

Rapport intermédiaire Innovation pédagogique UPMC

Pistes pour un pilotage

Ce rapport, coordonné par Vanda Luengo, présente un état de lieux sur l'innovation pédagogique à l'UPMC. C'est une première étape pour alimenter la réflexion des actions à mener.

Rapport rédigé par :
Jean Michel Courty
Dominique Hasboun
Bernold Hasenknopf
Christine Laclef
Vanda Luengo
Antoine Rauzy
Marie Aude Vitrani.

Juillet 2016

Introduction

Pistes pour un pilotage

Travail de la commission, méthodologie

Dans le cadre de la mission proposée à Vanda Luengo par la vice-présidence formation un groupe de travail de 7 personnes a été constitué. La première étape de la mission était d'établir un bilan et d'être en mesure d'esquisser des pistes d'action dans un délai très réduit (quelques semaines). La taille de l'établissement et le grand nombre d'acteurs de l'innovation pédagogique ont conduit la commission à réaliser des consultations selon trois approches. Après une information la plus large possible, ont été menés d'une part 12 entretiens individuels (responsables des services impliqués, responsables de formation) et d'autre part 8 rencontres thématiques ouvertes à tous ceux qui étaient potentiellement concernés. Nous avons également ouvert un espace public numérique de type wiki pour permettre l'intervention libre des personnes intéressées.

Le principal constat de ces rencontres, est le grand nombre de personnes motivées et actives sur le plan de la pédagogie et de l'innovation dans les enseignements. Cela se traduit par un foisonnement d'initiatives et d'actions concernant des approches variées et visant à faire évoluer les enseignements traditionnels, à introduire de nouveaux modes d'enseignement, à accompagner les étudiants dans leur apprentissage. Ces actions font intervenir des méthodes, pratiques et outils variés, numériques ou non numériques. Cette diversité est une richesse et un atout pour notre université dans le contexte de ses évolutions futures. Pour éviter qu'elle ne se transforme en dispersion ou qu'elle ne s'essouffle, il nous paraît opportun de coordonner et de mieux structurer l'ensemble de ces actions. Dans ce document, nous esquissons quelques pistes d'action et de réflexion. Un pilotage, qui permettrait de gagner en efficacité et d'amplifier le mouvement nous paraît nécessaire, tout autant que de proposer aux enseignants de les accompagner sur la réflexion et la pratique de leur mission dans le respect de l'indépendance académique sans conduire à l'uniformisation ni à la standardisation des pratiques.

Les rencontres et les échanges ont été particulièrement riches en contenu et le spectre des discussions extrêmement large. Plutôt qu'un inventaire exhaustif de toutes les initiatives menées et des questions abordées, ce document se veut une synthèse mettant l'accent sur les problématiques communes qui se sont dégagées de ces rencontres. Pour chacune des questions qui ont structuré les échanges, nous établissons un état des lieux, en tirons un constat et un diagnostic et esquissons des premières pistes d'actions possibles. Ce document est complété en annexe par un tableau récapitulatif des personnes rencontrées.

Formation adaptée et personnalisée des enseignants

Plusieurs formules de formation et information

Préparer les enseignants aux nouvelles générations d'étudiants, et aux nouvelles méthodes d'enseignement

Mots clés : cours périodiques et courts, séminaires, débats, rencontres périodiques

Former et accompagner les enseignants aux nouvelles pratiques

Pistes pour un pilotage

Etat des lieux

La plupart des enseignants chercheurs n'ont peu ou pas reçu de formation pédagogique dans leur carrière. Ceux qui sont sensibilisés aux défis de l'apprentissage se forment essentiellement par eux-mêmes de façon informelle aux aspects innovants de la pédagogie (internet, colloques, discussions entre collègues...).

Quelques initiatives institutionnelles de formation ont été citées lors des rencontres, telles que celle d'Apprendre à Apprendre (AAA), pour lesquelles deux cents enseignants ont participé à au moins une des formations.

Une journée de formation pour les nouveaux enseignants-chercheurs a eu lieu en 2014 avec un taux d'absentéisme inquiétant. Les doctorants chargés de mission enseignement (CME) sont sensibilisés depuis 2015 à la pédagogie lors d'une journée commune des deux universités UPMC et Paris-Sorbonne (organisée par le DFC de l'IFD). Certaines UFR de l'UPMC organisent une formation à la didactique de disciplines et à certaines approches pédagogiques. Ici aussi l'absentéisme a parfois été évoqué.

La formation informelle est faite au travers des séminaires de veille périodiques organisés par l'UPMC, comme les midis pédagogiques ou par certaines UFR, comme l'UFR de physique, ou dans le passé les rencontres d'innovation organisées par l'UTES.

