

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Nouveaux rythmes scolaires - Rapport final 2009-2011

Charlier, Eveline; Desart, Luc; Dorbolo, Fabienne; Piedboeuf, Régis

Publication date:
2011

Document Version
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

Citation for published version (HARVARD):

Charlier, E, Desart, L, Dorbolo, F & Piedboeuf, R 2011, Nouveaux rythmes scolaires - Rapport final 2009-2011: Guide d'accompagnement à la modification du temps scolaire.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Nouveaux Rythmes Scolaires

RAPPORT FINAL 2009-2011

Référence: FUNDP – DET – DO52 – AB 01.04.94.50 – Visa 0853854

Guide d'accompagnement à la modification du temps scolaire



FUNDP - Département Education et Technologie

Charlier Evelyne (Direction du Projet)
Desart Luc (Chercheur)
Dorbolo Fabienne (Chercheure)
Piedboeuf Régis (Chercheur)

Sommaire

SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	4
1. PARTIE 1 - COMPRENDRE LE PROJET DES NOUVEAUX RYTHMES SCOLAIRES	6
1.1. LE CADRE.....	6
1.1.1. <i>Origine du projet</i>	6
1.1.2. <i>Aujourd'hui</i>	7
1.2. L'ORGANISATION DU TEMPS	7
1.3. DIFFÉRENTES CONFIGURATIONS	9
1.3.1. <i>Etablissement 1</i>	9
1.3.1.1. Contexte organisationnel.....	9
1.3.1.2. Naissance du projet	10
1.3.1.3. Descriptif du projet	10
1.3.2. <i>Etablissement 2</i>	11
1.3.2.1. Contextes organisationnel et structurel	11
1.3.2.2. Activité pour 2010-2011	11
1.3.3. <i>Etablissement 3</i>	13
1.3.3.1. Contextes organisationnel et structurel	13
1.3.3.2. Activité pour 2010-2011	13
1.3.4. <i>Etablissement 4</i>	15
1.3.4.1. Contextes organisationnel et structurel	15
1.3.4.2. Activité pour 2010-2011	15
1.3.5. <i>Etablissement 5</i>	17
1.3.5.1. Contextes organisationnel et structurel	17
1.3.5.2. Activité pour 2010-2011	17
1.3.6. <i>Etablissement 6</i>	18
1.3.6.1. Contextes organisationnel et structurel	18
1.3.6.2. Activité pour 2010-2011	18
2. PARTIE 2 - ETABLIR LE DIAGNOSTIC DE SON ÉTABLISSEMENT	20
2.1. LA CARTE D'IDENTITÉ	20
2.1.1. <i>Culture d'école</i>	21
2.1.2. <i>Climat de l'établissement scolaire</i>	21
2.1.3. <i>Redéfinition des rôles de l'École</i>	22
2.2. LES LOGIQUES DE FONCTIONNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES.....	22
2.2.1. <i>Autodiagnostic</i>	23
2.2.2. <i>En termes de questionnement</i> :	24
2.2.2.1. Principe de bien commun	24
2.2.2.2. Rôle du chef d'établissement.....	24
2.2.2.3. Mode de gestion et de prise de décisions.....	24
2.2.2.4. Systèmes de relations	24
2.2.2.5. Rôle de l'enseignant.....	25
2.2.2.6. Conception de l'enseignement	25
2.2.2.7. Dispositifs pédagogiques et stratégies organisationnelles	25
2.3. LES DIMENSIONS DE LA CULTURE ET DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT	25
3. PARTIE 3 – DÉFINIR, DÉVELOPPER, ÉVALUER ET RÉGULER LE PROJET DE MODIFICATION DU TEMPS SCOLAIRE	28
3.1. DÉFINIR LE NOUVEAU PROJET	28
3.1.1. <i>Dresser l'état des lieux</i>	29
3.1.2. <i>Identifier les ressources</i>	29
3.1.3. <i>Identifier les freins</i>	31
3.1.4. <i>Identifier les acteurs</i>	33
3.1.5. <i>Délimiter les objectifs finaux et intermédiaires</i>	34
3.1.5.1. Pour les représentations des acteurs éducatifs :	35
3.1.5.2. Pour le fonctionnement de l'établissement :	36

3.2.	DÉVELOPPER LE NOUVEAU PROJET DE MODIFICATION DU TEMPS SCOLAIRE.....	36
3.2.1.	<i>Valoriser les ressources</i>	36
3.2.1.1.	Dimension humaine.....	37
3.2.1.2.	Dimension organisationnelle.....	37
3.2.1.3.	Dimension temporelle.....	38
3.2.2.	<i>Adapter la formation continuée</i>	38
3.2.3.	<i>Créer un réseau de communication</i>	39
3.3.	EVALUER ET RÉGULER LE PROJET DE MODIFICATION DU TEMPS SCOLAIRE.....	39
3.3.1.	<i>Sur base des ressources investies</i>	39
3.3.2.	<i>Sur base du processus</i>	39
3.3.3.	<i>Sur base du produit</i>	40
3.3.4.	<i>Sur base des intrants, du processus et du produit</i>	40
	CONCLUSION	41
	BIBLIOGRAPHIE	43
	ANNEXES	45
1.	ANNEXE 1 – L’ACCOMPAGNEMENT	45
1.1.	LA NOTION DE L’ACCOMPAGNEMENT À L’INNOVATION.....	45
1.2.	BALISES POUR CERNER LE CHAMP DE L’ACCOMPAGNEMENT.....	45
1.2.1.	<i>L’accompagnement : un pari sur l’Autre</i>	45
1.2.2.	<i>L’accompagnement un processus s’inscrivant dans un cadre institutionnel</i>	46
1.2.3.	<i>L’accompagnement : un processus limité temporellement</i>	46
1.2.4.	<i>L’accompagnement : carrefour de différents projets</i>	46
1.2.5.	<i>L’accompagnement : un engagement entre différents partenaires</i>	46
1.2.6.	<i>L’accompagnement une co-construction langagière</i>	47
1.2.7.	<i>L’accompagnement : un processus mais aussi des résultats</i>	47
1.2.8.	<i>L’accompagnement : une démarche de réflexivité</i>	47
2.	ANNEXE 2 – CALCULER SON CAPITAL TEMPS	48

Introduction

La recherche-accompagnement¹ inter réseaux menée dans le cadre des « Nouveaux Rythmes Scolaires » depuis 2009 par le Département Education et Technologie (DET) des FUNDP a permis d'analyser des dispositifs alternatifs d'aménagement des rythmes et d'organisation du temps dans six établissements de l'enseignement secondaire de la Communauté française.

Le DET a accompagné ces diverses expériences organisées en vue d'améliorer les conditions de vie et d'apprentissage des élèves. L'accompagnement a aussi permis de dégager des informations sur les conditions d'innovation au sein des écoles.

Les projets développés par les établissements dans le cadre de la recherche sur les « Nouveaux Rythmes Scolaires » se sont construits à partir des objectifs repris dans le décret mission² du 23 septembre 1997, à savoir : **amener chaque enfant au maximum de ses capacités, lutter contre l'échec scolaire et le décrochage, soutenir l'égalité des chances et la réussite scolaire du plus grand nombre.**

Au départ d'objectifs communs, ces projets se sont néanmoins développés autour des réalités et des besoins de chaque école. Il s'agissait pour chacune de ces écoles de :

- travailler les questions du sens de l'école et de la motivation des élèves ;
- gérer les conflits et les comportements violents ;
- développer l'autonomie et la créativité des enseignants et des élèves ;
- favoriser le développement professionnel et la formation continue des enseignants ;
- cerner les enjeux de l'enseignement dispensé par l'école.

La formalisation des trajectoires de 5 établissements en projet pourrait constituer des points de repère pour des écoles qui souhaitent entrer dans un processus de modification du temps scolaire.

Ce rapport n'est pas la synthèse des 3 années de recherche-accompagnement ; il s'inscrit dans la continuité des rapports³ précédents. Nous avons choisi d'y rassembler uniquement les outils de questionnement d'un projet d'aménagement du temps scolaire et aussi, par le biais de ces outils, de permettre à des acteurs de l'école - directions, équipes pédagogiques et éducatives, conseillers pédagogiques - de questionner différentes dimensions de la réalité scolaire. Ils pourront en dégager, si nécessaire, des pistes alternatives de fonctionnement dans leur établissement.

¹ Arrêté du gouvernement de la Communauté française du 19 décembre 2008 (Art.3) sur le projet « diffusion et transfert de l'expérience des nouveaux rythmes scolaires (Pie10) ».

² Communauté française - Décret mission (D. 24-07-1997 M.B. 23-09-1997).

³ Rapport de recherche (2010) : « Transfert de l'expérience des Nouveaux Rythmes Scolaires à d'autres établissements scolaires de l'enseignement secondaire » E. Charlier, L. Desart, F. Dorbolo (DET -FUNDP – DO52 – AB 01.04.94.50 – Visa 0853854).

Plus concrètement, il s'agira :

- de faire découvrir les innovations déjà réalisées en termes de modification du temps scolaire dans cinq établissements de l'enseignement secondaire ;
- d'informer sur les trajectoires spécifiques prises par les écoles qui ont développé des projets de modification du temps scolaire ;
- d'amener à poser un diagnostic organisationnel sur la réalité scolaire, et à réfléchir à des dispositifs alternatifs d'organisation de la vie à l'école ;
- d'aider à préciser dans le cadre d'un processus de changement, les objectifs poursuivis, le type de projet à développer, ainsi que ses critères d'évaluation ;
- de soutenir les acteurs de l'école qui souhaitent créer de nouveaux cadres d'apprentissage de façon à favoriser d'autres manières « de fonctionner » entre enseignants et élèves ;
- de questionner les pratiques pédagogiques et le développement professionnel des enseignants dans le projet d'établissement ;
- de guider un questionnement et une réflexion sur les pratiques pédagogiques, les rythmes d'apprentissage, et les dispositifs alternatifs d'aménagement du temps et de l'organisation scolaires ;
- de permettre d'envisager de nouvelles manières d'organiser le temps scolaire.

Les **différentes parties de ce document** proposent aux écoles des outils afin d'initier des projets innovants en termes de modification du temps scolaire.

La première partie (*Comprendre le projet des Nouveaux Rythmes Scolaires*) reprend un bref **descriptif des expériences menées** dans les 5 établissements engagés. Ce descriptif est destiné à définir différentes configurations possibles de modification du temps scolaire, dans le cadre d'une mise en projet dans ce contexte.

En complément, les **parties 2 & 3** (*Etablir le diagnostic de son établissement & Définir, développer, évaluer et réguler le projet de modification du temps scolaire*) ont pour objet de proposer des **outils de questionnement destinés aux directions d'établissements et aux équipes de projet pour accompagner le développement d'un projet d'aménagement des rythmes scolaires.**

1. Partie 1 - Comprendre le projet des Nouveaux Rythmes Scolaires

Dans cette première partie, nous explicitons le cadre du projet, de ses origines à sa concrétisation actuelle. Ensuite, nous rappelons différentes organisations du temps expérimentées par les écoles. Enfin, nous présentons les différentes configurations de projet dans les établissements impliqués.

1.1. Le cadre

1.1.1. Origine du projet

En 2005, soucieux de défendre les valeurs sociales démocrates et de s'inscrire plus en avant encore dans cet idéal qui porte l'établissement (établissement 1) depuis de multiples années, celui-ci entame une réflexion sur un projet de modification des rythmes scolaires.

A la base de cette réflexion, 3 objectifs majeurs sont définis par l'équipe pédagogique, ceci en concertation avec le Ministère de la Communauté française : **favoriser la réussite du plus grand nombre, l'autonomie des élèves et le développement professionnel des enseignants**, avec comme objectif prioritaire de réduire l'échec scolaire, tout en maintenant le niveau de compétences des programmes d'études.

Concrètement, le projet répond au descriptif suivant⁴ :

- **organisation des cours en séquences de 90 minutes**, chaque fois que cela est possible, pour :
 - gérer les apprentissages dans la durée, avec une priorité aux apprentissages de base,
 - varier les formes d'apprentissages, diversifier les approches didactiques et méthodologiques afin de s'adapter aux modes d'apprentissages d'un maximum d'élèves,
 - aménager les horaires en fonction des capacités de concentration des élèves ;
- **organisation d'ateliers permanents au sein de la grille horaire** qui permettent de répondre dans l'immédiateté aux besoins de remédiation, de dépassement, de recherche et de développement personnel et autonome ;
- **mise en œuvre d'un tutorat** pour assurer chaque semaine, dans la plage horaire, une gestion des groupes-élèves, sur le plan collectif et individuel, pour assister les élèves dans la gestion de leur parcours d'apprentissage et, plus généralement, dans l'élaboration de leur projet personnel.

