



Choisir format de communication A, B ou C :

A	<input type="checkbox"/> Communication orale simple	
	<input type="radio"/> Scientifique	<input checked="" type="checkbox"/> Partage d'expérience ou d'innovation
	Si votre communication fait partie d'un symposium, veuillez en indiquer le titre :	
B	X Symposium : Regards croisés: transformation numérique de l'école en tant qu'organisation apprenante	
	x Court (1h30)	<input type="radio"/> Long (3h00)
C	<input type="checkbox"/> Atelier pratique (main sur les touches)	
	Indiquez le nombre maximum de participants si nécessaire : Indiquez vos besoins technologiques spécifiques si nécessaire :	
Thématique :		
<input type="radio"/> Intelligence artificielle <input type="radio"/> Réalité virtuelle ou augmentée <input type="radio"/> Programmation informatique <input type="radio"/> Jeux sérieux et ludification		
<input type="radio"/> Formation à distance <input checked="" type="checkbox"/> Apprentissage et numérique <input type="radio"/> Formation hybride ou classe inversée <input type="radio"/> <i>Thématique spéciale</i> : Robotique		

Voir page 2 pour texte de résumé



Perspective d'une direction d'établissement d'enseignement : CEA Outremont - laboratoire d'innovation pédagogique et de transformation organisationnelle par le numérique.

Diane Vallée, directrice, Centre d'éducation des adultes Outremont, CSMB diane.vallee@csmb.qc.ca
Nathalie Frigon, doctorante, UQAM nathalie.frigon.3@courrier.uqam.ca

Résumé (obligatoire) :

Au centre d'éducation des adultes d'Outremont, nous œuvrons auprès d'élèves d'âge adulte présentant des profils très diversifiés et ayant besoin d'une assistance personnalisée et soutenue, alors que le mode d'enseignement traditionnel est l'autoapprentissage, nécessitant une grande capacité d'autonomie. Cet enjeu est d'autant plus marqué, que nous sommes à même d'anticiper l'impact de la technologie, notamment l'intelligence artificielle ou l'automatisation des tâches peuvent avoir sur la transformation du monde du travail. De fait, nombre de ces étudiants risquent de ne pas pouvoir occuper des emplois qui nécessitent un moins haut degré de scolarisation, comme ces métiers sont appelés à disparaître dans les prochaines années. Devant cette réalité, nous avons donc amorcé un virage numérique au cours des deux dernières années, de manière à développer la compétence numérique des élèves et de l'équipe-école. Par cette communication, nous vous présentons les stratégies et les moyens mis de l'avant en vue d'opérationnaliser ce projet de transformation numérique, par le soutien de l'équipe-école dans cette transition. D'une part, nous discuterons des moyens mis de l'avant pour développer une culture d'innovation, d'expérimentation, de partage et de collaboration par la mise sur pied d'un laboratoire d'innovation. À la manière d'un architecte, nous travaillons également à faire évoluer la structure et le fonctionnement de notre organisation, pour ainsi accroître nos capacités individuelles et collectives, notamment par un plan de développement professionnel personnalisé. Nous agissons également sur les leviers pouvant transformer l'expérience d'apprentissage de nos élèves, par des développements technopédagogiques, l'expérimentation de projets-pilotes, ainsi que par la veille et diffusion des connaissances.

Références

1. Contexte et problématique

L'une des nouvelles priorités de l'école est de développer la compétence numérique des élèves en situation de travail de manière à bien les préparer pour la suite de leurs cheminements scolaire et professionnel. En ce sens, le premier enjeu organisationnel auquel le CEA Outremont est confronté est l'évolution rapide de sa composition d'élèves au cours des dix dernières années. De fait, on rencontre une grande diversité de profil élèves, ce qui représente donc des besoins d'apprentissage fort variés. Par exemple, la proportion des étudiants de moins de 20 ans est en forte croissance et elle est en très grande majorité allophone. De plus, on connaît un accroissement du nombre d'élèves à besoins particuliers, n'ayant pas



toujours reçu un diagnostic et des mesures d'aide auparavant. La transition entre le secteur jeune vers le secteur de l'éducation des adultes peut également s'avérer difficile, voire même éprouvante pour certains. Par ailleurs, certains adultes sont analphabètes, présentent une déficience intellectuelle ou n'ont pas encore complété leur niveau primaire.

