

Adopter une culture d'innovation pour faire l'Éducation autrement

Témoignage d'un directeur d'école

Roberto Gauvin and Lauriane Blouin

Volume 5, Number 2, Winter 2022

Faire le point sur les compétences du 21e siècle

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1085805ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/rhe.v5i2.1274>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des sciences de l'éducation

ISSN

2371-5669 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Gauvin, R. & Blouin, L. (2022). Adopter une culture d'innovation pour faire l'Éducation autrement : témoignage d'un directeur d'école. *Revue hybride de l'éducation*, 5(2), 155–169. <https://doi.org/10.1522/rhe.v5i2.1274>

Article abstract

Cet article met de l'avant l'apport d'un directeur d'école concernant la mise en place de pratiques d'innovation en milieu scolaire. Ce témoignage recense les rôles et les responsabilités inhérentes à une direction d'école et les raisons pour adopter une posture d'innovation. Les avantages et les défis ainsi que des conseils pour les acteurs du milieu sont offerts afin de soutenir le développement des compétences du 21e siècle.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Témoignage d'un directeur d'école

Adopter une culture d'innovation pour faire l'Éducation autrement

Auteurs

Roberto Gauvin, ancien directeur d'école au Centre d'apprentissage du Haut-Madawaska, consultant en éducation chez Édunovis, Canada,
roberto.gauvin@gmail.com

Lauriane Blouin, Université du Québec à Chicoutimi, Centre de services scolaire de la Jonquière, Canada,
lauriane.blouin@csjonquiere.qc.ca



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Résumé

Cet article met de l'avant l'apport d'un directeur d'école concernant la mise en place de pratiques d'innovation en milieu scolaire. Ce témoignage¹ recense les rôles et les responsabilités inhérentes à une direction d'école et les raisons pour adopter une posture d'innovation. Les avantages et les défis ainsi que des conseils pour les acteurs du milieu sont offerts afin de soutenir le développement des compétences du 21^e siècle.

Mots-clés : leadership ; innovation ; pédagogie ; technologies ; technopédagogies ; compétences du 21^e siècle ; direction scolaire

¹ Cet article a été rédigé par les deux auteurs à la suite d'une entrevue avec Roberto Gauvin. Pour cette raison, nous utiliserons le pronom « il » pour rapporter les propos de ce dernier.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Mise en contexte

Les réalités à l'ère du numérique exigent le déploiement de compétences complémentaires à celles qui sont déjà à développer dans le cursus scolaire des élèves. Les compétences du 21^e siècle reposent sur un consensus mondial qui concerne la nature des compétences que les jeunes d'aujourd'hui doivent posséder afin de fonctionner dans un environnement de mondialisation et de changements technologiques (C21 Canada, 2012 ; Gouvernement de l'Ontario, 2016 ; Milton, 2015 ; Voogt et Pareja Roblin, 2012). Parmi les acteurs clés du développement de ces compétences, les acteurs des milieux scolaires détiennent une grande responsabilité dans la formation des citoyens de demain. Comment répondre aux objectifs de formation liés aux compétences du 21^e siècle ?

