ciblés touchant la technopédagogie.
- Je cherche à comprendre, en collaboration avec la direction d'école, en quoi les données recueillies seront pertinentes pour évaluer la mise en œuvre de la vision technopédagogique au sein de l'école (p. ex., données primaires se rapportant directement à la salle de classe; données secondaires se rapportant au dernier bulletin; données tertiaires en provenance de l'OQRE).
- Je vois avec la direction d'école comment les objectifs prioritaires peuvent prendre le virage à l'ère numérique.
- J'amène la direction d'école à se poser des questions sur le rythme et le moment de la prise de données ainsi que sur l'importance de percevoir une progression dans la réalisation de la vision technopédagogique de l'école.
- J'amène la direction d'école à réfléchir aux ressources numériques à sa disposition pour favoriser la diffusion des réalisations et de la progression de la vision technopédagogique au sein de l'école et de la communauté scolaire.
- Je discerne les réactions émotionnelles d'autrui dans les indices verbaux et non verbaux tout le long de la rencontre en soutenant la volonté de participer.
- Je reconnais les principes andragogiques dans ma relation d'accompagnement et recherche le développement de l'autosuffisance et de l'autonomie de la personne accompagnée.

Objectivation du leader pédagogique

1. **Écoute active et engagée : Qu'est-ce que je retiens des besoins des élèves, des valeurs de la personne ou de l'équipe que j'accompagne?**
2. **Échange pertinent et signifiant : Ai-je eu une influence positive et ai-je développé une relation de confiance avec l'autre? Si oui, comment est-ce que je le sais? Si non, que puis-je faire pour ajuster la situation?**
3. **Offrir de la rétroaction réflexive : À quel moment ai-je eu l'occasion d'offrir de la rétroaction réflexive au cours de ma rencontre d'accompagnement?**



Prendre part à des conversations courageuses

Remettre en question les pratiques de leadership en cours et encourager l'innovation en participant à des discussions, en écoutant la rétroaction et en y réagissant, et en fournissant une rétroaction visant à améliorer le rendement et le bien-être des élèves. (Cadre de leadership de l'Ontario)

Critères de réflexion

Pendant ma rencontre avec la direction :

- J'entretiens des discussions avec la direction pour cerner les succès et les réussites au sein de l'école de façon générale et plus particulièrement sur le plan des pratiques pédagogiques et de l'intégration des TIC dans l'apprentissage des élèves.
- J'entretiens des discussions avec la direction portant sur les pratiques pédagogiques au sein de son école : Qu'est-ce qui va bien sur le plan pédagogique au sein de l'école? Qu'est-ce que la direction voudrait améliorer sur le plan pédagogique au sein de l'école? Quel impact cette amélioration aurait-elle sur les élèves? Le personnel enseignant a-t-il réfléchi à ces pistes d'amélioration? Le personnel enseignant voit-il les mêmes besoins? Que peut-elle faire comme direction pour entreprendre ce changement?
- J'entretiens des discussions avec la direction portant sur la place de la technologie au sein de son école : En quoi la technologie influence-t-elle l'apprentissage au sein de l'école? Comment la technologie a-t-elle changé les relations entre les élèves, entre les enseignants et les élèves, etc.? Quelles possibilités cette technologie apporte-t-elle dans l'apprentissage des élèves?
- Je favorise la prise de conscience chez la direction des progrès réalisés au sein de son école et sur le plan de ses objectifs personnels.
- J'amène la direction à cerner les défis rencontrés et les obstacles tout en cherchant des solutions constructives.

Objectivation du leader pédagogique

1. **Écoute active et engagée : Qu'est-ce que je retiens des besoins des élèves, des valeurs de la personne ou de l'équipe que j'accompagne?**
2. **Échange pertinent et signifiant : Ai-je eu une influence positive et ai-je développé une relation de confiance avec l'autre? Si oui, comment est-ce que je le sais? Si non, que puis-je faire pour ajuster la situation?**
3. **Offrir de la rétroaction réflexive : à quel moment ai-je eu l'occasion d'offrir de la rétroaction réflexive cours de ma rencontre d'accompagnement?**



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

Outils

RÉFLEXION SUR LES ÉVIDENCES DU VIRAGE À L'ÈRE NUMÉRIQUE DANS MON ÉCOLE

Inspirée des sources suivantes :

- Ministère de l'Éducation de l'Ontario, *Atteindre l'excellence – Une vision renouvelée de l'éducation en Ontario*, 2014; *Pédagogie numérique en action – Document de fondements pour les écoles et les conseils scolaires de langue française de l'Ontario*, avril 2014
- Documents des conseils scolaires de langue française (CSLF)
- Plan de réalisation
- C21 Canada, *Transformer les esprits – L'enseignement public au Canada, Une vision pour le XXI^e siècle*, 2012

Questionnement

- Qu'est-ce qui a changé dans mon école?
- Quelles sont les preuves qui démontrent que mon école a entamé le virage à l'ère numérique?
- Quels défis devons-nous encore relever pour amener un changement durable?
- Qu'est-ce que je suggère pour assurer la pérennité du projet dans mon école?
- Dans quelle mesure l'accompagnement répond-il aux objectifs du Plan d'amélioration de l'école (PAÉ)?
- Dans mes propres mots, quel rôle l'équipe TacTIC joue-t-elle dans mon école?
- Quelle est la représentation que je me fais d'une école qui a effectué le virage à l'ère numérique?



