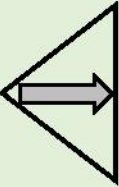
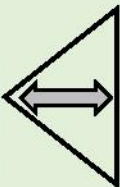
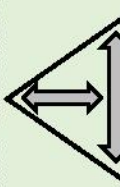
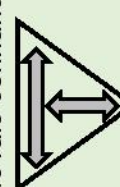


Les pratiques de management en éducation

Le management désigne la conduite de l'action collective vers le changement. Les pratiques de management public se distinguent fortement de celles des entreprises privées dont la raison d'être est la recherche du profit. Aussi, il est légitime de s'interroger sur la pertinence des approches de management en éducation qui privilégient la mesure en introduisant des critères d'efficacité sur la base d'indicateurs chiffrés. Le service public d'éducation produit des externalités positives qui sont difficilement quantifiables, ce qui donne toute la légitimité aux démarches d'amélioration reposant sur une logique réflexive. La raison d'être d'une organisation de service public est le service public lui-même et son management consiste, avant tout, à s'assurer d'une vision partagée qui donne le sens à l'action publique. En la matière, toutes les pratiques de management ne produisent pas les mêmes effets. Elles conditionnent fortement la motivation, l'implication et la créativité des enseignants. De nombreux systèmes éducatifs cherchent à faire évoluer les pratiques de management afin de favoriser l'innovation pédagogique dans le sens d'une plus grande réussite éducative. Il s'agit de sortir de l'approche administrative en introduisant davantage d'horizontalité.

<p>Approche administrative « Je vous demande d'appliquer. »</p> 	<p>Posture d'encadrement : Le cadre est celui qui veille à la bonne application des préconisations. La posture est verticale descendante avec des procédures de contrôle a posteriori de l'activité réalisée.</p> <p>Culture enseignante : Les pratiques collectives sont inexistantes ou peu développées. L'individualisme pédagogique est la posture majoritaire. Les enseignants peuvent se sentir infantilisés.</p> <p>Implémentation du changement : Il n'y a pas de management au sens où il n'y a pas de conduite de l'action collective. Le changement est exogène aux acteurs. Les enseignants ne disposent pas de pouvoir d'agir. Il n'y a donc pas de démarche réflexive d'amélioration des pratiques.</p>
<p>Management démocratique « Je vous écoute avant de décider. »</p> 	<p>Posture d'encadrement : Le cadre consulte avant de prendre les décisions. Il cherche à poser des diagnostics en prenant en compte les différents regards et points de vue. Le management est vertical avec des procédés ascendants.</p> <p>Culture enseignante : Les pratiques collectives ne sont pas spontanées. Les enseignants disposent d'un espace d'expression mais sans pouvoir d'agir ils peuvent exprimer une faible implication pour la réflexion collective qu'ils peuvent qualifier de « réunionite ».</p> <p>Implémentation du changement : Il existe un début de construction pédagogique collective mais le changement est fortement encadré. Sans pouvoir d'agir, la créativité des enseignants est limitée.</p>
<p>Management participatif « Je vous propose de décider ensemble. »</p> 	<p>Posture d'encadrement : Les décisions sont prises collectivement. Le cadre pratique la délégation avec responsabilisation dans de nombreux domaines pour lesquels les enseignants sont pleinement légitimes. Le management est vertical et horizontal. Les enseignants sont pleinement reconnus comme des ingénieurs pédagogiques.</p> <p>Culture enseignante : Le leadership partagé est une réalité. Plusieurs enseignants, qui partagent la même vision, disposent de pouvoir d'agir afin de favoriser la construction collective de projets pédagogiques.</p> <p>Implémentation du changement : Une partie du changement est endogène. Il est le fait des enseignants qui s'investissent dans des projets pédagogiques novateurs. La créativité est encouragée. Les activités pédagogiques novatrices permettent de mieux répondre aux attendus nationaux. La mutualisation des pratiques en réseau permet la diffusion horizontale des activités pédagogiques.</p>
<p>Management par la confiance « Je vous laisse faire et je vous fais confiance. »</p> 	<p>Posture d'encadrement : Le cadre cherche à donner du sens et à faire émerger une vision partagée. Il est dans une posture de facilitation. Il fait confiance aux enseignants pour qu'ils décident par eux-mêmes de leur activité. Le management est horizontal.</p> <p>Culture enseignante : Les enseignants disposent du pouvoir d'agir afin de construire les réponses éducatives. Il n'y a donc plus d'évaluations individuelles. La responsabilisation s'effectue au travers de l'évaluation globale qui est un vecteur de reconnaissance.</p> <p>Implémentation du changement : Les établissements scolaires disposent d'une grande autonomie pédagogique. Le changement est principalement endogène. Le rôle de l'encadrement est d'initier les démarches réflexives, de faire émerger une vision collective, de faciliter la construction collective et de s'assurer des modalités d'une évaluation globale, dans une logique d'amélioration, qui est principalement qualitative.</p>