Le témoignage d'un ancien directeur d'école servira à expliquer l'importance d'offrir un contexte d'enseignement basé sur l'innovation, la créativité, l'entrepreneuriat et les outils numériques, pour répondre aux nouvelles exigences de formation. Retraité depuis peu, Roberto Gauvin, enseignant de formation, a occupé pendant 18 années un poste de direction dans une école en milieu minoritaire francophone au Nouveau-Brunswick. Il a passé la majeure partie de sa carrière de direction au Centre d'apprentissage du Haut-Madawaska (CAHM), dans la petite localité de Clair au Nouveau-Brunswick. Cette école en milieu rural, créée en 1997, accueille aujourd'hui environ 200 élèves de la maternelle à la 8^e année. À la création du CAHM, les attentes de la communauté, des parents, des élèves et du district furent élevées ; le centre devait se démarquer et inspirer confiance. Avant l'entrée en poste de Roberto Gauvin, le CAHM proposait plusieurs pistes pédagogiques intéressantes, notamment par l'utilisation des ordinateurs. C'est principalement avec l'arrivée de M. Gauvin, qui s'est joint à l'équipe-école en 2000, que l'école a connu un nouveau souffle technopédagogique, notamment dans le cadre du programme fédéral « RESCOL à la source ». En 2004, le CAHM a ensuite été choisi pour faire partie d'une recherche-action sur l'utilisation des ordinateurs portables en classe. Sur le plan personnel, le rôle de M. Gauvin a été souligné par plusieurs prix : l'*Enseignant de l'année* (2018) décerné par l'Association des enseignants et enseignantes francophones du Nouveau-Brunswick, le *Prix international de la Fondation Paul Guérin-Lajoie* pour son leadership d'avant-garde au CAHM, le *Certificat de reconnaissance et de mérite pour la distinction de directeur innovant* reconnu par les parents d'élèves du CAHM, le *prix de l'Enseignant innovant de Microsoft* (2008), et le *prix du Héros communautaire en technologie de l'information (TI)* d'Industrie Canada (2002). M. Gauvin s'est lui-même donné comme mandat d'amener l'école plus loin et d'offrir un style de gestion différent, avec une culture organisationnelle basée sur la collaboration. Ce leitmotiv a permis de gagner la confiance de la communauté et des enseignants et de faire de son école un phare au sein du réseau scolaire de l'est du Canada. Au début des années 2000, la table était mise pour offrir une école renouvelée, pour faire les choses autrement



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

et pour porter l'utilisation des technologies et le développement de compétences essentielles à un autre niveau.

Le rôle du directeur d'école : la métaphore du jardinier

En discutant avec Roberto Gauvin sur le rôle d'une direction d'école, une dichotomie est apparue : il y a ce que l'on s'attend traditionnellement d'une direction d'école et il y a ce qu'une direction peut faire et offrir. En entrevue, M. Gauvin a d'abord discuté des différentes fonctions administratives qui relèvent d'un directeur d'école, tel que s'assurer de la livraison du programme d'études aux élèves, la gestion physique de l'école, la relation avec les parents, le suivi avec les élèves et les enseignants, etc. Même si ces responsabilités sont importantes au bon fonctionnement d'un établissement scolaire, M. Gauvin a surtout vu son rôle comme celui d'un facilitateur : « Pour moi, mon travail à la direction aura toujours été de créer un milieu propice à l'apprentissage des élèves, de tous les élèves ». Il a avoué ne pas se voir comme un directeur d'école, mais comme un enseignant qui soutient et qui aide les autres enseignants à faire leur travail dans le meilleur environnement possible.

À l'image du jardinier qui souhaite offrir les meilleures conditions pour la croissance de sa future récolte — suffisamment d'eau, heures d'ensoleillement en quantité, terreau toujours fertile —, M. Gauvin croit qu'il est du devoir de la direction d'école de fournir les éléments de base afin que les enseignants puissent offrir un enseignement de qualité et que les élèves puissent apprendre. Parmi ces éléments, il y a l'accès aux ressources pour innover, le développement d'une culture organisationnelle où la confiance règne et la mise en place d'un milieu de vie propice aux apprentissages. M. Gauvin ajoute qu'il s'assurait « de fournir les conditions favorables autant pour les enseignants que pour les élèves. Si un enseignant disait manquer de matériel ou de soutien, mon travail était d'aller chercher ce qui lui manquait ». Sans parler encore d'innovation technologique, la vision de Roberto Gauvin concernant son rôle de directeur a ouvert la porte à un enseignement différencié permettant ainsi de développer les talents et le plein potentiel de chacun. En général, les programmes de formation indiquent aux enseignants ce qu'ils doivent enseigner (contenu), mais pas comment ceux-ci doivent le faire. Cette marge de manœuvre pouvait être considérée par certaines personnes comme une faille aux programmes, mais pour M. Gauvin, cela permettait d'ouvrir la porte à la professionnalisation, à l'innovation et à la prise de risques dans un milieu de travail inclusif et sécuritaire.

Savoir adopter une posture d'innovation à l'école

Une culture basée sur l'innovation demande une prise de risques et une certaine perte de contrôle de la part des acteurs des milieux scolaires. Faire les choses autrement peut faire peur lorsque l'on fait les



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

choses de la même façon depuis des années. Selon M. Gauvin, innover en contexte scolaire est sa façon de s'assurer que les élèves reçoivent un enseignement qui les encourage à réfléchir sur leur avenir et sur leur projet de vie-carrière. Cette façon de faire est possible lorsque le projet éducatif de l'école vise l'émancipation des jeunes, leur épanouissement et le déploiement de leurs talents, de leurs nouvelles connaissances, mais surtout, de leurs compétences. Il importe aussi de toujours favoriser un contexte qui a du sens pour eux.

