

DES TEMPS SCOLAIRES AMÉNAGÉS AU PROFIT DES ÉLÈVES

FUNDP - Département Education et Technologie

Evelyne CHARLIER (Direction) – evelyne.charlier@fundp.ac.be

Fabienne DORBOLO (Chercheure) – fabienne.dorbolo@fundp.ac.be

Luc DESART (Chercheur) – luc.desart@fundp.ac.be

Introduction

Cet article clôture une recherche-accompagnement de trois ans subventionnée par la Communauté française. Cette recherche-accompagnement a permis de suivre six projets visant à lutter contre l'échec scolaire et le redoublement. Au-delà de ces objectifs prioritaires, ces projets répondent à une dimension essentielle retenue par le Contrat pour l'École qui propose d'« aller chercher chaque enfant là où il est et de l'amener au maximum de ses possibilités » (Communauté française de Belgique, 2008).

Voici sept ans, une école pionnière s'est lancée dans un projet d'aménagement des rythmes scolaires, au service de la lutte contre l'échec et le décrochage. Dans son sillage, quelques années plus tard, cinq autres écoles ont choisi d'aménager les rythmes scolaires pour soutenir l'égalité des chances et la réussite du plus grand nombre, tout en maintenant un niveau de compétences imposé par les programmes d'études. Il s'agissait pour chacune de ces écoles de :

- travailler les questions du sens de l'école et de la motivation des élèves ;
- gérer des conflits et des comportements violents de certains élèves ;
- développer l'autonomie et la créativité des élèves.

Au départ d'objectifs communs, chaque école a conçu son projet, l'a inscrit dans sa réalité, son contexte, ses besoins.

Le Département Education et Technologie de l'Université de Namur a accompagné le développement de ces projets qui misaient tous sur une réorganisation du temps, en variant les formes d'apprentissage, en diversifiant les approches didactiques et méthodologiques afin de s'adapter aux modes d'apprentissage d'un maximum d'élèves. Ce travail a permis de suivre le déroulement de chacun des projets et de dégager les freins et les leviers de ces démarches d'innovation.

Dans cet article, nous présentons d'abord les options méthodologiques de la recherche-accompagnement, suivies des caractéristiques des écoles en projet et des résultats de notre travail. Ceux-ci peuvent se décliner selon trois axes principaux : la description des projets de modification des rythmes scolaires développés dans les écoles impliquées, les facteurs favorables à l'innovation et les outils d'analyse d'une démarche d'aménagement du temps scolaire.

1. Options méthodologique : une recherche-accompagnement

Essentiellement qualitative, une recherche-accompagnement se développe en interaction avec les acteurs de terrain. L'accompagnement est au centre du processus. Il offre d'abord l'occasion aux acteurs éducatifs de bénéficier d'un « ami critique » qui les aide à prendre du recul par rapport au quotidien. Ensuite, il permet de récolter des informations « en direct » pour soutenir la régulation des projets mais aussi pour formaliser le déroulement de ceux-ci afin de les rendre disponibles pour d'autres acteurs de l'éducation.

Ainsi, cette recherche-action-accompagnement a permis de concilier différents impératifs :

- être sur le terrain pour accompagner les écoles en projet en aidant les acteurs à se distancier par rapport au développement du changement, et en leur proposant des ressources et des grilles d'analyse des projets pour enrichir leur action ;
- formaliser et analyser les données qui permettent de décrire les innovations engendrées par les modifications des rythmes scolaires.

La facette accompagnement et la facette recherche sont intimement liées. Cependant, on peut caractériser l'accompagnement¹ comme un processus qui mise sur la potentialité de l'équipe pédagogique à se développer. Il la soutient dans une perspective de développement professionnel et organisationnel.

Cet accompagnement s'inscrit dans un cadre institutionnel (une équipe universitaire dans le cadre d'une recherche commanditée) qui en définit les limites, les actions possibles et influence la représentation que les accompagnés se font du processus. Il est limité temporellement (dans notre cas : 3 années maximum, une année pour certaines écoles), avec un début et une fin. Ceci impose de le concevoir comme un processus qui vise ou renforce l'autonomisation des équipes accompagnées.

