

**A alternância na formação**  
**“Método pedagógico ou novo sistema educativo?”**  
**A experiência das Casas Familiares Rurais**  
*Jean-Claude Gimonet\**

Há uma década, a alternância beneficia-se de um favor insuspeito no sistema educativo francês. Legisla-se sobre seus campos de aplicação, escreve-se sobre suas modalidades e seus efeitos, ausculta-se, analisa-se e dissecam-se as práticas existentes. Interroga-se, montam-se hipóteses, constrói-se e teoriza-se em muitos colóquios, seminários, grupos de trabalho, artigos, revistas, livros, porque a alternância está longe de ter revelado todos os seus segredos. Às vezes, até mesmo os que a criticavam tornaram-se seus ardorosos defensores e fica bem, no mercado da formação de todo tipo hoje, de se declarar adepto das práticas de alternância. E daí? Conceito de sorte ou sorte de um conceito? (Girod de l’Ain,1982). Simples método ou procedimento para disfarçar as crescentes dificuldades do sistema educativo e as dificuldades de inserção profissional e social, ou emergência de um novo sistema educativo para sair da escola do século vinte?

Todos esses posicionamentos talvez valem, do mais simples ao mais complexo, porque a alternância não é uma facilidade pedagógica. Sua introdução modifica, de fato, os componentes em jogo em toda situação educativa. Com a alternância deixa-se uma pedagogia plana para uma pedagogia no espaço e no tempo. Não nos encontramos mais somente na clássica triangulação professor-aluno-saber no seio de uma classe. Só a dinâmica da pedagogia ativa não basta e precisa entrar na pedagogia experiencial, na pedagogia da complexidade. Com a alternância, envolvemo-nos na aventura da educação sistêmica (Rosnay, 1975).

A formação por alternância também não pode ser reduzida, como é o caso muitas vezes, a simples relações binárias do tipo: teoria-prática, escola-empresa, trabalho profissional-formação escolar, emprego-formação, saber experiencial - saber livresco... na medida em que se coloca o acento sobre o institucional, o cognitivo, o relacional ou outras aprendizagens.

A realidade é bem mais complexa e se queremos entender os segredos da formação alternada, convém definir-lhe os componentes e suas interações, hierarquizá-los e organizá-los numa perspectiva sistêmica. Somente assim deixa-se o simples método pedagógico para encarar a colocação em prática de um sistema educativo. Não nos contentamos com as alternâncias justapostas ou administrativas (Bourgeon, 1979), mas visamos a alternância integrativa, ou seja, a verdadeira alternância (Chartier, 1986).

Nesta perspectiva, aparece, através da experiência das Casas Familiares Rurais\*, que sete componentes ou invariantes estão atuando:

