



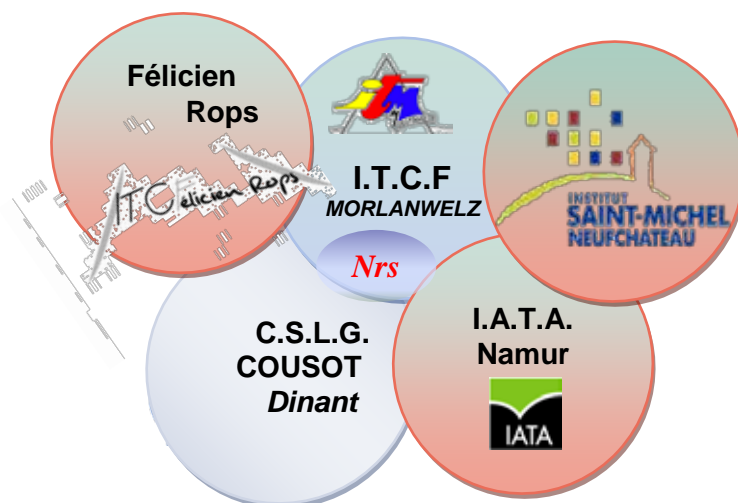
Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix
Département Education et Technologie
61, rue de Bruxelles
5000 Namur

PROJET NRS

(Nouveaux Rythmes Scolaires)

RAPPORT INTERMÉDIAIRE ÉTAT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX ANNÉE 2010-2011 (NOVEMBRE À MAI)

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



Membres du Département Education & Technologie

Charlier Evelyne (Direction du Projet)

Desart Luc (Chercheur)

Dorbolo Fabienne (Chercheuse)

Piedboeuf Régis (Chercheur)

Table des matières

Introduction	4
1 Etat des lieux des écoles en projet	5
1.1 Les établissements initialement engagés	7
1.1.1 CSLG – Cousot	7
1.1.2 ITM - Institut Technique de la Communauté française de Morlanwelz	9
1.1.3 IATA – Institut des Arts Techniques sciences et Artisanat de Namur.....	10
1.1.4 ITCF - Institut Félicien Rops de Namur.....	11
1.1.5 ISM - Institut Saint-Michel de Neufchâteau	12
1.2 Des établissements en demande	13
1.2.1 Institut Notre-Dame de Anderlecht	13
1.2.2 Institut Sainte-Famille d’Helmet de Schaerbeek.....	13
1.2.3 Institut Notre-Dame de Joie (Sablon).....	14
2 Des écoles en projet	14
2.1 Des écoles en projet : des conceptions de l’innovation en interaction	14
L’innovation en éducation apparaît comme un concept relativement simple désignant nouveauté et changement. Toutefois, lorsque l’on recense les écrits de recherche ou les écrits professionnels sur l’innovation en éducation, sa complexité se révèle.	14
2.2 Des écoles en projet : une formalisation contextualisée.....	17
2.2.1 Validation par les acteurs des constats et des analyses faites en termes de changements scolaires	17
2.2.2 Création d’un guide d’accompagnement de l’innovation à destination des écoles qui souhaitent s’engager vers le changement.....	17
2.2.3 Mise en perspective de l’innovation par une démarche de recherche.....	19
2.2.4 Travail d’accompagnement des acteurs de terrain	19
2.3 Des écoles en projet : vers un recueil d’informations	20
2.3.1 Au niveau de l’école et de son projet	20
2.3.2 Au niveau de la direction	21
2.3.3 Au niveau des enseignants	21
2.4 Des écoles en projet : des constats qui incitent au changement	22
2.5 Des écoles en projet : des pistes de réflexion	25
3 Perspectives pour 2010-2011 et conclusion	26
3.1 Observations	26
3.1.1 Première observation.....	26
3.1.2 Deuxième observation.....	26
3.1.3 Troisième observation	26
3.1.4 Quatrième observation	26
3.1.5 Cinquième observation.....	27
3.2 Questionnement	27
3.2.1 Au niveau de l’accompagnement	27
3.2.2 Au niveau des établissements scolaires.....	27

4. Bibliographie	28
5. Annexe(s)	29
Annexe 1 : données administratives.....	29
Promoteur du projet - Service	29
Responsable.....	29
Chercheurs.....	29
Adresse postale.....	29
N° de téléphone	29
Adresse E Mail.....	29
N° de compte.....	29
Annexe 2 : CSLG – Cousot (contextes organisationnel et structurel)	30
Annexe 3 : ITM - Institut Technique de la Communauté française de Morlanwelz (contextes organisationnel et structurel)	31
Annexe 4 : IATA – Institut des Arts Techniques sciences et Artisanat de Namur (contextes organisationnel et structurel).....	32
Annexe 5 : ITCF - Institut Félicien Rops de Namur (contextes organisationnel et structurel)	33
Annexe 6 : ISM - Institut Saint-Michel de Neufchâteau (contextes organisationnel et structurel)	34

Introduction

Les préoccupations à l'égard du temps scolaire sont présentes depuis longtemps dans le monde éducatif, qu'il s'agisse de grands moments de réorganisation menés ou d'initiatives d'assouplissement du temps, ou d'aménagement de l'horaire des écoles alternatives dans les années 70. Notons en guise d'exemple l'évolution croissante au Québec ces 30 dernières années de projets novateurs impliquant l'aménagement des rythmes scolaires. A la différence des projets menés dans le cadre des Nouveaux Rythmes Scolaires, ceux-ci s'adressaient à deux types d'élèves, soit les « forts » pour lesquels on mettait en place des programmes de concentration ou d'enrichissement ; soit les élèves en difficulté d'apprentissage qui manifestaient le besoin d'être accompagnés.

Les initiatives menées dans le cadre du projet des Nouveaux rythmes Scolaires s'adressent principalement aux élèves en difficulté d'apprentissage et aux élèves en décrochage scolaire. Les objectifs sont de favoriser la motivation en donnant du sens à leurs apprentissages.

Ces objectifs sont en cohérence avec le décret¹ définissant les missions prioritaires de l'enseignement secondaire, organisant les structures propres à les atteindre et visant 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.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons analysé les projets de changements de rythmes scolaires en nous interrogeant sur les conditions de développement d'une innovation. Le regard porté est volontairement axé sur le processus d'implantation de l'innovation et son accompagnement.

Dans le cadre posé par l'arrêté ministériel² du 19 décembre 2008, le projet de diffusion et de transfert de l'expérience des Nouveaux Rythmes Scolaires mené au collège Pie 10 de 2005 à 2009 a été élargi à de nouveaux établissements scolaires.

La **première année**, trois écoles de l'enseignement secondaire se sont impliquées dans le processus initié par Pie 10, à savoir **l'Institut Technique de la Communauté française de Morlanwelz, l'Institut Cousot de Dinant et l'Institut Notre-Dame de Bertrix**, permettant ainsi le transfert de l'innovation et la création de lieux d'échanges de pratiques entre Pie 10 et les établissements en projet.

La **deuxième année**, trois établissements supplémentaires ont rejoint l'expérience, **l'Institut d'enseignement des arts techniques sciences et artisanats de Namur, l'Institut Saint-Michel de Neufchâteau et l'Institut Félicien Rops à Namur**, l'Institut Notre-Dame de Bertrix a finalement quitté le projet.

A l'heure actuelle (troisième année), 5 écoles participent au projet, 3 nouvelles souhaitent s'engager dans le dispositif de modification du temps scolaire. Le travail s'engage à partir de rencontres avec les établissements déjà en projet, et dans le cadre d'une réflexion sur les adaptations spécifiques de l'innovation aux réalités de chacune des nouvelles écoles.

¹ Communauté française - Décret mission (D. 24-07-1997 M.B. 23-09-1997)

² Arrêté du gouvernement de la Communauté Française du 19 décembre 2008 (Article 3) sur le projet de diffusion et le transfert de l'expérience des « Nouveaux Rythmes Scolaire (Pie10) ».

1 Etat des lieux des écoles en projet

Comme signalé, le projet des « nouveaux rythmes scolaires » est développé depuis 2008 dans cinq établissements qui s'inscrivent dans une démarche d'innovation.

Pour rappel, un projet pilote portant sur une modification du temps scolaire a été initié au Collège Pie 10 de Châtelineau en 2005, soutenu par la Communauté française et accompagné par le Département Education et Technologie (DET) des Facultés de Namur. Ce projet visait à dégager du temps dans un objectif d'accrochage et de lutte contre l'échec.

