

PARTENARIAT STRATEGIQUE ANGE

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

SCENARIO 3	Mise en œuvre d'un leadership distribué dans le cadre d'une gouvernance participative pour faire adhérer à l'expérimentation un nombre croissant d'enseignants et de formateurs
LIEU D'EXPERIMENTATION	Centre Zawn de St Vith - Belgique
OBJET D'ETUDE	Mises en situations d'apprentissage pour une étude des conditions de l'éducation et de l'apprentissage en environnement numérique – l'utilisation des TIC
SOUS-OBJET D'ETUDE	Comment proposer une formation (module complémentaire) digitale certificative en ligne pour des participants ayant des parcours différents ? Comment piloter (choix technique, pédagogique) ?

EMERGENCE DU SCENARIO	
Contexte externe et interne du projet	<p>Le centre de formation professionnelle ZAWM de Saint-Vith, en Belgique germanophone, forme en alternance des apprentis (160 terminent tous les ans leur cursus de formation) pour des secteurs professionnels très variés. Il propose également de la formation continue pour les professionnels eux-mêmes : cours de chefs d'entreprise (une trentaine par an) et des formations professionnelles pour d'autres acteurs du tissu économique local.</p> <p>Le ZAWM est financé par des subventions liées aux fonctions et au personnel, calculées sur base des heures de cours données. Ces subventions ne suffisent toutefois pas pour couvrir l'activité principale. Une autre source de financement réside dans les revenus générés par les événements de formation continue où le centre est en concurrence sur le marché des fournisseurs indépendants de formation. Ceci lui permet malgré tout de financer principalement les acquisitions de matériel et de ressources dans le domaine didactique.</p> <p>Le centre compte 75 enseignants dont la plupart (95%) proviennent d'entreprises et donnent cours dans l'établissement d'enseignement sur base d'honoraires / horaire ; Il n'y a donc que peu de personnel statutaire. Mais tous partagent un fort attachement au centre de formation et à son image.</p> <p>La formation en alternance signifie que les apprentis sont formés tant à l'école (1 jour par semaine) qu'en entreprise (4 jours par semaine). De par leur partenariat avec les entreprises, le centre est confronté en tant qu'établissement scolaire aux exigences auxquelles ces entreprises doivent faire face, particulièrement dans le domaine du développement des applications numériques.</p>

L'équipement numérique se retrouve dans deux salles informatiques dédiées et depuis peu, une « classe mobile » équipée de tablettes et de portables.

La thématique de l'Artisanat 4.0, plan impulsé par la communauté, prend de plus en plus d'importance au sein des entreprises. Les systèmes et machines électroniques, la documentation électronique, la CAD, la CNC, la BIM, ... font entre-temps partie intégrante de leur quotidien (entre autres dans le domaine de la construction). Elles attendent des institutions de formation qu'elles fournissent des formations adaptées pour les collaborateurs de tous échelons (des apprentis au personnel dirigeant, en passant par les ouvriers qualifiés et les cadres). Alors même que nous enregistrons actuellement une grande pénurie de main d'œuvre dans la région, ainsi qu'un développement fulgurant dans le domaine de la numérisation. Il est ainsi étonnant de constater qu'outre les employés plus âgés, on trouve aussi beaucoup de jeunes qui ne parviennent tout simplement pas à maîtriser la technique numérique.

Les centres de formation sont donc tenus de proposer aux jeunes une formation scolaire tenant compte des dernières technologies informatiques ; la formation se doit d'être plus en prise avec les réalités du terrain et, en particulier, avec les outils numériques, de façon à ce que les jeunes soient plus directement opérationnels et plus adaptés aux exigences du marché du travail dans les secteurs professionnels concernés

Leur tâche consiste donc à organiser les formations ad hoc.

