

L'établissement formateur et/ou apprenant

Février 2010

ou comment créer un environnement favorisant des communautés d'apprentissage

Avant-propos par Roger Gaborit, secrétaire général de FORMIRIS

Retour sur les journées d'étude des 12 et 13 octobre 2009 : « Tout part de l'établissement, tout revient à l'établissement »

Aujourd'hui, même si le face à face pédagogique garde sa pertinence, la formation a aussi recours à d'autres modalités (FOAD, tutorat...). Ces dernières ne sont pas nouvelles, mais elles peuvent être encore mieux utilisées et coordonnées. La notion d'établissement formateur met en évidence cette évolution de l'exercice de la formation. En effet, l'établissement formateur favorise la symbiose entre organisation et dynamique des sujets. On parle souvent d'« effet établissement », peut-être est-ce une résultante de cet établissement formateur et /ou apprenant ? Ce qui est sûr, c'est qu'une organisation qui favorise les apprentissages à tous les niveaux ne peut que générer des effets positifs auprès des enseignants et des élèves !

Le concept d'établissement formateur illustre le principe fondamental de proximité de la Charte de la formation et celui de la recherche d'équité entre tous les enseignants. Nos journées des 12 et 13 octobre 2009 sont arrivées à un moment opportun, celui de la réforme du recrutement et de la formation initiale des enseignants.

Au-delà des définitions, FORMIRIS assume, à travers ce travail, la responsabilité de la politique de formation pour l'Enseignement catholique qui lui a été confiée par la Charte. Car si la gestion des fonds est importante, que vaudrait-elle si elle n'était alimentée par une plus value sur les orientations, par une réflexion qui donne sens, par un dispositif cohérent qui ajoute de l'intelligence ?

Et FORMIRIS, c'est chacun d'entre vous. Ce sera par notre volonté de travailler ensemble chacun à sa place dans le respect et la reconnaissance des rôles, que notre mission commune, au service des élèves et des enseignants, pourra s'accomplir. En cette année où l'Enseignement catholique nous invite à « Habiter des espaces de liberté », soyons donc créatifs pour contribuer à l'établissement formateur et/ou apprenant ! ■

L'établissement formateur et/ou apprenant...

CE N'EST PAS

... un organisme de formation,

... un établissement formateur consacré uniquement aux stagiaires et aux enseignants débutants,

... parce qu'il existe un plan de formation qu'un établissement est formateur et/ou apprenant,

... seulement le fait que certains enseignants soient maîtres de stage, maîtres associés à la formation (MAF), professeurs conseillers pédagogiques (PCP), tuteurs, référents,

... un établissement qui distingue le personnel enseignant des autres personnels dans les projets et les temps collectifs.

C'EST

... une organisation qui propose des moyens pour que les compétences individuelles et collectives se développent,

... un cadre qui favorise la mutualisation, la formalisation et la capitalisation des savoirs pour tous (débutants et expérimentés) et qui organise des temps collectifs,

... un établissement qui permet d'apprendre grâce à l'analyse des pratiques, qui favorise les initiatives et l'innovation, met la formation au service de projets individuels et collectifs,

... un lieu où chacun peut prendre une part active à la vie de l'établissement, à la résolution des problèmes et à l'élaboration de projets,

... un établissement qui instaure le travail à tous les niveaux avec une synergie d'acteurs et un management participatif.

Etablissement « formateur » ou « apprenant », c'est donc...

L'entrelacement de 2 réalités : les projets ou propositions de l'organisation et les projets ou initiatives des individus.