Or, pour y arriver, cela demande un fort lien de confiance entre le personnel scolaire et la direction. Les enseignants doivent se sentir à leur aise d'essayer de nouvelles choses et de se tromper. La façon dont la direction accueille les erreurs et les problèmes vécus par les enseignants peut faire toute la différence entre un enseignant qui innovera ou non. En ce sens, M. Gauvin invitait les enseignants à utiliser de nouveaux outils et de nouvelles ressources numériques, en étant présent afin de leur venir en aide et de les soutenir advenant une difficulté ou un bogue. Il mentionne que bien souvent, lorsque les enseignants se heurtaient à un problème, les solutions étaient plutôt accessibles : « ça peut être simple, comme payer une journée de suppléance à l'enseignant afin qu'il passe la journée avec un enseignant plus expérimenté avec un outil technologique ». Une telle collaboration dans une école qui se veut innovante est nécessaire à son bon fonctionnement, et ce, même si tous les enseignants ne sont pas rendus au même niveau de maîtrise des outils numériques. M. Gauvin a aussi mentionné que son rôle était de « bousculer les idées, mais pas les gens ».

En début d'année, tout en respectant le rythme d'apprentissage de chaque enseignant, il demandait à l'équipe-école de choisir pour l'année scolaire à venir un objectif personnel à mettre en place et à atteindre par rapport à l'enseignement et par rapport aux technologies. Cette méthode faisait partie du plan de croissance professionnelle de l'enseignant implantée au Nouveau-Brunswick et M. Gauvin y a ajouté la dimension technologique. Ce que M. Gauvin appréciait de cette démarche : les gens se donnaient un défi personnel et le faisaient pour eux et non pour plaire à la direction. De cette manière, il est possible d'espérer que les nouveaux apprentissages fassent partie chez les enseignants de leurs pratiques sur le long terme et de façon autonome. En encourageant l'innovation au sein du personnel de l'école, Roberto Gauvin s'appuyait sur la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985) et la théorie du choix (Glasser, 1984) qui l'amènent à croire que l'on ne peut pas forcer les gens à faire des choses si ce n'est pas important et signifiant pour eux.

Est-ce que l'innovation est à la portée de tous ? Roberto Gauvin a rapidement répondu que « tout le monde peut innover et que l'être humain est fait pour innover, pour s'adapter ». Certes, mais dans n'importe quel milieu, il y a des gens qui veulent oser et d'autres non. Généralement, la



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

première intégration d'une nouvelle technologie est l'affaire d'une personne ou d'un petit groupe de personnes à l'intérieur d'une école, passionnées de la technopédagogie. Ceux-ci sont souvent à la recherche de nouvelles façons d'intéresser les élèves et de les motiver en regard de leurs apprentissages. C'est avec ces personnes que commence le mouvement d'innovation, en favorisant de petites réussites du point de vue de la mise en place de nouveaux outils. Ensuite, grâce à la création de cette petite vague positive, d'autres personnes — quoique plus sceptiques — se grefferont au mouvement ; il restera toujours quelques résistants ou retardataires avec qui M. Gauvin convenait de l'entente suivante : « De mon côté, je respecte que la personne ne veut pas le faire, mais je demande de ne pas empêcher les autres de le faire pour ne pas nuire au mouvement d'innovation existant ».

Le CAHM est considéré aux yeux de Roberto Gauvin comme un immense laboratoire qui permettait l'innovation, le déploiement de compétences, la prise de risques et le développement des personnes qui s'y trouvaient. En ce sens, le CAHM est la seule école francophone des Maritimes à avoir joint les rangs du projet de Réseau des écoles innovatrices d'Industrie Canada. De plus, le CAHM a récolté des mentions et de la reconnaissance telles que le prix *Éducation en Francophonie internationale Canada–Nouveau-Brunswick* pour le projet Acadiepédia (2018), le *Certificat de reconnaissance pour l'innovation* de l'organisme Labo Créatifs pour le projet Haccès et la *Reconnaissance École Quazar* de l'Organisation internationale des écoles communautaires entrepreneuriales conscientes (OIECEC).

