

02 février 2009  
Numéro 4

## L'ETABLISSEMENT FORMATEUR

Face aux nouveaux défis, aux évolutions incontournables dans un contexte où le renouvellement des enseignants exerce une tension de plus en plus vive dans la gestion quotidienne des ressources humaines (20 000 postes à pourvoir dans l'enseignement catholique d'ici 2012), l'établissement scolaire est conduit à prendre en compte de nombreux changements. Les modifications de la formation initiale des enseignants accentuent progressivement son rôle. Ne s'agit-il pas de passer de l'exécution de plus en plus rapide des tâches fragmentées à l'engagement de tous les acteurs, de devenir un espace où ses « membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où des nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble ». L'habileté de ses membres à résoudre les problèmes, à créer « un univers de significations partagées » attestera de cette organisation d'un nouveau type. Nommée « organisation apprenante » dans le monde de l'entreprise, les acteurs du système éducatif utilisent le vocable « d'établissement formateur ».

Mais que signifie devenir établissement formateur ? Quelle est la réalité de cette fonction de formation ? N'est-il pas la résultante d'un projet mis en œuvre collectivement ? Cela ne peut se faire sans la volonté des acteurs au-delà d'une générosité parfois source d'aveuglement. Il est, alors nécessaire de porter son attention sur l'organisation interne du travail, le système de pilotage, les modalités d'association des personnels aux circuits de prise de décision.

La première mission de l'école est d'enseigner, de transmettre des savoirs mais au-delà des savoirs, se situent les compétences, les capacités des individus et leur mobilisation pour résoudre les problèmes du présent et à venir. **L'école devient apprenante !** Ses conséquences sur le vivre ensemble des équipes pédagogiques, sur la communauté éducative sont déjà perceptibles. Mais comment avancer sur la bonne route, éviter les mécanismes empiriques de défenses, ceux issus des explications de « proximité » souvent incomplètes, voire erronées. Comment passer de l'activisme à la méthode, recueillir les expériences des uns et des autres, identifier les étapes récurrentes à toute mise en œuvre de projets, développer des compétences d'auto – évaluation fondées sur des indicateurs « authentiques » ?

Pour construire, apporter les premiers éléments de réponse, l'IPEC a proposé aux **chefs d'établissements** et à leurs **collaborateurs** sa **1<sup>ère</sup> Rencontre d'Automne**, le 04 novembre 2008 sur « l'établissement formateur ». Il s'agissait pour les participants d'analyser les pratiques mises en œuvre, d'expérimenter la dimension collective des apprentissages, de préciser, de développer les apprentissages coopératifs, de partager, d'encourager et de valoriser les actions entreprises.

Témoignages, actes de l'exposé inaugural, articles rédigés suite aux interventions de formateurs IPEC à cette première rencontre ou en formation continue sont autant d'éclairage sur cette évolution en marche, évolution héritière de l'autonomisation des établissements scolaires après la généralisation du projet d'établissement ☺. **La lettre 4 de l'Ipec vous donne accès à une boîte à outils sur « l'établissement formateur »** (cf page 5)

L'établissement formateur

Vivre l'organisation apprenante

Trois dynamiques

Outils et ressources « IPEC »

Informations « MASTER »

6

2

4

5

1<sup>ère</sup> RENCONTRE D'AUTOMNE

« L'ETABLISSEMENT FORMATEUR »

ORLEANS 4 NOVEMBRE 2008

Outil 1 : ☺

Du projet d'établissement à l'établissement formateur.

Accéder à la boîte  
à outils : PAGE 5

## VIVRE L'ORGANISATION APPRENANTE...

Outil 2 : 😊 Synthèse équipe  
(1<sup>ère</sup> rencontre d'automne)

Nous l'appellerons Monsieur X, il est **chef d'établissement** dans la région Centre. Il a choisi de travailler, bien que nous soyons le 4 novembre, période de vacances scolaires. Tenter de clarifier le concept « d'établissement formateur » dont il pressent l'importance tout en ayant du mal à le cerner, l'intéresse.

Ils sont une vingtaine autour de la table, et Monsieur X découvre avec étonnement que l'assemblée est très composite. Il y a bien quelques collègues, autres chefs d'établissement, mais aussi des adjoints de direction, des enseignants correspondants formation, et nombre de formateurs de l'I.P.E.C. « Un drôle de groupe », se dit-il.

Sa perplexité se renforce encore lorsqu'à l'issue des étapes classiques d'évocation des représentations des uns et des autres, il lui est demandé de considérer ce groupe si disparate comme une « **organisation apprenante** ».

