



OCDE EDUCATION

SUPPORT A L'IMPLEMENTATION DES POLITIQUES

**TRANSFORMER LES ÉCOLES EN
« ORGANISATIONS APPRENANTES »**
(Schools as Learning Organisations - SLO)

Pierre Gouëdard, PhD
Analyste en Politiques Éducatives

Division Analyse et Implémentation des Politiques
Direction de l'Éducation et des Compétences

OCDE, 29 Septembre 2017



Fil conducteur

1. Introduction
2. Motivation : Pourquoi chercher à transformer les écoles en organisations apprenantes ?
3. Définition : quelles sont les caractéristiques d'une école « organisation apprenante » ?
4. Action : Comment l'OCDE aide les pays désireux de faire évoluer leurs écoles vers un modèle d'organisation apprenante ?



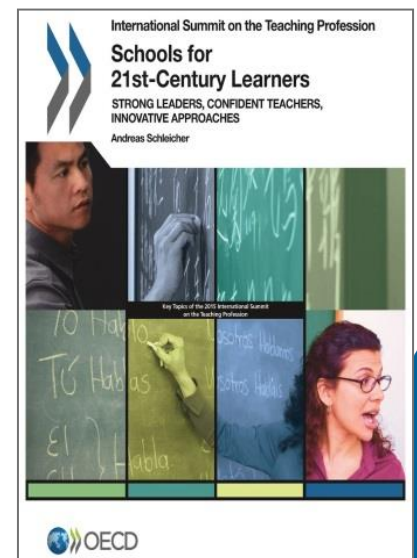
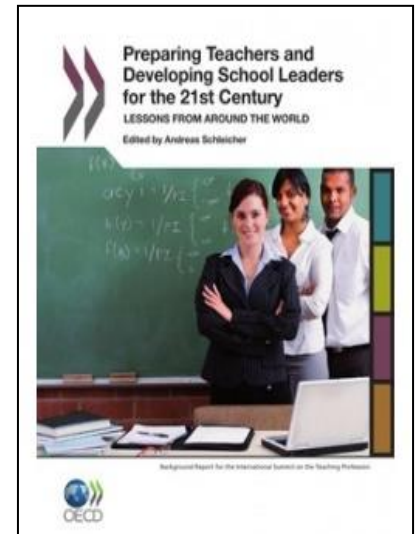
INTRODUCTION



Introduction

Publications
OCDE
connexes

- systèmes éducatifs de plus en plus complexes : difficile pour les pays de répondre rapidement au changement
 - Ex : niveaux multiples de gouvernance
 - Ex : la réforme des rythmes scolaire en France
- secteur éducatif : peu réputé pour son dynamisme ou ses innovations
 - Ex: inertie des pratiques, aversion au risque des acteurs
- Or :
 - les écoles sont pressées de s'adapter rapidement
 - les enseignants doivent devenir des « travailleurs de la connaissance »
- afin de traiter efficacement les défis posés par un environnement en perpétuelle évolution.





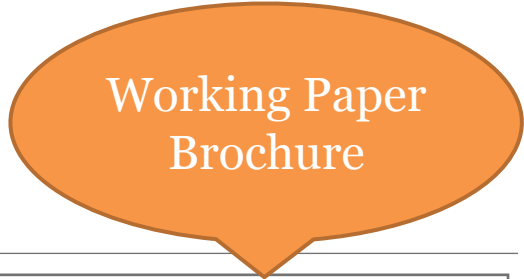
Introduction

- Orientation de la recherche : stratégies alternatives
 - Censées favoriser les changements à l'échelle de l'école, ou du système éducatif dans son ensemble.
- Un nombre croissant d'universitaires, d'éducateurs et de décideurs politiques :
 - plaident pour une conceptualisation nouvelle de l'école en tant qu' « organisation apprenante ».

Cependant: le manque de clarté du concept, de recherche systématique et de dissémination des résultats a jusqu'à présent limité sa diffusion en pratique.