L'innovation un levier pour les jeunes vers les compétences du 21^e siècle

L'objectif derrière l'utilisation de stratégies novatrices est de bien outiller les jeunes face aux différents problèmes qu'ils pourront rencontrer dans un monde de plus en plus branché et compétitif. M. Gauvin pose cependant la question : « Si l'école ne prépare pas les élèves à faire face à l'évolution constante des technologies, qui va le faire ? »

Une façon de réagir à l'accélération des technologies autour de nous, selon lui, est de développer l'esprit critique des élèves que ce soit pour déceler les *fakes news* (fausses nouvelles) ou pour employer à bon escient un outil numérique. Pour Roberto Gauvin, l'utilisation des technologies dans le parcours scolaire des élèves est un bon prétexte pour amener les apprentissages à un autre niveau, en s'éloignant de la simple mémorisation de connaissances.

Ça revient à se questionner sur notre définition de c'est quoi apprendre. Si pour quelqu'un apprendre veut dire tout connaître par cœur... la robotique n'est peut-être pas le meilleur moyen pour y arriver ! Je me demande comment un



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

élève peut apprendre la persévérance avec des tests de verbes ?

Or, si les enseignants visent le développement de compétences telles que la confiance en soi, la nétiquette, la pensée critique, la créativité et la responsabilisation, M. Gauvin croit que les technologies peuvent y contribuer fortement.

Ce que le directeur vise en adoptant une posture d'innovation à l'école et en supportant l'intégration du numérique, c'est l'émancipation des jeunes, en leur fournissant des habiletés pour réussir dans un monde en éternel changement, bombardé d'informations de toutes sortes ; c'est d'avoir une conscience environnementale, de contribuer à sa communauté et d'être en mesure d'avoir de l'empathie pour les autres.

En plus du développement de ces compétences, Roberto Gauvin perçoit un avantage à plus court terme pour les élèves : « Les enseignants qui se tournent vers l'utilisation des nouvelles technologies sont souvent à la recherche de moyens pour motiver leurs élèves ». Selon lui, les élèves qui voient un sens dans ce qu'ils apprennent vont vouloir se dépasser et aller au-delà des attentes des enseignants.

Mon expérience avec l'utilisation pédagogique des nouvelles technologies fait en sorte que généralement, les élèves vont au-delà de nos attentes. C'est souvent eux qui en apprennent aux adultes, les élèves sont de plus en plus habiles et certains vont dépasser les enseignants au niveau de la maîtrise d'un outil technologique.

M. Gauvin explique d'ailleurs fièrement que les élèves qui ont fait leur primaire au CAHM ont un haut niveau de maîtrise des technologies et qu'une fois au secondaire, on les dispense de certains cours d'informatique, car ils ont déjà les acquis.

L'entrepreneuriat comme compétence essentielle au 21^e siècle

Intimement liés, l'entrepreneuriat et l'innovation sont indissociables lorsque nous avons une vision de l'éducation comme celle de Roberto Gauvin. Entreprendre demande une part de créativité, de nouveauté et d'esprit d'entreprise, trois éléments primordiaux selon l'ex-directeur du CAHM :

On veut responsabiliser les jeunes face à leurs apprentissages, mais le cadre de l'école traditionnelle ne permet pas cela. Tout est calculé et organisé pour les élèves. Moi je voulais une éducation qui libère, qui forme des futurs citoyens responsables et critiques capables de



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

s'entreprendre. Et que s'il y a un défi, les jeunes sauront quoi faire pour le surmonter, pour aller chercher de l'aide ou comment une recherche sur le sujet pour s'outiller et s'informer.

Pour M. Gauvin, une pédagogie à valeur entrepreneuriale permet aux jeunes de s'engager activement dans la vie scolaire et les retombées sont positives non seulement pour les élèves, mais aussi pour l'école, les enseignants et la communauté. Roberto Gauvin donne l'exemple du colloque annuel « Voir l'éducation autrement ! », organisé depuis 2010 par le CAHM :

on rassemble plus de 350 personnes de différentes provinces et de différents pays qui veulent innover et changer les choses à l'intérieur des murs de l'école, d'autres viennent au colloque pour apprendre comment faire et trouver de nouveaux trucs à essayer en classe.