On pourrait dire que l'établissement formateur crée un environnement favorable aux apprentissages et au développement des compétences des personnes tandis que l'établissement apprenant permet aux projets des personnes de s'exprimer et de se réaliser. Ces 2 logiques construisent l'établissement formateur et/ou apprenant. Autrement dit, le milieu « nourricier » pour tous, relève à la fois de l'organisation et de chacun (pas l'un sans l'autre !). Et cela passe inévitablement par une certaine culture du management et du travail collaboratif ! ■

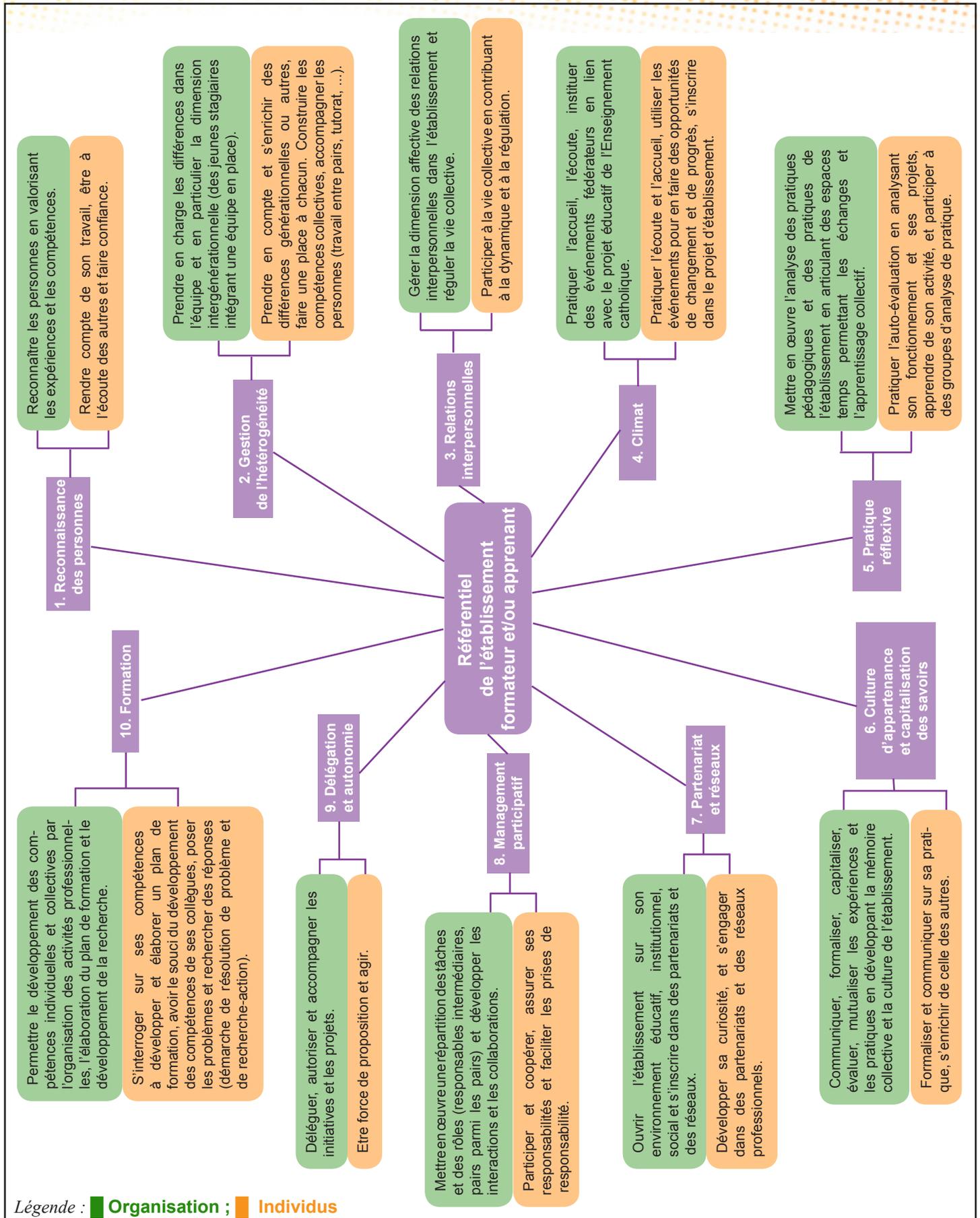
Consultez notre site

<http://etablissement-formateur.formiris.org>

accessible aussi sur
www.formiris.org

Référentiel

NB : Ce référentiel de « compétences » a été élaboré le 11 mars 2009 par le groupe de pilotage FORMIRIS (Professeurs conseillers pédagogiques (PCP), Maîtres associés à la formation (MAF), tuteurs, professeurs référents) et complété sur les aspects individuels par le groupe de rédaction FORMIRIS du 7 janvier 2010.



Situations / Témoignages

Le chef d'établissement en première ligne ?

« Le développement professionnel des responsables d'établissement est ainsi déterminant, car ce sont eux qui sont chargés de créer un environnement dans lequel élèves et enseignants tirent parti des écoles en tant que communautés d'apprentissage »⁽¹⁾

Le rôle du chef d'établissement est prépondérant

Ses missions sont multiples. Ainsi, tour à tour, le voilà qui :

- accueille les entrants et écoute les enseignants et les personnels,
- facilite la circulation de l'information et régule la parole,
- rend explicite l'implicite et formalise,
- prend en compte les initiatives et les expériences en veillant à leur capitalisation et à leur transfert,
- valorise les personnes et facilite les délégations,
- enclenche les relations de confiance,
- co-élabore le plan de formation,
- coordonne et anime ses équipes,
- sait identifier et problématiser.

Pour cela, il dispose de différents moyens et outils de pilotage, comme le projet d'établissement, les entretiens individuels, les lieux participatifs et les temps formels institués (conseil de classe ou de cycle, conseils d'établissement, concertation, réunions disciplinaires, conseil de direction, etc.), le référentiel de l'établissement formateur, le portfolio, le plan de formation...

