

# Le management pédagogique

## Enjeux et leviers de la nouvelle gouvernance académique

Recteur **Alain BOUVIER**

Ancien membre du Haut conseil de l'éducation  
Professeur émérite des universités de Poitiers  
et Sherbrooke

[alain.bouvier29@gmail.com](mailto:alain.bouvier29@gmail.com)

# Plan

1. Cadres publics de proximité
2. Trois principes pour le management public
3. Au cœur du métier de chef d'établissement
4. Réforme de l'organisation territoriale de l'État
5. Esprit de la nouvelle gouvernance académique
6. Conséquences pour les acteurs

**1**

# Cadres publics de proximité

# Croisement de **Nouveaux types de managements**

- ▶ Management **par processus**

*Très formalisés*

- ▶ Management **par projets**

*Adhésions collectives  
Constructions collectives*

- ▶ Management **de réseaux**

*Souvent peu formalisé  
Multiforme  
Fort usage des TIC*

- ▶ Management **par les connaissances**

*Appel à l'expertise,  
Forte attention sur les **résultats**  
Grande importance des **régulations***

# **Rôle** d'un cadre intermédiaire à l'éducation nationale ?

Service public

Vue hexagonale  
(Fonction publique de l'État)

Vue européenne et internationale  
**(Gouvernance)**

- Rôles hiérarchiques et **rôles fonctionnels** ;
- communication formelle et communication **informelle** ;
- échanges administratifs et échanges **scientifiques** ;
- expertises externes et expertises internes.

# Nouvelles formes de **coopérations**

- Internes ;
- externes.

**Une nécessité :**

**→ le croisement des réseaux.**

# Penser réseaux

## Échanges

Questions clés :

- la **nature** de ce qui s'échange ;
- les **nœuds** des réseaux ;
- les **modalités** des échanges.

# Nouveaux problèmes

- De **territoires**, d'expertises et de **croisements** de compétences ;
- communication interne aux réseaux ;
- efficacité et **coût** des coordinations ;
- problèmes **d'identité** (multi-réseaux) ;
- importance croissante de **l'usage managérial** des **technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE)** ;
- problèmes de **partages de connaissances**.

# 2

## Trois principes pour le management public

## 1<sup>er</sup> principe

Pratiquer un «management cognitif »

reposant sur les

**croisements d'expertises.**

# 2<sup>e</sup> principe

## Développer des lieux et des instances d'intelligence collective

de **production** d'une

**plus-value intellectuelle**

dans les EPLE

**le Conseil pédagogique ?**

# 3<sup>e</sup> principe

## Impliquer

**partenaires, « parties prenantes »  
et usagers**

### **Les associer :**

- à la définition des projets ;
- à la construction et à la validation des outils du pilotage **pédagogique.**

# 3

## Au cœur du métier de chef d'établissement

La culture de la **régulation**

## Piste 1

**Multiplier les rétroactions et les organiser en  
un système**

## Piste 1

Multiplier les rétroactions et les organiser en **un système :**  
niveau 1

Mettre en évidence

et

utiliser

**les résultats** des sous-systèmes

en particulier des classes et **des disciplines.**

## Piste 1

Multiplier les rétroactions et les organiser en **un système** :  
niveau 2

- ▶ Formaliser les **processus** (évaluation pédagogique, orientation...) et le **contrôle de ces processus** ;
- ▶ remettre en question la **pertinence** des choix stratégiques et organisationnels à travers le **projet** de l'établissement.

## Piste 1

Multiplier les rétroactions et les organiser en **un système :**  
niveau 3

Développer une  
**culture de la régulation**

## Piste 2

Rendre le travail des acteurs plus  
**réflexif**

## Piste 2

# Rendre le travail des acteurs plus **réflexif**

car il ne l'est pas nécessairement

- ▶ En s'appuyant sur la dialectique projets/territoires (bassins, académie...);
- ▶ en travaillant **l'articulation** entre projet **d'établissement** et projets **pédagogiques** ;
- ▶ en structurant et faisant vivre la **mémoire** organisationnelle et **pédagogique** de l'établissement public local d'enseignement (EPLÉ).

## Piste 3

# Accroître **l'intelligence** de l'établissement

# Accroître **l'intelligence** de l'établissement

- ▶ Faire **penser** et formaliser l'organisation **pédagogique globale** par les acteurs ;
- ▶ penser le management pédagogique global et **intermédiaire** comme un **système communiquant** (système hypertexte) ;
- ▶ doter le système global d'une **régulation des régulations.**

# Expliciter les rôles

pour croiser les compétences

- Les repérer (aucune ne va de soi !)
- les distinguer ;
- les reconnaître ;
- les faire reconnaître ;
- les **opposer** d'abord (**débats scientifiques**) ;
- les articuler ensuite.