Introduction

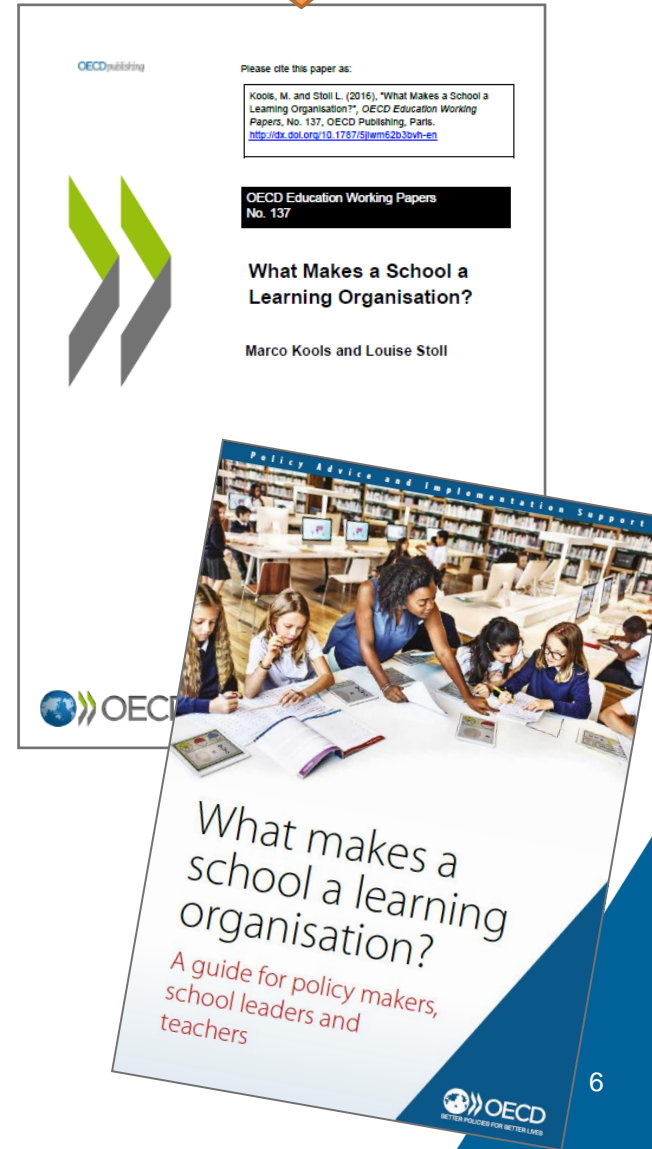


Objectif :

- concevoir un **modèle global d'école organisation apprenante (SLO)**
- établir des connexions avec les concepts contigus, travailler à une compréhension commune
- Stimuler la réflexion et offrir des conseils pratiques aux travailleurs de l'école, aux décideurs politiques (locaux) ainsi qu'à tout acteur désireux de participer à la transformation de l'école en organisation apprenante.

Comment ?

- revue détaillée de la littérature généraliste et de la littérature ciblée sur l'école depuis la fin des années 80
- réseau d'experts internationaux





MOTIVATION : POURQUOI CHERCHER À TRANSFORMER LES ÉCOLES EN ORGANISATIONS APPRENANTES ?



Motivation : Pourquoi chercher à transformer les écoles en organisations apprenantes ?

Un corpus de recherche en expansion montre que le modèle de SLO est positivement corrélé avec :

- **les conditions de travail des membres de l'école**
- **les résultats et le bien-être des étudiants**
- **la réactivité de l'école aux changements extérieurs**



Motivation : Pourquoi chercher à transformer les écoles en organisations apprenantes ?

La recherche internationale montre:

- une corrélation positive entre le modèle SLO et certaines caractéristiques du travail à l'école :
 - satisfaction professionnelle, efficacité personnelle, appétence pour le changement, expérimentation
 - (e.g. Harris et van Tassel, 2005; Higgins et al., 2011; Park, 2008; Schechter, 2008; Schechter et Mowafaq, 2012; Silins, Mulford et Zarins, 2002; Kirkham, 2005; OECD, à paraître)
- des caractéristiques également positivement corrélées avec les résultats des étudiants
 - (e.g. Caprara et al., 2006; Klassen et Chiu, 2010)
- une corrélation positive entre le modèle SLO et les résultats des étudiants: assiduité, participation, engagement vis-à-vis de l'école
 - (e.g. Abdul-Haq, 1998; Brasco, 2008; Teitel, 2003; Harris et van Tassel, 2005; Silins, Mulford et Zarins, 2002; Marks et al., 2002; OECD, à paraître)
- une corrélation positive entre le modèle SLO et la réactivité de l'école aux divers besoins des étudiants (OECD, à paraître)



Motivation : Pourquoi chercher à transformer les écoles en organisations apprenantes ?