Depuis trois ans, l'accompagnement de cinq établissements en projet est supporté par un travail de recherche sur les processus et le transfert de l'innovation par une équipe de chercheurs du DET.

Chacun des établissements est entré dans le projet par une porte spécifique, en fonction de ses « réalités de terrain ».

- L'Institut de la Communauté Libre G.Cousot à Dinant 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 permettre aux enseignants d'affiner leur expérience de gestion des classes et de chaque élève en particulier, tout en améliorant leur qualité de vie personnelle à l'école.

Le but de ces temps de formation continue 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'Institut technique de la Communauté française de Morlanwelz (ITM) a modifié sa grille horaire (passage de 50' de cours à 45') avec pour objectif de libérer du temps pour 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. C'est aussi la chance 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 de l'atmosphère dans l'école.
- Des écoles comme l'Institut des Arts et Techniques Sciences et Artisanat (IATA Namur), et l'Institut de la Communauté française Félicien Rops de Namur dont la population scolaire dépasse les 1000 élèves ont rejoint le projet. Dans un premier temps, ils ont opté pour le changement dans un seul degré, le 1^{er} degré différencié, au vu des difficultés à modifier d'emblée toute la structure scolaire. Le fait que les difficultés majeures rencontrées par les élèves et l'équipe enseignante touchent le 1^{er} degré tout particulièrement explique également ce choix, 1^{er} degré différencié dans lequel bon nombre de difficultés ne trouvent pas de solutions dans les tentatives traditionnelles de résolution des difficultés. Par la suite, une autre école a rejoint le projet.

L'Institut Saint-Michel de Neufchâteau lui aussi a orienté sa stratégie de mise en place du changement vers la réorganisation de son 1^{er} degré différencié.

- A ce jour, trois nouvelles écoles de Bruxelles 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, l'Institut Notre-Dame de Anderlecht souhaite débiter 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.

Les objectifs finaux pour les écoles en projet sont d'améliorer la qualité de vie pour tous à l'école, d'offrir un enseignement porteur de sens et motivant pour les élèves, et d'oser bousculer le fonctionnement de l'école pour lui offrir régulièrement de « belles chances de se renouveler ». Tous les acteurs du projet sont conscients que l'école se doit de répondre aux questions multiples et nouvelles qui la traversent, tout en restant fidèle à ses missions et à ses finalités.

Ce rapport intermédiaire présente l'état d'avancement des travaux, et notre analyse des ressources et des freins rencontrés sur le terrain.

Dans le cadre de notre travail d'accompagnement des établissements scolaires (décrit dans le point 2 du rapport), nous sommes en position de rencontrer les différents acteurs de l'école afin de mieux connaître « de l'intérieur » les réalités scolaires, les richesses, les ressources dont ils disposent mais aussi les difficultés auxquelles ils sont confrontés.

Cet accompagnement sur le terrain nous permet d'être les témoins du vécu et de l'évolution des perceptions et des comportements des équipes éducatives face au changement. C'est aussi l'occasion de porter un regard « d'ami critique » sur les projets d'innovation.

La réalité scolaire spécifique à chaque établissement en projet, ainsi que les différentes formes d'innovation qu'ils construisent depuis deux ou trois ans offrent des indicateurs de changement. Ceux-ci peuvent constituer des pistes de réflexion et de travail pour d'autres écoles, mais aussi pour l'ensemble du monde de l'éducation.

Des aspects intéressants sont également à relever du côté des écoles qui s'investissent dans le changement pour finalement abandonner le projet, ou qui s'attardent dans la concrétisation des projets qu'ils souhaitent mettre en place.

Les éléments déclencheurs du vif intérêt que de nouvelles écoles manifestent à intégrer le processus d'innovation sont aussi à prendre en considération.

Les innovations possibles en termes d'organisation du temps scolaire, de développement de temps « autres », de modification de la grille horaire, et de propositions de formations innovantes pour les enseignants sont des indicateurs concrets du processus de changement qui s'opère au sein des écoles.

Dans une perspective de recherche, les écoles sont les lieux où le recueil d'information dépasse le champ strict du projet des « nouveaux rythmes scolaires » et balaie plus largement les dynamiques, les interrogations, les changements qui

jalonnent la vie des établissements au quotidien, et de développement de projets d'innovation au sens large.

Dans la description des activités qui suit, l'implication des écoles dans le projet des « nouveaux rythmes scolaires » et les actions successives menées dans chaque établissement sur ces trois années de travail sur l'innovation sont mises en évidence.

Accompagnement (années 1)	Accompagnement (années 2 & 3)	CSLG – Cousot Dinant	- Début du projet : mars 2009
		ITM – Morlanwelz	- Début du projet : mars 2009
		IATA – Namur	- Début du projet : février 2010
		Félicien Rops – Namur	- Début du projet : février 2010
		ISM – Neufchâteau	- Début du projet : février 2010
		IND – Anderlecht	- Etablissements en demande
		ISF de Schaerbeek	
		IND - Sablon	

1.1 Les établissements initialement engagés

1.1.1 CSLG – Cousot

1.1.1.1 Contextes organisationnel et structurel (Tableau annexe 2)

Près de 600 élèves fréquentent l'Institut Cousot. 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, relayé par la conseillère en régularité et le conseiller en éducation, l'équipe de surveillants et une soixantaine d'enseignants en formation.

Des formateurs extérieurs accompagnent l'équipe en place : fondation M, accompagnateurs DET.

1.1.1.2 Activité en 2010-2011

En 2009, l'école a intégré le 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 solution pour soutenir les enseignants dans la gestion des classes du point de vue des apprentissages, mais aussi au niveau des relations entre élèves, et entre enseignants et élèves.

Un temps de formation continuée, de six jours, au sein de l'école, a débuté avec les enseignants qui en faisaient la 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 une approche de la motivation et de la démotivation liées aux personnalités.

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 de 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.

Cette année, 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 au 2^{ème} et 3^{ème} degrés (progression d'environ 10%) sont notés. Le 1^{er} degré reste le lieu où les difficultés comportementales et les échecs sont les plus nombreux et les plus compliqués à gérer.

1.1.2 ITM - Institut Technique de la Communauté française de Morlanwelz

1.1.2.1 Contextes organisationnel et structurel (Tableau annexe 3)

L'ITM, institut d'enseignement technique et professionnel 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.

1.1.2.2 Activité pour 2010-2011

L'école organise depuis presque 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 à L'ITM : le P45.

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 P45.

Le bilan dressé par l'équipe éducative, après ces deux années de fonctionnement en atelier, est très positive. Une amélioration très nette du quotidien à l'école est

relevée ; diminution des comportements agressifs au sein de l'établissement, remotivation des professeurs dans leur tâche mais aussi valorisation de leurs compétences autres que professionnelles dans les ateliers créatifs, élèves qui perçoivent l'intérêt de l'enseignement dans sa globalité à partir d'éléments concrets : cours traditionnels, ateliers de remédiation spécifiques et individualisés, ouverture de l'école à leurs compétences et à leurs savoirs informels, amélioration 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.

Cette deuxième année de projet a confirmé la démarche de changement au sein de l'école et interroge les pratiques d'enseignement. Les enseignants moins expérimentés enrichissent leurs pratiques, mais aussi tous les professeurs 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 de mise en route des changements, essentiellement au niveau organisationnel, et les périodes de doute ou de découragement intrinsèquement lié à tout changement, les perspectives 2011-2012 vont vers la poursuite du projet des périodes de 45' et des ateliers créatifs, mais aussi vers des temps de formation à l'analyse de pratiques avec deux groupes d'enseignants (les plus jeunes ainsi que des enseignants chevronnés).

1.1.3 IATA – Institut des Arts Techniques sciences et Artisanat de Namur

1.1.3.1 Contextes organisationnel et structurel (Tableau annexe 4)

L'IATA, « Institut des Arts, Techniques, Sciences et Artisanats », est un établissement d'enseignement secondaire technique et professionnel.

En terme d'expertise, l'institution se veut 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 (français parlé, ...).

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

L'équipe porteuse, qui sont par ailleurs les initiateurs du projet se composent 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 est accompagnée par le DET.

