

Intelligence collective

et

management pédagogique de proximité



Recteur **Alain BOUVIER**

Professeur associé à l'université de Sherbrooke
Rédacteur en chef de la revue internationale d'éducation de Sèvres
Directeur de la collection Profession cadre Service public

Alain.bouvier29@gmail.com

Intelligence collective

Société des compétences

Villes apprenantes de l'UNESCO

Territoires et établissements
apprenants

Un nouveau paradigme ?

- Management pédagogique

Un oxymore ?

- De proximité

Peut-il y en avoir d'autres ?

Sept flashes

1. Les **caractéristiques** du management pédagogique de proximité
2. Sa **plus-value**
3. Trois **principes** d'action
4. Distinguer et articuler les **rôles**
5. **Isomorphisme**
6. **Pistes** pour l'action pédagogique
7. La nécessité d'un **travail collaboratif**

1

Les caractéristiques du management pédagogique de proximité



Recteur Alain Bouvier

Intelligence collective et
management pédagogique

Évolutions fortes du management

Depuis

- Un modèle **unique**
- **Fermé**
- Cloisonné
- Bureaucratique
- Privilégiant **injonctions descendantes et contrôles**

Jusqu'à

- Des **croisements** d'expertises
- Modèles **ouverts** et communicants
- Privilégiant **réseaux, échanges horizontaux, coopérations et régulations**

| <u>Management</u> | <u>Caractéristique</u> |
|------------------------------|--|
| Par la qualité | Pilotage par l' aval L'élève et ses acquis |
| Par le sens | Management politique Valeurs et pertinence |
| Par les processus | Très formalisé Explicitation de tous les détails |
| Par projets | Collectif et participatif Indicateurs et évaluation |
| À travers des réseaux | Échanges et interactions |
| Par les connaissances | Expertises, compétences, résultats, régulations , capitalisations |

Les cadres de proximité

Place inconfortable

Tâches de plus en plus diverses et nombreuses

Accroissement des rendus de comptes

Importance et multiplication des **réseaux**

Les cadres de proximité

ont à

- Donner du **sens** à l'action pédagogique **collective**
- **Donner l'exemple** : valeurs, éthique et rigueur

Le management pédagogique de proximité

Pilotage par l'aval (l'élève et ses apprentissages)

Sens et explicitation des normes

Responsabilités **collectives**

Usage **d'indicateurs**

Tableaux de bord

Questions clés

Quels sont les **objets** concernés par « le pédagogique » ?

Quels **réseaux** sont impliqués ?

Quelles **parties prenantes** et quels **partenaires** ?

Quels **acteurs** ?

Rôles des acteurs ?

Pour quelle **plus-value** ?

Avec quels **outils** ?

2

La **plus-value** du management pédagogique de proximité

Paradoxe du milieu pédagogique

Très peu

Altruisme **individuel**

de

Solidarité de **corps**

coopération

horizontale

Autarcie pédagogique
collective

Un peu par Internet

La distance protège

Le cadre pédagogique
un passeur
entre des acteurs qui s'ignorent

Pour

Coconstruire
Coéduquer

3

Trois principes pour le management pédagogique de proximité



Premier principe : penser réseaux

Échanges

Repérer



- la nature de ce qui s'échange
- les modalités d'échange

Agir sur les
nœuds
des réseaux

Deuxième principe

penser

l'architecture pédagogique
de l'établissement

Ingénierie pédagogique



Troisième principe
**Développer les lieux
d'intelligence pédagogique
collective**



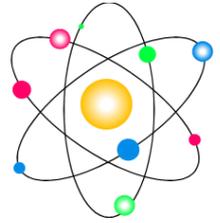
Lieux de production d'une

**plus-value
intellectuelle
collective**

4

Distinguer
et
articuler
les rôles

- Rôle hiérarchique
- Rôles **fonctionnels**
- Communication formelle et communication **informelle**
- Échanges administratifs, échanges pédagogiques et débats **scientifiques**
- Repérage des compétences internes
- Appel à des expertises externes



Distinction des rôles

| | Chefs d'établissement | Experts externes |
|---|----------------------------------|-----------------------------|
| Multiplier les rétroactions sur les résultats | XXX | X |
| Rendre le travail pédagogique plus réflexif | XX | XXX |

Distinction des rôles

| | Chefs d'établissement | Experts externes |
|--|----------------------------------|-----------------------------|
| Accroître l'intelligence du <u>systeme</u> pédagogique global | XX | XXX |
| Organiser globalement la pédagogie Ingénierie pédagogique | XXX | X |

5

Isomorphisme

Comment se jouent les apprentissages pour

- Les élèves
- Les enseignants
- Les équipes
- **Les établissements**

Principe d'isomorphisme

Pourquoi certains établissements apprennent et d'autres pas ?

**Quelles sont les différences
qui font
la différence ?**

Pour les apprentissages des élèves
l'avenir est
aux
systemes hybrides

Pour les apprentissages des
acteurs adultes aussi

Ce qui change pour les enseignants

- Le rôle des parents

Essentiel

- L'importance du registre **non formel**

Nomadisme

Associations et ONG

- Nécessité d'un travail plus **collaboratif**

Diversité des ressources

Besoin d'intelligence collective

6

Pistes pour l'action **pédagogique** des cadres de proximité

Croiser les compétences

- Les repérer (aucune ne va de soi !)
- Les reconnaître
- Les distinguer
- Les **opposer** d'abord (**débats scientifiques**)
- Les articuler ensuite
- Les capitaliser et les partager
- **Créer une réelle plus-value pédagogique**

Rendre le travail pédagogique des acteurs plus réflexif

Il ne l'est pas nécessairement

- En s'appuyant sur la dialectique : projet d'établissement/**territoire**
- En travaillant **l'articulation** entre projet d'établissement et projets pédagogiques des équipes
- En structurant et faisant vivre la mémoire **pédagogique** de l'établissement, **(souvent un point faible !)**

Encourager le **travail en miroir** :

❖ Pour les individus (« ami critique »)

❖ Pour les équipes

❖ Pour les établissements.

Par des **apports méthodologiques**



Développer une culture de la régulation

7

La nécessité d'un travail collaboratif

**L'action
seule
n'est pas nécessairement
formatrice**

La performance des établissements scolaires

tient à l'organisation **collective** du travail
pédagogique

Aux compétences collectives

Compétences intelligemment croisées

Plus que la simple somme des compétences individuelles

Un formidable message !

Le **temps** consacré à l'organisation du travail
pédagogique l'est au **bénéfice** des
apprentissages des **élèves**



Le cadre de proximité

Un ingénieur en pédagogie

Un chef d'orchestre symphonique

Bon courage

Merci

**Alain BOUVIER (2017) : Pour le management
pédagogique : un socle indispensable
Connaître – Éclairer – Évaluer – Agir,
Collection Les indispensables, Paris, Berger-
Levrault**