

## Chapitre III

# Les formateurs et la fonction formative des établissements scolaires

Sylvie Crépy, responsable de formation à Formiris, France

Ce travail sur «*l'établissement formateur*» a été engagé depuis 3 ans par un groupe piloté par Formiris (Fédération chargée de la formation des enseignants des établissements privés sous contrat en France).

Ce groupe est parti d'un constat : Le premier lieu de formation, pour les jeunes enseignants, c'est d'abord l'établissement où ils sont nommés. Pour le meilleur ou pour le pire, consciemment ou non, ils y forgent leur identité professionnelle et construisent leurs compétences professionnelles.

Le groupe s'est donc interrogé sur les conditions pour que l'établissement scolaire soit formateur. Plus largement, il a cherché à articuler la formation formelle et les apprentissages sur le terrain, en évitant un cloisonnement entre une formation qui serait théorique (profession idéale) et la réalité de l'établissement scolaire (exercice concret de l'activité).

Ce travail a permis aux acteurs de la formation de partager une vision de la professionnalisation des enseignants et des coopérations à mettre en œuvre entre les organismes de formation et les établissements scolaires, pour que chacun contribue au développement des compétences des enseignants. Cette démarche a pris une réelle acuité dans le contexte français de la réforme de la formation initiale. D'où le choix institutionnel, à partir de ce travail de réflexion, de créer une synergie d'acteurs, de développer des outils et de les promouvoir afin de générer une dynamique au sein des établissements scolaires et des centres de formation.

### **1 Une démarche engagée sur la durée**

#### **1.1 La première année (2007-2008), une année de réflexion**

##### **1.1.1 Contexte et enjeux**

En 2006, le cahier des charges de la formation des maîtres, publié dans un arrêté du 19 décembre, précise le rôle formateur de l'établissement scolaire contribuant au développement des 10 compétences de l'enseignant. Si cette contribution de l'établissement scolaire n'est bien sûr pas nouvelle, sa reconnaissance l'était.

De même, les textes de l'Enseignement catholique, produits alors, donnaient une place plus grande à l'établissement dans la formation et l'évaluation profession-

nelle. « *Tous les établissements scolaires auront désormais à assurer un rôle de formateur* »<sup>1</sup>.

Or à cette époque, en France, une réforme de la formation initiale était annoncée pour 2010. Des inquiétudes émergeaient sur le devenir de la formation initiale, alors proposée en CFP<sup>2</sup> et/ou IUFM<sup>3</sup>. Les grandes lignes tracées faisaient état d'une formation universitaire pendant 5 ans avec des stages et un accompagnement lors de la première année d'exercice.

Tous ces textes, complétés par des travaux de recherche et des pratiques de formation, ont conduit Formiris à travailler le concept d'*établissement formateur* (autrement dit l'établissement scolaire dans sa fonction formative).

### **1.1.2 Une démarche construite avec les acteurs**

En 2007, Formiris a constitué un groupe de réflexion accompagné par Richard Wittorski, Professeur des universités. Composé de responsables de formation, de directeurs d'organismes de formation, d'animateurs-formateurs, de formateurs-chercheurs, ce groupe s'est appuyé, par ailleurs, sur des travaux dans lesquels d'autres acteurs étaient impliqués : étudiants, enseignants, tuteurs, chefs d'établissements.

### **1.1.3 Premier questionnaire et cadre théorique**

Cette réflexion a tourné autour des questions suivantes : *Comment les établissements du 1<sup>er</sup> degré peuvent-ils participer effectivement à la formation des nouveaux professeurs des écoles ? Quels leviers y contribuent ?*

Deux cadres théoriques ont nourri notre travail :

- la conception des liens activité-développement professionnel (Wittorski, 2007),
- le modèle de l'enseignant professionnel/praticien réflexif (Argyris et Schön, 1987).

Le groupe a d'emblée choisi d'entrer dans la question en considérant une conception collective des apprentissages. Autrement dit, les apprentissages visés n'ont pas qu'une dimension individuelle, ils impliquent des équipes. Nous pouvons donc comprendre la notion « d'établissement formateur » comme étant formateur non seulement pour les enseignants en formation initiale, mais aussi pour les autres acteurs présents. Nous nous situons dans une perspective d'apprentissage et de développement professionnel continu.

---

1 Accueil, aide au recrutement et formation initiale des enseignants de l'Enseignement catholique (Texte voté par le Comité national de l'Enseignement catholique français, 7 juillet 2007). Accès : [http://medias.formiris.org/sitecoles\\_2066\\_1.pdf](http://medias.formiris.org/sitecoles_2066_1.pdf).

2 CFP : Centre de formation pédagogique de l'Enseignement privé sous contrat.

3 IUFM : Institut universitaire de formation des maîtres pour l'enseignement public et l'enseignement privé sous contrat.

## 1.2 Deuxième année (2008-2009), une année de production

### 1.2.1 Première production

Ce premier questionnement a abouti à un document « *Développer la fonction formative des établissements du 1er degré* ». Il propose des pistes de réflexion articulées autour de 4 axes dont nous ne donnons ici que la trame<sup>4</sup>:

- Axe 1 « les acteurs concernés/impliqués » (stagiaires, professeurs des écoles, maîtres associés à la formation, chefs d'établissement, inspecteurs). *Comment les mettre en posture favorable à l'apprentissage au fil de l'activité et au partage des expériences ?* Élaboration d'une grille de questionnement et points de vigilance pour chaque acteur.
- Axe 2 « susciter/favoriser/soutenir des apprentissages en continu dans l'établissement et au fil de l'activité professionnelle ». *Comment impulser et entretenir une telle dynamique ?* Repérage d'éléments facilitateurs.
- Axe 3 « communiquer/formaliser/évaluer/capitaliser/diffuser les expériences/pratiques nouvelles ». *Quels supports, outils et démarches ?* Repérage d'éléments facilitateurs.
- Axe 4 « une alternance intégrée/intégrative » (centre de formation-terrain): *Comment faciliter une articulation étroite entre les 2 espaces-temps pour penser les temporalités entre apports de formation formelle et apprentissages sur le terrain ?* Formulation de pistes envisageables (voir paragraphe 4.2.1. de cet article).