Ceci peut - doit - toutefois se dérouler dans le cadre d'une étroite collaboration, tant en ce qui concerne l'équipement matériel que les domaines d'application. Pour ce faire, l'école et l'entreprise doivent travailler de commun accord. Elles sont sollicitées à la fois pour déterminer quels sont les bons outils dans lesquels investir et pour aider au financement des achats. L'établissement des besoins se fait, dans la plupart des cas, par le biais des contacts directs existant entre les enseignants spécialisés, souvent des professionnels venant des entreprises locales et la direction et les établissements de formation. Ceux-ci établissent les besoins concrets des entreprises et du tissu économique, et en déduisent les compétences techniques, qui sont à transmettre aux apprentis.

L'équipe de direction fonctionne déjà sur la base d'une culture de l'accompagnement des initiatives des enseignants et de dialogue avec l'équipe. Le responsable du centre de formation est décidé à investir dans la direction attendue par les entreprises, il a également la volonté de s'engager dans un projet européen pour permettre des échanges, favoriser l'ouverture pour les enseignants et lui-même, trouver des exemples de pratiques et d'utilisation d'outils numériques au bénéfice de la formation dans d'autres pays, mieux voir ce qui marche bien et les écueils à éviter. La direction du centre est aussi régulièrement en contact direct avec l'ensemble des parties prenantes externes : les autorités régionales, les entreprises, les corporations et les branches d'activité mais aussi les autres centres de formation de la région.

La taille du centre ne lui donne que peu de marges budgétaires, ce qui impose des choix réfléchis, de trouver des financements complémentaires, d'envisager une stratégie sur plusieurs années pour éviter autant que possible l'obsolescence des logiciels professionnels utilisés, voire des matériels numériques plus basiques au service des enseignants et des élèves, tout en leur offrant la formation adaptée.

	<p>Les vacataires issus de l'entreprise pour les disciplines professionnelles, sont souvent peu présents au centre et donc peu mobilisables. Par contre, ces vacataires connaissent bien les outils numériques utilisés dans les entreprises et peuvent aider à leur choix et à leur utilisation.</p> <p>L'équipe a malgré tout une certaine culture de l'échange, formelle (différents types de réunions entre enseignants ou entre enseignants et direction, y compris un groupe de travail « numérique ») et informelles, de la participation aux décisions par le biais de sollicitations émanant de la direction. Le projet d'expérimentation a donc été soumis aux enseignants avant de démarrer.</p> <p>Si tous ne sont pas des innovateurs, il n'y a pas de résistance affirmée au développement du numérique, davantage des craintes de ne pas maîtriser, surtout chez les plus âgés des formateurs : culture empirique personnelle (recherche documentaire, traitement de textes, tableur diaporama), des craintes que cela ne fonctionne pas et un manque de temps pour « investir » dans une nouvelle ingénierie.</p> <p>Il existe malgré tout du matériel informatique à disposition, une plateforme de travail (ILIAS) mais les locaux ne sont pas très adaptés aux nouvelles pratiques pédagogiques induites par l'utilisation du numérique. La connexion internet est trop faible. Il manque un technicien capable d'accompagner les enseignants et formateurs et de prendre en charge tous les aspects techniques, équipements et dysfonctionnement.</p> <p>Il existe une culture d'ouverture européenne bien implantée au Zawn, 14 projets sur ces 10 dernières années : tous les ans des élèves et des enseignants participent à des mobilités transnationales, s'ouvrent à de nouveaux contextes, à de nouvelles pratiques.</p> <p>Les élèves sont globalement plutôt favorables au projet, espérant des cours plus dynamiques et plus en prise avec ce qu'ils vivent dans les entreprises et avec leurs usages personnels.</p>
INTENTIONS DU SCENARIO	
<p>Public cible Rapide présentation du projet</p>	<p>Le public cible est l'ensemble de l'équipe du centre Zawn, particulièrement les enseignants, qu'ils soient titulaires ou vacataires. Les bénéficiaires ultimes sont naturellement les jeunes apprentis formés au centre, puisqu'il s'agit de favoriser leur insertion professionnelle dans un environnement en forte évolution.</p> <p>Il s'agit donc de faire adhérer progressivement l'ensemble des enseignants à des changements de modalités pédagogiques par l'introduction d'outils et de services numériques. A cette fin, le directeur a fait le choix de mettre en place une forme de gouvernance plus partagée, et de favoriser un leadership plus distribué au sein de l'équipe, pour documenter les échanges au sein des instances de dialogue et de pilotage et de nourrir ainsi les prises de décision. Il s'agit également d'encourager les initiatives des enseignants « pionniers », de favoriser la démarche expérimentale, la stratégie des petits pas, pour ne pas effrayer et valoriser les innovations qui peu à peu permettront d'envisager de réelles transformations. Il s'agit, enfin, de mettre en adéquation les besoins en équipements et les marges financières du centre (budget propre et recherche d'aides et de subventions).</p>
<p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître la diversité des méthodes d'enseignement par l'utilisation des médias numériques