2. Objectifs

Devant la complexité et l'évolution de la clientèle, il n'est pas étonnant de constater une certaine méconnaissance des élèves à besoins particuliers de la part des enseignants de la FGA. Ces derniers n'ont d'ailleurs pas tous reçu une formation initiale leur permettant de répondre à leurs besoins. Par conséquent, cela peut générer chez eux une part d'insécurité ou contribuer à développer un sentiment d'inefficacité personnelle. Cette situation est d'autant plus marquée qu'on se trouve à la fin de l'implantation du nouveau pédagogique, ayant été amorcé il y a 15 ans au secteur jeune. Ce programme comporte une nouvelle vision de l'enseignement et de l'apprentissage, mettant de l'avant une approche par compétence, ainsi que ses nouvelles conceptions de l'évaluation, étant fort différent de l'ancien programme. De surcroît, les enseignants n'ont pas eu accès, pendant l'implantation de la réforme, d'un matériel pédagogique conforme au programme actuel. D'ailleurs, les évaluations ministérielles tardent encore à venir, malgré des dates butoirs de fermeture des cours de l'ancien programme. Pour l'ensemble de ces raisons, un second enjeu organisationnel peut se résumer à la transformation des pratiques pédagogiques des enseignants, devant accompagner ces élèves ayant des besoins fort diversifiés. Pour ce faire, on se trouve confrontés aux perceptions et aux conceptions qui sont parfois divergentes parmi les enseignants. Par exemple, on observe que la formation continue, les approches de différenciation pédagogique et la collaboration ne sont pas des pratiques uniformes ou valorisées de tous. Pour relever ces défis, le CEA Outremont s'est mis le défi de devenir un Pôle d'innovation, c'est-à-dire un laboratoire d'innovation pédagogique et de transformation organisationnelle par le numérique.

3. Modalités de mise en oeuvre: 2017-2019

Le CEA Outremont s'inscrit dans une démarche plus large de transformation organisationnelle qui vise à mettre en place les conditions facilitantes d'implantation du numérique qui s'effectuent à trois niveaux: les individus, les équipes et l'organisation elle-même. Dès l'année scolaire 2017-18, on entreprend la première phase de cette implantation numérique. Notre équipe de direction entreprend une démarche d'accompagnement, étant soutenue d'une conseillère pédagogique à raison d'une journée par semaine. Cette implantation numérique vise à favoriser l'actualisation du nouveau pédagogique, étant alors toujours en cours au secteur adulte. À la rentrée scolaire, un atelier d'échange collectif, avec les membres de l'équipe-école, permet d'identifier leurs besoins et de mettre en perspective leurs perceptions du changement s'étant amorcé par l'implantation du nouveau pédagogique. On constate que l'équipe-école a vraiment à cœur les apprentissages des élèves et se sent préoccupée par l'utilisation des technologies. Les moyens suggérés sont de poursuivre les échanges et la mise en commun des expertises au sein des rencontres départementales, mais également de créer un lieu et un espace d'échange interdépartemental incluant des membres de divers départements. Pour ce faire, une communauté de pratique, étant constituée sur une base volontaire, permet d'explorer des outils collaboratifs de Google éducation, à travers l'espace numérique Classroom.

L'année scolaire suivante, en 2018-19, la conseillère pédagogique est engagée à raison d'une journée par semaine pour soutenir la mise en œuvre d'un plan de formation et d'accompagnement pour l'ensemble du personnel scolaire. D'abord, à la rentrée, on propose à l'équipe-école une activité de mobilisation autour d'un thème rassembleur « Le pouvoir de se transformer ». Reposant sur le bilan des activités de l'année précédente et se projetant vers l'élaboration du nouveau projet éducatif de l'école, la directrice du centre a ainsi amorcé un questionnement autour d'une nouvelle vision de l'éducation et de sa transformation en réfléchissant aux questions suivantes: 1) l'école répond-il adéquatement aux besoins de la société actuelle? 2) avons-nous un pouvoir sur cette transformation? 3) allons-nous rester à la gare ou prendre le train? Une conférence portant sur la transformation de la société et du monde du travail a fait suite à cette réflexion, mettant en relief la nécessité de bien préparer



les adultes, jeunes et moins jeunes, au monde du travail qui est de plus fragmenté et automatisé. Enfin, deux enseignantes du LabInnov ont partagé le fruit de leurs expérimentations en classe avec Google éducation. L'une des expérimentations s'est vécue avec des élèves ayant une déficience intellectuelle et l'autre en francisation.