Par ailleurs, chacun des acteurs que ce soit l'accompagnateur, les accompagnés, la hiérarchie, le commanditaire a ses propres valeurs, ses buts, ses projets. Ceux-ci peuvent être partiellement différents. L'accompagnement peut donc également être lu comme un processus de traduction² des projets des partenaires, de ses questions, de ses demandes dans un contexte organisationnel donné, pour dégager un bien commun qui constituera « Le Projet » poursuivi par l'équipe. Ceci supposera, entre autres, la construction d'un langage commun permettant l'échange de pratiques et l'analyse de celles-ci, ainsi que l'adoption par l'accompagnateur d'une posture qui encourage les enseignants à développer une démarche réflexive.

Dans le cadre du projet des Nouveaux Rythmes Scolaires, le processus d'accompagnement a aussi permis d'impulser la création d'un réseau d'échanges de pratiques inter-établissements qui constitue un véritable soutien au changement et au développement des projets à plus long terme.

La démarche d'accompagnement est différente selon les moments. Dans notre cas, elle s'articule sur une démarche de développement de projet. Le modèle ASPI³ (Analyser,

¹ E. Charlier, K. Dejean, A.F. Santy & S. Boucenna (à paraître, 2012).

² M. Callon, 1986.

³ Le modèle ASPI (Aspi Model - Analyzing, Sustaining, and Piloting Innovation) développé dans le cadre du projet européen Equell (D. Peraya, B. Jaccaz, I. Masiello, S. Armitage & H. Yip, 2004) propose une vision de ce que peut être une démarche de pilotage de l'innovation.

Soutenir, Piloter l'Innovation), conçu au départ comme outil de compréhension, de soutien et de pilotage des dispositifs de formation intégrant les technologies de l'information et de la communication, a été utilisé pour définir les étapes de la démarche de projet au sein des écoles engagées. Le modèle présente l'intérêt de proposer différentes étapes de développement d'un processus d'innovation. Nous l'avons adapté pour le projet des Nouveaux Rythmes Scolaires pour retenir quatre étapes principales : l'analyse du contexte, la conception du projet, le développement et l'évaluation régulière de celui-ci aux différents moments clés du processus.

La facette recherche s'est appuyée sur les données recueillies de façon formelle (questionnaires, interviews) et informelle (discussions, réunions de travail) au cours de l'accompagnement. Ainsi, l'accompagnement a été l'occasion de recueillir des informations sur le processus d'innovation développé par chacun des établissements.

Dans la perspective d'analyse des caractéristiques des innovations développées dans les établissements, nous nous sommes référés aux caractéristiques de l'établissement qui infléchissent la probabilité du changement, telles que proposées par Gather Thurler⁴, à savoir l'organisation du travail, les relations professionnelles, la culture et l'identité collective, la capacité à se projeter dans l'avenir (adhésion au projet), le leadership et les modes d'exercice du pouvoir, et enfin l'établissement vu comme une organisation apprenante. Nous y avons ajouté le rapport des enseignants au changement qui nous est apparu comme élément déterminant au fil de l'accompagnement.

2. Caractéristiques des écoles en projet

Nous avons accompagné six écoles volontaires qui avaient manifesté leur désir d'aménager le temps scolaire. Ces établissements peuvent être décrits comme suit :

L'**établissement 1** 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 1er degré.

Les structures participatives sont nombreuses. L'équipe de direction, composée du directeur, des quatre coordinateurs et du préfet de discipline se réunit chaque semaine. Le conseil de direction, constitué 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. Partant du constat que le taux d'échec scolaire constaté dans l'établissement reste trop important, au 1er degré plus particulièrement, la communauté éducative décide d'élaborer un plan d'action dont le but est de réduire l'échec, tout en maintenant le niveau de compétences imposé par les programmes scolaires.