1.1.3.2 Activité pour 2010-2011

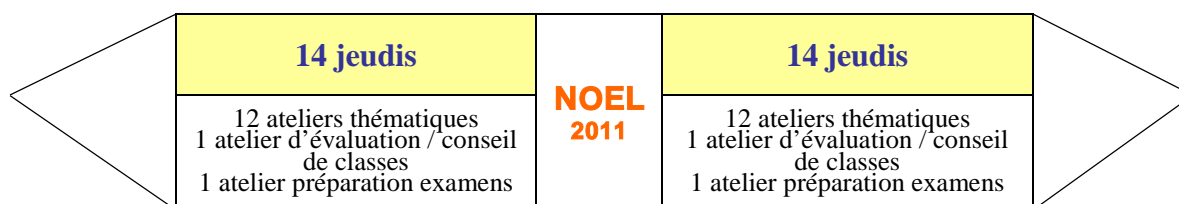
En termes d'activités, l'école développe depuis le mois de septembre des ateliers thématiques essentiellement à destination des élèves de 1^{ère} D. Ce choix s'explique par la nécessité de palier efficacement et rapidement aux problèmes de motivation, de comportement et de décrochage de ces élèves pour 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, par rapport aux objectifs poursuivis, 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 :



Les perspectives pour l'année prochaine 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.

1.1.4 ITCF - Institut Félicien Rops de Namur

1.1.4.1 Contextes organisationnel et structurel (Tableau annexe 5)

L'Institut Félicien Rops est un établissement d'enseignement secondaire technique et professionnel.

Fidèle à son projet pédagogique, l'institut est soucieux, dans sa pratique de parrainage spécialement et dans sa culture participative plus largement, de favoriser l'autonomie de ses apprenants, 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 Félicien Rops 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).

1.1.4.2 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, des actions possibles, des implications pratiques, de l'organisation (temps et lieux), de la mise en évidence des ressources nécessaires, de la constitution d'une équipe porteuse.

La création d'un réseau d'échange entre les écoles concernées par le projet des nouveaux rythmes scolaires a été proposée par le DET.

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 travaillée 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.

1.1.5 ISM - Institut Saint-Michel de Neufchâteau

1.1.5.1 Contextes organisationnel et structurel (Tableau annexe 6)

Saint-Michel de Neufchâteau, est 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 (ancienne équipe 2^{ème} Professionnelle)

A l'heure actuelle, l'équipe porteuse est accompagnée par deux chercheurs du DET. La proposition d'intervenants extérieurs dans le cadre des multiples activités qui seront menées dans le courant de l'année est envisagée.

1.1.5.2 Activité pour 2010-2011

Fin de l'année scolaire 2010, une première rencontre est organisée à l'institut Saint-Michel de Neufchâteau. 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,
- voir comment développer le projet en adéquation avec la culture spécifique de l'établissement dont l'offre d'enseignement est principalement orientée vers l'enseignement général car le transfert de l'expérience des nouveaux rythmes

scolaires, jusque là, ne s'est opéré que dans des établissements d'enseignement technique et professionnel, à savoir Cousot et Morlanwelz.

En accord avec les directions respectives, il est convenu de mettre en lien la direction de l'ISM de Neufchâteau et les écoles engagées. A ce stade, la demande de la direction est de procéder à l'évaluation du degré de faisabilité du projet quant à sa mise en place au sein de l'établissement, évaluation en termes de ressources et de freins, de formulation d'objectifs prioritaires d'actions à mener. Une proposition de mise en route du projet dès septembre 2011, conditionnée par l'aval du pouvoir organisateur et l'adhésion de l'ensemble des membres du personnel éducatif est dès lors envisagée.

Dernièrement, la direction a formulé le souhait de visiter des écoles engagées dans le projet afin de réfléchir aux modalités d'installation du processus dans son école et pouvoir dans un même temps accéder aux outils mis à disposition par les écoles de Cousot et Morlanwelz. Suite à un entretien avec la direction en janvier, il est finalement convenu d'une rencontre avec les équipes porteuses de l'ITM de Morlanwelz et de l'IATA de Namur dans le courant du mois de mai.

1.2 Des établissements en demande

1.2.1 Institut Notre-Dame de Anderlecht

Cet établissement scolaire accueille une population scolaire de 120 élèves, dont une majorité d'origine étrangère, dans le cadre d'un enseignement technique et professionnel. Une équipe enseignante d'une vingtaine de personnes assure l'encadrement pédagogique et éducatif. La diversité culturelle (30 nationalités) et le fait que seuls des garçons fréquentent l'établissement scolaire font les spécificités de cette école d'un quartier « difficile » de Bruxelles.

Suite à des constats d'échec scolaire, de violence, de décrochage, la nouvelle direction et une équipe porteuse d'enseignants ont réfléchi à un changement dans l'organisation du temps scolaire.

Après un temps d'information, de rencontre avec les équipes porteuses des projets P45', de visites des écoles qui innovent et de découverte des ateliers organisés à Pie 10 et à l'ITM, l'équipe d'enseignants a travaillé lors d'une journée pédagogique à la mise place de temps organisé pour le changement. Suite à l'accord de leur pouvoir organisateur et un vote favorable à 95% des membres du corps professoral quant à la mise en place d'ateliers créatifs et des périodes de cours de 90'. L'école débutera en septembre 2011 le projet P45.

1.2.2 Institut Sainte-Famille d'Helmet de Schaerbeek

Cette école de Bruxelles se caractérise par sa mixité sociale et culturelle (30 nationalités s'y côtoient), et par des demandes récurrentes des enseignants à réfléchir à des pistes d'action concrètes pour répondre au mieux aux problèmes de discipline et de motivation chez les élèves.

Pour travailler de façon efficace avec les 525 élèves que compte l'établissement scolaire, les 70 enseignants souhaitent s'investir dans des temps consacrés à la concertation, à l'échange sur les réalités de vie scolaire ainsi qu'à retravailler les méthodes de travail à développer avec les élèves.

Ils voudraient travailler à recréer des lieux de vie porteurs de sens et d'apprentissage dans les classes, ainsi qu'à valoriser toutes les compétences informelles des élèves, nécessaires dans la vie.

L'idée d'organiser des temps spécifiques en dehors du temps scolaire séduit particulièrement dans la mesure où la culture d'école s'oriente vers l'ouverture à la citoyenneté, à l'innovation et à la « prise de risque » afin de se renouveler et d'améliorer la dynamique de l'établissement scolaire en général.

1.2.3 Institut Notre-Dame de Joie (Sablon)

Pour cette école de l'enseignement spécialisé qui compte 227 élèves-filles et 70 professeurs, l'objectif premier de la demande d'accompagnement au niveau de la modification des rythmes scolaires se situe dans le soutien à la gestion « de la pression » au sein de l'école.

Les comportements « difficiles » de nombreuses élèves participent à la détérioration d'un climat serein propice aux apprentissages et aux découvertes.

Le projet des ateliers créatifs pourrait soutenir les dispositifs déjà mis en place au niveau du soutien aux cours proprement dit ; et créer des espaces de temps conviviaux, innovants et valorisants pour ces élèves bousculées par des parcours de vie complexes et des problèmes d'apprentissage particuliers qui les ont souvent éloignées du sens que la vie à l'école peut prendre.

2 Des écoles en projet

2.1 Des écoles en projet : des conceptions de l'innovation en interaction

L'innovation en éducation apparaît comme un concept relativement simple désignant nouveauté et changement. Toutefois, lorsque l'on recense les écrits de recherche ou les écrits professionnels sur l'innovation en éducation, sa complexité se révèle.

De façon à soumettre à la réflexion les aspects les plus saillants des expériences de terrain que nous accompagnons, nous présentons dans les paragraphes qui suivent quelques éléments que nous avons relevés dans la littérature à ce sujet. Nous les avons volontairement isolés afin d'amener à une perception fine des enjeux et des implications des actions menées depuis 3 années dans le contexte des nouveaux rythmes scolaires au sein des écoles tout d'abord, mais également sur le plan de l'accompagnement du projet.

Selon les écrits recensés, les éléments suivants sont pertinents en termes d'innovation en éducation, dans le cadre du projet relatif aux nouveaux rythmes scolaires :

- Les principales définitions de l'innovation en éducation s'inspirent de la définition d'Huberman (1973), pour qui « une **innovation** est une opération dont l'objectif est de **faire installer, accepter et utiliser un changement** donné ».

Les écoles en projet s'inscrivent dans cette optique de travail sur le changement. Pour tous les établissements des modifications dans le décours habituels de la vie scolaire s'organisent.

- Cros (2001) mentionne que **l'innovation** résulte d'une intention et met en œuvre une ou des **actions** visant à **changer** ou **modifier quelque chose** (un état, une situation, une pratique, des méthodes, un fonctionnement), à partir d'un diagnostic d'insuffisance, d'inadaptation ou d'insatisfaction par rapport aux objectifs à atteindre, aux résultats, aux relations de travail.