Aborder le virage

- La vision de l'école concernant l'enseignement et l'apprentissage à l'ère numérique est-elle claire et connue du personnel enseignant et des parents?
- L'école s'est-elle dotée d'un plan à l'ère numérique?
- Combien d'appareils avons-nous dans chaque salle de classe? Combien d'ordinateurs, de tablettes, de TBI?
- Avons-nous mis en place une politique AVAN?
- Le réseau est-il fiable et assez puissant partout dans l'école?
- Y a-t-il un engagement de la part du personnel?



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

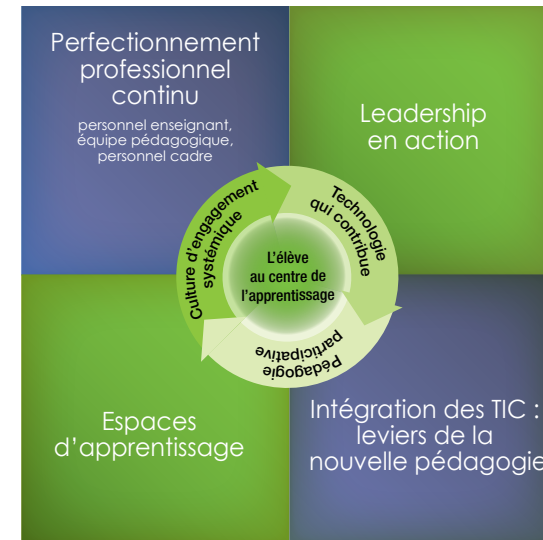
Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

Prendre le virage



Leadership en action

- Les médias sociaux (p. ex., Facebook, Twitter) sont utilisés comme outils de communication par le personnel et la communauté scolaire.
- Les rencontres du personnel reflètent les pratiques à l'ère numérique (p. ex., ordre du jour et documents de collaboration en ligne).
- Les membres du personnel de l'école profitent d'occasions de développement professionnel appuyant la redéfinition des pratiques pédagogiques à l'ère numérique.
- Des outils de « monitoring » sont utilisés pour recueillir et analyser des données relatives au virage à l'ère numérique.
- Mon sentiment de compétence personnel s'accroît en ce qui a trait à l'utilisation des technologies et des plateformes infonuagiques.
- Les élèves ont une voix concernant la gouvernance de l'école (p. ex., décisions concernant les ressources, les outils, les espaces d'apprentissage).

Perfectionnement professionnel continu

Transformation des pratiques pédagogiques en salle de classe. Les enseignantes et les enseignants de mon école :

- passent de moins en moins de temps à transmettre de la matière aux élèves et adoptent de plus en plus les rôles de guides et de facilitatrices et de facilitateurs en ayant une gestion de classe qui permet, entre autres, aux élèves de faire des choix, de coconstruire des critères d'évaluation, de résoudre des problèmes authentiques et complexes, de prendre des risques;



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

- placent les élèves dans des situations d'apprentissage qui leur permet de collaborer, de communiquer et de penser de façon critique et créatrices, tout en étant les principales utilisatrices et les principaux utilisateurs de la technologie;
- utilisent la technologie pour différencier et transformer les expériences d'apprentissage des élèves dans des tâches qu'il ne serait pas possible de réaliser sans la technologie;
- développent l'identité et la citoyenneté numériques chez les élèves en utilisant les ressources à leur disposition (p. ex., modules de jeux-questionnaires) et en abordant avec elles et eux des thèmes comme l'empreinte numérique, les droits d'auteur et la nétiquette;
- adoptent une posture d'apprenantes et d'apprenants à vie en contribuant de leur propre gré à leur développement professionnel par l'intermédiaire des ressources en ligne et des médias sociaux.

Espaces d'apprentissage

La direction et le personnel enseignant :

- repensent l'organisation de la salle de classe afin de favoriser les interactions, la communication, la collaboration, la flexibilité et la créativité;
- dépassent les murs de la salle de classe en utilisant les cours en ligne, en faisant de l'apprentissage hybride et en communiquant avec des expertes et des experts ou des élèves d'ailleurs dans le monde;
- repensent l'organisation de la bibliothèque et du laboratoire informatique pour en faire des espaces dynamiques et flexibles.

Intégration des TIC : leviers de la nouvelle pédagogie

- Les outils technologiques et l'accès au réseau sans fil sont suffisamment accessibles et fiables pour permettre de transformer l'expérience d'apprentissage de l'élève.
- Les élèves profitent de la politique AVAN pour maximiser leur apprentissage.

Poursuivre le virage

Le personnel enseignant et la direction d'école font preuve d'autonomie dans la poursuite du virage à l'ère numérique.

Exemples :

- Ils mettent en œuvre les compétences du 21^e siècle.
- Ils se fixent de nouveaux objectifs et en planifient la mise en œuvre.
- Ils prennent en main leur développement professionnel par l'intermédiaire des médias sociaux et des communautés d'apprentissage.
- Ils prennent des risques et innovent dans leur pratique.
- Ils font part de leurs expériences et alimentent leurs collègues (p. ex., blogues, réseaux sociaux).





OUTIL D'OBJECTIVATION DESTINÉ AU LEADER PÉDAGOGIQUE

Planifier et réfléchir

Critères de réflexion

En collaboration avec la direction d'école :

- Nous recueillons, examinons et analysons des données provenant de diverses sources :
 - la mission et la vision du conseil et de l'école
 - le Plan d'amélioration du conseil et le Plan d'amélioration de l'école
 - les priorités ciblées par l'école se rapportant à l'intégration des TIC et à la pédagogie participative
 - un examen diagnostique de l'utilisation actuelle des ressources numériques dans l'école en nous servant de la Matrice d'intégration des technologies (MIT)
- Nous déterminons une cible commune de l'accompagnement en fonction des besoins de la direction et des priorités du Plan d'amélioration de l'école.
- Nous examinons et mettons au point la vision technopédagogique de l'école.
- Nous formalisons la théorie d'action ou les objectifs ciblés afin de nous assurer qu'ils sont atteignables et réalisables (SMART).

