

**PARTENARIAT STRATEGIQUE ANGE**

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

<b>SCENARIO 1</b>	<b>Engagement dans une gouvernance participative du déploiement du numérique dans l'établissement</b>
<b>LIEU D'EXPERIMENTATION</b>	<b>Lycée Paul Claudel d'Hulst – Paris - France</b>

<b>OBJET D'ETUDE</b>	Création d'un atelier « Pédagogie numérique » ; étude d'impact des environnements numériques sur la configuration globale d'un établissement et recommandations de pilotage pédagogique
<b>SOUS-OBJET D'ETUDE</b>	<b>Comment transformer une salle multimédia en lieu de recherche ?</b>

<b>EMERGENCE DU SCENARIO</b>	
<b>Contexte externe et interne du projet</b>	<p>Le collège-lycée Paul Claudel d'Hulst (PCH) est un ensemble scolaire récent, né de la fusion en 2016 de deux établissements (tous les deux collège/lycée) installés dans deux bâtiments distincts et distants de quelques centaines de mètres, dont l'un est en partie classé « monument historique », ce qui ne facilite pas les aménagements de salles et d'équipements. Il scolarise aujourd'hui environ 1000 élèves, dont 460 au collège et 550 au lycée. L'équipe enseignante est composée de 82 personnes.</p> <p>Les deux établissements d'origine avaient des cultures professionnelles assez différentes, marquées par les publics qu'ils accueillaient : des élèves avec des niveaux très hétérogènes et une certaine culture professionnelle de l'accompagnement scolaire, d'échange entre pairs, d'un côté ; des élèves plutôt en réussite, des parents en attente de l'excellence scolaire et une culture professionnelle marquée aussi par cette excellence scolaire et plutôt teintée d'individualisme. La majorité des parents sont issus de classes sociales plutôt aisées mais avec des disparités malgré tout en termes de résultats scolaires.</p> <p>Les équipements numériques sont plutôt restreints, dans des locaux difficiles à adapter. Un chariot mobile équipé de tablettes a été acquis, en lien avec l'ouverture du « learning lab » au lycée, dans l'année qui a précédé le démarrage du projet ANGE</p> <p>En prenant ses fonctions, pour mener à bien la fusion, la nouvelle chef d'établissement bénéficie de la construction d'un nouveau bâtiment. C'est ainsi que le « learning lab » est créé au lycée et aménagé pour tester des situations pédagogiques nouvelles avec le numérique, visant essentiellement à prendre en compte l'hétérogénéité des élèves par des pratiques différenciées. Le numérique était déjà considéré comme un objet potentiellement commun aux équipes et potentiellement fédérateur dans le cadre du nouveau projet d'établissement à venir. Des petits groupes d'enseignants ouverts à ces usages se rencontrent ponctuellement, au collège, dans le cadre du « cercle des explorateurs » et au lycée, dans le cadre du « café au bout du couloir », qui font suite également à une journée d'animation sur les classes renversées et aux premiers échanges avec l'Institut Catholique de Paris.</p> <p>Lors de sa prise de fonction, la tutelle diocésaine a demandé à la nouvelle chef d'établissement, de travailler à la rédaction d'un projet d'établissement commun pour créer une nouvelle dynamique propre au nouvel établissement et à une équipe réunie (même si les deux bâtiments subsistent) ; il est donc nécessaire pour</p>