Qu'ont en commun les établissements qui sont parvenus à de tels résultats ?

- Établissement d'une culture de formation continue et d'amélioration perpétuelle dans les écoles
- « Appétence pour l'apprentissage » : catalyser les changements et l'innovation au sein des écoles
 - Perçus comme des composants d'une stratégie visant à stimuler les changements à l'échelle de l'école, ou du système tout entier :
 - Pays-Bas – « Teachers agenda 2013-2020 »
 - Singapour – « Thinking Schools Learning Nation »
 - Pays de Galles – « Education in Wales »



**DÉFINITION : QUELLES SONT LES
CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉCOLE
« ORGANISATION APPRENANTE » ?**



Définition : Quelles sont les caractéristiques d'une école « organisation apprenante » ?

Résultats principaux :

Ces écoles partagent les caractéristiques suivantes :

- Elles peuvent répondre rapidement aux changements externes
- Elles sont « organiques » et intimement connectées à l'environnement externe
- L'apprentissage à tous les niveaux est fondamental: l'exploration, le questionnement, l'expérimentation et la résolution de problèmes (« active learning ») sont des ressorts de l'innovation au sein de l'école.

Double focus:

- 1) Les croyances, les valeurs et les normes servent un idéal d'apprentissage continu et collaboratif: « culture d'apprentissage »
- 2) Créer les conditions structurelles pour qu'apprendre, expérimenter et innover devienne la norme : requiert des stratégies et des processus.



Définition : Quelles sont les caractéristiques d'une école « organisation apprenante » ?

Définition d'une école « organisation apprenante » :

« Une école « organisation apprenante » a la capacité de s'adapter systématiquement à des circonstances et des environnements nouveaux, tandis que ses membres, individuellement et collectivement, découvrent et apprennent les moyens de réaliser leur vision. »