Les écoles en projet vivent en effet des insatisfactions liées aux échecs scolaires nombreux, au manque d'intérêt des élèves pour les apprentissages, aux comportements d'indiscipline, d'incivilité et d'agressivité qui perturbent le bien-être dans les classes.

- **L'innovation** c'est aussi autre chose qu'une simple résolution de problème, elle **contient** en elle-même des **germes de créativité** et **d'originalité**³. (Cros, 2007)

Les projets des écoles se construisent selon une dynamique, une évolution constante (remise en question, ajustements, réajustements...). La créativité et l'ouverture à différents possibles sont les maîtres mots du processus d'innovation au quotidien dans les écoles engagées dans le processus des nouveaux rythmes scolaires.

- **L'innovation** est aussi de l'ordre de la créativité, de l'inventivité, de l'initiative par le **renouvellement des méthodes, de l'organisation** ou **des contenus** (Cros, 2007).

La caractéristique commune de toutes les écoles en projet est le fait « de faire autrement » afin d'améliorer ce qui existe sans renier les fondements de leur enseignement, de leur culture et de leur identité.

- Lorsque les écoles impulsent et organisent **l'innovation en éducation**, il faut tenir compte du fait que leur **but premier** est la **réussite de l'élève** et que cette réussite doit **toucher tous les aspects du développement de la personne**. (Cros, 2007)

Le constat fait par toutes les écoles en projet est que la dimension scolaire ne peut être travaillée sans prendre en compte l'élève comme être humain « complet et complexe », qui vit des situations « diverses et compliquées » à l'intérieur et à l'extérieur des murs de l'école, dans une société qui l'interpelle au quotidien car en perpétuel mouvement et questionnement.

- Par des actions volontaires, intentionnelles et délibérées, **l'innovation** vise à **induire un changement positif**, une **amélioration**. Elle veut le bien, le meilleur pour l'élève (Cros, 2009).

Pour ce faire, les différents acteurs de l'école sont ouverts au changement, notamment au changement de comportements et d'attitudes (ils développent de nouvelles approches de pensée, ils s'interrogent sur leurs pratiques et sur leurs us et habitudes ainsi que sur la nécessité de recourir à un comportement plus réflexif dans le cadre de leur enseignement). Toutes ces dimensions professionnelles se retrouvent en tout ou en partie dans la culture des écoles en projet et tendent à se vivre au quotidien.

³ « Introduction », in *L'agir innovant*, De Boeck Université, 2007, p. 7-14.

- **L'innovation** est une **nouveauté dans un contexte particulier, une nouveauté** qui est **relative au contexte** : parfois, c'est une **recombinaison de choses anciennes**, parfois c'est l'**introduction de choses qui existent** mais en dehors de l'école, parfois c'est la **combinaison et la reconstruction d'éléments internes et externes** à l'école qui crée la nouveauté. (Schon, 1967)

Les écoles ont chacune revisité différents possibles en termes d'amélioration de la vie scolaire, soit des expériences menées dans d'autres établissements scolaires, soit des expériences vécues dans leur propre école à des moments particuliers (journées de formation, pédagogique, d'étude..), soit une ouverture à des pistes de travail ou de réflexion proposées par des organismes extérieurs (formations continuées spécifiques proposées en fonction des difficultés rencontrées).

- **L'innovation** est une **idée, une pratique, un objet** perçu comme **nouveau** par les membres d'un système (Rogers et Shoemaker, 1971). **Ce qui est nouveau dans l'innovation**, ce n'est donc pas l'objet en question, son contenu, mais essentiellement son introduction dans un milieu donné, **c'est** en quelque sorte **l'assimilation d'objets transférés, importés, empruntés à d'autres lieux** (Cros, 2001 et Adamczewski, 1996).

En effet, toutes les écoles en projet puisent leur inspiration dans les changements mis en place dans d'autres établissements scolaires, pour ensuite les décliner et leur donner des tonalités spécifiques en fonction de leur propre réalité scolaire. L'innovation consiste par conséquent, à adapter puis à faire adopter des réalités inventées, découvertes ou créées antérieurement.

- Pour que **l'innovation** soit **durable**, il ne doit pas s'agir d'une action isolée, éphémère ou localisée mais **il faut qu'elle s'affirme comme un processus durable** (transférabilité et durabilité du processus) (CSÉ, 1995). C'est par le transfert, que l'innovation est traduite, est adaptée pour devenir recevable et applicable ailleurs et sa promotion et sa diffusion assurée (Cros, 2002).

Le travail d'accompagnement et de recherche du DET s'inscrit dans cette conception de la création d'une mise en relation et en réseau des différentes écoles qui développent des projets ou souhaitent en créer. La spécificité de notre accompagnement est de veiller à ce que chaque école adapte le projet des nouveaux rythmes scolaires en fonction de ses réalités, de ses besoins et de ses objectifs spécifiques. Il s'agit aussi de permettre aux acteurs de l'innovation de mesurer que le processus même de changement à autant, voire plus d'intérêt que les résultats mesurables ou quantifiables qu'il produit en termes de lutte contre l'échec scolaire et de décrochage, ou de diminution des comportements d'indiscipline.

- La **capacité à innover** suppose la **maîtrise des situations acquises avec ses savoirs savants et ses savoirs d'expérience**, mais suppose aussi un état d'esprit créatif et imaginatif, c'est-à-dire le sens de l'initiative, une réflexion sur la pratique éclairée par l'expérience des autres professionnels et par la référence aux théories disponibles (Cros, 2002 et CSÉ, 5).

C'est cet état d'esprit commun et cette dynamique positive qui constituent le ciment et le point de jonction des écoles en projet.

2.2 Des écoles en projet : une formalisation contextualisée

2.2.1 Validation par les acteurs des constats et des analyses faites en termes de changements scolaires

Au travers des actions menées, les effets de l'introduction de « nouveaux rythmes scolaires » commencent à faire jour et sont loin d'être négligeables, des tendances positives se dégagent : augmentation de l'intérêt des élèves pour l'école en général, meilleur investissement dans la tâche par les apprenants, situations d'apprentissages dynamiques et authentiques (qui impliquent les élèves et qui sont proches de leurs centres d'intérêt et de leurs compétences), meilleure gestion du stress de tous les acteurs impliqués (élèves, enseignants, personnel administratif et auxiliaire d'éducation, direction, ...), diminution sensible des comportements violents et de l'agressivité au sein de l'établissement, amélioration de « l'atmosphère générale » à l'école.

Au niveau de l'accompagnement du DET, les perspectives pour les prochains mois de la recherche sont de soumettre à la validation des acteurs des établissements scolaires en projet la description des activités réalisées, des formations organisées, des nouveautés mises en place dans les écoles ainsi que l'analyse qui en est faite en termes d'éléments porteurs, favorables et transférables du changement.

2.2.2 Création d'un guide d'accompagnement de l'innovation à destination des écoles qui souhaitent s'engager vers le changement

Les écoles en projet mettent en place de nouvelles pratiques qui touchent à l'organisation du temps scolaire, à la signification du travail à l'école, à la gestion de la classe par les enseignants, à la gestion des compétences émotionnelles des enseignants et des élèves.

Ces pratiques prennent des formes diverses selon les écoles : nouvelles méthodes d'enseignement, changements dans les relations interpersonnelles, dans les rôles et les relations réciproques des différents acteurs, activités novatrices.

Une autre dimension du travail de recherche du DET dans les prochains mois, se profile en termes de formalisation et de création d'outils à destination des écoles qui souhaitent s'engager dans des processus d'innovation, sur base de pistes de réflexion et de grilles d'analyse.

La formalisation des trajectoires de quelques établissements scolaires en projet constitue un outil de référence essentiel pour les écoles qui souhaitent entrer dans un processus d'innovation. L'objectif est d'aider les acteurs de terrain à se poser des questions qui peuvent les guider dans les décisions à prendre en terme de changement, de définir les orientations de l'innovation à développer au sein de leur école, de refléter les différents possibles du projet.

Concrètement, notre travail de recherche s'oriente aussi vers la création d'un guide d'analyse, d'un outil de questionnement à destination des directions et des enseignants.

A partir de ce référentiel, les écoles peuvent créer leur propre outil d'auto-diagnostique organisationnel.

Par ailleurs, une description et une analyse des profils d'écoles qui s'inscrivent dans une dynamique de projet peuvent constituer des outils de questionnements, une base de réflexion, et fournir des indicateurs pour les équipes de direction et d'enseignants intéressées par l'innovation.