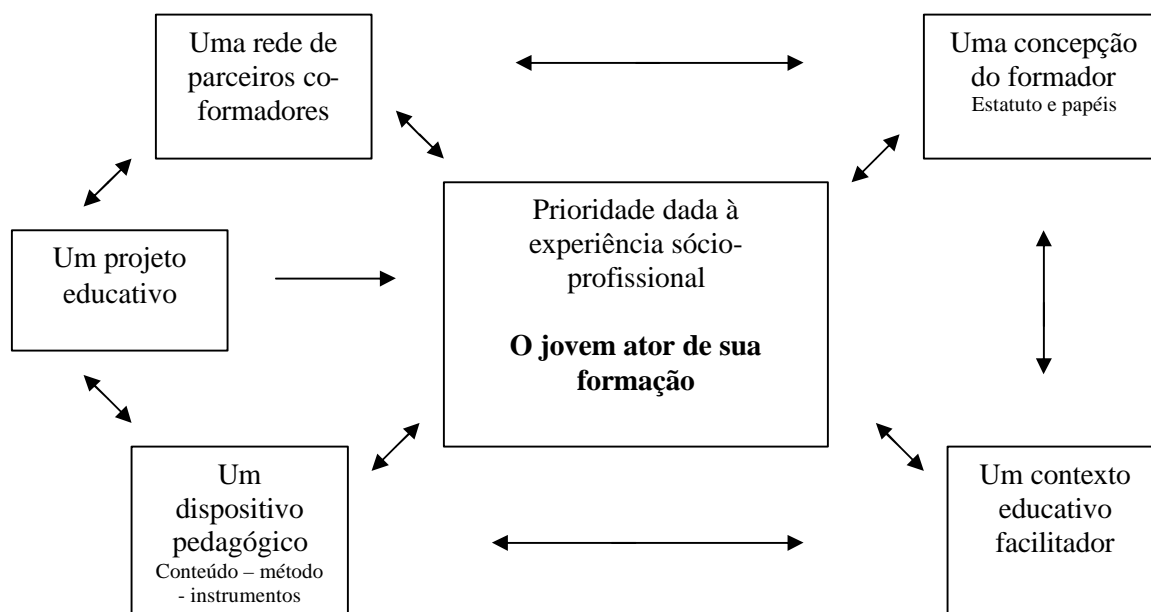
---

\* In: “L’Alternance en Formation. ‘Méthode Pédagogique ou nouveau système éducatif?’ L’expérience des Maisons Familiales Rurales”. In: DEMOL, Jean-Noel et PILON, Jean-Marc. *Alternance, Développement Personnel et Local*. Paris: L’Harmattan, 1998, pg. 51-66. Tradução de Thierry De Burghgrave  
Jean-Claude Gimonet é Diretor do Centro Nacional Pedagógico das Casas Familiares Rurais (MFR) em Chaingy (Região Centro).

\* Doravante chamadas de “Centros Familiares de Formação em Alternância – CEFFAs”.

1. No centro do debate: a pessoa em formação, ou seja, o alternante. Quer ele seja adolescente, jovem adulto, ou adulto.
2. O projeto educativo subentende as ações de formação, dá-lhes sentido tanto do ponto de vista de cada alternante quanto da instituição. Trata-se aí, em outros termos, do sub-sistema de pilotagem.
3. O lugar da experiência sócio-profissional ao mesmo tempo como fonte de saber, ponto de partida e de chegada do processo de aprendizagem e funil educativo.
4. A rede de parceiros co-formadores nos diferentes espaços-tempos da formação, porque a alternância leva à partilha do poder educativo.
5. O dispositivo pedagógico enquanto sub-sistema de gestão e de operacionalidade da formação.
6. Um contexto educativo criando as condições psico-afetivas, garantindo a qualidade de vida, um clima facilitador das aprendizagens e da educação.
7. Os formadores e outros atores educativos responsáveis da animação do conjunto e que supõe um estatuto e papéis específicos.

### **Esquema dos sete componentes em interação**



### **O alternante, ator de sua formação**

Em se tratando de um adolescente, de um adulto, pouco importa a idade, a alternância é uma pedagogia de adulto porque um alternante não é um aluno na escola, mas um ator sócio-profissional que entra em formação permanente. Desta maneira, as mesmas estratégias estão sendo praticadas, a saber:

- Antes de tudo, uma estratégia personalista, isto é de “eu” no meio de “nós” e de ambientes<sup>1</sup>. Mescla (Serres,1991) de si, dos outros e das coisas. A alternância é uma pedagogia da pessoa que supõe sempre uma singularidade de percurso e de ações de personalização e de socialização.

<sup>1</sup> Os CEFFA's alimentaram-se do “personalismo” de Emmanuel Mounier

- Em seguida, uma estratégia de cooperação educativa porque cada alternante, através de sua experiência de vida pessoal (familiar, profissional, social, cultural, etc.) é portador de saberes a serem transmitidos.
- Depois, uma estratégia pedagógica experiencial (Brabant, 1993) que visa ajudar a pessoa a se desenvolver, a dar sentido a conceitos a partir de situações de vida e pedagógicas implicantemente e exploradas.
- Mas também uma estratégia de aprendizagens pela primazia da produção de saberes sobre o consumo de informações.
- Enfim, uma estratégia de autonomização, no mesmo tempo condição e consequência de uma pedagogia da pessoa.

A idade dos alternantes e conseqüentemente sua experiência e maturidade fisiológica, psicológica, social, profissional, cultural, etc. dão, é claro, ao sistema um colorido particular sem modificar portanto os invariantes, porque existe sempre em cada um a singularidade dos processos e as mesmas necessidades de ação, de reconhecimento, de segurança e de progresso, isto é de êxito.

### **O projeto educativo**

Cabeceando os componentes do sistema, porque trata das finalidades e das metas, ele lhe dá sentido e define sua condução. O projeto se coloca a partir de um duplo ponto de vista: o da instituição organizadora da formação e o de cada alternante.

