

Supérieur

Un processus d'évolution ne s'arrête jamais

Marie-Noëlle LOVENFOSSE

Gouvernance, pilotage, qualité, leadership pédagogique : voilà des notions qui font leur chemin depuis un bon moment déjà dans l'enseignement. Le supérieur n'échappe pas à la règle, et la FédESuC¹ entend bien encourager les Hautes Écoles (HE) et les Écoles Supérieures des Arts (ESA) à poursuivre leurs efforts en la matière et les aider en ce sens.

Un séminaire² invitait tout récemment les directions des HE et des ESA à réfléchir à la problématique suivante : « *Gouvernance et qualité : vers des systèmes et des cultures qui font la différence* ». Il s'agissait, en l'occurrence, de cerner la place de la direction dans la qualité et le système qualité (en s'inspirant d'autres types de fonctionnement, mais aussi en décodant son propre système pour en dégager de nouvelles pistes), d'identifier les liens entre qualité, gouvernance et management stratégique, d'explorer les leviers pour promouvoir une dynamique et une culture qualité et d'enrichir le système qualité existant au sein de chaque institution au travers des apports collectifs, d'interventions d'experts et de travaux pratiques.

Se remettre en question

Pour pouvoir évoluer, il est important que les institutions concernées puissent mettre à plat la manière dont elles fonctionnent. À l'occasion du séminaire proposé par la FédESuC, chacune d'entre elles était invitée à réfléchir à son système qualité, sur base d'une série de



Dorothée AYER, conseillère pédagogique à la Haute École spécialisée de Suisse Occidentale

questions telles que : comment la vision et la politique qualité sont-elles intégrées dans la mission, la stratégie et la gouvernance de l'organisation ? Comment sont organisées les responsabilités en termes de qualité ? Quels sont les résultats et la valeur ajoutée de votre politique qualité pour votre établissement ? Etc. Chaque institution était appelée à décrire une « bonne pratique » portant ses fruits dans son organisation. Présentées oralement pendant le séminaire et suivies de trois questions de la salle, ces courtes présentations, réparties tout au long du séminaire, ont nourri les discussions sur les enjeux et représentations de cette importante question.

Contexte académique

Que signifient les notions de leadership pédagogique ou de management dans le monde académique ? C'est la question posée par **Dorothée AYER**, conseillère pédagogique à la HES-SO³, lors de la journée intitulée « *Leadership pédagogique et responsabilité de programme* » organisée par la FédESuC le 5 décembre dernier dans la foulée du séminaire évoqué plus haut.

Invitée à prendre la parole sur le thème « *Comment exercer un leadership pédagogique pour favoriser l'expérience d'apprentissage des étudiant-e-s ?* », elle explique avoir travaillé, avec ses collègues, sur le croisement de ces deux notions. Le management, précise-t-elle, est compris comme une façon d'organiser le travail, de résoudre les problèmes quand ils surviennent. Le leadership, lui, est plutôt perçu comme un travail collectif, visant à produire du changement. On accompagne les collègues, l'équipe, dans le but que les participants au projet acceptent ce changement, s'y adaptent et,



idéalement, y participent pleinement. Dans le monde académique, on a affaire à des travailleurs hautement qualifiés qui ont des compétences avérées dans certains domaines. Cela ne va pas de soi de diriger des équipes composées de profils très autonomes. Dans le cadre d'un travail sur un projet pédagogique, on peut très bien imaginer, par exemple, que le supérieur administratif hiérarchique n'ait pas le leadership pédagogique. On est plus ici dans du management participatif ou un leadership collégial. Quoi qu'il en soit, pour qu'un projet soit durable, il ne doit pas être tributaire du leader qui doit pouvoir être remplacé, le cas échéant, sans difficulté.

Pourquoi mettre en place un leadership pédagogique ?

Le point de mire du leadership pédagogique, c'est la qualité de l'enseignement qui va, logiquement, influencer la qualité de l'apprentissage des étudiants. Et pour qu'un enseignement soit de qualité, il est indispensable que les enseignants continuent à développer leurs compétences en se formant à de nouvelles technologies, en s'adaptant à de nouvelles approches pédagogiques, etc.