En termes de réflexion sur le type d'école, plusieurs critères peuvent être soumis à l'analyse :

- les logiques scolaires : stabilité de l'équipe éducative, adhésion au projet d'établissement, rôle de la direction
- la formation continuée des enseignants : quel type de formation, avec quel objectif, avec quelle régularité
- le type d'enseignement : général, technique, professionnel ou spécialisé, les sections, les degrés
- la région : urbaine ou rurale, taux de chômage, immigration et élèves primo-arrivants
- le nombre d'élèves inscrits
- l'encadrement
- la « capacité » de redéfinition des rôles (tuteurs, direction)

Une dimension essentielle à réfléchir, à préciser puis à définir pour les écoles qui s'engagent sur la voie de l'innovation concerne le type de nouveaux projets qui répond le mieux aux besoins de l'école, en tout cas dans un premier temps.

Une réflexion sur le type de nouveaux projets à développer peut se faire en analysant différentes formes que peut prendre l'innovation :

- P45 à tous les niveaux ou P45 sur un seul degré
- travail sur le mentorat, le tutorat
- organisation de structures de remédiation et précision sur leur fonctionnement et leur objectif
- développement de la professionnalité des enseignants : formations spécifiques aux besoins et adaptées aux demandes des enseignants
- temps et lieux de débat pédagogique à instaurer
- découverte de nouvelles écoles (voir expériences à l'étranger)

Des questions peuvent être posées en termes d'identification des configurations scolaires qui sont propices à l'innovation :

- Quels sont les indicateurs dans le climat et la culture d'école qui sont favorables à l'innovation ?
- Quels sont les indicateurs de la posture créative des différents acteurs dans les écoles ?
- Comment créer des espaces de temps non contrôlés de façon à favoriser d'autres manières de fonctionner entre les élèves et les professeurs ?

Des questions peuvent porter sur la perception de l'équipe éducative en termes d'enseignement, d'innovation, de réussite et d'échecs scolaires :

- Comment la direction et les enseignants voient l'innovation, le changement ?
- Comment est vécu l'échec scolaire par les élèves et les enseignants, et à quoi en attribue-t-on les causes ?
- Comment définit-on la réussite scolaire, comment l'analyse-t-on, à quoi l'attribue-t-on ?

A partir de schémas descriptifs des phases d'entrée (description des facettes de la négociation) et d'élaboration du projet (actions posées en fonction des différentes phases) dans les écoles, une analyse organisationnelle de la mise en place du changement peut être réfléchi :

- Comment le directeur a analysé la situation scolaire, impulsé le changement ?
- Comment le projet a démarré : quelles sont les demandes et les besoins des enseignants et pourquoi ?
- Comment se construit et se vit le changement au sein de l'école ?

2.2.3 Mise en perspective de l'innovation par une démarche de recherche

Pour qu'une pratique innovante devienne exemplaire, la mise en perspective à partir du travail de recherche permet d'en faire l'objet d'une évaluation tant au niveau de son processus que de ses effets.

Dans le cadre du projet des nouveaux rythmes scolaires, l'innovation surgit de la pratique puisque les écoles rompent en partie avec les méthodes traditionnelles, expérimentent de nouvelles façons d'enseigner et permettent à d'autres écoles d'en bénéficier.

Les écoles en projet dans le cadre des « nouveaux rythmes scolaires » collaborent avec le DET afin d'appuyer leurs nouvelles pratiques pédagogiques par la théorisation, la vérification des effets et les conditions de généralisation.

Cette recherche menée par le DET a aussi l'ambition de faire émerger les indicateurs concrets de l'innovation dans les écoles en projet. Les résultats de cette recherche pourraient constituer pour les directions et les enseignants de nouveaux établissements scolaires, des éléments susceptibles de les soutenir dans le cadre d'une modification de leurs propres pratiques. C'est le cas du transfert de connaissances qui constitue une autre dimension de la recherche.

2.2.4 Travail d'accompagnement des acteurs de terrain

En tant qu'accompagnateur, il est essentiel de soutenir la posture créative prise par les écoles en projet :

- reconnaissance du travail réalisé au niveau des phases de mise en projet (particulièrement lors de la phase de concrétisation)
- feed-back sur tout le processus d'innovation
- mise en réseau des écoles en projet (organisation des contacts, d'échanges d'expériences)
- diffusion et promotion des innovations
- accompagnement dans le sens « d'ami critique »
- mise en lumière des effets, des résultats obtenus
- relais vers d'autres possibles en termes d'innovation

Le travail d'accompagnement se construit autour de préoccupations plus globales à se poser en termes de suivi des projets :

- Comment suivre et soutenir le développement d'un projet ?
- Comment aider les écoles à s'approprier, à reconstruire un projet innovant et donc à prétendre à un transfert de l'innovation adapté à leur réalité ?
- Comment l'innovation contribue-t-elle aux objectifs d'amélioration de la qualité de vie professionnelle des enseignants ?
- Comment l'innovation participe-t-elle à l'accrochage scolaire des jeunes ?

Une dimension essentielle du travail d'accompagnement est de mettre en évidence et de relayer les changements qui s'opèrent au sein de l'école, mais aussi de soutenir l'équipe éducative confrontée aux difficultés inhérentes à toute mise en projet, et de mettre à sa disposition des éléments de compréhension des situations problématiques.

Cet aspect de l'accompagnement des établissements inscrits dans le projet de modification du temps scolaire se traduira en termes d'outils et de grille d'analyse au terme de la recherche.

2.3 Des écoles en projet : vers un recueil d'informations

Quelques exemples d'indicateurs recueillis dans les écoles nous permettent d'hors et déjà de mettre à jour quelques belles perspectives dans le cadre de l'élaboration du guide d'accompagnement aux écoles. Il s'agit d'outils de questionnement au travers de la formalisation des trajectoires d'établissements porteurs dans l'expérience de transfert des nouveaux rythmes scolaires. Cette partie sera davantage développée dans le rapport final, notamment à travers la proposition de grille de lecture de la posture de l'accompagnateur.

2.3.1 Au niveau de l'école et de son projet

Les écoles qui s'engagent dans l'innovation présentent un certains nombre de 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 importantes (absentéisme, décrochage, démotivation et perte de l'estime de soi chez les élèves), mais aussi de voir se dégrader le climat (problèmes de civilité, actes de vandalisme) ;
- écoles techniques et professionnelles dans lesquelles on retrouve de nombreux élèves en difficultés scolaires importantes tant au niveau des apprentissages, des travaux à domicile, de la régularité scolaire et de la confiance en leurs capacités à comprendre, découvrir, assimiler et restituer des savoirs, qu'à construire des compétences et à valoriser leurs savoirs informels ;
- une direction ouverte aux changements, porteuse de réformes et soucieuse d'impulser des dynamiques nouvelles au sein de l'école ; sans frilosité, sans crainte des revers, des remises en questions, des bouleversements ; en un mot : une direction qui ose
- une culture d'école participative où l'investissement et la prise de responsabilité est favorisée au niveau de tous les acteurs de l'école ;

- des écoles dont la logique de mise en projet, de renouvellement et de créativité fait partie intégrante des pratiques scolaires depuis longtemps.

Les écoles qui sont intéressées par le projet d'innovation mais qui ne s'engagent pas dans un premier temps. Ces écoles ne semblent pas dans l'urgence d'une modification de l'organisation scolaire :

- les situations scolaires difficiles (échec scolaire, absentéisme, décrochage) et complexes (sens de l'école pour les enfants, confort et reconnaissance du travail des enseignants) existent, mais ne bousculent pas le quotidien des apprentissages ;
- les écoles de l'enseignement général intéressées par le projet ne sont pas dans la nécessité de modifier rapidement l'organisation, la dynamique de leur établissement, la formation des enseignants ou les processus d'apprentissage chez les élèves.
- les questions de l'analyse des besoins, de l'information, de la mobilisation du corps enseignants, de la planification des étapes de la mise en place du changement semblent essentielles à réfléchir et à construire avec précision avant de débiter l'innovation ;

2.3.2 Au niveau de la direction

La direction est essentielle dans la mise en œuvre du processus d'innovation. C'est elle qui impulse, qui motive, qui soutient et qui porte la dimension globale des changements au sein de l'établissement scolaire. Ainsi, soit la direction s'inscrit dans un rôle de responsabilité, de prise de décision, et de gestion de l'innovation au sein de l'école ; soit la direction dynamise une équipe porteuse autour de laquelle se distribuent les responsabilités, la coordination et les initiatives

Les premiers constats :

- dans un premier temps, la répartition des responsabilités dans la mise en place de l'innovation freine l'organisation du changement dans la mesure où les différents acteurs cherchent leurs marques, la spécificité de leur rôle et de leurs tâches. Ils doivent aussi consacrer du temps et de l'énergie à travailler à la gestion de leurs tâches quotidiennes autant qu'à l'organisation des nouveautés dans l'école ;
- dans un second temps, cette prise en charge collective de l'expérimentation est un facilitateur de son implantation. En effet, lorsque des questions, des doutes, des remises en questions, de l'innovation se font sentir au fil des mois et que des réaménagements doivent se faire, l'effet de groupe porteur du projet a un effet redynamisant, motivant et atténuant des difficultés.
- dans le cas de figure où la direction décide majoritairement des orientations prises par l'innovation, sa mise en œuvre en est facilitée par sa rapidité d'exécution mais en pâtit en cas de remise en question ou de réorganisation du changement.