Para cada instituição coloca-se a pergunta das finalidades perseguidas levando em consideração o público. Atualmente, na França, a alternância está sendo enunciada através de uma diversidade de medidas, com três finalidades: a orientação e inserção profissional, a adaptação ao emprego, a qualificação profissional. Uma quarta lógica ou finalidade raramente é enunciada: a da formação geral para preparar aos mesmos exames, atingir os mesmos níveis que os conseguidos por outras vias.

O movimento dos CEFFA's, querendo ser educativo e orientativo, enquadra-se seguramente nesta quarta finalidade. Mas, além disto, seu projeto visa o desenvolvimento, a promoção, a responsabilização das pessoas e dos ambientes. Ele se desenrola, em seguida, seguindo três eixos:

- Oferecer caminhos de formação, de educação, de promoção e de inserção diferentes expressos em seu lema: “Conseguir (obter êxito, vencer) de outro jeito”.
- De maneira concomitante à formação dos jovens, contribuir para o desenvolvimento e a promoção de um contexto geo-cultural e/ou sócio-profissional dado.
- Envolver e associar a estas idéias educativas e de desenvolvimento, as famílias, os profissionais e outros atores. Trata-se de permitir ao meio profissional, social, familiar de participar da formação, do futuro dos jovens e do meio. Em outras palavras, trata-se de dar ou devolver poder educativo e a responsabilidade de seu destino<sup>2</sup>.

Para um CEFFA, a elaboração do projeto educativo é da responsabilidade da associação responsável.

---

<sup>2</sup> Os CEFFA's encontraram seus fundamentos e referências inicialmente no Movimento Cristão Social do Sillon de Marc Sangnier (1873 – 1950) e depois no personalismo de Mounier

Para o alternante, é o projeto que dá também o sentido à sua formação, isto é no mesmo tempo significado e uma direção. É nesta condição que a alternância é “uma continuidade de ação formadora numa descontinuidade de atividades”<sup>3</sup> e que se dão relação, articulação, continuidade, unidade entre espaço-tempo sucessivos, condições para uma alternância integrativa, para uma formação em tempo integral mesmo com escolaridade parcial.

Praticamente, a alternância supõe então um forte trabalho pedagógico e de acompanhamento de cada alternante para fazer nascer, elucidar, formalizar, modificar o ou os projetos. A alternância torna-se também uma pedagogia do projeto.

### **O lugar da experiência.**

A introdução da alternância em formação coloca a relação com a experiência, com o trabalho, com o mundo da produção, com a vida não escolar. Ela convida então a considerar a experiência no mesmo tempo como suporte de formação, caixa de saberes, funil educativo e como ponto de partida do processo para aprender.

Ela leva, em seguida, a entrar na lógica piagetiana do “conseguir (obter êxito, vencer) e compreender” (Piaget, 1974) e a privilegiar mais as ações indutivas do que dedutivas<sup>4</sup> gerando variedade entre umas e outras. Ela se junta de certa maneira à ação de aprendizagem preconizada por Dewey em *Experiência e educação* (Dewey, 1947). A alternância convida, de fato, a inverter a ordem habitual das relações entre o aprender e o empreender, a teoria e a prática, a formação e o emprego, as competências e as prestações (ações).

Todavia, o valor formador e educativo da experiência depende de um conjunto de fatores. Em primeiro lugar intervém o sentido que lhe é dado pelo alternante e a instituição, o que remete ao(s) projeto(s) sub-jacente(s) de um e da outra. O segundo fator tem a ver com a natureza da experiência como possibilidades de ação concreta, de iniciativa, de responsabilidade, de engajamento, de autonomização e não como situação de permanência de execução, de repetição e de risco de alienação. Isto põe o problema essencial do estatuto e dos papéis do alternante em situação profissional.

Mas tudo depende também das dimensões da experiência investidas para a formação, a saber:

- a dimensão temporal, isto é a experiência passada, presente e futura como projeto e projeção;
- a dimensão espacial, isto é a diversidade de experiências vividas em locais diferentes para ter possibilidades de comparação e de distanciação a partir de um modelo de referência;
- os campos vivenciais levados em conta: familiar, profissional, social, porque são de fato esses três campos que constituem o que se chama habitualmente o ambiente de vida, a vida quotidiana que alternam com a vida escolar.