Automatiquement, l'école, les élèves et la communauté se mettaient en projet autour de cet événement.

Une autre conséquence positive à faire une place à l'entrepreneuriat concerne la qualité de vie scolaire de l'établissement. Sur ce point précis, le CAHM se démarque des autres écoles par la qualité de vie étudiante que l'on y retrouve et par le degré d'engagement des élèves. Par exemple, les initiatives suivantes assurent un milieu de vie stimulant et sécuritaire : le Comité environnement et mieux-être, la présence d'élèves médiateurs pour la résolution de conflits, le projet de prévention de l'intimidation et plusieurs projets entrepreneuriaux chapeautés par le programme ENVOL².

Lorsqu'il est question d'entrepreneuriat, Roberto Gauvin mentionne que les retombées dépassent la cour d'école, car on peut s'entreprendre comme individu, c'est-à-dire se responsabiliser par rapport à ses apprentissages, et pour le bien commun et la collectivité. Généralement,

les jeunes veulent rendre service et retirent une fierté de pouvoir répondre à un besoin de la communauté. Si un service n'est pas accessible dans la localité, on fait réfléchir les élèves à savoir comment ils pourraient faire partie de la solution.

² Programme d'Exploration Novateur avec des Volets Orientant et en Leadership (ENVOL). Ce programme offert au Centre d'apprentissage du Haut-Madawaska permet aux élèves de la maternelle à la 8^e année de développer leurs talents et de s'entreprendre dans différents volets offerts par les membres du personnel et plusieurs bénévoles de la communauté.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Quelques microentreprises ont ainsi vu le jour par l'intermédiaire du programme ENVOL. Par exemple, un petit groupe entrepreneurial a été mis sur pied pour aider les personnes âgées à mieux comprendre et utiliser les appareils numériques. Ces apports à la communauté venaient légitimer la posture d'innovation de l'école et la place des technologies en classe auprès des parents, du district scolaire et de la communauté.

Les éléments facilitant l'innovation en milieu scolaire

Comment faire pour favoriser une culture d'innovation au sein d'une école ? M. Gauvin propose quelques clés ou conseils de différents ordres afin de promouvoir l'innovation en milieu scolaire.

D'abord, en lien avec la culture organisationnelle de l'école, il suggère de « continuer de mettre l'accent sur la formation pédagogique basée sur les récents résultats de recherche et de revoir l'organisation des écoles pour favoriser une approche interdisciplinaire ». Pour se faire, les fonctionnaires du domaine de l'éducation doivent soutenir les directions et les enseignants qui veulent adopter une posture novatrice. Pour lui, il ne serait pas nécessairement bon de reproduire fidèlement le modèle d'innovation par les technologies du CAHM (où il a été directeur d'établissement), car chaque communauté a ses particularités, ses forces, ses différences et ses défis. Une école devrait reconnaître les besoins de son milieu, et innover dans sa gestion afin de répondre à ces besoins et non à ceux du district scolaire ou de la province. Il croit aussi qu'il est plus que formateur pour une organisation scolaire de participer aux recherches collaboratives, car elles s'appuient directement sur les besoins et particularités du milieu.

Ensuite, l'innovation a sa place dans les écoles. Le droit à l'improvisation doit être donné aux enseignants afin de leur permettre d'évaluer et d'ajuster leurs pratiques pédagogiques. Roberto Gauvin avoue que les enseignants qui ont du succès avec l'utilisation des outils technologiques ou de formules pédagogiques innovantes sont ceux qui acceptent de renouveler leurs démarches d'enseignement permettant ainsi aux élèves de transformer leurs démarches d'apprentissage. Roberto Gauvin aborde l'une de ses pratiques de gestion qui concerne l'accès à du nouveau matériel technologique, initiative qui ne peut passer sous silence. M. Gauvin s'est fait un devoir de maximiser les chances de son école de profiter de chaque opportunité qui se présentait et de chaque initiative ministérielle :

Quand un enseignant souhaitait faire une demande de matériel technologique, je leur payais une journée complète de suppléance. Pendant qu'un autre s'occupait des élèves, l'enseignant avait toute la tranquillité et le temps pour remplir les formulaires. Les gens me disaient que je



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

dépensais un montant en suppléance, mais pour moi il s'agissait d'un investissement, car très souvent les enseignants qui faisaient une demande obtenaient entre 1 000 \$ et 3 000 \$ de matériel technologique pour leurs classes.

