

# L'établissement "formateur", mythe ou réalité ?

Jacqueline BONNARD

Comment l'établissement d'exercice peut-il participer de la formation professionnelle des enseignants, en particulier des nouveaux titulaires ?

**L'**établissement scolaire n'est pas un organisme de formation mais le lieu où l'enseignant exerce ses compétences professionnelles pour répondre au contrat qui le lie au Ministère de l'éducation Nationale : "L'acquisition d'une culture générale et d'une qualification reconnue pour tous les jeunes, quelle que soit leur origine sociale, culturelle ou géographique"<sup>1</sup>. Mais si se former c'est interroger sa pratique au fur et à mesure des situations rencontrées et produire des réponses nouvelles afin d'améliorer son efficacité pédagogique, il y a bien transformation du « déjà-là » dans une perspective de développement professionnel au sein de l'établissement. C'est en forgeant qu'on devient forgeron se plaît à répéter le futur professionnel impatient de tester les savoirs et compétences acquises en formation.

Les jeunes enseignants ne dérogent pas à la règle mais cette propension à penser qu'apprendre « sur le tas » prévaut sur la nécessaire formation professionnelle articulant théorie et pratique est source de malentendus – souvent même de souffrances – sur ce qu'enseigner veut dire. Nul ne peut nier cependant l'importance des rencontres faites sur le terrain et les effets d'apprentissages produits. De ce fait, l'établissement d'accueil devient lieu de formation, parfois même "à l'insu de son plein gré".

## L'établissement, cellule du système organisateur du projet collectif d'enseignement et d'éducation

De notre scolarité, nous avons des représentations contrastées des différents établissements fréquentés selon notre expérience scolaire : rencontres positives ou négatives avec des enseignants qui nous ont accompagnés, pratiques pédagogiques qui ont laissé leur empreinte sur notre rapport au savoir et à savoir, ambiance

studieuse ou dilettante teintée du parfum doux-amer de la nostalgie de cet entre-deux fondateur de notre intégration sociale et professionnelle.

Passer de l'autre côté du décor n'est pas si simple : l'établissement n'est pas que l'univers de la classe, la déambulation dans les couloirs ou les moments de détente lors de la récréation des élèves. C'est découvrir comme en miroir l'organisation scolaire des enseignements, la composition des classes et des équipes pédagogiques, le passage d'une salle de cours à une autre sous le regard des élèves, les échanges avec les collègues en salle des professeurs au moment des pauses.

Si l'aspect organisationnel du système scolaire est abordé dans « le Tronc Commun » de la formation professionnelle des enseignants, il ne prend son sens que lors de la première rentrée en tant que titulaire. Il s'agit alors de percevoir "les droits et devoirs de l'enseignant fonctionnaire", de comprendre les rapports qui régissent les différents membres de la communauté éducative et de s'y situer. Une des difficultés majeure réside dans le fait que chaque établissement possède une culture, résultat d'une histoire faite de rapports sociaux, de projets pédagogiques individuels ou collectifs, de conflits ou d'habitudes de médiation dont le novice ne perçoit pas toujours les tenants et aboutissants.

Certains établissements organisent l'accueil des nouveaux collègues et en particulier les néo-titulaires... d'autres non. Cette première approche de l'établissement scolaire comme lieu d'exercice professionnel va pourtant imprimer des habitudes dont il sera difficile de se défaire ultérieurement. Comment en effet sortir de l'image du travail solitaire qui colle au métier d'enseignant lorsque la première année se sera déroulée sans rencontre réelle avec les collègues en dehors de quelques considérations sur les « élèves difficiles » autour d'une machine à café, tout juste confirmées lors de conseils de classe ou d'école vite bouclés ? À la recherche d'une identité professionnelle, le jeune

<sup>1</sup> Loi d'orientation n°2013-595 du 8 juillet 2013 consolidée le 2 novembre 2015 - art. 2.

collègue observe les gestes professionnels récurrents et intègre ceux qui lui permettent de trouver un équilibre immédiat entre la nécessaire gestion des enseignements dont il a la charge et le respect des règles liées au fonctionnement administratif de l'établissement.

Conscients de l'insuffisance de la formation initiale (temps imparti et contenu) certains directeurs d'Espé dont celui du Centre Val de Loire ont décidé de prendre appui sur les établissements d'accueil de stagiaires et d'initier un partenariat pour que la découverte de l'établissement scolaire soit en prise directe avec la réalité et fasse l'objet d'un projet pluripartite intégrant les personnels administratifs, des référents de l'équipe pédagogique et les formateurs Espé.