En ce qui concerne l'accompagnement aux nouvelles pratiques, les formations sont plus ponctuelles et l'information sur ce type de formation n'est pas toujours diffusée à tous les niveaux. Un cas particulier est celui de TICEMED qui accompagne les enseignants de médecine dans les changements de pratiques pédagogiques : par exemple pour le passage de Sakai à Moodle, un Ingénieur pédagogique s'est occupé de préparer

un cours Moodle pour chaque cours Sakai existant ; une formation (1/2 journée) est ensuite proposée aux enseignants afin qu'ils deviennent autonomes pour gérer leur cours Moodle.

Diagnostic

Les besoins de formation sur l'innovation pédagogique sont variés sur la forme, la durée et le type de formation. Il faut offrir à la fois des formations sur une méthode particulière (numérique ou non) pour la connaître ou la maîtriser, et des formations sur les populations d'apprenants pour faire des enseignants des acteurs réfléchis qui utilisent une méthode pédagogique adaptées à leur public étudiant. La périodicité et la durée des formations sont un facteur d'acceptation des formations. Les formations obligatoires ne doivent pas être trop contraignantes, mais devraient intervenir tôt (nouveaux EC, CME).

Le cycle de formations « AAA » plaçait les facteurs de réussite au centre. Cette démarche participait ainsi à la transformation de l'enseignement centré sur l'enseignant à celui centré sur l'étudiant. Ce format institutionnalisé et cette approche homogène ont donné une bonne visibilité au dispositif, mais qui a pu cacher parfois d'autres initiatives. Ce cycle de formation risque de disparaître, car l'équipe qui y participait ne souhaite pas continuer sans la personne qui portait le projet et apparaît fortement démotivée. Un temps important serait nécessaire pour reconstruire un projet équivalent.

Peu de départements de formation, voire d'UFR, sont à l'initiative des formations et accompagnements pour le changement de pratiques pédagogiques, entre autres car certains ont fait le choix d'accompagner la formation AAA. Un exemple qui semble une exception est l'UFR de physique qui mène une politique active avec d'une part une réflexion sur la pédagogie et la qualité de l'enseignement, et d'autre part une politique de reconnaissance. Enfin, Il existe des inégalités entre UFR sur les hEqTD accordées pour l'accompagnement des innovations pédagogiques.

Pistes d'action

Tout d'abord il semble nécessaire de créer une ambiance où les enseignants chercheurs ont envie de se former ou au moins en ressentent le besoin. Des concepts tels que les teaching labs doivent être regardés pour analyser leurs pertinences à l'UPMC. Une incitation forte est conseillée pour suivre ces formations. Cela peut se faire en intégrant ces formations dans le temps de travail (par exemple 2h EqTD /journée de formation suivie). L'obligation de formation semble justifiée pour les nouveaux recrutés.

Il est nécessaire de mettre en place une offre variée de formations sur les techniques et méthodes pédagogiques, mais aussi sur les sciences pédagogiques et psychologiques. Elles doivent être régulières pour couvrir un public large, et progressives (pour les débutants et pour les initiés). Une diversité dans le format et la durée de ces formations est souhaitable (d'une à deux heures pour une sensibilisation, à deux ou trois jours pour un approfondissement). L'information sur les formations existantes (ponctuelles ou régulières) requiert une politique claire de diffusion et d'affichage.

Des formations transversales au niveau UPMC ou SU, et des formations au sein des départements doivent être proposées. Les premiers permettent un apport scientifique par des experts, et une fertilisation croisée entre des acteurs de différents horizons. Les deuxièmes tiennent compte des spécificités disciplinaires, peuvent répondre à un besoin immédiat et fournissent des solutions directement applicables. L'implication de personnel de l'UPMC dans toutes les formations est un atout pour être proche du terrain.

La formation et l'accompagnement du passage de Sakai à Moodle devraient être traités très rapidement, car ils créent beaucoup d'inquiétude et d'incompréhension. Le déploiement de Moodle à la place de Sakai n'est pas possible sans une formation à grande échelle de tout le personnel qui utilise actuellement Sakai (enseignants, mais aussi personnel technique des EFU).

L'ingénieur pédagogique

Positionner l'ingénieur pédagogique comme une « accompagnateurs de projets »

Professionnaliser le métier

Dispositif d'ingénierie pédagogique et d'appui aux initiatives des départements de formation

Pistes pour un pilotage

Des enseignants chercheurs ont été très souvent et sont encore à la base des innovations pédagogiques de l'UPMC, comme cela a pu être observé pour le développement rapide de l'utilisation de l'exerciceur WIMS par exemple. Il revient à ces pionniers de diffuser l'information auprès de leurs collègues et de les conseiller dans un processus de pair à pair. L'idée de faire accompagner les enseignants-chercheurs dans leur démarche pédagogique par des collaborateurs BIATS est en revanche relativement nouvelle dans cette université, d'où l'importance de revenir sur l'apport de ces acteurs originaux.