« *Un processus d'évolution ne s'arrête jamais* », insiste D. AYER. Les dispositifs pédagogiques mis en place dans une optique de formation continue peuvent très bien fonctionner plusieurs années, puis nécessiter des ajustements. Pour ne pas gripper la machine, il est important de ne pas perdre de vue trois aspects : il est primordial de créer une culture qui vise l'amélioration continue de l'enseignement et de faire en sorte que les acteurs impliqués dans ce processus d'apprentissage soient conscients qu'on vise la qualité et qu'on est dans une dynamique d'amélioration.

Le deuxième point a trait à la nécessité d'un climat de travail non menaçant, à

l'intérieur duquel les personnes concernées se sentent à l'aise d'exprimer les problèmes et de proposer des solutions. Il est important qu'il valorise aussi l'innovation pédagogique de l'enseignant et de l'équipe, en mettant en place un système de promotion qui tient compte de l'investissement pédagogique de chacun face aux élèves.

Le dernier point concerne l'utilité d'un système d'accompagnement des acteurs (enseignants, conseillers pédagogiques, responsables de filières) dans leur développement.

Cet accompagnement peut prendre plusieurs formes : conseil individuel des enseignants s'ils ont des problèmes ou s'ils souhaitent mettre en place une nouvelle approche pédagogique, formation continue ciblée des responsables de programmes ou de filières en fonction de leurs besoins, etc.

Conditions

Comment être sûr de mener à bien le leadership pédagogique dans son institution ? Le modèle de BÉLISLE et FERNANDEZ (2015), rappelle D. AYER, met en évidence six composantes. Pour commencer, il est indispensable de piloter le projet (fixer un échéancier, savoir qui prend part au projet, l'évaluer, etc.).

Il faut aussi communiquer sur le projet avec les acteurs concernés en gardant en tête que l'objectif, c'est de mobiliser les troupes. Susciter l'intérêt, convaincre les personnes du bien-fondé de l'initiative, est tout aussi fondamental. Sans oublier d'accompagner les personnes, en prévoyant des espaces, des temps, des lieux pour des rencontres, des discussions, et pour apporter un soutien si nécessaire. Et pour, à la fois, rallier d'autres intervenants et conforter celles et ceux qui y participent déjà, il est utile de valoriser le projet (par exemple, en demandant aux acteurs concernés de faire un bilan intermédiaire de leur projet et, pourquoi pas, de le présenter à d'autres

lors d'une journée pédagogique). Enfin, soutenir le développement pédagogique consistera également à veiller à ce que les personnes impliquées aient les compétences et les ressources nécessaires pour poursuivre le projet. Concrètement, comment cela peut-il se traduire sur le terrain, c'est-à-dire en termes de « bénéfices » favorisant l'apprentissage des étudiants ? Voici quelques exemples cités par la chercheuse suisse.

Pour ce qui est des interactions avec les étudiants, on peut mettre en place un dispositif de réflexion et de soutien des enseignants dans leurs pratiques quotidiennes d'enseignement. Il est également intéressant de sensibiliser à l'approche « programme » plutôt que « discipline » à l'occasion d'une journée pédagogique.

Des formations peuvent être l'occasion de valoriser le travail des responsables de filières ou de programmes et de proposer d'éventuels ajustements.

Par ailleurs, une direction peut écrire et communiquer une charte pour montrer que l'école est là en cas de difficultés des étudiants et proposer une liste de soutiens possibles. Elle servira alors de référence pour l'ensemble des acteurs. Mais cela peut aussi aller jusqu'à décider de revoir le plan d'aménagement des infrastructures pour réaménager des locaux existants ou en créer de nouveaux.

Autant de pistes qui peuvent être pensées, développées et concrétisées avec les équipes éducatives afin d'assurer la qualité globale dans l'établissement et d'impliquer les acteurs. ■

1. Fédération de l'Enseignement supérieur catholique

2. Organisé à Houffalize, les 13 et 14/11/2017

3. Haute École spécialisée de Suisse Occidentale