

Leadership, pédagogie et numérique : investir le tiers espace universitaire

Deborah Arnold

Universitat Oberta de Catalunya, Barcelone, Espagne, darnold@uoc.edu

Résumé

La réussite de l'intégration du numérique au service de la transformation des pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur nécessite la collaboration entre acteurs de profils différents et complémentaires : politiques, enseignants-chercheurs, conseillers et ingénieurs pédagogiques, étudiants. Le concept de *tiers espace* concerne cette zone, conceptuelle et/ou physique, dans lequel ces différents acteurs agissent ensemble, exerçant un leadership basé sur leur expertise. Ce concept permet ainsi d'interroger les interactions entre les structures organisationnelles et les rôles, et de poser la question de la reconnaissance des conseillers et ingénieurs pédagogiques en tant que *professionnels de tiers espace*.

Cette recherche fait état des résultats de trois études de cas qualitatives menées entre février 2018 et mars 2020 dans des universités au sein de la zone géographique de l'Europe (France, Belgique et Royaume-Uni) afin de déterminer comment le tiers espace est représenté conceptuellement et physiquement dans ces établissements. Les résultats montrent trois configurations : l'organisation en silo, le tiers espace comme concept stratégique et le tiers espace matérialisé. Une analyse comparative permet de formuler des recommandations utiles à toute université souhaitant développer une approche plus intégrée à la transformation des pratiques pédagogiques soutenue par le numérique, en favorisant un leadership partagé ou distribué pour contribuer à une compréhension commune des objectifs et enjeux.

Abstract

The successful integration of digital technology to support the transformation of pedagogical practices in higher education requires collaboration between stakeholders with different and complementary profiles: governance members, academics, educational developers, learning technologists, learners. The concept of *third space* concerns the conceptual and/or physical zone in which these different actors act

together, exercising leadership based on their expertise. This concept thus enables us to study the interactions between organisational structures and roles, and to address the question of the recognition of educational developers and learning technologists as *third-space professionals*.

This research reports on the results of three qualitative case studies conducted between February 2018 and March 2020 in universities within the geographical area of Europe (France, Belgium and the UK) to determine how third space is represented conceptually and physically in these institutions. The results show three configurations: a silo organisation, third space as a strategic concept, and embodied third space. The comparative analysis of the three case studies enables the formulation of recommendations which will be useful for any university wishing to develop a more integrated approach to the transformation of learning and teaching supported by digital technology, fostering shared or distributed leadership to contribute to a common understanding of objectives and challenges.

Mots-clés

gouvernance, étude de cas, numérique, enseignant, accompagnateurs pédagogiques

Introduction

La réussite de l'intégration du numérique au service de la transformation des pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur nécessite la collaboration entre acteurs de profils différents et complémentaires : Vice-Présidents en charge de l'innovation pédagogique et du numérique au niveau politique, enseignants-chercheurs, étudiants, responsables et personnels des services d'accompagnement pédagogique (CTL¹) et numérique (SPN²). Les grands projets multi-acteurs en pédagogie numérique, tels que les e-portfolios, les *Learning Analytics* et les examens en ligne, sont souvent source de tension du fait des différentes compréhensions des objectifs à atteindre

¹ Pour permettre une comparaison internationale, le sigle CTL (Centre for Teaching and Learning) a été retenu pour désigner les services d'accompagnement pédagogique, aussi connus sous l'acronyme SUP (Services Universitaires de Pédagogie).

² SPN : Services Pédagogie (et) Numérique. Aussi connus sous la dénomination TICE (Technologies de l'Information et de la Communication).

(Arnold, 2021). Ainsi, l'application du concept de « tiers espace universitaire » (Whitchurch, 2018) permet de surmonter ces défis, en interrogeant les dynamiques organisationnelles dans le but de développer un leadership partagé au service de la transformation des pratiques pédagogiques intégrant le numérique.

Nous comprenons le leadership comme un processus d'influence sociale afin d'amener un collectif vers l'atteinte d'un objectif partagé. Cette conception s'inscrit dans le passage des théories centrées sur les traits des individus vers une approche plus contextualisée et systémique, sous la forme d'un leadership pluriel qui mobilise les compétences de chacun au sein d'une organisation. Toutefois, le leadership distribué tel que pratiqué dans l'enseignement supérieur a fréquemment pour effet de renforcer la dualité existante entre le corps enseignants et le personnel « professionnel », où le premier s'engage traditionnellement dans une approche collégiale de la prise de décision alors que le second est régi par une approche managériale descendante (Youngs, 2017). Le leadership distribué donne ainsi l'illusion d'une participation à la prise de décision : malgré la délégation des responsabilités, un leader ou un groupe formel garde la mainmise sur le pouvoir, et les silos et les structures hiérarchiques constituent des obstacles.

