

PROJET ANGE : CONCEPTS-CLÉS

Jean-Marie De Ketele

Class Lab

Le Class Lab désigne « un laboratoire d'accompagnement au changement dans l'éducation en lien avec les technologies du numérique et la gouvernance de l'action. Le concept de Class Lab repose sur une conception du développement des compétences du 21^e siècle des acteurs de l'éducation et des apprenants dans l'établissement formateur. Le Class Lab est également un lieu de transformation de l'établissement ».

Source : Projet ANGE ERASMUS+

Définition enrichie et finalisée de l'atelier Bulgarie du projet

ANGE (2018) : « Le classlab ANGE est un laboratoire d'accompagnement au changement dans l'éducation en lien avec les technologies du numérique et la gouvernance dans l'éducation. Son objectif est d'être un levier de transformation de l'établissement. Il s'organise en communauté apprenante constituée de parties prenantes : chercheurs, formateurs, chefs d'établissements, enseignants, parents, élèves, professionnels, partenaires locaux... Ces communautés apprenantes permettent un accompagnement des expérimentations au plus près du terrain, devenant ainsi formation continuée des équipes, enseignants et chefs d'établissement. Le concept de classlab repose sur une conception du développement des compétences du 21^e siècle des acteurs de l'éducation et des apprenants dans l'établissement formateur.

La démarche des communautés Classlabs ANGE est celle d'une recherche action. Elle s'appuie sur des protocoles méthodologiques : identification de l'objet d'étude, analyse et apports théoriques issus de

la recherche et de l'expérimentation, formulation de scénarii du futur enrichis par l'avancement de la recherche.

Les classlabs ANGE s'organisent en réseaux paneuropéens et internationaux et travaillent en présentiel ou en distanciel. »

Collaboration (travail collaboratif, approche collaborative, relation collaborative)

La collaboration désigne un travail ensemble (*cum – laborare*) ou travail d'équipe

Ce travail ensemble **n'est pas** fondé sur une organisation hiérarchisée. Ce travail ensemble **est** fondé sur une relation égalitaire, centrée sur le partage (d'informations, attentes, ressources, responsabilités) en vue d'atteindre un objectif commun.

Compétence

Définition de Tardif (2006) : « Une compétence est un savoir agir prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations ».

Définition enrichie du Guide AEFA ERASMUS+ (2^e17) : « Une compétence est un savoir agir prenant appui sur la mobilisation et la

combinaison efficaces d'une variété de ressources internes (*savoir, capacité cognitive, capacité métacognitive, savoir-faire procédural, ressources physiologiques, ressources émotionnelles, ...*) et externes (*réseaux, logiciels, banque de données, ressources documentaires, membre du collectif, moyens de l'environnement professionnel, ...*) à l'intérieur d'une *situation dans un contexte donné* ».

Définition enrichie et finalisée de l'atelier PCH du projet ANGE (2019) : « Une compétence est un savoir agir prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes (*savoir, capacité cognitive, capacité métacognitive, savoir-faire procédural, ressources physiologiques, ressources émotionnelles, ...*) et externes (*réseaux, logiciels, banque de données, ressources documentaires, membre du collectif, moyens de l'environnement professionnel, ...*) à l'intérieur d'une **famille de situations dans un contexte donné, en référence à une vision éducative co-construite par les acteurs du projet ANGE au sein d'ERASMUS+** ».

Compétences transversales

Ce sont des compétences mobilisables dans une grande variété de situations ou/et de contextes.

« Cela ne veut pas pour autant dire qu'elles soient toutes mobilisées simultanément dans toutes les situations. Elles se déclinent en cinq dimensions :

- organisation
- adaptabilité et autonomie
- sociabilité
- communication
- prise d'initiative et participation. »

(Source : Guide AEFA ERASMUS+).

Gouvernance

La gouvernance désigne un système complexe d'entités décisionnelles qui dirigent un ou plusieurs domaines d'activités. La notion de gouvernance implique la notion de système et d'entités multiples. Aucune entité n'a à elle seule le pouvoir de décision ; ceci est le cas du projet ANGE ERASMUS+ qui s'inscrit dans un espace européen avec plusieurs entités partenaires. Une gouvernance de qualité implique donc une approche systémique et une forme de pilotage* qui la permette.

Commentaires d'Alain Bouvier :

« Je parle de **gouvernance** au sujet de **systèmes complexes** (au sens de Morin) ; en général, sauf exception, un établissement scolaire n'est pas un système complexe même si, en son sein, on trouve de la complexité. Un système complexe a de nombreuses parties prenantes (qui veulent prendre part aux décisions et demander des comptes), il n'y a pas de « chef » unique, tout au plus un « animateur » désigné par les parties prenantes pour une durée très limitée, avec de nombreux réseaux et sous-structures internes relativement autonomes (comme un labo de physique nucléaire...), de nombreux partenaires (conventions, contrats, projets communs...), où les mécanismes de décisions collectives sont en permanence à construire autour de multiples projets, où l'essentiel concerne les mécanismes de régulation et les évaluations menées. On peut parler de gouvernance pour les très grosses universités pluridisciplinaires, pour les gros hôpitaux, pour un parc régional, etc. On est là au croisement des sciences de gestion et des sciences politiques. Par exemple l'histoire de l'aéroport de Notre-Dame des Landes a soulevé de multiples problèmes de gouvernance et personne n'était en mesure de décider seul ; il n'y avait aucun pilote. Autre exemple : le directeur du CIEP pilote son établissement qu'il dirige avec son conseil d'administration ; mais pour toutes les grosses responsabilités dont il hérite, qui concernent de multiples institutions



françaises, européennes et internationales, il est là sur un registre de gouvernance et là il n'y a pas de pilote... ou il y en a trop ! »

Leadership

Le leadership désigne le processus par lequel une personne influence ou fédère d'autres personnes ou organisation dans le but d'atteindre certains objectifs.

Le leadership peut prendre différentes formes : **autoritaire** (*top down*, en référence au statut hiérarchique), **charismatique** (en référence à l'autorité morale de la personne), **transformationnel** (centré sur la transformation des pratiques dans une institution), **instructionnel** (centré sur les résultats scolaires), **pédagogique** (centré sur les pratiques pédagogiques), **distribué** (centré sur le partage des responsabilités entre les différents acteurs).

Dans le projet ANGE ERASMUS+, le leadership est un **leadership distribué** où les responsabilités sont partagées en vue de transformer les pratiques pédagogiques (notamment à travers l'utilisation du numérique) pour améliorer les résultats scolaires, former un citoyen européen engagé dans la société en devenir et développer la professionnalité des acteurs engagés dans l'organisation (professionnalité émergente*).

Partenariat

Le partenariat est « une association d'acteurs personnels ou institutionnels (institutions ou organisations ou organismes ou collectivités), qui ont intérêt à mener des opérations communes d'échanges de ressources (informations, compétences, moyens divers) pour réaliser un projet commun (de développement, d'éducation, de formation) au service des personnes dont ils ont la responsabilité ». Le partenariat implique une approche collaborative*.



Source : Résultat d'une analyse de contenu des définitions du partenariat (Mahavoriaina & De Ketele, 2019, ICP).

Pilotage

Le pilotage désigne l'ensemble des actions et décisions prises pour (i) conduire un véhicule ou une organisation ou un projet (on parle alors de *guidage*) ; (ii) ou pour influencer les acteurs d'une organisation ou d'un projet (on parle alors de *leadership**) vers un but donné (dans le projet ANGE ERASMUS+, il s'agit des objectifs du projet ANGE et des objectifs du partenariat ERASMUS+, que s'approprient les différents acteurs au fil du projet).

Le pilotage peut être distribué vs non distribué, négocié vs non négociés. Dans le cadre du projet ANGE ERASMUS+, le pilotage **n'est pas** hiérarchique (non partagé) **mais est** distribué (en réseau) et négocié.

Commentaires d'Alain Bouvier :

« Je parle du **pilotage** d'une organisation précise, où des textes juridiques (statuts par exemples) définissent les champs de responsabilité de l'entité concernée et, en son sein, qui détient le pouvoir de décider, d'agir, d'aller la représenter devant les tribunaux, de rendre compte en externe et en interne. Le pilote est, en général, entouré d'une équipe sous sa responsabilité (souvent qu'il a constituée), à laquelle il peut déléguer des responsabilités (et les reprendre), entouré d'un ou de plusieurs conseils internes dont les avis peuvent être, suivant les cas, consultatifs (sans obligation pour le pilote) ou exécutifs (souvent sur les questions financières). Je parle ainsi du pilotage d'un établissement scolaire, en sachant qu'il existe beaucoup de situations juridiquement très différentes les unes des autres, y compris au sein d'un même pays. On est là sur le registre classique des organisations (publiques et privées) de petite et moyenne taille : une PME, une maternité, un collègue... »

Pilotage pédagogique

Le pilotage pédagogique désigne l'ensemble des actions et décisions prises pour conduire l'organisation ou le projet pour réaliser les objectifs pédagogiques du projet.

Dans le projet ANGE ERASMUS+, le caractère pédagogique est premier ; ainsi, le pilotage administratif et le pilotage numérique sont au service du pilotage pédagogique.

Pilotage numérique

Le pilotage numérique désigne l'ensemble des actions et décisions prises pour conduire le développement du numérique au sein de l'organisation. Dans le projet ANGE ERASMUS+, le pilotage numérique est au service du pilotage pédagogique*.

Professionnalité émergente

Ce n'est pas devoir d'emblée se conformer à l'ensemble des compétences du référentiel (conformité à des standards)

C'est se transformer progressivement en saisissant des opportunités présentes dans l'environnement interne ou externe (ressources interne set externes)

Opportunité présente ?

Opportunité accessible ?

Valeurs de l'opportunité ?

Opportunité saisie ?

Opportunité mobilisée adéquatement ?

Source : Atelier PCH (2019), inspiré de Jorro & De Ketele, 2013)