

# Gestion de la transformation numérique de l'école en tant qu'organisation apprenante selon une recherche-action appréciative

**Regards croisés: transformation numérique de l'école en tant qu'organisation apprenante**

# Plan de présentation

01

## Problématique de recherche

Contexte de transformation de l'école

02

## Cadre conceptuel

Transformation numérique de l'école en tant qu'organisation apprenante

03

## Cadre méthodologique

Recherche-action appréciative

04

## Résultats visés

Plan théorique, praxéologique, méthodologique et politique





# Problématique

Contexte de transformation de l'école

# Problématique

Perspective sociocritique de la transformation numérique en éducation

01

## Contributions du numérique en éducation

(Banoglu, Vanderlinde et Çetin, 2016; Hadjithoma-Garstka, 2011; Wong et Li, 2011)

02

## École apprenante et leadership partagé

(Fullan, 2006; Kools et Stoll, 2016; Senge, 2012)

03

## Transformation systémique de l'école

(Hargreaves, Halasz et Pont, 2007; Kools et Stoll, 2016; Law, Yuen et Fox, 2011; Lee, Hung et Teh, 2016; Toh, Jamaludin, Hung et Chua, 2014).

04

(Caldwell, 2012; Egmir et Yoruk, 2013; Law et al., 2011; Liljenberg, 2015; Radivojevic, 2010).

# Problématique

Transformation numérique et systémique de l'école

01

## Développer de nouvelles compétences numériques

(Banoglu, Vanderlinde et Çetin, 2016; Hadjithoma-Garstka, 2011; Wong et Li, 2011)

02

## Défis de l'innovation pédagogique

(Karsenti et Collin, 2012; Peña-López, 2016).

03

## Transformation systémique de l'école

(Hargreaves, Halasz et Pont, 2007; Kools et Stoll, 2016; Law, Yuen et Fox, 2011; Lee, Hung et Teh, 2016; Toh, Jamaludin, Hung et Chua, 2014).

04

## École apprenante et leadership partagé

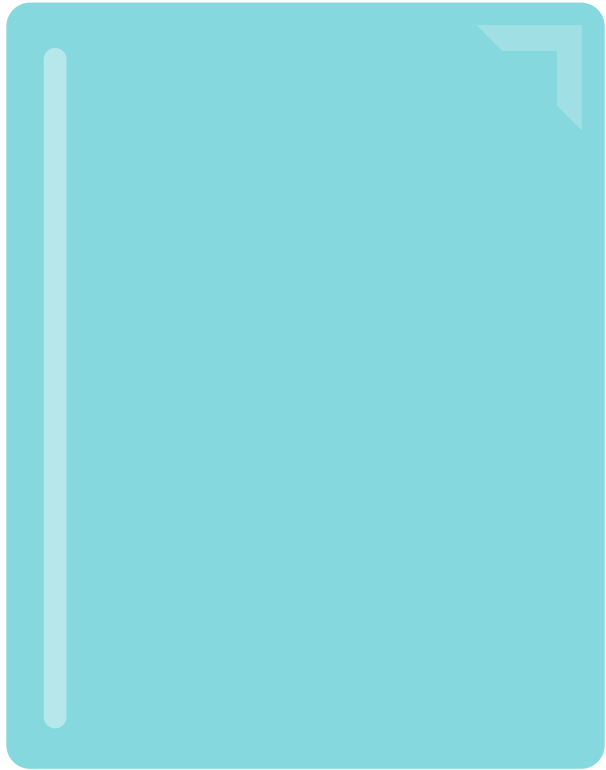
(Fullan, 2006; Kools et Stoll, 2016; Senge, 2012)

(Caldwell, 2012; Egmir et Yoruk, 2013; Law et al., 2011; Liljenberg, 2015; Radivojevic, 2010).

