



©Auteurs. Cette œuvre, disponible à
<http://dx.doi.org/10.18162/fp.2025.a339>, est distribuée
sous licence Creative Commons Attribution 4.0 International
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>

France **Gravelle**
Université du Québec à Montréal (Canada)

Marie-Claude **Nicole**
École en réseau (Canada)

Josée **Beaudoin**
École en réseau (Canada)

Julie **Monette**
Université du Québec à Montréal (Canada)

Joelle **Bérubé Daigneault**
Université du Québec à Montréal (Canada)

Leadership pédagogique numérique de gestionnaires de services complémentaires œuvrant à l'ère du numérique

<http://dx.doi.org/10.18162/fp.2025.a339>

CHRONIQUE • Gestion de l'éducation

Contexte

L'essor du numérique, dans notre société actuelle, impose aux systèmes scolaires de jouer un rôle moteur dans l'innovation et le changement. Pour y parvenir, il est essentiel que les apprenants et le personnel scolaire exploitent pleinement les possibilités offertes par le numérique en matière d'apprentissage, d'enseignement, de communication et de créativité.

Dans cette perspective, le Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur du Québec (PAN) a mis en place plusieurs initiatives axées sur le partage, la collaboration, l'accompagnement et la formation des acteurs du système scolaire. Ces mesures visaient à optimiser l'utilisation des technologies pour favoriser la transition vers une école ancrée dans l'ère du numérique (Gouvernement du Québec, 2018).

Situation problématique

Bien que les services complémentaires aient été couverts par le PAN, ils n'ont jamais bénéficié d'une véritable stratégie nationale. La pandémie a toutefois constitué un catalyseur de changement, obligeant les centres de services scolaires (CSS) à repenser l'organisation de ces services pour en améliorer l'efficacité.

Dans ce contexte, l'École en réseau (ÉER), soutenue par le ministère de l'Éducation du Québec, s'est donnée pour mission d'enrichir l'environnement éducatif des écoles en encourageant l'innovation en lien avec les pratiques des professionnels œuvrant au sein des services

complémentaires des CSS. C'est ainsi qu'en collaboration avec une équipe de chercheurs de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), l'ÉER a mis de l'avant, en 2020, une CoP destinée aux gestionnaires des services complémentaires. Cette initiative a poursuivi deux objectifs principaux, soit de :

1. Soutenir le leadership pédagogique numérique des gestionnaires afin d'instaurer de nouvelles pratiques.
2. Définir des repères organisationnels pour intégrer le numérique dans l'organisation du travail.

Il importe de mentionner que, pendant les travaux de recherche, le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) a eu comme mandat, de la part du ministère de l'Éducation du Québec, d'organiser la Conférence de consensus sur l'utilisation du numérique. Considérant qu'en éducation, l'utilisation des technologies et des ressources numériques ne fait pas consensus, que le personnel des établissements scolaires vit différentes réalités, concernant l'intégration du numérique, c'est à partir de ce constat que le CTREQ a lancé une démarche pour tenir un tel événement (CTREQ, 2022). Devant cette nouvelle réalité, trois (3) objectifs ont été fixés, soit de faire le point sur l'état des connaissances à propos d'une question jugée importante par les décideurs et les praticiens d'une profession, d'établir les zones de consensus et de divergences sur les connaissances ainsi que fournir aux décideurs et aux praticiens des orientations claires en matière de politique et de pratique (CTREQ, 2022).

À la suite de cet événement, un rapport a été publié faisant mention de l'importance d'adapter les services complémentaires à l'ère du numérique. Plus explicitement, le « Rapport ÉVA — Équité et valeur ajoutée dans les usages du numérique pour l'enseignement et l'apprentissage » (CTREQ, 2022), présente sept (7) recommandations, dont la cinquième « le numérique, vers des services complémentaires aux élèves hybrides et à distance pour assurer leur accessibilité ». Ce document présente notamment la question suivante : « Quel modèle d'offre de services complémentaires à l'ère du numérique permettrait de maximiser les services offerts aux élèves de notre centre de services scolaire ou établissement d'enseignement ? » (CTREQ, 2022).

Gestionnaires de services complémentaires ayant participé à la recherche

Une dizaine de gestionnaires ont participé à des entrevues semi-dirigées décrivant leur rôle, leurs pratiques professionnelles ainsi que leurs stratégies de gestion pour transformer l'offre des services complémentaires à l'ère du numérique. Ces entrevues, d'une durée de 30 à 45 minutes, ont été réalisées via Zoom. La participation à la recherche était volontaire et comprenait aussi une implication, lors des rencontres de la CoP, animées par la directrice générale de l'ÉER ainsi que la chercheuse principale de l'UQAM.

Principaux résultats de recherche

Les résultats de recherche ont permis d'établir la nécessité de combiner le numérique et le présentiel pour optimiser les retombées des services. Un modèle hybride a donc été recommandé (Gravelle et al., 2024).