L'**établissement 2** compte près de 600 élèves. Un enseignement général commun ou différencié est proposé au premier degré. Aux 2ème et 3ème 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

⁴ M. Gather Thurler, 2000.

directeur-adjoint sont à l'origine du projet, relayés par l'équipe d'éducateurs et une soixantaine d'enseignants en formation. Des accompagnateurs extérieurs travaillent en collaboration avec l'équipe en place.

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.

L'établissement 3 est un institut d'enseignement technique et professionnel qui propose aux 2ème et 3ème degrés des sections diversifiées telles que construction, électromécanique, secrétariat, tourisme, sciences, comptabilité, électricité, mécanique, travaux de bureau, auxiliaire administratif, 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. Un référendum a mis en évidence que 80% des enseignants désiraient s'engager dans le projet.

L'établissement 4 est un établissement d'enseignement secondaire technique et professionnel. En terme 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'établissement opte pour la mise en place de nouveaux rythmes scolaires, soucieux d'être particulièrement attentif aux élèves que l'établissement perçoit comme plus fragilisés. L'équipe porteuse, initiatrice du projet, se compose de deux membres de la direction (directeur et sous-directrice), d'un éducateur du 1er degré et de six membres du corps professoral.

L'établissement 5 est un établissement d'enseignement secondaire général et technique (transition et qualification) que fréquentent quelques 500 élèves. Son projet est de favoriser les apprentissages par un climat de coopération, de solidarité, de respect de soi et d'autrui, de refus de la violence et de l'exclusion. Concrètement, cet idéal se traduit dans une démarche pédagogique collective, qui définit précisément ses objectifs et ses 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.

L'établissement 6 est un établissement d'enseignement secondaire technique et professionnel. Celui-ci est soucieux, dans sa culture participative, de favoriser l'autonomie de ses apprenants et de s'ouvrir à la culture. C'est principalement par un partenariat entre le premier degré différencié (1D et 2D) et les élèves en agent d'éducation (TAE) des autres degrés que cet institut débute la mise en place de nouveaux rythmes scolaires, soucieux de favoriser ces élèves en difficulté.

On a pu constater que plusieurs des établissements présentent des caractéristiques communes :

- l'urgence de modifier le quotidien, d'introduire un changement dans l'organisation de l'école, sous peine de verser dans des difficultés scolaires plus importantes (augmentation de l'absentéisme, du décrochage, démotivation et de la perte de l'estime de soi chez les élèves), mais aussi de voir se dégrader fortement le climat scolaire (problèmes d'incivilité, actes de vandalisme) ;

- le type d'enseignement (technique et professionnel) dans lequel on retrouve de nombreux élèves en difficulté scolaire tant au niveau des apprentissages, que de la régularité scolaire, et de la confiance en eux ;
- une direction - ou une équipe de direction - ouverte aux changements, porteuse de réformes et soucieuse d'impulser des dynamiques nouvelles au sein de l'école ;
- une culture d'école participative où l'investissement et la prise de responsabilité de tous les acteurs de l'école est favorisée ;
- une culture d'école valorisant la capacité de se mettre en projet, de se renouveler et de favoriser la créativité tant chez les élèves que chez les enseignants.

Tous ont aménagé le temps pour lutter contre l'échec scolaire et développer un climat plus favorable aux apprentissages, mais leur ancrage organisationnel, culturel, humain, historique les a conduits à opter pour des dispositifs différents.

Il peut s'agir :

- d'ateliers permanents qui répondent à des besoins de remédiation dans toutes les disciplines ;
- d'ateliers de dépassement, de recherche et de développement personnel ;
- d'ateliers de tutorat, de méthodes de travail et de suivi de proximité pour soutenir les élèves de manière individualisée. L'accent étant mis sur la relation pédagogique, en favorisant un diagnostic précis des difficultés et une aide mieux adaptée ;
- d'ateliers créatifs, sportifs, artistiques, culturels, et de mieux-être;
- d'ateliers de connaissance de soi, de gestion du stress et des émotions en vue de prendre en considération les facteurs émotionnels liés aux apprentissages et à favoriser la motivation.