« Un établissement devient une organisation apprenante si le mode de pilotage permet l'adhésion au projet, la participation, le travail en équipe, la reconnaissance de chacun... »

Et Monsieur X va se surprendre à entrer dans le jeu. Toute la journée, il se laissera guider par la trame imaginée par l'équipe de formateurs. Le schéma repose sur 3 principes de base :

- un postulat initial : personne, autour de la table, ne détient une Vérité sur le sujet, et chacun a besoin de l'apport de l'autre et des autres pour aboutir
- un projet partagé : l'objectif commun à l'ensemble des participants est de clarifier le concept d'établissement formateur, et, si possible, d'identifier des moyens de le faire vivre
- une adhésion au travail en équipe : c'est à partir de la diversité des histoires, des compétences et des regards de chacun que l'intelligence collective se constituera et s'enrichira
- 

A 17h30, tous se regardent, presque surpris. Le schéma tracé sous leurs yeux est la résultante des efforts de synthèse de chacun. Et tous s'y retrouvent, repèrent « leurs mots » ou la formulation proposée. Et ils adhèrent à l'ensemble. Ils sont fiers, sans doute, mais surtout satisfaits, d'avoir été capables de relever le pari : celui de partir, ce soir, avec une idée plus claire du concept d'établissement formateur, et aussi de l'action que chacun pourrait mener au service de cette dynamique illustrée par les propos des uns et des autres :

*« C'est une dynamique de projet, une dynamique d'équipage et une dynamique d'ouverture »*

*« C'est un établissement qui élabore des projets pour s'adapter au changement de façon participative (en mutualisant, en impulsant, en fédérant) tout en prenant en compte la dimension humaine, projets faisant l'objet d'une évaluation »*

*« Pour former des jeunes qui s'adaptent aux évolutions du monde, les établissements formateurs sont constitués de communautés éducatives où chacun travaille pour construire des conditions apprenantes, donc formatives, facilitatrices, incitatrices, où chacun a des compétences et agit en compétence et où chacun met en œuvre la résolution collective de problèmes »*

Accéder à la boîte  
à outils : PAGE 5

## VIVRE L'ORGANISATION APPRENANTE... (suite)

*« Etablissement dans lequel sont interrogés des modes de fonctionnement et d'organisation certains traditionnels, d'autres à promouvoir : exemples : les modes de regroupement des élèves par classe, travail d'équipe à promouvoir, leur responsabilité individuelle collective, pédagogique, éducative – interroger les formes de pilotage, de gouvernance - les modalités d'évaluation - socle commun...en vue d'une meilleure réussite des élèves mesurée à l'aune de la réussite aux examens, aux concours ou d'une meilleure capacité à vivre ensemble. Conditions pour innover : plus d'autonomie».*

*« Organisation menée par un pilote orientée sur une démarche collective, cherchant à fédérer et à accompagner chacun de ses membres en vue de développer des axes de progrès pour tous ».*

*« Organisation mouvante qui apprend en permanence et dont l'énergie est puisée dans la mine de compétences individuelles qui la composent : les rameurs, qui, pour ramer dans le même sens et en même temps, ont besoin d'un pilote : le chef d'établissement ».*

*« C'est une communauté éducative qui progresse par le développement de la synergie des compétences de chacun de ses acteurs ».*

*« Grand trois mâts qui apprend à faire voile de tous vents sur mer belle et par gros temps ».*

*« L'établissement formateur est un organisme, une organisation mouvante, clairement orientée vers « l'agir » une dynamique »*

Organisation Dynamique, le terme n'est pas anodin. Il a été maintes fois utilisé pour traduire la pensée des uns et des autres : l'établissement formateur est un organisme une organisation mouvante, clairement orientée vers « l'agir » **une dynamique de projet, d'équipage, et d'ouverture.**

Sur le trajet qui le ramène vers son établissement, Monsieur X s'interroge : pourquoi se sent-il encore mieux armé que d'habitude pour aborder la rentrée demain ? Novembre et décembre seraient-ils devenus des mois sans brouillard, sans fatigue et sans maladies ? Non, la réponse est ailleurs et, dans la solitude de sa voiture, elle lui apparaît clairement. **Un établissement devient une organisation apprenante si le mode de pilotage permet l'adhésion au projet, la participation, le travail en équipe, la reconnaissance de chacun...** Or le chef d'établissement est bien celui qui impulse et porte le mode de pilotage. Il le savait certes déjà, mais il l'a redécouvert, et surtout il en cerne mieux les enjeux. Il sait, comme tous ses collègues, que la formation est dérangement et que réinterroger les pratiques peut provoquer des surprises désagréables, mais il a compris que c'était le prix à payer pour que l'organisation qu'est son établissement vive de façon harmonieuse. Alors, il osera le faire. C'est un nouveau défi à relever, ce qui lui plaît.