Les participants ont partagé diverses stratégies de gestion au cours des entrevues et des rencontres de la CoP. Parmi celles-ci, l'importance du travail d'équipe, favorisé par des discussions, échanges et collaborations a été mentionnée. Cette approche est perçue comme étant essentielle pour la coconstruction d'idées et le développement de projets. De plus, il semble que le rôle exemplaire du gestionnaire, ainsi que son engagement envers son équipe, a fait l'unanimité (Gravelle et al., 2024).

Les gestionnaires ont également souligné plusieurs bonnes pratiques, notamment l'implication de toute l'équipe dans la mise en place du projet, l'adhésion à l'innovation en prenant le temps de s'informer et de comprendre les enjeux liés aux besoins des élèves, l'utilisation des données probantes pour appuyer l'innovation ainsi que le développement de solutions à partir des besoins réels et des axes d'amélioration relevés en collaboration avec l'équipe (Gravelle et al., 2024).

Par ailleurs, plusieurs projets de transformation numérique ont été implantés dans les centres de services scolaires durant la pandémie, notamment l'intégration de Psylio et/ou OneDrive pour effectuer la gestion numérique des dossiers d'élèves ainsi que l'utilisation de TEAMS pour optimiser les rencontres et améliorer le service aux élèves. Ces outils ont permis de centraliser l'information relative aux élèves bénéficiant de services complémentaires et d'optimiser le temps consacré à ces services (Gravelle et al., 2024).

De plus, il ne faudrait pas passer sous silence que l'intégration d'outils de visioconférence et de collaboration à distance a transformé les pratiques, telles que la mise en place de groupes de clavardage par profession, des espaces numériques pour le partage de documents et notes de suivi, l'expérimentation du dossier électronique, réduisant le temps de gestion, la réduction des déplacements grâce aux rencontres virtuelles ainsi que l'amélioration des services pour les écoles n'ayant pas de professionnels attitrés (Gravelle et al., 2024).

En outre, selon les gestionnaires interrogés, certaines initiatives, comme la téléorthophonie, ont permis d'atteindre des élèves en régions éloignées. Ainsi, bien que les pratiques des professionnels (orthophonistes, psychologues, psychoéducateurs, etc.) restent largement axées sur le modèle médical (diagnostic et évaluation), il semble qu'une transformation progressive soit amorcée (Gravelle et al., 2024).

Il importe aussi de mentionner que l'une des stratégies relevées est celle qui consiste à regrouper les professionnels par réseaux d'écoles, afin de réduire les déplacements et de renforcer la collaboration. Cette organisation repose sur un guichet unique pour la gestion des demandes d'évaluation, une concertation facilitée entre professionnels ainsi que l'utilisation de dossiers numériques partagés. Cependant, il a été également mentionné, par les participants à la recherche, que pour assurer une transition efficace, plusieurs recommandations doivent être prises en compte, telles que la mise en place de politiques et plans d'action spécifiques aux services complémentaires, l'importance d'expérimenter des projets pilotes pour valider les nouvelles pratiques, offrir de la formation continue pour renforcer les compétences numériques des professionnels, adopter un modèle hybride combinant présentiel et télépratique ainsi que de développer un dossier unique de l'élève intégrant les notes cliniques des professionnels (Gravelle et al., 2024).

Malgré les résistances et obstacles techniques, les participants à la recherche ont exprimé un engagement envers une transformation durable. Plus explicitement, ils ont souligné l'importance de placer l'élève au centre de ces initiatives, tout en adoptant une approche collaborative, ce qui peut permettre aux CSS de maximiser l'efficacité des services, tout en soutenant leurs équipes dans ce virage numérique (Gravelle et al., 2024).

Conclusion

En somme, cette recherche a permis d'établir des stratégies de gestion et des modèles d'offre de services complémentaires, adaptés à l'ère du numérique, pouvant être utilisés à tous les niveaux des systèmes scolaires.

Bref, ce projet a permis de développer un nouveau champ de recherche, encore méconnu, soit celui de la transformation de services complémentaires des CSS, afin d'offrir plus de services complémentaires aux élèves, car ce sont eux qui sont au cœur des actions et des pratiques en éducation !

Références

- Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). (2022). *Rapport ÉVA — Équité et valeur ajoutée dans les usages du numérique pour l'enseignement et l'apprentissage*.
https://www.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2022/10/CTREQ-Rapport-EVA_VF-6.pdf
- Gouvernement du Québec. (2018a). *Plan d'action numérique de l'éducation et de l'enseignement supérieur*.
- Gravelle, F., Nicole, M.-C., Beaudoin, J., Bérubé Daigneault, J., Monette, J. et Masse Lamarche, M.-H. (2024). *Communauté de pratiques professionnelles (CoP) des gestionnaires scolaires responsables des services complémentaires dans les centres de services scolaires du Québec*. <https://ecolebranchee.com/transformer-services-complementaires-ere-numerique/>

Pour citer cet article

- Gravelle, F., Nicole, M.-C., Beaudoin, J., Monette, J., Daigneault, J. B. (2025). Leadership pédagogique de gestionnaires de services complémentaires œuvrant à l'ère du numérique [Chronique]. *Formation et profession*, 33(1), 1-4. <https://dx.doi.org/10.18162/fp.2025.a339>