	<ul style="list-style-type: none"> - Développer fortement la formation des apprentis à la manipulation et à l'utilisation des outils numériques, en fonction des besoins opérationnels quotidiens dans leur contexte professionnel et faciliter ainsi leur insertion professionnelle <p>A cette fin :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mener à bien l'analyse du contexte interne et externe pour mettre en œuvre des transformations pédagogiques - Concevoir, mettre en œuvre et évaluer une forme de pilotage pour favoriser l'émergence d'une gouvernance partagée des transformations pédagogiques et créer un cadre sécurisant pour l'initiative pédagogique des enseignants - Encourager et faciliter l'engagement du plus grand nombre, à la fois dans l'expérimentation mais aussi au sein des instances du centre
Effets attendus Impacts	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse plus adaptée aux attentes des autorités régionales et des branches professionnelles dans le cadre du plan Artisanat 4.0 - Amélioration de la dynamique interne au centre (relations élèves – profs, profs entre eux) et externe (relations centre – entreprises) - Développement du lien entre les enseignants et les entreprises - Développement de la professionnalisation des formateurs : matériels modernes plus en phase avec le monde du travail, utilisation du numérique dans la gestion des cours et des élèves, formation en interne, offres de formation continue... - Recherche de l'adhésion des formateurs les plus réticents, souvent sur le secteur professionnel, marqués par le modèle transmissif et ne disposant que d'une faible culture pédagogique - Développement du travail en équipe, disciplinaire et interdisciplinaire - Développement de l'engagement des enseignants au sein du collectif des formateurs et dans la vie du centre même - Développement d'un management participatif et volontariste, sur la base d'un leadership « incarné », d'une gouvernance partagée de l'expérimentation et si les résultats sont positifs, de la transformation durable - Développement d'un cadre technique, financier, pédagogique suffisamment sécurisant pour permettre aux enseignants / formateurs d'oser se lancer dans l'expérimentation - Construction de l'image d'un centre innovant et en phase avec son environnement, pour attirer plus de jeunes vers l'apprentissage et maintenir des liens étroits avec les entreprises de la région, tout en participant à leur propre transformation numérique, par le biais également d'une offre renouvelée de formation continue
Besoins pour réaliser le projet	<ul style="list-style-type: none"> - Des marges financières suffisantes pour acquérir les infrastructures et les équipements nécessaires, en particulier les applications professionnelles - De l'expertise pour faire les bons choix en matière d'investissements lourds et éviter les obsolescences trop rapides (liens étroits avec les formateurs et les entreprises du secteur)