	<p>la chef d'établissement de créer toutes les conditions favorables aux échanges et aux rencontres entre les deux « cultures », de penser un management qui permette l'émergence d'un nouveau projet commun, elle est donc en questionnement à cet égard quand le projet Ange démarre. La fusion se fait également sur la base d'une nouvelle organisation de la direction de l'établissement puisque depuis 2018, il n'y a plus qu'un seul chef d'établissement, pour les deux entités, assisté d'un conseil stratégique composé de « spécialistes ».</p> <p>En 2016-2017, un projet européen Erasmus, « reporters without frontiers » avait déjà permis à plusieurs enseignants d'échanger avec des partenaires européens, de s'ouvrir à de nouvelles situations pédagogiques utilisant le numérique, ce qui a alimenté plusieurs séances de travail dans le « learning lab » qui vit alors ses premiers pas, à la fois d'espace d'expérimentations pédagogiques mais aussi de « bulle innovante », espace de formation par les pairs des premiers enseignants qui souhaitent partager leurs pratiques et découvrir de nouveaux outils.</p> <p>Les premières consultations à la fois sur le projet d'établissement et sur le développement du numérique, tant au sein de l'équipe de direction, qu'auprès d'enseignants volontaires, démarrent juste avant le projet ANGE. L'arrivée de PCH parmi les partenaires du projet européen accélère la création d'un comité de pilotage du numérique qui associe la directrice et quelques enseignants volontaires déjà engagés dans l'utilisation du learning lab et acteurs des premières séances de la « bulle innovante », dont l'une d'entre eux prend la responsabilité du portage du projet Ange au sein de l'établissement.</p> <p>Le questionnement lié au numérique et à son potentiel pédagogique, émerge donc à PCH parmi quelques personnes, dans un contexte institutionnel très prégnant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de la réforme du lycée</li> <li>- Forte incitation du ministère de l'éducation nationale au déploiement du numérique éducatif</li> <li>- Forte incitation également de la collectivité régionale dans ce domaine</li> </ul> <p>Le constat est rapidement partagé qu'au-delà des expérimentations avec des groupes d'élèves réalisées dans l'espace du learning lab du lycée, il faut vraiment privilégier la formation des enseignants qui souhaitent innover et le projet Ange fournit le cadre favorable de cette nouvelle dynamique qui amène les « pionniers » à envisager de nouvelles modalités de fonctionnement de leur « bulle innovante », pour développer le concept de formation par et entre pairs.</p> <p>Sa création récente impose à l'établissement un travail sur son image, ses spécificités, ce qui le distingue des autres établissements, particulièrement dans son bassin. C'est un élément de la toile de fond de toute la démarche de conception du nouveau projet d'établissement, centré sur l'ouverture sur le monde et la prise en compte de l'hétérogénéité des élèves. Le numérique sera l'un des éléments de cette réflexion plus large, tout comme le questionnement sur ce que peut être la gouvernance d'une équipe au sein de laquelle on veut promouvoir l'innovation pédagogique.</p>
	<b>INTENTIONS DU SCENARIO</b>
<b>Public cible</b>	Les enseignants de l'établissement, au premier chef ; ceux qui sont les plus engagés dans l'innovation pédagogique qui s'appuie sur le numérique, les premiers utilisateurs du learning lab du lycée, les premiers participants de la « bulle innovante ».

<b>Rapide présentation du projet</b>	<p>La démarche de la chef d'établissement vise à installer progressivement une gouvernance partagée de l'établissement sous l'angle de l'innovation pédagogique liée au numérique, à faire émerger des « leaders » parmi les enseignants « pionniers », à leur confier des responsabilités au sein d'instance de pilotage, de manière à rendre plus visible sa propre action et à faire adhérer à cette dynamique un nombre croissant d'enseignants.</p>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place des instances de dialogue et de pilotage qui permettent l'engagement des enseignants volontaires, en particulier les « pionniers »</li> <li>- Soutenir et valoriser les actions de ces enseignants « pionniers », utilisateurs de l'espace d'expérimentation, « learning lab », et participants aux séances de co-formation de la « bulle innovante »</li> <li>- Faciliter la montée en compétences de ces enseignants, par le biais du projet ANGE mais aussi par le biais de journées internes de mobilisation sur le numérique, avec des interventions externes et en encourageant le projet de formation par les pairs, la « bulle innovante »</li> <li>- Obtenir les financements nécessaires à des premiers équipements mobiles et à des infrastructures de réseau wifi, en profitant du contexte de fusion</li> <li>- Créer et pérenniser un poste de technicien pour assurer la maintenance des infrastructures et des équipements numériques</li> <li>- Se professionnaliser elle-même au sein du projet Ange, par le biais de rencontres d'autres chefs d'établissement, en particulier des autres écoles expérimentales du projet, des découvertes dans d'autres contextes éducatifs, de l'expertise proposée par les productions intellectuelles et les webinaires du think tank ANGE</li> <li>- Clarifier une vision stratégique du déploiement du numérique au sein de son établissement pour mieux faire le lien avec le projet d'établissement, et la traduire en plan d'actions</li> <li>- Mettre en place une démarche d'évaluation de l'action pour mieux la réguler et, si besoin, la réorienter</li> </ul>
<b>Effets attendus Impacts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de l'innovation pédagogique liée à l'utilisation du numérique, pour faciliter la mise en place de modalités variées de différenciation, le développement de compétences transversales chez les élèves (proches des compétences du XXIème siècle), la mise en œuvre de scénarios pédagogiques basés sur la mise en activité des élèves incitant à la motivation et à l'engagement, même des élèves les plus « discrets » jusqu'alors</li> <li>- Développement progressif d'une culture commune au sein d'équipes enseignantes issues de deux établissements à la culture différente et faciliter les projets communs</li> <li>- Développement du travail en équipes des enseignants, en mode projet</li> <li>- Emergence et déploiement d'une gouvernance partagée sur la question du développement de l'innovation pédagogique liée à l'utilisation du numérique</li> <li>- Montée en compétences des enseignants « pionniers », sur le plan pédagogique, mais aussi en termes de positionnement comme « leaders » parmi leurs collègues pour favoriser « l'essaimage » entre pairs</li> <li>- Prise de responsabilités par les enseignants « pionniers », à la fois sur le plan formel, au sein des instances de dialogue et de pilotage créées par la chef d'établissement, comme le comité de pilotage ANGE qui devient rapidement le comité de pilotage du numérique, mais aussi de manière plus informelle, dans les échanges courants et réguliers avec leurs collègues</li> <li>- Développement d'une image d'établissement « innovant », dans lequel l'hétérogénéité des élèves est prise en compte, dynamique, ouvert sur son temps et sur le monde..., pour le démarquer des autres établissements de son micro-territoire et créer ainsi un « avantage concurrentiel »</li> </ul>

