



## *Comment penser aujourd'hui la formation des adultes, membres de la communauté éducative*

### **Contribution de la Commission Nationale de Pédagogie à l'inter-commissions des 5 & 6 Avril 2005**

Si toutes les institutions sont aujourd'hui bouleversées par les évolutions de la société qui les obligent à repenser la formation de leurs acteurs, on peut dégager un certain nombre de lignes de fond communes qui traversent ces formations. Il était important pour la CNP de les déceler. Cependant reposer la question de la formation en termes de communauté éducative rappelle que nous devons sans cesse nous recentrer sur la finalité de notre institution.

Nous sommes des établissements qui conjuguent de façon inséparable enseignement, éducation et recherche de sens dans un éclairage évangélique. De nombreux adultes s'y rencontrent en tant qu'acteurs : qu'il s'agisse d'enseigner, de réguler la vie commune, de s'occuper des « services » indispensables, de gérer ou diriger, tous ont en commun et partagent avec les parents qui ont confié leurs enfants à l'institution, d'éduquer ces enfants et ces jeunes, c'est-à-dire de les faire grandir dans toutes leurs potentialités.

Il importe donc que chaque catégorie d'acteurs de la communauté éducative puisse trouver des espaces de formation professionnelle qui lui permettent de remplir au mieux sa charge éducative en relation avec les autres acteurs.

Toutefois, afin que ces formations ne restent pas parallèles, il importe également de proposer des rencontres entre acteurs différents sur des thèmes communs, afin de pouvoir se parler, échanger les points de vue et engager des actions communes.

## A – ESPACE FORMATION ET SES COMPOSANTES

### 1. Un espace tiers, trois pôles

#### ***Un souci d'harmonisation dans un contexte de faibles certitudes***

Il peut sembler que la formation se développe aujourd'hui en osmose avec l'air du temps. Les certitudes sur les structures, leurs rôle et fonctionnement, la culture institutionnelle, les dispositifs de formation polis au fil des années,... ces certitudes éclatent les unes après les autres. Elles laissent place à la recherche de nouveaux consensus, difficiles à élaborer compte tenu de l'absence de nouvelles racines communes, des malmenés des évolutions, d'attentes de formation de plus en plus individualisée.

C'est pourquoi il y a priorité aujourd'hui à tout ce qui pourra constituer une force centripète, recréer non pas tant un sentiment d'appartenance, mais plus exactement une *culture commune de référence*.

En matière de formation cela peut passer par des temps de formation regroupant différents métiers, fonctions ou statuts. Ce souci d'harmonisation peut également concerner les situations dans lesquelles différentes institutions interviennent, comme pour la formation des enseignants : IUFM, formateurs de l'Enseignement catholique, établissement.

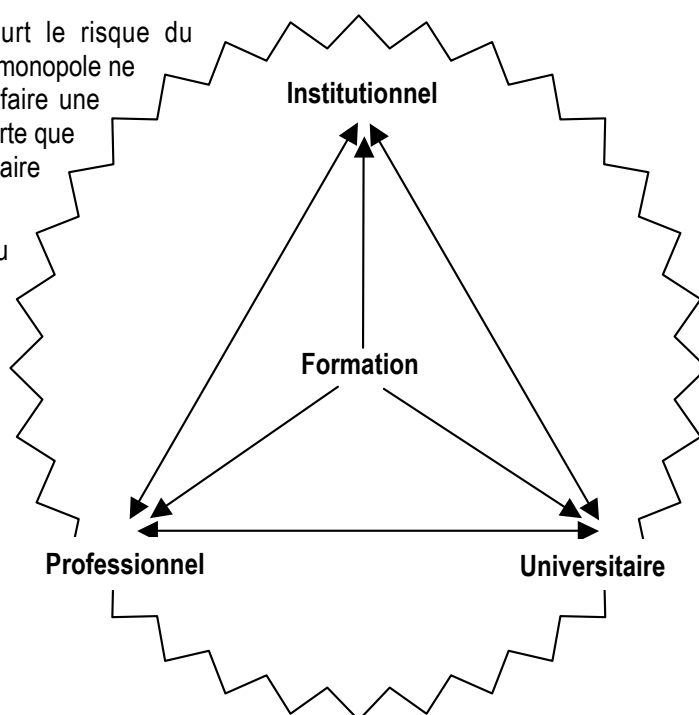
#### ***Une recherche de cohérence dans une pluralité de modèles éducatifs***

Comment composer entre les besoins des personnes et le projet de l'établissement ? On peut craindre d'assujettir les tutelles à une unicité de formation, on peut craindre aussi le repli des tutelles sur leur propre système de formation. D'où l'importance d'engager une réflexion sur la richesse que constitue le fait d'avoir plusieurs modèles d'éducation : sortir d'une logique de défense du territoire pour entrer dans une logique de mutualisation où chacun garde une identité affirmée.