Le soutien ou « l'art de créer du temps pour les enseignants » est donc l'une des conditions pour faciliter et réussir à innover dans une école. En effet, la direction d'école a bien souvent un rôle déterminant pour y parvenir.

M. Gauvin reconnaît également la nécessité d'élaborer un réseau d'échange avec des gens reconnus pour leur capacité d'innovation. Il est important de pouvoir se « réseauter et de connaître des gens qui veulent eux aussi que les choses changent en éducation. Grâce à eux, je peux rapidement trouver de l'aide et la réponse à mes questions ». Par exemple, l'efficacité de son réseau de contacts a permis à Roberto Gauvin d'instaurer le blogue scolaire, au début des années 2000, grâce à un partenariat avec le bureau du Conseil national recherche du Canada de Moncton et l'expertise du chercheur Sébastien Paquet. Le blogue permettait aux élèves du primaire de publier des textes d'intérêt et des critiques d'articles de journaux. De plus, le CAHM étant hôte du colloque international « Voir l'éducation autrement! », chaque édition permettait la rencontre d'une masse critique d'enseignants francophones du pays et d'ailleurs. Cette communauté d'enseignants novateurs ainsi créée perdurait au-delà de la durée du colloque. En outre, lorsque M. Gauvin aborde l'importance d'un réseau, il accorde une place prépondérante au lien avec les parents et les gens de la localité, car cette collaboration est nécessaire dans une école à visée entrepreneuriale.

Un autre élément facilitant le développement de l'innovation à l'école est lié au sentiment de confiance qui règne entre la direction, les enseignants et les élèves. Parmi les choses qui lui ont rendu service, Roberto Gauvin revient sur le lien de confiance à établir avec les enseignants :

quand les gens se sentent en confiance, ils l'apprécient et ils ont tendance à vouloir s'engager et s'investir dans la vie scolaire. La confiance est importante dans les deux sens, les enseignants savent aussi qu'ils peuvent explorer et se tromper. Je vais être là pour eux et je ne les jugerai pas.

Même chose chez les élèves : pour M. Gauvin, c'est très « payant » de faire confiance aux jeunes, car la majorité souhaite que l'on soit fier d'eux. Ainsi, il a vu des jeunes se responsabiliser et se réguler entre eux. Cela rejoint le désir de M. Gauvin de former des élèves autonomes, créatifs, responsables et qui exercent leur leadership.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Enfin, un dernier point facilitant la culture d'innovation scolaire selon Roberto Gauvin est l'objectif de faire les choses pour le bien des élèves et en vue de leur réussite. L'ancien directeur mentionne que son

élément décisionnel aura toujours été de savoir si c'est bon ou non pour l'élève. Si c'est bon, on y va et sinon, il faut être capable de laisser tomber et de continuer à chercher autre chose de mieux ou de plus efficace.

Chaque action, chaque changement pédagogique doit être réalisé en vertu du bien global, afin de s'assurer que les apprentissages soient porteurs de sens pour les élèves.

Des barrières et des défis à l'innovation en milieu scolaire

Malgré la certitude qu'il faut innover et accorder plus de place aux technologies et aux compétences du 21^e siècle, M. Gauvin est conscient que cela ne se fait pas toujours facilement. C'est pourquoi, dans les prochains paragraphes, il sera question des barrières, des freins et des défis derrière l'organisation d'une école innovante.

Roberto Gauvin a avoué que les contraintes à l'innovation en contexte scolaire se situent à plusieurs niveaux : les districts scolaires ou centres de services scolaires, le ministère, les programmes d'études, l'évaluation, la culture scolaire déjà instaurée, la recherche et le manque de formation.