Il sait également qu'il ne s'engage pas seul sur cette route : des collègues, des enseignants correspondants formation, des formateurs ont la même conception que lui des axes à développer. Il saura les interpeller si besoin. Et il racontera à tous ceux qui n'étaient pas là sa découverte de l'établissement formateur comme système vivant, pour leur donner envie d'aller s'inscrire, à leur tour, dans une logique d'organisation apprenante. Peut être à l'aide des formateurs de l'I.P.E.C, pourquoi pas ?

**Accéder à la boîte à outils : PAGE 5**

Accéder à la boîte  
à outils : PAGE 5

## L'ETABLISSEMENT FORMATEUR : TROIS DYNAMIQUES

### Dynamique de projet

### Dynamique d'équipage

### Dynamique d'ouverture

OUTILS 8 & 9 ☺

*La formation sera décisive  
de l'avenir de  
l'Enseignement  
Catholique.*

#### I.P.E.C.

33 rue BLAISE  
PASCAL  
BP 4213  
37042 TOURS  
cedex1

#### TÉLÉPHONE :

02 47 60 26 14

#### TELECOPIE:

02 47 60 26 21:

ipecc.secretariat@fr.oleane.co  
m

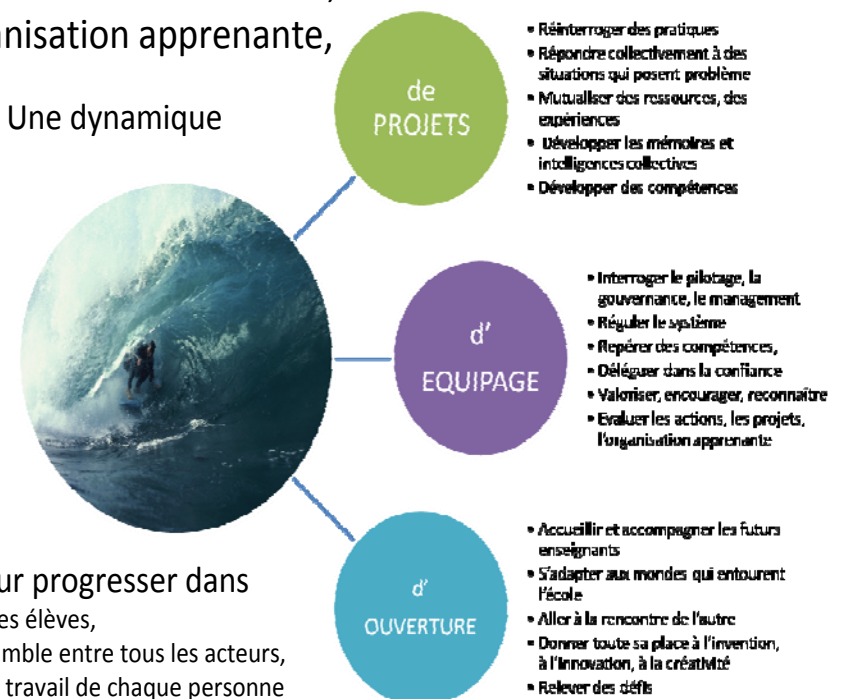
Rejoignez-nous sur  
notre site Web !  
[ipeccformation.typepad.fr](http://ipeccformation.typepad.fr)

L'établissement formateur,  
L'organisation apprenante,

Une dynamique

pour progresser dans

- la réussite des élèves,
- le vivre ensemble entre tous les acteurs,
- la qualité de travail de chaque personne  
et des équipes dans l'établissement



EPo2008

*La formation sera décisive de l'avenir de l'Enseignement Catholique.*

**1<sup>er</sup> Trimestre 2009 :**

**2<sup>ème</sup> JOURNEE D'AUTOMNE SUR  
L'ETABLISSEMENT FORMATEUR**

OUTILS 8 & 9 ☺



Page 5 : ☺

**Découvrir et utiliser les outils proposés par l'IPEC sur :  
L'ETABLISSEMENT FORMATEUR**

Page 6 :