En 2008, suite à l'arrêté ministériel⁵ du 19 décembre et dans le cadre du décret⁶ mission de 1997, la Communauté française décide d'élargir à d'autres établissements scolaires

⁴ Convention de départ relative à la diffusion et au transfert des Nouveaux Rythmes Scolaires, 2005.

⁵ Arrêté du gouvernement de la Communauté française du 19 décembre 2008 (Art.3) sur le projet « *diffusion et transfert de l'expérience des nouveaux rythmes scolaires (Pie10)* ».

⁶ Communauté française – Décret mission (D. 24-07-1997 M.B. 23-09-1997).

l'expérience des Nouveaux Rythmes Scolaires menée dans l'établissement pilote de 2005 à 2009.

1.1.2. Aujourd'hui

En lien avec l'établissement 1, initiateur du projet, 5 autres établissements participent actuellement au projet des Nouveaux Rythmes Scolaires. Chacun d'eux est entré dans ce projet par une porte spécifique, en fonction de ses « réalités de terrain ».

- **L'établissement 2** a opté pour un travail sur le **développement de la professionnalité des enseignants** (formation à la gestion du stress, à la compréhension des comportements humains et de la (dé)motivation en lien avec les différences de personnalité, à la gestion de l'agressivité et des personnalités difficiles) afin de leur permettre d'affiner leur expérience de gestion des classes, tout en améliorant la qualité de vie personnelle à l'école. Le but de ces temps de formation continuée est d'outiller les enseignants pour les aider à gérer au mieux les ateliers de tutorat et de remédiation. Ceux-ci sont organisés pour pallier les nombreuses difficultés scolaires auxquelles les élèves sont confrontés.
- **L'établissement 3** a modifié sa grille horaire (passage de 50' de cours à 45') avec pour objectif de libérer du temps et organiser « des moments autres » que le cours traditionnel. Des ateliers de remédiation sont proposés dans le but de **soutenir l'accrochage scolaire**. Des ateliers créatifs, sportifs, artistiques, culturels, de développement personnel des élèves permettent de valoriser des compétences généralement peu mises en évidence à l'école. Ce projet permet aussi d'offrir aux enseignants du temps pour organiser des concertations, de la coordination et de s'investir dans le développement de projets nouveaux au bénéfice des élèves mais également dans le souci d'une amélioration globale du climat d'école.
- **Les établissements 4, 5 et 6** ont opté pour une adaptation des rythmes scolaires au niveau du 1er degré différencié. Les objectifs poursuivis visent également la **mise en place des dispositifs d'accrochage scolaire** afin de **favoriser la réussite scolaire** du plus grand nombre.

A ce jour, quatre nouvelles écoles de la Région bruxelloise sont intéressées par le projet de réorganisation de l'horaire en périodes de 45'. **Leur objectif est de créer des périodes d'apprentissage de 90', et de travailler plus spécifiquement la créativité dans le cadre d'ateliers organisés un après-midi par semaine. L'un d'eux débute le projet dès septembre 2011 après avoir obtenu l'aval du ministère et de son pouvoir organisateur ainsi que le vote d'adhésion de l'ensemble de l'équipe éducative.**

1.2. L'organisation du temps

Dans le cadre de l'aménagement du temps scolaire, qualifié plus communément de rythmes scolaires, les écoles en projet ont choisi des systèmes d'organisation du temps proches de leurs préoccupations « locales » en développant des formules sur mesure :

Certaines ont opté pour une refonte en profondeur de leur capital temps, soit des **périodes de 45 minutes** en remplacement des périodes de 50 minutes (expérience pilote menée à Pie10 Châtelineau depuis 2005), modifiant les rythmes sur l'ensemble de l'offre d'enseignement, toutes filières et degrés confondus.

D'autres, ont opté pour des formules alternatives :

- passage aux 45' sur l'une ou l'autre filière appliqué à un seul degré ;
- développement de **formules « clé sur porte » dans le contexte des périodes initiales de 50 minutes**, en poursuivant des objectifs identiques, à savoir, favoriser la réussite du plus grand nombre et l'accrochage scolaire.

Diverses configurations émergent de cette réflexion sur l'organisation du temps, toutes orientées vers l'optimisation des plages de travail des élèves.

Ecole	Org	Degré(s) concerné(s)	Projet initial	Coordination
Etablissement :	P50	1 ^{er} degré Filières ✓ IC-2C	✓ Direction o Professeurs o Educateurs Projet initial P43	Groupe de pilotage CP 1 ^{er} degré CP 2 ^{ème} degré CP 3 ^{ème} degré
	P45	2 ^{ème} degré Filières ✓ Gén. ✓ Tech. ✓ Prof.		

formes pilotes → → →

Objectifs : réussite du plus grand nombre
développement professionnel des enseignant(e)s

1.3. Différentes configurations

Dans le cadre de l'aménagement du temps scolaire, les établissements engagés dans l'expérience des Nouveaux Rythmes Scolaires ont opté pour des systèmes d'organisation du temps proches de leurs préoccupations « locales » en développant des formules sur mesure.

Nous présenterons ci-après les différentes configurations rencontrées dans les écoles en projet.

1.3.1. Etablissement 1

Ecole	Org.	Degré(s) concerné(s)			Projet initié par ...	Coordination		
Etablissement 1	P50	1 ^{er} degré Filières ✓ 1C-2C ✓ 1D-2D	2 ^{ème} degré Filières ✓ Gén. ✓ tech. ✓ Prof.	3 ^{ème} degré Filières ✓ Gén. ✓ Tech. ✓ Prof.	✓ Direction ○ Professeurs ○ Educateurs	Groupe de pilotage		
						✓		
	P45				Projet soutenu par ...	CP 1 ^{er} degré	CP 2 ^{ème} degré	CP 3 ^{ème} degré
					✓ Direction ✓ Professeurs ✓ Educateurs	✓	✓	✓
Formes prises →→→					Ateliers de remédiation et de tutorat	Ateliers créatifs	Formation continuée des enseignants	
Objectifs : réussite du plus grand nombre, autonomie des élèves, développement professionnel des enseignants.								

Tableau 1 – Configuration de l'établissement 1

1.3.1.1. Contexte organisationnel

Cet établissement compte environ 500 élèves, répartis dans trois filières : deux filières techniques (électromécanique et technique sociale) et une filière de transition générale, proposant dès la troisième année une option Arts d'expression très active, qui contribue à la spécificité de l'école et participe à sa renommée.

L'équipe enseignante est composée de 60 professeurs, dont plus de la moitié au 1^{er} degré.

Les structures participatives sont nombreuses et le souci de fonctionner de façon démocratique se retrouve à tous les niveaux de prise de décision (équipe de direction, conseil de direction, coordinateurs par degré, délégués d'élèves par classe et délégué par degré).

L'équipe de direction, composée du directeur, des quatre coordinateurs et du préfet de discipline se réunit chaque semaine. Le conseil de direction constituée de l'équipe de direction et de quatre ou cinq professeurs élus tous les deux ans, se rencontre toutes les semaines et s'occupe de tout ce qui touche à l'école. Les coordinateurs sont élus par leurs pairs pour un an. Le conseil de participation et l'association de parents sont associés sur le plan décisionnel aux différents acteurs dans le choix des orientations de l'établissement.

1.3.1.2. Naissance du projet

Partant du constat que le taux d'échecs scolaires constaté dans l'établissement reste trop important, au 1^{er} degré plus particulièrement, la communauté éducative du collège décide de l'élaboration d'un plan d'actions s'inscrivant dans le Contrat pour l'Ecole qui propose d' « **aller chercher chaque enfant là où il est et l'amener au maximum de ses possibilités.** »⁷. Objectif prioritaire du projet : réduire l'échec tout en maintenant le niveau de compétences imposé par les programmes scolaires.

1.3.1.3. Descriptif du projet

Suite à des négociations entre équipe de direction et responsables du Ministère de la Communauté française, une dérogation est accordée quant à l'organisation de la grille horaire de cours, permettant le passage de périodes de 45' au lieu de 50'. Il s'agit de récupérer du temps hebdomadaire afin de mettre en place des ateliers et du tutorat en lien avec les objectifs du projet. La durée du projet est fixée à trois années et répond au descriptif⁸ suivant :

- organisation des **cours en périodes de 90 minutes** dans la mesure du possible afin de :
 - gérer les apprentissages dans la durée, (apprentissages de base prioritaires),
 - varier les formes d'apprentissage de façon à favoriser la différenciation,
 - aménager les horaires en fonction des capacités de concentration des élèves ;
- organisation d'**ateliers permanents** au sein de la grille horaire afin de répondre immédiatement aux nécessités de remédiation, de dépassement, de recherche et de développement du projet personnel du jeune et de l'autonomie ;
- mise en œuvre d'un **tutorat** :
 - gestions individuelle et collective des élèves,
 - gestion et évaluation des parcours d'apprentissage,
 - élaboration du projet personnel.

Cette réorganisation ne modifie en rien les prescrits des programmes d'études ni des niveaux de compétences exigés. Les activités de remédiation, de dépassement, de recherche et de développement personnel font partie intégrante des cours inscrits dans les grilles horaires dont le volume horaire de cours est de 28 à 32h par semaine.

⁷ Communauté française de Belgique (2008). Ministère de l'Enseignement obligatoire et de promotion sociale. *Contrat pour l'Ecole. 10 priorités pour nos enfants*. Consulté le 15 juillet 2011 sur le site du Contrat Éducation à la page http://www.contrateducation.be/contrat_10prior.asp.

⁸ La mise en place du projet 45' est conforme aux prescrits des programmes d'études et aux niveaux de compétence exigés.

1.3.2. Etablissement 2

Ecole	ORG.	Degré(s) concerné(s)			Projet initié par ...	Coordination		
Etablissement 2	Temps de midi	1 ^{er} degré Filières ✓1C-2C ✓1D-2D	2 ^{ème} degré Filières ✓Gén.T ✓Tech. ✓Prof.	3 ^{ème} degré Filières ✓Gén.T ✓Tech. ✓Prof.	✓ Direction ○ Professeurs ○ Educateurs	Groupe de pilotage		
						✓		
					Projet soutenu par ...	CP 1 ^{er} degré	CP 2 ^{ème} degré	CP 3 ^{ème} degré
					✓ Direction ✓ Professeurs ✓ Educateurs	X	X	X
Formes prises →→→					Ateliers de remédiation et de tutorat	Ateliers créatifs	Formation continuée des enseignants	

Objectifs : socialisation des élèves (violence physique et verbale, absentéisme, décrochage), autonomisation des élèves (méthode de travail, esprit critique), développement professionnel des enseignants.

Tableau 2 – Configuration de l'établissement 2

1.3.2.1. Contextes organisationnel et structurel

Près de 600 élèves fréquentent cet établissement. Un enseignement général commun ou différencié est proposé au premier degré. Aux 2^{ème} et 3^{ème} degrés de nombreuses possibilités sont offertes tant dans l'enseignement de transition que de qualification. Depuis plusieurs années déjà, un enseignement technique et professionnel profondément réformé dans les contenus et le soutien pédagogique est proposé aux élèves.

La directrice et le directeur-adjoint sont à l'origine du projet, relayés par l'équipe de surveillants et une soixantaine d'enseignants en formation.

Des accompagnateurs extérieurs travaillent en collaboration avec l'équipe en place.

1.3.2.2. Activité pour 2010-2011

En 2009, l'école a opté pour un processus de modification du temps scolaire suite à un travail de questionnement sur le mieux-vivre à l'école. L'équipe éducative a réfléchi à un dispositif de soutien aux apprentissages pour les élèves en difficultés scolaires, et de prévention face aux nombreux décrochages et faits de violence.

Pour lutter contre le mal-être des élèves, souvent liés aux problèmes sociaux et familiaux, et aux nombreux problèmes de discipline, l'école a recherché des pistes de solutions pour soutenir les enseignants dans la gestion des classes du point de vue des apprentissages, mais aussi aux niveaux des relations élève / élève et enseignants / élèves.