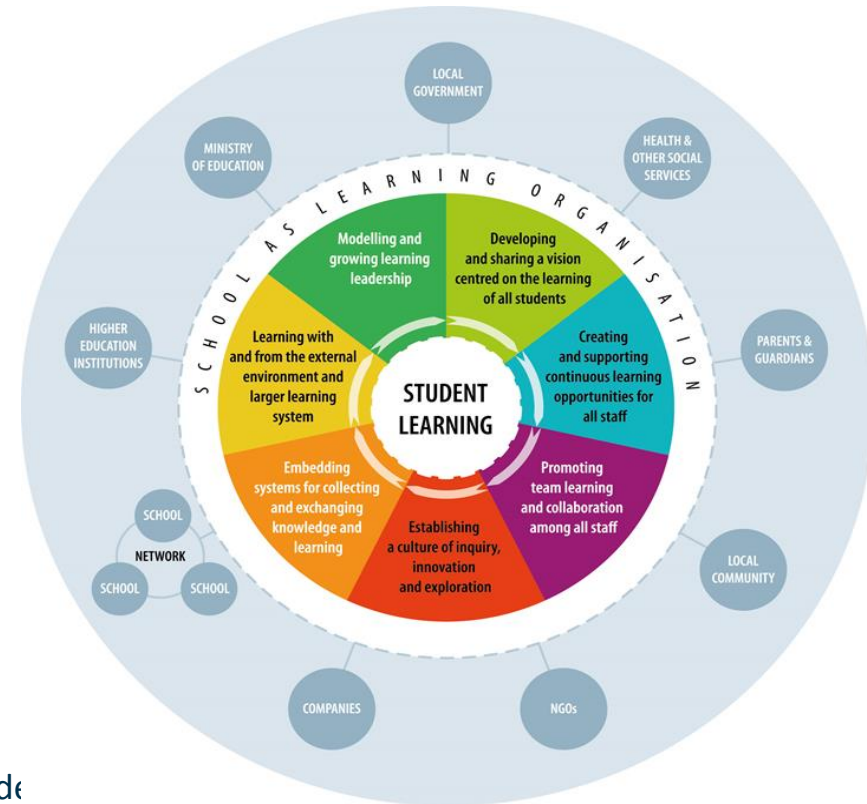




Définition : Quelles sont les caractéristiques d'une école « organisation apprenante » ?

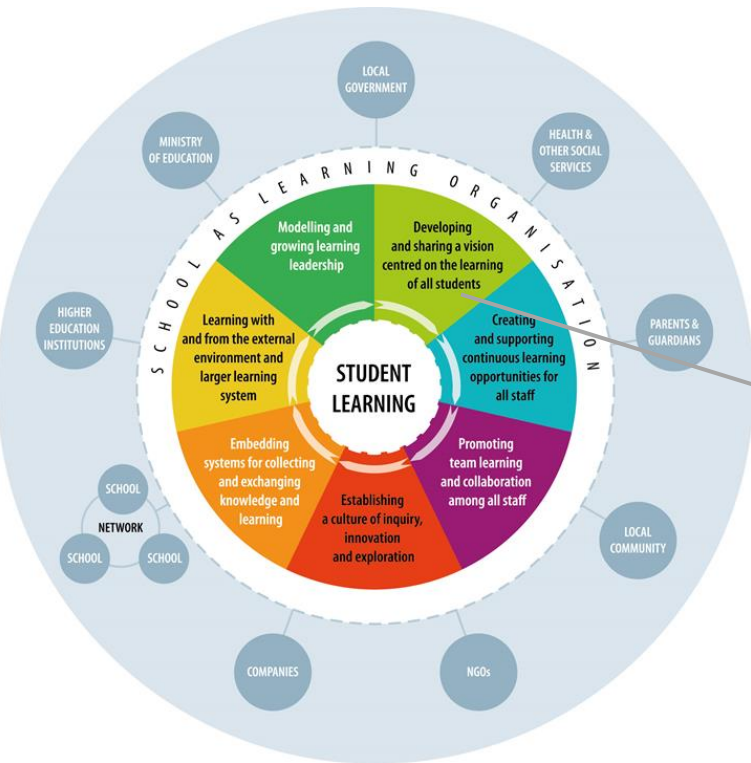
Dans une organisation apprenante, les efforts sont dirigés vers:

- Développer et partager une vision centrée sur l'apprentissage de tous les étudiants
- Créer et soutenir les opportunités de formation continue pour tous les membres de l'organisation
- Promouvoir l'apprentissage en groupe et la collaboration
- Établir une culture de questionnement, d'innovation et d'exploration
- Intégrer des systèmes pour collecter et échanger connaissance et apprentissage
- Apprendre avec, et de, l'environnement externe ainsi que de plus large structures apprenantes
- Modéliser et développer le leadership en apprentissage





Définition : Quelles sont les caractéristiques d'une école « organisation apprenante » ?



Développer et partager une vision centrée sur l'apprentissage de tous les étudiants



Définition : Quelles sont les caractéristiques d'une école « organisation apprenante » ?

