



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

**Contribution de la Commission Nationale d'Animation Pastorale
à l'inter-commissions des 5 & 6 Avril 2005**

La Commission Nationale d'Animation Pastorale s'est donné comme objectif de repérer dans l'établissement catholique d'aujourd'hui les éléments existants qui favorisent la mise en œuvre d'un projet éducatif référé à l'Évangile. Ce repérage permet de dégager des axes nécessaires à la formation pour répondre à la question : « Comment penser aujourd'hui la formation des adultes, membres de la communauté éducative ? ».

Déclaration liminaire

Toute formation doit être enracinée dans le projet éducatif de l'Enseignement catholique.

Il y a lieu de considérer que la dimension pastorale irrigue les deux grandes fonctions de l'établissement qui ont toutes deux comme finalité le développement et l'épanouissement des personnes :

- l'éducation, qui concerne l'enseignement et de manière générale toute la vie à l'école
- le management des adultes et les relations avec les parents.

La première est au cœur de la mission de l'établissement scolaire. La seconde, objet direct de ce dossier, est donc à son service car, quel que soit leur niveau de responsabilité dans l'établissement et quelle que soit la taille de celui-ci, les adultes se forment d'abord pour être au service de l'éducation des élèves.

A – RISQUER LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

I. Risquer la communauté éducative

On **formera la communauté** en faisant prendre conscience qu'elle nécessite pour voir le jour et vivre :

- **une culture commune** : textes fondateurs de l'Enseignement catholique, enracinement diocésain, charisme des congrégations, histoire de l'établissement...
- **un projet commun**, mise en œuvre de valeurs choisies en fonction de la culture, de l'environnement, des personnes en présence, des besoins institutionnels, des évolutions sémantiques...
- **une animation** par des membres de la communauté qui en ont le statut et les compétences qui permettront l'adhésion à des valeurs communes et l'articulation des compétences de chacun.
- **des responsabilités** et des délégations clairement définies à tous les niveaux.

II. Quelle formation favoriser pour risquer la communauté éducative?

• **Pour tous** si possible avec l'aide d'un intervenant extérieur

- *Culture commune, projet commun, animation, responsabilités* : chacun de ces éléments doit faire l'objet de temps spécifiques dans les formations professionnelles (développement des savoirs et savoir-faire) mais il est nécessaire également de les vivre dans tous les temps de formation (développement des attitudes)
- Éveiller chaque membre de la communauté éducative à son appartenance à l'établissement sans laisser personne de côté.
- Organiser une journée en particulier lors de l'arrivée de nouveaux personnels pour découvrir le "caractère propre", une journée de formation sur la communauté éducative entre chef d'établissement et parents.
- Former à la conscience du témoignage dans les comportements et langages d'adultes face aux jeunes
- Travailler la mission de l'Église (l'évangélisation). Connaître les bases de l'anthropologie chrétienne et de la pensée sociale de l'Église.
- Prévoir un module "Connaissance de l'Enseignement catholique en tant qu'institution" travaillé ensemble, y compris les bénévoles.
- Réflexion sur la dimension éthique du métier exercé dans l'Enseignement catholique.
- Apprendre à assumer une responsabilité, une délégation et savoir en rendre compte.

• **Pour les chefs d'établissement**

- faire découvrir en quoi l'élaboration du plan de formation peut contribuer à créer une conscience et une dynamique communautaire, plan de formation capable de prendre en compte besoins individuels et besoins collectifs. Y intégrer la dimension pastorale.
- faire vivre les réunions institutionnelles de l'établissement : en particulier à l'animation du conseil d'établissement
- apprendre à déléguer et à prévoir des temps d'évaluation.
- développer sa capacité à communiquer.
- entraîner à s'arrêter pour faire la relecture de leurs tâches quotidiennes à la lumière de l'Évangile.

• **Pour les personnels d'entretien et de service, et les personnels des sociétés externes**

- Former à la culture "entreprise" et aux comportements éducatifs (encadrement des repas...).

B – RISQUER LA DIFFÉRENCE

I. Risquer la différence

• par **les établissements en réseau**

- Mutualisation des ressources et mise en commun des moyens sur des établissements relevant de tutelles différentes : personnel ; véhicule ; heures d'enseignement ; mouvement du personnel ; actions d'orientation par métier ; liaison 3^{ème}/seconde ; lieu de parole avec les Présidents d'Ogec associés pour une culture en réseau au service des établissements.
- Réflexion prospective à court terme, moyen et long terme : travail en équipe sur la gestion de l'emploi, les ressources humaines, l'encadrement éducatif pouvant aller jusqu'à l'internat partagé.