Un temps de formation continuée, de six jours, au sein de l'école, a été proposé aux enseignants en demande.

Deux groupes de quinze professeurs ont participé à un travail sur la gestion du stress chez les élèves et les enseignants, sur la gestion des comportements difficiles et agressifs, ainsi que sur la motivation.

Dans le cadre de la deuxième année de formation, les enseignants ont poursuivi par un cycle lié plus spécifiquement à la détection précoce des difficultés scolaires, et à la remédiation individualisée.

Lors de cette formation, les enseignants ont travaillé à partir de cas concrets issus de leur quotidien. Les difficultés à gérer les apprentissages ou les comportements ont fait l'objet d'analyses de pratiques : dépistage des difficultés concrètes, travail sur la remédiation individuelle ou collective adaptée aux situations, réflexion sur l'adéquation entre les méthodes pédagogiques utilisées et la personnalité des élèves, reconnaissance des compétences scolaires et non-scolaires.

Les enseignants ont également pu mettre en pratique les acquis de la formation dans le cadre d'ateliers de tutorat et de remédiation organisés en dehors des heures des cours traditionnels. Ces ateliers proposaient aux élèves de nouvelles méthodes d'approche de leurs difficultés, en lien avec la découverte de leur personnalité, de leurs centres d'intérêt, mais aussi un travail sur le sens des apprentissages et de l'école.

En 2011, deux nouveaux groupes de 15 enseignants ont aussi participé à la formation organisée à l'école, ainsi qu'à la prise en charge d'ateliers de tutorat et de remédiation.

Les perspectives 2011-2012 sont d'organiser des temps d'échange et de concertation entre les enseignants afin de leur permettre de se réapproprier, d'expérimenter ensemble les enseignements issus de la formation, et de continuer à valoriser les bénéfices des acquis en termes de gestion du stress, des comportements agressifs, de la démotivation et du manque d'estime de soi.

Les 60 enseignants qui ont suivi la formation devraient poursuivre le travail de remédiation et de suivi individualisé des élèves dans la mise en œuvre de ces ateliers spécifiques, dont les retombées positives sont relevées par tous les acteurs de l'école, tant au niveau de l'intérêt pour les apprentissages que de la lutte contre le décrochage.

Au sein de l'établissement, des résultats scolaires en nette amélioration aux 2^{ème} et 3^{ème} degrés (progression d'environ 10%) sont mentionnés. Le 1^{er} degré reste le lieu où les difficultés comportementales et les échecs sont les plus nombreux et les plus compliqués à gérer.

1.3.3. Etablissement 3

Ecole	Org.	Degré(s) concerné(s)			Projet initié par ...	Coordination		
Etablissement 3	P45	1 ^{er} degré	2 ^{ème} degré	3 ^{ème} degré	<input checked="" type="checkbox"/> Direction <input type="checkbox"/> Professeurs <input type="checkbox"/> Educateurs	Groupe de pilotage		
		<u>Filières</u>	<u>Filières</u>	<u>Filières</u>	Projet soutenu par ...	CP 1 ^{er} degré	CP 2 ^{ème} degré	CP 3 ^{ème} degré
		<input checked="" type="checkbox"/> 1C-2C <input checked="" type="checkbox"/> 1D-2D	<input checked="" type="checkbox"/> Gén.T <input checked="" type="checkbox"/> Tech. <input checked="" type="checkbox"/> Prof.	<input checked="" type="checkbox"/> Gén.T <input checked="" type="checkbox"/> Tech. <input checked="" type="checkbox"/> Prof.	<input checked="" type="checkbox"/> Direction <input checked="" type="checkbox"/> Professeurs <input checked="" type="checkbox"/> Educateurs	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Formes prises →→→			Ateliers de remédiation et de tutorat	Ateliers créatifs	Formation continuée des enseignants	

Objectifs : socialisation des élèves (violence physique, verbale, absentéisme, décrochage), autonomisation des élèves (méthode de travail, esprit critique).

Tableau 3 – Configuration de l'établissement 3

1.3.3.1. Contextes organisationnel et structurel

Cet établissement propose des sections de construction, d'électromécanique, de secrétariat, de tourisme, de sciences, de comptabilité, d'électricité, de mécanique, de travaux de bureau, d'auxiliaire administratif etc. aux 2^{ème} et 3^{ème} degrés, ainsi qu'un premier degré général commun ou différencié. La population scolaire est en constante augmentation et avoisine les 600 élèves.

Le directeur, le proviseur en charge des dossiers pédagogiques, des coordinateurs par degré pilotent le projet des nouveaux rythmes scolaires. Les chefs d'ateliers, le proviseur chargé des dossiers disciplinaires, et 80% des enseignants s'engagent dans le projet. Des animateurs extérieurs participent à la mise en place d'ateliers sportifs et créatifs.

1.3.3.2. Activité pour 2010-2011

L'école organise depuis deux ans des ateliers créatifs, sportifs, artistiques, et de développement personnel dans le cadre du projet de réaménagement du temps scolaire en périodes de 45'. Cette réorganisation permet de dégager des périodes pour organiser des activités différentes du cours traditionnel, le jeudi après-midi. Des temps de remédiation pour les élèves en difficulté ou aux moments clés des évaluations (avant et après les examens) peuvent aussi être proposés grâce à cette formule d'ateliers.

Ce sont essentiellement le taux d'échec important, les comportements d'indiscipline ou d'incivilité pendant les cours et dans les couloirs, le décrochage scolaire et l'impact négatif de tous ces facteurs sur l'atmosphère et la vie à l'école qui ont motivé la direction et 80% des enseignants à développer le projet de modification du temps scolaire appelé P45 pour périodes de 45'.

La difficulté de créer des lieux, des temps de concertation et de débat entre enseignants au sein de l'école a trouvé une solution. Cet espace-temps offre la possibilité d'organiser selon

la nécessité : des lieux de réflexion et de formation des professeurs, des conseils de classe, des moments nécessaires à la coordination, à l'évaluation et aux réajustements du projet.

Le bilan dressé par l'équipe éducative, après ces deux années de fonctionnement en atelier, est très positif. Une amélioration très nette du quotidien à l'école est relevée ; diminution des comportements agressifs au sein de l'établissement, remotivation des professeurs, valorisation des savoirs informels dans les ateliers créatifs, participation des élèves à des ateliers de remédiation multidisciplinaires et individualisés, amélioration globale du climat d'école, création de nouvelles relations et collaboration entre les enseignants de sections et de degrés différents, découverte des compétences multiples de chacun des acteurs de l'école, valorisation des élèves et des enseignants de l'école qui portent le projet d'établissement en dehors de ses murs.

La deuxième année de projet a confirmé la démarche de changement au sein de l'école et interroge les pratiques d'enseignement. Les enseignants débutants enrichissent leurs pratiques, ainsi que les professeurs chevronnés qui vivent depuis longtemps la difficulté d'amener les élèves vers la connaissance et l'envie d'apprendre. Ils voient dans ce projet une chance pour l'école de se renouveler.

Malgré les difficultés inhérentes aux changements, essentiellement au niveau organisationnel, les perspectives 2011-2012 s'orientent vers la poursuite du projet des périodes de 45' et des ateliers créatifs, vers l'analyse de pratiques via des temps de formation.

1.3.4. Etablissement 4

Ecole	Org.	Degré(s) concerné(s)			Projet initié par ...	Coordination		
Etablissement 4	OPTIONS	1 ^{er} degré Filières	2 ^{ème} degré Filières	3 ^{ème} degré Filières	✓ Coordination 1 ^{er} degré	Groupe de pilotage		
					+ ✓ Equipe profs. 1 ^{er} degré ✓ Educateur			
					✓ 1C-2C ✓ 1D-2D	✓ Gén. & G.trans. ✓ Tech. ✓ Prof.	✓ Gén. & G.Trans. ✓ Tech. ✓ Prof.	Projet soutenu par ...
Formes prises →→→					✓ Direction ✓ Professeurs ✓ Educateurs	✓	-	-
					Ateliers de remédiation et de tutorat	Ateliers créatifs	Formation continuée des enseignants	

Objectif(s) : favoriser la réussite et l'accrochage scolaire (construction du projet éducatif autour des élèves → acteurs de premier plan).

Tableau 4 – Configuration de l'établissement 4

1.3.4.1. Contextes organisationnel et structurel

L'établissement 4 est un établissement d'enseignement secondaire technique et professionnel.

En termes d'expertise, l'institution est à la pointe dans le domaine des Arts et Industries graphiques, ce qui, ces dernières années, lui a permis d'élargir son champ d'action aux autres modes de communication.

Fidèle à son projet pédagogique, l'institut favorise, dans sa pratique de parrainage spécialement et dans sa culture participative plus largement, l'autonomie des apprenants. C'est une des originalités éducatives et pédagogiques de l'établissement. C'est au premier degré différencié (1D et 2D) que l'IATA opte pour la mise en place de nouveaux rythmes scolaires, soucieux d'être particulièrement attentif à cette classe d'élèves que l'établissement perçoit comme plus fragilisés que les autres élèves.

L'équipe porteuse, initiatrice du projet, se compose de 2 membres de la direction (directeur et sous-directrice), d'un éducateur du 1^{er} degré et de 6 membres du corps professoral. Cette équipe bénéficie d'un accompagnement universitaire.

1.3.4.2. Activité pour 2010-2011

En matière d'activités, l'école développe depuis le mois de septembre des ateliers thématiques essentiellement à destination des élèves de 1^{ère} D. Ce choix s'explique par la nécessité de pallier efficacement et rapidement les problèmes de démotivation, de comportement et de décrochage des élèves pour lesquels l'offre d'enseignement proposée ne répond plus aux attentes. C'est donc prioritairement que l'école a choisi de se pencher sur de nouvelles perspectives; construire le projet autour de savoirs de nature plus informelle.

Ainsi, deux champs d'action se profilent :

- des ateliers à finalités pédagogiques,
- un travail de développement du projet personnel du jeune en lien avec l'atelier de coaching, de gestion/médiation et de coordination du projet NRS.

Cette même configuration se retrouve dans d'autres écoles ayant adhéré au projet des nouveaux rythmes scolaires. L'ensemble des activités s'organise comme suit :

14 jeudis		14 jeudis
12 ateliers thématiques 1 atelier d'évaluation / conseil de classes 1 atelier préparation examens	NOEL 2011	12 ateliers thématiques 1 atelier d'évaluation / conseil de classes 1 atelier préparation examens

Les perspectives pour l'année 2011-2012 sont de consolider les changements mis en place, d'élargir l'équipe porteuse à des enseignants des différents degrés, et de réfléchir à des temps de formation à mettre en lien avec le développement du projet.

D'autre part, l'ensemble de l'équipe met en évidence la nécessité d'intégrer les activités de tutorat aux conseils de classe et de développer à terme des stratégies propres à susciter l'engagement de tous les acteurs du 1^{er} degré.

1.3.5. Etablissement 5

Ecole	Org.	Degré(s) concerné(s)			Projet initié par ...	Coordination		
Etablissement 5	1D-2D O P T I O N S	1 ^{er} degré Filières ✓1C-2C ✓1D-2D	2 ^{ème} degré Filières ✓Gén. & G.trans. ✓Tech.	3 ^{ème} degré Filières ✓Gén. & G.Trans. ✓Tech.	✓ Direction	Groupe de pilotage		
						X		
					Projet soutenu par ...	CP 1 ^{er} degré	CP 2 ^{ème} degré	CP 3 ^{ème} degré
					✓ Direction ✓ Coordination 1 ^{er} degré + ✓ Equipe professeurs 1 ^{er} degré	✓	-	-
Formes prises →→→					Ateliers de remédiation et de tutorat	Ateliers créatifs	Formation continuée des enseignants	

Objectif(s) : favoriser la réussite et l'accrochage scolaire (construction du projet éducatif autour des élèves → acteurs de premier plan).

Tableau 5 – Configuration de l'établissement 5

1.3.5.1. Contextes organisationnel et structurel

Il s'agit d'un établissement d'enseignement secondaire général et technique (transition et qualification) que fréquentent quelques 500 élèves. C'est dans un climat de coopération, de solidarité, de respect de soi et d'autrui, de refus de la violence et de l'exclusion que se déroule cet apprentissage à la vie professionnelle. Concrètement, cet idéal se traduit dans une démarche pédagogique collective, qui définit précisément ses objectifs et les critères de réussite, qui facilite la transition du primaire au secondaire, et assure la continuité des apprentissages au travers des degrés et des disciplines. La direction et une dizaine de professeurs constituent l'équipe porteuse, accompagnée par deux chercheurs.