D'abord, au niveau du district scolaire, du centre de services scolaire du ministère et des programmes, M. Gauvin affirme qu'il y a de nombreuses règles à suivre et de la reddition de comptes. Ces démarches administratives peuvent devenir lourdes. Il y a également les budgets à respecter et les échéanciers. La pression ou l'insécurité des parents par rapport au district peuvent ajouter à la lourdeur de la tâche. Roberto Gauvin ajoute que « les fonctionnaires de l'éducation attendent des réponses rapides et concluantes. Par exemple, ils veulent voir les résultats aux examens ministériels augmenter d'année en année ». Tout cela doit se faire en tenant compte des programmes d'études surchargés et un appel du système au rendement et à la performance. Parfois, M. Gauvin a ressenti de la résistance à différent échelon dans la hiérarchie du système scolaire. Il explique cette résistance, en partie, par la crainte de perdre le contrôle ou le pouvoir conséquemment à tous les changements que le CAHM opérait dans sa façon de faire et de concevoir l'enseignement. On lui a souvent demandé de ralentir le rythme et d'y aller plus graduellement, car les choses allaient bien trop rapidement pour eux.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Un autre frein aux innovations concerne l'accès et la formation au matériel informatique. L'ancien directeur d'école trouve malheureux que « des écoles ayant développé des projets avec l'utilisation d'ordinateurs portables ou tous autres outils informatiques obtenaient peu de soutien pour l'intégration de ces nouveaux outils et que ceux-ci étaient bien souvent usagés, lents et désuets ». Roberto Gauvin dénonce le manque d'encadrement, de formation et de temps de pratique reconnu pour les enseignants de la part du ministère et du district. Il déplore par exemple que les enseignants ne soient pas très encouragés à suivre des formations comme celles offertes au CADRE21³. À son avis, il faudrait donner du temps pendant les journées de formations pédagogiques pour que les enseignants puissent faire les formations de leur choix, selon leurs besoins. Ces formations peuvent avoir un impact jusque dans la salle de classe. Trop souvent, les enseignants sont laissés à eux-mêmes pour utiliser leurs outils à la suite de la formation et les techniciens ne sont pas toujours disponibles le moment venu. Les enseignants ont aussi besoin d'être guidés pour trouver comment intégrer les outils technologiques dans un programme d'étude déjà surchargé et comment mesurer l'efficacité de leurs pratiques pédagogiques. Il faut aussi être patient avec les enseignants et leur laisser la latitude nécessaire à l'expérimentation et à l'apprentissage de nouvelles pratiques. Du temps et des ressources matérielles ou financières sont donc requis. Il demeure que chaque école développe indépendamment son plan d'intégration des technologies occasionnant ainsi des résultats et des applications à géométries variables.

Parmi les irritants à l'innovation, M. Gauvin aborde la faible présence de données probantes qui viendraient valider la mise en place d'une culture d'innovation à l'école et de l'utilisation judicieuse des technologies dans les apprentissages. Comme il s'agit d'un phénomène relativement récent, peu de recherches font mention des avantages à offrir un enseignement basé sur des pratiques éducatives novatrices. Roberto Gauvin est d'avis

qu'il faut laisser entrer dans les écoles les chercheurs et la communauté scientifique pour voir ce qui s'y passe au quotidien, car le monde de l'éducation semble se tourner vers l'utilisation exclusive de données probantes. Ce n'est pas toujours facile de le faire et les écoles ne sont pas habituées à fonctionner de cette manière.

Lorsque l'on innove, il devient difficile d'offrir des résultats, des données et des statistiques qui permettraient de mieux légitimer à court terme une gestion scolaire innovante. Il faut donc que les démarches de collaboration avec les chercheurs s'inscrivent dans le temps. Un partenariat de longue durée comme celui du Consortium régional de recherche en

³ <https://www.cadre21.org>



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

éducation (CRRE) permettrait d'arriver à ces fins grâce à des approches de recherche collaboratives — qui réunissent les chercheurs universitaires et les milieux de pratique —, mais aussi grâce à la diffusion des résultats de recherche directement aux acteurs sur le terrain.

L'immobilisme, le traditionalisme et la peur du changement sont d'autres freins à l'innovation que M. Gauvin a recensés au cours de sa carrière. Selon lui, l'un des plus grands défis en éducation est de dépasser la tradition pédagogique, c'est-à-dire d'être capable de faire les choses différemment même si elles ont toujours été faites d'une seule et même manière. Il croit qu'il y a un grand conservatisme dans le réseau de l'éducation et que la pandémie actuelle l'a mis en lumière :

plusieurs établissements scolaires ont dû se lancer à pieds joints dans une nouvelle forme d'enseignement, mais certaines personnes n'ont pas pris le temps de revoir leurs méthodes d'enseignement et ont essayé de reproduire un enseignement de type traditionnel de manière virtuelle.