• par **le regroupement par niveau d'enseignement** (plusieurs écoles, collèges, lycées d'un même secteur)

- Intérêt de cumuler les heures obligatoires pour une décharge de direction en 1^{er} degré.
- Création possible d'un poste AIS par regroupement
- Travail par secteur géographique et bassin de formation (brevet blanc commun y compris correction, évaluation)
- Réunion de réseau une fois par mois ou par périodes (7 semaines) : dimension conviviale et culturelle
- Plan de formation commun – Suivi de scolarité des élèves pour éviter la déperdition d'élèves
- Susciter l'alliance dans l'identification : relire ensemble ses engagements dans la confiance donne envie et goût de produire ensemble.

• par **la redécouverte de la notion de réseau par une tutelle**

- Rencontre avec les différents personnels de l'établissement (équipe de direction, équipe de pastorale, équipe de personnel de service)
- Sentiment d'appartenance à un corps : une profession, un engagement qui donne sens parce qu'hérité d'une pratique et d'un projet fondateur
- Modification du comportement : enracinement professionnel. En quoi la fonction occupée est-elle plus que cela et rejoint la tradition
- Culture déployée comme porte d'entrée principale dans le projet d'établissement
- Sur le plan diocésain, la même appartenance peut se développer dans les réseaux locaux.

II. Quelle formation favoriser pour risquer la différence ?

Pour une meilleure prise en compte des besoins spécifiques de chaque élève, il y aurait lieu d'organiser des formations à partir de personnes-ressources et sur la durée.

• **Pour les chefs d'établissement, coordinateurs d'établissement, tutelles**

Dans le cadre des réseaux d'établissements, formation humaine pour apprendre à se connaître :

- créer des liens, accroître la convivialité,
- construire des temps forts pédagogiques, spirituels, liturgiques
- élaborer des projets.

• **Pour les enseignants**

En interne, formation par niveau disciplinaire

- animation des temps de concertation par tour de rôle
- réflexion concertée sur le projet éducatif
- partage de compétences et restitution après le temps de formation
- formation à l'écoute, formation à la mise en projet

• **Pour les équipes des directions diocésaines**

En région, formation au travail d'équipe.

C – RISQUER L'INATTENDU DE LA PERSONNE

I. Risquer l'inattendu de la personne

- Au niveau de l'éducation et de la **vie de l'élève**
 - par l'existence des espaces de liberté qui permettent à l'élève d'être acteur de sa formation
 - par la mise en œuvre de pratiques éducatives qui posent les questions de sens : intériorité, silence, relations, évaluation, approfondissement culturel, ouverture au monde du travail, ... en particulier durant les temps d'enseignement qui constituent la majeure partie du temps scolaire.
- Au niveau du management et de la **vie des adultes**
 - par une meilleure gestion des ressources humaines :
 - * définition de poste, cahiers des charges pour entretien d'embauche, mise en place de suivis, et pour cela évaluations régulières, bilan de compétences, entretiens d'activités, pouvant aller jusqu'à la remise en cause des mandats, y compris pour les bénévoles,
 - * attention portée à la précarité des emplois et au non-accès de certains personnels à la formation.
 - par le développement des espaces de parole et de dialogue.

II. Quelle formation favoriser pour risquer l'inattendu de la personne ?

- Mettre en place une **formation initiale et continue des enseignants** qui :
 - traite le lien *enseigner-éduquer* : un enseignant est-il chargé d'éducation ? quelles sont les conséquences des pratiques didactiques
 - prenne en compte une capacité au questionnement philosophique, éthique, culturel...
 - aborde pour chaque discipline les éléments culturels nécessaires, y compris ceux de la sphère religieuse,
 - propose une initiation à l'anthropologie chrétienne et biblique
 - apprenne à transmettre un savoir qui ouvre à l'espérance
 - insiste sur l'écoute et la reformulation, développe les pratiques du tutorat et du monitorat.
- Former à la **pédagogie des interstices** : surveillance de récréation, de cantine...
- Accroître la formation des **responsables d'établissement et d'organisme**
 - au management
 - à l'animation de la communauté
 - à l'accompagnement des adultes dans les tâches et les fonctions d'enseignement et d'éducation.
afin que chaque acteur puisse révéler toutes ses capacités et les mettre au service de la mission éducative.
- Favoriser les temps de **formation décrochée** pour créer une réelle culture commune :
 - Chefs d'Etablissement / présidents d'Ogec / présidents d'Apel
 - Directeurs diocésains / présidents d'Udogec ou d'Urogec / présidents d'Udapel.
 - Chef d'établissement, APS, prêtre-référent, catéchistes...
 - Équipes du premier et second degrés

D – QUESTIONS ET POINTS DE VIGILANCE

- **Autour de la centralisation régionale des instituts de formation** :
 - Le respect des personnes est-il toujours assuré ?
 - Le principe de subsidiarité est-il mis en œuvre ?
- **Autour du fonctionnement institutionnel** :
 - Quelle position et enjeu pour l'Église ?
 - Quelle articulation entre impulsions nationales et fonctionnement local ?
- **Autour de la pastorale** :
 - Ne pas la cloisonner, mais faire en sorte qu'elle inspire l'ensemble des formations.
 - Articuler ce dossier avec celui de la Commission nationale de catéchèse.