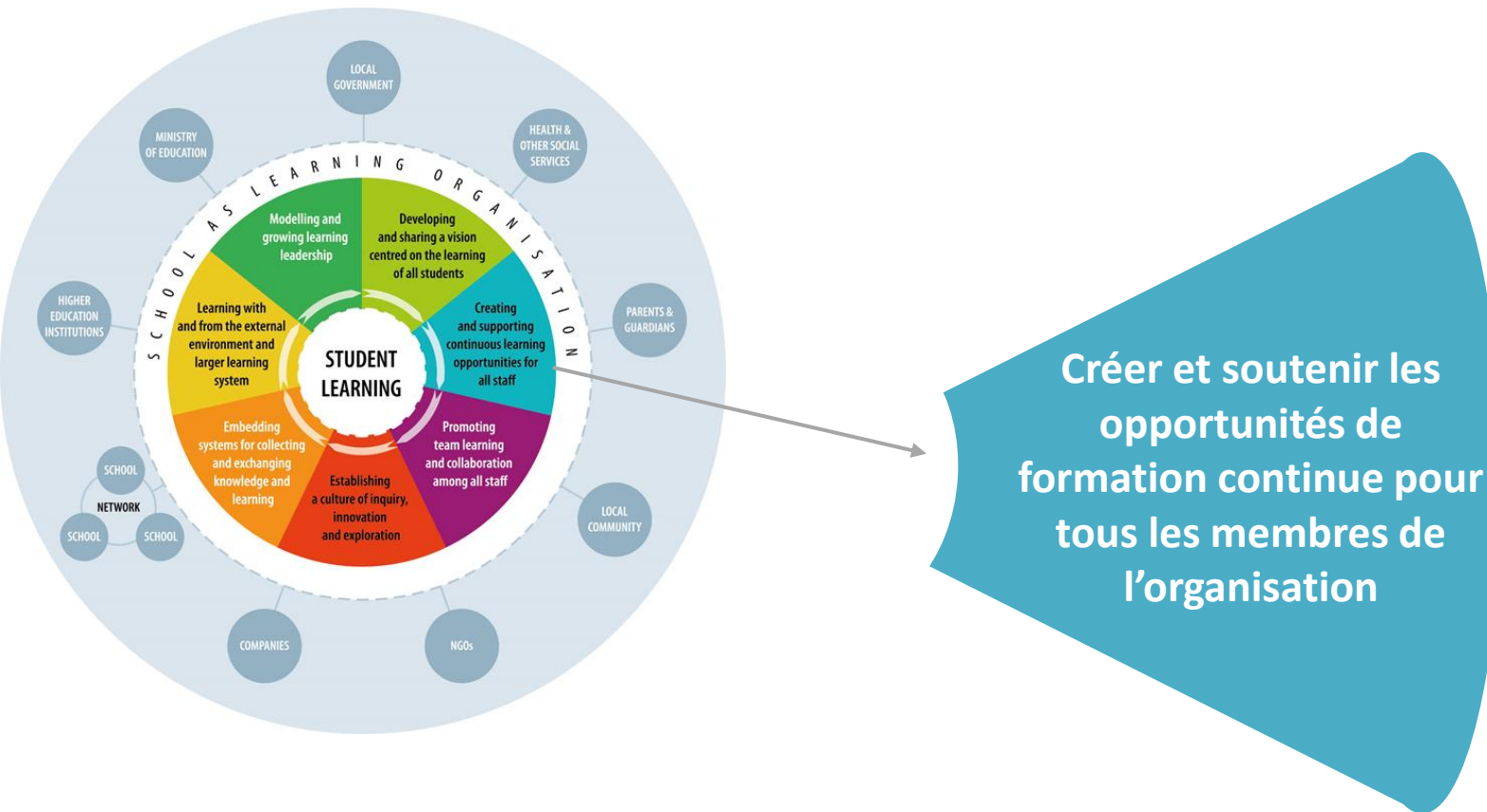
Dimension d'action	Éléments
Développer et partager une vision centrée sur l'apprentissage de tous les étudiants	<ul style="list-style-type: none">• Une vision partagée et inclusive vise à améliorer les expériences d'apprentissage et les résultats de tous les étudiants• La vision spécifie un large spectre de résultats d'apprentissage, considère tant le présent que le futur, et est inspirante et motivante.• L'apprentissage et l'enseignement sont orientés afin de réaliser la vision.• La vision est le résultat d'un processus impliquant tous les travailleurs de l'école.• Les étudiants, les parents, la communauté externe and les autres partenaires sont également invités à participer à la vision de l'école.