Ces pistes visent à construire une culture commune autour de ce qui forme un enseignant. Elles recèlent les moyens de développer la professionnalisation de tous les enseignants et l'autonomisation de l'établissement. Si les organismes de formation permettent de dépasser une simple logique d'adaptation au travail en favorisant prise de recul, transfert à d'autres situations, ils n'ont cependant pas le monopole de la formation. Autant dire qu'il y a un travail à effectuer sur les représentations, le partage et la collaboration dans la responsabilité de formation et donc sur l'articulation organismes de formation et établissements scolaires.

### 1.2.2 Diffusion et valorisation de la production

Ce document « *Développer la fonction formative des établissements du 1er degré* » a été diffusé en octobre 2008 et mis en ligne sur Internet. <http://sitecoles.formiris.org/document/dossier-construire-l-etablissement-formateur/0/2510>. Une présentation avec des cartes heuristiques a été réalisée et proposée lors de plusieurs rencontres ou séminaires. D'autres articles ont été publiés. Une communication a été retenue au colloque « *Devenir professionnel des enseignants* » organisé par la Conférence des directeurs d'IUFM en juin 2009.

<sup>4</sup> Se reporter au document intégral : Crépy, S., Mas, B. & Wittorski, R. (2008, 18 juin). *Développer la fonction formative des établissements du 1er degré*. Document produit par un groupe de travail Formiris. Accès : <http://sitecoles.formiris.org/document/document/0/2332>

### **1.2.3 Appropriation et nouvelle production par d'autres acteurs**

Un autre groupe de travail Formiris, chargé d'élaborer un cahier des charges pour la formation des maîtres associés à la formation (MAF), conseillers pédagogiques (PCP), tuteurs... s'est approprié le document et a construit un « référentiel » de *l'établissement formateur* en lien avec les 10 compétences des enseignants (voir paragraphe 2.3. de cet article).

### **1.2.4 Évaluation de la démarche et deuxième questionnement**

Un an après, le groupe de 2007 s'est réuni pour évaluer les utilisations du document, partager les expériences et penser la suite. Entre temps le questionnement a évolué. Il s'est élargi à l'ensemble du système scolaire (1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degrés) et à la formation tout au long de la vie.

*Comment construire l'établissement formateur? Quelle part chacun peut-il prendre et que peut-il construire avec les autres acteurs?*

L'enjeu est devenu une reconfiguration du système apprenant/établissement scolaire/organisme de formation, des places et rôles des acteurs et des relations entre ces acteurs.

Deux cadres théoriques ont enrichi ce travail :

- le concept d'apprenance (Carré, 2005),
- l'organisation apprenante (Argyris et Schön, 1978).

## **1.3 Troisième année (2009-2010), une dynamique institutionnelle créée**

### **1.3.1 Des journées d'étude**

En s'appuyant fortement sur le travail de réflexion des deux années précédentes, des journées d'étude intitulées « *Construire l'établissement formateur* » ont été organisées en octobre 2009. Elles ont réuni plus de 120 enseignants, chefs d'établissement, formateurs et responsables de formation. Des ateliers ont permis à chaque corps d'appartenance de formuler des préconisations pour contribuer de sa place à cette construction.

Les formateurs ont mesuré les déplacements qu'ils avaient à opérer en se centrant davantage sur l'apprenant par la personnalisation des parcours, en développant l'alternance interactive entre les 2 espaces de formation (en centre et en établissement scolaire) ce qui suppose des collaborations et de la coopération.

Le concept d'« *établissement formateur* » a évolué vers l'appellation d'« *établissement formateur et/ou apprenant* », afin d'éviter les ambiguïtés avec l'organisme de formation (voir paragraphe 2.1. de cet article).

### **1.3.2 Vers de nouvelles productions**

Les productions des ateliers ont été reprises en novembre 2009, par le groupe de 2007. Un « 4 pages » a été rédigé pour mobiliser les différents acteurs au-delà des participants aux journées d'étude.

Le 2 février 2010, un site Internet<sup>5</sup>, dédié à cette thématique a été ouvert. Il propose une réflexion et des outils pour construire l'*établissement formateur et/ou apprenant*.

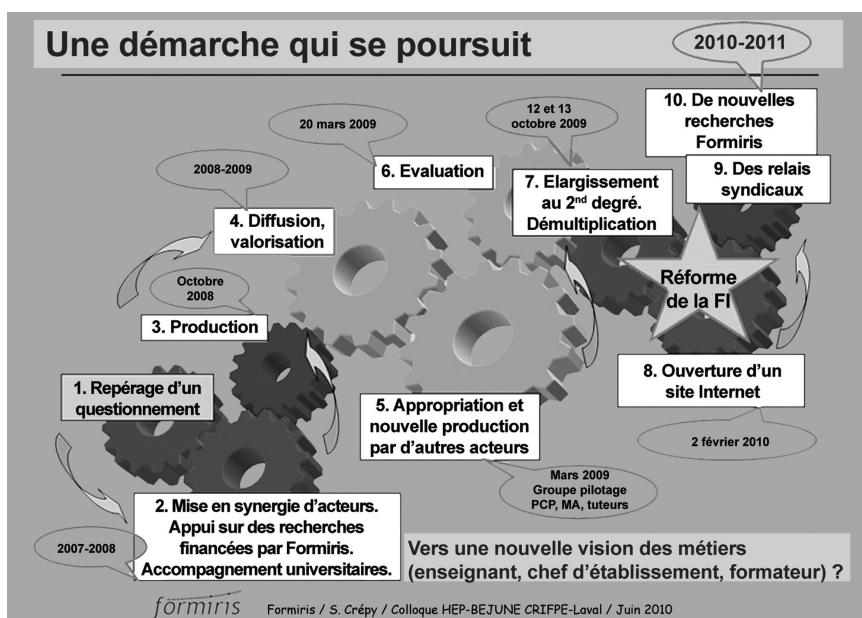
La participation au colloque international « *La professionnalisation de la formation des enseignants* » de la HEP Bejune, la communication faite et les questionnements lors de l'atelier ont permis d'étayer la réflexion sur la reconfiguration des rôles et le changement de posture, notamment pour les formateurs.