<b>Besoins pour réaliser le projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une vision claire des ambitions pour l'établissement</li> <li>- Une certaine « culture » managériale qui permet de mettre en cohérence posture et projet</li> <li>- Une analyse du contexte interne et externe pour identifier les points d'appui et les opportunités au service du projet</li> <li>- Des enseignants engagés, prêts à se lancer dans des innovations pédagogiques mais aussi dans une démarche expérimentale plus construite</li> <li>- Des financements à la fois pour les équipements et les infrastructures numériques mais aussi pour aménager certains locaux (les learning labs), ce qui suppose le soutien des parents, via l'association de gestion de l'établissement (OGEC)</li> <li>- Un technicien en charge du numérique</li> <li>- Un accompagnement externe pour prendre un peu de distance par rapport à son action quotidienne</li> </ul>
<b>Ressources à disposition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un contexte ministériel très porteur pour le déploiement du numérique au bénéfice des enseignements et des apprentissages.</li> <li>- La fusion est un moment de transformation et de rencontres entre de nouveaux acteurs, ce contexte interrelationnel particulier, a permis l'émergence d'un projet novateur.</li> <li>- Le projet Ange est concomitant avec la rédaction du projet d'établissement. Ce projet innovant se doit donc d'être un levier pour une gouvernance globale nouvelle de l'établissement : engagement volontariste de la chef d'établissement pour saisir cette opportunité d'ouverture et d'inspiration.</li> <li>- Des enseignants majoritairement engagés dans leur établissement, même si les projets qu'ils portent ne se centrent pas sur le numérique.</li> <li>- Des enseignants « pionniers » sont déjà engagés dans l'utilisation du numérique dans leurs cours, certains d'entre eux se retrouvant dans la « bulle innovante » qui fait ses premiers pas.</li> <li>- Des interventions ont déjà eu lieu lors de journées pédagogiques sur le champ du numérique, qui ont aidé à nourrir les premiers échanges. Une équipe de l'institut catholique de Paris est présente pour les premiers pas du premier learning lab et de la « bulle innovante ».</li> <li>- La présence d'un technicien informatique à plein temps.</li> <li>- Des financements obtenus pour l'achat de matériels plus performants et mobiles.</li> </ul>
<b>Modalités d'évaluation prévue</b>	Critères qualitatifs :