Surmonter ces tensions est abordé dans le concept de « third space » ou *tiers espace* universitaire (Czerniewicz, 2021; Whitchurch, 2018) dans lequel le personnel professionnel exerce une activité de leadership basée sur son expertise, en particulier dans le domaine du soutien à l'apprentissage et à l'enseignement, et où les deux corps collaborent autour des questions d'enseignement et de recherche en lien avec les objectifs stratégiques. Notons que nous préférons le terme « tiers espace » à celui de « tiers lieu », ce dernier étant davantage associé aux lieux physiques qui réunissent les acteurs de l'enseignement supérieur avec ceux de l'environnement socio-économique. Un tiers lieu peut être un tiers espace, mais le tiers espace est avant tout un concept plus large, au soutien du développement de l'université en tant qu'organisation apprenante (Senge, 2000), plus à même de s'adapter avec agilité pour faire face au changement.

Méthodologie

Cette recherche examine la manière dont le tiers espace est conceptualisé et opérationnalisé au service de la transformation des pratiques pédagogiques intégrant le numérique. Trois études de cas qualitatives ont été menées dans des universités en

Europe entre février 2018 et mars 2020 dans le cadre de travaux doctoraux (Arnold, 2021). Seize entretiens semi-directifs ont été conduits avec des membres de la gouvernance et avec l'encadrement supérieur et intermédiaire des CTL et SPN, complétés par la collecte et l'analyse de documents stratégiques et organigrammes.

Résultats

Organisation en silo (Université A, France)

L'Université A est un établissement pluridisciplinaire comptant près de 60 000 étudiants, 4 000 enseignants-chercheurs et 3 000 personnels administratifs et techniques, sur plusieurs sites. Les responsabilités en matière de transformation pédagogique et pédagogie numérique sont très distinctes : un Vice-Président (VP) en charge de la transformation pédagogique travaille de concert avec la direction du CTL. Du côté de la pédagogie numérique, le portage politique est assuré par un VP numérique et l'opérationnel par un SPN au sein d'une grande direction du numérique. Bien que les deux VP collaborent sur des dossiers recouvrant leurs deux champs de mission, au moment de l'étude de cas il existait peu de collaboration entre le CTL et le SPN, et des tensions significatives ont été rapportées par les participants.

Le « tiers espace » était très peu présent, ni comme concept, ni matérialisé physiquement. D'un point de vue de leadership distribué, l'on retiendra le réseau des accompagnateurs pédagogiques, qui sont eux-mêmes des enseignants, considérés comme des agents de changement au sein des facultés. Toutefois, les personnels SPN n'étaient pas impliqués dans ce réseau et la dimension « recherche » au sens Scholarship of Teaching and Learning (SoTL) était absente.

Le tiers espace comme concept stratégique (Université B, Belgique)

À l'Université B, comparable à la précédente en termes d'organisation multi-site et de nombre d'étudiants et d'enseignants (mais avec un nombre de personnels administratifs et techniques supérieur de 30%), la responsabilité pour la pédagogie numérique est partagée par un binôme de deux Vice-Recteurs. Côté opérationnel, deux unités – développement académique (CTL + SPN) et production audiovisuelle et multimédia – sont hébergées au sein d'une division « politique éducative », un département stratégique dirigé par un des Vice-Recteurs. La plate-forme d'enseignement en ligne est gérée par une équipe au sein d'une direction du numérique.

Le tiers espace est représenté par un concept stratégique, le Learning Lab, conçu pour soutenir l'émergence d'une organisation apprenante. Sans être un espace physique, le Learning Lab prend la forme d'un réseau, coordonné par la direction du CTL et au sein duquel les facultés participent autour de projets stratégiques dans lesquels elles choisissent de s'inscrire, condition obligatoire pour bénéficier de ressources humaines complémentaires en soutien à la pédagogie.

