



## *Le Laboratoire de pédagogie universitaire de l'Université Saint- Joseph de Beyrouth*

*Nada Moghaizel-Nasr<sup>1</sup>*

### **Résumé :**

Cette intervention présente un dispositif institutionnel innovant dans le champ de la pédagogie universitaire, celui du Laboratoire de pédagogie universitaire, rattaché à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Saint- Joseph de Beyrouth.

Elle se divise en trois parties :

1- Survol rapide des défis qu'affronte l'enseignement supérieur et leurs implications pour l'université qui justifient la fondation de ce Laboratoire.

2- Présentation de ce Laboratoire, visant à faire ressortir son originalité. Ce Laboratoire regroupe des délégués de chacune des institutions, facultés et instituts, de l'USJ. Des personnes de champs disciplinaires différents travaillent autour de projets communs dans le champ de la pédagogie universitaire.

Ce Laboratoire fonctionne comme plateforme fédératrice selon une démarche participative. Ce fonctionnement a permis aux membres de la communauté universitaire de l'USJ de concevoir des innovations pédagogiques, de se les approprier et de les mettre en œuvre.

3- Réflexions inspirées par ce dispositif : Celles-ci portent sur le fonctionnement de ce dispositif en tant qu' « Organisation apprenante ». Le Laboratoire y est analysé selon les caractéristiques de ce concept qui s'avère utile à investir dans le champ de la pédagogie universitaire. Cette partie tire les apprentissages de cette expérience, ainsi que ses limites, ce qui permet de bénéficier de ses acquis et de les investir dans d'autres cadres universitaires.

---

<sup>1</sup> Nada Moghaizel-Nasr, Professeur, Doyenne de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Saint- Joseph de Beyrouth. Doctorat en sciences de l'éducation de l'Université René Descartes, Paris V, 1981.

nada.moghaizel-nasr@usj.edu.lb

**Mots clés :**

Laboratoire de pédagogie universitaire, organisation apprenante, faculté des sciences de l'éducation Université Saint- Joseph de Beyrouth.

Dans cette intervention<sup>2</sup> je présenterai le Laboratoire de pédagogie universitaire de l'Université Saint- Joseph de Beyrouth, dispositif institutionnel particulier, afin de proposer des pistes de réflexion qui pourraient être investies dans d'autres cadres universitaires.

Elle se divise en trois parties :

- I- Je commencerai par un survol des **défis qu'affronte l'enseignement supérieur, ainsi que leurs implications** pour l'Université, afin de justifier la fondation de ce Laboratoire.
- II- Je **présenterai ensuite ce Laboratoire** afin d'en faire ressortir l'originalité.
- III- Je vous soumettrai enfin quelques **réflexions que m'inspire le fonctionnement de ce Laboratoire**, afin de rendre cette expérience transférable à d'autres contextes universitaires.

### **I- Défis et implications:**

Les défis qu'affronte l'enseignement universitaire sont nombreux. Je n'en citerai que cinq:

- L'augmentation des effectifs de l'enseignement universitaire et la diversification du public.
- L'accès individualisé à l'information grâce aux nouvelles technologies de l'information.
- La multiplication rapide des connaissances.
- La complexification du monde du travail.
- L'émergence du concept de qualité dans l'enseignement universitaire.

Ces défis impliquent de revisiter les cursus, les contenus ainsi que les approches et les méthodes d'enseignement afin de développer des compétences supérieures, compétences essentiellement réflexives, qui permettent de vivre et de produire dans la société de la connaissance.

Ils impliquent donc de revisiter la pédagogie universitaire, qui devient un des paramètres de la qualité, et de se déplacer du paradigme de l'enseignement vers celui de l'apprentissage.

Dans son allocution, à la fête patronale de l'Université Saint- Joseph, en mars 2006, le Recteur, le Professeur René Chamussy, disait « L'université ne peut faire l'impasse aujourd'hui sur les modalités d'appropriation du savoir par la population étudiante de même que sur sa façon d'exister et de se lancer dans la société (...), il s'agit là d'un problème de qualité pour notre Université, il s'agit là de cette excellence que nous avons à construire ensemble ».

---

<sup>2</sup> Le noyau de ce texte a été présenté au colloque *Quelle pédagogie universitaire dans le contexte méditerranéen et américain actuel*, organisé par l'Université Antonine du 15 au 18 décembre 2008.