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualité des échanges et des décisions prises au sein des instances, au regard de la volonté de faire advenir une gouvernance de plus en plus partagée ;</li> <li>- analyse des postures et positionnements adoptés par les enseignants engagés pour déterminer si ils endossent, ou pas, un rôle de « leader » et prennent de réelles responsabilités</li> <li>- entretiens avec les enseignants et les collègues de l'équipe de direction pour essayer de mesurer les effets d'un éventuel « essaimage » au sein de l'équipe plus large des enseignants</li> <li>- retours ponctuels d'élèves et de parents</li> <li>- échanges avec l'équipe d'accompagnement paneuropéenne et internationale du projet ANGE</li> </ul> <p>Critères quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre d'instances instances créées</li> <li>- nombre d'enseignants engagés dans ces instances, et au premier chef au sein du comité de pilotage du numérique</li> <li>- nombre d'enseignants « pionniers » qui utilisent le learning lab, qui participent aux séances de la « bulle innovante », ceux qui peu à peu les rejoignent</li> <li>- nombre de classes concernées par de nouveaux scénarios pédagogiques</li> <li>-</li> </ul>
<b>EVOLUTION DU SCENARIO</b>	
<b>Evaluation menée</b>	<p>Malgré le contexte spécifique de la fusion, la disparité des cultures, le temps nécessaire à l'élaboration d'un projet d'établissement commun, les objectifs visés sont en grande partie atteints :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La création d'un comité de pilotage pour associer des enseignants volontaires aux décisions sur le déploiement du numérique ; les membres du COPIL font des propositions d'orientations et/ou d'action, la chef d'établissement décide et fait appliquer. Une réelle collaboration, avec un fonctionnement plus horizontal, s'installe progressivement.</li> <li>- Le déploiement de la « bulle innovante » comme espace et temps de co-formation entre pairs, en valorisant ainsi le learning lab, et en portant l'idée que l'innovation pédagogique liée au numérique peut aussi se déployer dans des espaces « courants ».</li> <li>- La participation de plusieurs enseignants aux événements du projet ANGE, en particulier aux formations de courte durée, sources de rencontres, d'échanges, de découvertes de nouvelles situations pédagogiques, de nouveaux outils, de nouvelles organisations.</li> <li>- L'identification des personnes ressources pour incarner un leadership distribué et faciliter le co-portage du projet.</li> <li>- La conception d'un dispositif de réunions variées et complémentaires et leur formalisation : information, organisation, animation, traces et capitalisation, tant au sein de l'équipe de direction qu'au sein du comité de pilotage du numérique.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en œuvre d'une politique de communication interne volontariste pour officialiser et valoriser les travaux du COPIL du numérique et de la « bulle innovante » : convocations formelles par le secrétariat de direction, compte rendu par mail aux membres du copil ; présentation à toute la communauté éducative avec support visuel (PPT/ Prezi) aux réunions pédagogiques (10 minutes), articles dans la Newsletter de l'établissement. Cette communication elle-même s'appuie sur l'utilisation du numérique.</li> <li>- La poursuite du partenariat avec l'institut catholique de Paris, pour accompagner les enseignants innovants.</li> <li>- Le financement d'équipement et la prise en charge financière d'achats de licences « premium » pour les applications utilisées dans la « bulle innovante » puis en classe par les expérimentateurs (padlet, kahoot, socrative, quizizz...).</li> <li>- Le lancement de la réflexion sur l'aménagement d'un nouveau learning lab dans les locaux du collège, avec l'aide d'un cabinet d'architecte et en sollicitant les compétences des partenaires du projet ANGE lors d'une atelier créatif de la réunion transnationale qui s'est tenu à PCH, et en recherchant activement les financements nécessaires.</li> <li>- L'embauche d'un personnel dédié aux questions techniques.</li> <li>- La reconnaissance de l'engagement des pionniers par une rémunération spécifique.</li> <li>- La participation de la chef d'établissement à des voyages inspirants (par exemple au Québec avec ses collègues Chefs d'établissement du diocèse de Paris) et son engagement dans les rencontres et les formations du projet ANGE</li> <li>- La visite du 101 lab (laboratoire d'innovation pédagogique du ministère de l'éducation nationale) par un membre du comité de pilotage et responsable de la bulle innovante (avec une classe).