2.3.3 Au niveau des enseignants

De manière générale, les enseignants des écoles en projet vivent des difficultés multiples dans leur quotidien :

- des élèves qui s'investissent avec beaucoup de difficultés dans les périodes d'apprentissage en temps scolaires mais encore plus lorsqu'il s'agit de travail à domicile ;

- des élèves définit comme « peu ou non motivés » et pour lesquels les enseignants détectent de nombreuses fêlures dans leur rapport à l'école : perte de confiance en leurs capacités, peu d'estime d'eux-mêmes ; engrenage dans l'échec scolaire qui amène à des comportements de rejet voire de violence à l'égard de l'école ;
- de manière générale, des élèves qui ne perçoivent pas le sens de l'école, l'intérêt des apprentissages, les objectifs généraux de la transmission de savoirs et de la construction de compétences.

Confrontés à ces difficultés multi-causales, les enseignants adoptent trois types d'attitudes face au changement :

- nombreux sont ceux qui sans idéaliser l'innovation et la percevoir comme la solution aux problèmes des élèves et aux leurs, la considère comme une chance d'introduire une nouveauté qui peut provoquer des changements positifs dans un équilibre quotidien depuis longtemps instable et trop souvent insatisfaisant pour les acteurs de l'enseignement. C'est une hypothèse qui peut expliquer que dans toutes les écoles en projet, la majorité des enseignants ont soit voté favorablement pour l'innovation, ou ont au moins marqué leur accord pour s'investir dans un renouveau des pratiques d'enseignement ;
- certains professeurs qui n'adhéraient pas à ces idées novatrices et qui ne souhaitent pas s'investir dans des pratiques nouvelles ont eu l'occasion de s'orienter vers l'animation d'ateliers de remédiation classiques ou d'accompagner les animateurs d'ateliers créatifs sans en porter la responsabilité. Pour la plupart, il ne s'agissait pas d'un manque d'intérêt pour le projet mais plutôt d'une forme de lassitude face aux multiples réformes qu'ils ont déjà eu l'occasion de vivre et de tester. Réformes qui selon eux, les amènent toujours vers de nouvelles réformes parce que les anciennes n'ont pas répondu avec succès aux espoirs que l'enseignement y mettait ;
- d'autres (peu nombreux) refusent de soutenir des projets qui ne relèvent pas de la mission première des enseignants telle qu'ils la conçoivent c'est-à-dire transmettre, former plutôt que travailler à donner du sens à l'école et à réconcilier les élèves avec les apprentissages.

2.4 Des écoles en projet : des constats qui incitent au changement

Les écoles engagées dans le projet des nouveaux rythmes scolaires se donnent pour but la réussite de tous les élèves. En réalité, un certain nombre d'adolescents connaissent des situations d'exclusion au cours de leur scolarité. Il est donc nécessaire de s'interroger sur le rôle de l'école face à l'intégration et à l'exclusion d'un certain nombre de jeunes.

Le phénomène du décrochage scolaire est complexe et ne résulte pas du seul dysfonctionnement scolaire. Les difficultés familiales, sociétales ou de mal-être du jeune lui-même ont une influence conséquente sur les résultats scolaires.

Ces constats devront faire l'objet d'une validation par les acteurs des écoles en innovation.

La confrontation des analyses faites lors de notre recherche avec les points de vue et les avis des directions et des enseignants sera organisée dans les prochains mois

Nos constatations sont formulés à partir de témoignages faits des directions et des enseignants des écoles en projet lors d'interviews individuelles, à partir de questionnaires, et dans le cadre de récits faits lors de temps de concertation, de formation ou de discussions informelles.

En ce qui concerne les réalités de vie des élèves de nombreux enseignants soulignent qu'elles participent largement à la difficulté d'enseigner pour eux, qui a pour corollaire la difficulté d'apprendre.

Quelques constats :

- les enseignants relèvent des difficultés de plus en plus nombreuses dans les apprentissages pour un nombre d'élèves de plus en plus importants ;
- les enseignants expérimentés notent une baisse « du niveau général » au sein des classes : les élèves travaillent moins, réalisent de moins en moins souvent leurs travaux à domicile ou les rentrent avec retard, le taux de réussite dans l'enseignement supérieur dégringole ;
- les enseignants soulignent la difficulté de susciter l'intérêt des élèves par rapport au cours, de favoriser un climat propice aux apprentissages (beaucoup de distraction, de manque d'intérêt, d'oubli du matériel scolaire, nombreuses interrogations sur le sens des apprentissages, de la scolarité en général) ;
- les enseignants relèvent l'intrusion de la vie privée des élèves au sein de l'école (problèmes familiaux, sociaux, affectifs, psychologiques, financiers, judiciaires) qui interfèrent avec le bon déroulement des apprentissages en classe. La violence verbale et même physique est présente dans leur quotidien. Des élèves adoptent des comportements à risques : alcool, joints, assuétudes diverses ;
- les enseignants relèvent les sentiments d'échec, de dévalorisation, de déprime, de mal-être, de mal-vivre, des situations d'isolement, d'autonomisation précoce ou de dépendance affective vis-à-vis d'un pair ou d'un groupe de jeunes, des difficultés à s'intégrer dans un groupe de pairs, des mauvais choix d'orientation scolaire et des échecs répétés qui plongent des élèves dans un mal-être profond ;
- l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et du système scolaire est mauvaise. Les conséquences de ces situations de vie et de leurs effets sur le développement de la personnalité des élèves amènent à l'école de multiples difficultés : désintérêt des élèves pour les apprentissages, retards réguliers aux cours, jeunes qui errent dans l'école plutôt que d'être en classe, décrochage, absentéisme, échecs, abandons, ennui, indiscipline, rejet des contraintes scolaires (horaire, autorité, étude, travaux scolaires) ;
- dans plusieurs des écoles en projet, beaucoup d'élèves sont issus de milieux économiquement et culturellement défavorisés. Nombre de jeunes sont issus de l'immigration, certains primo-arrivants ne connaissent pas le français ;
- les enseignants soulèvent la difficulté d'établir des relations de partenariat avec les parents et la famille.

On relève aussi des difficultés en termes de gestion de comportements des élèves en ce qui concerne :

- l'acceptation de « l'autorité », des sanctions et de leur légitimité, le respect des droits et des devoirs de chacun des acteurs de l'école. Beaucoup d'élèves

- contestent les contraintes qui pèsent sur eux et affirment leur individualité face à des comportements habituellement attendus en collectivité ;
- les élèves interpellés par les enseignants lorsque leurs comportements sont indisciplinés, indifférents aux consignes et aux exigences des apprentissages se regroupent en « groupe classe » qui se constitue pour se dresser contre l'autorité ;
 - l'ennui, les élèves qui rêvassent, qui griffonnent, qui ne voient pas l'intérêt d'apprendre par cœur, de découvrir, de chercher, de réfléchir ; qui parfois s'ennuient au point de chahuter, d'avoir des comportements provocants et agressifs ;
 - souvent aussi, les élèves se révèlent trop souvent violents les uns envers les autres et l'enseignant doit gérer les conflits ;

Du côté des enseignants, des questions multiples jalonnent leur parcours professionnel et interpellent leur identité professionnelle :