1.3.5.2. Activité pour 2010-2011

Fin de l'année scolaire 2010, une première rencontre entre une équipe d'accompagnateurs universitaires et la direction de l'établissement est organisée. Cette rencontre poursuit trois objectifs, à savoir :

- présenter le projet des nouveaux rythmes scolaires ;
- informer sur les profils des écoles engagées (contexte organisationnel, structurel) dans le cadre de ce projet et sur les modalités d'implémentation du processus ;
- réfléchir à la manière de développer le projet en adéquation avec la culture spécifique de l'établissement dont l'offre d'enseignement est principalement orientée vers l'enseignement général.

Conditionnée par l'aval du pouvoir organisateur et l'adhésion de l'ensemble des membres du personnel éducatif, une proposition de mise en place du projet est envisagée pour septembre 2011.

Entretemps, deux rencontres avec les équipes porteuses des établissements 3 et 4 sont planifiées afin de poursuivre la réflexion quant aux modalités d'installation du projet et de pouvoir disposer des outils mis à disposition par ces écoles.

1.3.6. Etablissement 6

Ecole	Org.	Degré(s) concerné(s)			Projet initié par ...	Coordination		
Etablissement 6	1D-2D	1 ^{er} degré Filière(s) ✓1C-2C ✓1D-2D	2 ^{ème} degré Filières ✓Gén. & G.trans. ✓Tech. sociales ✓Prof.	3 ^{ème} degré Filières ✓Gén. & G.Trans. ✓Tech. sociale ✓Prof.	✓ Direction + ✓ Equipe professeurs 1 ^{er} /2 ^{ème} et 3 ^{ème} degrés	Groupe de pilotage		
	O P T I O N S						✓	
					Projet soutenu par ...	CP 1 ^{er} degré	CP 2 ^{ème} degré	CP 3 ^{ème} degré
					✓ Direction ✓ Professeurs	-	-	-
Formes prises →→→					Ateliers de remédiation et de tutorat	Ateliers créatifs	Formation continuée des enseignants	

Objectif(s) : favoriser la réussite et l'accrochage scolaire (construction du projet éducatif autour des élèves du 1^{er} degré différencié → acteurs de premier plan). Développement du projet professionnel des élèves agents d'éducation (tutorat des plus jeunes et animations d'ateliers)

Tableau 6 – Configuration de l'établissement 6

1.3.6.1. Contextes organisationnel et structurel

L'établissement 6 organise de l'enseignement secondaire technique et professionnel. Celui-ci est soucieux, dans sa pratique de parrainage spécialement et dans sa culture participative plus largement, de favoriser l'autonomie de ses apprenants et de s'ouvrir à la culture.

C'est par un partenariat entre le premier degré différencié (1D et 2D) et les élèves en agent d'éducation (TAE) que l'Institut débute la mise en place de nouveaux rythmes scolaires, soucieux de favoriser ces élèves très fragilisés.

L'étendue du projet à l'ensemble du premier degré est envisagée dans un avenir plus ou moins proche, après évaluation et régulation de cette première approche de modification des rythmes scolaires.

La direction et une douzaine de professeurs et chefs d'ateliers constituent l'équipe porteuse. Le projet concerne essentiellement les classes du premier degré différencié animées par les élèves de 4-5-6 TAE (Technique sociale Agents d'Education).

1.3.6.2. Activité pour 2010-2011

La mise en projet avec la direction a débuté par une réflexion sur l'innovation à mettre en place en fonction des objectifs pédagogiques et humains. Une analyse des actions possibles a été réalisée en fonction du contexte organisationnel, des ressources et des freins, et de la capacité à constituer une équipe porteuse.

La création d'un réseau d'échanges entre les écoles concernées par le projet des nouveaux rythmes scolaires est proposée.

Depuis quelques mois, l'équipe porteuse travaille à la mise en place d'ateliers créatifs pour le 1^{er} degré. Une collaboration avec les élèves du 3^{ème} degré s'est organisée. Ils participent à la création et l'animation des ateliers.

Des rencontres s'organisent pour réguler le projet au fil des mois : une photographie de l'état d'avancement du projet d'accrochage scolaire permet de relever les forces, les faiblesses, mais aussi d'identifier les opportunités et les difficultés qui peuvent apparaître.

D'autre part, une grille de communication des informations concernant le projet est travaillé avec pour objectif de déterminer quels enseignants s'engagent dans le processus, avec quelles propositions d'action. Il s'agit aussi de définir des lieux et des temps de travail d'équipe pour soutenir le développement de l'innovation.

2. Partie 2 - Etablir le diagnostic de son établissement

Définir un projet d'innovation suppose de procéder à une analyse de l'existant et par là de bien connaître les forces, les ressources et les points critiques de son établissement. Cette analyse peut par ailleurs constituer une occasion de développer en équipe une réflexion sur le passé, le présent et l'avenir tout en créant un climat plus favorable au changement.

Dans cette deuxième partie, nous proposons :

- de dresser la carte d'identité de l'établissement en réfléchissant aux questions d'identité, de culture et de climat ;
- de questionner les logiques scolaires qui président au fonctionnement de l'établissement ;
- de réfléchir aux dynamiques de l'établissement susceptibles d'infléchir le potentiel de changement.

2.1. La carte d'identité

Faire le point sur l'**identité**, la **culture** et le **climat** de son établissement peut servir de tremplin à une analyse plus pointue de la réalité de son école, renouveler la réflexion et ouvrir des pistes pour d'éventuels changements.

Il peut s'agir d'organiser des débats et des concertations entre les différents acteurs de l'école sur les difficultés spécifiques qu'ils rencontrent, de faire ressortir les dispositifs de soutien déjà mis en place, et de confronter les perceptions et les actions de chacun, dans un objectif d'amélioration des conditions de vie à l'école.

Deux **enjeux** essentiels de ce travail de **réflexion** et **d'analyse** sont de :

- débattre de réalités scolaires qui font le quotidien, mais avec pour objectif de dépasser le simple constat et de repérer des points de force et de fragilité qui pourraient soutenir le développement d'un projet innovant ;
- créer des temps et des lieux d'échanges, de débats, et de concertation entre les différents acteurs de l'école sur la réalité scolaire.

Il est important de se pencher sur :

- le taux de réussite, de décrochage, d'absentéisme chez les élèves ;
- le relevé ou non de comportements perturbateurs de la vie scolaire, tels que les incivilités, les violences verbales, physiques, les assuétudes ;
- le relevé ou non de difficultés sociales, économiques, éducatives au sein de la population scolaire.

Ces **indicateurs de la réalité scolaire** peuvent être mis en rapport avec des informations telles que :

- la forme d'enseignement proposée et ses spécificités ;
- les filières proposées ;
- l'encadrement existant.

2.1.1. Culture d'école

La culture d'école se caractérise par un ensemble de valeurs, de croyances, de principes, de normes qui définissent les modes habituels d'agir et de penser à l'intérieur d'une école.

Ces valeurs s'expriment dans les discours, les structures, les actes professionnels qu'il s'agit de questionner, entre autres :

- les références de l'école (projet d'établissement, charte, règlements,...) ;
- les représentations des missions de l'école ;
- les conceptions de l'élève, de l'apprentissage ;
- les conceptions du rôle de l'enseignant ;
- les modes de gestion (centralisée, décentralisée,...) les modes de prise de décision (autoritaire, consultative, participative,...) ;
- les pratiques de contrôle (discipline, sanction, reconnaissance,...) ;
- les modes de division et d'organisation du travail (différentes fonctions des enseignants : titulaire, coordinateur de branche, responsable de niveaux,...) ;
- les systèmes de relations (groupes de professeurs, comités formels, groupes informels,...) ;
- les pratiques de communication (orale, panneaux d'affichage, ordinateur,...) ;
- les dispositifs pédagogiques et organisationnels (ex : types d'aide aux enfants en difficulté, organisation des cycles,...).

2.1.2. Climat de l'établissement scolaire

Le climat d'école peut se définir par la manière dont les personnes perçoivent la façon dont elles sont traitées dans une école (l'humeur de l'école, l'atmosphère).

Les dimensions qui apparaissent les plus fréquemment dans les typologies (inspiré de Cameron et Quinn 1998) sont par exemple :

- le soutien perçu ;
- l'attitude face au changement (initiatives, expérimentations,...) ;
- le degré d'autonomie ;
- le degré de contrôle sur son propre travail ;
- le degré de confiance ;
- l'ouverture face à l'extérieur ;
- la considération et la reconnaissance du travail ;
- la qualité des relations ;
- la qualité de l'environnement physique.

2.1.3. Redéfinition des rôles de l'École

L'intérêt manifesté par des établissements pour des projets liés à la modification du temps scolaire se conjugue avec une critique de la gestion du temps dans le système éducatif.

Une analyse et une redéfinition des rôles de l'école, conduit les acteurs de celle-ci à proposer de nouvelles conceptions et de nouvelles orientations à mettre au service des élèves, des apprentissages et de la réussite. Ce travail de redéfinition des rôles, rejoint la philosophie de la pédagogie de la maîtrise ou de la nécessité qui sous-tend l'approche par compétences. Cela incite à admettre que certains élèves ont besoin de plus ou moins de temps que les autres pour atteindre un même objectif.

Nombreuses sont les écoles qui tentent de prendre en compte ces différences et de permettre à chaque élève de progresser selon son rythme d'apprentissage.

Pour atteindre cet objectif, un changement de pratique pédagogique peut s'avérer efficace, et aider à lutter contre l'échec. Des ateliers de remédiation, de tutorat, de connaissance de soi et de développement personnel constituent des temps et des lieux efficaces pour un soutien aux apprentissages.

2.2. Les logiques de fonctionnement des établissements scolaires⁹

L'adaptation du modèle théorique des économies de grandeurs constitue un outil intéressant pour permettre de rendre compte des « logiques de fonctionnement des établissements scolaires » (logiques de représentations et d'action) et de leurs systèmes de valeurs sous-jacents.

⁹ L'adaptation du modèle théorique des économies de grandeurs de Boltanski et Thévenot (Boltanski et Thévenot, 1987, Derouet, 1996, Boltanski et Chiapello, 1999) par Evelyne Charlier et Karine Dejean (Outils de réflexivité organisationnelle pour aider les directeurs à analyser le fonctionnement de leur établissement scolaire, 2007).

Cette adaptation peut **aider les directions** à :

- identifier les logiques scolaires qui président au fonctionnement de leur école, et à en dégager les indicateurs ;
- déterminer les différentes logiques qui sont en jeu dans la mise en place du projet ; les sources de tensions en lien avec ces logiques ;
- définir des processus pertinents en fonction de leurs réalités scolaires, des besoins des élèves et des attentes des enseignants.

Les 7 logiques de fonctionnement d'un groupe humain, société ou organisation identifiées par Boltanski peuvent se retrouver dans le fonctionnement d'une école ou d'une partie de celle-ci :

- la logique **communautaire** ;
- la logique d'**efficacité** ;
- la logique de l'**intérêt général** ;
- la logique **créative** ;
- la logique **démocratique** ;
- la logique **de marché** ;
- la cité **des projets**.

Ces logiques se manifestent dans des dimensions communes que Charlier et Dejean (2007) identifient comme suit : le principe de bien commun, le rôle de chef d'établissement, les modes de gestion et de prise de décision, les systèmes de relations, la conception de l'enseignant, la conception de l'enseignement, les stratégies organisationnelles et les dispositifs pédagogiques¹⁰.

2.2.1. Autodiagnostic

Il s'agit, dans cette démarche d'innovation, d'opter pour un système d'organisation proche des préoccupations locales de l'établissement, soit en lien avec sa propre culture et ses besoins ou de prendre conscience des hiatus entre le changement proposé et la logique « habituelle » de fonctionnement de l'établissement pour en dégager les implications sur le changement.

Dans le contexte des Nouveaux Rythmes Scolaires, les écoles ont développé des projets à la croisée de différentes logiques, tant au niveau du projet lui-même que des dispositifs pédagogiques, comme nous l'expliquons dans la partie 1 de ce rapport « Comprendre le projet des Nouveaux Rythmes Scolaires ».