3. Résultats

Dans cette partie de l'article, nous explicitons trois types de résultats :

- les projets de modification des rythmes scolaires des écoles impliquées dans la recherche ;
- les facteurs favorables et défavorables à l'innovation rencontrés dans les établissements ;
- les outils d'analyse d'une démarche de projet d'aménagement du temps scolaire créés à destination des directions d'établissements et des équipes en projet.

3.1. Les projets de modification des rythmes scolaires des écoles impliquées

Tous volontaires, les établissements qui se sont inscrits dans cette recherche ont rejoint le projet à des moments différents. Certains ont ainsi été accompagnés durant trois années, d'autres sont entrés dans le projet plus tardivement et n'ont bénéficié que de quelques mois d'accompagnement. Ils sont donc chacun à des étapes différentes d'implantation de leur projet d'innovation.

Chaque école a choisi sa porte d'entrée, en fonction de son histoire, de sa culture, des problèmes qu'elle avait à résoudre.

Suite à l'expérience positive de modification du temps scolaire dans l'établissement 1, **l'établissement 2** a choisi d'aborder le changement des rythmes scolaires en s'appuyant de façon explicite sur un développement des compétences relationnelles des enseignants. Pour soutenir les modifications d'organisation proposées aux élèves, il a misé sur la formation continue des enseignants. En développant la professionnalité de ceux-ci (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), il leur a ouvert de nouveaux espaces de travail, permettant ainsi aux élèves de bénéficier d'activités renouvelées et plus adaptées à leurs spécificités, comme par exemple les ateliers de tutorat et de remédiation mis en place pour pallier les nombreuses difficultés scolaires auxquelles les élèves étaient confrontés. Ces ateliers de remédiation et de tutorat ont été organisés durant les temps d'étude et de midi, dans l'attente pour l'avenir, de mettre en place ce dispositif dans de meilleurs créneaux horaires. Les enseignants ont, quant à eux, cumulé en une seule année scolaire le quota de temps de formation continue dont ils pouvaient bénéficier sur un laps de temps plus long. Ceci afin d'assurer une cohérence et un suivi dans l'acquisition de nouvelles compétences et de leurs expérimentations sur le terrain.

Sur le modèle de l'établissement 1, **l'établissement 3** a modifié sa grille horaire en réduisant la durée des périodes horaires, les faisant passer de 50 minutes à 45 minutes, avec pour objectif de libérer du temps pour organiser « des moments autres » que le cours traditionnel. Des ateliers de remédiation ont été proposés dans le but de soutenir l'accrochage scolaire. Des ateliers créatifs, sportifs, artistiques, culturels, et de développement personnel des élèves ont permis de valoriser des compétences généralement peu mises en évidence à l'école. Ce projet permettait 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. Des effets positifs ont été notés en termes de diminution de l'absentéisme des élèves dans le cadre des ateliers créatifs et même au niveau des temps de remédiation.

Enfin les trois derniers établissements ont opté pour une adaptation des rythmes scolaires au niveau du 1er degré différencié. Les objectifs poursuivis visaient également la mise en place de dispositifs d'accrochage scolaire afin de favoriser la réussite du plus grand nombre. Ces écoles ont aussi organisé des ateliers de remédiation, de tutorat, de développement personnel, des ateliers créatifs, sportifs, culturels et artistiques en organisant leur grille horaire avec plus de souplesse.

Chaque projet peut être donc présenté de façon autonome, mais au-delà de l'expérience de chacun des établissements, s'est constitué un réseau d'échange inter-établissements qui constitue un lieu de partage des pratiques et des stratégies mises en place pour soutenir la modification du temps. À plus long terme, il peut favoriser l'autonomisation des écoles en projet.