Objectivation du leader pédagogique

1. **Écoute active et engagée** : Qu'est-ce que je retiens des besoins de la direction et de l'école?
2. **Échange pertinent et signifiant** : Ai-je eu une influence positive et ai-je développé une relation de confiance avec la direction? Si oui, comment est-ce que je le sais? Si non, que puis-je faire pour ajuster la situation?
3. **Offrir de la rétroaction réflexive** : À quel moment ai-je eu l'occasion d'offrir de la rétroaction réflexive au cours de ma rencontre d'accompagnement?

Agir et réfléchir

Critères de réflexion

En collaboration avec la direction :

- Nous établissons un plan clair et précis des actions à prendre pour atteindre les priorités ciblées.
- Nous ciblons les sources de données qui seront recueillies pour connaître l'efficacité du projet et l'atteinte des objectifs ciblés touchant la technopédagogie.
- Nous établissons et mettons en œuvre un plan de rencontre et de communication afin d'assurer un suivi tout le long de l'accompagnement.
- Nous établissons un plan de perfectionnement professionnel pour :
 - la direction d'école (le type de ressources et le type d'appui ou d'accompagnement qu'elle souhaiterait obtenir de la part du conseil/du service pédagogique/de l'équipe TacTIC)
 - le personnel enseignant

Objectivation du leader pédagogique

1. **Écoute active et engagée** : Qu'est-ce que je retiens des besoins de la direction et de l'école?
2. **Échange pertinent et signifiant** : Ai-je eu une influence positive et ai-je développé une relation de confiance avec la direction? Si oui, comment est-ce que je le sais? Si non, que puis-je faire pour ajuster la situation?
3. **Offrir de la rétroaction réflexive** : À quel moment ai-je eu l'occasion d'offrir de la rétroaction réflexive au cours de ma rencontre d'accompagnement?



Monitorer et réfléchir

Critères de réflexion

En collaboration avec la direction :

- Nous recueillons des données probantes et observons la mise œuvre des priorités ciblées.
- Nous apportons des modifications au plan, au besoin, en nous fondant sur les preuves.
- Nous utilisons les principes de la rétroaction descriptive pour faire progresser la mise en œuvre des priorités ciblées.
- La direction fait l'autoévaluation des progrès (autoévaluation).
- J'offre une rétroaction à la direction (rétroaction par les pairs).
- Nous examinons les notes (observations et rétroaction) que j'ai consignées dans un document de collaboration en ligne (journal d'accompagnement) à titre de tremplin aux discussions menant à faire cheminer les priorités ciblées.

Objectivation du leader pédagogique

1. **Écoute active et engagée : Qu'est-ce que je retiens des besoins de la direction et de l'école?**
2. **Échange pertinent et signifiant : Ai-je eu une influence positive et ai-je développé une relation de confiance avec la direction? Si oui, comment est-ce que je le sais? Si non, que puis-je faire pour ajuster la situation?**
3. **Offrir de la rétroaction réflexive : À quel moment ai-je eu l'occasion d'offrir de la rétroaction réflexive au cours de ma rencontre d'accompagnement?**

Objectiver et réfléchir

Critères de réflexion

En collaboration avec la direction :

- Nous utilisons la Matrice d'intégration des technologies (MIT) afin d'analyser l'utilité des ressources numériques utilisées au sein de l'école pour soutenir et atteindre les priorités ciblées.
- Nous discutons des pratiques pédagogiques au sein de son école : Qu'est-ce qui va bien sur le plan pédagogique au sein de l'école? Qu'aimerait-elle améliorer sur le plan pédagogique au sein de l'école? Quel impact cette amélioration aurait-elle sur les élèves? Le personnel enseignant a-t-il réfléchi à ces pistes d'amélioration? Le personnel enseignant voit-il les mêmes besoins? Que peut-elle faire comme direction pour entreprendre ce changement?
- Nous discutons de la place de la technologie au sein de son école : En quoi la technologie influence-t-elle l'apprentissage au sein de l'école? Comment la technologie a-t-elle changé les relations entre les élèves, entre les enseignants et les élèves, etc.? Quelles possibilités cette technologie apporte-t-elle dans l'apprentissage des élèves?
- Nous cernons les écarts et les liens qui existent entre l'utilisation actuelle des ressources numériques et les priorités ciblées au sein de l'école.
- Nous discutons des succès et des réussites au sein de l'école de façon générale et plus particulièrement sur le plan des pratiques pédagogiques et de l'intégration des TIC dans l'apprentissage des élèves.
- Nous prenons conscience des progrès réalisés au sein de son école et sur le plan de ses objectifs personnels.
- Nous cernons les défis rencontrés et les obstacles tout en cherchant des solutions constructives.

