

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**



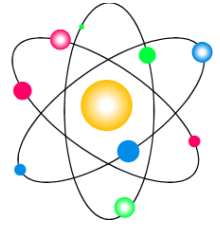
Lieux de production d'une

**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**