# Défis de la transformation numérique

**Pourquoi l'innovation pédagogique centrée sur le développement des compétences tarde tant à se concrétiser?**





# Transformation numérique de l'école

Conditions essentielles (ISTE, 2009)

- Adapter les politiques éducatives et les programmes scolaires
- Instaurer des politiques de soutien au niveau national, régional et local
- Effectuer un contrôle et une évaluation continue des effets du numérique sur l'apprentissage et le développement des pratiques
- Engager toutes les parties prenantes pour soutenir et financer l'implantation numérique
- Mettre en œuvre un Plan d'action numérique

- Créer une vision partagée du numérique
- Autonomiser et développer la capacité d'agir des leaders de changement
- Se doter d'un plan systémique de mise en œuvre du numérique
- Prévoir un financement régulier et adéquat

- Assurer un accès équitable au numérique
- Développer les pratiques efficaces et efficientes du numérique
- Offrir une formation professionnelle continue
- Assurer une assistance technique de qualité

**Centrer l'implantation numérique sur l'apprentissage des élèves**



# École en tant qu'organisation apprenante (ÉOA)

Dépend d'une **culture d'apprentissage** qui promeut le développement continu des capacités des individus, des équipes et de l'organisation  
(Senge, 2012)

Requiert une **vision partagée** et des **objectifs communs** permettant d'impliquer activement les participants dans les prises de décision quant aux moyens à mettre en œuvre pour y parvenir  
(Collins, 2016; Liljenberg, 2015)

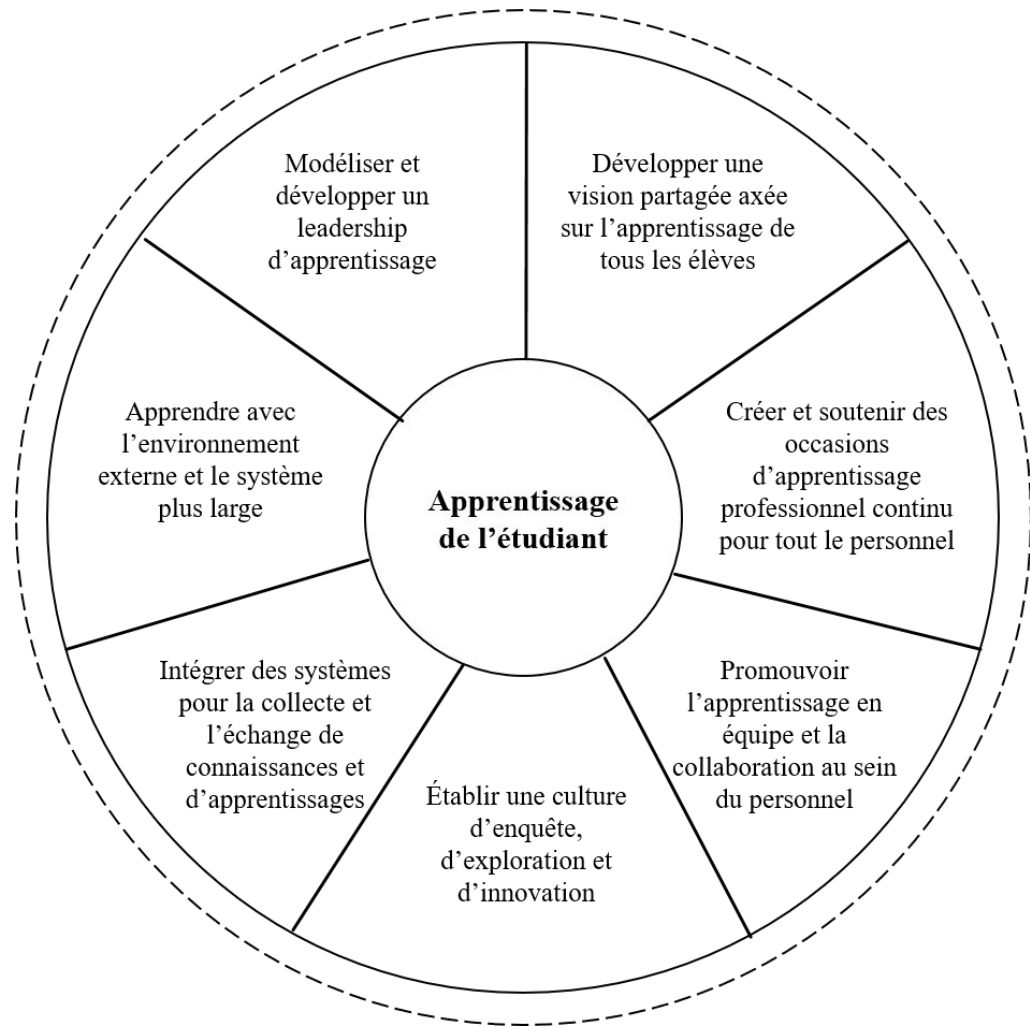
Possède les caractéristiques ou les mécanismes d'**apprentissage continu** pour répondre à ses besoins en constante évolution, tant sur le plan individuel, collectif que sur le plan organisationnel  
(Ali, Abdulhamed et Aljamoudi, 2015; Senge, 2012).