#### 1.4 Quatrième année (2010-2011), une réalité à vivre

La réforme de la formation initiale en France est actuellement mise en œuvre. C'est donc la première année de mise en place de l'« *année stagiaire* », autrement dit, la première année d'exercice pour des étudiants formés par l'université. L'*établissement formateur et/ou apprenant* va devoir jouer pleinement son rôle.

Pour la formation continue, le contexte financier, actuel en France, provoque une baisse des fonds de formation. Il convient donc de développer d'autres modalités d'apprentissage que le « stage de formation continue » traditionnel. Encore un rôle pour *établissement formateur et/ou apprenant*. Autant d'éléments qui invitent à poursuivre le travail.

Les organismes des formations l'ont bien perçu. Ils s'inscrivent dans cette nouvelle vision de leur métier. L'appel à projet recherche Formiris, a reçu 4 projets d'équipe de recherche d'organismes de formation sur la question de l'*établissement formateur*.



<sup>5</sup> <http://etablissement-formateur.formiris.org>

Les syndicats sont également demandeurs et sollicitent Formiris pour travailler cette question. C'est pour nous l'occasion de nous appuyer sur les relais syndicaux et de voir comment nos outils vivent au service de la formation.

## **2 L'élaboration d'un « référentiel » de compétences de l'établissement formateur et/ou apprenant**

### **2.1 Définition de l'établissement formateur et/ou apprenant**

Nous nous sommes appuyés sur le cadre théorique de la conception des liens activité-développement professionnel (Wittorski, 2007) et sur le concept d'apprenance (Carré, 2005).

Les journées d'étude de 2009, ont permis de stabiliser pour Formiris une définition qui fait consensus chez les différents acteurs concernés.

#### ***2.1.1 L'établissement formateur et/ou apprenant, ce n'est pas...***

- ... un organisme de formation,
- ... un établissement formateur uniquement pour les stagiaires et les enseignants débutants,
- ... seulement le fait que certains enseignants soient maîtres de stage, maîtres associés à la formation (MAF), professeurs conseillers pédagogiques (PCP), tuteurs, référents,
- ... le seul fait qu'il existe un plan de formation dans un établissement,
- ... un établissement qui distingue le personnel enseignant des autres personnels dans les projets et les temps collectifs.

#### ***2.1.2 L'établissement formateur et/ou apprenant, 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 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 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 établissement qui instaure le travail à tous les niveaux avec une synergie d'acteurs et un management participatif.

*L'établissement formateur et/ou apprenant, c'est 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.

## **2.2 Un environnement favorisant les communautés d'apprentissage**

### **2.2.1 L'organisation apprenante**

Nous nous appuyons ici sur le cadre théorique de l'organisation apprenante (Argyris et Schön, 1978). De nombreux articles du monde de la formation et de l'enseignement ont repris ce concept en le contextualisant. Un acteur clef, pour nous, est le chef d'établissement.

*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 (Journal officiel de l'Union Européenne 2010)<sup>6</sup>.*

### **2.2.2 Un environnement favorable aux débutants**

Cet environnement sera également favorable pour les stagiaires et les nouveaux titulaires. Le cahier des charges de la formation initiale des enseignants confère une mission de formation aux établissements d'accueil.

*Il s'agit de créer un environnement qui soutienne le professeur stagiaire ou nouveau titulaire dans sa prise de fonction et facilite la mise en œuvre de ses compétences disciplinaires, didactiques et pédagogiques dans toutes leurs dimensions. Il s'agit également de former chaque professeur stagiaire à sa mission de fonctionnaire de l'État en l'aidant à prendre conscience de son rôle d'adulte référent auprès des élèves et des dimensions déontologiques du métier qu'il a choisi (Cahier des charges des IUFM)<sup>7</sup>.*

### **2.2.3 L'effet établissement**

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.

## **2.3 « Référentiel » de compétences de l'établissement formateur et/ou apprenant**

### **2.3.1 Son élaboration**

La construction de ce « référentiel » de compétences a été le fruit d'élaborations successives. À partir des productions du groupe de 2007, un groupe de travail For-

6 Rapport conjoint 2010 du Conseil et de la Commission sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme de travail « Éducation et formation 2010 » (Journal officiel de l'Union Européenne du 6 mai 2010, paragraphe 2.2.2.) Accès : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:117:0001:0007:FR:PDF>

7 Cahier des charges des IUFM (arrêté du 19 décembre 2006, Bulletin officiel français (BO) N° 1, 4 janvier 2007), article 4-1. Accès : <http://www.education.gouv.fr/bo/2007/1/MENS0603181A.htm>

miris chargé d'élaborer un cahier des charges pour la formation des maîtres associés à la formation (MAF), conseillers pédagogiques (PCP), tuteurs a construit un « référentiel » de compétences de l'*établissement formateur*. Cette première version a été enrichie pour pointer à la fois les aspects collectifs relevant davantage du chef d'établissement et les aspects individuels relevant de l'engagement de chaque enseignant. Ce référentiel conjugue les deux réalités : les projets ou propositions de l'organisation et les projets ou initiatives des individus. Il a été enrichi par la suite (voir point 4.2.2).