Afin d'aider les directions à *explicit*er le fonctionnement de leur école et *mettre en place des stratégies pour supporter un projet de modification du temps scolaires*, nous proposons sur base de l'outil des « *Logiques de fonctionnement des établissements scolaires*¹¹ » une liste de questions en guise de réflexion.

¹⁰ Charlier, E., Dejean, K. (2008). Des outils de réflexivité organisationnelle pour aider les directeurs à analyser le fonctionnement de leur établissement scolaire. *Indirect*, 9, 57-76.

¹¹ Id.

Ce questionnement vise à interroger les différentes logiques à partir des dimensions qui les caractérisent, soit :

- le principe de bien commun ;
- le rôle du chef d'établissement ;
- les modes de gestion et de prise de décision ;
- le système de relations ;
- le rôle de l'enseignant ;
- la conception de l'enseignement ;
- les stratégies organisationnelles et pédagogiques.

2.2.2. En termes de questionnement :

2.2.2.1. Principe de bien commun

- Quelles sont les valeurs exprimées dans le cadre du projet d'établissement ?
- Quelle est la place du projet professionnel de l'enseignant dans le projet collectif ? Quelle place est donnée à la formation ?
- Quelle est la place de l'initiative individuelle et de la créativité dans le projet collectif ?

2.2.2.2. Rôle du chef d'établissement

Quelle place occupe le chef d'établissement dans le projet ? (Chef de projet, coordinateur de projet, agent de mise en réseau, accompagnateur du développement professionnel et des compétences des personnes, conseiller, coach, initiateur de changement, acteur du changement).

2.2.2.3. Mode de gestion et de prise de décisions

- Quel est le mode de leadership privilégié ?
- Quel est le plan de gestion d'établissement établi sur le long terme ? Le court terme ?
- Quel est le mode de prise de décisions ?
- Quelles visées organisationnelles poursuit-on ? (Rentabilité, productivité, efficacité, bien-être, ...)
- Y a-t-il des structures collaboratives en place au sein de l'école ?

2.2.2.4. Systèmes de relations

- Quels sont les modes de relations interpersonnelles privilégiés au sein de l'établissement ? (Affinités, intérêts individuels, intérêt collectif ?)
- Quelles sont les relations entre professeurs et élèves ? (Partenaires, acteurs)
- Comment s'organise la communication entre les différents acteurs de l'école ?
- Quelle est la place de la concertation et du débat dans l'établissement ?

2.2.2.5. *Rôle de l'enseignant*

- Quels sont les différentes fonctions des enseignants au sein du projet ?

2.2.2.6. *Conception de l'enseignement*

- Quelles sont les priorités pédagogiques dans le projet d'établissement ?
- Quels sont les dispositifs mis en place sur les plans cognitif, affectif et social ?
- Quelle place est faite aux savoirs, savoir-faire, savoir-être ?
- Quel(s) type(s) d'accompagnement pédagogique(s) des élèves est (sont) proposé(s) ?
- Quels sont les dispositifs en place en matière de différenciation ?

2.2.2.7. *Dispositifs pédagogiques et stratégies organisationnelles*

Quelles sont les stratégies pédagogiques en place pour donner les moyens à tous de réussir, pour développer les potentialités de chacun ?

2.3. Les dimensions de la culture et du fonctionnement de l'établissement

Quelles sont les dynamiques de l'établissement qui favorisent le changement ou au contraire le freinent ?

L'analyse systémique proposée par Monica Gather Thurler sur les *caractéristiques des établissements scolaires qui infléchissent le changement* nous semble particulièrement pertinente pour permettre aux dynamiques de changement mises en place par les établissements scolaires d'émerger.

Selon Monica Gather Thurler (2000), la réflexion à mener est de voir quelles sont les **caractéristiques** de la **culture** et du **fonctionnement** d'un établissement scolaire **qui infléchissent le potentiel de changement**.

Pour cette auteure, on peut classer ces caractéristiques **selon six composantes** :

1. l'organisation du travail ;
2. les relations professionnelles ;
3. la culture et l'identité collective ;
4. la capacité à se projeter dans l'avenir (adhésion au projet) ;
5. le leadership et les modes d'exercice du pouvoir ;
6. l'établissement vu comme une organisation apprenante.

Nous **ajoutons une septième composante** qui nous est apparue comme un élément déterminant dans le contexte de l'implantation du changement en milieu scolaire :

7. l'émotivité des enseignants face au changement.

Dans la représentation ci-dessous, les caractéristiques mentionnées dans la **colonne de gauche** sont identifiées par les établissements comme **favorables au changement**, celles identifiées dans la **colonne de droite**, comme **défavorables**.

Dimensions qui infléchissent le potentiel de changement de l'établissement	Au niveau du transfert de l'innovation des Nouveaux Rythmes scolaires	
	Caractéristiques favorables au changement	Caractéristiques défavorables au changement
Organisation du travail	<p>Postulat que le temps n'est pas figé, il est malléable, aménageable.</p> <p>Engagement personnel en termes de temps est volontaire et fonction des disponibilités de chacun.</p> <p>Offre d'enseignement diversifiée (cas des écoles techniques et professionnelles).</p> <p>Mise en place d'un espace permanent de (re)négociation / (re)discussion du projet</p>	Options proposées par l'établissement d'enseignement conditionnant le changement et le limitant.
Relations professionnelles	<p>Aptitude à se fédérer autour du projet.</p> <p>Fonctionnement en équipe (au choix de chacun).</p> <p>Acteurs engagés (profs, élèves, éducateurs, directeurs) et porteurs du changement (adhésion du plus grand nombre).</p> <p>Pas de clivage entre degrés : l'action est conditionnée par les compétences personnelles des enseignants plutôt que par la fonction initiale au sein de l'organisation</p>	Mauvaises communication et circulation de l'information
Culture et identité collective	<p>Consensus et cohésion au sein de l'équipe autour du projet.</p> <p>Gestion participative, prise de décision collective.</p> <p>Stratégie de la reconnaissance du travail effectué, réflexivité par rapport à sa pratique.</p>	<p>Peu de débat sur les options à prendre.</p> <p>Peu de régulation au niveau des phases de construction du projet.</p> <p>Peu de réflexivité (fonctionnement par habitude) dans le cadre des actions menées.</p>
Capacité de se projeter dans l'avenir	<p>Acteurs favorables au changement.</p> <p>Questionnement induit par une pratique réflexive.</p>	Résistance au changement d'une partie de l'équipe.
Leadership et modes d'exercice du pouvoir	<p>Consensus et cohésion dans l'équipe autour du projet.</p> <p>Gestion participative, prise de décision collective.</p>	Le projet émane de la direction sans négociation.
L'établissement comme organisation apprenante	<p>La formation répond aux problèmes spécifiques identifiés dans la phase de négociation</p> <p>Pas d'obligation de résultat sur le plan certificatif.</p>	Pas de culture de la formation continuée a sein de l'établissement
Emotivité des enseignants par rapport au changement	Le changement est souhaité par tous, répond à un problème identifié et se pose comme solution à ce problème, est perçu comme un facilitateur au niveau des pratiques et comme un levier au développement de l'identité professionnelle de l'individu.	

Tableau 7 – Dimensions qui infléchissent le changement

Dans le contexte de l'expérience de transfert des Nouveaux Rythmes Scolaires, les établissements ont été amenés à se questionner par rapport aux différentes composantes évoquées ci-dessus, identifiant ainsi un certain nombre de caractéristiques favorables ou défavorables à l'implantation du changement au sein de leurs réalités de terrain.

Chaque établissement qui souhaite débiter un projet de modification du temps scolaire est invité à souscrire à la même démarche de questionnement par rapport aux dimensions qui peuvent infléchir le potentiel de changement.

3. Partie 3 – Définir, développer, évaluer et réguler le projet de modification du temps scolaire

Toute modification du fonctionnement de l'école est ancrée dans sa réalité propre. Les acteurs de l'école sont les principaux partenaires du changement. Une auto-analyse de l'établissement scolaire constitue une condition favorable à la réussite du changement.

3.1. Définir le nouveau projet

L'ensemble des projets menés dans le contexte des Nouveaux Rythmes Scolaires se sont inscrits dans la philosophie de l'arrêté ministériel du **24 décembre 2008**, qui vise à **amener chaque enfant au maximum de ses capacités, à lutter contre l'échec scolaire et le redoublement, et à soutenir l'égalité des chances et la réussite scolaire du plus grand nombre.**

S'engager dans un projet de modification du temps scolaire nécessite **dans un premier temps** d'établir le diagnostic de son école et donc de procéder à un **état des lieux**, soit :

- de dresser la *carte d'identité de son établissement* : culture d'école, climat et rôle de l'Ecole ;
- de réfléchir aux *logiques* qui président au fonctionnement de son *établissement scolaire* ;
- de réfléchir aux *dimensions de la culture et du fonctionnement* de l'établissement favorables au changement.

Dans un **second temps**, d'**identifier les ressources** existantes et mobilisables dans le cadre du projet de modification du temps ainsi que **les freins au changement et les acteurs** du changement.

Dans un troisième temps, il s'agira de **réfléchir** à une **formule d'aménagement du temps** en adéquation avec l'état des lieux, les ressources et les freins identifiés.

3.1.1. Dresser l'état des lieux

Un état des lieux préalable permettra de s'interroger sur les points suivants :

- Quelles sont les politiques menées dans l'établissement en matière de lutte contre l'échec et d'accrochage scolaire (bilan de l'existant) ?
- Quels sont les objectifs poursuivis et les indicateurs de réussite ?
- Comment fonctionne le dispositif actuellement en place dans ces matières de lutte contre l'échec et d'accrochage (points forts / points faibles) ?
- Où en est l'établissement dans l'«évaluation du dispositif » et comment se situe-t-il par rapport à l'éventualité de changement qu'implique une modification du temps scolaire ?
- Quelles sont les exigences que se fixe l'établissement dans les matières pédagogiques (politique interne) et/ou qui lui sont fixées (réglementation, décret mission, ...) ?
- Etc.

Trois pistes de réflexion qui peuvent aider les directions à analyser le fonctionnement de leur établissement scolaire sont proposées dans cet outil :

1. une réflexion sur la *culture d'école*¹² et le climat d'établissement scolaire (inspirée de Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. 1999) ;
2. une réflexion sur les *logiques scolaires* (adaptation du modèle¹³ de Boltanski et Thévenot au monde de l'enseignement par E. Charlier et K. Dejean, 2007) ;
3. une réflexion sur les *caractéristiques de l'établissement*¹⁴ qui infléchissent le changement (Gather Thurler, 2000).

3.1.2. Identifier les ressources

Dans l'expérience des Nouveaux Rythmes Scolaires menée au sein des 5 établissements (Cf. 1. **Comprendre le projet des Nouveaux Rythmes Scolaires**), les écoles ont été amenées à identifier des ressources locales susceptibles de soutenir le processus d'innovation dans lequel elles s'engageaient et de répondre aux objectifs de lutte contre l'échec scolaire et le décrochage.

¹² Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. 1999, *Diagnostic et changement de culture organisationnelle: Basé sur le Cadre Valeurs en Concurrence*. Reading, Mass: Addison Wesley.

¹³ Modèle théorique des économies de grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1987, Derouet, 1996, Boltanski et Chiapello, 1999).

¹⁴ Gather Thurler, M., (2000). *Innover au cœur de l'établissement scolaire*. Paris, Editions Sociales Françaises.

Ces ressources¹⁵ s'inscrivent principalement dans 6 dimensions du fonctionnement des établissements :

1. dimension **temporelle** : temps de concertation, de formation, de coordination, temps de débat et de négociation ;
2. dimension **culturelle** : gestion participative, prise de décision communautaire, culture du projet, culture du débat, travail en équipe, etc. ;
3. dimension **pédagogique** : accompagnement adapté, tutorat, remédiation, parrainage, différenciation, pédagogie du projet, échange sur les pratiques, ...
4. dimension **organisationnelle** : aménagement horaire au service de la formation et de la coordination, nombre total de périodes professeurs favorable, groupe de pilotage par degré, etc. ;
5. dimension **humaine** : consensus et adhésion de la majorité au projet, investissement de tous les acteurs dans le projet, mobilisation et mobilité de l'équipe enseignante, ouverture au changement, etc. ;
6. dimension **matérielle** : infrastructures favorables ou aménagées, budget alloué au projet, etc.