Un laboratoire d'innovation est par la suite créé, le LabInnov, de concert avec les membres de la communauté de pratique formée l'année précédente. Ce laboratoire vise à soutenir le leadership des enseignants en tant qu'agents multiplicateurs dans l'implantation du numérique. Après la première année d'expérimentation, on peut regrouper en trois grands axes les activités du LabInnov: 1) la formation et l'accompagnement des enseignants, 2) le développement de scénarios technopédagogiques, 3) la communication interne, le réseautage et la diffusion externe à travers les congrès et les colloques spécialisés en technopédagogie. De manière émergente et naturelle, les agents multiplicateurs assument le leadership autour de l'un ou l'autre de ces pôles. De plus, de nouvelles communautés de pratiques disciplinaires commencent à émerger en francisation, en français, en anglais, en formation de base et en déficience intellectuelle. En parallèle, des activités de sensibilisation et d'échanges sont réalisées avec l'ensemble des membres de l'équipe-école.

Un autre projet d'envergure de la seconde année de la transformation numérique a été le développement du projet éducatif, qui fait l'objet d'un chantier, par un comité composé de représentants des parties prenantes (membres de la direction, professionnels, enseignants, élèves). Se déroulant sur une période de six mois, les rencontres mensuelles ont permis d'analyser le contexte interne et externe du centre, mais également de cibler ses enjeux, ses orientations et ses objectifs. Le projet éducatif s'inscrit dans les orientations ministérielles, notamment l'inclusion et la réussite éducative de toutes les personnes. Dans son plan d'engagement vers la réussite (PVER), la CSMB vise, pour sa part, à promouvoir des parcours diversifiés à la formation générale des adultes, des parents et des intervenants externes. De plus, elle poursuit l'objectif d'assurer une transition harmonieuse entre les établissements scolaires et les secteurs d'enseignement pour les élèves à besoins particuliers. Enfin, la CSMB souhaite optimiser l'organisation et l'offre de services spécialisés pour les élèves handicapés, en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage. S'inscrivant dans ces orientations ministérielles et celles de la commission scolaire, le CEA Outremont vise à assurer un accompagnement individualisé pour la réussite des élèves ayant des besoins particuliers et une transition harmonieuse des élèves entre les divers partenaires à l'intérieur et à l'extérieur du centre.

Pour répondre à ces enjeux, le projet vise à consolider et à développer les pratiques pédagogiques axées sur la différenciation pédagogique et de pratiques collaboratives avec les autres membres responsables de la mise en oeuvre d'un modèle de réponse à l'intervention (RAI). Enfin, le CEA Outremont fait la promotion d'un milieu de vie inclusif, ouvert sur le monde et sur l'avenir, notamment par le développement de la compétence numérique de tous les acteurs scolaires et le soutien d'innovations technopédagogiques et organisationnelles. La préparation des élèves au marché du travail dans un monde numérique est donc essentielle à la réflexion collective. Les principaux axes de développement organisationnel du Centre d'éducation des adultes d'Outremont s'articulent autour de l'optimisation du potentiel du numérique en vue de : 1) améliorer la structure d'encadrement et le soutien pédagogique; 2) de mettre en oeuvre un modèle de réponse à l'intervention, favorisant le suivi global des élèves, le dépistage des élèves en difficultés et d'intervenir de manière préventive; 3) développer les pratiques pédagogiques axées sur design universel de l'apprentissage, l'enseignement efficace et la collaboration; 4) développer la compétence numérique des élèves en vue de les préparer au marché du travail, soit par leur insertion professionnelle ou par leur cheminement personnel, social et scolaire. En fin d'année scolaire 2018-19, les enseignants intéressés sont invités à soumettre un projet de design de leur classe de rêve, intégrant un aménagement de classe et l'intégration optimale d'outils technologiques.