</li> </ul> <p>Pour autant, si l'ambition de la chef d'établissement sur le champ du numérique se diffuse peu à peu au sein de l'établissement, si des enseignants s'engagent, leur nombre reste restreint, les séances de la « bulle innovante », même modifiées, valorisées, n'attirent pas le nombre d'enseignants espéré et l'essaimage attendu n'est pas assez rapide : l'action volontariste de la chef d'établissement, soutenue par quelques enseignants ne suffit pas pour entraîner le passage de l'expérimentation à une réelle transformation, les changements de posture ne sont pas si simples, ni du côté de la direction, ni chez les enseignants.</p> <p>Il apparaît clairement à la chef d'établissement que les actions menées manquent de cohérence, de la force d'un réel projet d'envergure, comme elle a pu le constater en découvrant les plans d'actions numérique au Québec.</p> <p>L'équipe a coconstruit un Référentiel commun de compétences des acteurs du projet Ange pour mieux identifier les compétences communes susceptibles d'être acquises dans le cadre du projet.</p>
<b>Evolutions envisagées</b>	<p><u>La décision est prise de prioriser la co-conception d'un PAN (plan d'action numérique) pour l'établissement</u>, en associant à la démarche le plus grand nombre d'enseignants, un peu sur le principe qui avait guidé à l'écriture du projet du nouvel établissement il y a quelques années. Le moteur de ce plan sera le comité de pilotage du numérique, qui doit s'ouvrir à de nouveaux volontaires.</p> <p>Un travail fin d'analyse doit être mené pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● identifier les innovations « de tous les jours », liées à l'utilisation du numérique au sein des classes et qui se font « à bas bruit »</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● analyser la nature des interrelations à l'œuvre au sein de l'équipe enseignante pour identifier les groupes « d'amitié » ou de proximité professionnelle et s'appuyer sur eux pour favoriser le travail en équipe, pour repérer également les enseignants en position potentielle de « leader » et susceptibles de devenir des relais de communication du projet, voire de s'engager au sein des instances porteuses du projet</li> <li>● identifier où sont les réticences et cerner leurs origines (zone de confort dont on ne souhaite pas sortir, peur, manque de connaissances...)</li> </ul> <p>Il faut renforcer l'orientation qui met en avant ces innovations du quotidien, dans des classes « normales », quitte à développer les équipements mobiles, à être attentif aux éventuels aménagements nécessaires. Les learning labs devenant des « démonstrateurs », des lieux d'expérimentations au sens de la découverte de nouvelles situations pédagogiques qu'il conviendra d'acclimater ensuite dans des locaux plus « communs », pour en faciliter la dissémination.</p> <p>Il faut poursuivre la montée en compétences des enseignants « pionniers » à la fois pour valoriser leur engagement et pour les conforter dans leur rôle de « leaders » co-porteurs du projet : 2 d'entre eux sont inscrits au diplôme universitaire « Enseigner avec le numérique » porté par l'institut catholique de Paris. Il faut également poursuivre la politique d'ouverture, en France comme dans le cadre de projets européens, pour développer les rencontres et les sources d'inspiration.</p> <p>Il faut être attentif à la question des postures et des positionnements, pour dépasser l'obstacle des positionnements « asymétriques » freins à un réel travail d'équipe, pour mettre aussi en cohérence les orientations et les principes du projet et les comportements du quotidien.</p> <p>Il faut développer une évaluation formelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des effets de la formation par les pairs et des formations suivies à l'extérieur (quelles compétences visées, quelles compétences développées, pour quels effets sur les pratiques professionnelles ?)</li> <li>- des actions mises en œuvre pour promouvoir une gouvernance partagée</li> <li>- des effets sur les compétences des élèves des nouvelles situations d'apprentissage qui leur sont proposées</li> </ul>
<p><b>Documents supports</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interview de la chef d'établissement et de l'enseignante chef de projet ANGE</li> <li>- Interview d'un enseignant « innovant »</li> <li>- Analyse de l'expérimentation par les chercheurs accompagnateurs (output 3)</li> <li>- Analyse de l'expérimentation sous l'angle managériale par Hervé Chomienne</li> <li>- L'output 2, pour le Plan d'Action Numérique du Québec et le CAPTIC du Cegep de la Pocatière</li> <li>- Référentiel commun de compétences des acteurs du projet Ange</li> </ul>