#### ***Une nécessaire distance entre professionnel, institution et savoir***

En rapprochant les organismes de formation, on court le risque du centralisme et donc d'une certaine rigidité. La situation de monopole ne permet pas d'améliorer les ressources, comme peut le faire une mise en synergie. Pour qu'existe l'espace formation il importe que soit préservée la tension entre le professionnel, l'universitaire et l'institutionnel.

De même, il est essentiel de s'interroger sur les besoins du terrain et de mener une réflexion sur la composition du plan de formation de l'établissement, cela afin de trouver la bonne distance entre l'inscription des besoins qui émergent de la mise en œuvre du projet d'établissement et la liberté de la formation en termes de recherche et d'innovation.



### 2. Une équipe de formateurs, une collégialité

Cette collégialité de la réflexion qui maintient en tension les trois pôles peut exister à trois conditions :

- 1/ Être entre pairs,
- 2/ Reconnaître l'autre dans son expertise, son autorité,
- 3/ Mettre en place des règles de fonctionnement claires.

Cette collégialité peut fonctionner :

- dans les formations pour partager et analyser sa pratique professionnelle ;
- au sein des établissements scolaires et des associations professionnelles pour évaluer les besoins de formation du métier en question et pouvoir participer à des instances comme les conseils de perfectionnement.

## B - NATURE ET FINALITÉ DE LA FORMATION

### 1. Prendre de la distance pour saisir les effets des dispositifs de formation

Il existe aujourd'hui une multiplicité de dispositifs de formation qui apparaissent et se réalisent avant même une théorisation des modèles qui les inspirent. Il en est ainsi de la formation à distance, de l'établissement-formateur, de la formation en réseaux d'établissements et de différents types de formation en alternance.

Avant même qu'on puisse évaluer les effets, l'efficacité ou l'efficience de ces dispositifs récents, il serait opportun d'en faire un inventaire, de tenter une typologie, d'amorcer une analyse des représentations sous-jacentes de la formation et de la profession et de réaliser une analyse comparative des visées et effets de formation de ces différents dispositifs pour permettre que de nouveaux consensus s'élaborent.

Un dispositif de formation n'est pas neutre. Il influence par isomorphisme la manière dont le stagiaire va conduire son groupe une fois revenu dans son établissement. Il est donc nécessaire de tenter de discerner en quoi chaque modèle peut et va changer les dispositifs d'enseignement et d'éducation dans les établissements.

### 2. Quelles bases pour une culture commune de référence ?

Ce qui paraît prioritaire à insuffler actuellement :

- La formation suppose l'adhésion volontaire et personnelle des formateurs à un projet et une motivation qui est source d'énergie et de recherche.
- Toute formation requiert l'appropriation de référents culturels communs, la reconnaissance de l'autre dans son expertise, la reconnaissance de valeurs, de principes et d'orientations.
- Toute formation incite à la responsabilité plutôt qu'à la docilité, à l'invention plutôt qu'à la conservation, à la libération plutôt qu'à la modélisation, à la personnalisation plutôt qu'à la conformation.
- La valorisation du travail réalisé crée une reconnaissance institutionnelle
- Un secteur innovant d'activités et d'approches pédagogiques évite des comportements de suivisme, de reproduction, de mimétisme. Il entraîne un questionnement large sur la fonction du formateur, sur sa professionnalisation et sa professionnalité, sur les méthodes et outils pertinents.

### 3. Adaptation ou adaptabilité ? Pour une véritable professionnalisation

La formation est actuellement dans une ambivalence réelle : le besoin exprimé est en général une volonté d'adaptabilité, néanmoins la logique financière et le désir de "l'efficace tout de suite" font que le choix se porte de plus en plus volontiers sur des actions courtes d'adaptation immédiate. Il y a donc à sortir de cette ambivalence et à faire le choix d'une véritable dynamique de professionnalisation, ce qui exige une prise en compte du temps et de la durée dans la formation.

