



# 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 »)