Exemples:

- Au Japon, les nouveaux programmes scolaires reposent sur 3 piliers: « l'acquisition de la connaissance et de talents », « la capacité à réfléchir, prendre des décisions et s'exprimer » et « le développement de l'appétence pour l'apprentissage et les humanités »
- Au Pays de Galles, le nouveau curriculum est en développement. Il poursuit 4 objectifs : 1) des étudiants ambitieux et capables, 2) des contributeurs créatifs et entrepreneurs, 3) des citoyens informés et éthiques, 4) des individus confiants et en bonne santé



Définition : Quelles sont les caractéristiques d'une école « organisation apprenante » ?

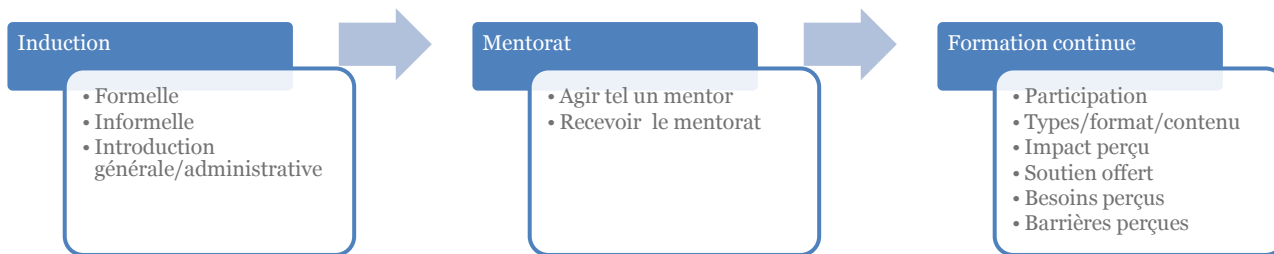




Définition : Quelles sont les caractéristiques d'une école « organisation apprenante » ?

Dimension d'action	Éléments
Créer et soutenir les opportunités de formation continue pour tous les membres de l'organisation	<ul style="list-style-type: none">• Tous les travailleurs de l'école s'engagent dans un processus de formation continue• Les nouveaux membres participent à des sessions d'induction et bénéficient d'un mentor• Les membres cherchent à identifier les buts et les priorités de leur formation continue• La formation continue des membres :<ul style="list-style-type: none">• se concentre sur l'apprentissage des étudiants et les objectifs de l'école• remet en question les pratiques afin d'innover• connecte l'apprentissage lié à l'expérience avec des expertises externes• est basée sur l'évaluation et le retour d'information (feedback)• Le temps et les autres ressources sont mises à disposition afin de soutenir la formation continue.• La culture de l'école promeut et soutien la formation continue.

Formation continue au cours de la carrière professionnelle





Que retenir ?

Quatre thèmes transversaux :





**ACTION : COMMENT L'OCDE AIDE LES PAYS
DÉSIREUX DE FAIRE ÉVOLUER LEURS ÉCOLES VERS
UN MODÈLE D'ORGANISATION APPRENANTE ?**



Comment l'OCDE aide les pays désireux de faire évoluer leurs écoles vers un modèle d'organisation apprenante ?

Conseils pratiques & Support

- Conseils pratiques et support sont fournis :
 - aux écoles
 - aux acteurs locaux

- catalyser les changements désirés :
- développer une culture de la connaissance
 - développer l'apprentissage continu.

Base de données & Apprentissage par les pairs

- L'OCDE collecte de l'information
 - auprès de pays différents
 - auprès de juridictions différentes

- création d'une base de données concernant la manière de transformer efficacement les écoles en organisations apprenantes.



Comment l'OCDE aide les pays désireux de faire évoluer leurs écoles vers un modèle d'organisation apprenante ?

- **Réponse personnalisée aux besoins de chaque pays**
- activités complémentaires ad hoc :
 1. *Rapport pour Soutenir l'Implémentation – Transformer les écoles en organisations apprenantes*
 2. *Développement des compétences en termes de changement et d'innovation au sein des écoles et des gouvernements*
 3. *Conférences et séminaires afin de faciliter l'apprentissage par les pairs*



Comment l'OCDE aide les pays désireux de faire évoluer leurs écoles vers un modèle d'organisation apprenante ?