- le groupe des enseignants apparaît comme une somme d'individualités plutôt que comme une communauté soudée, engagée collectivement dans la vie de l'établissement. Ils sont plutôt solitaires dans la pratique ;
- les enseignants se sentent souvent impuissants face au système scolaire qui participe toujours à une sélection des élèves et à la reproduction des inégalités en dépit des mesures pédagogiques et politiques qui visent à les réduire. Trop souvent les enseignants se résignent à la vision d'un système scolaire où nombre de choses sont jouées d'avance, où l'école exclut trop et dont beaucoup d'élèves se sentent des victimes désignées ;
- la question des méthodes et des contenus de l'enseignement traverse l'histoire de l'éducation. Entre l'enseignement reposant essentiellement sur la capacité de mémorisation et les méthodes actuelles d'apprentissages avec l'esprit des programmes actuels et les missions que se donnent l'école aujourd'hui on discerne des objectifs différents. Pour les professeurs le dilemme entre instruire, éduquer et ...surgit souvent, de façon plus aigüe quand les problèmes sociaux, familiaux, économiques et personnels font irruption dans le quotidien de la classe ;
- la remise en question du rôle de l'enseignant aux prises avec des réalités scolaires, sociales complexes et difficiles à gérer, et la tradition de la transmission de savoirs et de l'acquisition de compétences par les élèves ;
- les cours sont souvent amenés à sortir des limites de l'enseignement disciplinaire. Des digressions vers d'autres sujets que le cours proprement dit, la gestion des comportements et des dimensions affectives et relationnelles correspondent souvent à l'ambition plus générale des enseignants à l'égard de ses élèves. Il ne s'agit pas seulement pour eux d'enseigner une matière mais de participer à la formation d'êtres humains complets et complexes (complexité qui se retrouve dans la société actuelle). La tâche de l'enseignant est souvent de chercher à enseigner aux élèves quelque chose qui dépasse le cadre de sa discipline. Ceci demande beaucoup d'énergie, des compétences nouvelles et un questionnement sur la formation des enseignants ;
- le rapport professeur-élève est une relation complexe qui repose sur le défi pour l'enseignant de susciter l'adhésion de la classe, d'instaurer une discipline et une manière de travailler en donnant du sens à l'enseignement.

2.5 Des écoles en projet : des pistes de réflexion

Nombreuses sont les situations de vie et d'expériences scolaires qui ont amené les jeunes à se désintéresser de l'école et par conséquent de se trouver en difficulté d'apprentissage voire en échec scolaire.

Le projet des nouveaux rythmes scolaires a pour objectif après avoir cerné les éléments qui ont participé au décrochage d'un certain nombre d'élèves, d'aider les écoles à trouver des solutions pour les réintégrer au système scolaire.

Dans des établissements scolaires où les problèmes touchent un nombre limité d'élèves, le corps enseignant prend du temps pour s'arrêter, faire le point avec eux de manière individualisée et se tourne aussi vers les organismes associés à l'école qui peuvent servir de relais et des services d'accrochage pour les réintégrer dans le système scolaire.

Dans les écoles pilotes avec lesquelles nous travaillons, plusieurs accueillent des jeunes diminués dans la confiance qu'ils ont en eux au niveau des apprentissages. Ces situations qui renvoient aux élèves une image négative d'eux-mêmes les placent en grande difficulté pour apprendre et investir l'énergie mentale nécessaire aux apprentissages scolaires.

La question de la motivation des élèves est sans conteste liée au contexte de société qui sollicite les jeunes via des sources d'informations diverses et accessibles en permanence : télévision, internet, vidéo, GSM ; via des systèmes qui captent leur intérêt et leur temps : consoles de jeux, MP3, MNS...

Sans idéaliser une situation scolaire qui reste complexe, et des difficultés liées aux apprentissages, les directions et les enseignants des écoles en projet notent que les initiatives liées au changement de rythme scolaire amènent les élèves à reprendre confiance en eux, à mieux réaliser les enjeux des formations dispensées par l'école, et à travailler sur leurs projets d'orientation et d'avenir.

L'école est un lieu de construction des savoirs et de développement des compétences, mais aussi un lieu de recherche de solutions aux difficultés scolaires. La réalité complexe et spécifique des différentes situations scolaires ne permet pas de trouver de réponse unique aux multiples difficultés qui les traversent. Il est nécessaire d'ancrer les recherches de solution aux problèmes dans les réalités spécifiques de chaque établissement.

Le DET accompagne les acteurs de terrain dans une démarche d'analyse des situations de vie à l'école, à la fois dans leurs dimensions favorables aux apprentissages, aux remises en question, aux projets innovants, mais aussi dans les aspects plus complexes et difficiles à gérer de la réalité scolaire.

3 Perspectives pour 2010-2011 et conclusion

Cinq établissements ont été accompagnés dans le cadre de la diffusion et du transfert de l'expérience de modification du temps scolaire. Pour certains, le projet entre dans sa troisième année, pour d'autres, dans la seconde. A l'heure actuelle, de nouvelles écoles sont demandeuses.

Pour rappel, la mission confiée au DET, dans le cadre de la recherche était d'accompagner les écoles engagées dans le transfert de l'expérience des nouveaux rythmes scolaires, de formaliser une démarche d'innovation et d'accompagnement.

Au départ d'objectifs communs, à savoir lutter contre l'échec scolaire et favoriser l'accrochage, le projet a pris des formes différentes dans les établissements. Ainsi, dans ces nouveaux espaces, créés sur mesure, les acteurs se sont employés à développer des actions différentes adaptées aux spécificités de leur établissement, ont développé un fonctionnement nouveau, se sont employés à réhabiliter le débat pédagogique au sein de leur communauté respective. Ipso facto, chaque école, à sa manière et sur fond de questionnement a veillé à donner à la réforme une forme en adéquation avec son terrain, à la mesure de son environnement immédiat et en réponse aux enjeux de demain.

Sur base de l'observation du développement des projets dans les écoles engagées et malgré des trajectoires différentes, nous sommes à ce stade en mesure de formuler quelques observations quant à la mise en place de l'innovation.

3.1 Observations

3.1.1 Première observation

Les écoles font le constat que le changement émerge d'un diagnostic d'insuffisance, d'inadaptation ou d'insatisfaction lié aux problématiques d'apprentissages, d'accrochage scolaire et comportementales. Des outils d'autoanalyse pourraient soutenir les établissements dans leur démarche de diagnostic.

3.1.2 Deuxième observation

Du point de vue des acteurs (direction, enseignants, personnel auxiliaire d'éducation), leur projet s'inscrit dans une trajectoire favorable parce qu'il est porté par la collectivité, qu'il n'émane pas de la direction seule mais d'un débat au sein de la communauté éducative. Des outils d'analyse organisationnelle pour l'ensemble des acteurs pourraient aider les établissements à la construction du projet.

3.1.3 Troisième observation

Créativité, inventivité et originalité supportent la mise en place d'espaces de travail aménagés dans le contexte du projet d'innovation des nouveaux rythmes scolaires : espaces de négociation de projet et de concertation. Une réflexion sur le type de leadership et les lieux d'échanges de pratiques pourraient soutenir les initiatives en cette matière.

3.1.4 Quatrième observation

Le projet professionnel individuel s'inscrit dans une perspective collective qui contribue au développement du projet collectif. Une réflexion sur le fonctionnement

des communautés de pratiques pourrait soutenir les établissements dans leur entreprise.

3.1.5 Cinquième observation

La forme que prend l'innovation est liée pour chaque établissement à sa culture, à ses acquis passés et son histoire. Néanmoins, les expériences menées ailleurs, à savoir dans d'autres établissements, sont sources d'enrichissement dans le processus de création. Ce regard sur d'autres pratiques justifie l'intérêt des réseaux d'échanges entre les établissements.

Importer, emprunter à d'autres lieux d'innovation et adapter ces apports à sa propre réalité de terrain constitue pour les acteurs une richesse dans l'élaboration du projet.

3.2 Questionnement

Au stade de la réflexion et suite aux observations formulées, un certain nombre d'interrogations se posent :

3.2.1 Au niveau de l'accompagnement

- Quel type d'accompagnement peut-on proposer pour la suite ?
 - Qu'en est-il concrètement du suivi des écoles engagées ?
 - Comment va être assuré l'accompagnement dans la continuité du projet?
 - Quels sont les acteurs institutionnels qui vont prendre le relais ?
 - Comment organiser l'accompagnement en veillant, dans la continuité, à favoriser l'autonomisation des établissements ?
 - Comment répondre aux nouvelles demandes d'accompagnement ?

