Comment diriger une organisation apprenante ?

La réforme des collèges d'enseignement général et professionnel au Québec

Jan Palkiewicz

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ries/4209>

DOI : 10.4000/ries.4209

ISSN : 2261-4265

Éditeur

Centre international d'études pédagogiques

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 1994

Pagination : 117-123

ISSN : 1254-4590

Référence électronique

Jan Palkiewicz, « Comment diriger une organisation apprenante ? », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 04 | 1994, mis en ligne le 17 avril 2015, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ries/4209> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ries.4209>

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.

© Tous droits réservés

Comment diriger une organisation apprenante ?

La réforme des collèges d'enseignement général et professionnel au Québec

Jan Palkiewicz

- 1 Les collèges d'enseignement général et professionnel¹ (CEGEP) du Québec sont en pleine transformation. Contrairement à beaucoup d'autres institutions d'enseignement la réforme en cours touche très peu la structure administrative. Elle s'attache à l'essentiel : la pédagogie, c'est-à-dire, à la raison d'être de l'institution. Pour marquer cette intention, le directeur des services pédagogiques portera désormais le titre de directeur des études. La formation sera une formation dite « par programme », une réalité systémique autre qu'un ensemble de cours. Les programmes eux-mêmes sont structurés dans l'optique d'une formation par compétences. Ces nouveaux concepts demanderaient un développement qui déborderait le cadre de cet article. Ce qu'il faut retenir, c'est le retour à la mission primordiale des collèges. Une telle réorientation demande à la direction des habiletés nouvelles et la construction de nouveaux outils.
- 2 Le modèle dont il sera question dans cet article s'inspire des études actuellement en cours au MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) en particulier de la « cinquième discipline » de Peter Senge (1990) - *The Fifth Discipline*. Cette manière de penser les organisations publiques et privées semble être le paradigme des années 90. Il ne faut pas s'attendre à trouver des collèges dirigés complètement selon cette vision. Il s'agit plutôt d'un paradigme en émergence encore pour implanter cette façon innovatrice de vivre la réforme.
- 3 Les pages qui suivent traitent de la pédagogie d'une organisation apprenante et de la direction pédagogique d'une telle organisation.

Qu'est-ce qu'une organisation apprenante ?

- 4 Une organisation apprenante que l'on pourrait définir comme un « système apprenant », selon l'heureuse expression de Françoise Garoche (1988), est une

entreprise dont la direction s'inspire des principes de la « cinquième discipline » de Peter Senge (1990). Dépassant les disciplines traditionnelles (planification, organisation, direction et contrôle), Senge propose cinq nouvelles disciplines. Le concept de la discipline suppose qu'il s'agit d'une étude systématisée se référant à des fondements, des principes et des pratiques. Les cinq disciplines d'une organisation apprenante sont :

- la vision partagée ;
- la révision des modèles mentaux ;
- le travail d'équipe ;
- la maîtrise personnelle ;
- la pensée.

Vision partagée

- 5 Par vision partagée, on entend la situation idéale où tous les membres d'une organisation ont la même vision des buts, des moyens de les réaliser et des étapes à suivre. Cela ne veut pas dire que les personnes abandonnent leur vision personnelle. Il s'agit d'une construction progressive des stratégies créatrices et de l'enthousiasme inhérent aux grandes constructions.
- 6 L'essentiel n'est pas ce qu'est la vision partagée mais ce qu'elle fait. Elle modifie la relation entre l'organisation et le personnel. La vision crée un objectif qui transcende tous les autres et engendre une nouvelle manière d'agir et de penser. Dans une vision partagée chacun se sent responsable de l'ensemble autant que de ce qui le concerne individuellement.
- 7 Une organisation apprenante est gouvernée par trois questions fondamentales : le quoi, le pourquoi et le comment. Ces trois questions répondent à l'interrogation fondamentale : en quoi croyons-nous ?