Toutefois, **le chef d'établissement n'est pas un homme orchestre** : il a besoin des compétences de tous ses collaborateurs, d'un partage avec ses pairs (réseaux de chefs d'établissement), de l'aide de sa tutelle et de formations d'appui. ■

— « **S'arrimer fortement aux lieux d'expertise et de recherche que sont les Instituts missionnés, afin de développer des outils méthodologiques. L'établissement n'a pas toutes les compétences et cela pose la question de l'équité définie dans la Charte** ».

— « **Valoriser l'investissement des professeurs accompagnateurs autrement que par des paroles d'encouragement** ».

— « **Permettre le temps de la rencontre grâce à une organisation adaptée** ». [...] « **Ce n'est pas le temps qui manque, mais le temps partagé** ».

A l'Enseignement catholique de « se poser en permanence la question de la valeur ajoutée par le concept d'établissement formateur »

— pour les personnes et leur promotion,
— pour les établissements en termes d'image et de climat,

— pour l'Institution dans la participation de l'établissement formateur au sentiment d'appartenance,

— enfin pour les élèves que les familles confient à l'Enseignement catholique.

Quelques points forts à retenir du témoignage de Pierre Mazard, directeur du lycée Beauséjour à Narbonne, lors des journées d'étude FORMIRIS des 12 et 13 octobre 2009⁽²⁾

D'abord, deux convictions !

— « **Le chef d'établissement est central dans le dispositif** », mais il doit « **être entouré par une équipe formée et compétente** » et « **ne pas s'isoler** ».

— « **L'établissement-formateur n'est pas un état c'est un chemin** ».

L'établissement-formateur est source de chances

— « **La chance de l'accueil vrai, à distin-**

guer de l'embauche ou du recrutement ».

— « **La chance d'intégration des entrants dans une équipe en permettant la rencontre entre le projet personnel, le projet commun de l'établissement et le projet de l'Enseignement catholique** ».

— « **L'occasion d'un repérage des ressources internes et extérieures à l'établissement** ».