## 2. Cadre conceptuel

Transformation numérique et école en tant qu'organisation apprenante (ÉOA)

**École en tant  
qu'organisation  
apprenante  
(ÉOA)  
(Stoll et Kools, 2017)**



# Objectifs de recherche

1. Comparer les **dimensions** de l'école apprenante au début et à la fin de la recherche.

2. Comprendre les **étapes** du processus de transformation numérique vers l'ÉOA, ses **facteurs de succès** (leviers) et ses **obstacles** (freins).

3. Comprendre les facteurs qui influencent la **mobilisation** et le **développement des capacités** des membres de l'équipe-école pendant le processus de transformation numérique de l'ÉOA.



**Transformation  
numérique de l'  
école**

Mettre en œuvre une  
démarche de  
transformation  
numérique de l'école  
vers le modèle ÉOA.



# 3. Cadre méthodologique

Recherche-action appréciative

# Recherche-action appréciative

(Watkins et Cooperrider, 2000)



**Axer le changement sur le positif et les possibilités**

(Watkins et Cooperrider, 2000)



**Mobiliser et partager le leadership**

(Bushe et Kassam, 2005)



**Favoriser un dialogue critique**

(Bushe et Kassam, 2005; Watkins et Cooperrider, 2000)



**Créer une vision de transformation hybride (ascendante vs descendante)**

(Cooperrider et Srivastva, 1987; Stavros, Godwin et Cooperrider, 2016).