1) *Rapport pour Soutenir l'Implémentation – Transformer les écoles en organisations apprenantes*

Étudie :

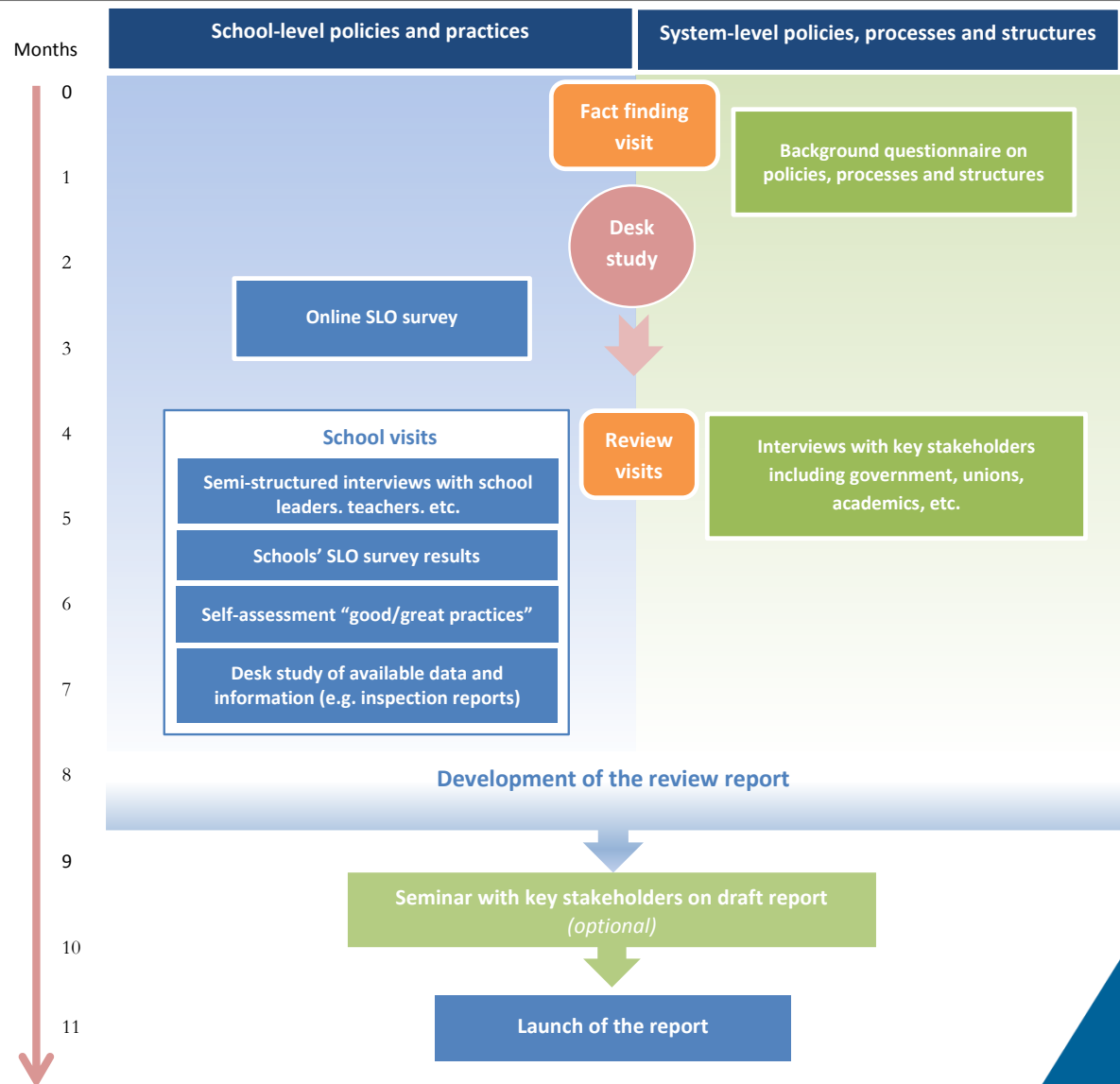
- Au sein des écoles et d'autres parties du système éducatif, les progrès faits concernant :
 - l'établissement d'une culture d'apprentissage professionnel
 - L'établissement d'une culture d'auto-amélioration

- A l'échelle du système :
 - les politiques au niveau des écoles et du système éducatif dans son ensemble
 - les processus et les structures servant la transformation des écoles en organisations apprenantes



Comment l'OCDE aide les pays désireux de faire évoluer leurs écoles vers un modèle d'organisation apprenante ?