L'effet IDEX: Récemment, à la suite d'appels à projets du collège des licences de Sorbonne Universités, mais aussi de la réorganisation de la bibliothèque, certaines composantes ou services ont compris l'intérêt de l'accompagnement des enseignants et enseignants-chercheurs par du personnel spécialisé BIATS dans la démarche pédagogique. Auparavant ce mode d'accompagnement n'était apparu qu'une fois à l'UTES alors même que l'idée d'accompagnement structuré des étudiants d'abord, mais aussi des enseignants chercheurs était présente dans ce service depuis sa création rue Cuvier. Aujourd'hui cependant, un manque de structure, de qualification reconnue et de stabilité d'emploi rend la stratégie de l'UPMC peu claire et génère un inconfort au sein du personnel concerné. Il n'en reste pas moins qu'on assiste ces deux dernières années à une profusion de nouveaux projets qui montre le potentiel de ces fonctions.

Diversité : La première caractéristique est la variété des statuts et l'implication des personnes rencontrées. Les ingénieurs pédagogiques proprement dits (ceux qui possèdent un diplôme reconnu) sont nouvellement recrutés ou en CDD. Plus souvent, des agents titulaires ont été amenés à collaborer avec les enseignants-chercheurs par goût à partir d'une compétence de base (vidéastes, informaticiens ou documentaristes par exemple). Comme la tâche est choisie, l'implication dans le travail est forte.

Expliciter la stratégie : Il apparaît très clairement au cours de nos rencontres une incompréhension de la stratégie de l'université. Un foisonnement de projets et d'initiatives ont été lancés. Il faut maintenant décider des lignes directrices et mettre en place une structure de pilotage. Des recrutements ont été faits qui permettent ici des jeux sérieux, mais il manque un graphiste pour enrichir les vidéos là. Des MOOC sont lancés mais aucun ingénieur n'est recruté en appui, générant retards et incompréhension.

Forme d'emploi : Il faut construire la compétence interne. Des emplois précaires ne permettent pas de la conserver. Dans le même temps, il est nécessaire de développer les carnets d'adresses qui permettront de pallier les surcharges ponctuelles ou d'aller chercher les métiers manquants. Pour des métiers en évolution rapide, si la demande de contrat à durée indéterminée est clairement exprimée, la réponse par un emploi de fonctionnaire titulaire à temps plein n'est pas forcément celle à même de satisfaire au mieux le personnel.

Thèmes de travail : Chacun de ces thèmes est aujourd'hui directement pris en charge ou accompagné par des ingénieurs pédagogiques ou du personnel BIATSS assurant ces fonctions. Parfois la fonction est très bien mise en œuvre, parfois il s'agit d'ébauches de projets à développer. Dans tous les cas la palette de compétences que ces thèmes recouvrent est sans doute trop large pour qu'une seule personne soit réellement experte sur chaque sujet. Cela traduit la nécessité d'un travail en équipe et d'un recrutement multicritère. Dont voici les missions les plus importantes :

- Conduction de projets, évaluation des réalisations, publication des résultats
- Aide à la création de ressources, construction de cours en ligne, accompagnement à la création de MOOC et de SPOOC, accompagnement des enseignants pendant les cours
- Formation à l'utilisation des plateformes et des nouveaux outils
- Action de formation pédagogique des enseignants, actions de formation des étudiants, proposition d'expérimentations pédagogiques.
- Recueil et analyses au différents niveaux (analytiques académique, enseignement et apprentissage).
- Veille technologique et veille scientifique.

Les choix des composantes :

Les exemples qui nous ont été proposés montrent une prise en charge inégale de l'innovation pédagogique par les composantes.

Un éclairage spécial doit être donné aux facultés de physique et de médecine qui sont aujourd'hui les deux UFR les plus avancées.

- La faculté de médecine à travers TICEMED, la cellule de simulation et les MOOC propose une palette très riche d'innovations réussies. Le personnel BIATSS en appui des enseignants chercheurs est venu à cette fonction par goût personnel en profitant d'opportunités, il n'a pas suivi de formation spécifique.
- La faculté de physique en structurant l'innovation pédagogique de ses départements de formation a intégré la collaboration entre enseignants-chercheurs et ingénieurs pédagogiques notamment pour la mise en place des SPOCs.

Deux services qui travaillent de façon originale dans ce domaine doivent ensuite être cités, la bibliothèque universitaire et la formation continue :

- Le rôle des bibliothèques et les modalités d'accueil des étudiants par cette institution ont été complètement repensés par une partie de son personnel BIATS
- La formation continue est dans une position particulière. Elle possède un personnel d'appui aux formateurs depuis longtemps. Toutefois l'arrivée des vidéos et de nouvelles formes de pédagogie pour le public professionnel demandent de nouvelles compétences. La démarche a été jusqu'à maintenant de demander le conseil des ingénieurs pédagogiques de l'UPMC pour une mise en œuvre à l'intérieur du service.

Polytech présente un cas intéressant d'appui de l'innovation pédagogique par des ingénieurs disciplinaires (robotique, électronique, etc.). L'initiative est appréciée, mais la généralisation à l'appui à la pédagogie n'est pas encore actée.