### 2.3.2 Le « référentiel »

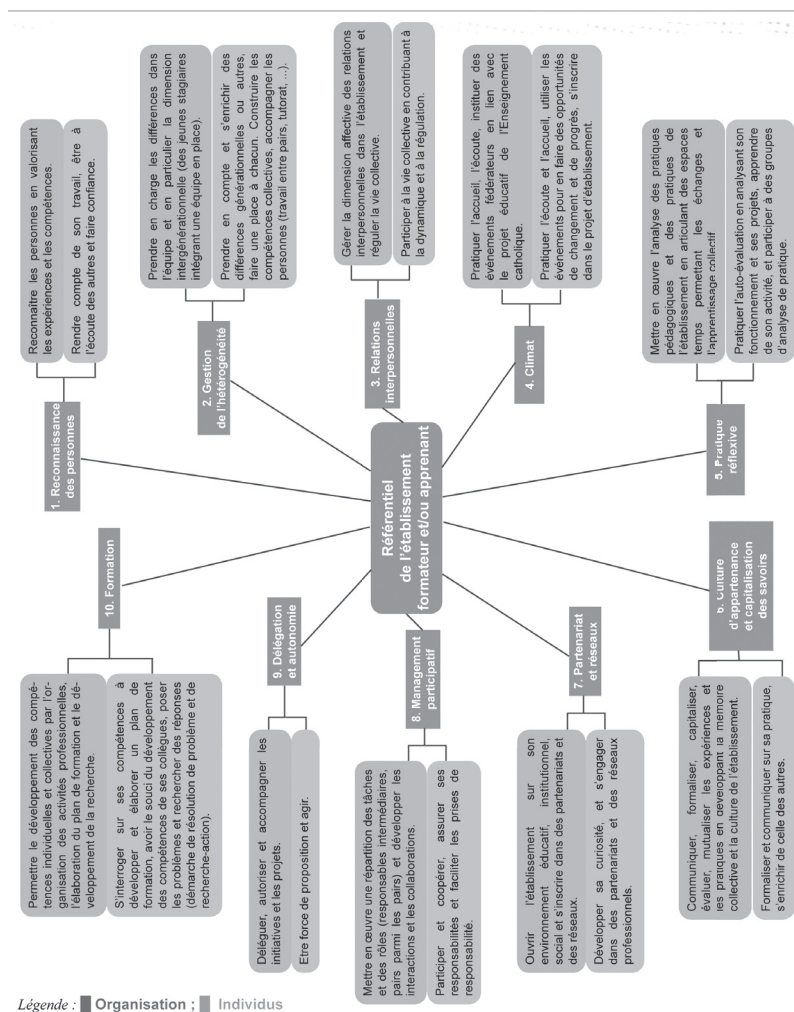


Schéma 2: Référentiel de compétences de l'établissement formateur et/ou apprenant



### 2.3.3 Ses utilisations

C'est un outil :

- **pour les enseignants** afin de situer leur participation et leur investissement dans l'établissement ; de repérer les compétences à renforcer pour contribuer à l'établissement formateur et/ou apprenant et développer la fonction formative de leur action. Il est particulièrement pertinent pour ceux qui sont tuteurs, professeurs conseillers pédagogiques...
- **pour les chefs d'établissements** comme relecture de leur pratique et de l'organisation de leur établissement.
- **pour les formateurs** dans le cadre de la formation initiale pour la collaboration avec les établissements et dans le cadre de formation continue pour interroger les pratiques.

## 3 Le pilotage d'un établissement formateur et/ou apprenant

### 3.1 Le chef d'établissement en première ligne ?

Le rôle du chef d'établissement est prépondérant. Rappelons que dans l'Enseignement privé sous contrat français, il bénéficie d'une grande liberté dans la constitution de son équipe et dans l'organisation de son établissement. Il lui revient donc de penser son établissement comme une organisation favorisant le travail intelligent. « L'apprentissage en situation de travail, n'est possible que si les cadres intègrent l'activité formatrice comme partie intégrante de leur fonction managériale »<sup>8</sup>.

Le chef d'établissement contribue au recrutement, à l'accueil et à l'accompagnement des candidats et des lauréats aux concours d'enseignant. C'est la vocation de l'établissement formateur et/ou apprenant que de « créer un environnement favorable » à ces futurs ou nouveaux enseignants<sup>9</sup>.

Pour développer la fonction formative de son établissement, le chef d'établissement a besoin des compétences de tous ses collaborateurs avec lesquels il construit le quotidien et des projets. « L'efficacité des établissements ne se mesure pas : elle se construit, se négocie, se pratique et se vit » (Gather Thurler, 1994)<sup>10</sup>.

Il a besoin également d'un partage avec ses pairs (réseaux de chefs d'établissement), de l'aide de sa hiérarchie, et de formations d'appui. Ses partenaires, comme les organismes de formation, peuvent l'aider dans cette construction de l'établissement formateur et/ou apprenant. Autrement dit, si le chef d'établissement est en

8 Tho, H.V., (2009, octobre), Organisation et formation : politiques de développement de la formation – Étude de cas : Le Comité International de la Croix-Rouge, In Barbier, J.-M., Bourgeois, E., Chapelle, G., Ruano-Borbalan, J.-C., (dir.) Encyclopédie de la formation, Demos, PUF, (p. 302).

9 Pour en savoir plus, voir sur le site <http://etablissement-formateur.formiris.org/chef-d-etablissement-les-leviers>, « Contribution au recrutement et à la formation des enseignants : l'accueil et l'accompagnement de stagiaires étudiants ou enseignants stagiaires ».

10 Gather Thurler, M. (1994). L'efficacité des établissements ne se mesure pas : elle se construit, se négocie, se pratique et se vit, In : M. Crahay (dir.) Problématique et méthodologie de l'évaluation des établissements de formation, Bruxelles: De Boeck, (pp. 203 – 224, titre du chapitre). Accès : <http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/gather-thurler/Textes/Textes%201994/MGT-1994-01.html>

première ligne, les formateurs peuvent l'accompagner comme ils accompagnent les étudiants et les enseignants.

Comme responsable d'un établissement formateur et/ou apprenant, le chef d'établissement dispose de différents moyens et outils de pilotage, comme le projet d'établissement, les entretiens individuels, les lieux participatifs et les temps formels institués (conseils d'établissement, conseil de classe ou de cycle, concertation, réunions disciplinaires, conseil de direction, etc.), le « référentiel » de l'établissement formateur, le portfolio, le plan de formation...

Une présentation de ces outils de pilotage est accessible sur <http://etablissement-formateur.formiris.org/chef-d-etablissement-les-leviers> et est complétée par des témoignages de chefs d'établissement.

### **3.2 Ne pas tout attendre du chef d'établissement ! Des outils de pilotage pour l'enseignant**

Si le chef d'établissement, est en première ligne par l'organisation qu'il met en place pour développer « un milieu nourricier », les enseignants sont aussi des acteurs incontournables de l'établissement formateur et/ou apprenant, notamment par leur investissement dans les lieux participatifs<sup>11</sup>. « 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 ! »<sup>12</sup>. C'est le sens du référentiel de compétences de l'établissement formateur et/ou apprenant décrit dans le paragraphe 2.3.