Objectivation du leader pédagogique

1. **Écoute active et engagée : Qu'est-ce que je retiens des besoins de la direction et de l'école?**
2. **Échange pertinent et signifiant : Ai-je eu une influence positive et ai-je développé une relation de confiance avec la direction? Si oui, comment est-ce que je le sais? Si non, que puis-je faire pour ajuster la situation?**
3. **Offrir de la rétroaction réflexive : À quel moment ai-je eu l'occasion d'offrir de la rétroaction réflexive au cours de ma rencontre d'accompagnement?**



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

Outils

CONDITION I : PÉDAGOGIE PARTICIPATIVE

Liste d'indicateurs

Le tableau ci-dessous contient une liste d'indicateurs montrant, selon la recension des écrits, le **niveau de pédagogie participative** intégrée dans les pratiques quotidiennes. L'enseignante ou l'enseignant pourrait s'autoévaluer, ou encore, les écoles pourraient s'en servir pour dresser le portrait de la situation et mettre en place les conditions propices à l'application de cette pédagogie au sein de leur établissement. La liste d'indicateurs pourrait aussi être utilisée au sein des conseils scolaires pour faire la liste des pratiques découlant de la pédagogie participative des enseignantes et enseignants. Cette liste peut s'utiliser telle quelle ou bien servir d'assise pour une liste personnalisée à un établissement en fonction des objectifs visés.

Pour remplir la liste d'indicateurs ci-dessous, il suffit de quantifier, sur une échelle de 0 à 3 (0 = jamais; 1 = parfois; 2 = souvent; 3 = toujours), les pratiques des enseignantes et enseignants afin de faire le bilan de l'intégration de la pédagogie participative recensée. Les utilisatrices et utilisateurs peuvent remplir la liste à l'ordinateur ou l'imprimer.

En tant qu'enseignante ou enseignant...	0	1	2	3
1. Je relie toujours la matière enseignée à des situations authentiques de la vie courante.				
2. Je collabore avec mes collègues pour concevoir des tâches d'apprentissage intéressantes et variées et pour obtenir une rétroaction sur ma planification pédagogique.				
3. J'établis des partenariats pluridisciplinaires avec des intervenantes et intervenants de la collectivité afin que les élèves prennent part à une culture collective francophone en Ontario et à l'échelle mondiale.				
4. Je varie mes pratiques pédagogiques pour répondre adéquatement aux besoins des élèves (le questionnement efficace, l'apprentissage par les pairs, l'expérimentation à l'aide de problèmes authentiques présentant des défis, etc.).				
5. J'objective ma pratique en tenant compte des nouvelles pratiques pédagogiques et des données obtenues par un logiciel de type Gestion de l'information pour le suivi des élèves afin d'être transparent, juste et équitable pour tous les élèves.				
6. J'intègre des pratiques pédagogiques participatives en prenant soin de privilégier les critères des référents culturels de la francophonie, tout en utilisant une grande variété d'outils technologiques pour faciliter une ouverture sur le monde.				
7. Je développe avec les élèves des scénarios d'apprentissage intégrés, authentiques, significatifs et complexes. Je me fait conceptrice ou concepteur de l'apprentissage et je prévois un espace francophone afin que les élèves puissent se reconnaître, s'affirmer et grandir.				



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

En tant qu'enseignante ou enseignant...

0 1 2 3

- | | |
|---|--|
| 8. Je fais en sorte que l'apprentissage se fasse dans la salle de classe, mais aussi à l'extérieur des murs de l'école et en mode virtuel où les technologies deviennent indispensables aux objectifs et aux besoins d'apprentissage et permettent un accès rapide à un grand éventail de renseignements et de destinataires pouvant contribuer à l'acquisition du savoir des élèves. | |
| 9. J'enseigne comment formuler et poser de bonnes questions à l'oral et à l'écrit afin d'obtenir les renseignements désirés en personne et en mode virtuel. | |
| 10. Je privilégie les stratégies demandant un plus haut niveau de réflexion pour que l'apprentissage soit davantage métacognitif. | |
| 11. J'offre aux élèves des choix d'activités plutôt que de leur en imposer une. | |
| 12. Je conçois des activités pédagogiques qui placent les élèves au centre de leur apprentissage et leur donne accès aux outils technologiques nécessaires pour gérer leur propre apprentissage. | |
| 13. J'apprends à utiliser la technologie avec les élèves et leur permets de devenir les principales utilisatrices et les principaux utilisateurs et responsables de la technologie en salle de classe. | |
| 14. J'aide les élèves à faire la distinction entre les notions à apprendre et les processus d'acquisition en privilégiant le processus, la démarche et les étapes à suivre pour atteindre l'intention pédagogique. | |
| 15. Je facilite l'apprentissage et accompagne les élèves en leur fournissant des rétroactions descriptives continues, claires, spécifiques, signifiantes et ponctuelles à l'aide d'outils technologiques afin de les aider à progresser dans leur apprentissage. | |
| 16. J'accorde moins de temps à donner des explications verbales afin de permettre aux élèves d'explorer et de trouver les réponses et les solutions à des défis présentant des enjeux sociaux. | |
| 17. Je communique aux élèves, sur une base régulière, les critères de réussite de l'apprentissage et les coconstruis souvent avec elles et eux afin qu'elles et ils en prennent connaissance, qu'elles et ils atteignent les objectifs d'apprentissage fixés, qu'elles et ils déterminent les prochaines étapes et qu'elles et ils progressent à leur rythme. | |
| 18. Je traite les élèves comme des partenaires d'apprentissage :
a. en agissant en tant qu'accompagnatrice ou accompagnateur et « coach »;
b. en établissant avec elles et eux les objectifs d'apprentissage et en les orientant vers les bonnes questions à poser. | |
| 19. J'inspire les élèves et je laisse émerger la créativité des élèves tout en assurant la qualité et la rigueur de l'apprentissage. | |
| 20. J'expose les élèves au monde et à la diversité culturelle à l'aide d'outils technologiques et des réseaux sociaux. | |
| 21. J'agis à titre d'architecte du savoir qui guide les élèves à trouver, à organiser et à gérer les nouvelles connaissances. | |
| 22. L'apprentissage centré sur les élèves est encouragé et un climat propice à la pédagogie participative est instauré (questionnement efficace, résolution de problèmes authentiques présentant des défis, etc.). | |