## L'établissement, lieu de partage des expériences professionnelles

Quelle que soit la configuration de l'établissement et le degré d'enseignement, l'établissement est un lieu où se côtoient des enseignants, une population d'élèves aux caractéristiques liées au secteur de recrutement, des agents administratifs ou de service, le tout sous la houlette d'un chef d'établissement.

Quelle que soit la qualification des enseignants, ils exercent leur profession dans un cadre géographique et sociologique commun qui caractérise l'établissement. Dans le second degré, les professeurs se partagent l'emploi du temps d'une même classe, parfois plusieurs classes d'un même niveau. Quoi de plus naturel que d'échanger sur les classes qu'on a en commun ? Quoi de plus banal que constater les problèmes rencontrés avec tel ou tel élève, comme pour se persuader de l'impossible mission à inverser le cours des choses ?

Parfois ces rencontres informelles sont le point de départ d'une réflexion en termes de remédiation, de soutien ou d'aide. Ce qui est moins naturel, semble t-il dans notre système, est de partager ce qui est au cœur du métier : les pratiques pédagogiques. Je ne parle pas ici de la constitution des classes à la recherche d'un savant équilibre ni de la mise en place des évaluations communes pour une discipline sur un même niveau ou encore du système de points s'appuyant sur la graduation des manquements au règlement intérieur... autant de sujets qui alimentent les conseils d'enseignement.

Regardons plutôt du côté de la classe, des pratiques que chacun met en place pour enseigner

dans les différents champs disciplinaires. Puisque nous avons les mêmes élèves et enseignons parfois le même contenu de savoir, pourquoi ne pas échanger sur les stratégies et outils utilisés ?

Loin de mettre le professionnel en difficulté ce retour sur expérience permet une mise à distance de l'acte posé tout en croisant les regards sur les situations porteuses de controverses professionnelles. Que penserait-on du mécanicien qui, face à une panne inédite, ne demanderait pas conseil à un collègue en lui exposant la situation ? Que penserait-on du chirurgien qui, face à un diagnostic incertain, ne prendrait pas conseil de son équipe avant l'intervention ? **Toute situation de travail possède un potentiel d'apprentissages<sup>2</sup>** et une profession n'évolue que dans cet apport des expériences des uns et des autres non pas dans une superposition de recettes qui marcheraient à coup sûr mais par l'agencement de gestes professionnels émanant de l'analyse réflexive de situations élaborées de façon collective et testées dans des lieux et milieux différents. Même si toutes les activités ne se valent pas et qu'il ne suffit pas d'être en activité pour apprendre, l'expérience professionnelle se construit à partir d'un enchaînement récurrent de situations dont les caractéristiques fluctuent entre routine et remise en cause des habitudes.

Encore faut-il organiser les conditions d'une formation sur site s'appuyant sur les expériences des uns et des autres : tant que le volume d'heures de formation n'est pas intégré dans l'emploi du temps hebdomadaire et /ou annuel des enseignants, que l'offre de formation ne revêt pas des formes plurielles permettant à chacun de s'y inscrire il y a fort à parier que l'innovation ne concerne qu'une minorité d'entre eux.

## Le projet de classe, d'équipe ou d'établissement fondateur d'une culture professionnelle commune

Comme l'écrit Michel HUBER, « *L'enfant, l'adolescent et l'adulte sont des êtres en projet et de projets. Rien de surprenant donc à ce que la pédagogie fasse écho à cette réalité<sup>3</sup>* ».

Un projet collectif se construit et se transforme à l'épreuve de la réalité. C'est une expérience sociale qui vise la réalisation d'un objet concret ou intellectuel sur lequel le groupe s'accorde après réflexion et négociations. À l'épreuve de la réalité, les acteurs du projet le modifient, le font évoluer et dans un rapport dialectique entre l'homme et son environnement le sujet se transforme par la

<sup>2</sup> « Apprendre sur le lieu de travail », conférence introductive de Patrick Mayen au Colloque de la chaire UNESCO de l'Ifé « Former les enseignants au XXI<sup>e</sup> siècle », les 26 et 27 mars 2015.

<sup>3</sup> *Conduire un projet-élèves*, Michel HUBER, Hachette Education, 2005.

confrontation avec le milieu sur lequel il agit, qu'il s'agisse des relations sociales ou des processus de réalisation. La menée d'un projet collectif nécessite anticipation, échanges réguliers, ajustements, une planification des actions constitutives de sa réalisation. Mais rien ne peut se faire sans l'installation d'une responsabilité collective et la mise en place d'une coopération gages de la mise en œuvre d'une organisation pédagogique efficiente.