La discussion de la légitimité de la démarche d'ingénieur pédagogique se retrouve dans plusieurs composantes. La chimie, l'ingénierie, le SGFI, les mathématiques et la biologie, ont recours, pour l'innovation pédagogique à des enseignants-chercheurs dans des démarches individuelles souvent de qualité. Si ce mode de travail est justifié, une utilisation exclusive empêche ou, à tout le moins, ralentit souvent une diffusion large à l'extérieur de la discipline ou de la composante, la professionnalisation des modes de travail et la reproduction des meilleures expériences. La discussion sur la pertinence de la prise en charge exclusive par des enseignants-chercheurs des projets pédagogiques mérite d'être menée, d'autant que la situation évolue rapidement.

Il reste à mentionner deux projets Sorbonne Universités, FEL1 et e-Marin'lab qui ont eu recours aux ingénieurs pédagogiques comme chefs de projet. Ils ont été portés par la FOAD et la station marine de Banyuls et se sont déroulés dans des conditions sensiblement différentes. La production de ressources a été le fait d'une équipe projet à Banyuls, alors qu'elle est revenue essentiellement à des entreprises extérieures à Paris. Même si les aléas structurels rendent la mise en œuvre très différente dans les deux cas, l'apport des ingénieurs pédagogiques est à chaque fois déterminant. À partir d'une approche pédagogique nouvelle, il y a création d'une culture commune au projet et la diffusion de cette culture auprès des enseignants-chercheurs intervenants. L'indépendance pédagogique est maintenue, mais le processus de fabrication est mieux établi.

Conclusion : L'intérêt principal du personnel BIATS dédié comme à TICEMED, à la bibliothèque, à la FOAD ou à Banyuls est que les centres de savoir-faire sont bien identifiés. Il est légitime d'inclure dans leurs missions une activité de conseil dans les projets pédagogiques pour épauler les enseignants-chercheurs (qui sinon seraient amenés à le faire, souvent à titre bénévole, parfois au détriment de leur activité de recherche et donc de leur carrière). On a vu ainsi récemment cette fonction de conseil s'exercer à la formation continue, auprès de l'équipe de l'OIP, à la restructuration de Moodle, à la méthodologie, etc. Cela établit une culture commune à l'UPMC en matière d'appui à l'innovation pédagogique, une standardisation des processus qui, a contrario de l'actuelle atomisation, permettra une efficacité renforcée à un coût moindre.

La variété des statuts est une richesse si elle permet la stabilité et une évolution de carrière satisfaisante. Il faut aussi à terme garantir la compétence dans des métiers d'appui qui sont en cours de définition.

Expérimenter, valider, déployer, valoriser, pérenniser

Pistes pour un pilotage

L'innovation une démarche scientifique

De l'expérimentation au déploiement, la démarche de la transformation pédagogique est similaire à celle de la recherche.

Etats des lieux

L'innovation pédagogique est très fortement favorisée par les appels à projets. Il existe de nombreux appels à projets centrés sur les pratiques pédagogiques (projets européens, PIA3, les appels Collèges des licences, etc.). Ces projets permettent le financement de personnels comme de matériels, à l'instar des projets de recherche. Ces appels permettent aussi bien d'initier une démarche que de commencer à structurer des expérimentations réussies. À titre d'exemple, le programme e-Marin'lab, s'est créé grâce à un premier appel du Collège des Licences pour mettre en place les contenus puis via un appel Sorbonne Université pour utiliser les contenus, un projet européen est désormais en cours d'évaluation. Les formations AAA et les midis pédagogiques ont donné lieu à un projet de formation pédagogique en ligne soutenu par SU, mais interrompu en 2016.

Les composantes et départements de formations peuvent aussi faciliter la transformation pédagogique. On peut citer en exemple le développement d'outils pédagogiques à l'UFR de physique pour lesquels l'accompagnement a été programmé et coordonné, à la fois au niveau de l'UFR et des départements : les clickers et la démarche de résolution de problème.

Contrairement aux projets de recherche, le travail de valorisation (publication, communication) ne semble pas central dans les projets pédagogiques. Seuls trois groupes (e-Marin'lab, Apprendre à Apprendre et l'initiative clickers) ont signalé des publications sur leur pratique pédagogique lors de nos rencontres. La plupart des enseignants nous ont expliqué que publier sur l'enseignement n'est pas valorisable pour leur carrière. Par contre ils sont nombreux à souhaiter que leur travail soit identifié et communiqué au moins en interne à l'établissement.

Accompagnement par projet

Aider au montage et à la mise en œuvre de projets pédagogiques

Tracer et analyser les nouvelles pratiques

Définir un modèle économique

Avoir une politique de pérennisation

Un soutien institutionnel

Par ailleurs, certains porteurs de projets ont fait part d'une inquiétude forte pour la pérennisation des actions initiées notamment grâce à ces appels à projets. La fin des financements et donc des contrats des personnels impliqués dans les différents projets de transformation pédagogique pose naturellement la question de la capitalisation, de la transmission des savoirs et des compétences.