Une activité est jugée professionnelle si « elle est considérée comme essentielle à la société, si elle est exercée selon un idéal de service, par des individus dotés d'une formation spécialisée mobilisant un ensemble de savoirs complexes ». On retrouve donc ici nos trois pôles : le savoir – le professionnel – l'institution.

Si le professionnel est celui

- qui aura à gérer des situations complexes
- dans une logique de « concepteur » et non « d'appliqueur »
- en se référant à des objectifs et une éthique,
- en étant capable de mobiliser en situation les savoirs acquis

on peut en déduire que cette « recherche » gagnerait à :

- ne pas réduire la complexité mais en faire la matière première du travail de formation,
- ne pas donner les solutions avant qu'un travail de problématisation n'ait été effectué,
- travailler sur la définition, ou la ré-appropriation des objectifs, à partir des textes réglementaires et en fonction des publics auxquels ils s'adressent ,
- proposer des entraînements à la mobilisation des acquis pour en faciliter la mise en œuvre en situation réelle,
- mettre en place des analyses de pratique professionnelle
- développer une logique de praticien réflexif pour capitaliser l'expérience, la transformer en expertise, la référer à des choix de valeurs.
- favoriser mobilité, flexibilité et adaptabilité.

## C – DÉMARCHE ET DÉMARCHES

### 1. Une démarche de rupture

La formation est le résultat d'une rupture, rupture par rapport à l'existant, rupture de *l'habitus* : cette rupture est nécessaire.

Elle peut être due à plusieurs facteurs. Ceux-ci peuvent être fortuits (départ d'un enseignant, d'un directeur, événements divers....) ou provoqués (par rapport à un projet éducatif, par rapport à une ouverture nouvelle...). Il y a pluralité d'éléments déclencheurs d'envie de formation.

La formation est rupture. Elle permet de "sortir du bocal", de faire "le pas de côté". Ainsi elle est source d'innovation, d'ouverture, de créativité, de réactivité. On est suffisamment dedans pour parler juste et suffisamment à l'extérieur pour entraîner autrement. Il faut de *l'ailleurs* pour voir de *l'autrement*.

C'est pourquoi il ne faut pas d'instrumentalisation à outrance dans le domaine de la formation : celle-ci doit rester suffisamment globale et permettre d'approcher la complexité, celle de l'établissement catholique d'enseignement, celle du processus éducatif.

### 2. Une alliance des différences

Il faut initier des temps de formation communs et simultanés pour les différents publics de l'Enseignement catholique (chef d'établissement, cadres, enseignants, personnel éducatif, personnels Ogec, parents, bénévoles.) en tenant compte des redémarrages et des entrées tardives dans le métier. Et, avant le temps même de la formation, il faudrait effectuer un travail sur les représentations mentales réciproques des uns et des autres.

Il y a des formations très formatées. Il faut trouver une formation plus structurante, plus variée ; une formation qui ne reproduit plus un modèle mais qui permet de refonder un projet professionnel et de développer des compétences nouvelles. Il faut passer de la conformité à la diversité qui, elle, permet l'autonomie, l'innovation.

La formation de la communauté éducative est à imaginer par rapport à une conception de cette dernière. On peut proposer deux modèles :

- l'un fondé sur la quête d'une essence commune,
- l'autre sur une alliance entre des personnes différentes, qui ne sont pas forcément d'accord.

C'est ce second modèle qui permet l'accueil de l'inattendu, de la surprise, de la créativité de l'autre.

La formation ne peut plus être seulement *hic et nunc*. L'appartenance à l'Enseignement catholique peut être plus consciente en ouvrant le contenu de la formation à une dimension régionale, voire nationale.

La formation ne doit pas être trop sectorisée : école, collège, lycée, post-bac doivent être représentés et présentés. Une formation en alternance est bénéfique.

### 3. Une formation tout au long de la vie

La formation n'est pas seulement un traitement des dysfonctionnements : il ne s'agit pas de fonctionner de manière routinière, une formation s'établit en fonction d'un projet.

Pour vivre les ruptures et les seuils avec les enfants et les jeunes, il faut trouver un rythme identique pour l'adulte, savoir sortir de la formation initiale et s'engager dans la formation continue. Il faut aussi savoir instituer et ménager des étapes.