

PARTENARIAT STRATEGIQUE ANGE

2017-1-FR01-KA201-037369 – durée de la convention du 01/09/2017 au 31/12/2020

Le projet ANGE : des idées et des expériences qui essaient !

Objet de ce rapport : synthèse des interventions lors de la « Journée de dissémination des résultats du projet ANGE (Ancrage du Numérique dans la Gouvernance des Établissements) » du 19 novembre 2020.

Auteur de cette synthèse : Jean-Marie De Ketele

Intervenants :

Alsadag Alsadag
Alain Bouvier
Michael Bourgatte
Hervé Chomienne
Jean-Marie De Ketele
Christophe de la Chaise
Isabelle des Bourboux
Marie-Claude Deschênes
Viviane Devrièsère
Jean Duchaine
Sébastien Gouleau
Azucena Hernandez Martin
Erich Hilger
Leena Hirvoen
Bernard Hugonnier
Radostina Kostadinova
Darina Kostava
Pierre Lacuelle
Hind Lahmani
Hannu Lathi
Alexandrine Lionel
Gabriela Motoi
François Muller
Augustin Mutuale
Audrey Mace-Rousseau
Olivier Perrenoud
Christian Plouznikov
Maha Salama
Marie-Jeanne Spiteri
Martina Theisen

Pourquoi et comment cette synthèse ?

La journée de dissémination du projet ANGE a été d'une très grande richesse et il aurait été dommage de perdre la richesse des propos. Trente intervenants nous ont livré des mots très forts dans le temps qui leur était imparti. Il ne fallait pas les perdre. Il aurait été dommage de les laisser simplement juxtaposés les uns à la suite des autres. Il fallait les articuler pour faire système et constituer une synthèse.

Il s'agit donc ici d'une synthèse, parmi d'autres possibles. Elle se base sur les notes prises au vol par Isabelle des Bourboux (coordinatrice du projet Ange) et l'auteur de cette synthèse. Nous espérons qu'elle engendrera chez le lecteur d'autres liens et que d'autres synthèses plus riches émergeront.

Le projet ANGE vise la constitution d'un « réseau apprenant »

Face aux mutations sociétales et à leur accélération, des établissements scolaires, de formation et de recherche, issus de pays et de contextes différents (Belgique, Bulgarie, Espagne, Finlande, France, Québec, Roumanie), se mettent en réseau et organisent un partenariat pour apprendre les uns des autres. Grâce au partage des expériences, le réseau permet à chaque établissement de devenir toujours plus une « organisation apprenante », c'est-à-dire un écosystème où les acteurs apprennent les uns des autres et où ils apprennent des échanges avec les acteurs des autres organisations apprenantes du réseau.

Le réseau apprenant ANGE se caractérise par une « gouvernance apprenante ». Constitué d'entités distinctes insérées dans des contextes spécifiques, le réseau se caractérise par une gouvernance non pas hiérarchique et verticale, mais par une « gouvernance horizontale » où les mécanismes de décisions et de régulations des activités du réseau sont collectifs.

Constitué d'acteurs internes (les élèves, les enseignants, les personnels de soutien et de direction) en relation avec des acteurs externes dont ils dépendent (parents, communauté locale, dont les entreprises pour la formation professionnelle, institutions de formation ou d'accompagnement, responsables ministériels), l'établissement scolaire du projet ANGE vise à instaurer également une gouvernance apprenante, une gouvernance « agile » caractérisée par un « leadership partagé ». Des responsabilités sont confiées à des personnes qui ont pour fonction d'exercer leur leadership, leur pouvoir d'influence et de fédération des acteurs impliqués, dans le but d'atteindre certains objectifs.

Une certaine vision de l'ancrage numérique

Nous assistons à une accélération du numérique dans tous les domaines. Développer une culture du numérique ne signifie pas simplement pour le projet ANGE la maîtrise technique des outils numériques, mais l'introduction de l'humain dans leur utilisation. L'expérience de l'enseignement à distance lors du confinement a montré que certains enseignants ont réussi à générer plus de « présence » dans leurs interactions avec leurs

élèves ou les parents que dans leurs pratiques au sein de la classe, trop souvent marquées par une forme de « distance ».

C est donc : créer de la présence, de l'humain, dans l'utilisation des outils pour apprendre et faire apprendre, pour former ou se former professionnellement, pour échanger et collaborer entre pairs, pour échanger et collaborer avec les autres acteurs internes et externes de l'établissement.