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

En tant qu'enseignante ou enseignant...	0 1 2 3
23. Les élèves participent activement à la planification, au processus de décision et à la mise en œuvre des activités d'apprentissage.	
24. J'enseigne les composantes de la citoyenneté numérique afin d'outiller judicieusement les élèves à l'application des technologies et des réseaux sociaux.	
25. J'amène les élèves à privilégier la langue française et à s'approprier la culture francophone pour consolider leur identité.	
26. J'assure la mise en place de la pédagogie participative redéfinie et note les comportements observables pour mesurer la progression et pour adapter mon enseignement de façon à assurer la réussite scolaire de toutes les élèves et de tous les élèves y compris celles et ceux ayant des besoins particuliers, celles et ceux inscrites et inscrits au programme d'actualisation linguistique français ou au programme d'appui aux nouveaux arrivants, de même que les élèves des communautés des Premières Nations, métisse et inuite.	
27. J'utilise l'évaluation au service de l'apprentissage et en tant qu'apprentissage à l'aide d'outils technologiques et de logiciels afin de mieux accompagner et guider les élèves dans leur appropriation du savoir.	
28. Les élèves reconnaissent la contribution importante de l'école dans leur apprentissage en vue d'obtenir un emploi dans les domaines qu'elles et ils désirent et à l'endroit dans le monde où elles et ils désirent travailler en français.	
29. Les élèves se sentent bien à l'école et utilisent une grande variété d'outils technologiques pour communiquer avec des gens qui les inspirent.	
30. Les élèves se font facilement des amies et amis, entretiennent des liens sains avec les intervenantes et intervenants et développent un sentiment d'appartenance et de bien-être à l'école.	
31. Une variété d'activités extrascolaires est offerte à l'école pour tisser des liens entre les élèves, les intervenantes et les intervenants ainsi que les organismes qui organisent ces activités.	
32. Les élèves se disent entendues et entendus, respectées et respectés et reconnues et reconnus, par les membres du personnel de l'école.	
33. Je montre de quelle manière les erreurs servent d'apprentissage en faisant, par exemple, un lien avec les jeux vidéo où l'apprentissage à une étape permet de mieux effectuer la prochaine étape.	
34. Je prends l'initiative de consulter les revues professionnelles, les travaux de recherche et les études prospectives en rapport avec la pédagogie du 21 ^e siècle pour parfaire mes interventions pédagogiques.	
Pointage total obtenu portant sur l'intégration de la pédagogie participative redéfinie telle qu'elle a été présentée dans la recension des écrits et des entretiens virtuels effectués.	/105

Adapté de : Ministère de l'Éducation de l'Ontario. « Grille d'autoévaluation : pédagogie participative », *Document de fondements – Pédagogie numérique en action*, février 2016 (version révisée), p. 42-45. Accessible en ligne : www.pedagogienumeriqueenaction.cforp.ca/wp-content/uploads/2016/03/Document-de-fondements-Fevrier-2016-version-r%C3%A9visée.pdf



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

Outils

CONDITION II : TECHNOLOGIE QUI CONTRIBUE

Grille d'autoévaluation

La grille ci-dessous contient une liste d'indicateurs découlant de la recension des écrits et des entretiens virtuels effectués pour la rédaction du *Document de fondements – Pédagogie numérique en action*, 2014. Ces indicateurs montrent le **niveau d'intégration de la technologie** au profit de l'apprentissage au sein d'une école ou d'un conseil scolaire. Les intervenantes et intervenants d'une école ou d'un conseil scolaire pourraient utiliser cette grille d'autoévaluation pour dresser le portrait de la situation actuelle et pour mettre en place les conditions propices à l'amélioration des pratiques déjà existantes en vue de mettre en place, au sein de leur établissement, une technologie qui contribue.

Pour remplir cette grille, il suffit de quantifier, sur une échelle de 0 à 3 (0 = aucune évidence; 1 = quelques traces; 2 = évident; 3 = grande évidence de traces), les pratiques des enseignantes et enseignants et des élèves afin de connaître leur perception de la technologie qui contribue. Les utilisatrices et utilisateurs peuvent remplir cette grille à l'ordinateur ou l'imprimer. La grille d'autoévaluation peut être remplie telle quelle ou être adaptée en fonction du contexte.

À notre école... ou dans notre conseil scolaire...	0	1	2	3
1. L'ensemble des élèves et des enseignantes et des enseignants ont accès à une grande variété d'outils technologiques et de réseaux sociaux pour privilégier un enseignement et un apprentissage appropriés à l'ère numérique au 21 ^e siècle.				
2. La capacité de la bande passante est fonctionnelle dans chaque établissement.				
3. Les enseignantes et enseignants reçoivent un soutien technique fiable et continu.				
4. Des lignes directrices ont été rédigées à l'égard de la citoyenneté numérique, des comportements à adopter et des engagements éthiques à assurer lors de l'utilisation du Web et des réseaux sociaux (p. ex., la confidentialité des renseignements personnels, la sécurité des élèves, la conscientisation aux effets néfastes de l'intimidation en ligne, le concept AVAN etc.)				
5. Chaque élève a au moins un outil numérique, soit son outil personnel ou celui de l'école.				
6. Les enseignantes et enseignants et les élèves ont accès à des environnements virtuels d'apprentissage accessibles 24/7 (p. ex., Google Cloud et Microsoft 365).				
7. Les enseignantes et enseignants ont la possibilité d'établir un cadre d'apprentissage dans lequel les élèves apprennent à utiliser la technologie à bon escient et de manière responsable.				
8. Les enseignantes et enseignants et les élèves peuvent déposer leurs travaux dans un environnement infonuagique ET sous un répertoire personnel ainsi que dans des répertoires partagés.				