Créer une **plus-value pédagogique**

Favoriser

la **conduite d'études** par les acteurs ;

l'innovation ;

**l'expérimentation.**

**Autre piste essentielle**

**L'autoévaluation**

# 4

## La **R**éforme de l'**A**dministration Territoriale de l'**É**tat (**RéATE**)

En marche depuis 2003

**Rapport d'information parlementaire**  
**17 juillet 2010**

Pour les parlementaires  
la **RéATE** devrait permettre  
**d'articuler**

Loi organique relative  
aux lois de finances  
(**LOLF**)

*Pouvoir législatif*

Révision générale des  
politiques publiques  
(**RGPP**)

*Pouvoir exécutif*

La nouvelle  
gouvernance éducative territoriale  
ne peut s'apprécier

**que sur des temps longs**  
en termes de **tendances lourdes.**

# Par une mise en relations avec

les évolutions contemporaines :

- de l'**État** ;
- de la **société civile** ;
- des **savoirs collectifs**.

# Le modèle français d'éducation

## Valeurs

Finalités sociales

**Équité**

Forte régulation de l'État

# une organisation **hybride**

## Bureaucratique

- Faible préoccupations externes ;
- prédominance des **règles** formelles (culture de la circulaire) ;
- acteurs interchangeables.

## Professionnelle

- Centration sur les **résultats** ;
- attention portée aux **compétences** des acteurs ;
- **capitalisation** de l'expertise.

**Pour les académies**

**nouveau décret**

Décret n° 2012-16 du 5 janvier 2012

en application depuis le 1<sup>er</sup> février 2012

# 5

## Esprit de la nouvelle gouvernance académique

*Vue des sciences politiques  
et  
des sciences de gestion*

# L'État contemporain

usagers  
partenaires  
**parties prenantes**

externalisation  
mutualisations  
fusions

résultats  
performances  
**régulations**

# Grammaire de la gouvernance territoriale

Moins de hiérarchie  
plus de **fonctionnel** ;

moins de structures  
plus de **réseaux** ;

plus de subsidiarité ;

**assembleurs**, opérateurs ;

**co-constructions** ;

transversalité ;

proximité ;

frontières public / privé déplacées.

Comparaisons **standards** ;

réactivité ;

fusions ;

externalisation ;

contrats ;

**systèmes hybrides** ;

**État régulateur**

(Régulation des régulations).

# L'État en région

**Le Comité de l'administration régionale (CAR)**  
présidé par le préfet de région.

- secrétaire général de la préfecture ;
- préfets de départements ;
- 8 responsables de pôles (dont le recteur),

# **Circulaires** du Premier ministre

21 octobre 2004

7 juillet 2008

31 décembre 2008

# **Décret** du Premier ministre

16 février 2010

Primeur au **préfet de région**

La disparition progressive des sous-préfets

# **Modèle de l'organisation préfecturale**

est repris pour les autres secteurs de  
**l'État en région**  
dont

**l'éducation nationale.**

**Symétrie de forme**

# L'État territorial contemporain

**Plasticité**

**Plus de modèle unique**

Rectorat

**Établissement public local d'enseignement (EPLÉ) ?**

**École du socle ?**

# 6

## Conséquences pour les acteurs

# Garanties

**dans les statuts**

(France, Espagne, Portugal, Grèce...)

**structures**

**normes**

*versus*

**dans les Contrats**

**indicateurs** de performances

# Nouvelle gestion des ressources humaines (GRH)

- ▶ **Proximité** ;
- ▶ compétences ;
- ▶ validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- ▶ droit individuel à la formation (DIF) ;
- ▶ métiers ;
- ▶ **profils de postes** ;
- ▶ lettres de mission ;
- ▶ entretiens professionnels ;
- ▶ **mérite** ;
- ▶ parcours ;
- ▶ personnalisation ;
- ▶ pactes de carrière ;
- ▶ conseillers en mobilité de carrière ;
- ▶ secondes carrières.

# Nouveau rôle du chef d'établissement

**Ensemblier,**  
directeur des ressources humaines  
**(DRH)**

# Leviers des EPLE

Espace numérique de travail  
(ENT) ;

orientation et  
**insertion professionnelle** ;

**évaluation** pédagogique ;

socle commun ;

stages (élèves, enseignants,  
cadres) ;

projets éducatifs locaux ;

**expérimentation.**

**Bilans annuels** (publics ?) ;

conseil pédagogique ;

évaluation des enseignants ;

**autonomie** ;

**autoévaluation.**

De l'égalité  
des **droits**

à

l'égalité  
des **résultats.**

Territoires

Régulation

Gouvernance

Bouvier A. (2009) : ***Management et sciences cognitives***, 4<sup>e</sup> édition, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », N 3711

Bouvier A. (2011) : ***Le management cognitif d'un établissement scolaire. Vers un pilotage intellectuel de l'action***, coll. « Série livres bleus », Poitiers, CRDP

Bouvier A. (2012) : ***La gouvernance des systèmes éducatifs***, 2<sup>e</sup> édition, Collection Politique d'aujourd'hui, Paris, PUF

Bouvier A., Bégyn F. et Arsène C. (2010) ***Diriger l'EPLÉ: du pilotage à la gouvernance***, Paris, Éditions WEKA