## **II- Présentation du Laboratoire de pédagogie universitaire de l'Université Saint-Joseph :**

Cette vision exprimée par le Recteur a été traduite en actes, au cours de l'année universitaire 2004-2005, avec la création à l'Université Saint-Joseph d'un Laboratoire de pédagogie universitaire et d'une Unité des nouvelles technologies éducatives, rattachés à la Faculté des sciences de l'éducation.

L'USJ n'a pas attendu la création de ce Laboratoire pour développer la pédagogie universitaire en son sein, sa Faculté de médecine, à titre d'exemple, a été pionnière dans ce champ, et ce depuis de nombreuses années. Mais maintenant ceci fait partie de son projet pour développer l'excellence qu'elle brigue pour ses formations, et toute la communauté universitaire y est impliquée.

Ce Laboratoire est un dispositif qui institutionnalise et opérationnalise cette volonté.

### **1- Mission:**

La mission de ce Laboratoire est le développement des pratiques pédagogiques au sein de l'Université, dans le but de renforcer l'excellence de l'enseignement.

### **2- Conception et originalité:**

L'originalité de ce Laboratoire est qu'il regroupe des délégués de chacune des institutions de l'Université Saint Joseph : facultés et instituts.

C'est une plateforme fédératrice qui fonctionne selon une démarche participative.

Là est pour moi un point central de l'originalité de cette structure, et ce qui la distingue d'autres structures de pédagogie universitaire de part le monde. Effectivement, dans la plupart des autres universités de par le monde, une entité de pédagogie universitaire est créée, relevant du rectorat de l'université ou de l'une des ses institutions, ou bien jouit d'une autonomie totale. Cette structure est généralement constituée de personnes qui ne représentent pas nécessairement les institutions de l'université en question.

Le choix de l'USJ a été de former une commission d'« experts » « ex-pairs », pour reprendre la belle image de Philippe Meirieu, constituée justement d'enseignants qui représentent leur institution au Laboratoire et ont un rôle d'agent multiplicateur du Laboratoire dans leur institution. Les membres du LPU sont donc des enseignants de disciplines et d'institutions différentes.

Cette originalité n'est pas un gadget, mais a permis aux membres de notre communauté universitaire de se connaître d'abord, et de s'approprier des innovations pédagogiques, de participer à leur élaboration, de les mutualiser et de les mettre en œuvre.

Cette démarche participative, entre personnes et institutions de champs disciplinaires différents, a permis de développer une culture commune de l'apprentissage dans notre Université.

### **3- Objectifs :**

Parmi ses principaux objectifs, assurer un cadre :

- de réflexion autour de diverses problématiques pédagogiques,

- d'harmonisation des représentations et des pratiques,
- de mutualisation et de diffusion des pratiques innovantes,
- de soutien pédagogique pour les enseignants universitaires,
- de formation continue des enseignants.

#### **4- Activités :**

Les activités de ce jeune Laboratoire sont nombreuses:

Je citerai quelques-unes, effectuées depuis sa fondation en 2004-2005, jusqu'à ce jour, afin de rendre concrets sa démarche et ses travaux :

##### **a- Activités autour des Travaux personnels des étudiants :**

Les Travaux personnels des étudiants sont constitutifs de l'enseignement dans le Système européen de crédits, adopté par l'USJ, et par d'autres universités.

Un travail de fond a été effectué concernant les travaux personnels contrôlés des étudiants:

- Un sondage auprès des responsables des institutions de l'USJ, des enseignants et des étudiants, a permis d'établir un état des lieux de cette question., de faire émerger les représentations, les difficultés rencontrées, les solutions envisagées, ainsi que les pratiques innovantes dans ce champ.
- Deux journées de réflexion, sur deux années consécutives, autour des résultats de cette recherche, organisées en ateliers de travail ont regroupé l'ensemble des enseignants et des responsables d'institutions.
- Un document de référence sur ce sujet, ainsi qu'un document consignant les mesures à prendre ont été rédigés et distribués aux doyens et directeurs.
- Un projet de recherche est prévu sur la pertinence pédagogique et l'efficacité des « Travaux personnels contrôlés - TPC » (exigés par l'ECTS dans l'ensemble des cursus) dans l'autonomisation des étudiants universitaires et le développement des connaissances et compétences requises.