Si l'objectif visé est de créer une dynamique qui permet de donner du sens aux apprentissages chez les élèves, la pratique du projet dans l'enseignement est également un support de développement de la professionnalité. Dans le Rapport du CNIRE « Pour une école innovante », les auteurs relèvent que *"le travail d'équipe reconfigure ou redéfinit l'identité de l'enseignant. Celui-ci est moins identifié à une discipline ou à un domaine de connaissance [...]. Dans la mesure où il est donné priorité à la pédagogie et à la transmission des savoirs, il renforce sa compétence dans le domaine des apprentissages. En assouplissant les contours du statut, le travail d'équipe renforce les dynamiques professionnelles que ce soit pour les individus ou pour l'ensemble de la communauté éducative."*

Ayant accompagné bon nombre de projets innovants, j'ai pu constater cet effet bénéfique sur le développement professionnel que j'illustrerai par deux exemples que j'ai suivis pendant plusieurs années : le premier concerne une classe de productique en lycée professionnel, le projet une classe de seconde d'un lycée d'enseignement général. Ils sont à mon sens représentatifs de deux approches complémentaires de ce qu'on peut nommer "un projet d'équipe".

#### « Tous en bac pro » - Lycée Professionnel Château Blanc à Chalette sur Loing (2008)

Dans cet établissement excentré sur le bassin montargois, on ne choisit pas une section, « on fait Château-Blanc » pour rester sur la commune, par obligation économique mais aussi par crainte de l'ailleurs. À cette époque, une section avait bien du mal à remplir : la seconde Productique. Des quatre coins de l'académie arrivaient les recalés de l'orientation dont un bon nombre de filles : elles rêvaient d'être coiffeuses ou esthéticiennes... elles seront mécaniciennes !

Pendant 4 années, j'avais accompagné cette équipe qui tentait de colmater les brèches du décrochage. Mais que pouvaient ces rustines qui résistent mal à ce flot de désespérance tant du côté de ces jeunes cassés par la vie que du côté des

enseignants cantonnés au rôle de fusible de situations explosives ? Même si ces actions avaient permis de recouvrer la paix sociale, les apprentissages semblaient peu efficaces.

En cette rentrée 2008, l'équipe Prod a décidé de prendre les choses autrement : on se recentre sur les savoirs, on se la joue collectif (côté élève/côté prof) et surtout, on se lance un défi : « Tous en bac pro ! » (le bac pro se faisait alors en trois ans). C'est une des aventures humaines les plus intéressantes qu'il m'ait été donné d'accompagner.

Les objectifs visés s'articulaient autour de trois axes.

Tout d'abord réinscrire chaque élève dans une logique d'apprentissage par un accompagnement journalier et hebdomadaire autour du travail personnel.

Deuxièmement, réinscrire les parents dans leur rôle en partageant avec eux la progression observée et en les impliquant dans le suivi de la formation.

Troisièmement, inscrire le jeune dans un projet professionnel passant par l'obtention d'un bac pro et l'habitude d'un travail en équipe. Il a fallu toute l'énergie et la cohésion de l'équipe éducative (intégrant assistant d'éducation, CPE, infirmière scolaire, COP) pour installer des habitudes de travail collectif tant chez les élèves que les professionnels au premier trimestre. Mais les réunions hebdomadaires, les échanges de pratiques, les interventions collectives d'enseignants dans un même cours, le retour réflexif sur les réussites et les échecs ont à la fois créé une dynamique de réussite chez les élèves et un développement des compétences professionnelles des enseignants impliqués.

Les résultats ont dépassé les espérances : un très bon score aux résultats du BEP, les ¾ des élèves obtenant une place en bac pro et aucun élève sans solution à l'issue de la formation. Plusieurs membres de cette équipe sont devenus formateurs disciplinaires et certaines pratiques ont été étendues à d'autres classes de l'établissement.

“ L'équipe Prod a décidé de prendre les choses autrement : on se recentre sur les savoirs, on se la joue collectif (côté élève/côté prof) et surtout, on se lance un défi : « Tous en bac pro ! » ”

confrontation avec le milieu sur lequel il agit, qu'il s'agisse des relations sociales ou des processus de réalisation. La menée d'un projet collectif nécessite anticipation, échanges réguliers, ajustements, une planification des actions constitutives de sa réalisation. Mais rien ne peut se faire sans l'installation d'une responsabilité collective et la mise en place d'une coopération gages de la mise en œuvre d'une organisation pédagogique efficiente.