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

À notre école... ou dans notre conseil scolaire...	0 1 2 3
9. Les élèves ont accès à des espaces virtuels qui permettent facilement la collaboration, la discussion et l'échange d'information à l'échelle de la communauté mondiale.	
10. Les enseignantes et enseignants et les élèves ont des applications pour tablettes numériques portant sur l'évaluation au service de l'apprentissage et en tant qu'apprentissage pour les enseignantes et enseignants.	
11. Les élèves peuvent recueillir des traces de leurs apprentissages dans un portfolio numérique	
12. Les élèves ont accès à des ressources, par exemple YouTube.	
13. Les élèves savent utiliser les outils de communication dans leur apprentissage.	
14. Les élèves sont capables de déterminer quels outils privilégier, à quel moment les utiliser, comment et à quoi ils servent.	
15. Les enseignantes et enseignants, en collaboration avec les élèves, élaborent des activités authentiques présentant des défis où les élèves sont incités à l'aide des outils technologiques et logiciels à s'autoréguler.	
16. Les élèves intègrent avec facilité une variété de composantes dans leurs travaux (p. ex., sonores et visuelles).	
17. Les élèves se servent des outils technologiques et des réseaux sociaux tout le long de leur apprentissage pour favoriser l'acquisition des savoirs et des habiletés de leadership.	
18. Les élèves peuvent maximiser leurs utilisations numériques comme consommatrices et consommateurs francophones sur le Web et pour avoir un impact non seulement dans leur communauté scolaire, mais aussi sur le plan de la francophonie mondiale pour se reconnaître, s'affirmer et grandir.	
19. Les élèves utilisent activement divers outils technologiques et réseaux sociaux à des fins pédagogiques, entre autres, le clavardage, le slam, le ted, l'ignite, le réseautage social, les jeux sérieux et la téléphonie mobile.	
20. Les enseignantes et enseignants se servent d'outils de correction numériques pour offrir une rétroaction juste et précise aux élèves (p. ex., outils de correction tels que Wacom, tablette Bamboo, etc.).	
21. Les enseignantes et enseignants utilisent des logiciels pour leur planification personnalisée du curriculum.	
Pointage obtenu portant sur le niveau d'intégration pédagogique des outils technologiques et des réseaux médiatiques, selon la recension des écrits et des entretiens virtuels réalisés au sein d'une école ou d'un conseil scolaire.	/63

Adapté de : Ministère de l'Éducation de l'Ontario. « Grille d'autoévaluation : technologie qui contribue », *Document de fondements – Pédagogie numérique en action*, février 2016 (version révisée), p. 47-49. Accessible en ligne : www.pedagogienumeriqueenaction.cforp.ca/wp-content/uploads/2016/03/Document-de-fondements-Fevrier-2016-version-r-C3%A9visée.pdf



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

Outils

CONDITION III : CULTURE D'ENGAGEMENT SYSTÉMIQUE

Grille d'autoévaluation

La grille ci-dessous contient la liste des caractéristiques de la culture d'engagement systémique. Elle pourrait servir aux écoles et aux conseils scolaires à amorcer une réflexion sur l'importance accordée à la culture d'engagement au sein de leurs établissements.

Pour remplir la grille, il suffit de quantifier, sur une échelle de 0 à 3 (0 = jamais; 1 = peu souvent; 2 = souvent; 3 = toujours), les pratiques des enseignantes et enseignants et des élèves afin d'obtenir un portrait de la situation sur le plan de la culture d'engagement systémique. Les utilisatrices et utilisateurs peuvent remplir la grille à l'ordinateur ou l'imprimer, ou encore, s'en inspirer pour élaborer une grille adaptée à leur contexte.

À notre école... ou dans notre conseil scolaire...	0 1 2 3
1. Les enseignantes et enseignants favorisent le développement des compétences recensées du 21 ^e siècle chez leurs élèves.	
2. Les élèves et les enseignantes et enseignants adhèrent à la vision et aux objectifs de la culture d'engagement systémique dans le virage au 21 ^e siècle en vue d'accompagner les intervenantes et intervenants.	
3. Les communautés d'apprentissage professionnelles virtuelles sont actives et structurées.	
4. Les enseignantes et enseignants participent activement à des communautés d'apprentissage professionnelles virtuelles par école, interécoles et interconseils scolaires.	
5. Les enseignantes et enseignants reçoivent de la formation et un accompagnement continu, contextualisés et offerts sur place – mentorat, coenseignement, conférencière, Skype, vidéo, tutoriel, etc.	
6. La formation et l'accompagnement continu offerts se font, au besoin, de façon variée, soit individuellement, en petits groupes homogènes de regroupement d'écoles, par équipe de niveau ou cycle scolaire, par équipe-école, en grands groupes, en plénière, etc.	
7. Les enseignantes et enseignants entretiennent une grande complicité entre elles et eux dans le virage au 21 ^e siècle.	
8. Les directrices et directeurs et les enseignantes et enseignants prévoient du temps à l'horaire afin de pouvoir planifier ensemble la mise en œuvre de la nouvelle pédagogie et discuter de l'amélioration du rendement et de la performance.	