Le tiers espace intégré et matérialisé (Université C, Royaume-Uni)

Plus petite que les deux autres (12 000 étudiants, 800 enseignants, 600 personnels administratifs et techniques), l'Université C se distingue également par son organisation autour d'un nouveau campus sur site unique, construit autour d'un concept pédagogique d'apprentissage actif et hybride. La pédagogie numérique relève de la compétence conjointe des « services de documentation et d'apprentissage » et d'un institut d'apprentissage et d'enseignement (CTL). Le premier regroupe la bibliothèque et les équipes d'accompagnement pédagogique et numérique. Le second a pour mission de « soutenir, promouvoir et rechercher des pratiques d'apprentissage et d'enseignement efficaces et innovantes » et son directeur est membre de l'équipe de gouvernance. Les deux entités collaborent étroitement, la structure globale étant décrite comme « plate » par plusieurs participants.

Le tiers espace est matérialisé par un bâtiment physique, le Learning Hub qui regroupe la bibliothèque, salles de formation, espaces de travail et de restauration. Aucun membre du personnel, ni même de la gouvernance, ne dispose d'un bureau individuel. Ainsi, enseignants et personnels CTL et SPN travaillent ensemble dans des espaces de coworking. Au-delà de cet espace physique, le tiers espace est également représenté par une forte dimension SoTL pour générer des preuves internes et ainsi informer la stratégie. Les conseillers et ingénieurs pédagogiques sont encouragés à s'impliquer dans cette recherche et le développement professionnel est une condition pour toute refonte des programmes de formation.

Analyse comparative

Bien que très différentes et influencées par la culture institutionnelle et le contexte national, les trois universités ont rencontré des défis similaires : l'adhésion des enseignants, tout particulièrement au niveau de la direction des facultés, et la création de sens et d'objectifs partagés dans le cas de grands projets multipartites.

Par ailleurs, chacun des trois cas présente des points forts dont d'autres pourraient s'inspirer :

- A. Le réseau d'accompagnateurs pédagogiques qui sont eux-mêmes des enseignants de l'enseignement supérieur, considérés comme des agents de changement au sein des facultés et formés à la fois à la pédagogie et au coaching.
- B. La décision stratégique de ne pas restructurer les services d'appui, mais de mettre en place un Learning Lab comme concept global conçu comme un soutien au développement d'une organisation apprenante.
- C. Un espace physique conçu pour faciliter les interactions entre les enseignants-chercheurs, le personnel professionnel et les étudiants. L'approche SoTL générant des preuves internes pour convaincre les enseignants et informer la prise de décision. L'émergence d'une perception des étudiants comme partenaires dans les projets de transformation pédagogique.

Conclusion

A travers l'étude de trois universités par le prisme du tiers espace, nous avons identifié comment l'absence de ce tiers espace provoque ou accentue des tensions, et comment sa présence sous différentes formes facilite l'agir ensemble au-delà des silos traditionnels. Arriver à une pleine reconnaissance de l'expertise des conseillers et ingénieurs pédagogiques n'est pas chose acquise, mais le tiers espace, soutenu et impulsé par des gouvernances, représente un fort potentiel pour la création de sens partagé. Enfin, il est à signaler que la pleine intégration des étudiants dans ce tiers espace reste à développer. Des recherches complémentaires sont en cours afin d'étendre le nombre d'études de cas et la couverture géographique, et d'intégrer de nouveaux paramètres.

Références bibliographiques

- Arnold, D. (2021). *Supporting Leadership Development in European Universities: A Mixed Methods Study of Digital Education Leadership Literacies in Higher Education*. Doctoral thesis, Universitat Oberta de Catalunya.
- Czerniewicz, L. (2021). *Changing Centres for Teaching and Learning : an analytical review*. <https://open.uct.ac.za/handle/11427/33848>
- Senge, P. M. (2000). The Academy as Learning Community Contradiction in Terms or Realizable Future? In Lucas A. F. and associates (Ed.), *Leading Academic Change*

Essential Roles for Department Chairs (Issue March). Jossey-Bass.

Whitchurch, C. (2018). Being a Higher Education Professional Today: Working in a Third Space. In C. Bossu & N. Brown (Eds.), *University Development and Administration. Professional and Support Staff in Higher Education* (Issue January). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-981-10-1607-3_31-1

Youngs, H. (2017). A critical exploration of collaborative and distributed leadership in higher education: developing an alternative ontology through leadership-as-practice. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(2), 140–154.
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1276662>