L'année 2019-20 s'amorce sous le chapeau de la transformation des équipes au sein de l'organisation. Se basant sur les forces et les talents des membres de l'équipe, la conseillère pédagogique entreprend une démarche de coaching et de consolidation d'équipe autour du leadership partagé. Les personnes étant d'abord ciblées sont les membres de l'équipe de professionnels ainsi que l'équipe de direction, puisqu'ils constituent des agents-clés de transformation organisationnelle. L'objectif premier de



ce coaching est de créer une synergie dans la complémentarité des talents et une cohérence des interventions éducatives dans l'exercice d'un leadership partagé. De plus, les enseignants sont invités à élaborer leur plan de développement professionnel personnalisé. Ainsi, le Labinnov vise à offrir divers dispositifs de développement professionnel en fonction des grandes orientations du projet éducatif (différenciation pédagogique et élèves EBP, approches collaboratives, codage, optimisation des outils numériques de gestion pédagogique). Parmi ces dispositifs, il y aura des formations technopédagogiques, des midis-causeries, du mentorat et coenseignement, des ateliers pratiques de design pédagogique, des conférences, autoformation en ligne. À cela s'ajoutera la création d'un site Internet et la diffusion sur les médias sociaux, visant à faciliter la collaboration professionnelle.

3-Retombées et transfert

Lors de la première année d'implantation, la création d'une cellule d'innovation, le LabInnov, a permis de miser sur l'aide de six enseignants innovateurs et les adoptants précoces (Rogers, 1995). Cela a facilité l'exploration et l'expérimentation de stratégies et de moyens permettant de développer une approche pédagogique collaborative numérique, et ce, à partir du contexte de classe bien particulier de chaque enseignant (anglais, français, francisation, alphabétisation et déficience intellectuelle). Ce laboratoire d'innovation a permis de créer une équipe d'enseignants experts au sein du centre. Certains enseignants ont participé à la formation et à l'accompagnement de leurs collègues. Une autre enseignante a accompagné son équipe dans le développement de classes en ligne pour chaque niveau enseigné au sein du département, ainsi que d'un site Internet commun. D'autres enseignants ont participé à des colloques et ont présenté des ateliers technopédagogiques. Du point de vue de la transformation organisationnelle, la directrice a été de créer un nouvel environnement d'apprentissage créatif, technologique et interactif dès la fin de l'année scolaire. Elle visait ainsi favoriser les échanges autour de ces expérimentations dans un nouvel espace d'apprentissage multimédia et interactif. Pour ce faire, une démarche de co-design a été réalisée avec certains élèves du centre et des membres du personnel, en vue d'imaginer et de faire la conception de cet espace, de concert avec une équipe de designers. Cet espace, le local 108, a été conçu et aménagé de manière flexible, pour s'adapter aux diverses activités pédagogiques, sociales et communautaires y prenant place.

Au terme de la deuxième année d'expérimentation, on constate d'une part que l'aménagement du Local 108 a favorisé la mise en œuvre de projets numériques et interactifs qui ont stimulé leur créativité des élèves. Par exemple, on favorise des projets entrepreneuriaux, des événements qui présentent les talents comme le slam, la musique, les arts de la scène, le chant, etc.). Ces projets ont offert aux étudiants une occasion unique d'apprendre à se connaître et à s'entreprendre, tout en développant un sentiment d'appartenance à leur milieu. D'autre part, le LabInnov permet d'expérimenter et de développer de nouvelles approches pédagogiques en partant des enseignants innovateurs et des adoptants précoces. Pour favoriser le transfert d'expertises auprès des collègues, et donc la diffusion des innovations, ces enseignants experts accompagnent et soutiennent leurs collègues au sein des différents départements, par la formation et le développement de matériel pédagogique.

Pour ce qui est des retombées, on observe une plus grande autonomisation des élèves, des enseignants et des équipes de travail et l'intégration progressive d'un mode de gestion participatif et une vision de leadership partagé. Les enseignants et les élèves « experts » deviennent des vecteurs de changement. Ainsi, le numérique semble pouvoir constituer un levier de soutien pour faciliter le transfert d'expertise, la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe-école. Pour sa part, le rôle de l'équipe de direction est de développer une culture d'innovation et de collaboration. Elle fournit également le soutien organisationnel nécessaire à l'émergence et à la mise en œuvre de nouvelles pratiques d'enseignement et d'apprentissage.

Pour l'année scolaire en cours, l'ouverture sur la communauté externe, notamment le milieu professionnel et universitaire, de même que la collaboration entre les divers centres d'éducation des adultes de la commission scolaire sont envisagées, en vue



de faciliter le transfert d'expertise, répondre aux besoins du plus grand nombre et assurer la pérennité du projet d'éducation aux adultes. Ainsi, nous souhaitons leur donner accès au meilleur de leurs ressources personnelles et avoir la confiance de prospérer, de contribuer et de faire partie intégrante de transformation de la société.