



Quelles stratégies de soutien et d'incitation pour bâtir un écosystème de transformation pédagogique au sein d'un établissement ?

Sébastien Loisel et Esther Sulimovic

**Journées Nationales de l'Innovation Pédagogique
dans l'Enseignement Supérieur - JIPES 2018
21 et 22 novembre 2018**

Un projet de recherche sur les stratégies universitaires de transformation pédagogique

Comment impulser, disséminer et pérenniser des transformations pédagogiques au sein d'un établissement ?

- Forte décentralisation des organisations
- Autonomie des enseignants-chercheurs
- Faiblesse des ressources disponibles

Des transformations très variées :

- Diffusion de méthodes pédagogiques
- Déploiement d'outils numériques
- Restructuration de l'offre de formation
- Reconfiguration des espaces
- ...

Des stratégies de transformation appréhendées à partir des instruments par lesquels elles se matérialisent

- Pas une vision désincarnée / « hors sol »
- Pas un livre de recettes clef en main

Quelques éléments de méthode

- **17 études de cas** (dont 8 étrangères), reposant sur des analyses documentaires et plus de 60 entretiens
- **Une analyse des instruments étudiés en croisant leurs caractéristiques** (modes d'action, paramètres, moyens) **et leurs effets** (nature, ampleur et pérennité)
- **Un rapprochement systématique avec les enseignements de la littérature** pour éprouver, affiner et compléter nos hypothèses



Une grande variété d'instruments et des possibilités de paramétrage multiples

Cadrage et pilotage

- **Documents stratégiques** : stratégies de formation, projets d'établissement, ...
- **Plans d'actions** opérationnels et autres outils de pilotage

Formation et soutien

- **Formations** et événements
- **Accompagnement** individuel ou collectif
- **Dispositifs d'apprentissage par les pairs** : communautés de pratiques, mentorat, ...

Incitation et valorisation

- **Financement de projets** : fonds / AAP, référentiels d'équivalences horaires
- **Distinctions pédagogiques** : prix et primes
- **Procédures de gestion des carrières** : DVP, postes centrés sur l'enseignement

Evaluation et recherche

- **Evaluation formative** : EEE, évaluation par les pairs, évaluation à la demande, ...
- **Projets de recherche** et recherche-action
- **Evaluation de stratégies** et d'instruments

Des effets de transformation souvent limités

Principaux constats

- **Des moyens financiers et RH limités**
- **Des instruments multiples, portés par des acteurs différents** et qui peuvent répondre à des objectifs ambigus et parfois contradictoires
- **Une faible connaissance des instruments** par les enseignants
- **Des stratégies rarement formalisées** et un portage politique variable



Principales limites

- **Des transformations d'ampleur et de nature limitées** par rapport au nombre d'enseignants et à la multiplicité des transformations envisageables
- **Une faible dissémination**, qui repose souvent sur des initiatives individuelles :
« *Le partage des expériences ne se fait pas. Ils n'osent pas en parler avec leurs collègues.* »
- **Des transformations parfois non pérennes** :
« *tout est retombé depuis* » ; « *il n'en reste pas grand-chose aujourd'hui* », ...

Deux grands modèles stratégiques que l'on retrouve parfois au sein d'une même université

Stratégie ouverte

Approche

Favoriser des initiatives locales de transformation pédagogique en *bottom-up*

Risques

- Risques d'**inertie**
- Risques de **dilution**
- Risques d'**évaporation** des projets

Facteurs clefs de succès

- Capacité à **mobiliser** les différents acteurs en interne
- Capacité à **pérenniser** les transformations obtenues
- Capacité à **disséminer** certaines d'entre elles (émulation, valorisation, incitation, ...)

Stratégie focalisée

Impulser un changement déterminé en *top down* (en big bang, par vagues ou par incitation)

- Risques de **contestation** en interne des orientations ou du rythme de déploiement
- Risque de **contournement**

- Capacité à favoriser l'**appropriation**
- Permettre l'**adaptation** en local tout en préservant la cohérence
- Assurer l'**évaluation** du projet pour pouvoir l'ajuster au regard des effets constatés

Quelles questions clés pour bâtir un écosystème de transformation ?

Un écosystème distribué

- Comment et jusqu'où mobiliser les composantes ?
- Comment toucher les différents campus ?

Un écosystème apprenant

- Comment favoriser la dissémination de transformations pédagogiques ?
- Comment mobiliser l'évaluation pour impulser des transformations ?

Un écosystème collectif

- Comment appuyer les transformations au sein des équipes pédagogiques ?
- Comment favoriser la mise en réseau des enseignants au sein de l'établissement ?

Un écosystème distribué

Question n°1 : Comment et jusqu'où mobiliser les composantes ?

Comment responsabiliser les composantes en matière de transformation pédagogique ?

Comment les associer aux dispositifs de transformation pédagogique de l'université ?

Quels sont les grands points de vigilance ?

Quelques exemples

-  **Maastricht University** Des correspondants du Service pédagogique dans les composantes
-  **Université de Montréal**
-  **UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE** Des AAP ouverts aux composantes et/ou validés en amont par les composantes
-  **UNIVERSITÉ Grenoble Alpes**
-  **LIÈGE université** Un accompagnement pour partie ciblé sur les composantes (approche par compétences)

Un écosystème collectif

Question n°2 : Comment appuyer les transformations au sein des équipes pédagogiques ?

Comment soutenir et inciter des équipes, et non des individus ?

Quels appuis possibles aux responsables d'équipe pédagogique ?

Quels freins sont à anticiper ?

Quelques exemples



Prix distinctifs pour des équipes pédagogiques (*UCL Education Awards*)

UNIVERSITÉ
— PARIS-EST

(Aix*Marseille
université)

Accompagnement d'équipes pédagogiques dans des projets de transformation (ex. : déploiement d'une approche par compétences)

Université 
de Montréal

Rapports consolidant les moyennes par programmes des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE), avec des éléments de comparaison

Un écosystème collectif

Question n°3 : Comment favoriser la mise en réseau des enseignants au sein de l'établissement ?

Comment favoriser les échanges informels autour de la pédagogie ?

Comment soutenir des communautés de pratique transversales ?

Comment diffuser un dispositif de mentorat ?
Et pour qui ?

Quelques exemples



Un soutien en central aux communautés de pratique, avec une chargée de mission dédiée



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Attribution d'un *pedagogical supervisor* à tous les nouveaux enseignants en plus de formations



Tissage d'une communauté / réseau à partir des anciens lauréats d'un AAP pédagogique (les « Cepistes »)