La révision des modèles mentaux

- 8 Nous agissons tous selon la représentation que nous nous faisons de la situation du moment. Cette représentation se construit au cours des années à partir des données de notre expérience. C'est elle qui nous fait voir les étudiants, les collègues et la direction d'une certaine façon. « Le plus grand apport des sciences cognitives a été de démontrer clairement que tout comportement humain implique un certain niveau de représentation mentale » (Howard Gardner, 1985). Les modèles mentaux sont nombreux. L'essentiel est de comprendre que ces modèles influencent profondément nos actes, non qu'ils soient bons ou mauvais. Ils sont tous des simplifications, mais des simplifications que nous ne soumettons pas à la critique.
- 9 L'échec dans le management des collègues vient du manque d'esprit critique à l'égard des modèles mentaux. Il faut poser un regard neuf sur le monde de l'éducation et créer des scénarios innovateurs. L'un des modèles les plus tenaces est celui de la hiérarchie. On ne conçoit pas qu'un étudiant puisse être responsable de son apprentissage sans évaluation extérieure. La discipline des modèles mentaux concerne autant la pédagogie que les rapports humains. L'apprentissage d'une organisation n'est créatif qu'avec une direction capable de remettre en cause ses propres modèles mentaux.

Maîtrise personnelle

- 10 La maîtrise personnelle trouve sa source dans la compétence et le talent. Elle dépend de l'épanouissement intellectuel des individus, mais elle est plus qu'une ouverture d'esprit. Faire preuve de maîtrise personnelle signifie de vivre sa vie comme un acte créatif et non comme une réaction aux événements. La maîtrise n'est donc pas une domination sur les êtres et les choses. C'est un niveau de savoir-faire guidé par un projet. Les personnes qui possèdent une maîtrise personnelle regardent la vie de tous les jours comme un tremplin non comme un obstacle. Elles utilisent les forces du changement à leur profit plutôt que de leur résister. La maîtrise personnelle maintient une tension créatrice nécessaire au renouvellement.

Le travail d'équipe

- 11 Le travail d'équipe doit être distingué du travail en équipe et peut être réalisé par une personne œuvrant toute seule sachant que d'autres travaillent dans le même sens et qu'elle-même travaille pour d'autres. Jamais le travail d'équipe n'a été aussi nécessaire qu'aujourd'hui. Toutes les grandes décisions, de la création d'un produit à son utilisation, sont prises par des équipes ou appliquées par elles. Le travail d'équipe demande dialogue et discussion. La science trouve ses racines dans la conversation. « La coopération entre plusieurs personnes peut déboucher sur des résultats scientifiques considérables » (Werner Heinsenberg).

La pensée

- 12 La pensée dont parle Senge est une pensée systémique. Au Québec, les organisations apprenantes du monde de l'éducation s'inspirent davantage des écrits de Bernard Lonergan (1957), le Teilhard de Chardin québécois. Pour lui, la pensée est un phénomène psychique propre à un agent appelé « Sujet » dans lequel des opérations mentales conscientes, intentionnelles, transitives et hiérarchisées donnent des produits appelés connaissances à partir des données des sens et de la conscience. La pensée informe les quatre autres disciplines et la pédagogie de l'institution.
- 13 Une organisation apprenante s'inspire donc des cinq disciplines présentées plus haut. Ces dernières devraient permettre à l'institution de s'adapter pour survivre et se dépasser pour maintenir son identité propre. L'apprentissage dont il est question est pris dans le sens que lui donne le néo-cognitivism, c'est-à-dire une construction progressive et récurrente des connaissances dans une construction expérientielle de soi-même. L'organisation construit les données concernant les composantes de son système en même temps qu'elle se développe. Dans un tel apprentissage, les erreurs du passé ne sont pas cachées ; au contraire, leur prise de conscience et leur compréhension permettent de faire une analyse approfondie et de réorienter les futures activités.
- 14 Comment une telle vision théorique se traduit-elle dans la pratique et quelle implication demande-t-elle à la direction du collège ?