---

<sup>3</sup> Segundo a expressão de Edgard Pisani, Ministro da Agricultura nos anos 60

<sup>4</sup> Isto é, passar dos fatos às idéias para as primeiras e das idéias aos fatos para as segundas.

Deste jeito, o modelo tripolar da aprendizagem definida por Pineau (1986): auto, hétero e eco-formação toma todo o seu significado.

Enfim, o valor formador da experiência é ligado à sua gestão pedagógica para transformar suas aquisições em saberes e conhecimentos (Legroux, 1981), o que remete ao dispositivo pedagógico para explorar, formalizar, raciocinar, expressar, confrontar, superar, enriquecer o substrato experiencial.

### **A rede dos parceiros co-formadores.**

A alternância diversifica e multiplica os atores que intervêm na formação: pais, responsáveis pela empresas, mestres de estágio e/ou tutores, formadores de CEFFA's, mas também os alternantes em grupo. Estes diferentes atores estão mais ou menos em interação segundo as finalidades da formação e a natureza dos campos vivenciais investidos. Mas sempre resulta disto tudo um complexo de relações, um complexo psico-social do qual cada alternante faz parte.

A alternância coloca o problema fundamental da partilha do poder educativo, mas em aspectos de complementaridade das diferenças, cada um devendo permanecer em seu lugar, no estatuto, papéis e poder que são seus. Trata-se de um objetivo difícil de ser vivido, porque presencia-se lógicas, culturas diferentes e muitas vezes contraditórias. Assim para a família, vale a lógica com dominante educativa em relação ao seu filho. Para o mestre de estágio, é a lógica profissional que prevalece, porque a produtividade e o econômico se impõem. Enfim para os formadores de CEFFA's predomina a lógica escolar ditada pelos programas, os exames a preparar e o êxito de todos.

A alternância cria também um confronto entre campos culturais:

- a cultura de um local, de um território de onde vem o alternante e onde mora com sua família, com sua maneira de ser, de pensar, de falar sua linguagem, suas expressões, suas referências;
- a cultura da empresa com suas próprias referências, seu registro de língua especializada, sua cultura profissional;
- a cultura da escola com suas palavras, suas finalidades, seu ambiente, suas próprias referências, mais ou menos longe, das outras culturas, na medida em que esta afastada, até em ruptura com o mundo circunvizinho.

O alternante encontra-se no centro deste complexo. Ele passa de uma para outra lógica e cultura. Ele vive um permanente paradoxo de rupturas e de relações (Gimonet, 1984). Segundo a amplitude das distâncias, segundo os graus de convergências ou divergências, segundo suas capacidades, ele as gerencia e as assume com mais ou menos facilidade ou riscos. No aspecto positivo, ele cresce, desenvolve a adaptabilidade às situações, relações, ambientes, ele se torna ator de mudança. No aspecto negativo, existem os riscos de dispersão, de rebentar, de alienação.

O problema todo então reside em criar unidade sem uniformidade. O que supõe uma parceria, uma rede de pessoas dedicadas com idéias próximas e não atores isolados, justapostos ou dependentes dos outros.

Todavia, esta parceria educativa só existe num contexto de serviço recíproco, de dar e receber de cada lado. Só existe se tiver unidade de visão e de ação partilhadas, em outras palavras, um projeto comum. Uma parceria, qualquer que seja, não é dada *a priori*, mas só pode se inserir numa ação construtivista. Um conjunto de meios e condições contribuem nisto, a saber:

- a natureza e a densidade de relações entre os atores: visitas, reuniões, instrumentos de comunicação e de informação;
- a estrutura que permite o encontro, o debate, a informação com paridade. È no seio dos CEFFA's o objetivo da Associação<sup>5</sup> para a qual ela é a consequência necessária e evidente da alternância.

O projeto institucional está neste caso plenamente atuando para contribuir ou não.

### **O dispositivo pedagógico.**

A formação em alternância requer uma organização, atividades e instrumentos pedagógicos específicos para articular os tempos e espaços a fim de associar e colocar em sinergia as dimensões profissionais e gerais, e para otimizar as aprendizagens.