C'est donc : oser sortir du confort de la routine et introduire de nouveaux outils numériques, non pas simplement pour introduire du neuf, mais opérer des changements dans sa façon d'apprendre ou de faire apprendre, pour sortir de la solitude dans laquelle la forme scolaire classique nous enferme et créer des modes de travail solidaire, pour ne pas se contenter d'attendre des formations planifiées par des instances externes mais saisir grâce aux outils numériques les opportunités présentes dans l'environnement (non seulement sur le net mais aussi chez les collègues et partenaires externes) pour continuer à se développer professionnellement, faire face aux problèmes rencontrés, entrer dans de nouveaux projets.

C'est donc sécuriser les acteurs face au « numérique arrogant » (généralisé par ceux qui veulent en faire un pouvoir en se réservant leur maîtrise) et aller vers ceux qui partagent leur expérience. C'est donc créer au sein de l'établissement des stratégies de soutien et d'accompagnement, et non simplement mettre à disposition une infrastructure et des outils.

L'ancrage numérique est donc un accélérateur du changement, une stratégie pour stimuler l'innovation et le changer, et finalement pour créer de l'« intelligence collaborative ».

Trois postures essentielles

Développer au sein de chaque établissement des « communautés de pratiques et d'apprentissage » et ainsi faire de celui-ci une « organisation (co-)apprenante », ainsi que mettre en réseau ces organisations co-apprenantes pour gagner en puissance d'apprentissage, telle est bien la visée du projet ANGE. Trois postures essentielles sont requises pour y parvenir selon les témoignages.

Une première est la **posture du « co- »** : collaborer, c'est-à-dire travailler en équipe ; coopérer, mener des opérations avec d'autres ; coconstruire, construire des dispositifs ou des productions (un référentiel ou des rapports, comme dans le projet ANGE) avec des partenaires ; former des communautés de pratiques et d'apprentissage ; les coordonner pour faire de l'établissement une organisation co-apprenante et une communauté éducative ou constituer avec des partenaires externes un réseau apprenant ; produire de l'intelligence collective en donnant à l'autre et en acceptant de recevoir de l'autre quelque chose de précieux en se fiant à lui et en s'abandonnant à sa bienveillance et à sa bonne foi ; et donc travailler au bien commun. Tant les organisations (établissements scolaires, institutions de formation, centres de recherches, organisations locales...) que les personnes (l'élève dans son groupe classe ou à la maison, l'enseignant seul dans sa classe et isolé parmi des collègues, le responsable

réfugié derrière son statut hiérarchique, les parents restant hors les murs de l'école, le formateur détenteur d'un savoir théorique...) effectuent un travail solitaire et pas assez solidaire (références aux rapports TALIS). Organiser le temps et l'espace pour impulser une posture « *co* » est un effet recherché par le projet ANGE.

Reliée à la première, la deuxième est une **posture de reconnaissance**. Reconnaître l'autre, c'est le situer dans son histoire, son contexte, son statut, non seulement avec ses ressources propres et son expérience mais aussi ses difficultés et ses besoins. Reconnaître l'autre, c'est l'accepter tel qu'il est et comme être en devenir. Reconnaître l'autre, c'est le valoriser et mettre en évidence la valeur qu'il apporte au projet commun. Reconnaître l'autre, c'est lui manifester des signes de reconnaissance, signes trop peu manifestés (surtout par l'institution) et c'est cependant un moteur de l'engagement humain. Comme le souligne Paul Ricoeur¹, la posture de reconnaissance rend « visible » l'autre ; trop de modes d'organisation ou de communication rendent « invisible » l'autre malgré la proximité physique.

Ces deux postures sont caractéristiques d'une troisième posture, si elle est bien comprise : la **posture de l'accompagnement**. Accompagner l'autre, c'est partager avec lui le pain (*cum-pane*), c'est-à-dire ses ressources et ses expériences. Accompagner l'autre, c'est partager avec lui le chemin (*cum-camino*), c'est-à-dire cheminer avec lui, faire avec lui un bout de chemin. Se mettre en posture d'accompagnement signifie que l'accompagnateur a conscience qu'en accompagnant l'autre, l'accompagné devient à son tour son accompagnateur, dans le sens où non seulement l'accompagné apprend de l'accompagnateur, mais celui-ci apprend tout autant de l'accompagné. Les « class labs »² du projet ANGE sont des laboratoires d'accompagnement au changement dans l'éducation en lien avec les technologies du numérique et la gouvernance de l'action ; la qualité des changements produits est en grande partie le fruit des modalités d'accompagnement fournies au sein de l'établissement et entre établissements partenaires.

