

## **Compte-rendu de l'atelier n° 5** **« Du coordinateur au chef d'établissement : comment piloter l'innovation ? »**

Animateur : Jean-Pierre BARTHOLEYNS (Enseignant, Coordinateur)

Témoins : l'Athénée communal Léonie de Waha (Liège) avec le projet « Ateliers de projets »

### **1. Présentation par l'animateur**

Cet atelier propose d'une part de s'interroger sur les conditions selon lesquelles l'innovation peut-être mise en œuvre et d'autre part, d'identifier ce qui a permis le succès d'expériences innovantes dans l'enseignement secondaire. L'animation est assurée par M. Jean-Pierre Bartholeyns, coordinateur de projet, et les témoignages seront présentés par M. Rudy Ureeten et M. Christian Mans, représentants de l'athénée Léonie de Waha à Liège. Christian Mans est préfet des études dans cet athénée.

### **2. Présentation du projet<sup>1</sup>**

- **Athénée communal Léonie de Waha (Liège), projet « Ateliers de projets »**

L'école Waha, qui était à l'origine une école traditionnelle, a adopté la pédagogie Freinet en 1998. Sa mission consiste en l'accueil d'enfants en immersion précoce ou dont la pédagogie est freinée, tout en respectant les directives de la Communauté française (la nouveauté s'est donc inscrite uniquement là où la Communauté française laissait le champ libre pour innover). Son but est l'aboutissement du projet des étudiants et l'obtention de résultats appréciables par rapport aux autres types d'enseignement. Il existe quatre écoles Freinet à Liège et six écoles d'immersion précoce.

L'innovation a été mise à l'honneur dès les débuts du projet de création de cette école. M. Mans a rencontré l'échevin de Liège, qui a réuni vingt écoles en leur demandant de créer quelque chose à partir d'une page blanche. Pour faire exister un tel projet, il a été nécessaire de visiter des écoles Freinet et de rencontrer les personnes y travaillant. Le but était de pouvoir transposer cette pédagogie dans l'enseignement secondaire. D'autres écoles ont été visitées, dans le but de découvrir le type d'innovation qui était proposé (par exemple à l'athénée Paul Devaux de Wavre, à l'institut Decroly,...).

Ce projet les a amené à établir dans l'école un système au sein duquel le dialogue s'établit à tous les niveaux grâce à des conseils de classe (qui réunissent les élèves d'une classe et un titulaire), à une assemblée générale de concertation (qui regroupe l'équipe pédagogique au complet), à un conseil de coordination pédagogie (qui a pour but de coordonner le travail de l'équipe pédagogique), etc. En outre, chaque professeur fait le choix d'une activité (ex. le prêt des livres, un club jeunes et la science avec le CNRS de Paris,...) et en prend la responsabilité en tant que pilote de l'opération, tout en dialoguant avec ses élèves. Tous ces porteurs d'activité se retrouvent dans un conseil (une assemblée

---

<sup>1</sup> Le second projet n'a pas pu être présenté, les témoins étant absents.

générale du personnel), qui a lieu toutes les six semaines et qui choisit un projet parmi les propositions des élèves.

Cette innovation n'a pas été sans difficultés. En effet, il était nécessaire à la fois de trouver des professeurs motivés et d'attirer des élèves. Ces difficultés ont été surmontées par le fait que ce sont les professeurs eux-mêmes qui se portent volontaires pour travailler à Waha après avoir suivi une formation de deux ans, un stage et une évaluation au cours de laquelle ils sont jugés aptes ou pas pour pouvoir y enseigner. En outre, l'investissement demandé par une telle pédagogie dissuade généralement les professeurs moins motivés. Du côté des élèves, l'attrait de cette école est la possibilité pour tout étudiant d'entrer dans une pédagogie active dont le but principal est l'autogestion, avec le coaching des professeurs. Il s'agit donc d'un enseignement plus large que l'enseignement traditionnel. Le risque que certains s'inscrivent à l'école pour abuser de la liberté octroyée aux étudiants a été réduit grâce à un filtrage des étudiants souhaitant intégrer l'école, à la fois au moyen d'un entretien et d'un test réalisé par le PMS. Enfin, le fait d'avoir pour projet la création d'une école différente des écoles traditionnelles risquait de susciter beaucoup de méfiance de la part des parents des élèves. Il était donc important de les tenir au courant du fonctionnement de l'école et de sa structure.

Les fondements qui sous-tendent ce type de pédagogie sont nombreux : subdivision des compétences en sous-compétences pour mieux cibler les difficultés de l'élève tout en valorisant ce qui est acquis, évaluation différente (le bulletin est remplacé par un *portefeuilles de compétence* et a pour but de faire progresser l'élève plutôt que de le sanctionner), la confiance qui est donnée aux élèves, le nouveau statut des professeurs (considérés comme des coaches qui aident les élèves à mener à bien leurs projets), l'accent placé sur le dialogue (si l'élève ne se sent pas bien, des mesures sont prises pour l'aider à trouver sa place), la réalisation d'un projet par les élèves, l'importance de l'auto apprentissage (par exemple, les élèves doivent faire des recherches et parfois donner un cours à partir des résultats obtenus),... L'innovation repose ici moins sur ces principes, qui sont couramment adoptés par les professeurs de l'enseignement traditionnel, que sur le fait que les écoles Freinet sont véritablement structurées pour les respecter.