Au-delà de l'engagement dans l'établissement, l'enseignant dispose de son propre outil de pilotage pour contribuer à l'établissement formateur et/ou apprenant. Nous nous centrons sur l'enseignant comme apprenant, en référence au cadre théorique du concept d'apprenance (Carré, 2005). En ce sens, le référentiel des 10 compétences du métier d'enseignant<sup>13</sup> est un point d'appui pour s'inscrire dans une démarche de professionnalisation. L'élaboration de son propre portfolio<sup>14</sup> permet à l'enseignant « d'identifier ses connaissances, compétences et ses aptitudes professionnelles acquises et mises en œuvre tout au long de sa vie professionnelle », In Passeport européen de formation. Il lui permet une prise de conscience des compétences à développer pour lui-même, mais aussi pour les débutants qu'il contribue à former avec le même référentiel

L'organisation du travail<sup>15</sup> pourra être est un levier important pour le développement de ces compétences et permettre à l'enseignant de déployer son

11 Pour des outils sur le travail d'équipe et les temps formels institués, voir sur le site <http://etablissement-formateur.formiris.org/chef-d-etablissement-les-leviers>

12 Établissement formateur et/ou apprenant ou comment créer un environnement favorisant des communautés d'apprentissage, (2010, 2 février), « 4 pages », Formiris. Accès : [http://medias.formiris.org/efa\\_1\\_2.pdf](http://medias.formiris.org/efa_1_2.pdf)

13 Référentiel des 10 compétences du métier d'enseignant. BO N° 29 du 22 juillet 2010. Accès : <http://www.education.gouv.fr/cid52614/menh1012598a.html>

14 Pour des outils sur les compétences et le portfolio, voir sur le site <http://etablissement-formateur.formiris.org/chef-d-etablissement-les-leviers>

15 Pour un rappel des points qui favorisent une « organisation apprenante », voir sur le site <http://etablissement-formateur.formiris.org/chef-d-etablissement-les-leviers>

portefeuille de compétences. « Le travail doit être formateur. Il faut pour cela que l'organisation du travail soit qualifiante, qu'elle permette et structure une réflexion des gens sur leur travail » (Bertrand Schwartz, 2009).

## **4 L'organisme de formation et la construction de l'établissement formateur et/ou apprenant**

### **4.1 Un repositionnement des acteurs de la formation dans une nouvelle configuration de la formation**

#### **4.1.1 Les organismes de formation et la réforme de la formation initiale en France**

Avant la réforme de la formation initiale, les organismes de formation de l'Enseignement privé français étaient responsables de la formation initiale<sup>16</sup>, pour les étudiants Bac +3, pendant 2 années après l'université.

Les formateurs de ces organismes de formation étaient :

- des formateurs permanents (souvent des enseignants qui ont démontré des compétences professionnelles et ont complété leur formation par des cursus universitaires et/ou de formations de formateurs),
- des formateurs vacataires (enseignants en activité et formateurs, professionnels d'autres domaines (psychologue, sociologues...), universitaires, institutionnels...).

Les formateurs en centre travaillaient en lien étroit avec des formateurs de terrain : des professeurs conseillers pédagogiques (PCP), maîtres associés à la formation (MAF), tuteurs qui sont des enseignants expérimentés et chargés d'accompagner les futurs ou nouveaux enseignants.

Avec la réforme de la formation initiale, en 2010, les universités assurent la formation des étudiants pendant 5 années. La dimension universitaire est valorisée. Elle conduit à davantage de cours assurés par des universitaires. Les organismes de formation du privé collaborent à des degrés divers avec les universités, en particulier avec les universités catholiques, pour la préparation au métier. Le concours de recrutement des enseignants se fait à Bac +5 (master) sur des épreuves dont les contenus sont essentiellement académiques. Certains lauréats à ces concours d'enseignement peuvent donc ne pas avoir bénéficié de préparation au métier. D'où l'importance de l'établissement formateur et/ou apprenant pour ces publics de nouveaux enseignants. La réforme de la formation initiale prévoit d'ailleurs un accompagnement par des tuteurs lors de la première année d'exercice<sup>17</sup>.

Le travail effectué par Formiris, et présenté ici, se situe à ce passage charnière entre une formation initiale assurée par les organismes de formation et une formation initiale assurée par l'université. Formiris entend ainsi accompagner le changement et aider à la professionnalisation des nouveaux enseignants dans ce cadre imposé.

<sup>16</sup> En partenariat avec les Instituts universitaires de formation des maîtres (IUFM) du public pour le second degré.

<sup>17</sup> En plus d'éventuels stages pendant la formation en université.

#### **4.1.2 Les organismes de formation et les évolutions de la formation continue**

Concernant l'organisation de la formation continue des enseignants, il n'y a pas de changements majeurs. Pour l'enseignement privé, elle reste essentiellement assurée par les organismes de formation continue de notre secteur d'activité. Néanmoins, la formation « tout au long de la vie » doit prendre en compte le développement des compétences par l'activité. Nous nous appuyons ici sur le cadre théorique qui soutient notre travail : La conception des liens activité-développement professionnel (Witterski, 2007) ; Le modèle de l'enseignant professionnel/praticien réflexif. (Argyris et Schön, 1987). La loi sur la validation des acquis de l'expérience (VAE)<sup>18</sup> est d'ailleurs une reconnaissance officielle de l'acquisition de compétences par l'exercice du métier.

La thématique de l'établissement formateur et/ou apprenant ne concerne donc pas uniquement la formation initiale mais constitue aussi une réponse aux souhaits de développer la professionnalisation de tous les enseignants. En prenant plus d'initiatives, en construisant des réponses locales, en tirant des enseignements de leur pratique, ces enseignants poursuivent leur formation. On ne peut penser apprentissage individuel sans penser apprentissage collectif voire organisationnel !

#### **4.1.3 Des pistes pour une vision commune et un travail collaboratif des acteurs de la formation**

C'est dans cette dynamique de formation « par le terrain » aussi bien dans le cadre de la formation initiale que continue, que Formiris propose des pistes de travail pour la poursuite de la réflexion, non seulement au niveau des organismes de formation mais surtout dans une synergie d'acteurs concernés. Il s'agit de construire une vision commune et un travail collaboratif. Nous n'en repreneons ici que quelques illustrations<sup>19</sup>.