La professionnalité émergente au cœur de la gouvernance et du changement

La « professionnalité émergente » n'est pas pour une personne ou une organisation se conformer à un ensemble de standards ou de normes. C'est là une vision étroite, fermée et illusoire : la réalité des personnes et des organisations est trop complexe, de par leur environnement, leur histoire, leur devenir.

La « professionnalité émergente », c'est pour une personne ou une organisation se transformer progressivement en saisissant les opportunités présentes dans l'environnement interne ou externe. Si tout environnement comprend de nombreuses contraintes internes ou externes, il comprend aussi de nombreuses ressources internes ou externes : celles qui sont déjà là et celles que l'on peut y mettre, un des aspects de la gouvernance ; sans oublier, certaines contraintes qui peuvent se transformer en ressources en étant des moteurs de la créativité.

¹ Ricoeur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance*. Paris : Points essais.

² <http://classlab-ange.eu/le-classlab-ange/>

Plusieurs conditions, s'appuyant les unes sur les autres, sont à la base de l'émergence de professionnalités nouvelles chez une personne (et dans une organisation) :

(i) Les opportunités présentes dans l'environnement sont *perçues* par la personne ; beaucoup d'opportunités sont présentes, mais beaucoup d'entre elles sont ignorées ; si c'est une des missions de la gouvernance de créer un environnement riche en opportunités, c'est un des rôles de l'accompagnement de les rendre conscientes.

(ii) Les opportunités sont présentes et suffisamment *accessibles* pour la personne ; elles n'ont pas le même degré d'accessibilité pour des personnes différentes (que l'on pense, par exemple, aux outils technologiques) ; on devine ici encore le rôle de la gouvernance et de l'accompagnement pour les rendre accessibles.

(iii) Les opportunités sont présentes et suffisamment accessibles, encore faut-il en *percevoir la valeur* pour faire émerger de la professionnalité nouvelle et améliorer ses pratiques ; cela passe souvent par la rencontre avec d'autres lieux ou d'autres personnes qui ont saisi l'opportunité et en montrent la valeur (un des intérêts du projet ANGE).

(iv) Les opportunités sont effectivement saisies et la personne porte *un regard réflexif* sur la façon de les mobiliser et sur les effets observés ; ces deux aspects sont d'autant plus aisés qu'elles s'inscrivent dans un travail collaboratif.

(v) Les opportunités saisies ont été mobilisées adéquatement, dans le sens où elles apportent une plus value et sont *reconnues* par les acteurs bénéficiaires, par les pairs, par l'institution.

(vi) Les opportunités saisies ayant porté une plus-value sont *mises au service d'autres acteurs* par les personnes qui en ont l'expérience ; ceci relève et de la posture « co », de la « reconnaissance » et de l'« accompagnement ». En développant de la professionnalité chez les autres, l'accompagnateur développe de nouvelles professionnalités.

Ce dernier aspect est au centre de la pensée de John Dewey sur le développement de la démocratie : toute personne a une « *capacité distinctive* » (une capacité qui le distingue des autres et qui le rend « unique ») ; le but de l'éducation et de la socialisation (et donc de tout éducateur ou organisation éducative) est de l'identifier et de lui permettre de la développer le plus possible *et (condition indispensable) de la mettre au service du groupe.*

Développer une (co-)organisation apprenante et un espace européen d'enseignement (dans lequel s'inscrit le projet ANGE) est à ce prix.

Les mots ne sont pas que des mots

Cette synthèse, personnelle comme toute synthèse, fait état d'un ensemble de mots forts. Ce sont ceux des partenaires du projet ANGE et des experts invités à la journée de dissémination. Ce sont des vibrations qu'ils ont projetées pour faire part des fondements de leurs expériences vécues

Si des mots peuvent « tuer », des mots font « vivre ». Ce sont alors des dons, des fenêtres (et non des murs), des valeurs à transmettre (et non à garder pour soi). Il reste à chacun de voir en quoi ils nous libèrent et de savoir quoi en faire.