Si l'objectif visé est de créer une dynamique qui permet de donner du sens aux apprentissages chez les élèves, la pratique du projet dans l'enseignement est également un support de développement de la professionnalité. Dans le Rapport du CNIRE « Pour une école innovante », les auteurs relèvent que *"le travail d'équipe reconfigure ou redéfinit l'identité de l'enseignant. Celui-ci est moins identifié à une discipline ou à un domaine de connaissance [...]. Dans la mesure où il est donné priorité à la pédagogie et à la transmission des savoirs, il renforce sa compétence dans le domaine des apprentissages. En assouplissant les contours du statut, le travail d'équipe renforce les dynamiques professionnelles que ce soit pour les individus ou pour l'ensemble de la communauté éducative."*

Ayant accompagné bon nombre de projets innovants, j'ai pu constater cet effet bénéfique sur le développement professionnel que j'illustrerai par deux exemples que j'ai suivis pendant plusieurs années : le premier concerne une classe de productique en lycée professionnel, le projet une classe de seconde d'un lycée d'enseignement général. Ils sont à mon sens représentatifs de deux approches complémentaires de ce qu'on peut nommer "un projet d'équipe".

#### « Tous en bac pro » - Lycée Professionnel Château Blanc à Chalette sur Loing (2008)

Dans cet établissement excentré sur le bassin montargois, on ne choisit pas une section, « on fait Château-Blanc » pour rester sur la commune, par obligation économique mais aussi par crainte de l'ailleurs. À cette époque, une section avait bien du mal à remplir : la seconde Productique. Des quatre coins de l'académie arrivaient les recalés de l'orientation dont un bon nombre de filles : elles rêvaient d'être coiffeuses ou esthéticiennes... elles seront mécaniciennes !

Pendant 4 années, j'avais accompagné cette équipe qui tentait de colmater les brèches du décrochage. Mais que pouvaient ces rustines qui résistent mal à ce flot de désespérance tant du côté de ces jeunes cassés par la vie que du côté des

enseignants cantonnés au rôle de fusible de situations explosives ? Même si ces actions avaient permis de recouvrer la paix sociale, les apprentissages semblaient peu efficaces.

En cette rentrée 2008, l'équipe Prod a décidé de prendre les choses autrement : on se recentre sur les savoirs, on se la joue collectif (côté élève/côté prof) et surtout, on se lance un défi : « Tous en bac pro ! » (Le bac pro se faisait alors en trois ans). C'est une des aventures humaines les plus intéressantes qu'il m'ait été donné d'accompagner.

Les objectifs visés s'articulaient autour de trois axes. Tout d'abord réinscrire chaque élève dans une logique d'apprentissage par un accompagnement journalier et hebdomadaire autour du travail personnel. Deuxièmement, réinscrire les parents dans leur rôle en partageant avec eux la progression observée et en les impliquant dans le suivi de la formation. Troisièmement, inscrire le jeune dans un projet professionnel passant par l'obtention d'un bac pro et l'habitude d'un travail en équipe. Il a fallu toute l'énergie et la cohésion de l'équipe éducative (intégrant assistant d'éducation, CPE, infirmière scolaire, COP) pour installer des habitudes de travail collectif tant chez les élèves que les professionnels au premier trimestre. Mais les réunions hebdomadaires, les échanges de pratiques, les interventions collectives d'enseignants dans un même cours, le retour réflexif sur les réussites et les échecs ont à la fois créé une dynamique de réussite chez les élèves et un développement des compétences professionnelles des enseignants impliqués.

Les résultats ont dépassé les espérances : un très bon score aux résultats du BEP, les ¾ des élèves obtenant une place en bac pro et aucun élève sans solution à l'issue de la formation. Plusieurs membres de cette équipe sont devenus formateurs disciplinaires et certaines pratiques ont été étendues à d'autres classes de l'établissement.