**MASTER « Métiers de l'Enseignement et de l'Education » mis en  
oeuvre par l'UCO et l'IPEC**

**Pour accéder à la boîte à outils... indiquer votre adresse courriel à :**

➔ [ipec.secretariat@fr.oleane.com](mailto:ipec.secretariat@fr.oleane.com) en précisant « Etablissement formateur »

Actes de l'exposé inaugural (Outil 3: 😊 1<sup>ère</sup> Rencontre d'automne « établissement formateur »)

L'établissement formateur est une notion dynamique née de la volonté de maîtrise d'un monde en mutation accélérée. Dynamique, parce que clairement orientée vers l'agir, un agir qui repose sur l'efficacité collective et la reconnaissance de chacun, le travail d'équipe et le management participatif, l'anticipation et la régulation, et qui obéit à la logique de la nécessaire « formation tout au long de la vie ».

Cependant, la résistance passive de l'institution est forte. Pourquoi ? Pour des raisons historiques et générationnelles, parce que le refuge autoritariste devant l'instabilité du présent et l'incertitude de l'avenir est tentant ; il est paradoxal aussi pour l'école, qui enseigne, de se penser apprenante ; de même une certaine idée de l'établissement scolaire « citadelle sacralisée » s'oppose aux ruptures créatrices.

Si le maître-mot des sociétés traditionnelles était de maintenir l'ordre des choses, si les sociétés modernes ont cherché à conquérir, transformer, maîtriser, les mots d'ordre des sociétés post-modernes sont assumer et inventer. La mission de l'école est de se saisir de ces enjeux et pour ce faire de se constituer en communauté éducative qui développe une intelligence partagée, faite de mémoire, de recherche, de réflexion et de création, dans la complémentarité des talents.

Nos sociétés post-modernes se caractérisent par le désenchantement et la peur

**La question des compétences dans l'établissement formateur. (Outils 4 & 5 😊)**

Nous assistons à une montée du concept de compétence, venu de l'entreprise, tant dans la formation des élèves que des professeurs. Dans cette logique, l'établissement scolaire se doit de devenir une organisation apprenante (ou établissement formateur) capable de reconnaître, mobiliser, développer les compétences individuelles pour, à terme, développer des compétences collectives fruits de la coopération entre les compétences individuelles. L'établissement scolaire/organisation apprenante s'inscrit dans une logique systémique où le manager décideur individuel n'est plus concevable : chaque niveau du système a une autonomie délimitée, favorise à la fois les apprentissages collectifs et la professionnalisation de chacun, participe aux décisions et à l'action.

Mais qu'est-ce qu'une compétence ? Qu'est-ce qu'agir en compétence ? Manager des compétences ? Des réponses précises sont apportées pour ensuite s'interroger sur le transfert de ces notions issues de l'entreprise dans le domaine de l'éducation.

**Accueil des élèves à besoins éducatifs particuliers et établissement formateur. (Outil 6 😊)**

La loi du 11 février 2005 affirme fortement : « l'élève handicapé est élève, avant d'être handicapé ». Voilà un nouveau défi lancé aux établissements scolaires, qui repose sur un changement de regard face au handicap. La confrontation valide/handicapé est porteuse de stimulation pour chacun et engendre une dynamique interactive de réciprocité.

La scolarisation d'un enfant en situation de handicap n'est pas toujours aisée pour lui d'abord, et aussi pour sa famille, pour le chef d'établissement, pour les enseignants et pour toute l'équipe qui l'entoure. Elle requiert une attention et un travail ensemble. Le dispositif du PPS, « projet personnalisé de scolarisation » relève d'un travail en partenariat rigoureux et respectueux et sa mise en œuvre interroge le fonctionnement des établissements scolaires. A y regarder d'un peu près on y décèle les prémisses du fonctionnement caractéristique d'un établissement formateur.

**Communauté éducative, organisation apprenante, établissement formateur. (Outil 7 😊)**

Chacun de ces trois intitulés nous invitent à une promenade philologique, faisant s'articuler les étymologies et les paradoxes qu'elles permettent d'exhausser, pointant les dynamiques d'action portées par le langage. Alors ? Communauté, partage des charges et des richesses ou bastions protecteurs ? ...éducative, pour tirer au-dehors ou pour mettre au large ?... Organisation apprenante, basée sur l'ordre et le désordre ?...Etablissement formateur, institution au service de quelles formes ?...

Une chasse au trésor des mots sans fausse piste !