	<ul style="list-style-type: none"> - Un équipement et des infrastructures adéquats, en phase avec els besoins de l'expérimentation sur le plan des disciplines générales et des disciplines professionnelles - De la créativité chez les enseignants, pour concevoir de nouveaux scenarii pédagogiques, plus variés, plus actifs, plus motivants pour les jeunes - De l'engagement de la part de l'équipe enseignante, y compris au sein des instances du centre - L'appui inconditionnel de la petite équipe de direction - De la vigilance pour capter les « signaux faibles » de crainte chez les enseignants, de dérives éventuelles (usages trop ludiques par les jeunes des outils mis à leur disposition ou de leurs propres terminaux...), de risques financiers.... - Du temps, pour dialoguer, écouter, faciliter, accompagner, lors des différentes réunions mais aussi dans les temps plus informels de rencontre avec les enseignants
Ressources à disposition	<ul style="list-style-type: none"> - Très fort engagement de l'équipe de direction en faveur du développement de l'utilisation du numérique dans les formations. - Toutes les parties prenantes sont plutôt partantes. - Une culture financière du directeur et un savoir-faire dans la recherche de budgets externes. - L'intuition que les cours seront plus proches de la réalité, tant personnelle que professionnelle, donc à la fois plus attrayants et plus performants. - Les liens étroits avec les entreprises bénéficiaires, qui permettent de mieux cibler les besoins, donc les applications et les situations nécessaires. - La culture de l'échange et d'une certaine forme de participation, au sein de la direction et chez les enseignants, qui, avec l'engagement de la direction, crée un climat rassurant et favorable à la prise de risque. - La démarche expérimentale est acceptée comme telle : essais /erreurs, échanges, avancées. - Le choix d'une stratégie de petits pas qui permet de ne pas mettre trop de « pression » sur les pionniers, de limiter les ambitions au « possible » et à des choses qu'on peut partager avec les collègues non engagés, des choses qui sont « recevables » de leur part, qui ne les effraient pas. - Le projet ANGE pour : <ul style="list-style-type: none"> ● Pour favoriser l'ouverture à d'autres contextes, la découverte d'autres pratiques, d'autres usages d'outils numériques ● Pour favoriser les échanges et les rencontres avec d'autres collègues et des chercheurs

	<ul style="list-style-type: none"> • Pour proposer un accompagnement de l'expérimentation par une petite équipe paneuropéenne et internationale dans le cadre d'une démarche de classlab (échanges et ressources mises à disposition, Think Tank, webinaires, ateliers de formation)
Modalités d'évaluation prévue	<p><u>Critères qualitatifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Suivi du plan d'avancement du projet, en réunion d'équipes et en réunion de direction du centre - Contrôle budgétaire - Réunions opérationnelles régulières avec l'équipe, sur les différents aspects du projet : pédagogique, technique, humain, financier - Les échanges avec les entreprises du territoire et avec les responsables de la communauté - Les échanges avec l'équipe d'accompagnement paneuropéenne et internationale <p><u>Critères quantitatifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'enseignants lancés dans l'expérimentation de nouvelles situations pédagogiques - nombre d'enseignants leaders - nombre de formations créées à l'interne - nombre de sollicitations de partenaires externes
EVOLUTION DU SCENARIO	
Evaluation menée	<ul style="list-style-type: none"> - Les enseignants qui se sont lancés dans le projet sont plus à l'aise avec le numérique et proposent peu à peu de nouvelles situations pédagogiques : ils s'éloignent de plus en plus des cours magistraux pour tendre vers un apprentissage personnalisé et des cours en groupes, plus actifs. Ils sont encore peu nombreux mais capables, sur la base de preuves réelles, de dialoguer avec leurs collègues et d'en convaincre quelques-uns de les rejoindre dans l'expérimentation : le pari de la démarche des petits pas semble gagné. Les formations internes mises en place ont joué leur rôle et se sont montrées efficaces. - Les élèves se sont appropriés les outils numériques au service des apprentissages (alors qu'ils étaient centrés sur des usages ludiques ou communicationnels) et les retours à disposition sont globalement très positifs, même s'ils sont partiels. La prise d'initiative des élèves a été améliorée. Ils ont le sentiment que les enseignants leur font plus confiance et qu'ils leur donnent plus de responsabilités. Ils se sont montrés plus motivés durant les cours concernés par l'expérimentation. - Les retours des chefs d'entreprise concernés sont plutôt positifs, tout en étant eux-aussi trop partiels.