- Articular os tempos e espaços da formação consiste em criar liga e ligação, isto é, interação entre os dois espaços-tempos, continuidade na sucessão das micro-rupturas engendradas pela passagem de um para o outro (nos planos relacionais, afetivos, epistemológicos), coerência, unidade, integração.

Em relação a isto coloca-se a importância das seqüências dobradiças quando os alternantes reencontram a situação escolar e quando a deixam para reintegrar o contexto sócio-profissional. Sem dúvidas, a natureza e a qualidade das articulações e relações geradas pela instituição de formação representam indicadores do tipo de alternância com a qual estamos sendo confrontados.

- Associar a formação profissional e geral responde a duas obrigações:
  - a) de uma parte, levar em conta o suporte experiencial que tem aspecto profissional dominante com uma visão e exigência de qualificação profissional;
  - b) de outra parte, atingir a primeira finalidade do CEFFA que é a de formação geral, de educação global da pessoa no máximo de suas possibilidades.

Uma e outra servem-se mutuamente, mas, levando em conta perfis de aprendizagem dominantes do público recrutado, os conteúdos profissionais mais práticos, concretos, familiares colocam-se geralmente em primeiro para levar consigo os conteúdos chamados gerais, mais teóricos e abstratos.

---

<sup>5</sup> As CFRs se baseiam numa associação com base familiar. Na origem um CEFFA nasce da iniciativa de famílias que se agrupam em associação para criar e gerir uma “escola” da qual assumem todas as responsabilidades no plano legal, financeiro e moral. A Associação desse jeito não é somente uma estrutura jurídica e de gestão. Ela é um fundamento de cada estabelecimento, um meio dado à famílias e responsáveis de um ambiente para exercer suas responsabilidades: ela é um espaço de expressão e de poder

Decorrem disto quatro conseqüências quanto às metodologias colocadas em prática:

- *A ação entre o “terreno” e “a escola” se insere num ritmo em três tempos, como segue:*

O TERRENO →	A ESCOLA →	O TERRENO
- Experiência	- Formalização	- Aplicação
- Observações – análise	- Conceitualização	- Experimentação
- Saberes empíricos	- Saberes teóricos	- Ação

- *O processo de formação inscreve-se numa ação científica em cinco fases:*

- Ver, coletar dados, ler a realidade;
- Expressar, formalizar os dados;
- Questionar, problematizar;
- Buscar respostas;
- Submeter à prova da realidade, experimentar.

Privilegia-se assim a ação do aprendiz e a aprendizagem por produção de saberes mais do que por consumo.<sup>6</sup>

- *Atividades e instrumentos pedagógicos específicos operacionalizam o sistema. Assim, a título de ilustração para os CEFFA’s:*

Para a exploração da realidade e da experiência, sua expressão e sua formalização existe um instrumento básico: o “Plano de Estudo” da vida quotidiana (profissional, social, familiar, etc...). Ele é o meio e a oportunidade de observações, de pesquisas, de discussões e de reflexões com os atores do meio, mas também de expressão oral, escrita, gráfica. Ele é o instrumento essencial para captar a cultura na qual vive o jovem, pegar-lhe os componentes, as riquezas, os limites para interpelar as práticas existentes, até mesmo as rotinas, o que em seguida, pode iniciar às vezes, graças às tomadas de consciência, mudanças e desenvolvimento. Não se trata de um mero instrumento de pesquisa monográfica, mas de um instrumento chave de aplicação, de poder e de cultura se conseguirmos dar-lhe as dimensões que requer. Para o aproveitamento dos ganhos experiências a “colocação em comum” constitui a segunda atividade chave da pedagogia dos CEFFA’s porque visa fazer conhecer e partilhar ao conjunto do grupo as descobertas, os ganhos e contribuições de cada um. Ela permite introduzir a troca e a confrontação no seio de um grupo de pares com todos os efeitos que isto subentende. Ela dá poder a cada um e ao grupo. Ela é uma oportunidade de efetiva cooperação. Ela é, por excelência, uma atividade de socialização. Constitui assim, do ponto de vista da gestão pedagógica, a atividade dobradiça entre os campos de vida e dos saberes diferentes.