Roberto Gauvin n'a jamais cru que les nouvelles technologies devaient servir à répliquer ce qui se fait traditionnellement en classe. Au contraire, en utilisant les technologies, l'expérience pédagogique est censée être augmentée et les élèves devraient mobiliser de nouvelles compétences. M. Gauvin ajoute que si les nouvelles technologies sont utilisées dans l'idée de faire les choses comme avant, « les commentaires des enseignants et des élèves seront probablement négatifs. Il serait dommage de se dire qu'un outil numérique n'est pas efficace et qu'il ne mérite pas d'être réutilisé en classe si celui-ci a seulement été mal implanté ». Lorsque l'on a recours à des pratiques d'enseignement qui utilisent les nouveaux outils technologiques pour répliquer ou remplacer des expériences dites plus conventionnelles, on ne peut parler de véritable transformation pédagogique en fonction du modèle SAMR⁴. Il faudrait tendre vers des pratiques qui demandent une réelle modification des apprentissages, voire à une redéfinition complète de l'acte d'enseigner. Roberto Gauvin croit qu'il sera difficile de se départir complètement du modèle traditionnel, car celui-ci répond aux besoins et préférences de plusieurs acteurs du monde de l'éducation, autant du côté des élèves, que de celui des enseignants et des parents. Malheureusement, ce système traditionnel ne fonctionne pas pour tous les élèves et c'est pour eux qu'il faut revoir nos pratiques en éducation et tendre vers une différenciation pédagogique par la présence des technologies.

⁴ Substitution, Augmentation, Modification et Redéfinition (SMAR) de Ruben Puentedura.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Conclusion

Il est frappant de constater que la pandémie du COVID-19 a eu un impact déterminant sur l'innovation pédagogique et sur l'utilisation des nouvelles technologies. Un si petit virus aura permis d'engendrer de grands changements à l'intérieur et à l'extérieur de la salle de classe. Or, la pandémie a également mis en relief des inégalités par rapport à l'utilisation des technologies par les enseignants et par les élèves. Roberto Gauvin explique que

la pandémie du COVID-19 et la nécessité pour les élèves et les enseignants de devoir travailler à distance démontrent bien que nous aurions pu mieux les préparer à utiliser les outils technologiques. Si on regarde l'intégration de celles-ci au cours des dix dernières années, on réalise vite que celle-ci s'est faite rapidement, sans trop de formation initiale, sans suivi, sans ressources et sans temps additionnel pour y arriver.

De plus, le contexte de pandémie a exacerbé les inégalités numériques entre les établissements publics et privés, notamment concernant l'accès à ce type de matériels, mais aussi sur les compétences à avoir pour les utiliser. Il demeure tout de même que plusieurs enseignants ont complètement revu leur façon d'enseigner et il faut espérer que ces nouvelles pratiques perdureront au-delà du contexte sanitaire actuel.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Références

- Boccoz, É. et Cool, J. (2015). *L'implantation d'un environnement AVAN, Apporter Vos Appareils Numériques, dans les écoles francophones du Nouveau-Brunswick*, Consortium francophone des services partagés en informatique, Districts scolaires francophones du Nouveau-Brunswick.
<http://web1.nbed.nb.ca/sites/cfsp/Nouveaux/AVAN%20Nouveau-Brunswick%202015.pdf>
- Canadiens pour l'apprentissage et l'innovation au 21^e siècle (C21 Canada). (2012). *Transformer les esprits : L'enseignement public du Canada – une vision pour le XXI^e siècle*. www.c21canada.org/wp-content/uploads/2012/11/C21-Shifting-Minds3.0-FRENCH-Version.pdf
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Gouvernement de l'Ontario. (2016). *Phase 1 - Définir les compétences du 21^e siècle pour l'Ontario : document de réflexion*. Ministère de l'Éducation de l'Ontario.
https://edusourceontario.com/content.aspx?name=pedagogie_a_l_ere_numerique&submenu=ressources_et_references&id=41&id_submenu=200
- Milton, P. (2015). *Shifting Minds 3.0: redefining the learning landscape in Canada*. C21 Canada. www.c21canada.org
- Voogt, J. et Pareja Roblin, N. (2012). A comparative analysis of international frameworks from 21st century competences: implications for national curriculum policies. *Journal of curriculum studies*, 44(3), 299-321.