##### **b- Activités autour de l'Accompagnement des étudiants et du tutorat :**

- Une réflexion théorique a été menée autour du concept de tutorat, visant à en explorer les dimensions, les modalités d'application et la pertinence.
- Un état des lieux a été effectué sur les pratiques d'accompagnement pédagogique mises en place dans les facultés et instituts de l'USJ.
- Trois journées pédagogiques ont été organisées en ateliers de travail, autour de la question de l'accompagnement pédagogique des étudiants et du tutorat dans l'enseignement universitaire, rassemblant responsables institutionnels et corps enseignant de l'USJ.

##### **c- Activités autour de l'Evaluation des enseignements par les étudiants :**

- Le Laboratoire a mené une réflexion et a produit un document proposant une procédure et une grille pour l'évaluation des enseignements par les étudiants, ainsi qu'une grille pour le feed-back des enseignants concernant l'évaluation de leur cours.

- Un état des lieux de l'application de cette procédure a ensuite permis de l'évaluer et de l'améliorer.
- Un forum de discussion en ligne sur l'évaluation a permis de poursuivre la réflexion.

d- Activités de **Formation des enseignants de l'Université :**

- Une sorte d'observatoire a été créé au sein du Laboratoire pour détecter les besoins en formation des enseignants de l'USJ et leur évolution, les ressources humaines en pédagogie universitaire, disponibles dans les institutions, les innovations dans ce champ, ainsi que les nouvelles structures visant le développement des démarches pédagogiques dans chacune des institutions de l'USJ.
- Une journée d'initiation aux approches actives d'enseignement a été organisée. Les enseignants se sont regroupés en ateliers, pour s'initier à diverses démarches d'enseignement actives.
- Des sessions de formation ont ensuite été offertes au corps enseignant de l'Université. Celles-ci ont regroupé plus de 400 participants sur trois années.
- Ce parcours a abouti à la mise en place d'un Diplôme universitaire en Pédagogie universitaire, ouvert à tous les enseignants du supérieur. Ce cursus est opérationnel depuis la rentrée 2008-2009. Il compte actuellement 17 participants. Il a été construit avec la même démarche participative, regroupant des enseignants de l'USJ de diverses institutions, qui ont mis leur expertise en commun pour construire ce projet commun. Ils se sont inspirés d'autres programmes de formation opérationnels de par le monde, qu'ils ont adapté à nos besoins. Ce travail préparatoire a été formateur en soi. Il a induit une réflexion collective en profondeur sur l'acte d'enseigner et d'apprendre en ce XXI siècle. Il a fallu concevoir un référentiel de compétences pour un enseignant universitaire, cohérent avec notre réalité, puis définir des objectifs et les traduire en matières, en axes, en méthodes d'enseignement, en démarches d'évaluation et de validation. Il a fallu construire des outils réflexifs et fédérateurs. Les membres de cette commission ont beaucoup appris dans ce travail préparatoire. Ils ont beaucoup lu, cherché, et inventé pour atteindre la finalité professionnalisante que vise ce cursus. Les évaluations faites jusque là par les participants témoignent de l'impact de cette formation diplômante sur leurs pratiques d'enseignement. Certains de leurs cours qui ont été filmés l'attestent.

e- Activités autour des **Documents pédagogiques numériques :**

- Un effort particulier a été investi pour promouvoir l'application des nouvelles technologies dans l'enseignement universitaire. Effort de sensibilisation et de soutien des institutions de l'USJ quant à l'utilisation de supports audiovisuels et numériques dans le cadre pédagogique, effort de formation également :
- Une étude a été effectuée auprès des enseignants et étudiants sur l'usage des nouvelles technologies dans le cadre académique. Elle sera régulièrement mise à jour. Un espace "feedback" en ligne est fonctionnel, et permettra de mettre à jour régulièrement les données recueillies.