##### **4.2.1 Une alternance « intégrée/intégrative » centre de formation-terrain**

L'arrêté du 19 décembre 2006<sup>20</sup> sur le cahier des charges des IUFM redéfinit les conditions de la formation initiale des maîtres et conduit à en repenser son organisation. Dans ce cadre, les exigences d'une formation en alternance et le rôle de chaque établissement comme « établissement formateur » changent les rapports entre les établissements et les organismes de formation. Le déploiement de la formation initiale, très universitaire, oblige d'autant plus à une logique d'accompagnement sur le terrain. La question de l'établissement formateur devient centrale.

Le groupe de travail Formiris a considéré qu'il était important de situer l'établissement dans une logique globale de formation. Nous pensons que vivre des temps et des lieux différents d'apprentissage permet de ne pas faire de la formation une logique dominante d'adaptation au poste de travail, mais vise la professionnalisation. Il s'agit de favoriser l'articulation la plus étroite possible entre les deux

18 Loi française 102-72 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale.

19 Ces pistes sont détaillées sur <http://etablissement-formateur.formiris.org/organisme-de-formation-les-levers>

20 A l'époque de ce travail, c'était le texte officiel en vigueur. Les derniers textes parus Formation des enseignants (Bulletin officiel de l'Éducation nationale française (BO) N° 29 du 2 juin 2010 (encart). Accès : <http://www.education.gouv.fr/pid24256/n-29-du-22-juillet-2010.html>) ne font que renforcer la nécessité de penser l'accompagnement des « entrants » dans le métier.

espaces-temps de la formation (centre de formation<sup>21</sup> et établissement scolaire) dans une conception intégrative et itérative de l'alternance plutôt que juxtapositive ou cumulative.

De nombreux acteurs<sup>22</sup> sont impliqués dans la formation : stagiaires, maîtres d'accueil, maîtres associés à la formation, enseignants, chefs d'établissement, inspecteurs...

C'est ainsi que des lieux de rencontres où se formalise une culture commune autour de ce qui forme un stagiaire devraient permettre à chaque acteur de se positionner pour remplir pleinement son rôle. C'est pourquoi la co-construction d'outils communs de formation entre établissements et organismes de formation est propice au rapprochement des conceptions de la formation et du métier d'enseignant. Citons, par exemple, l'élaboration d'outil d'analyse de besoins, d'évaluation, de cahiers des charges, un travail d'analyse pour décliner les compétences en activités en fonction des spécificités des établissements.

Plus généralement, il y a nécessité de l'appropriation par le terrain de tous les outils d'organisation de la formation comme les « 10 compétences de l'enseignant », comme nous l'avons évoqué au paragraphe 3.2. .

Les organismes de formation ont donc un rôle central en favorisant, dans les modalités de formation proposées, une prise de recul, un transfert possible à d'autres personnes ou à d'autres situations.

#### **4.2.2 Les compétences et la formation des formateurs de terrain**

Les formateurs de terrain peuvent contribuer à faciliter le transfert s'ils dépassent la simple transmission de leur pratique pour créer des conditions d'apprentissage pour le stagiaire.

Cela suppose qu'ils soient vigilants pour susciter l'idée qu'il n'existe pas une bonne pratique mais des bonnes pratiques. Les organismes de formation peuvent les aider à se questionner : Quel regard critique portent-ils sur leur propre pratique d'enseignant et sur la complexité du métier qui exclut tout modèle unique ? Comment contribuent-ils à développer le questionnement des stagiaires sur leur environnement et leur pratique ?

Cela passe également par une posture d'accueil et de relationnel au stagiaire : Quelle place est laissée au stagiaire pour l'appropriation de son parcours ? Quelles sont les ressources mises à sa disposition ? Quelle place pour l'observation, la co-construction de situations professionnelles, l'aide, le conseil, la formation, l'évaluation ?

21 En 2007, au début de ce travail, les universités n'étaient pas concernées. Elles font maintenant partie des acteurs qui ont contribué à cette logique globale de formation.

22 Pour les acteurs, se référer au document « Développer la fonction formative des établissements scolaires du 1er degré » Développer la fonction formative des établissements du 1er degré. Document produit par un groupe de travail Formiris. Accès : <http://sitecoles.formiris.org/document/document/0/2332>.

La réforme de la formation initiale<sup>23</sup> a incité Formiris à construire un référentiel de 12 compétences du formateur de terrain (PCP, MAF, tuteurs, professeurs référents)<sup>24</sup> croisant les 10 compétences du métier d'enseignant et le référentiel de compétences de l'établissement formateur. Il prend en compte l'adaptation des postures aux différentes situations et temps d'accompagnement, ainsi que la nécessaire prise de recul pour contribuer à la professionnalisation de jeunes collègues.

Ce travail a servi à la construction des dispositifs de formation mis en œuvre dans les différentes régions de France. En effet, il est indispensable que les tuteurs soient formés. C'est pourquoi Formiris a réservé un budget important pour cette formation. La visée étant de proposer 14 jours de formation initiale sur 3 ans à ce public ainsi que des modules d'approfondissement ou de perfectionnement. L'objectif de la formation est de faire évoluer les personnes dans le développement des 12 compétences du référentiel du formateur de terrain. Des supports et des temps partagés permettent le développement d'une culture commune entre formateurs de terrain et formateurs en centre.

#### **4.2.3 Les compétences et la formation des formateurs en centre**

Développer cette culture commune ne va pas sans prise en compte des divergences. Les formateurs en centre ont également à se questionner : Comment prendre en compte le décalage éventuel entre ce qui est dit en centre de formation et ce qui se vit dans l'établissement ? Comment le formateur va-t-il aider le stagiaire à faire le lien entre le centre de formation et l'établissement (contextualisation/décontextualisation) ?

Il convient également de s'interroger sur la relation au stagiaire. Par exemples : Quelle place est laissée au stagiaire pour l'appropriation de son parcours ? Comment les formateurs aident-ils les stagiaires à déterminer des priorités de travail ?