Méthodologie :





Comment l'OCDE aide les pays désireux de faire évoluer leurs écoles vers un modèle d'organisation apprenante ?

- Un sondage « Transformer les écoles en organisations apprenantes » a été développé avec des professionnels de l'éducation au cours de différents ateliers, puis mis en ligne.
 - Directeurs d'école / enseignants / professions de soutien à l'éducation

SLO DIMENSION: MODELLING AND GROWING LEARNING LEADERSHIP

<i>"In my school..."</i>	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
G1. Leaders participate in professional learning to develop their practice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G2. Leaders facilitate individual and group learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G3. Leaders coach those they lead	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G4. Leaders develop the potential of others to become future leaders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G5. Leaders provide opportunities for staff to participate in decision making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G6. Leaders provide opportunities for students to participate in decision making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G7. Leaders give staff responsibility to lead activities and projects	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G8. Leaders spend time building trust with staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G9. Leaders put a strong focus on improving learning and teaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G10. Leaders ensure that all actions are consistent with the school's vision, goals and values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G11. Leaders anticipate opportunities and threats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G12. Leaders model effective collaborations with external partners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Comment l'OCDE aide les pays désireux de faire évoluer leurs écoles vers un modèle d'organisation apprenante ?

2) *Développement des compétences en termes de changement et d'innovation au sein des écoles et des gouvernements*

L'OCDE travaille avec :

- les gouvernements locaux
 - les écoles
 - les acteurs
-
- renforcer leurs compétences
 - établir la culture d'apprentissage au sein des écoles et du système éducatif

Peut inclure le développement joint de matériel de soutien:

- *Welsh School as Learning Organisation model*
- *Welsh School as Learning Organisation - Guidance Document* : présente le modèle et le processus d'auto-évaluation
renseigne sur la progression du développement des écoles (Nov 2017)



Comment l'OCDE aide les pays désireux de faire évoluer leurs écoles vers un modèle d'organisation apprenante ?

3) *Conférences et séminaires afin de faciliter l'apprentissage par les pairs*

- Écoles / décideurs politiques (locaux) / acteurs peuvent assister à
 - des ateliers
 - des séminaires
- favoriser la transition vers les écoles organisations apprenantes
- développer/renforcer la culture professionnelle d'apprentissage.
- Participation à des événements internationaux :
 - Première conférence internationale en Avril/Mai 2018 à Cardiff, Pays de Galles



Comment l'OCDE aide les pays désireux de faire évoluer leurs écoles vers un modèle d'organisation apprenante ?

Principaux produits et résultats:



Un rapport qui renseigne les pays sur leur avancement dans le développement d'une culture professionnelle d'apprentissage et d'auto-amélioration à travers le système éducatif.

Capacity Building



Développement des capacités au sein des gouvernements (locaux), des directeurs d'école et des enseignants pour transformer les écoles en organisations apprenantes et favoriser l'émergence d'un système éducatif auto-améliorant.



Bonnes pratiques et soutien pour les réformes ambitieuses du système éducatif



Participation à un réseau international de pays qui échangent des connaissances, des talents, des idées grâce à l'apprentissage par les pairs lors d'événements internationaux.



Transformer les écoles en « organisations apprenantes »

Merci !

Adresses :

marco.kools@oecd.org

beatriz.pont@oecd.org

pierre.gouedard@oecd.org

Liens :

[Kools, M and L. Stoll \(2016\), "What makes a school a learning organisation?", OECD Education Working Paper, No 137, OECD Publishing, Paris.](#)

[What makes a school a learning organisation? Guide for policy makers, school leaders and teachers](#)

[How to Transform Schools into learning Organisations?, OECD Education Today Blog by Andreas Schleicher](#)