- L'Unité des nouvelles technologies éducatives, rattachée à la Faculté de sciences de l'éducation, a organisé de nombreuses sessions de formation autour de l'usage du logiciel Moodle, utilisé pour l'environnement numérique d'apprentissage de l'Université.
- Un réservoir de ressources numériques est en cours d'élaboration. Il vise à proposer à la communauté scientifique universitaire un espace en ligne pour diffuser, partager et valoriser les contenus pédagogiques et de recherche produits à l'USJ.
- Un Festival Moodle a été organisé, en vue de présenter, à la communauté universitaire, les bénéfices de l'usage des nouvelles technologies pour l'enseignement et la gestion des questions académiques.
- Un logiciel anti-plagiat a été mis en place, ainsi que des ateliers de formation pour enseignants et étudiants, assurant à ces derniers une formation éthique et technique.
- Un livre blanc est en cours de préparation sur la mise en place de l'enseignement à distance (semi-présentiel ou non-présentiel) à l'USJ qui comportera un état des lieux ainsi qu'une procédure alliant les questions pédagogique, technique et administrative.
- Un site Web est en cours de préparation, sorte de "référentiel" des pratiques pédagogiques innovantes à l'USJ. Ces pratiques y seront formalisées sous la forme de « guides », en présentant les expériences passées, les exigences pédagogiques et techniques nécessaires et surtout en donnant les références de personnes aptes à les mutualiser.
- Une série de visioconférences intercampus, présentant la production scientifique des enseignants de l'USJ, est en cours depuis le mois de mars 2009.

f- Activités autour de l'**Ethique dans l'enseignement supérieur**:

- Un état des lieux des questions relevant de l'éthique a été mené auprès des institutions de l'USJ.
- Une réflexion a eu lieu au sein du Laboratoire autour de ce sujet.

g- Activités de **Recherche**:

- Une collecte de données a été effectuée autour de la pédagogie universitaire et de toutes les dimensions qui lui sont rattachées afin d'établir une « carte conceptuelle » servant à :
  - \* Guider la constitution, au sein du LPU, d'une base de données bibliographique et numérique autour du sujet.
  - \* Clarifier l'ensemble des thématiques gravitant autour de « la pédagogie universitaire » et orienter le choix des problématiques de recherche, d'action et/ou de formation à entreprendre au sein du LPU.
  - \* Cerner les dimensions politiques et stratégiques à réfléchir et/ou à développer.
- Un projet de recherche dans le cadre des programmes Tempus a été développé portant sur deux volets :
  - \* L'évaluation des résultats du LPU et son impact sur l'Université.
  - \* L'étude de besoins d'institutions de l'USJ désireuses d'avoir une « cellule de pédagogie universitaire » et leur accompagnement pour la mettre en place.

- Une recherche auprès des étudiants de l'USJ est prévue pour avoir leurs avis sur l'effet des TICE sur la qualité de la formation universitaire et la relation pédagogique entre enseignants et étudiants.

### **III- Réflexions inspirées par le fonctionnement du Laboratoire de pédagogie universitaire:**

#### **1- Apprentissages tirés de cette expérience :**

L'expérience du Laboratoire de pédagogie universitaire m'a beaucoup appris.

Elle m'a appris, entre autres, que les innovations pédagogiques dans le monde universitaire, et peut-être partout ailleurs, se font dans la durée, dans la participation et avec des partenaires diversifiés.

\* Cette expérience m'a appris que le **rythme** des institutions n'est pas celui d'un noyau de personnes motivées. Mais que ce noyau peut entraîner les autres s'il respecte leur rythme, et respecte les principes de « continuité » et de « rupture », chers à Itard. Respecter ce que les autres font déjà et savent faire, pour y introduire des modifications légères qui se situent dans leur « zone proximale de développement », comme le dit Vygotsky. C'est-à-dire procéder par étapes, progressivement sans bousculer ni inquiéter. Ne pas brûler les étapes pour éviter les incendies.

\* Cette expérience m'a appris que la **démarche participative** est seule garante de faire avancer les choses, de faire adhérer les personnes et les institutions. Qu'il est nécessaire que celles-ci sentent qu'elles sont partie prenante des décisions prises, pour qu'elles puissent y adhérer et les implémenter. Qu'elles ont été consultées et entendues. Effectivement, comme le dit La Fontaine : « Rien ne sert de courir... ». Cela peut faire que l'on se retrouve seuls ou à quelques uns seulement, et aussi que l'on n'aille nulle part.