Enfin, le passage de l'expérimentation à une plus grande échelle n'est pas sans poser de difficulté. On peut citer le cas de l'ARE qui nécessite de coordonner 80 UE avec des disciplines, des fonctionnements, des équipes pédagogiques différentes. Une telle organisation ne peut s'envisager sans un support logistique et administratif. Plusieurs enseignants ont signalé des réticences à s'engager plus avant dans un processus de déploiement de leurs actions du fait d'un manque de support.

Diagnostic

Les enseignants n'ont pas naturellement le réflexe (comme ils l'ont en recherche) de s'appuyer sur l'ensemble des services centraux (RI, DGRTT, DFFIP, Com, etc.) pour monter des réponses d'appel à projets ou mettre en place des contrats de partenariats pour l'enseignement (pour la formation par projet, etc.).

Au-delà des appels à projet, il paraît nécessaire de mettre en place une politique lisible de pérennisation des actions d'innovation pédagogique. Cela suppose de pouvoir évaluer les différentes actions par des méthodes bien établies et identifiées, avec des indicateurs qualitatifs aussi bien que quantitatifs. Lors de nos rencontres, les personnels ont exprimé leur sentiment d'être démunis pour mesurer les effets de leurs initiatives, au-delà des retours souvent positifs des apprenants. L'UPMC s'est doté d'un Plan Stratégique de l'Assurance de la Qualité de l'enseignement qui est en train d'être déployé, mais qui ne cible pas les innovations pédagogiques. On peut tout de même souligner le travail effectué par les Bibliothèques ou autour des programmes de Licence renforcée.

La transformation de la pédagogie impacte non seulement les métiers de l'enseignement, mais aussi le modèle économique des formations :

- Tableau de service : comment estimer les nouveaux temps de service ?
- Mutualisation des plateformes/matériels/locaux : comment partager les ressources ?
- Impact de l'innovation sur les infrastructures et les métiers : gestions/installations des salles, rôles des appariteurs, accès libres...

Les réponses à ces questions ne sont pas toujours les mêmes d'un département de formation à l'autre, d'une composante à l'autre.

Pistes d'actions

Il semble particulièrement important de définir une politique globale de pérennisation des initiatives.

Pour cela, il apparaît nécessaire de professionnaliser de l'évaluation des expériences pédagogiques et notamment de définir des pratiques communes. L'analyse des usages et la production des données est indispensable pour la validation, mais aussi pour la gouvernance de l'innovation et des personnes qui auront pour mission d'accompagner les recherches exploitant ces données sur les questions des apprentissages (learning analytics) et des enseignements (teaching analytics) innovants. Ces données intègrent le numérique, les traces numériques et les réseaux, mais aussi des sources plus « traditionnelles » comme les données d'enquêtes et expérimentales.

Il faut aussi inciter les enseignants à valoriser leurs actions en travaillant par exemple à la reconnaissance des publications à caractère pédagogique, et de l'investissement dans l'enseignement.

Enfin, une réflexion sur la modification des métiers de l'enseignement doit être menée dans le cadre d'une politique d'établissement de soutien à la transformation de la pédagogie.

Veille scientifique et pédagogique

Pistes pour un pilotage

Etat des lieux

Actuellement la veille sur l'innovation pédagogique est menée par des initiatives de personnes au sein des départements de formation ou liées à des projets et financés par les projets car il n'y a pas de budget prévu pour ce type de veille.

Cette veille est diffusée par la mise en place d'outils de communication ou par des séminaires. Citons, par exemple, la veille dans le département de biologie qui recense les pratiques innovantes relatives à l'enseignement de la biologie. Cette veille est mise en place par des enseignants chercheurs et diffusée au travers d'un site web et des rencontres.

Les séminaires, tels que celui des midis pédagogiques ou ceux de certaines UFR sont également des espaces de veille sur l'innovation pédagogique. Dans les rencontres un intérêt manifeste est apparu sur la communication des séminaires, en particulier les séminaires au sein des UFR pour pouvoir échanger sur les pratiques d'innovation entre disciplines. Il y a peu de visibilité de qui s'occupe de ce type de veille.

Concernant la veille scientifique, elle est peu présente. Citons le journal club de pédagogie de l'UFR de physique dans lequel des articles scientifiques sont discutés.

Par ailleurs il semblerait que peu d'initiatives incluent la publication dans leur stratégie de projet alors qu'il existe des conférences et des revues liées aux différentes formes d'innovation. Dans les rencontres seulement trois initiatives ont présenté des publications, l'équipe autour du projet AAA, l'équipe autour du projet e-Marin'Lab et l'équipe de recherche MoCAH au travers des projets d'innovation pédagogique tels que Prog&Play.