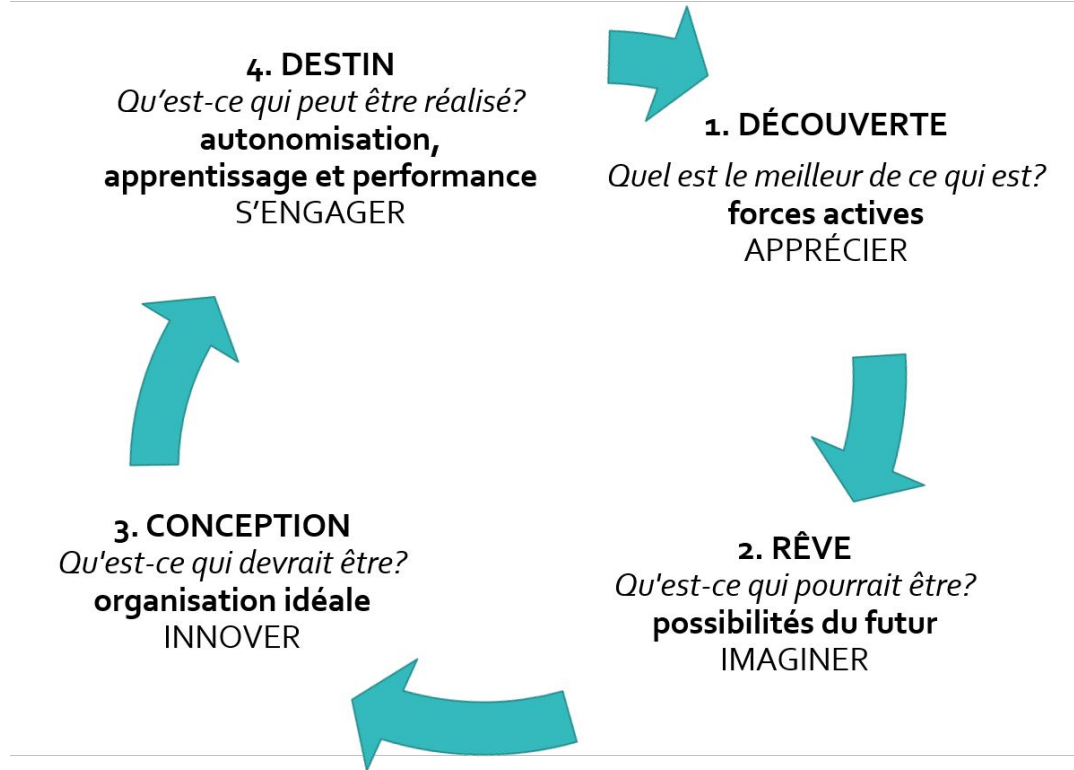


**Développer une culture partagée et ouverte**

(Black, Burrello et Mann, 2017; Calabrese, 2015; Miller, 2011)

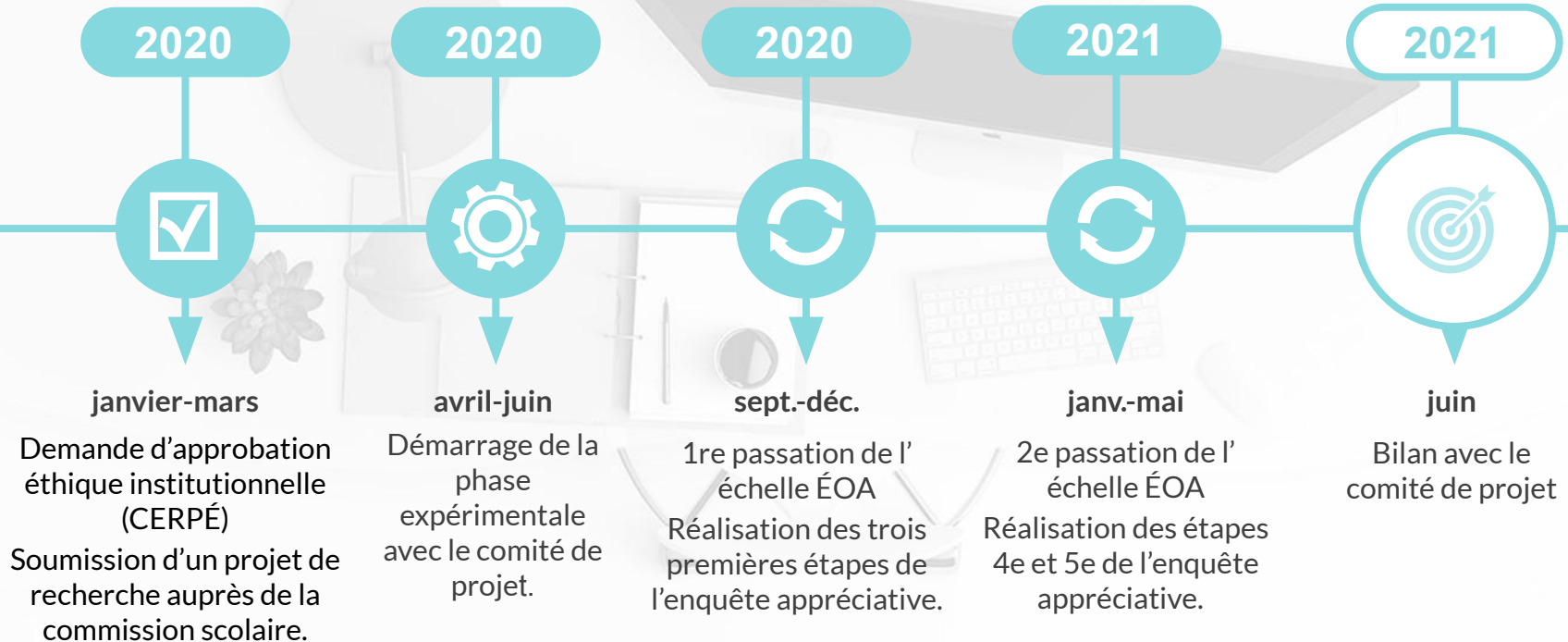
# Recherche-action appréciative

Étapes d'un cycle itératif



# Collecte des données

quantitatives (SPSS) et qualitatives (NVivo)