Mais, il convient aussi de porter attention à quelques points de vigilance :

(1) In : Les compétences-clés dans un monde en mutation, Education et formation 2010, 25 novembre 2009.

(2) Ce témoignage est publié intégralement dans les Fiches syndicales n° 653 du SNCEEL et sur le site <http://etablissement-formateur.formiris.org>

Paroles entendues ici ou là sur lesquelles rebondir

Et si l'on était attentif aux « petites phrases » lâchées ici ou là pour réfléchir ensemble et lancer des pistes de travail...

• « **Pour mon stage, le tuteur m'impose une manière de faire cours dans laquelle je ne suis pas à l'aise** »

N'est-ce pas l'occasion de s'interroger sur le tutorat ? prescriptif ? accompagnateur ? Comment la pratique de l'autre interroge notre propre pratique ? Comment reconnaître les compétences de l'autre, même si certaines sont encore en construction ?

• « **Je suis nouveau, à qui vais-je pouvoir m'adresser** »

Pour accueillir les entrants, quel dispositif ? Qui s'en occupe ? avec qui ?

• « **J'ai un projet pour mes élèves, ce serait bien que je travaille cela avec des collègues** »

Qu'est-ce qui pourrait faciliter le travail en petits groupes et en équipe ?

• « **Je ne trouve aucun prof volontaire pour cette activité** »

Peut-on développer la motivation et de quelle façon ? Comment reconnaître les compétences des personnes ? Quels moyens mettre en œuvre pour déléguer ?

• « **Dans l'école, il y a trop de profs absents pour formation**

en même temps » ou encore « **Ce prof ferait bien d'aller en formation** »

Comment gérer les départs en formation ? Comment élaborer un plan de formation d'équipe ?

• « **Entre ce qu'on entend en formation et ce qu'on vit, il y a un fossé...** »

Comment favoriser une articulation entre les 2 espaces-temps de la formation ? Pourrait-on développer l'analyse des pratiques et réfléchir à l'effet formation ?

• « **Ca fait longtemps que je n'enseigne plus, j'ai peur d'être en décalage comme formateur** »

Quel travail en commun entre établissement et organisme de formation pour que les formateurs puissent s'appuyer sur une pratique de terrain dans la recherche et la formation ?

• « **Les temps de formation sont de plus en plus courts** »

Cela n'oblige-t-il pas à revoir l'organisation des temps de formation et le retour dans l'établissement ? A quelles conditions apprend-on de l'activité ? Comment penser l'alternance ?

La démarche

Histoire d'une démarche construite et inscrite dans la durée

Ce « 4 pages », mais aussi le site qui s'ouvre parallèlement, sont le résultat de plusieurs années de travail. En effet, cela fait 3 ans que FORMIRIS pilote un groupe de travail⁽¹⁾ sur l'établissement formateur. Celui-ci s'est inscrit dans une démarche de recherche-action. Des cadres théoriques⁽²⁾ ont été le support du travail du groupe.

En 2007-2008, sa réflexion a abouti à un document « *Développer la fonction formative des établissements du 1er degré* ». Un an après, le groupe a évalué les utilisations de ce document, partagé les expériences et penser une suite. Entretemps le questionnement s'était élargi à l'ensemble du

système scolaire (1er et 2nd degré) et à la formation tout au long de la vie.

Le groupe a alors conçu, puis animé les journées d'étude des 12 et 13 octobre 2009 « *Construire l'établissement formateur* ». Celles-ci ont réuni enseignants, chefs d'établissement, DDEC, formateurs et responsables de formation. Dans des ateliers,

chaque corps d'appartenance a pu formuler des préconisations pour contribuer, de sa place, à cette construction.