Une mention particulière à la FOAD et l'UTES qui maintiennent une activité soutenue de veille avec la participation aux réseaux nationaux (ex. UNISCIEL), internationaux (ICDE, LERU, FIED, EADTU), des publications, la participation à des colloques et la présence active dans CapDigital. Cela a permis d'être à l'initiative de de nombreuses innovations (Wims, C2I, community manager du MOOC, Fel1, iTunes,...).

Référents pour la veille et la diffusions

Porte d'entrée pour la
veille

Politique de
communication

Diagnostic

Actuellement il manque une vision d'ensemble et il y a une méconnaissance de qui a quelles compétences et de quelles sont les différentes formes d'innovation. Il n'y a pas de personnes ou d'équipes référentes pour la veille pédagogique ou scientifique.

En plus, comme il n'y a pas de reconnaissance sur les publications propres à l'innovation peu de projets font l'effort de ce type de veille.

Pistes

Il est nécessaire d'identifier des équipes et personnes responsables de la veille et qui pourront être des référents. Ces personnes doivent avoir comme mission explicite la veille pédagogique, scientifique et sa diffusion. Ces personnes doivent connaître également l'ensemble des services, internes et externes, permettant d'accompagner les projets d'innovation.

Cette veille pédagogique doit aussi faire partie d'une politique de communication au niveau de l'Université.

Il faut ainsi monter en compétence dans l'accompagnement des projets innovants, dans les théories et méthodes liées à la recherche en innovation pédagogique, la recherche-action, le design based research, la conception centrée utilisateur, entre autres.

Ces personnes ou équipes doivent coordonner les différentes formes de veille et pourront être une porte d'entrée des initiatives afin de réaliser des benchmarks systématiques et d'accompagner la conception et mis en place de projets liés à l'innovation pédagogique.

Réseaux de partages et d'échanges des initiatives et des innovations et transformations

Pistes pour un pilotage

Des réseaux de différente nature

Les acteurs de l'innovation pédagogique à l'UPMC sont regroupés en divers types de réseaux.

Il s'agit tout d'abord de réseaux plus ou moins formels qui regroupent les acteurs d'un même niveau d'enseignement, ou qui partagent un même concept, une même pratique ou un même outil (par exemple : L1, sections renforcées en L1, AAA, utilisateurs des clickers, utilisateurs de Sakai, WIMS ou Moodle, formation à distance...). Il s'agit principalement de partager les connaissances sur les outils, les pratiques ou tout simplement les contacts. Parallèlement, certaines disciplines se sont plus ou moins organisées (par ex : physique, biologie), suite à une volonté politique de l'UFR, ou de manière plus spontanée. Il s'agit alors de travailler sur des dossiers précis dans le cadre de petits groupes, d'organiser des séminaires ouverts à tous, d'assurer une veille et une réflexion plus large sur la pédagogie ou encore de coordonner la participation à des conférences sur l'enseignement. Enfin, il existe, ou a existé, des structures concernant plus largement l'université dans son ensemble, au-delà des pratiques particulières ou des disciplines. Il y a quelques années, le groupe « innovation pédagogique » créé par le SGTice, se réunissait régulièrement autour des acteurs de l'innovation (Tice ou non) pour des échanges de pratique, des interventions d'experts extérieurs. Ce groupe avait organisé deux journées Innovatice destinées à tous (2010-2012). Plus récemment dans le cadre de « Apprendre à Apprendre » ont été organisées des formations, des groupes de travail thématiques et des conférences de présentation destinées à tous (midi de la pédagogie).

Vers un réseau des réseaux ?

Coordonner des initiatives tout en laissant la liberté d'agir

Mots clés : Agora, structurer les réseaux, Collégialité, pilotage.

Diagnostic et constats travail

La majorité de ces groupes ou réseaux se sont spontanément formés autour d'individus moteurs ou par l'auto-organisation des acteurs lorsqu'ils devenaient nombreux. Cela se traduit par une multiplication de structures parallèles qui interagissent peu, une dispersion des énergies et d'un manque de visibilité et de reconnaissance.

Si tous ces groupes se sont formés, c'est que les besoins sont très divers :

- D'un point de vue très opérationnel, coordonner les pratiques et la mise en place de nouvelles approches. S'assurer des moyens matériels et humains nécessaires à une mise en place et un fonctionnement satisfaisant
- Favoriser les échanges entre personnes s'investissant dans une approche donnée, pour faire vivre une communauté afin de stabiliser les pratiques, renforcer les innovations, former les nouveaux arrivants ...
- Favoriser les échanges entre personnes qui viennent de communautés différentes ou qui ne sont pas dans le même type d'initiative.
- Diffuser les bases scientifiques de l'apprentissage
- Encourager la prise d'initiative, accompagner et soutenir les projets, les évaluer ...
- Créer une culture partagée par tous au niveau de l'établissement

Cet état des lieux nous a aussi permis de dégager un point essentiel pour le futur : le spectre de l'innovation pédagogique est extrêmement large. Toute structuration de ce domaine doit couvrir l'ensemble du spectre qui part de la réflexion prospective à l'action opérationnelle la plus concrète. Si l'on veut que la réflexion prospective puisse se traduire en actions concrètes, il faut à la fois encourager et animer cette réflexion, mais aussi s'assurer qu'à la fin, des décisions pourront être prises et suivies et que des moyens pourront être mis en œuvre.