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Introduction

Liste d'outils

Les rouages du leader à l'ère numérique

Conditions essentielles

Bibliographie

À notre école... ou dans notre conseil scolaire...	0 1 2 3
9. Les élèves naviguent de façon responsable dans l'univers numérique et prennent conscience de leur empreinte numérique, soit les traces publiques qu'elles et ils laissent après chaque utilisation en vue de mieux s'engager dans cette culture.	
10. Les enseignantes et enseignants inculquent aux élèves la capacité de devenir des citoyennes et citoyens francophones responsables engagées et engagés à l'ère numérique au sein de la communication et les aide à développer cette capacité.	
11. Les parents comprennent l'importance du développement des compétences au 21 ^e siècle et appuient les enseignantes et enseignants en étant des partenaires dans l'éducation de leur enfant.	
12. Les parents font valoir le virage du 21 ^e siècle nécessaire auprès de la communauté scolaire.	
13. L'école et le conseil scolaire utilisent les moyens de communication les plus populaires pour l'envoi des autorisations spéciales lors de sorties, les communiqués, etc.	
14. Les enseignantes et enseignants et les conseils scolaires mettent au point des approches axées sur l'environnement informatique afin d'assurer à la communauté scolaire un accès à des activités et à des ressources d'enseignement et d'apprentissage pour encourager des partenariats et tisser des liens pour que les élèves puissent obtenir des emplois dans un milieu de travail en français.	
15. Les élèves font des activités authentiques et posent des gestes concrets auprès de différents organismes dans la collectivité pour échanger et interagir avec eux.	
Pointage total obtenu portant sur l'importance de développer une culture d'engagement systémique.	/45

Adapté de : Ministère de l'Éducation de l'Ontario. « Grille d'autoévaluation : culture d'engagement systémique », *Document de fondements – Pédagogie numérique en action*, février 2016 (version révisée), p. 49-51. Accessible en ligne : www.pedagogienumeriqueenaction.cforp.ca/wp-content/uploads/2016/03/Document-de-fondements-Fevrier-2016-version-r%C3%A9visée.pdf



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Ressources en ligne

Citations

Blogues

Ouvrages généraux

Bibliographie

RESSOURCES EN LIGNE

Robyn Benincasa, 6 Leadership Styles, And When You Should Use Them,
www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them

APSAM, Fiche technique #30 : Comment favoriser les apprentissages,
www.apsam.com/sites/default/files/docs/publications/ft30.pdf

CD Coaching, Dossier : Les 10 pistes pour créer un climat de confiance avec ses collaborateurs,
www.cdcoaching.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=205:dossier-les-10-pistes-pour-creer-un-climat-de-confiance-avec-ses-collaborateurs&catid=78&Itemid=664%0D

COPIAN (CDEACF), Tableau 5 : Les quatre principes de l'andragogie,
www.bdaa.ca/biblio/recherche/ainees/17.htm

Le cycle d'apprentissage professionnel,
www.cycleap.ca/ (Monitoring et mise en œuvre du système (M-12) : le processus d'enquête collaborative)

Destination Réussite, Coaching – Accélérez votre réussite,
www.destination-reussite.ca/outils-dr/coaching

Destination Réussite,
www.sites.google.com/site/alerenumerique/

Formation-therapeute.com, Devenir coach,
www.formation-therapeute.com/coaching/devenir-coach.html

Wikiberal, Leadership visionnaire,
www.wikiberal.org/wiki/Leadership_visionnaire

Karine Aubry, L'œil du Kolibri – Ressources pour managers et dirigeants, Le leadership,
www.kolibricoaching.com/dossier-leadership/

Jean-Baptiste Audrerie, Penser comme un visionnaire,
www.futurstalents.com/talents-futur/strategie/penser-comme-un-visionnaire/

Passeport santé.net, Coaching
www.passeportsante.net/fr/Therapies/Guide/Fiche.aspx?doc=coaching_th

Tips from The Progress Principal,
www.progressprinciple.com/documents/Progress_Principle_Tips.pdf



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Ressources en ligne

Citations

Blogues

Ouvrages généraux

Bibliographie

CITATIONS

Albert Einstein : www.hypnoforme.fr/wp-content/uploads/2014/05/einstein-3.png

Anonyme : www.pinterest.com/pin/173318285637626620/

Aubrey Malphurs : www.azquotes.com/quote/1035411

Bill Gates : www.murdescelebrities.com/citations/lire/bill-gates-celebrer-compte-succes/2955/

Bruce Lee : www.allocitation.com/citation-618

Confucius : www.informaction.info/cqfs-confucius-celui-qui-deplace-une-montagne-commence-par-deplacer-de-petites-pierres

Daniel Pennac : *Monsieur Malaussène*, Paris, Gallimard, 1995, p. 167.

Dalï Lama : www.wellnesspourtous.com/51-citations-du-dalai-lama-qui-vont-changer-votre-vie/

Dr Didier Bonnet : www.futurstalents.com/transformation-digitale/intelligence-digitale/20-citations-a-propos-de-la-transformation-digitale-et-des-talents/

Eric Sheninger : *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*, Thousand Oaks, Corwin, 2014.

Eric Sheninger : www.blogs.edweek.org/teachers/classroom_qa_with_larry_ferlazzo/2014/08/digital_leadership_an_interview_with_eric_sheninger.html

Joël Baker : www.la-penseedujour.overblog.com/action-vision-reve-corvee-espoir

Paulo Freire : <http://dicocitations.lemonde.fr/citations/citation-46494.php>

Proverbe africain : www.ch.lerolle.free.fr/rsrc/citations.php

Robyn Benincasa : *How Winning Works, 8 Essential Leadership Lessons from the Toughest Team on Earth*, Ontario, Harlequin, 2012, p. 166.