	<ul style="list-style-type: none"> - Les enseignants engagés dans l'expérimentation disent que l'innovation est chronophage et reconnaissent avoir encore des difficultés à bien identifier l'ensemble des compétences qu'ils font travailler aux jeunes apprentis, en particulier les compétences transversales, et surtout avoir du mal à les évaluer. Cela renforce le besoin du travail en équipe des enseignants, le partage d'expériences et de ressources. - Les instances de dialogue et de pilotage fonctionnent bien sur la base de l'engagement des uns et des autres, des enseignants prennent des responsabilités, se mettent en avant et incarnent ainsi le « leadership distribué » évoqué plus haut. Si le directeur continue de décider en dernier chef, ses décisions sont véritablement nourries des échanges avec les enseignants et de leurs propositions et/ou de leurs initiatives. - La crise sanitaire liée à la pandémie de la COVID a montré aux enseignants réticents la nécessité de la maîtrise des outils numériques et l'intérêt de la réflexion sur de nouveaux scénarii pédagogiques. Durant cette période, les enseignants pionniers sont devenus des personnes ressources pour leurs collègues et les ont accompagnés mais ils ont aussi été sollicités par d'autres centres de formation pour accompagner leur personnel dans les usages du numérique. Cette reconnaissance les a valorisés et rassurés sur le bien-fondé de leur engagement. Cela a également valorisé le centre qui devient ainsi une référence d'innovation pédagogique liée au numérique sur le territoire de la Belgique germanophone. - 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>Evolutions envisagées</p>	<p><u>Poursuite de l'expérimentation, qui est en passe de devenir une réelle transformation des pratiques de formation du centre, facilitée par le contexte de la crise sanitaire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accélération de la mise en place d'environnements numériques (office 360 pour tous, enseignants et élèves, plateforme moodle...), - Extension à d'autres champs disciplinaires, généraux et professionnels, portés par les enseignants qui rejoignent progressivement les pionniers - Embauche d'un technicien à mi-temps (dans un premier temps) pour gérer les équipements, les infrastructures et accompagner les utilisateurs - Poursuite du programme de formation entre pairs et de formation continue externe pour professionnaliser l'équipe, sur la maîtrise des outils et des environnements mais aussi, et surtout, sur les aspects pédagogiques : scénarisation pédagogique, mise en activité des élèves et gestion de classe, formes d'évaluation, identification des compétences attendues, principalement les compétences transversales..... - Embauche d'un stagiaire pour réaliser les différentes formes d'évaluation du projet d'expérimentation : questionnaires auprès des élèves, des enseignants, des chefs d'entreprises

	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des retours d'enquêtes et des échanges en réunions pour valoriser les réussites et les avancées et agir sur les « manques » ou les difficultés - Création d'un partenariat avec un autre Centre de Formation de langue "Français" (Belgique) pour créer des échanges entre les apprentis - Création d'un partenariat de type Erasmus+ avec d'autres écoles professionnelles qui proposent la formation en alternance. - Création d'un réseau des institutions de formation duale et/ou créer des bases de données avec des enseignants qui fournissent des documents/des récits d'expérience, des conseils – sur le modèle de la bulle innovante mise en place au lycée Paul Claudel d'Hulst, partenaire du projet ANGE <p>Plusieurs points méritent une attention particulière de la part du directeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La recherche de nouveaux financements - La montée en compétences pédagogiques de TOUS les enseignants - Favoriser toujours plus le travail en équipe, les échanges et les partages (y compris en aidant les « pionniers » à disposer d'argumentaires à l'égard de leurs collègues encore hésitants ou réticents) - L'identification et l'évaluation des compétences transversales et l'évaluation des effets de l'expérimentation sur les apprentissages des jeunes - Les diverses modalités de suivi et d'évaluation du projet lui-même, pour mieux le piloter - Garantir le lien étroit avec le tissu artisanal du territoire et avec les chefs d'entreprise qui reçoivent les jeunes formés au centre
<p>Documents supports</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interviews du chef d'établissement et de la pilote du projet ANGE au sein du centre de formation - Interviews d'élèves - Interview du directeur du Zawn St Vith et de l'enseignante référente ANGE - Descriptif de la démarche de management de l'expérimentation - Analyse réalisée par les chercheurs accompagnateurs dans le cadre de l'output 3 - Analyse de la démarche de conduite du changement du Zawn st Vith par Hervé Chomienne - Référentiel commun de compétences des acteurs du projet Ange