### 3. Débat

L'exposition de cette innovation a suscité de nombreuses réactions : certains s'interrogent sur le fonctionnement de cette école (Fonctionnent-ils en modules ? En horaires découpés ? Comment les professeurs peuvent-ils être aussi motivés ?) et sur la façon dont les projets développés au sein de l'école sont sélectionnés. Le témoin répond que l'organisation d'un dialogue entre professeurs, élèves et direction est le pivot central pour déterminer le choix d'un projet. En tant que préfet des études, il reçoit des injonctions de l'assemblée générale des professeurs, de l'échevin, de l'assemblée libre des étudiants,... Il faut trouver un dénominateur commun pour opérer un choix et pour pouvoir piloter l'innovation dans ce débat permanent. Pour cela, il est important de traiter un problème à la fois (par exemple en choisissant un thème comme « la médiation »), et à partir de là, il est possible de commencer à réfléchir sur les contenus, de faire des formations (pour que chacun réfléchisse sur le sujet) et de lancer des projets. En somme, l'innovation se situe dans la structuration des discours. Il s'agit de pouvoir écouter tout le monde, de synthétiser et de donner l'avis de chacun, mais sur un projet à la fois. Il faut construire et établir une logique entre les éléments que l'on construit.

Si le projet de l'école Freinet est jugé intéressant, une intervenante fait remarquer qu'il est rare de pouvoir démarrer d'une page blanche. Il faut donc également s'interroger sur la façon dont un projet

peut être lancé avec une équipe *déjà présente*. La motivation de celle-ci et des étudiants semble être le point central autour duquel un projet peut être innové, ainsi que le soutien apporté par la direction. « L'important, c'est d'avoir des supérieurs qui suivent et poussent les projets, et qui sont prêts à chambouler les choses pour qu'ils aboutissent ». « Pour avoir envie de prendre le risque d'un projet, il faut avoir une direction positive par rapport à ce projet (par exemple, si le projet ne fonctionne pas, le chef d'établissement ne doit pas se retourner contre ceux qui l'ont lancé et s'il y a un problème, la direction doit apporter son soutien). Il faut avoir confiance dans la direction, et la direction doit avoir confiance en son équipe ».

Les obstacles limitant l'innovation sont souvent dus au manque d'outils d'analyse dont le professeur dispose et à une forme de « protectionnisme » des principes de l'enseignement traditionnel. En outre, pour piloter l'innovation, il est essentiel de tenir compte de la population scolaire. Un enseignant fait part de son expérience : « Mon école est une école de quartier, qui attire des personnes avec des profils particuliers. Le problème du travail par compétences, c'est la limite qu'elles montrent face au public. En effet, je trouve cette pédagogie positive, mais il faut s'adapter un maximum au public (par exemple la capacité à être autonome n'est pas la même d'un élève à l'autre,...). Il faut analyser le public au préalable. » Enfin, il faut également prendre en compte, pour mener à bien l'innovation, le nombre d'heure que les professeurs sont prêts à consacrer à ces projets. À ce sujet, une intervenante souligne le fait que « dans les écoles traditionnelles aussi, il y a des professeurs qui travaillent, qui ont des projets, qui réfléchissent sur les compétences et qui arrivent à une cinquantaine d'heures par semaine ».

#### 4. Recommandations

Il est demandé à chacun d'émettre des pistes de réflexion et d'action pour l'avenir, de proposer des recommandations qui permettent de donner des réponses à la question initiale : comment piloter l'innovation ?

Plusieurs points ont été relevés :

- Pour piloter l'innovation de façon efficace, il faut créer un cadre prédéfini, une structure ouverte et « facilitante ». Chacun doit acquérir une logique participative, avec la direction comme agent facilitateur. Ce rôle d'agent facilitateur requiert une direction dotée d'ouverture d'esprit et qui permette éventuellement de sortir un peu des structures traditionnelles. Le rôle du professeur est également d'être créatif, et la direction de constituer l'interface qui fait le lien. Les chefs d'établissement doivent veiller aux droits de chacun et poser des garde-fous de façon à ce que l'innovation ne se fasse pas dans le vide. La mise en place d'un cadre, même rigoureux, peut également permettre l'essor de la créativité.
- Il est important que le projet soit élaboré en fonction de la politique globale de l'école (c'est-à-dire de respecter le projet global de l'établissement). Pour cela, les enseignants doivent être convaincus des valeurs de l'école et la direction doit pouvoir prendre position et refuser des projets qui ne cadrent pas avec les valeurs de l'établissement.
- La réussite d'une innovation ne peut se réaliser que grâce à la participation des élèves, qui est pourtant souvent déficitaire.
- L'innovation n'est pas l'action d'une seule personne, mais le projet d'une équipe. Il faut donc pouvoir gérer les ressources humaines pour créer une équipe qui fonctionne (en accordant de

l'importance à la motivation de chacun). En outre, le travail en équipe permet que le projet continue indépendamment des personnes qui l'ont mené (En effet, si l'un des professeurs impliqué dans un projet, pour une quelconque raison, n'y participe plus, les autres peuvent se charger de reprendre le projet amorcé). Il est également important de changer les équipes régulièrement de façon à ce que ça reste viable. Le pilote doit être convaincu et mettre des moyens en place pour mener à bien son projet.

Pour conclure, l'animateur fait remarquer que les directions ne peuvent rien sans les professeurs et qu'inversement, les professeurs ont besoin du soutien de la direction. Tout projet ne fonctionne qu'avec la bonne volonté et l'ouverture d'esprit de chacun. En outre, l'innovation, si elle est nécessaire dans le cas d'un mauvais fonctionnement de l'école, ne s'élabore pas uniquement sur des bases négatives et peut améliorer un système qui fonctionne déjà.