# 4. Résultats anticipés et retombées

Plan scientifique et praxéologique

# Résultats anticipés

et retombées possibles



## Théorique

Mieux comprendre le processus de transformation numérique vers l'ÉOA



## Méthodologique

Expérimenter une approche innovante de transformation organisationnelle (recherche-action appréciative)



## Praxéologique

Comprendre les nouvelles pratiques de gestion et les compétences de gestion de la direction d'établissement d'enseignement

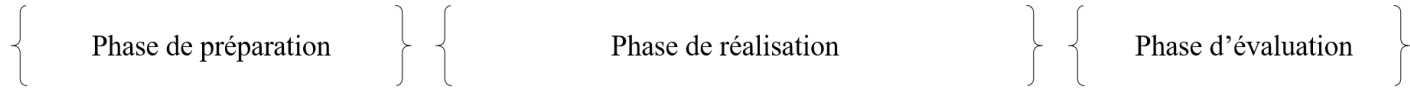


## Politique

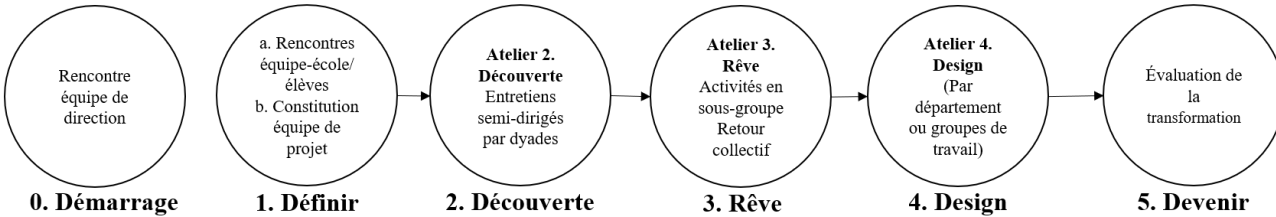
Mise en oeuvre de la transformation numérique de l'école selon une approche critique

# Collecte de données

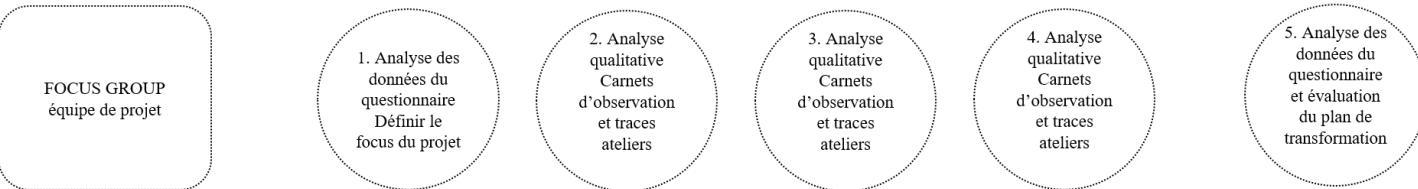
Questionnaire, entretiens semi-directifs, journal du chercheur et documentation



**Collecte et analyse des données qualitatives du contexte institutionnel:** Documentation de l'établissement (ex. projet éducatif, plan de transformation, etc.)



**Collecte et analyse des données qualitatives:** Contexte, facteurs, processus et retombées  
journal de bord (chercheur), traces des ateliers (carnet d'observations), focus group (équipe de projet)