D'emblée, différents constats s'imposent :

- l'innovation prend des formes différentes en fonction des contextes et des logiques d'établissements, allant d'aménagements légers du temps scolaire à des modifications plus profondes :
 - les changements peuvent impliquer des reconsidérations complètes des structures horaires de l'établissement (adoption des périodes de 45 minutes) et la création d'activités non scolaires durant le temps libéré, soit des

- aménagements du temps dédiés au tutorat et à la remédiation dans toutes les disciplines,
- les changements peuvent concerner tout l'établissement pour des écoles de taille réduite (de moins de 700 élèves), soit uniquement le premier degré (notamment pour les écoles dont le nombre total d'élèves dépasse les 700),
 - il peut aussi s'agir de changement dans le cadre d'activités de remédiation déjà inscrites dans la culture de l'école, mais qui s'y développent différemment. Les temps de remédiation sont plus nombreux et considérés comme prioritaires dans le projet d'école. Ils sont proposés pour toutes les disciplines et accompagnés de temps de tutorat et de suivi individualisé des élèves ;
- l'offre d'enseignement de l'établissement formate en partie le changement, à sa propre mesure, en termes d'espace et d'action. Ainsi, pour des établissements qui proposent une offre d'enseignement très diversifiée, le changement est davantage conséquent que pour les établissements ayant une offre d'enseignement plus restreinte ;
 - si l'innovation des nouveaux rythmes scolaires a des effets sur l'accrochage, elle permet aussi d'aménager au niveau de l'équipe éducative des espaces de concertation (lieu de parole et d'échange qui facilite les relations entre les différents acteurs) qui modifie le vécu des enseignants dans l'établissement, et par là le métier d'enseignant ;
 - les activités en ateliers, hors champ scolaire, modifient le métier d'élèves en valorisant les acquis informels du jeune ;
 - l'accompagnement constitue un important soutien à l'innovation. Il constitue une occasion pour les enseignants et la direction d'arrêter l'action pour prendre du temps, pour se rencontrer, pour analyser le processus en cours et échapper ainsi à l'urgence de l'action.

3.2. Les facteurs favorables et défavorables à l'innovation

Nous avons analysé le développement des projets dans les cinq établissements partenaires à partir de la grille de Gather Thurler⁵.

Dimensions de la culture et du fonctionnement 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>Le postulat que le temps n'est pas figé, mais malléable, aménageable.</p> <p>L'engagement personnel en termes de temps est volontaire et fonction des disponibilités de chacun.</p> <p>Une offre d'enseignement diversifiée. (Cas des écoles techniques et</p>	<p>Les « options » proposées par l'établissement d'enseignement</p>

⁵ M. Gather Thurler, *Op. cit.*

	<p>professionnelles).</p> <p>La mise en place d'un espace permanent de (re)négociation / (re)discussion du projet.</p> <p>Le balisage des étapes de développement du projet.</p>	<p>conditionnent le changement et le limitent.</p> <p>Peu d'actions de régulation au niveau des phases de construction du projet.</p>
Relations professionnelles	<p>L'aptitude de la direction à fédérer son équipe autour du projet.</p> <p>Un fonctionnement en équipe reflétant un choix des acteurs.</p> <p>Des acteurs engagés (profs, élèves, éducateurs, directeurs) et porteurs du changement. Une adhésion du plus grand nombre.</p> <p>Les enseignants sont solidaires (absence de clivage entre les degrés ou en fonction des matières enseignées).</p>	<p>Des difficultés à communiquer et à faire circuler l'information.</p>
Culture et identité collective	<p>Un consensus et une cohésion forte au sein de l'équipe autour du projet.</p> <p>Des stratégies de la reconnaissance du travail effectué.</p> <p>Une pratique de la réflexivité par rapport à sa pratique.</p> <p>Des écoles qui ont une identité organisationnelle forte et qui se définissent en référence au projet.</p>	<p>Peu de débats sur les options à prendre.</p> <p>Peu de réflexivité (fonctionnement par habitude) dans le cadre des actions menées.</p>
Capacité de se projeter dans l'avenir	<p>Des acteurs favorables au changement.</p> <p>Un questionnement induit par une pratique réflexive.</p>	<p>Résistance au changement d'une partie trop importante de l'équipe.</p>
Leadership et modes d'exercice du pouvoir	<p>Un consensus et une cohésion au sein de l'équipe autour du projet.</p> <p>Une gestion participative, une prise de décision collective.</p>	<p>Un projet émanant de la direction sans négociation avec l'équipe éducative.</p>
L'établissement comme organisation apprenante	<p>La formation continue des enseignants choisie répondant aux problèmes spécifiques identifiés dans la phase de négociation.</p> <p>Pas d'obligation de résultats sur le plan certificatif.</p>	<p>Une culture de la formation continuée peu développée.</p>