Para a comparação com outras situações existe a “visita de estudo”. Ela é a oportunidade de encontrar, de descobrir outros espaços profissionais, sociais, humanos, culturais que, pelas suas diferenças com aquilo que cada um vive e conhece, se destacam, permitem situar-se, fornecem outros pontos de referência, alargam o horizonte. Às vezes,

---

<sup>6</sup> Estas lógicas aproximam-se de modelos ou métodos de aprendizagem enunciados em outros lugares. Pelo movimento de Educação Popular que foi a JAC na França nas décadas de 1950 e 1960 (Juventude Agrícola Católica): ver, julgar, agir. Por J. Piaget: conseguir, compreender, conseguir. De J. Dewey: Experiência, tomada de consciência de um problema e esclarecimento. Formulação de hipóteses. Busca de soluções. Colocação em prática. De O. Decroly: observação, associação, expressão. De D. Kolb: observar, analisar, conceitualizar, experimentar.

nas ações pedagógicas aparece como concretização ou ilustração de noções teóricas vistas em sala de aula.

Para o prolongamento destes ganhos, a sua superação pelo acesso aos conhecimentos teóricos e novos do programa, um conjunto de meios visa a colocar os aprendizes em ação mais do que em atitude passiva de recepção: aulas participativas animadas por um monitor, trabalho documental individual ou em pequenos grupos, palestras, conferências, utilização das novas tecnologias educativas. A gama de instrumentos é infinita, mas cada um deles só tem sentido se situado numa ação pedagógica. Os CEFFA's criaram para isto instrumentos de ensino e de aprendizagem: as fichas pedagógicas que visam articular e colocar os conhecimentos da vida e dos programas em continuidade, a dar vida a uma pedagogia ativa e experiencial.

Desta maneira, em resumo, as diversas atividades e instrumentos situam-se uns para com os outros como segue:

<b>EFA</b> Vida coletiva no meio escolar	<b>Ambiente de vida</b> Vida familiar, profissional e social	<b>EFA</b>	<b>Ambiente de vida</b>
Preparação da estadia → (Plano de Estudo sobre uma atividade)	Observação      Relatório escrito Discussão      Relato de vida → Análise e reflexão	Comunicação  Exploração de dados ↓ Prolongamento teórico (Ensino) Conceitualização	Experimentação Aplicação Questionamento Crítico Olhar novo...
		Novo Plano de Estudo	..... →

- *Uma organização das atividades e dos conteúdos* no que tange à hierarquização, sucessão e progressão se impõe para dar coerência e sentido em dois níveis, o de cada seqüência de alternância e o do conjunto do percurso no campo da formação.

Para cada seqüência de alternância: terreno → escola → terreno, a unidade e a ação pedagógica podem ser dadas através de uma organização temática. Um tema que geralmente tem sua fonte nas atividades da vida (profissional, familiar, social) e relacionando com as possibilidades de implicação dos alternantes permite introduzir, na medida do possível, as disciplinas do programa que assegurarão o tratamento em várias dimensões: técnicas, econômicas, científicas, históricas, geográficas, literárias ou filosóficas, matemáticas. Assim, uma ação desta por tema permite dar uma formação associada (profissional e geral) e construir o sentido, ou seja aprender com mais eficiência.

No conjunto do percurso, a organização geral (sucessão de temas, progressão dos conteúdos) é dada pelo **Plano de Formação** que representa a orquestração do conjunto dos componentes do dispositivo pedagógico. Assegura a colocação em prática da alternância. Integra as finalidades do projeto educativo, enuncia os objetivos e as etapas, articula os tempos, as atividades e conteúdos do campo sócio-profissional com aqueles do programa. Ele reúne numa terceira lógica, duas lógicas muitas vezes contraditórias: a da vida e a do programa escolar.



Todavia é a primeira lógica que dita as progressões de tal maneira que os sucessivos temas de estudo correspondam, na medida do possível, com as realidades vividas no seio da família, da empresa ou no contexto sócio-cultural.

Em suma, um Plano de Formação é uma ampla ordenação da coerência em torno da formação, da educação, da orientação e do desenvolvimento da pessoa vivendo num determinado contexto (Gautreau, 1995).

### **As condições psico-afetivas.**

Elas garantem uma qualidade de vida e um clima que facilitam as aprendizagens e a educação.

A alternância coloca o adolescente ou o adulto em formação em complexos psico-sociais sempre em mudança. Ela impõe a cada um reinvestimentos permanentes e cria então uma situação que suscita ansiedade. Esta deve ser regulada, compensada por uma qualidade de vida, uma atenção, uma consideração no seio dos diversos lugares de vida: a família e/ou a empresa, o CEFFA.