En regard des dimensions évoquées, il convient de se poser un certain nombre de questions quant au transfert de l'expérience des Nouveaux Rythmes Scolaires dans son établissement.

- Pour la **dimension temporelle** dans l'établissement :
 - Quelle est la possibilité de dégager du temps pour le réinvestir ailleurs, pour développer des activités, indépendamment des heures de cours traditionnelles ?
 - Quelle est la possibilité de dégager du temps pour permettre à l'équipe pédagogique de se rencontrer, de se concerter, de collaborer ?
- Pour la **dimension culturelle** dans l'établissement :
 - Quelles sont les ressources liées à l'histoire de l'école (création, évolution, adaptation au contexte socio-économique de la région) et à la réalité scolaire (projet d'établissement, ROI, charte...) susceptibles de soutenir le changement ?
- Pour la **dimension pédagogique** dans l'établissement :
 - Quelle est la possibilité de créer de nouveaux espaces, de nouveaux projets ?
 - Quels types de débats pédagogiques provoquer au sein de la communauté scolaire ?
 - Quelles relations d'échanges instaurer entre tous les acteurs ?
 - Quel type d'accompagnement proposer aux élèves en difficulté ?

¹⁵Rapport de recherche (2010) : « Transfert de l'expérience des Nouveaux Rythmes Scolaires à d'autres établissements scolaires de l'enseignement secondaire » E. Charlier, L. Desart, F. Dorbolo (DET -FUNDP – DO52 – AB 01.04.94.50 – Visa 0853854).

- La **dimension organisationnelle** dans l'établissement :
 - Quels sont les rôles de la direction ?
 - Comment créer des groupes de travail, une équipe porteuse, un comité de pilotage du projet ? Qui en fera partie ?
 - Comment développer et organiser le travail collectif, en équipe ?
 - A quels partenaires extérieurs s'associer pour soutenir les actions menées dans l'établissement ?
- La **dimension humaine** dans l'établissement :
 - Quels sont les acteurs de l'école concernés par le changement ?
 - Quels sont les enseignants qui souhaitent s'investir dans des temps ouverts à de nouvelles formes d'apprentissage ?
 - Comment impliquer les élèves, les parents comme parties prenantes du projet ?
- La **dimension matérielle** dans l'établissement :
 - De quel budget dispose-t-on pour financer l'activité ?
 - Quelles infrastructures, quels locaux peuvent être mis à disposition ?
 - De quel type de matériel peut-on disposer à l'intérieur de ses propres infrastructures ?
 - A quels partenaires extérieurs s'associer pour contribuer au financement des actions menées dans l'établissement ?

3.1.3. Identifier les freins

Si chaque école peut s'appuyer sur les leviers et les ressources dont elle dispose, il est tout aussi important que l'établissement prenne en considération les freins qui pourraient entraver le changement.

Pour les **écoles engagées dans NRS**, la visualisation des ressources locales a permis de mettre en évidence un certain nombre de contraintes¹⁶.

¹⁶ Rapport de recherche (2010) : « Transfert de l'expérience des Nouveaux Rythmes Scolaires à d'autres établissements scolaires de l'enseignement secondaire » E. Charlier, L. Desart, F. Dorbolo (DET-FUNDP – DO52 – AB 01.04.94.50 – Visa 0853854).

A titre indicatif :

- ampleur du projet et du changement qu'il implique ;
- manque de formation en réponse aux défis posés ;
- charge de travail supplémentaire pour la direction (gestion des équipes, attributions, gestion des horaires, ...) et le corps enseignant (conception de nouveaux outils, changement au niveau des pratiques, ...) ;
- coût élevé sur le nombre total de périodes professeurs ;
- peur du changement (modification des horaires, gestion de périodes de 90', ...) et résistance de certains ;
- public socio-économiquement défavorisé, en rupture avec le système éducatif ;
- coût important de certaines activités à charge de l'établissement ;
- infrastructures non adaptées ou insuffisantes ;
- public concerné en rupture avec le système scolaire.

3.1.4. Identifier les acteurs

Dans l'expérience de la modification des rythmes scolaires, le choix des partenaires appelés à constituer les équipes de travail revêt une importance capitale pour la réussite du projet. Organiser les collaborations et le partage des ressources sont des enjeux vitaux pour les projets et les établissements inscrits dans le changement.

Dans les phases de conception, d'installation et d'autonomisation du projet, ces équipes de travail jouent un rôle central, à la fois comme contributrices à la promotion du projet et comme porteuses de celui-ci.

En agissant avec le soutien de leur direction, les membres de ces équipes se positionnent comme :

<ul style="list-style-type: none"> • Accélérateurs du changement 	<p>... en se fédérant pour identifier, discuter et développer des idées neuves,</p> <p>... en mobilisant les compétences nécessaires à leur application,</p> <p>... en favorisant des collaborations multiples.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitateurs de résolution de problèmes • Développeurs de solutions 	<p>... par la mise en relation de personnes ayant pour objet les mêmes problématiques,</p> <p>... en sollicitant l'avis et l'expérience de tous au sein des équipes,</p> <p>... en sollicitant les capacités d'analyse de chacun et le capital de connaissances de tous dans l'apport de solutions.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitateurs d'apprentissage 	<p>... en ouvrant la communauté à la collectivité,</p> <p>... par l'intégration de nouveaux collaborateurs,</p> <p>... en facilitant la confrontation d'idées, le croisement de compétences et le partage de bonnes pratiques.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Fédérateurs de ressources 	<p>... en utilisant les ressources des pairs et en participant à l'élaboration d'outils-ressources.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Garants du savoir-faire de l'établissement 	<p>... en fédérant les expertises de chacun pour valider des hypothèses, explorer de nouvelles pistes de réflexion,</p> <p>... en acquérant par l'expérience une connaissance approfondie de domaines spécifiques.</p>

« Comment choisir les acteurs appelés à constituer les équipes de travail du projet ? »

« D'un point de vue pédagogique, ces nouveaux dispositifs d'organisation du temps scolaire nécessitent davantage de travail en équipe de la part des enseignants. Waaub¹⁷ estime nécessaire que « les enseignants troquent leur conception individuelle du métier pour une conception plus collective : le modèle du travail articulé en équipes.³ »

- Des acteurs ... et des richesses à mobiliser...
 - Quelles sont leurs ressources individuelles?
 - Quelles sont leurs potentialités de développement personnel et professionnel?
 - Quels sont leurs objectifs, leurs attentes par rapport au projet ? Comment y répondre ?
 - Quelles sont leurs motivations à entrer en projet ?
- Des acteurs ... mandatés par l'institution...
 - Quel mandat leur a été donné par la direction ? Quel est le cahier des charges ?
 - Quels sont les moyens alloués pour y répondre ?
 - Quelles actions sont à mener, par rapport à quels objectifs ?
 - Quels sont les indicateurs d'atteinte de ces objectifs ?
- Des acteurs... et des actions inscrites dans la durée...
 - Quel capital-temps¹⁸ la personne est-elle prête à investir ?
 - Quelle est la durée de cet investissement ?
 - Quel temps l'école met-elle à disposition des acteurs ?
- Des acteurs... à différents niveaux d'engagement...
 - Quel(s) bénéfice(s) personnel(s), professionnel(s) l'acteur peut-il attendre par rapport aux investissements consentis ?
 - Qui sont les partenaires associés au projet ?
 - Quelles sont leurs attentes vis-à-vis de ces partenaires ?

3.1.5. Délimiter les objectifs finaux et intermédiaires

Les écoles qui ont développé un projet autour des Nouveaux Rythmes Scolaires ont questionné différentes dimensions de leur réalité afin de repérer les difficultés et les éléments facilitateurs à l'atteinte des objectifs de lutte contre l'échec scolaire et le décrochage. Nous avons exprimé précédemment ces éléments en termes de ressources et de freins.

¹⁷ Cité par A. Cavet dans **Dossier d'actualité n° 60 – Rythmes scolaires : pour une dynamique nouvelle des temps éducatifs. INRP (février 2011).**

¹⁸ Voir annexe 3.

De cette autoévaluation, apparaissent dans les établissements en projet les préoccupations suivantes :

- Un **changement structurel** peut-il constituer une réponse adéquate à l'atteinte des objectifs finaux ?
- La **formation du personnel** constitue-t-elle une réponse adéquate à l'atteinte des objectifs finaux ?
- L'atteinte des objectifs finaux nécessite-t-elle à *la fois* **formation** et **changement structurel** ?
- Quels changements sur les plans des **pratiques** et des **dispositifs pédagogiques** peuvent aider à l'atteinte des objectifs finaux ?

En réponse à ces préoccupations, la plupart des écoles ont souhaité, via le projet de modification des temps scolaires, prendre des mesures conjointes à la fois en matière de changement structurel, de formation et d'innovation au niveau des dispositifs pédagogiques.

Ainsi, les objectifs des projets menés dans les écoles questionnent d'une part les représentations des acteurs éducatifs et d'autre part le fonctionnement de l'établissement.

3.1.5.1. Pour les représentations des acteurs éducatifs :

- Des élèves :
 - Quelles sont les difficultés d'apprentissage dans les classes, de quel type et pour quels élèves, comment sont-elles constatées, quelle en est l'implication sur l'atteinte des compétences requises ?
 - Quelle confiance les élèves ont-ils en leurs compétences à apprendre et à acquérir des savoirs, quelle image ont-ils d'eux-mêmes ?
 - Quels constats faire en ce qui concerne les liens entre la vie scolaire et la vie privée des élèves, en quoi cela a-t-il un impact sur la dynamique scolaire ?
 - Quels sont les constats en termes de comportements relevés chez les élèves, en quoi ceux-ci influencent-ils les apprentissages et la vie à l'école ?
- Des enseignants :
 - Quels sont les constats posés par les enseignants en termes de travail scolaire, de facilité ou de difficulté à susciter l'intérêt des élèves par rapport au cours ?
 - Quelle conception les enseignants ont-ils de leur tâche éducative ?
 - Quelles compétences les enseignants cherchent-ils à transmettre aux élèves ?
 - Quel type de partenariat entre les enseignants et avec la direction favorise l'innovation ?
 - Comment les enseignants se situent-ils face au système scolaire et aux mesures pédagogiques et politiques ?
 - En quoi les remises en question des enseignants confrontés à des réalités pédagogiques et sociales diversifiées peuvent-elles aider la mise en projet ? Quelles formations proposer aux enseignants pour soutenir l'innovation ?
 - Quel type de compétences peut aider les enseignants dans le cadre du développement d'un nouveau projet ?

- Des partenaires :
 - Quel type de partenariat entre les enseignants et la famille soutient le changement ?

3.1.5.2. *Pour le fonctionnement de l'établissement :*

- En quoi les méthodes et les contenus pédagogiques ont-ils une influence sur le développement de nouveaux projets ?
- En quoi le contexte de société peut-il avoir un impact sur la motivation des élèves, et quelles en sont les conséquences sur le fonctionnement de l'établissement ?

3.2. **Développer le nouveau projet de modification du temps scolaire**

La mise en place du projet suppose de se donner des indicateurs intermédiaires de l'atteinte des objectifs. Elle peut s'opérer notamment à travers des questions telles que :

- Le projet développé répond-t-il aux besoins et aux objectifs définis ?
- Comment ajuster le dispositif aux besoins identifiés ?
- Comment prendre distance par rapport aux événements, aux transformations, à l'évolution de l'action menée, au rôle des acteurs dans le processus d'innovation ?
- Comment renégocier en cours de projet si nécessaire ?
- Comment valoriser des outils tels que des temps de formation, des grilles d'analyse dans l'élaboration du projet ?
- Comment formaliser le chemin parcouru et en garder des traces ?

3.2.1. **Valoriser les ressources**

Aujourd'hui, les enseignants abordent un nouveau métier dont l'objectif est d'« investir sa place d'adulte professionnel pour installer les conditions de la motivation » (Prot, B. octobre 2008). Pour ce faire, réfléchir aux pratiques pédagogiques qui favorisent l'investissement des élèves permet d'« apprendre aux élèves à se créer leurs propres obligations ». Selon Bambuck, le meilleur moyen pour y parvenir consiste à les impliquer dans les projets pédagogiques, d'élaborer des dispositifs qui créent la confiance des élèves en leurs compétences (Roger Bambuck).