Pour cela la réflexion pourra être guidée par les diverses fonctions qu'il est nécessaire d'assurer et leur nature plus ou moins formelle : **la veille scientifique et l'échange** (favorise l'adoption des meilleures pratiques, la collégialité, les prises d'initiative, ...), **l'organisation pratique** (responsabilités claires et reconnues, besoin de moyens, ...) et **le conseil et d'appui** (formation, évaluation, arbitrage, ...).

Pour un fonctionnement dans la durée, il faudra donc s'assurer d'un certain nombre de points clefs :

- Il est nécessaire de clarifier le périmètre, les objectifs, les responsabilités et les modes d'action de chaque structure
- Assurer une grande fluidité des échanges des personnes et des idées entre les différents groupes
- Éviter que ne se créent des structures parallèles autour d'un même objectif

Enfin, l'innovation ne concerne pas uniquement ceux qui la pratiquent, mais l'ensemble de l'université et des services les UFR et départements d'enseignement bien sûr, mais aussi : les moyens, les services informatiques, la logistique. Il s'agit donc non seulement de structurer et de coordonner les réseaux, mais aussi d'organiser leur interaction avec le reste des structures de l'université et de clarifier des responsabilités. La question des moyens devra donc être abordée : leur origine, leur mode de gestion et d'attribution, etc. Il s'agit notamment : des personnels spécifiques d'appuis (ingénieurs pédagogiques), de l'intervention des services dédiés (informatique, mais aussi logistique par exemple pour l'aménagement et l'organisation des salles, ...), de la prise en compte dans les services des enseignants (qui décide de la pertinence ou pas ? qui attribue les moyens ? [par exemple les moyens sont attribués aux UFR, tandis que la mise en place d'enseignement ou leur évolution relève des départements d'enseignement]).

Bilan des discussions

Les 8 réunions organisées autour de l'innovation pédagogique ont été l'occasion de rencontrer de très nombreux acteurs de terrains. Environ 90 personnes ont répondu à notre invitation et ont pu trouver le temps de venir aux rendez-vous proposés, malgré des contraintes d'emploi du temps majeures à cette période de l'année ; nous les en remercions. Ces rencontres ont suscité de riches discussions qui traduisent un intérêt réel pour les questions pédagogiques et ont permis d'identifier plusieurs points de convergence. Les principales aspirations communes, esquissées ci-dessous, reflètent très largement le besoin d'un soutien efficace à la mise en œuvre des innovations pédagogiques.

1) Organisation et visibilité

Les multiples initiatives individuelles, en particulier motivées par les appels à projet SU, reflètent un intérêt croissant pour la diversification des pratiques et l'envie des enseignants et enseignants-chercheurs de s'investir dans le renouveau pédagogique. Néanmoins, de nombreux acteurs de l'innovation reconnaissent avoir passé (perdu) beaucoup de temps sur des aspects techniques et/ou administratifs (l'impression de « réinventer la roue »), ce qui aurait pu être évité avec l'aide de services et d'interlocuteurs ad hoc. Cela souligne la nécessité de structurer l'appui à la pédagogie.

Un lieu de référence serait un atout pour favoriser les échanges, les discussions, le partage des compétences, la formation et l'information autour de l'innovation pédagogique (lieu de réunion et de documentation).

Des réunions régulières dans ce lieu contribueraient à souder une communauté autour de l'innovation pédagogique. Les réunions disciplinaires existantes (physique, biologie) persisteraient et des réunions communes permettraient des échanges entre les différents départements de formation.

Un site web permettrait de centraliser les informations relatives à l'information pédagogique, en plus de constituer une référence institutionnelle.

Une newsletter permettrait la diffusion des connaissances autour de l'innovation pédagogique, sous une forme synthétique accessible à tous. Une équipe de veille assurerait ce relai de l'information.

Une politique de communication permettant la visibilité et valorisation des projets à tous les niveaux (local, national, international).

2) Des équipes hybrides, motivées et efficaces

Un service d'appui à la pédagogie exemplaire par sa pérennité (plus de 10 ans) et son efficacité est celui de TICEMED, qui réunit un ingénieur pédagogique, un vidéaste, une graphiste, un développeur informatique et deux enseignants chercheurs dont un médecin. Cette organisation en petite équipe mixte se retrouve également dans d'autres projets remarquables. A noter que les bibliothécaires de l'UPMC sont particulièrement motivés et déjà impliqués dans plusieurs activités pédagogiques. Plusieurs paramètres semblent promouvoir l'efficacité de ces petites équipes :

- des individus motivés et moteurs
- des compétences diverses et adaptées au projet
- des discussions constructives et ouvertes
- l'épanouissement et le bien-être au travail

Si une centralisation de l'information, une mutualisation des moyens et une coordination des actions semblent correspondre aux attentes de la majorité, en ce qui concerne l'organisation des équipes opérationnelles il ressort au contraire un désir de travailler au sein de petits groupes « à taille humaine ». Ainsi, différentes catégories de personnels se réuniraient autour d'un projet, et la configuration des équipes

pourrait changer selon les projets. Par ailleurs, les réunions par catégorie professionnelle sont très appréciées, pour échanger autour d'activités et de compétences spécifiques.