**Collecte et analyse des données quantitatives:** Dimensions de l'école apprenante (Kools *et al.*, 2018)



# Références

- Ali, M. M., Abdulhamed, K. R. et Aljamoudi, S. S. (2015). The Dimensions of the Learning Organization in Omani School From Employees Point of View. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(11).
- Banoğlu, K., Vanderlinde, R. et Çetin, M. (2016). Investigation of principals' technology leadership profiles in the context of schools' Learning organization culture and ICT infrastructure: F@tih project schools vs. the others. *Egitim ve Bilim*, 41(188), 83-98.
- Beaudoin, J., Gaudreault-Perron, J., Laferrrière, T., Hamel, M.-D. et Saint-Pierre, E. (2014). Usages du numérique dans les écoles québécoises: L'apport des technologies et des ressources numériques à l'enseignement et à l'apprentissage. Consulté à l'adresse [http://www.cefr.io.qc.ca/media/uploader/Revue\\_des\\_ecrits.pdf](http://www.cefr.io.qc.ca/media/uploader/Revue_des_ecrits.pdf)
- Black, W. R., Burrello, L. C. et Mann, J. L. (2017). A New Framework for Leadership Preparation: Appreciative Organizing in Education. *NASSP Bulletin*, 101(1), 50-71.
- Bushe, G. R. et Kassam, A. F. (2005). When Is Appreciative Inquiry Transformational? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181.
- Bushe, G. R. et Paranjpey, N. (2015). Comparing the Generativity of Problem Solving and Appreciative Inquiry: A Field Experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 309-335.
- Brown, N. and Littrich, J. (2008). Using a Cross-Institutional Collaborative Model to Deliver a National Roundtable Conference on Assessment: A Case Study. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 5(1), 1-20.
- Calabrese, R. (2015). A collaboration of school administrators and a university faculty to advance school administrator practices using appreciative inquiry. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 213-221.
- Calabrese, R., Friesen, S. et Burkhalter, K. (2010). Using appreciative inquiry to create a sustainable rural school district and community. *International Journal of Educational Management*, 24(3), 250-265.
- Caldwell, R. (2012). Leadership and Learning: A Critical Reexamination of Senge's Learning Organization. *Systemic Practice and Action Research*, 25(1), 39-55.
- Carpentier, A. (2012). Les approches et les stratégies gouvernementales de mise en œuvre des politiques éducatives. *Éducation et francophonie*, (1). Collin, S. (2019). Les approches critiques du numérique en éducation: une structuration en cours. Dans 6e Colloque international en éducation. Montréal, QC: Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante (CRIFPE).
- Collin, S. et Karsenti, T. (2012). Les TIC en éducation : ni panacée ni supercherie. *Québec Français*, 166, 70-71.
- Cooperrider, D. et Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1(1), 129-169.
- Dede, C. (2010). Comparing frameworks for 21st century skills. Dans *21st Century Skills: Rethinking how students learn* (p. 51-76).

# Références

- Downes, T., Fluck, A., Gibbons, P., Leonard, R., Matthews, C., Oliver, R., ... Williams, M. (2001). Making better connections. Canberra. Consulté à l'adresse <https://pdfs.semanticscholar.org/f4af/8bca64cc49f501023a668cd1ad704873b0a3.pdf>
- Egmir, E. et Yoruk, S. (2013). The Effectiveness Level of School Administrator's Coaching Characteristic on School's Being Learning Organization. *Mevlana International Journal of Education (MIJE)*, 3(1), 120-133.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, G. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives (3e éd.)*. Montréal, QC: Chenelière éducation.
- Fullan, M. (2006). The future of educational change: system thinkers in action. *Journal of Educational Change*, 7(3), 113-122.
- Guay, M.-H. et Prud'homme, L. (2011). La recherche-action. Dans Thierry Karsenti et L. Savoie-Zajc (Éd.), *La recherche en éducation: étapes et approches (3e éd., p. 183-211)*. Saint-Laurent: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Hadjithoma-Garstka, C. (2011). The role of the principal's leadership style in the implementation of ICT policy. *British Journal of Educational Technology*, 42(2), 311-326.
- Hargreaves, A., Halasz, G. et Pont, B. (2007). *School leadership for systemic improvement in Finland*. Paris: OECD Publishing.
- Kampylis, P., Law, N. et Punie, Y. (2013). *ICT-enabled innovation for learning in Europe and Asia. Exploring conditions for sustainability, scalability and impact at system level*. Seville: European Commission.
- Kools, M. et Stoll, L. (2016). What Makes a School a Learning Organisation? *OECD Education Working Papers*, (137), 1-89.
- Kools, M., Pont, B., Gouédard, P., Rodriguez, T., Stoll, L. et George, B. (2018). *Implementing education policies: Developing schools as learning organisations in Wales*. Paris: OECD Publishing.
- Law, N., Yuen, A. et Fox, R. (2011). *Educational Innovations Beyond Technology: Nurturing Leadership and Establishing Learning Organizations*. (S. S. & B. Media, Éd.), Springer International Handbooks of Education. New York Dordrecht Heidelberg London.
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. (3e édition). Québec: Guérin éditeur.
- Lee, S. S., Hung, D. et Teh, L. W. (2016). An ecological view of conceptualising change in the Singapore Education System. *Educational Research for Policy and Practice*, 15(1), 55-70.