Comment les formateurs gèrent-ils les différents aspects de leur fonction (formation/évaluation) ? Ces questions ne sont pas nouvelles. Mais la « masterisation » de la formation initiale donne un nouveau cadre aux rôles respectifs des établis-

23 Les derniers textes parus Formation des enseignants (Bulletin officiel de l'Éducation nationale française (BO) N° 29 du 2 juin 2010 (encart)). Accès : <http://www.education.gouv.fr/pid24256/n-29-du-22-juillet-2010.html> ne font que renforcer la nécessité de penser l'accompagnement des « entrants » dans le métier.

24 Ce référentiel des 12 compétences du formateur de terrain a été réalisé en 2007-2008, par un groupe de travail Formiris, composé de formateurs, de chefs d'établissement, de responsables de formation de Formiris, chargé d'écrire un nouveau cahier des charges de la formation de ces formateurs de terrain : 1) adopter une posture éthique et responsable - 2) adapter sa posture à différentes situations professionnelles (enseigner, accompagner, conseiller, évaluer) - 3) travailler en équipe et en coopération avec différents partenaires dans le cadre de sa mission - 4) activer et transmettre ses connaissances sur les référentiels du métier d'enseignant, les parcours de formation, l'institution (ses instances et son projet), l'établissement (son organisation et son projet), l'évolution du système éducatif, le développement de l'enfant et de l'adolescent - 5) participer à des projets d'innovation et de recherche - 6) apprendre à se connaître, analyser sa propre pratique d'accompagnateur et d'enseignant et se donner un projet de formation - 7) développer une écoute professionnelle en vue de repérer les besoins professionnels du professeur accompagné - 8) conduire différents types d'entretien (aide, conseil, explicitation, régulation) et en respecter le cadre - 9) avoir une bonne maîtrise des méthodes de conduite de classe et de pédagogie différenciée, les didactiques disciplinaire et interdisciplinaire en relation avec les TICE - 10) élaborer différents dispositifs d'observation en fonction des objectifs à atteindre - 11) connaître et utiliser différents cadres d'analyse de pratiques - 12) rédiger différents types d'écrits professionnels et les communiquer sous différents types de support.

sements scolaires et des actions de formation par les formateurs de centre<sup>25</sup>. C'est une opportunité pour réinterroger les postures de chacun et inviter les formateurs de centre à se déplacer dans leur manière d'appréhender leur rôle et de le combiner avec celui d'autres acteurs comme les formateurs de terrain.

La formation de ces formateurs en centre de formation a été renforcée. Un titre de formateur d'enseignants et de cadres supérieurs pédagogiques est porté par l'Enseignement catholique. Il s'appuie sur un référentiel de formateur déposé avec ce titre<sup>26</sup>. Deux voies d'accès sont possibles :

- par une formation dans le cadre d'un diplôme d'université (DU). La formation est modulaire. Elle est accessible dans le cadre de la formation initiale et ouverte également aux formateurs expérimentés et aux formateurs de terrain. Cette ouverture favorise le développement d'une culture commune.
- par la validation des acquis de l'expérience (VAE).

#### **4.2.4 Deux leviers : la pratique réflexive et la contractualisation « organismes de formation/établissements scolaires »**

Favoriser une alternance « intégrée/intégrative » centre de formation et terrain passe, comme nous l'avons exposé plus haut, par le développement des compétences de chacun des partenaires impliqués dans un rôle de formation mais aussi par une conception de la formation.

À titre d'illustration, prenons la pratique réflexive. Nous nous sommes appuyés sur le cadre théorique du modèle de l'enseignant professionnel/praticien réflexif. (Argyris et Schön, 1987). Nous avons brièvement évoqué, au paragraphe 3.2, la nécessité d'une « structure de réflexion des gens sur leur travail » dans l'établissement scolaire. Dans le cadre de la formation initiale, cette pratique réflexive se vit sur deux lieux : en établissement scolaire et en centre de formation.

- Le tuteur contribue au développement d'une pratique réflexive de l'enseignant qu'il accompagne sur le terrain.
- Les organismes de formation mettent en place des temps d'analyse de pratique. Ils ont dans l'ensemble bien développé cette modalité. Les formateurs aident alors à dépasser une simple adaptation au poste.

Une piste de travail, évoquée lors des journées d'étude, pourrait donc être une co-construction, entre formateurs de terrain et formateurs de centre, d'une démarche et d'outils communs pour développer cette pratique réflexive.

25 Pour en savoir plus, « Contribution au recrutement et à la formation des enseignants : l'accueil et l'accompagnement de stagiaires étudiants ou enseignants stagiaires » sur <http://etablissement-formateur.formiris.org/organisme-de-formation-les-leviers>

26 Ce titre est répertorié au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et de niveau master 2. Pour accéder au référentiel et au site du titre, Titre de Formateur d'enseignants et de cadres supérieurs pédagogiques. Accès : <http://titredeformateur.formiris.org/>

Un autre levier repéré pour faciliter cette alternance intégrée et intégrative est la contractualisation.

Elle formalise l'ensemble des éléments qui organisent l'articulation entre les différents lieux. Cette contractualisation doit être clarifiante sur les attendus et souple pour prendre en compte les différentes formes de formation et laisser des espaces de liberté aux personnes et aux établissements. Elle permet de passer de l'implicite à l'explicite, et d'aider au positionnement de chacun.

## **5 En guise de conclusion...**

Dans notre démarche, nous ne nous sommes pas donnés les moyens de mesurer l'impact du travail effectué. C'est une limite. Mais ces trois années de chantiers, nous ont permis de situer l'établissement dans une logique globale de formation. Plutôt que de nous laisser envahir par les inquiétudes formulées par de nombreux acteurs sur les évolutions de formation initiale en France, nous avons préféré travailler sur des modalités qui prennent en compte ce contexte imposé.

La cadre théorique des liens activités – développement professionnel (Wittorski, 2007) nous a permis de faire évoluer nos visions de la formation. Au travers du concept d'établissement formateur et/ou apprenant, nous avons repéré les complémentarités et les synergies à mettre en œuvre entre formateurs de terrain et formateurs en centre. Deux réalités, celle de l'établissement scolaire et celle du centre de formation, s'enrichissent mutuellement à condition que chacun reconnaisse l'autre, joue pleinement son rôle et qu'une culture commune de ce qui forme un individu évite un cloisonnement. Il s'agit de partager une vision de la professionnalisation des enseignants et des coopérations (entre organismes de formation et établissements scolaires) à mettre en œuvre pour y concourir.