\* Cette expérience m'a appris combien il est fructueux de collaborer avec des collègues de **disciplines et d'institutions différentes**, car cela nous permet de nous mettre à distance de nos pratiques pour mieux les interroger. Cela nous permet de relativiser nos certitudes.

Cette expérience m'a appris en fait, combien il est impératif, dans ce domaine, qui traite avec des enseignants du supérieur, de fonctionner comme **organisation apprenante**. Ce concept, issu du management et de la psychosociologie des organisations, est à investir dans ce champ de l'innovation dans le monde universitaire.

#### **2- Caractéristiques de l'organisation apprenante :**

Les écrits sur ce concept sont nombreux. Ils nous disent, essentiellement, qu'une organisation apprenante est une organisation :

- 1- Qui fonctionne dans une dynamique de projet et permet à tous ses acteurs de construire ensemble autour d'un projet collectif. Nous sommes témoins au LPU que cette dynamique de projet et de construction collective qui inclut responsable d'institution, enseignants et étudiants est formatrice en soi, et qu'elle induit l'implication de la communauté universitaire, car elle donne un signal fort que le chemin se construit en marchant, que les choses ne sont ni absolues ni fixées à l'avance, mais que les personnes ont une expertise, même implicite de leur travail, et qu'ils peuvent faire avancer la réflexion et la pratique.
- 2- Qui encourage et permet à ses membres de se renouveler sans cesse (L. Paquay 2005). Les personnes et les institutions impliquées sont de par le fait même encouragées puisque ce sont elles qui conçoivent et opérationnalisent et qu'elles ne sont pas là pour exécuter ce qui a été décidé par d'autres.
- 3- Qui est en perpétuel questionnement sur ses pratiques : analyse ses échecs, ses réussites, et procède à des changements. La nature même de cette démarche participative met le Laboratoire, les personnes qui y participent et donc les institutions qui y sont représentées dans cette posture réflexive.

Cela suppose selon Leopold Paquay :

- 1- [Le partage de normes et de valeurs, particulièrement la conviction que les apprenants peuvent acquérir des connaissances de haut niveau et que les professeurs peuvent les aider pour cela. La démarche participative en elle-même est un outil pour la construction d'un système de valeurs commun. L'étudiant y prend la place centrale puisque la préoccupation majeure de ce Laboratoire est d'améliorer la qualité de l'enseignement qui lui est délivré.
- 2- Un focus sur l'apprentissage des apprenants : les discussions et les projets des enseignants sont focalisés sur les activités d'apprentissage des apprenants. La mission même du Laboratoire met ce point au cœur de ses préoccupations.
- 3- Une déprivatisation de la pratique : les enseignants osent parler entre eux de leur pratique pédagogique, avec authenticité, ils commentent mutuellement leurs démarches et leurs dispositifs, ce qui constitue un moyen privilégié pour chacun d'améliorer ses propres pratiques. Les membres du Laboratoire sont entre pairs, et se perçoivent comme tels. Ils sont donc dans des conditions qui structurellement encouragent à déprivatiser les pratiques des diverses institutions, de partager soucis et solutions envisagées.
- 4- La collaboration : les enseignants élaborent ensemble du matériel, des outils d'enseignement et d'évaluation, ils fournissent mutuellement des informations (...), ils développent en équipe des projets (...). A titre d'exemple le LPU a élaboré collectivement la grille de l'évaluation des enseignements mise en ligne pour l'ensemble de l'USJ. Ce travail qui a consisté à identifier des critères et des indicateurs pour l'évaluation des enseignements nous a poussés indirectement, implicitement à réfléchir sur l'acte d'apprendre et d'enseigner dans notre Université et donc à dessiner en filigrane des représentations communes.
- 5- Un dialogue réflexif : à travers les collaborations (...) les membres de l'équipe éducative sont amenés à analyser et évaluer leur pratique mais aussi le fonctionnement de leur institution]. Comme nous l'avons dit, les membres du

LPU travaillent en commissions pluridisciplinaires et se rencontrent également en assemblées générales, le dialogue réflexif est instauré structurellement de par cette organisation.