# Références

- Liljenberg, M. (2015). Distributing leadership to establish developing and learning school organisations in the Swedish context. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(1), 152-170.
- Miller, D. W. (2011). *The power of appreciative inquiry: Discovering the latent potential of an urban high school*. (Thèse de doctorat). The Ohio State University.
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. (2018). *Plan d'action du numérique*. Québec: gouvernement du Québec. Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. (2019). *Cadre de référence de la compétence numérique*. Québec: gouvernement du Québec.
- OECD. (2015). *Schooling Redesigned*. Paris: OECD Publishing.
- Peña-López, I. (2016). *Innovating Education and Educating for Innovation - The power of digital technologies and skills*. Educational Research and Innovation. Paris: OECD Publishing.
- Radojevic, N. (2010). The principal's Role in the finnish schools. *Metodički obzori*, 9(5), 151-169. Senge, P. M. (2012). *Creating schools for the future, not the past for all students*. *Leader to Leader*, 2012(65), 44-49.
- Sotiriou, S., Riviou, K., Cherouvis, S., Chelioti, E. et Bogner, F. X. (2016). *Introducing Large-Scale Innovation in Schools*. *Journal of Science Education and Technology*, 25(4), 541-549.
- Stoll, L. et Kools, M. (2017). *The school as a learning organisation: a review revisiting and extending a timely concept*. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(1), 2-17.
- Stavros, J. M., Godwin, L. N., & Cooperrider, D. L. (2015). *Appreciative inquiry: Organization development and the strength revolution*. *Practicing organization development: Leading transformation and change*, 96-116.
- Toh, Y. (2016). *Leading sustainable pedagogical reform with technology for student-centred learning: A complexity perspective*. *Journal of Educational Change*, 17(2), 145-169.
- Toh, Y., Jamaludin, A., Hung, W. L. D. et Chua, P. M. H. (2014). *Ecological Leadership: Going Beyond System Leadership for Diffusing School-Based Innovations in the Crucible of Change for 21st Century Learning*. *Asia-Pacific Education Researcher*, 23(4), 835-850.
- Van der Maren, J.-M. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal et de Boeck.
- Vianna, E. et Stetsenko, A. (2014). *Research with a Transformative Activist Agenda: Creating the Future Through Education for Social Change*. *Learning In and Across Contexts: Reimagining Education*, 113(2), 575-602.

# Références

- Watkins, J. M. et Cooperrider, D. (2000). Appreciative Inquiry: A Transformative Paradigm. *OD Practitioner*, 32(January 2000), 1-7.
- Whitney, D. et Cooperrider, D. L. (1998). The Appreciative Inquiry Summit: Overview and applications. *Employment Relations Today*, 25(1), 17-28.
- Whitworth, B. A. et Chiu, J. L. (2015). Professional Development and Teacher Change: The Missing Leadership Link. *Journal of Science Teacher Education*, 26(2), 121-137.
- Wong, E. M. L. et Li, S. C. (2011). Framing ICT implementation in a context of educational change: A structural equation modelling analysis. *Australasian Journal of Educational Technology*, 27(2), 361-379.





# Merci!!

**Nathalie Frigon**, doctorante en sciences de  
l'éducation

[frigon.nathalie.3@uqam.qc.ca](mailto:frigon.nathalie.3@uqam.qc.ca)