Pour mieux créer ces équipes et les coordonner, il est également nécessaire que l'ensemble de compétences (internes et externes) soit répertorié et disponible à tout le personnel.

3) Un support technique infaillible et des services coordonnés

Ce point a été mentionné à chaque réunion avec plus ou moins d'insistance par les personnes présentes, car de nombreux projets ont été retardés par des délais de réponse souvent très longs des services concernés. A l'heure actuelle, pratiquement toutes nos tâches professionnelles ne sont réalisables que si nous disposons d'un accès internet stable et si les serveurs et logiciels fonctionnent correctement. De la même manière une très grande fiabilité des supports de pédagogie numérique (Sakai, Moodle, Wims...) est attendue, ainsi qu'une coordination entre les services administratif et informatique, par exemple pour l'inscription des étudiants et la collecte des notes sur et depuis les plateformes Moodle ou Wims.

4) Formation et conseil

Plusieurs types de formation sont attendus pour illustrer les différentes facettes de la pédagogie, et ce, à différents niveaux (pour débiter versus pour aller plus loin). Ces formations devraient être proposées régulièrement pour répondre aux contraintes d'emploi du temps, des enseignants-chercheurs notamment. De plus, il faudrait inciter fortement les enseignants-chercheurs, en particulier nouvellement recrutés, à suivre ces formations (par exemple avec une valorisation 2 heqTD par journée de formation suivie ou une obligation de participation).

Par ailleurs, il serait utile d'identifier des personnes référentes qui auraient un rôle de « conseiller pédagogique ». Compte tenu de la diversité des pratiques et des outils pédagogiques, cela impliquerait d'avoir plusieurs référents, une seule personne pouvant difficilement être spécialiste de tout. Ces référents pourraient être des enseignants et/ou des ingénieurs pédagogiques et/ou des bibliothécaires et/ou des chercheurs en sciences de l'éducation. Ils seraient consultés pour guider, orienter et conseiller les personnes souhaitant développer un nouveau projet. Ils contribueraient ainsi au recensement des projets en cours, qui sont souvent méconnus avant d'être parfaitement aboutis.

5) Temps et reconnaissance

A ce jour, le principal moteur qui anime les enseignants investis dans l'innovation pédagogique, est la motivation personnelle. Mais il est important de ne pas laisser s'éroder cette motivation. Parmi les freins majeurs identifiés : le manque de temps, le besoin de formation et surtout le sentiment que l'investissement n'est pas reconnu par les structures administratives (CNU pour l'évolution de carrière, comités de sélection pour les concours, nombre de primes insuffisant, changement de politique institutionnelle...). Concernant les primes PIIP, il serait souhaitable de valoriser les bénéficiaires de la prime en rendant publique l'exemplarité de leur investissement, sous forme de présentation en réunion sur l'innovation pédagogique par exemple.

6) Gouvernance

Pour que l'organisation de l'appui à l'innovation pédagogique soit viable et pérenne, il est nécessaire que les tâches et les responsabilités soient clairement définies au départ. Les décisions prises doivent être applicables et appliquées. La question se pose de savoir qui prend les décisions : une personne ou une structure collégiale ? Dans tous les cas, il serait essentiel que les décisions soient parfaitement justifiées et transparentes.

Des structures de pilotages (comités ou services) doivent être clairement identifiées afin d'accompagner une politique de sélection de projets à accompagner puis du choix de pérennisation de certains d'entre eux.

La suite

Le temps de travail de la commission a été très court, le travail de bilan est sûrement incomplet et devrait être repris pour avoir un bilan complet comprenant toutes les initiatives et proposant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

Proposer une organisation pour l'innovation pédagogique nous semble trop prématuré, il faut d'abord étudier des modèles existants puis proposer des scénarios adaptés à notre université et intégrant son évolution dans le paysage de Sorbonne Universités. Cette action peut être réalisée pendant le prochain semestre. Cependant, pour avancer quelques actions peuvent être rapidement mises en place. La formation aux nouveaux arrivants peut être reprise facilement. Une action urgente doit être menée sur le passage de Sakai à Moodle. Ce passage doit être réfléchi avec toutes les composantes puis planifié et communiqué au sein de l'université. Enfin un bilan plus exhaustif pourrait également être mis en place en s'appuyant sur les services compétents.