Depuis le lancement de ce travail, différents acteurs, dans plusieurs lieux, se sont saisis de la question et de certains outils. Il est à noter que ce concept d'établissement formateur et/ou apprenant est maintenant fréquemment utilisé aussi dans le cadre de la formation continue. Cela ne veut cependant pas dire que les acteurs sont convaincus qu'il est possible d'apprendre par l'activité. La qualité d'une formation est encore parfois estimée à sa durée en centre et pas dans une conception intégrative et itérative de l'alternance. Les représentations ont la vie dure ! Il est encore difficile pour certains formateurs, qui voient leur temps de « cours » se réduire, d'engager d'autres modalités de formation et de faire des choix dans leur « enseignement ». Comment les aider à modifier leur pratique ?

Cette démarche de trois années a été réalisée par des « militants » et même si nous nous sommes appuyés sur des cadres théoriques, ne sommes-nous pas allés trop loin dans notre conception de l'établissement formateur et/ou apprenant ? Nous avons produit des outils, incité à repenser l'organisation de l'établissement scolaire et à créer une synergie d'acteurs avec les formateurs. Mais il reste des établissements qui sont loin d'être des organisations apprenantes. Le manque de mobilité des enseignants conduit certains établissements scolaires à être figés dans des habitudes sans développer des compétences. Si nous pouvons apprendre de l'activité, il est possible également de « désapprendre », notamment dans une organi-



sation taylorienne. Ne vaudrait-il pas alors mieux prendre davantage de temps de formation hors de l'établissement scolaire ? Mais ce serait en contradiction avec notre réflexion : puisqu'il ne s'agit pas, pour enseigner, d'un simple apprentissage de connaissances, mais d'un développement de compétences. Cela ne peut donc se vivre et se valider que dans l'activité. Il convient plutôt de guider ces établissements pour qu'ils deviennent établissement formateur et/ou apprenant. La question est alors de trouver les leviers pour les mobiliser.

La fonction formative des établissements est pour nous une dynamique à promouvoir et à accompagner aussi bien du côté des établissements scolaires que des organismes de formation. Formiris, en tant qu'organisme responsable de la formation des enseignants du privé sous contrat en France entend encourager les évolutions de la formation. Notre action consiste, aujourd'hui, à soutenir les établissements scolaires, à enrichir la banque d'outils que nous avons élaborée, à favoriser la mutualisation et l'échange de pratique et à provoquer, si nécessaire, cette synergie d'acteurs au service de la formation, en tout cas à contribuer à la professionnalisation de tous ces acteurs. Cela suppose que nous développons notre propre professionnalisation ! Le travail de réflexion et de co-construction que nous faisons avec différents acteurs, accompagnés par un universitaire y contribue certainement.

Jusqu'à présent, notre travail a été orienté vers l'établissement scolaire pour le « professionnaliser », il conviendrait aujourd'hui de travailler davantage avec les organismes de formation. En particulier, avec les temps de formation qui se réduisent aussi bien en formation initiale que continue, une analyse s'impose sur les choix d'objets et de modalités de formation à réaliser dans ce nouveau contexte. Il ne s'agit pas de tenter à tout prix de faire la même chose en moins de temps. Il convient donc bien de développer ce qui agit sur la professionnalisation des enseignants, c'est-à-dire au-delà de la « simple » modalité « formation » l'activité dans un environnement formateur et/ou apprenant. Une interpellation pourrait être « Comment l'ingénierie de la professionnalisation enrichit l'ingénierie de la formation » ? Un autre chantier pourrait être l'élaboration d'un « référentiel » des organismes de formation formateur et/ou apprenant en lien avec ce qui est semblable ou dissemblable à l'Établissement scolaire formateur et/ou apprenant.

Aujourd'hui, la prise de conscience de la pertinence de « créer un environnement favorisant des communautés d'apprentissage » dans les établissements scolaires est faite par un certain nombre d'acteurs. De même, la sensibilisation sur ce qui construit la compétence a été entreprise. Mais la co-construction de la professionnalisation des enseignants et des formateurs est un chantier à poursuivre.

## Références

- Accueil, aide au recrutement et formation initiale des enseignants de l'Enseignement catholique* (Texte voté par le Comité national de l'Enseignement catholique français, 7 juillet 2007). Accès : [http://medias.formiris.org/sitecoles\\_2066\\_1.pdf](http://medias.formiris.org/sitecoles_2066_1.pdf) [Consulté le 29 juin 2010]
- Argyris, C. and Schon, D.A. (1987). *Organizational Learning*. Massachusetts : Addison-Wesley Reading.
- Cahier des charges des IUFM* (arrêté du 19 décembre 2006, Bulletin officiel français (BO) N° 1, 4 janvier 2007). Accès : <http://www.education.gouv.fr/bo/2007/1/MENS0603181A.htm> [Consulté le 29 juin 2010]
- Carré, P. (2005). *L'Apprenance : vers un nouveau rapport au savoir*. Paris : Dunod. Établissement formateur et/ou apprenant, (2010, 2 février), Formiris. Accès : <http://etablissement-formateur.formiris.org/> [Consulté le 29 juin 2010]
- Établissement formateur et/ou apprenant ou comment créer un environnement favorisant des communautés d'apprentissage*, (2010, 2 février), « 4 pages », Formiris. Accès :
- Gather Thurler, M. (1994). L'efficacité des établissements ne se mesure pas : elle se construit, se négocie, se pratique et se vit, In : M. Crahay (dir.) *Problématique et méthodologie de l'évaluation des établissements de formation* (pp. 203 – 224). Bruxelles : De Boeck. Accès : <http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/gather-thurler/Textes/Textes%201994/MGT-1994-01.html> [Consulté le 29 juin 2010]
- Passeport européen de formation. (2003). Accès [www.passeportformation.eu](http://www.passeportformation.eu) [Consulté le 29 juin 2010]
- Schwartz, B., (2009). Le changement est affaire de volonté politique. *Éducation permanente*, N° 180, 81-90.
- Wittorski, R. (2007). *Professionnalisation et développement professionnel*. Paris : L'Harmattan.