### **3- Dimensions à respecter:**

Plusieurs dimensions sont à respecter dans une culture d'organisation apprenante selon Anderson et Thiessen, (cités par Lessard et Tardif 2005) :

- 1- Une dimension sociale : des interactions entre les membres et entre ceux-ci et l'environnement universitaire.
- 2- Une dimension psychologique : qui implique le développement d'une identité professionnelle et le sentiment de pouvoir sur l'évolution des choses.
- 3- Une dimension philosophique : qui implique un dialogue professionnel continu sur les valeurs et les objectifs du projet de l'université.
- 4- Une dimension politique : une autorité collective qui procède par participation globale au-delà des cercles de direction administratifs.
- 5- Une dimension historique : la constitution de souvenirs communs et d'une histoire explicite des changements.
- 6- Une dimension stratégique : l'engagement délibéré dans le changement par collaboration, et intégration.

Si les écoles sont fortement encouragées à fonctionner en organisations apprenantes, ceci semble impératif pour les universités.

Parlant de la professionnalisation du travail enseignant, Philippe Perrenoud (2003) dit que ce processus est « constructiviste », « ne se décrète pas » et « se joue à plusieurs ». Ce sont les enseignants eux-mêmes qui « produisent leur profession » dit-il.

Des structures comme celle que je viens de présenter offrent un cadre pour construire cette identité professionnelle qui se professionnalise de par le monde

Cette démarche participative qui induit des changements de professionnalités (Paquay 2005), permet de se nourrir des expériences des autres pour inventer les solutions les plus pertinentes pour l'environnement où l'on est impliqué.

Elle a des répercussions sur la qualité de l'enseignement.

En transférant la phrase de Philippe Meirieu au cadre universitaire, on pourrait dire :

« L'étudiant apprend, quand l'enseignant apprend et quand l'université apprend ».

Cette démarche permet aux institutions de rester vivantes parce que en questionnement, et aux personnes de continuer à être motivées par leur activité enseignante et d'être plus intelligentes, car c'est sûr, nous sommes plus intelligents ensemble et différents que seuls.

### **4- Limites de l'expérience du Laboratoire de pédagogie universitaire :**

Cette expérience si riche soit-elle connaît des limites. J'en évoquerai quelques unes :

- Notre Université a une **histoire facultaire, et a entrepris au fil du temps un processus d'institutionnalisation toujours en cours de réalisation**. Ce n'est que récemment, depuis les années 1970 que le processus d'institutionnalisation a été explicitement entamé. Ainsi, les diverses institutions connaissent une grande autonomie et une diversité de pratiques, ce qui rend lent et difficile le processus d'harmonisation des pratiques pédagogiques.
- Les diverses **institutions de notre Université n'ont pas évolué au même rythme, quant à leur sensibilisation aux questions pédagogiques et à leurs pratiques d'enseignement**. La Faculté de médecine, à l'instar des autres facultés de médecine de par le monde, a été pionnière dans la prise de conscience de la nécessité de former ses enseignants et a déployé des moyens financiers à cet effet. Certaines institutions ont une cellule de pédagogie universitaire en leur sein, ce qui permet de « porter » les mesures préconisées par le LPU et de les opérationnaliser, d'autres pas, ce qui ralentit l'application de celles-ci ou même l'empêche. Cette réalité fait également que l'investissement des diverses institutions est inégal.
- **Ce Laboratoire n'a pas de prérogatives décisionnelles**. La traduction en actes des résultats dégagés des études dépend des responsables d'institutions. Le LPU n'a pas de force contraignante. L'opérationnalisation des mesures préconisées dépendent de la place du délégué dans son institution et de la sensibilisation du responsable.
- Reste également la **question des mesures financières et statutaires**, en termes de politique de ressources humaines, pour reconnaître à leur juste valeur, l'investissement des enseignants qui se forment pédagogiquement, qui innovent leurs pratiques, ou qui s'investissent au sein de ce Laboratoire.

Il n'en reste pas moins que ces limites ne font que stimuler la réflexion pour les dépasser. Pour les dépasser ensemble, puisque c'est pour cela que ce Laboratoire a été conçu.

**Annexe :**

**Sources bibliographiques :**

Claude Lessard et Maurice Tardif (2005). *La profession d'enseignant aujourd'hui*, Bruxelles, De Boeck.

Léopold. Paquay, Devenir des enseignants et formateurs professionnels dans une organisation apprenante ? De l'utopie à la réalité. *European journal of teacher education*. 28 (2), 2005

Philippe Perrenoud (2003). *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant*, Paris, ESF.