Le collège, une organisation apprenante

- 15 Le collège est certainement une organisation par sa structure, ses stratégies, le comportement de ses membres et sa culture organisationnelle. Pour être une organisation apprenante, il faut que la direction et l'ensemble de son personnel s'inspirent des cinq disciplines qui forment un véritable paradigme.
- 16 Or, l'activité du collège tourne autour d'une certaine vision de la pédagogie. On représente ordinairement la situation pédagogique comme formée de trois éléments, les étudiants, les professeurs et le contenu, reliés entre eux par trois fonctions fondamentales : l'apprentissage, l'enseignement et la didactique (Legendre, 1994).
- 17 Ce modèle répond bien à la réalité de l'école primaire et de l'école secondaire, mais est loin de représenter la réalité de la pédagogie collégiale. Cette dernière est mieux représentée par le modèle du schéma ci-dessous où nous trouvons cinq éléments : les étudiants considérés comme des « clients » placés au centre de l'organisation, les professeurs regroupés dans des départements, les services aux étudiants comprenant des professionnels tels que les aides pédagogiques, les psychologues, les orienteurs, les criminologues, sociologues, etc., la banque de cours, tant du secteur général que du secteur technologique et enfin les programmes de formation.

- 18 Huit fonctions principales relient les cinq éléments de la pédagogie collégiale : les fonctions « apprentissage », « formation », « enseignement » et « encadrement » relient les étudiants aux professeurs, aux professionnels, à la banque de cours et aux programmes de formation. Les composantes « banque de cours » et « professeurs » sont reliées par la recherche-crédation et la didactique. Les composantes « professeurs » et « professionnels des services aux étudiants » sont mises en relation par la fonction « concertation » et les « programmes de formation » et la « banque de cours » par la fonction « prospective ». Les huit fonctions prennent une signification particulière à la

lumière des cinq disciplines de l'organisation apprenante selon le tableau à double entrée suivant :

Nouveaux rôles de la direction

	Apprentissage	Formation	Enseignement	Encadrement	Intégration	Recherche-didactique	Prospective	Concertation
Pensée								
Vision partagée								
Modèles mentaux								
Travail d'équipe								
Maîtrise personnelle								

- 19 Il ressort de cette représentation que la direction du collège a un rôle important à jouer dans le management administratif et pédagogique de l'institution.

La direction d'un collège vue comme une organisation apprenante

- 20 Dans une organisation apprenante le rôle de l'équipe de direction prend une autre signification que celle d'un collège traditionnel. On pourrait rapprocher ces nouveaux rôles de ceux des architectes, ingénieurs, entrepreneurs et vendeurs que l'on trouve dans la construction, mais ici il s'agit de la construction des connaissances et de la construction des êtres humains. Dans l'équipe de direction, on doit trouver un « architecte » qui conçoit les plans de formation, les programmes d'étude, les formes d'encadrement et les modes d'enseignement en réponse aux besoins sans cesse changeants des étudiants et du personnel. On doit y trouver un « ingénieur » capable de calculer d'avance la résistance au changement, les marges de sécurité dans les activités étudiantes, les besoins de formation, etc. Un ingénieur capable de justifier, face aux médias écrits et télévisés, les innovations, les prises de décision plus ou moins populaires. L'équipe de direction doit compter sur un « entrepreneur » capable de planifier, organiser et diriger les travaux des étudiants et des professeurs. Enfin, l'équipe devrait avoir un « vendeur » d'idées et d'innovations, un vendeur charismatique capable de concurrencer les vendeurs de pacotille.
- 21 L'équipe de direction doit donc développer de nouvelles habiletés : habileté à susciter une vision partagée ; habileté à proposer de nouveaux modèles mentaux ; habileté à faire travailler en équipes ; habileté à promouvoir la maîtrise personnelle. Ces nouvelles habiletés ne regardent pas seulement le personnel mais aussi les étudiants. Dans une organisation apprenante, ces derniers ont une plus grande responsabilité vis-à-vis de leurs apprentissages, de leur formation et de l'intégration des contenus de leurs cours dans les programmes de formation. Cette responsabilisation des jeunes étudiants demande une certaine délégation de pouvoir. Tout ne peut être dirigé d'en

haut. Les initiatives prises par les étudiants présentent un risque que doit assurer la direction.

