

# EXERCER SON LEADERSHIP NUMÉRIQUE EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

## Un indispensable au XXI<sup>e</sup> siècle

Deux synthèses de connaissances ont documenté les défis ainsi que les pratiques porteuses en contexte de formation à distance et en ligne (FADEL) en enseignement supérieur (Lauzon *et al.*, 2022; Legault *et al.*, 2022). Plusieurs axes de réflexion et de vigilance se dégagent de leurs résultats de recherche.

Concrètement, les gestionnaires (ex. : doyen, direction d'établissement, direction de programme) occupent un rôle stratégique dans l'intégration réussie du numérique dans l'enseignement et l'apprentissage.

### ZOOM SUR...



### LE LEADERSHIP NUMÉRIQUE

Ce profil de leadership se manifeste par :



des actions dont les orientations sont arrimées à des objectifs tangibles et à des moyens adaptés aux contraintes du terrain;



le développement de compétences numériques suffisamment poussées pour accompagner et soutenir leur équipe;



la capacité d'estimer le potentiel de leur établissement à mobiliser le numérique pour réaliser un changement dans les pratiques et d'en évaluer les retombées;



le développement d'aptitudes à lire, à analyser et à interpréter des données en vue d'un meilleur suivi des retombées du numérique dans l'établissement.

## COMMENT ABORDER LE CHANGEMENT AVEC LE LEADERSHIP NUMÉRIQUE?

### Actions à effets incitatifs

**ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES DE TOUTE L'ORGANISATION**

#### Valeur ajoutée

Faire valoir les avantages du numérique et sa pertinence pour l'enseignement et l'apprentissage.

#### Valorisation de l'expertise

Promouvoir une culture d'apprentissage continu (ex. : communautés d'apprentissage professionnel, communautés de pratique).

#### Formations adaptées

Proposer un plan de formation continue en fonction des besoins prioritaires du milieu et adapté au niveau d'aisance technologique du personnel.

#### Visée de cohérence

Miser sur des activités qui s'harmonisent avec les approches pédagogiques, les outils technologiques et les objectifs des programmes.

### Actions à effets multiplicateurs

**SOUTENIR LEUR ÉQUIPE DANS LA MISE EN ŒUVRE DE NOUVELLES PRATIQUES**

#### Soutien émotionnel

Donner l'occasion aux membres du personnel d'échanger à propos de leurs craintes, des difficultés vécues, mais aussi des solutions trouvées.

#### Appui technopédagogique

Offrir l'aide de spécialistes en vue d'une appropriation rapide des nouvelles pratiques pédagogiques et des outils numériques qui leur sont associés.

#### Conditions matérielles

Prévoir les ressources numériques requises, mais aussi un investissement financier pour leur implantation et un calendrier de réalisation.

#### Contexte propice

Donner le temps aux membres du personnel de tester ce qui a été appris lors de formations et mobiliser ceux qui sont à l'aise avec les nouvelles pratiques pour agir comme expert dans leur milieu.

### Actions à effets structurants

**DÉVELOPPER UNE CULTURE INSTITUTIONNELLE FAVORABLE**

#### Conception universelle d'apprentissage

Encourager l'utilisation des principes de la CUA pour améliorer l'accessibilité des cours à tous les apprenants.

#### Prise de décision basée sur les données

Utiliser les données fournies par le numérique (ex. : tableau de bord) en vue d'un meilleur suivi de la persévérance et de la réussite des apprenants.

#### Offre de cours flexible

Mettre en place des politiques favorisant une offre de cours qui combine différentes modalités : présentiel, en ligne, hybride et mixte.

#### Changement organisationnel

Instaurer des pratiques de gestion qui encouragent l'adhésion des membres du personnel à une vision commune du processus de la transformation numérique.

La pandémie de COVID-19 a mis en évidence l'importance de la cohérence lors de la mise en place d'adaptations en contexte de FADEL. Puisqu'ils font levier lors de transformations organisationnelles, les gestionnaires ont des actions à leur portée pour concrétiser les orientations définies dans les milieux et leurs objectifs spécifiques qui en découlent. Ces actions interviennent à plusieurs niveaux, pouvant être classées selon la portée de leurs effets et l'étendue de leurs retombées.

### Les contenus présentés sont tirés de :

Lauzon, N. *et al.* (2022). *Le numérique en éducation et en enseignement supérieur dans le contexte de la pandémie de COVID-19* [Rapport de recherche], Université de Sherbrooke.

Legault, A. *et al.* (2022). *Enseignement et apprentissage dans l'enseignement supérieur à l'ère de la COVID-19 : Une synthèse des connaissances* [Rapport de recherche], Collège Dawson.

UNE COLLABORATION DE :



Les rapports de recherche ont été réalisés dans le cadre du Programme de recherche-action sur le numérique en éducation et en enseignement supérieur (PRAN) du ministère de l'Éducation (MEO), géré en partenariat avec le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC).