



TERAPI- Territoire apprenant, des protocoles innovants au service des apprentissages.

FICHE synthèse / personnels de direction

Mettre en place la démarche "territoire apprenant" dans son établissement, son réseau, son territoire.

Outil d'aide au pilotage

L'objectif est d'offrir aux personnels de direction un outil d'aide à la mise en œuvre de la démarche. Ces différents documents, schémas, protocoles ... permettront aux chefs d'établissement d'avoir connaissance des différentes étapes du processus.

1. Pourquoi entrer dans cette démarche ?

Les grands objectifs	
Conforter le rôle de l'école comme élément d'impulsion et de construction du parcours éducatif et d'apprentissage de l'élève	<ul style="list-style-type: none"> Les enseignants agissent plus sur la base de croyances fondées sur leur expérience que des connaissances issues de la recherche (Crahay et al., 2010)
Promouvoir la continuité éducative en envisageant tous les temps de l'élève	<ul style="list-style-type: none"> « Les activités d'échanges sont superficielles (échange d'expérience, échange de matériel...) et ne conduisent pas à la confrontation des schèmes cognitifs ni à une analyse serrée des pratiques menées avec les élèves » (Ria, 2016)
Impulser une dynamique territoriale en favorisant les alliances éducatives	<ul style="list-style-type: none"> Les pratiques collectives accompagnent des conceptualisations et des pratiques plus ouvertes à la variabilité des situations notamment de la particularité des élèves (Grangeat, 2013)
Elever le niveau général et assurer la justice sociale	<ul style="list-style-type: none"> Le développement professionnel est un processus par lequel les enseignants, les partenaires de l'école renouvellent, augmentent leur engagement, et développent de façon critique le savoir, les habiletés, l'intelligence émotionnelle (Deaudelin et Bru, 2005) Distorsion entre les actions (s'adapter à une situation), les représentations (sentiment de bien faire), et les préconisations (protocoles) (Ria 2016) La légitimité des actions entreprises pour faire évoluer l'école (Suchman, 1995)

Le territoire apprenant et avant tout un collectif de travail, un collectif d'enseignants, et plus largement un collectif partagé avec les partenaires du territoire.



TERAPI- Territoire apprenant, des protocoles innovants au service des apprentissages.

2. Quelques éléments issus de la recherche :

En ce qui concerne l'apprentissage collaboratif, peut-on lui attribuer une valeur différente par rapport à l'apprentissage individuel ? Que dit la recherche à ce sujet ?

2/3 des recherches mettent en avant des bénéfices d'apprentissage favorables aux apprenants lorsqu'ils travaillent de manière collaborative. Cela signifie qu' 1/3 de ces apprentissages collaboratifs ne sont pas plus efficaces que l'apprentissage individuel.

Ces activités collaboratives recouvrent en effet de nombreuses réalités et demandent à bien appréhender les conditions dans lesquelles elles sont efficaces . L'intelligence collective est celle qu'on a souvent d'abord attribuée aux fourmis ou aux abeilles. C'est Pierre Levy qui dans les années 1990 a insisté sur la manière dont on pouvait la comprendre chez l'être humain. Et surtout c'est bien ce concept d'intelligence collective qui fonde nos sociétés humaines contemporaines à l'ère du numérique lequel en décuple les manifestations.

Certains ont émis des critiques sur la manière de reconnaître les apports de chacun aux groupes et les bénéfices soit individuels soit collectifs, mais il existe des recherches, comme celle de Wolley et ses collègues, qui ont publié dans Science en 2010 un article mettant en évidence une quantification de la suprématie de l'intelligence collective sur l'intelligence individuelle.

Sur quoi repose ce concept d'intelligence collective ?

Ce concept repose essentiellement sur (comme le signale la définition de Lévy parue dans le Monde en 1995) la variété (c'est une reconnaissance de la valeur de la différence), la distribution (elle existe à de multiples endroits), la qualité, la valorisation des apports (chacun peut apporter sa pierre à l'édifice commun) et la capacité de tous ces échanges à s'opérer rapidement (aujourd'hui de plus en plus rapidement grâce aux réseaux, dont les technologies, augmentent les capacités d'action).

Un article : <http://www.internetactu.net/2015/01/23/pourquoi-certaines-equipes-sont-elles-plus-intelligentes-que-les-autres/>

Un autre modèle nous paraît intéressant à analyser : il s'agit de celui de Nonaka & Takeuchi, qui décrit le processus de création de connaissances comme un processus comprenant des va-et-vient successifs entre connaissances tacites et explicites.



TERAPI- Territoire apprenant, des protocoles innovants au service des apprentissages.

La connaissance tacite est plutôt intuitive et donc plus difficilement transférable. La connaissance explicite est, elle, plus concrète et se manifeste par des traces écrites, des schémas ou des illustrations. Il a été très utilisé dans les usines de construction automobile comme Toyota, par exemple.

Ce modèle se structure en 4 phase :

Ce modèle s’articule en 4 temps complémentaires : Le premier est celui qui facilite la socialisation, c’est-à-dire les échanges informels de subjectivités, d’émotions, d’opinions, de doutes, etc. Lors de cette étape, la connaissance tacite évolue vers une autre connaissance tacite, via le partage d’expériences personnelles.

La deuxième étape est celle de l’externalisation, c’est à dire la transformation d’une connaissance tacite en une connaissance explicite (concepts, modèles, théories...) de manière à ce qu'elle soit communicable. Ces apprenants-ci vont justifier, expliquer ce qu'ils ont appris individuellement pour le partager avec les membres du groupe.

L’avant-dernière étape du cycle est celle qui combine les apports des individus par la comparaison, la réorganisation, la généralisation. La connaissance est discutée, travaillée, reliée, repensée et réutilisée sous une autre forme, elle reste explicite, mais sous une forme qui a évolué. Elle est proposée sous une forme synthétique. Et enfin, la dernière étape, l’internalisation, est l’appropriation personnelle et individuelle d’une connaissance explicite, entre autres en facilitant la réflexion personnelle.

Pour conclure provisoirement sur cet apport de la recherche pour valider l’approche collaborative, nous pouvons citer Luc Ria « les transformations des formes de pilotage des systèmes éducatifs promeuvent le travail en commun des enseignants, pour un meilleur accompagnement des élèves ». (RIA L. , Former les enseignants au XXIe siècle. Professionnalité des enseignants et de leurs formateurs vol.2, Paris, De Boeck, 2016).

3. Piloter le changement :(fiche n°1 - personnels de direction)

Ce schéma met en évidence les différentes dimensions du pilotage du changement dans une démarche de territoire apprenant, (Cf article Territoire apprenant, mode d'emploi : piloter et accompagner), comme la question de la légitimité d'une telle démarche (fiche n°2- personnels de direction)

Il nous faut également pour permettre la mise en œuvre d'un projet commun, une problématique éducative partagée et nourrie par des objets de préoccupation et de travail, issus des propositions ou réflexions des acteurs. Cette coordination se singularise par ses éléments constitutifs que sont la flexibilité, la réciprocité des contributions, le consensus qui permet la confiance, l'informalité de certaines connaissances non codifiées issues du terrain ainsi que des relations moins hiérarchiques, sans omettre ces deux derniers points que

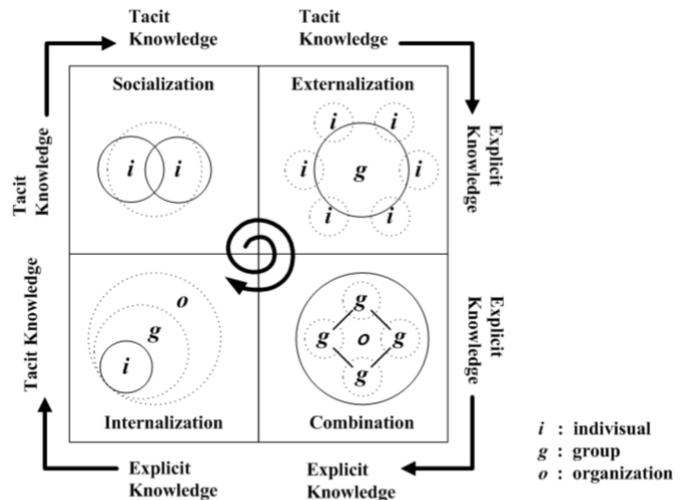
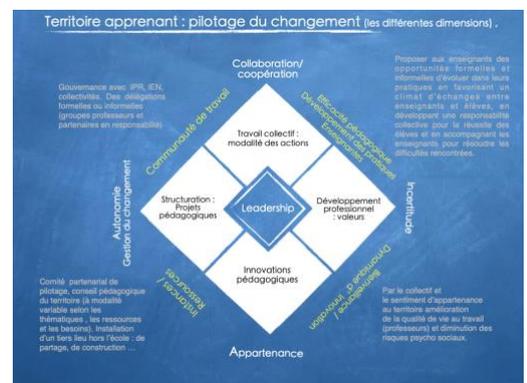


Figure 1. Knowledge Creation as the Self-Transcending Process
Source : Nonaka and Konno (1998) , p.43





TERAPI- Territoire apprenant, des protocoles innovants au service des apprentissages.

sont la facilité et rapidité de l'action commune. Les professeurs peuvent échanger sur les difficultés vécues et réfléchir à leurs pratiques professionnelles, ce sont autant d'opportunités pour valoriser leurs expériences et leur expertise. Le réseau participe alors à leur développement professionnel.

3. Les étapes de mise en œuvre du territoire apprenant : (protocole n°1 - personnels de direction)

Protocole n°1

LANCER UN TERRITOIRE APPRENANT
À l'échelle des personnels de direction

**** Le territoire apprenant est un territoire fluide qui permet une mobilisation collective (personnels de direction, enseignants, partenaires, collectivités, ...) au service de l'apprentissage et de la réussite de tous les élèves ****

Pour Quoi ?

Création d'un espace d'autonomie et d'initiative pour le chef d'établissement
Soutien de la hiérarchie et de ses services
Mise en cohérence avec les politiques et initiatives locales
Se donner du temps de concertation
Réaliser en recherche action

Comme nous l'avons vu précédemment, le collectif est l'éléments principal de la démarche. Mais on ne décrète pas la coopération, elle doit s'installer et devenir légitime. Nous vous proposons ainsi 4 étapes, qui vont s'inscrire dans le temps long.

LES ETAPES	Réaliser l'état des lieux partagé du territoire En établissement et partagé par les acteurs. Construire des groupes de travail (direction et quelques professeurs) afin de faire émerger les réussites et les difficultés (spécifiques et communes).
Déterminer une problématique commune Par le groupe de pilotage en lien avec l'assistant et en cohérence avec les attendus (préciser la compétence) du territoire apprenant.	Opérationnaliser Espaces de travail ? la problématique en cours de travail (tenir une ou deux journées accompagnées par le formateur)
Choisir les actions et dispositifs Par groupes de travail 2 déterminer en lien avec le territoire et les acteurs au sein de collectifs (réseaux) ou individuelles (établissements) qui seront mises en œuvre avec les élèves. (des groupes de travail 2 émergent dans un espace d'initiation collective pédagogique...)	Accompagnement Par un formateur « ami critique », qui accompagnera la mise en œuvre du territoire apprenant sur l'année scolaire. En alternant les rôles, allant du tuteur au chercheur à l'évaluateur au conseiller au médiateur ou « facilitateur ». Il permettra l'analyse de l'impact sur les réseaux et la rétroaction sur les actions, afin d'envisager l'année 2.

Étape 1: élaborer l'état des lieux du territoire. Cet état des lieux est certainement l'outil le plus important de la démarche c'est lui qui permettra par la suite l'adhésion des différents acteurs. L'équipe de direction peut se faire accompagner par un formateur pour réaliser cet outil (**fiche n° 3 - formateurs**). L'idée est de mettre en place un petit groupe de réflexion : 3 ou 4 professeurs engagés dans des actions, des partenaires, l'IEC avec son CPC ... cela afin d'établir un diagnostic : réussite, difficultés (scolaires, mais également du territoire), points d'appui, manques ...

Nous vous conseillons de commencer cette démarche par établissement, en associant le 1er degré, les partenaires pourront être présents dans une autre phase, idem pour les autres établissements.

Grille de positionnement : lancement, structuration et avancée d'un territoire apprenant en réseau

Niveau	1. Collectif de professionnels	2. Collectif émergent / établissement	3. Collectif implanté (établissement)	4. Collectif émergent réseau / entre certains établissements / écoles	5. Réseau de réflexion et de travail
Acteurs	Échanges informels, actions individuelles ou collectives non structurées (selon les offres et les envies)	Coordination informelle du travail collectif : groupes disciplinaires, projets interdisciplinaires...	Émergence de groupes de travail et de réflexion autour d'actions et de dispositifs	Structuration d'espaces, de temps, de méthodes et de ressources dédiés au collectif. Émergence d'un consensus autour d'un questionnement collectif commun	Construction d'un répertoire et d'outils partagés et partageables. Mise en œuvre d'actions collectives autour d'une problématique commune
Équipe de direction	Pilotage par le prescrit et les moyens, réponses aux demandes	Promotion de la coopération	Coordination explicite des tâches, officialisation des rôles et des instances de l'établissement	Émergence de choix communs qui répondent à une problématique partagée entre établissements, écoles, ...	Leadership systémique, articulation avec les acteurs locaux, académiques, nationaux. Installation d'instances (groupe de pilotage...)
Objets de travail	Concertation ponctuelle pour harmonisation administrative des actions	Projets ponctuels et fragmentés	Émergence d'une réflexion et d'un questionnement autour d'objets de travail communs	Identification d'objets de métier partagés : un questionnement didactique, pédagogique, éducatif, en lien avec un questionnement collectif	Formulation d'un plan d'action, selon le contexte local, opérationnel et articulé à des critères et des modes d'évaluation
Partenaires (structure, collectivité...)	Offre et demande	Rencontre et construction avec certains enseignants	Intégré dans la réflexion de l'établissement	Mènent une réflexion partagée entre certains établissements. Émergence de co-constructions, et d'instances de concertation	Participent aux instances de décision, réflexion, co-construction en lien avec la problématique du territoire
Structuration du territoire / réseau	Rencontres informelles lors d'actions du territoire. Bassin pour les chefs d'établissement... Forum des métiers...	Intégré pour le territoire, ses ressources de manière individuelle	Chaque établissement a mis en place des relations particulières avec des ressources du territoire	Organisation de ressources entre acteurs du territoire en relations duelles fondées sur l'activité des élèves, des enfants, jeunes... (ex CTIAC)	Fonctionnement collectif à travers des instances regroupant l'ensemble des acteurs. Les choix sont pris collectivement et répondent à une problématique commune

Étape 2 : Détermination de la problématique commune. Ce temps peut se réaliser sur une journée de formation afin de bénéficier de l'accompagnement d'un formateur (**Formation d'initiative territoriale - Fiche n°1 - formateurs - journée de lancement - Fiche n°2 - formateurs - grille de positionnement du territoire apprenant**).



TERAPI- Territoire apprenant, des protocoles innovants au service des apprentissages.

Étape 3 : Opérationnalisation - Suite à la journée de lancement, des groupes d'enseignants se sont mis en place. Prévoir ainsi une ou deux 1/2 journées afin qu'ils puissent travailler ensemble et faire des propositions d'opérationnalisation : quels objets de travail ? (Actions, orientations, partenariat, ...)

<p>Les différents groupes de travail (établissements)</p> <p>Groupes 1 : groupes informels composés de l'équipe de direction avec quelques personnes impliquées. Ces groupes peuvent intégrer des partenaires du territoire.</p> <p>Groupes 2 : groupes d'enseignants (1er et 2nd degré) - partenaires des du territoire.</p> <p>Groupes 3 : groupes par disciplines : représentations pédagogiques, réalisation des comptes rendus collectifs, groupe des élèves...</p>	<p>Les différentes instances</p> <p>Groupes de pilotage du réseau : Personnels de direction (D), IEN, Collectivités (2) Représentant des principales structures partenaires (3) Représentant des enseignants (4)</p> <p>Groupes opérationnel du RÉSEAU : représentants par établissements, directeurs d'écoles, par structures, techniciens collectifs, représentants des enseignants.</p>
<p>Points d'appui</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation de territoire : commissions locales (PED, CTCAC, PLEAC...) • L'équipe de l'établissement, le conseil pédagogique, CPE... • La culture locale de travailler ensemble entre établissements, et avec le premier degré. • Plusieurs dimensions : éducation nationale et/ou territoriale • Structures locales : Fab lab, structure EDD... 	<p>Obstacles et limites</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sortir du point d'équilibre du chef d'établissement : son EPI, accepter la sortie de classe. • Individualisme de certaines disciplines • Passer d'un temps court à un temps long

Étape 4 : Opérationnalisation- Cette phase va s'élaborer en plusieurs temps :

- Interne à l'établissement, présentation par les groupes de travail des pistes et objets (Conseil pédagogique par exemple) ;
- Avec les partenaires ;
- Avec les autres établissements du même territoire ;

Ces différents temps d'échanges permettront :

- De décider du fonctionnement des instances ;
- De l'existence des différents groupes (missions, personnes) ;
- De vérifier l'impact et les modalités d'évaluation.

Reste la question de la légitimité d