3.2.1.1. *Dimension humaine*

- Quels sont les acteurs de l'école concernés par les changements scolaires ? En quoi ?
- Quels dispositifs mettre en place pour soutenir le travail individuel et le travail en équipe des enseignants ?
- Quelles sont les options à prendre en termes de formation continuée des enseignants ?
- Comment soutenir les relations interpersonnelles favorables au projet ?
- Comment soutenir les enseignants dans des dispositifs qui favorisent de nouvelles formes d'apprentissage ?
- Y-a-t-il de nouveaux rôles à assumer pour développer le projet ? Comment les définir et les valoriser ?
- Comment reconnaître les connaissances et les compétences diverses, les savoirs informels des enseignants, mais aussi des élèves ?
- Quel type de lien développer avec les conseillers pédagogiques, les agents PMS, les relais extérieurs ?
- Comment s'enrichir des expériences menées dans d'autres établissements scolaires ?

3.2.1.2. *Dimension organisationnelle*

Comment soutenir la création d'une nouvelle dynamique de travail ?

- Comment valoriser de nouvelles méthodes pédagogiques, de nouvelles formes de travail et d'apprentissage ?
- Quels temps et lieux dégager pour permettre au changement de se développer ?
- Quelles nouvelles règles de fonctionnement valoriser entre les acteurs du changement ?
- Quelles nouvelles procédures de travail envisager avec les élèves, et en particulier avec les élèves en difficulté ?
- Quelles occasions de partage d'expériences créer entre élèves et enseignants ?
- Comment stimuler la créativité, l'inventivité, l'originalité nécessaires au développement et au maintien de nouveaux projets ?
- Quels moyens développer pour lutter contre les incivilités, et les violences au sein de l'école et créer un climat d'école favorable aux apprentissages ?

3.2.1.3. *Dimension temporelle*

- Quel temps consacrer au développement de l'innovation, où trouver ce temps ?
- Comment redécouper le temps scolaire au service de la nouveauté et comment gérer l'utilisation du temps ?
- Comment développer une variété de temps scolaires qui contribue à éviter les comportements qui nuisent aux apprentissages (comme par exemple : la lassitude, la surcharge, la fatigue et le stress liés à la répétition, et les problèmes d'attention, de concentration, de mémorisation) ?
- Comment exploiter le temps, non pas comme une succession d'heures de cours consécutives mais comme une ressource au service des apprentissages ?
- Comment organiser des temps de concertation pour les enseignants dans le cadre de la mise en place d'activités innovantes ?
- Quand et comment instaurer des relations avec d'autres écoles en projet ? Quel temps y consacrer ?

3.2.2. *Adapter la formation continuée*

Un certain nombre d'éléments transversaux favorables au changement ont pu être identifiés à partir des expériences menées dans les écoles qui ont modifié le temps scolaire, notamment la nécessité de répondre aux besoins de formation en lien avec les nouvelles compétences à développer dans le contexte du projet.

- Quel lien faire entre le plan de formation continue et le projet d'établissement de l'école ?
- Quelles compétences nouvelles développer ?
- Quelle offre de formation continue proposer aux enseignants ?
- Quel type de travail développer en termes de créativité et d'autonomie des enseignants au sein de l'école ?
- Comment développer chez les enseignants une attitude réflexive par rapport à leur pratique ?
- Quel type d'apports formatifs la mise en réseau des écoles peut-il permettre ?
- En quoi la participation au projet constitue-t-elle un élément de développement professionnel de chacun ?
- Que modifier de l'organisation de l'école pour valoriser la formation continuée et la mettre au service du projet ?
- Quelles conditions créer dans l'école pour en faire une organisation apprenante ?

3.2.3. Créer un réseau de communication

La nécessité d'optimiser la communication au sein de l'établissement constitue également un élément favorable au changement. Dans le contexte de l'expérience des Nouveaux Rythmes Scolaires, la communication est une dimension de réflexion incontournable, quelle qu'en soit la forme et quels qu'en soient les supports.

- Quel type de communication développer entre les différents acteurs de l'école ?
- Comment communiquer sur le projet pour lui permettre de s'inscrire dans une dimension collective ?
- Comment réhabiliter le débat pédagogique au sein de la communauté scolaire ?
- Comment créer des espaces de négociation, de concertation, des lieux de communication, et de participation ?
- Comment développer la capacité d'écoute, de communication au sein de l'école ?
- Comment assurer un accompagnement de proximité, une écoute active des élèves, des professeurs, des parents ?

3.3. Evaluer et réguler le projet de modification du temps scolaire

On peut analyser un projet à partir des ressources investies, du processus ou de ses résultats. C'est une façon de rendre compte de la réalité des actions menées. Ce modèle d'analyse (Stuffelbeam, 1985) permet d'examiner l'adéquation entre :

- les stratégies prévues au plan organisationnel et pédagogique par rapport aux objectifs de l'action,
- les stratégies mises en place par rapport aux stratégies prévues,
- les résultats obtenus au terme de la réalisation du projet et les résultats attendus.

3.3.1. Sur base des ressources investies

Les moyens organisationnels et humains investis dans le projet ont-ils été suffisants ?

3.3.2. Sur base du processus

- Quelles sont les actions qui ont été menées dans le cadre du projet ?
- Quels ont été les acteurs concernés par le changement ?
- Quelle évaluation faire du travail des équipes (direction, équipe porteuse, enseignants) ?

3.3.3. Sur base du produit

- Quel est le bilan des actions menées par les acteurs impliqués dans le projet d'innovation en fonction des objectifs de départ, à partir de quels indicateurs, à quel moment de la mise en projet ?
- Dans quels secteurs relève-t-on des améliorations, où repère-t-on des difficultés ?
- Quels sont les indicateurs de la réussite du projet au niveau des apprentissages des élèves, des résultats scolaires, du taux d'échec, de l'absentéisme des élèves et des enseignants, des incivilités et des comportements violents ?
- Comment organiser la récolte des indicateurs ?
- Quelles sont les nouvelles compétences acquises par les acteurs de l'école ?
- Que peuvent retenir les individus du processus de pilotage du projet ?

3.3.4. Sur base des intrants, du processus et du produit

- Faut-il réajuster les objectifs, les moyens, le processus et comment ?
- Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment ?
- Quels enseignements peut-on tirer de la planification et de la gestion du projet ?

Conclusion

Ces trois années de recherche-accompagnement de modifications des rythmes scolaires au sein de 6 établissements ont permis la construction d'outils de questionnement sur les caractéristiques des établissements en projet et sur le processus d'innovation proprement dit.

L'objectif global de ces outils est de permettre aux acteurs d'écoles intéressées (directions, équipes pédagogiques et éducatives, conseillers pédagogiques) de questionner leur réalité scolaire, afin de dégager des pistes alternatives de fonctionnement et initier des projets innovants de modification du temps scolaire.

La première partie de ce rapport poursuivait comme objectif d'illustrer *le projet de modification du temps scolaire* tel qu'il a été mené dans 6 établissements. L'objectif de la **deuxième partie** était d'aider à *établir le diagnostic de son établissement* (dresser la carte d'identité, questionner les logiques scolaires qui président au fonctionnement de l'établissement, réfléchir aux dynamiques susceptibles d'infléchir le potentiel de changement). La **troisième partie** était destinée à *accompagner* les établissements *dans la définition, le développement, l'évaluation et la régulation du projet* de modification du temps scolaire.

En guise de conclusion, voici quelques éléments de réflexion suite à notre travail d'accompagnement-recherche. Nous vous les soumettons sous forme de questions qui, nous l'espérons, susciteront débat au sein des établissements.

Réflexion par rapport à la formation continue

La formation continue constitue un élément clé du développement d'un projet d'innovation.

- Comment faire de la formation continue un « acteur-accompagnateur » du changement ?
- Comment la mettre au service de la valorisation des ressources humaines en tant qu'outil ? Comment, en tant qu'outil de gestion des ressources humaines, peut-elle aider à préparer et accompagner le changement ?
- Comment ancrer la formation continue dans la pratique et l'inscrire dans l'histoire du projet et des acteurs de l'établissement ?
- Quelle place donner à la formation continue dans le développement des compétences professionnelles liées au projet de modification du temps ?

Réflexion par rapport à la mise en réseau des établissements en projet

La recherche-accompagnement a mis en exergue le support apporté par les réseaux d'échanges de pratiques inter-établissements au développement du projet.

- Comment mettre en oeuvre et déployer un réseau d'échange de pratiques entre les établissements en projet ?
- Comment configurer le réseau comme moyen de diffusion et de partage du savoir de chacun ?
- Comment répondre aux besoins spécifiques de chacun dans ce type de structure ?
- Quel savoir, savoir-faire, quelle expertise de terrain partager entre membres du réseau ?

Réflexion par rapport à la collaboration entre les acteurs de l'établissement en projet

Parallèlement, la collaboration intra-école constitue aussi un soutien à tout projet d'innovation.

- Quelle collaboration construire en fonction de la ou des logiques de fonctionnement qui est/sont celle(s) de l'établissement en projet ?
- Comment optimiser le développement de cette collaboration dans le contexte du changement sur les plans structurel, organisationnel et relationnel ?
- Comment organiser la coordination des actions entre les différents acteurs ?
- Quels espaces aménager pour favoriser cette collaboration ? Comment les reconnaître au sein de l'établissement ?

Réflexion par rapport à l'accompagnement et au rôle de l'accompagnateur

Enfin, les projets suivis ont pu bénéficier d'un accompagnement spécifique favorisant une prise de recul par rapport aux actions entreprises.

- Quel rôle peut jouer l'accompagnement dans l'appropriation du changement par l'établissement ?
- Comment l'accompagnement peut-il contribuer à une prise de recul par rapport au processus de changement ?
- Quel accompagnement développer afin d'ancrer le projet dans la durée ?

« C'est parce qu'on se représente l'emploi du temps comme une grille infranchissable que toute réflexion, toute invention sur une utilisation nouvelle semble bloquée et que l'on procède de façon administrative, que l'on dresse un emploi du temps figé et immuable » (Husti, citée par de Perreti & Muller, 2008)¹⁹.

¹⁹ Extrait de *Mille et une propositions pédagogiques*, André de Peretti et François Muller, Éditions Sociales Françaises, 2008.

Bibliographie

Nous avons repris ci-après les références des ouvrages qui peuvent constituer des ressources pour les acteurs du changement et qui ont inspiré notre accompagnement au cours du projet.

- Alter (2000). Cité par Cros (2007). *L'agir innovationnel. Entre créativité et formation*. De Boeck.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 36.
- Charlier, B. & Peraya, D. (Ed.) (2003). *Technologies et innovation en pédagogie. Dispositifs innovants pour l'enseignement supérieur*. Bruxelles : De Boeck.
- Charlier, E., Dejean, K. (2008). Des outils de réflexivité organisationnelle pour aider les directeurs à analyser le fonctionnement de leur établissement scolaire. *Indirect*, 9, 57-76.
- Communauté française de Belgique (2008). Ministère de l'Enseignement obligatoire et de promotion sociale. *Contrat pour l'Ecole. 10 priorités pour nos enfants*. Consulté le 15 juillet 2011 sur le site du Contrat Éducation à la page http://www.contrateducation.be/contrat_10prior.asp.
- Conseil supérieur de l'éducation (CSÉ) (2000). *Rapport sur l'état et les besoins de l'éducation (1999-2000). Éducation et nouvelles technologies : Pour une intégration réussie dans l'enseignement et l'apprentissage*. Québec : Publications du Québec.
- Cros, F. (1993). *L'innovation à l'école : forces et illusions*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Cros, F., Benevent, R., Drouet-Thomas, F. [et al.] (2001). *L'innovation scolaire. Synthèse et mise en débat*. Paris : INRP.
- Cros, F. (2001). *Politiques de changement et pratiques de changement*. Paris : INRP.
- Conseil National de l'Innovation pour la Réussite Scolaire (CNIRS) (2002). *Rapport d'étape au ministre de l'éducation nationale*. Paris : Auteur.
- Cros, F. (2003). *Emergence et installation de l'innovation scolaire : un nouveau modèle explicatif*. Document de travail.
- Cros, F. (2007). *L'agir innovationnel. Entre créativité et formation*. Bruxelles : De Boeck.

Observatoire européen des innovations en éducation (2009). *Innovation en éducation et en formation. Sens et usage du mot. Rapport final*. Consulté le 10 mai 2011 sur le site de l'Institut National de Recherche Pédagogique (INRP) sur http://www.inrp.fr/Access/Innova/Savoirs_nouveaux/Rapport_final/Analyse_politiques/Innovation_page_totale.htm.