Assim na família e/ou na empresa pode-se enunciar um conjunto de condições que tem a ver com o acolhimento, à natureza e vivência do trabalho, à qualidade das relações, às possibilidades de discussão, de informação e de ajuda, ao estatuto e aos papéis que o alternante encontra. O caráter formador e autonomizante ou ao contrário alienante da situação exige uma observação atenta.

No espaço escolar, se a qualidade de acolhimento, de relacionamento e de ambiente também são fatores essenciais, é sobre a importância do grupo que convém parar. Um grupo de alternantes não é um grupo de alunos na escola. É um grupo de atores sócio-profissionais que adquiriram por sua conta e pelas suas atividades de trabalho e de vida, saberes a comunicar, a confrontar, a relativizar. O grupo em formação alternada, mais que em outra situação, é para cada um de seus membros um lugar de mútuo ensino e aprendizagens.

Além do mais, convém atingir a dimensão do grupo de vida que faz com que a formação se desenrola e acontece além da sala de aula e que o educativo toma todo o seu sentido. Eis aí toda a dimensão do internato, da vida residencial, com a condição de que a estrutura o permita e que atividades os enriqueçam.

### **Os formadores.**

A visão histórica mostra que os CEFFA's nunca puderam contemplar-se com o modelo do docente tradicional. Seu projeto, sua estrutura, a alternância tem colocado de vez o perfil do formador chamado, em seguida, de "monitor". Ao longo das décadas, levando em conta as evoluções do ambiente e jurídicas, um dos aspectos seguintes foi particularmente privilegiado: educação, técnica, ensino, animação.

Hoje convivem os termos "monitor" e "formador", este último sendo tomado como termo genérico ou para corresponder à pesquisas estatutárias atuais.. De fato, o monitor é

um profissional da formação alternada. Ele não pode ser um docente na sua compreensão tradicional mas um formador que tem uma função global e papéis múltiplos:

- de gestão das relações entre atores e entre os campos de saberes, o que exige que saiba levar em conta e ler o terreno profissional e a cultura de um território, que saiba criar ligação;
- de acompanhamento de percursos sempre singulares e alternantes;
- de ensino dentro de seus campos disciplinares;
- de animação dos grupos;
- de individualização das ações;
- de acompanhamento educativo.

Ele é de fato um animador na intersessão dos componentes do sistema.

Todos esses papéis que cada um não pode exercer com a mesma intensidade supõem um necessário trabalho pedagógico e educativo em equipe (Gimonet, 1979). A alternância impõe a equipe educativa, porque ela cria intervenções e questionamentos multidirecionais.

Daí decorrem três exigências fortes para os formadores: um conhecimento dos ambientes sócio-profissionais, uma presença no terreno sócio-profissional dos alternantes, uma formação pedagógica específica e um aperfeiçoamento contínuo.

### **Conclusão**

A alternância está na moda, mas os que se arriscam a praticá-la percebem rapidamente suas exigências e dificuldades. De fato, ela introduz na complexidade, cria um sistema cujos componentes, em interdependência e interação, lhe conferem a sua coerência. É o equilíbrio entre todas as variantes que otimizam os funcionamentos da alternância. Mas o equilíbrio sempre é instável, sempre recolocado em questão pelo fato que o sistema está aberto e que está pegado na vida. E a vida é sempre mudança e evolução. Por isto o instituinte deve sempre estar acima do instituído, o movimento prevalecer sobre a instituição. Também por isto a palavra alternância deve ser colocada no plural, porque existem múltiplas variedades a depender da coloração de cada um dos componentes do sistema educativo que ela produz.

Com a alternância, se ela não se reduz a uma simples metodologia pedagógica, talvez nos encontramos no amanhecer do terceiro milênio, saindo da escola do século vinte.

GIMONET, Jean-Claude. “L’Alternance en Formation. ‘Méthode Pédagogique ou nouveau système éducatif?’ L’expérience des Maisons Familiales Rurales”. In: DEMOL, Jean-Noel et PILON, Jean-Marc. *Alternance, Développement Personnel et Local*. Paris: L’Harmattan, 1998, pg. 51-66. Tradução de Thierry De Burghgrave.