<p>Rapport des enseignants par rapport au changement</p>	<p>Le changement souhaité répondant à un problème identifié et perçu comme un facilitateur au niveau des pratiques.</p> <p>Le changement considéré comme un levier de développement de l'identité professionnelle de l'enseignant.</p>	
---	--	--

Ce tableau met en évidence un certain nombre d'éléments transversaux favorables au changement et identifiés à partir des expériences menées dans les écoles qui ont modifié l'organisation du temps.

Ces facteurs favorables à la dynamique de changement sont :

- la création d'une équipe porteuse du projet (ressources humaines) ;
- l'organisation de temps de concertation et de coordination du projet, l'évaluation régulière, la réorientation, la réorganisation du projet en cas de nécessité (ressources organisationnelles) ;
- la prise de connaissance du projet par l'ensemble des acteurs de l'école, la négociation sur les modalités de mise en route du projet, une information de l'ensemble de l'équipe éducative (communication) ;
- l'école considérée « comme une organisation apprenante » favorisant chez les enseignants une culture de formation continue et d'analyse de pratiques ;
- le développement de la formation des enseignants dans des registres autres que les compétences disciplinaires, à savoir : la gestion du stress, la gestion des personnalités, le travail sur la motivation, les compétences relationnelles et émotionnelles (formation continue des enseignants) ;
- l'importance du balisage des étapes du projet : l'analyse du contexte, la conception du projet, le développement, l'évaluation et la régulation de celui-ci à différents moments clés du processus ;
- la rencontre avec les équipes porteuses d'autres « écoles pilotes », et la prise de connaissance des projets développés par l'équipe de direction (liens avec d'autres établissements en projet).

3.2.1. Les outils d'analyse d'une démarche de projet d'aménagement du temps scolaire

L'accompagnement visait notamment à permettre aux porteurs de projet de se réapproprier autrement leur espace de travail quotidien, à partir d'une analyse des situations rencontrées. Nous avons formalisé les outils utilisés durant celui-ci afin de les rendre disponibles à toute équipe qui souhaiterait s'engager dans une démarche de changement des rythmes scolaires. Ces outils sont destinés à des directions, des équipes en projet, des conseillers pédagogiques qui accompagneraient des projets d'aménagement du temps scolaire. Ils questionnent des éléments clés d'une démarche de projet. Ils visent à établir le diagnostic de son établissement afin d'ancrer son projet dans l'existant.

Ainsi, les outils proposés pourraient :

- amener les équipes à poser un diagnostic organisationnel sur la réalité scolaire de leur école et à réfléchir à des dispositifs alternatifs d'organisation du temps à l'école ;
- aider à préciser dans le cadre d'un processus de changement, les objectifs poursuivis, le type de projet à développer, ainsi que des critères d'évaluation.

Nous avons conçu les outils comme des grilles de lecture susceptibles de soutenir une démarche réflexive des équipes en projet. Partant du présupposé qu'une meilleure connaissance de l'établissement par ses acteurs constituait un des fondements de la démarche de projet, nous proposons une grille de questionnement de la culture, du climat et des logiques de fonctionnement de l'établissement scolaire.

Ensuite, nous balisons la démarche de projet en proposant des outils de questionnement des éléments intervenant dans la définition du projet, de son développement et de sa régulation.