Steve Jobs : www.hrimag.com/Decider-ce-qu-on-ne-doit-plus

Steven W. Anderson : www.twitter.com/web20classroom/status/380107104528658432

Warren Bennis : www.emtee.org/2013/10/citations-warren-bennis/



Accueil

Introduction

Démarche
d'accompagnement

Rôles du leader
pédagogique

Rôle de la direction
d'école dans
l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Ressources en ligne

Citations

Blogues

Ouvrages généraux

Bibliographie

BLOGUES

George Couros

www.georgecouros.ca/blog/archives/5356

www.georgecouros.ca/blog/archives/5338

Education Week Teacher

www.blogs.edweek.org/teachers/classroom_qa_with_larry_ferlazzo/2014/08/digital_leadership_an_interview_with_eric_sheninger.html



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Ressources en ligne

Citations

Blogues

Ouvrages généraux

Bibliographie

OUVRAGES GÉNÉRAUX

AMABILE, Teresa, et Steven Kramer. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work*, Boston, Harvard Business Review Press, 2011, 336 p.

BUFFUM, Austin, et al. *The Collaborative Administrator: Working Together as a Professional Learning Community*, Bloomington, Solution Tree, 2008, 253 p.

CENTRE FRANCO-ONTARIEN DE RESSOURCES PÉDAGOGIQUES. *Guide en accompagnement – Outil pratique pour les accompagnatrices et accompagnateurs à qui revient la tâche de la mise en œuvre de l'accompagnement dans les écoles de langue française*, Ottawa, Éditions CFORP, Projet FARE, 2012, 218 p.

DESTINATION RÉUSSITE. *Coaching – Accélérez votre réussite – Guide à l'intention des leaders pour la réussite des élèves*, 2009, 27 p.

FULLAN, Michael. *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*, San Francisco, Jossey-Bass, 2014, 174 p.

FULLAN, Michael. *De mieux en mieux – Lancement de la prochaine étape du programme d'éducation de l'Ontario*, 2013.

FULLAN, Michael. *Stratosphere: Integrating Technology, Pedagogy, and Change Knowledge*, Toronto, Pearson, 2013, 99 p.

FULLAN, Michael. *Motion Leadership*, États-Unis/Canada, Corwin Press/School Improvement Network/Ontario Principals' Council/American Association of School Administrators/ National Staff Development Council, 2009.

FULLAN Michael, et Maria LANGWORTH. [A Rich Seam, How New Pedagogies Find Deep Learning](#), Toronto, Pearson, 2014.

GINI-NEWMAN, Garfield. *Creating Thinking Classrooms – Leading Educational Change for a 21st Century World*, Vancouver, The Critical Thinking Consortium, Roland Case, 2015, 250 p.

GOLEMAN, Daniel. "[Leadership That Get Results](#)", *Harvard Business Review*, mars-avril 2000.

GRENNY, Joseph, et al. *Influencer – The New Science of Leading Change*, New York, McGraw-Hill Education, 2014.

GROSS CHELIOTES, Linda, et Marceta FLEMING REILLY. *Coaching Conversations, Transforming Your School One Conversation at a Time*, Thousand Oaks, Corwin, 2010.

HOUDE, Renée. *Des mentors pour la relève*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010.

HULLEY, Wayne. *Améliorons les écoles ensemble*, The Hulley Center, Soutenir les succès des écoles, Solution Tree.

KATZ, Steven, et Lisa AIN DACK. *Intentional Interruption – Breaking Down Learning Barriers to Transform Professional Practice*,



Accueil

Introduction

Démarche d'accompagnement

Rôles du leader pédagogique

Rôle de la direction d'école dans l'accompagnement

Outils

Bibliographie

Ressources en ligne

Citations

Blogues

Ouvrages généraux

Thousand Oaks, Corwin, 2013.

LECLERC, Martine. *Communauté d'apprentissage professionnelle – Guide à l'intention des leaders scolaires*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010.

LECLERC Martine, et Roger Prud'Homme. *Données d'observation et gestion de l'apprentissage*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2014.

LEITHWOOD, Kenneth, Karen SEASHORE LOUIS, Stephen ANDERSON, *et al.* *How Leadership Influences Student Learning* (révision de recherche), The Wallace Foundation, Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education, septembre 2004, 87 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE L'ONTARIO. *Définir les compétences du 21^e siècle pour l'Ontario – Document de réflexion*, Phase 1, 2016.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE L'ONTARIO. *Atteindre l'excellence – Une vision renouvelée de l'éducation en Ontario*, 2014.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE L'ONTARIO. *Pédagogie numérique en action – Document de fondements pour les écoles et les conseils scolaires de langue française de l'Ontario*, avril 2014.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE L'ONTARIO. *Pédagogie numérique en action – Recension des écrits et des entretiens virtuels*, avril 2014.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE L'ONTARIO. *Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12)*, 2013.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE L'ONTARIO. *Cadre de leadership de l'Ontario*, 2013.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE L'ONTARIO. *Le curriculum de l'Ontario, 9^e et 10^e année, Études canadiennes et mondiales*, 2013, 188 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE L'ONTARIO., « Le leadership du XXI^e siècle : Se tourner vers l'avenir », *En conversation*, volume IV, numéro 1, automne 2012.

PAHOMOV, Larissa. *Authentic Learning in the Digital Age – Engaging Students Through Inquiry*, ASCD, 2014.

SHENINGER, Eric. *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*, Thousand Oaks, Corwin, 2014, 227 p.