“ L'équipe Prod a décidé de prendre les choses autrement : on se recentre sur les savoirs, on se la joue collectif (côté élève/côté prof) et surtout, on se lance un défi : « Tous en bac pro ! » ”

« Quelles conditions pour que tous réussissent en filière scientifique ? » - Lycée d'enseignement général Dessaignes, à Blois (2009)

Dans le cadre d'une réflexion sur le travail personnel de l'élève, l'équipe pédagogique d'une classe de 1<sup>ère</sup> S s'interroge sur les compétences transversales utiles aux élèves pour qu'ils réussissent. Mais comment savoir comment ils apprennent ? Les professeurs imaginent donc de mettre les élèves en situation de réviser un contrôle "comme s'ils étaient à la maison" et ce, dans chacune des disciplines. Ils observent les supports utilisés par les élèves, les manières de faire, les échanges. Leurs conclusions mettent en évidence deux techniques de mémorisation majoritaires chez ces élèves : pour certains "lire la leçon suffisamment", pour d'autres il y a nécessité de réécrire tout le cours, "faire des fiches". Mais quelle que soit la technique adoptée, les enseignants constatent que la leçon est apprise au kilomètre et que la construction logique d'un cours ne fait pas sens pour les élèves. De même il leur apparaît que la complémentarité des documents ou exercices en lien avec la problématique abordée est absente.

Après avoir un moment pensé qu'il suffirait de proposer aux élèves les bonnes méthodes pour s'appropriier le cours, **l'équipe enseignante s'est mise en réflexion au cours d'échanges de pratiques sur l'articulation entre faire cours pour l'enseignant et apprendre le cours pour l'élève**. Que ce soit du côté de l'élève ou du côté de l'enseignant, l'équipe en arrive vite à la nécessité d'un travail collectif autour de cette problématique.

L'année suivante, les professeurs décident de poursuivre l'étude avec les élèves d'une classe de seconde générale en affinant l'observation sur "la posture de l'élève et les gestes qui accompagnent l'activité intellectuelle révélateurs du sens donné à l'apprentissage". Quelle que soit la discipline, ils constatent que la mémorisation passe d'abord par une déconstruction du cours, la hiérarchisation des idées ou des connaissances en jeu puis par une reformulation qui permet de reconstruire la connaissance produite afin de l'intégrer dans l'ensemble des connaissances antérieurement acquises. Ce qui correspond au

schéma de Piaget sur l'assimilation. En revisitant collectivement ces mécanismes liés à l'apprentissage, chacun a revisité sa pratique pédagogique en y intégrant des objectifs communs pour que l'élève donne sens à ce qu'il apprend d'une part et favoriser l'activité intellectuelle d'autre part. Il s'agit de l'explicitation des attendus de la leçon, de la mise en réflexion des élèves sur les notions abordées par un repérage et une hiérarchisation des idées ou des connaissances, de la proposition de situations d'autoévaluation ou coévaluation pour tester les acquis.

Au-delà des objectifs visés par ces deux équipes pédagogiques, on mesure la force et **l'intérêt du projet lorsqu'il associe le sens donné à l'expérience scolaire pour l'élève au sens donné à l'expérience professionnelle pour l'enseignant**. L'approche collective permet de sortir de la solitude de la classe où tout se joue le plus souvent dans une relation duelle dans laquelle le savoir devient un prétexte alors qu'il devrait être l'objet médiateur d'une co-construction tant du formateur que du formé.

La loi de refondation de l'école donne une large part à la formation des enseignants. À la recherche d'une identité professionnelle, les étudiants des ESPÉ souhaiteraient une formation davantage ancrée sur les établissements. Pourquoi ne pas s'appuyer davantage sur ces expériences menées par des équipes motivées et ayant capitalisé des savoirs professionnels dont tout le monde pourrait bénéficier ? Il ne suffit pas de mettre en ligne les descriptifs de « projets innovants » pour que le lecteur en comprenne la genèse, les enjeux et le cheminement des acteurs. Il faudrait sans doute instituer des espaces de rencontres entre professionnels de terrain, accompagnateurs de projets et chercheurs à l'image du LEA<sup>4</sup>. Mais si l'on veut que les établissements jouent un rôle formateur dans le développement professionnel des enseignants, il serait souhaitable d'intégrer à la formation continue un accompagnement local et décentralisé prenant en compte les problématiques auxquelles les établissements sont confrontés tout en s'appuyant sur un réseau de formateurs de proximité ce qui favoriserait l'échange et une plus grande souplesse dans la mise en œuvre. ◆

<sup>4</sup> Lieu d'Éducation Associé - <http://ife.ens-lyon.fr/lea/le-reseau/developpement-un-lea>

7 €

# Dialogue

GRUPE FRANÇAIS D'ÉDUCATION NOUVELLE

## Conformer ou transformer ?

### Enjeux des formations

n° 159 Conformer ou transformer ? Enjeux des formations