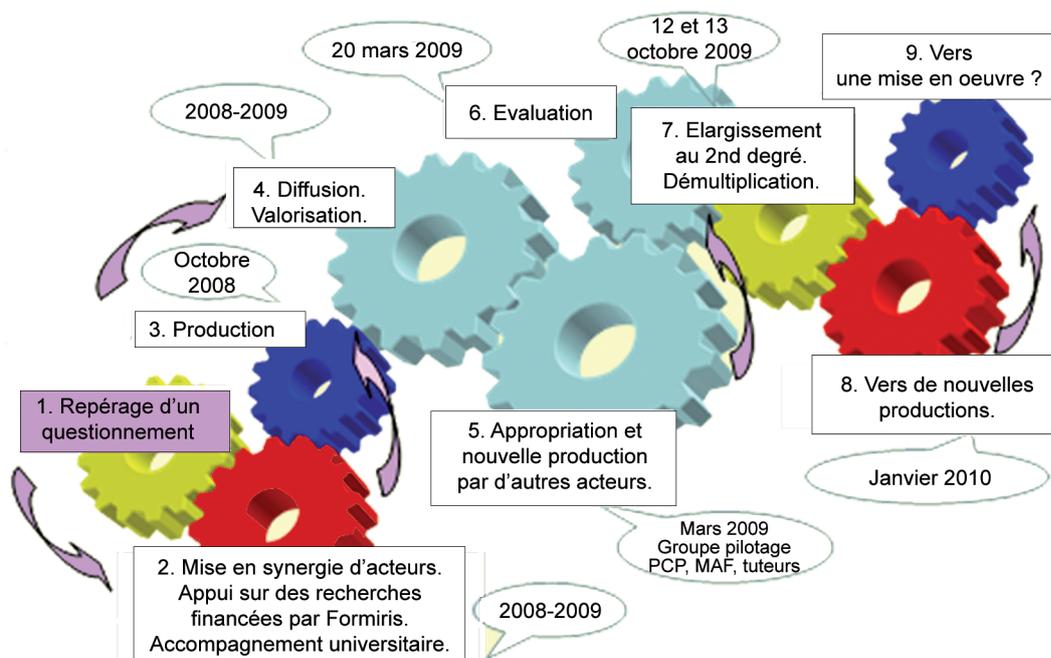
Toutes ces réalisations ne tendent pas à l'exhaustivité, mais se veulent des supports à une culture commune et... une incitation à poursuivre le travail ensemble ! ■

(1) Ce groupe était composé de responsables de formation, d'animateurs-formateurs, de formateurs-chercheurs. Il s'est appuyé aussi sur des interviews réalisées auprès d'étudiants, enseignants, tuteurs, chefs d'établissements. Il a été accompagné par Richard Wittorski, professeur des universités.

(2) *La conception des liens activité-développement professionnel* (Wittorski, 2007) ; *Le modèle de l'enseignant professionnel/praticien réflexif* (Argyris et Schön, 1987) ; *Le concept d'apprentance* (Carré, 2005) ; *L'organisation apprenante* (Argyris et Schön, 1978).

Construire l'établissement-formateur : des étapes qui s'enchaînent et s'enrichissent au fur et à mesure

Comment mettre le doigt dans l'engrenage !



Comment utiliser ce document ?

Ce document est un support pour partager un langage commun et inciter à approfondir le sujet. Il est complété par un site internet :

<http://etablissement-formateur.formiris.org>

Vous y trouverez des outils et des documents issus des journées d'étude et du travail des trois années du groupe, enrichi par d'autres productions.

Vous pouvez aussi contribuer au site et adresser vos productions (en cliquant sur « nous écrire »).

Enfin, chacun est libre de l'utiliser et de le diffuser, à condition que les références soient clairement mentionnées.

Responsable de la publication : Roger Gaborit ;

Comité de rédaction : Sylvie Crépy, Danielle Lacroix et Béatrice Mas (Formiris), avec Richard Wittorski (professeur des universités) ;

Maquette, réalisation multimédia, secrétariat, développement Web : Brigitte Allouche, Véronique Amelin, Guilhem Ferrier (Formiris).

© Formiris, février 2010.