- 22 Il en est de même pour les relations entre les professeurs et la direction. Les nouvelles fonctions de la pédagogie collégiale, comme la recherche, la création et la prospective demandent de nouvelles approches encore à inventer. De plus en plus de professeurs font des recherches de niveau maîtrise et doctorat. La direction doit être à même de juger la problématique, le cadre théorique, la méthodologie et l'interprétation des résultats dans leur répercussion sur la vie du collège. Afin de favoriser le développement culturel des étudiants, la direction doit faire la promotion des créations locales, ce qui demande un sens esthétique très averti. Enfin, l'adaptation des programmes de formation exige des études prospectives afin de découvrir les avenir logiques dans les tendances lourdes et les faits porteurs d'avenir et les avenir alternatifs dans les transformations sociales, culturelles, politiques et économiques.

*

**

- 23 Cette brève présentation de la direction d'un collège vu comme une organisation apprenante suscite des questions. Où en est l'implantation d'une telle organisation ? Est-elle réalisable ? À quel prix ?
- 24 La transformation d'un collège traditionnel en une « organisation apprenante » est une entreprise de longue haleine. Il nous a semblé important de faire d'abord partager par tous une vision commune de la pédagogie, une pédagogie de la pensée fondée sur les opérations mentales. Dans ce sens, des sessions de perfectionnement ont été données dans une dizaine de collèges. Une pédagogie de la pensée nécessite une remise en question des modèles mentaux anciens de l'apprentissage, de la formation, de l'enseignement et de l'encadrement, et introduit de nouvelles préoccupations relatives à l'intégration des connaissances dans chacun des cours et l'intégration des cours dans les programmes de formation. Nous n'avons pas encore trouvé le moyen et la manière d'actualiser la concertation qui demande un lieu (des réunions) et un temps. Nos professeurs ont des charges d'enseignement très lourdes s'adressant à des clientèles très nombreuses et très hétérogènes. L'utilisation des données de la recherche dans l'enseignement reste un projet lointain qui demande un travail d'équipe très structuré.
- 25 Le collège, vu comme une organisation apprenante reste donc un idéal assez lointain. Une chose cependant est certaine : la réalisation de cet idéal dépend de la détermination des équipes de direction de devenir elles-mêmes apprenantes.

BIBLIOGRAPHIE

GARDNER H. (1985), *The Mind's New Science*, Basic Books.

GAROCHE F. (1988), « Un modèle de la dynamique des systèmes apprenants », *Pédagogiques*, vol. 8, n° 2, p. 303-394, numéro entièrement consacré aux Actes du colloque de Montpellier (15-18 sept. 1987).

LEGENDRE R. (1994), *Dictionnaire actuel de l'éducation*.

LOMERGAN B. (1957), *Insight*, « A study of Human Understanding », New York, Philosophical Library.

SENGE, P. (1990), *The Fifth Discipline*, « The Art and Practice of the Learning Organization », N.-Y. Toronto, Ed. Doubleday Currency, 424 p.

NOTES

1. L'enseignement collégial, dispensé dans les CEGEP, accueille des élèves âgés d'environ 16 ans, après leur scolarité obligatoire (correspondant aux cycles primaire et secondaire). Les études collégiales, d'une durée de deux ans en enseignement général et de trois ans en enseignement professionnel, conduisent au diplôme d'études collégiales qui ouvre l'accès à l'enseignement supérieur. (NdIR)

RÉSUMÉS

Concevoir un établissement comme une organisation apprenante suppose que sa direction et l'ensemble de son personnel mettent en pratique des principes qui reposent sur la vision partagée, la révision des modèles mentaux, le travail d'équipe, la maîtrise personnelle et la pensée systémique. Cela implique une redéfinition du rôle de l'équipe et de ses relations avec les étudiants et les professeurs.

INDEX

Index géographique : Québec, Canada

Mots-clés : chef d'établissement, équipe pédagogique, établissement d'enseignement, réforme

AUTEUR

JAN PALKIEWICZ

Professeur en sciences de l'éducation, université du Québec, Montréal, Canada