3.2.2 Au niveau des établissements scolaires

- Quels sont concrètement les effets de l'innovation sur les dynamiques scolaires : en termes d'échec, d'accrochage, de qualité de vie dans l'école, de pratiques professionnelles ?
- Quelles sont les perceptions des élèves quant à la mise en place du projet des nouveaux rythmes scolaires, quant à ses effets sur leur scolarité et l'atmosphère au sein de l'établissement, quant aux apprentissages ?

4. Bibliographie

Alter (2000). Cité par Cros (2007). *L'agir innovationnel. Entre créativité et formation.* De Boeck.

Charlier, B. & Peraya, D. (Ed.) (2003). *Technologies et innovation en pédagogie. Dispositifs innovants pour l'enseignement supérieur.* Bruxelles : De Boeck.

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.

Cros, F. et Adamczewski, G. (1996) cité dans Legendre, R. (2005) *Dictionnaire de l'éducation.* Guérin, Montréal. 3e édition.

Cros, F., (1993). *L'innovation à l'école : forces et illusions.* Paris : PUF.

Cros, F. (novembre 2001-1). *L'innovation scolaire (Enseignants et Chercheurs – Synthèse et mise en débat – INRP).*

Cros, F. (2001). *Politiques de changement et pratiques de changement.* Paris : INRP.

Cros, F. (26 mars 2002-2). *Conseil national de l'innovation pour la réussite scolaire. Rapport d'étape au ministre de l'éducation nationale.*

Cros, F., (2003). *Emergence et installation de l'innovation scolaire : un nouveau modèle explicatif.* Document de travail. Paris.

Cros, F. (2007). *L'agir innovationnel. Entre créativité et formation.* De Boeck.

Cros, F. (2009). *Innovation en éducation et en formation. Sens et usage du mot. Rapport final.* INNOVA. Observatoire européen des innovations en éducation. Document inédit.

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

Huberman, A.M. (1973). *Comment s'opèrent les changements en éducation : contribution à l'étude de l'innovation.* Expérience et innovation en éducation no. 4. Unesco : BIE.

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

Rogers, E. et Shoemaker, F.F. (1971). Dans Savoie-Zajc, L. (1993) cité dans Legendre, R. (2005) *Dictionnaire de l'éducation.* Guérin, Montréal. 3e édition.

Schon (1967 cité par Huberman, 1973). *Comment s'opèrent les changements en éducation : contribution à l'étude de l'innovation.* Expérience et innovation en éducation no. 4. Unesco : BIE

WIEL, G., (2000). *Sortir du mal-être scolaire – Promouvoir la fonction d'accompagnement,* Saint-Etienne, Chronique sociale.

5. Annexe(s)

Annexe 1 : données administratives

Promoteur du projet - Service

FUNDP – Département Education et Technologie – Pôle formation

Responsable

Evelyne Charlier

Chercheurs

Luc Desart

Fabienne Dorbolo

Régis Piedboeuf

Adresse postale

61, rue de Bruxelles – 5000 Namur

N° de téléphone

081/725067 (Evelyne Charlier)

081/725069 (Secrétariat)

N° de fax : 081/725064 (Secrétariat)

Adresse E Mail

evelyne.charlier@fundp.ac.be

N° de compte

250-0074027-04

CP8748

Annexe 2 : CSLG – Cousot (contextes organisationnel et structurel)

Ecole	Org.	Degré(s) concerné(s)			Projet initié par ...	Coordination		
Cousot - Dinant	Temps de midi	1 ^{er} degré	2 ^{ème} degré	3 ^{ème} degré	<ul style="list-style-type: none"> ü Direction o Professeurs o Educateurs 	Groupe de pilotage		
		<u>Filières</u> <ul style="list-style-type: none"> ü 1C-2C ü 1D-2D 	<u>Filières</u> <ul style="list-style-type: none"> ü Gén.T ü Tech. ü Prof. 	<u>Filières</u> <ul style="list-style-type: none"> ü Gén.T ü Tech. ü Prof. 	p			
		Projet soutenu par ...			CP 1 ^{er} degré	CP 2 ^{ème} degré	CP 3 ^{ème} degré	
					<ul style="list-style-type: none"> ü Direction ü Professeurs ü Educateurs 	y	y	y
Formes prises à à à					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), développement professionnel des enseignants.

Annexe 3 : ITM - Institut Technique de la Communauté française de Morlanwelz (contextes organisationnel et structurel)

Ecole	Org.	Degré(s) concerné(s)			Projet initié par ...	Coordination		
ITM - Morlanwelz	P45	1 ^{er} degré	2 ^{ème} degré	3 ^{ème} degré	<ul style="list-style-type: none"> Ü Direction ○ Professeurs ○ Educateurs 	Groupe de pilotage		
		<u>Filières</u> <ul style="list-style-type: none"> Ü 1C-2C Ü 1D-2D 	<u>Filières</u> <ul style="list-style-type: none"> Ü Gén.T Ü Tech. Ü Prof. 	<u>Filières</u> <ul style="list-style-type: none"> Ü Gén.T Ü Tech. Ü Prof. 	Projet soutenu par ...	CP 1 ^{er} degré	CP 2 ^{ème} degré	CP 3 ^{ème} degré
					<ul style="list-style-type: none"> Ü Direction Ü Professeurs Ü Educateurs 	þ	þ	þ
Formes prises à à à					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).

Annexe 4 : IATA – Institut des Arts Techniques sciences et Artisanat de Namur (contextes organisationnel et structurel)

Ecole	Org.	Degré(s) concerné(s)			Projet initié par ...	Coordination		
IATA – Namur	1D – 2D O P T I O N S	1 ^{er} degré <u>Filières</u> ü 1C-2C ü 1D-2D	2 ^{ème} degré <u>Filières</u> ü Gén. & Gén.T ü Tech. ü Prof.	3 ^{ème} degré <u>Filières</u> ü Gén.T ü Tech. ü Prof.	ü Coordinatrice 1 ^{er} Degré + ü Equipe profs. ü Educateur 1 ^{er} degré	Groupe de pilotage		
						p		
		Projet soutenu par ...				CP 1 ^{er} degré	CP 2 ^{ème} degré	CP 3 ^{ème} degré
		ü Direction ü Professeurs ü Educateurs				p	-	-
Formes prises à à à					Ateliers de remédiation et de tutorat	Ateliers créatifs	Formation continuée des enseignants	

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

Annexe 5 : ITCF - Institut Félicien Rops de Namur (contextes organisationnel et structurel)

Ecole	Org.	Degré(s) concerné(s)			Projet initié par ...	Coordination			
Institut Félicien Rops - Namur	1D - 2D O P T I O N S	1 ^{er} degré	2 ^{ème} degré	3 ^{ème} degré	<ul style="list-style-type: none"> Ü Direction + Ü Equipe profs. 1^{er} / 2^{ème} & 3^{ème} degrés 	Groupe de pilotage			
		<u>Filières</u> <ul style="list-style-type: none"> Ü 1C-2C Ü 1D-2D 	<u>Filières</u> <ul style="list-style-type: none"> Ü Gén. & Gén.T Ü Tech. sociales Ü Prof. 	<u>Filières</u> <ul style="list-style-type: none"> Ü Gén.T Ü Tech. sociales Ü Prof. 	p				
		Formes prises à à à				Projet soutenu par ...	CP 1 ^{er} degré	CP 2 ^{ème} degré	CP 3 ^{ème} degré
						<ul style="list-style-type: none"> Ü Direction Ü Professeurs 	-	-	-
					Ateliers de remédiation et de tutorat	Ateliers créatifs	Formation continuée des enseignants		

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

Annexe 6 : ISM - Institut Saint-Michel de Neufchâteau (contextes organisationnel et structurel)

Ecole	Org.	Degré(s) concerné(s)			Projet initié par ...	Coordination		
ISM - Neufchâteau	1D - 2D O P T I O N S	1 ^{er} degré <u>Filières</u> ü 1C-2C ü 1D-2D	2 ^{ème} degré <u>Filières</u> ü Gén. & Gén.T ü Tech. ü Prof.	3 ^{ème} degré <u>Filières</u> ü Gén.T ü Tech. ü Prof.	ü Direction ü Coordinatrice 1 ^{er} degré	Groupe de pilotage		
					Projet soutenu par ...	p		
						CP 1 ^{er} degré	CP 2 ^{ème} degré	CP 3 ^{ème} degré
ü Direction ü Coord. 1 ^{er} degré ü Equipe professeurs 1 ^{er} degré					p	-	-	
Formes prises à à à					Ateliers de remédiation et de tutorat	Ateliers créatifs	Formation continué des enseignants	

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