Gather Thurler, M. (2000). *Innover au cœur de l'établissement scolaire*. Paris, Editions sociales françaises (ESF).

Huberman, A.M. (1973). Comment s'opèrent les changements en éducation : contribution à l'étude de l'innovation. *Expérience et innovation en éducation*, 4. Paris : Unesco.

Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan.

Stufflebeam, D. L. (1985). *L'évaluation en éducation et la prise de décision*. Boston : Kluwer-Nijhoff Publishing.

Rapports de recherche :

Rapport de recherche (2008-2009) : « *Transfert de l'expérience des Nouveaux Rythmes Scolaires à d'autres établissements scolaires de l'enseignement secondaire* » E. Charlier, L. Desart, F. Dorbolo (DET -FUNDP – DO52 – AB 01.04.94.50 – Visa 0853854)

Rapport de recherche (2009-2010) : « *Transfert de l'expérience des Nouveaux Rythmes Scolaires à d'autres établissements scolaires de l'enseignement secondaire* » E. Charlier, L. Desart, F. Dorbolo (DET -FUNDP – DO52 – AB 01.04.94.50 – Visa 0853854)

Rapport intermédiaire (2010-2011) : « *Transfert de l'expérience des Nouveaux Rythmes Scolaires à d'autres établissements scolaires de l'enseignement secondaire* » E. Charlier, L. Desart, F. Dorbolo (DET -FUNDP – DO52 – AB 01.04.94.50 – Visa 0853854)

Annexes

1. Annexe 1 – L'accompagnement

Impliqué dans la mise en place du dispositif d'innovation des nouveaux rythmes scolaires en tant qu'accompagnateur, se pose la question de savoir comment se construit l'accompagnement ? »

Pour répondre aux questionnements qui sont les nôtres, donner sens aux tensions qui nous animent, il est nécessaire de porter un regard réflexif sur notre pratique. Concrètement, qu'est-ce qu'« accompagner l'innovation » ?

1.1. La notion de l'accompagnement à l'innovation

La question de l'accompagnement à l'innovation constitue un facteur clé dans l'expérience d'ajustements et/ou de modifications de pratiques. La notion même de l'accompagnement se trouve ancrée dans une vision de la personne, vue comme un être humain agissant et créatif, à la poursuite d'une intention (Baudoin & Friedrich, 2001) ainsi que dans son rapport créatif à l'innovation. Elle est d'ailleurs à l'antithèse d'une pédagogie de la transmission. On est loin, dans la dynamique de l'accompagnement, d'une vision de la personne qui " reçoit passivement " des avis, des suggestions. L'individu est davantage vu comme " auteur de ses actes et (...) des actions professionnelles qu'il engage " (Cros, 2004, p. 102). La recherche sur l'impact des réformes scolaires montre d'ailleurs que celles-ci échouent souvent dans leurs efforts de modification des pratiques parce que l'accompagnement et le suivi sont négligés sinon occultés (Levin, 2001). Comme l'écrivait Fullan (2001), commentant la longue tradition des recherches sur l'implantation et la mise en œuvre de l'innovation pédagogique, c'est à la porte de la classe que l'innovation vit ou meurt. (Savoie-Zajc, 2010)²⁰

Dans le contexte de l'expérience que nous avons accompagnée et dans le souci de répondre aux interrogations qui sont les nôtres, nous proposons quelques balises identifiées par E. Charlier, S. Biémar & Co (2010) afin de cerner le champ de l'accompagnement.

1.2. Balises pour cerner le champ de l'accompagnement²¹

1.2.1. L'accompagnement : un pari sur l'Autre

L'accompagnement suppose la confiance en la compétence de l'Autre, en ses ressources internes. Il mise sur la potentialité de l'Autre de se développer, d'apprendre dans certaines conditions dont notamment, celles créées dans le processus d'accompagnement.

²⁰In Education & Formation – e-293, Mai 2010

²¹A paraître

1.2.2. L'accompagnement un processus s'inscrivant dans un cadre institutionnel

L'accompagnateur est souvent mandaté par une institution ou une organisation qui passe commande. Il inscrit son action dans un mandat guidé par une vision institutionnelle qui en définit les limites et les actions possibles. Cette inscription dans le champ organisationnel influence aussi la représentation que les accompagnés se font du processus et leurs attentes par rapport à celui-ci.

1.2.3. L'accompagnement : un processus limité temporellement

L'accompagnement est décrit comme un processus qui s'inscrit dans le temps. Il suppose une durée minimale sans laquelle le processus ne peut se réaliser. Dans le cas contraire, nous parlerons davantage d'une démarche de résolution de problèmes ou d'une occasion d'analyse de pratiques.

C'est par ailleurs un processus limité dans le temps, avec un début et une fin, qui vise l'autonomisation des personnes accompagnées.

La démarche d'accompagnement est différente selon les moments. Il est possible d'en rendre compte à travers des instantanés et d'en analyser la séquence.

1.2.4. L'accompagnement : carrefour de différents projets

Dans un accompagnement, l'accompagnateur, les accompagnés, la hiérarchie, le commanditaire, en un mot, tous les acteurs ont leurs valeurs, leurs buts, leurs projets. Ceux-ci peuvent être partiellement différents. L'accompagnement peut donc être lu comme un processus de traduction²² des projets de chacun des partenaires, de ses questions, de ses demandes. L'accompagnateur propose des reformulations, négocie, construit un sens partagé avec les différents acteurs impliqués. Chaque partenaire contribue à la définition d'un bien commun au carrefour des projets individuels, participe à sa négociation et concourt à le faire évoluer.

Se mettre d'accord sur ce qui relie les partenaires, sur le bien commun, sur un noyau partagé, une intersection commune, parfois difficile à nommer, serait sans doute une condition de réussite de l'accompagnement.

Ce recouvrement partiel des différents projets peut aussi permettre à terme une autonomisation des partenaires par rapport à l'accompagnement, dans la poursuite de projets. En effet, les partenaires ayant épinglé ce qui les relie, peuvent s'y référer de façon autonome, une fois l'accompagnement terminé, pour gérer leurs travaux (ou projets propres).

1.2.5. L'accompagnement : un engagement entre différents partenaires

L'accompagnement suppose une adhésion partenariale qui définit l'engagement entre l'accompagnateur et les accompagnés mais aussi entre les accompagnés.

L'accompagnement repose sur un contrat qui est plus ou moins explicite entre les partenaires. Ce contrat, tout en s'inscrivant dans le mandat de l'accompagnateur est amené

²² CALLON, M. (1986).

à évoluer et à se renégocier en fonction de l'avancement du projet. L'accompagnement se trouve ainsi au carrefour de la planification et de l'émergence.

Les partenaires sont dans un rapport de nécessité réciproque, dans la mesure où la réussite de l'accompagnement suppose la participation de tous. La réussite du projet repose sur l'investissement de chacun. Inversement, la non-implication de l'un d'entre eux invaliderait le processus de travail (DEFRENNE, ...). Pour les différents partenaires, il s'agit donc d'un chemin incertain, insécurisant qui suppose de faire confiance à l'Autre, d'accepter ses limites et ses façons de négocier avec le Réel.

1.2.6. L'accompagnement une co-construction langagière

L'accompagnement est aussi un processus de construction d'un langage commun. L'accompagnateur reconnaît la façon dont les accompagnés découpent le réel dans leur langage. Il partage avec eux les difficultés de nommer les choses et de les expliciter. Enfin, il leur offre des mots du langage standardisé pour décrire et analyser leurs réalités. Le langage donne, selon nous, davantage prise aux accompagnés sur celles-ci, favorise l'intelligibilité qu'ils peuvent avoir d'eux-mêmes et des situations. En outre, il permet la formalisation des pratiques, des vécus et participe au développement de référents communs aux différents partenaires. Ainsi, il rend plus visible les résultats de l'accompagnement tout en contribuant à le légitimer.

1.2.7. L'accompagnement : un processus mais aussi des résultats

L'accompagnateur est un expert du processus. Il n'a pas d'obligation de résultats, définis en fonction d'objectifs visés. Cependant, l'accompagnement ne peut être analysé indépendamment de ceux-ci et de ses effets personnels et professionnels.

Ces effets peuvent varier selon les acteurs, leurs projets, leurs implications dans le processus. Ils contribuent à légitimer l'accompagnement aux yeux des différents partenaires et de leurs organisations, à les rassurer. Ils favorisent ainsi leur implication dans la durée tout en participant à la reconnaissance de l'accompagnement, par les collègues et la hiérarchie.

Résultats et effets étant parfois difficiles à mettre en évidence, il s'agit alors de relever des indicateurs intermédiaires au niveau personnel, professionnel ou organisationnels.

1.2.8. L'accompagnement : une démarche de réflexivité

L'accompagnement suppose une posture transversale aidant les accompagnés à adopter une démarche réflexive. Il se définit essentiellement par une manière d'être avec l'autre : un compagnonnage qui se traduit dans des attitudes et des postures spécifiques. Ces dernières favoriseront entre autres chez l'accompagné, l'analyse des situations et la mise à distance de son propre fonctionnement.

L'accompagnateur s'inscrit ainsi dans une relation dialectique entre extériorité et implication. Il adopte une posture d'extériorité pour aider les accompagner à regarder le Réel. Celle-ci peut être renforcée par son statut et les conditions de l'accompagnement. Par ailleurs, il s'implique dans le projet commun, est responsable de la mise en place des conditions favorables au développement personnel et professionnel des acteurs.

Le but de tout accompagnement n'est-il pas de favoriser l'autonomie des accompagnés et paradoxalement, de disparaître ?

2. Annexe 2 – Calculer son capital temps

(Double-clic sur le tableau pour compléter)

Le montage d'actions collectives suppose de la part de chacun de dégager du temps et d'adapter son environnement de travail afin de rentabiliser au mieux l'investissement à consentir. Afin de donner à cet investissement tous les chances d'être porteur, il est important que les aménagements qu'il suppose s'intègrent au mieux à la vie professionnelle et/ou familiale des acteurs engagés. Il faut en calculer le « coût ».

Cet outil vous propose de réfléchir à la manière d'organiser votre emploi du temps et aux possibilités de l'adapter en lien avec l'investissement que vous souhaitez concéder. Nous vous proposons d'indiquer le temps consacré quotidiennement en regard des activités listées; le temps libre sera calculé en fonction de vos données. Des précisions quant à certaines rubriques figurent à titre indicatif dans la légende en annexe du tableau.

Activité	Lundi		Mardi		Mercredi		Jeudi		Vendredi		Samedi		Dimanche		Semaine		
	Heures	Minutes	Heures	Minutes	Heures	Minutes	Heures	Minutes	Heures	Minutes	Heures	Minutes	Heures	Minutes	Heures	Minutes	
professionnelle	Charge(s)* de cours/externe + trajet															0	0
	Préparation des cours & évaluations															0	0
	Recherche documentaire + lectures															0	0
	Corrections															0	0
	Activités extrascolaires															0	0
Titulariat																0	0
	Coordination pédagogique															0	0
familiale	Enfants*															0	0
	Tâches domestiques*															0	0
	Loisirs*															0	0
	Sommeil															0	0
Total des heures															0	0	
Temps libre															24	0	

- **Charge de cours/ externe + trajet** : à exprimer en minutes si le découpage horaire l'implique (!). Par charge externe, nous entendons toute(s) autre(s) activité(s) professionnelle(s) exercée(s) en dehors de la charge de cours. N'oubliez pas de prendre en compte la durée des trajets "domicile - lieu de travail".
- **Activités extrascolaires** : activités organisées par l'établissement scolaire en dehors des prestations incluses dans la charge de cours (spectacle en soirée, ...). Les déplacements sont à prendre en considération.
- **Loisirs**: en dehors des activités sportives et artistiques, vous pouvez également indiquer dans cette catégorie les activités qui ne peuvent être prises en compte dans les autres rubriques (par exemple: bénévolat,...)
- **Enfants**: il s'agit des périodes durant lesquelles vous vous occupez de vos enfants, en incluant les transports si vous les emmenez à des activités extérieures.
- **Tâches domestiques**: il s'agit de toutes les tâches que vous effectuez à la maison comme la cuisine, les courses, les tâches ménagères,... N'oubliez pas de prendre en compte les déplacements que cela occasionne, pour les courses par exemple.