Ces outils ont été expérimentés lors de notre accompagnement des équipes et ensuite formalisés de façon à les rendre accessibles à d'autres.

Conclusion

Au départ d'objectifs communs, à savoir lutter contre l'échec scolaire et favoriser l'accrochage, le projet des « Nouveaux Rythmes Scolaires » a pris des formes différentes liées aux particularités de chacun des établissements : un même esprit mais des concrétisations différentes en fonction des réalités de l'école.

Ce projet de modification du temps interroge notamment deux dimensions du fonctionnement scolaire, à savoir : l'image du métier d'enseignant et de l'élève, et le développement d'une dynamique de changement.

L'image du métier d'enseignant et de l'élève :

La prise en charge d'ateliers de tutorat, d'ateliers créatifs, d'ateliers de méthode de travail et de soutien individualisé a placé les enseignants dans des situations qui sortent du cadre habituel des actes professionnels attendus. Face à ces « nouveaux rôles » découverts et proposés, les demandes des enseignants ont été nombreuses : demandes d'outils d'animation spécifiques, demande de suivi individuel dans le cadre des formations à la remédiation, demande de temps de formation continue, demande de moments de concertation et d'espaces de négociation entre collègues. Ces demandes traduisaient les questionnements de professionnels confrontés à de nouvelles situations de travail et soucieux de les investir au mieux.

Les changements liés à la modification du temps scolaire ont aussi amené les enseignants à s'interroger sur le sens de la réussite et de l'échec et, dès lors, de questionner leur métier et, plus précisément, leur identité professionnelle. Sous l'impulsion de l'accompagnement, des démarches de formalisation des pratiques se sont développées.

Le travail développé en ateliers de tutorat et en ateliers créatifs a permis aux enseignants d'adopter davantage une posture d'accompagnateur que dans le cadre des cours traditionnels. Les méthodes de travail utilisées ainsi que les activités proposées ont changé les rapports entre l'adulte et les élèves, l'enseignant devenant davantage une personne-ressource. Parallèlement, les différents ateliers proposés ont renvoyé aux élèves une autre image de l'école et des attentes de celle-ci à leur égard, valorisant des compétences autres, utiles pour la vie, telles que la collaboration, la curiosité, la prise de parole, l'autonomie, la créativité, l'expression, la prise de décision, l'esprit d'initiative, la persévérance, l'ouverture au monde, la découverte et la connaissance de soi. Le métier d'élève s'est vu lui aussi « enrichi ».

La mise en place d'une dynamique de changement :

Le projet des « Nouveaux Rythmes Scolaires » s'est développé dans des établissements qui constituaient des espaces propices au développement de la nouveauté favorisé par une ouverture sur le monde extérieur (nombreux projets citoyens, sorties scolaires, mixité sociale), une culture scolaire participative (débat, souci d'un fonctionnement démocratique et existence de structures participatives), des enseignants engagés et soucieux de placer les élèves au centre de leurs préoccupations.

Au-delà des changements mis en place spécifiquement dans le cadre du projet et liés à la modification du temps scolaire, les établissements ont développé une dynamique de changement, de collaboration, d'échange et d'analyse de pratiques. Ceci a participé à une amélioration du climat de vie au sein des écoles, a contribué à se recentrer sur l'élève en tant que personne, a permis de reconnaître et de valoriser les enseignants dans leurs compétences diverses, qu'elles soient disciplinaires, scolaires ou extrascolaires.

Les changements organisationnels ont enfin constitué l'occasion de modifications qui ont réussi à recentrer l'école sur les apprentissages.

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.

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.

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

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

Peraya, D., Jaccaz, B., Masiello, I., Armitage, S. & Yip, H. (2004). *Analysing, Sustaining, and Piloting Innovation: A "ASPI" model. A research based conference on networked learning in higher education and lifelong learning*. Consulté le 9 septembre 2010 à l'adresse <http://www.networkedlearningconference.org.uk/past/nlc2004/proceedings/contents.htm>.

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)

Rapport final (2009-2011) : « *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).