

III. La fabrique de l'engagement : une école bienveillante

Les travaux du groupe « engagement » ont été consacrés aux conditions permettant l'engagement des personnels enseignants ou non-enseignants ainsi que des élèves, engagement dans la formation et dans l'exercice de leur métier. La réussite des élèves et des professeurs, et par extension de l'ensemble des personnels éducatifs ou même de direction, dépend de la qualité de l'engagement subjectif dans ce que chacun a à faire en relation avec les autres. La possibilité de l'engagement est donnée par le fonctionnement collectif de l'Ecole, par les formes d'organisation sociale et technique qui permettent la réalisation du travail. Autrement dit, la possibilité de l'engagement dépend de la place que chacun occupe, place qui doit permettre l'expression des potentialités et des compétences individuelles dans une action commune et constructive. Pour ce faire, des formes sociales d'organisations appropriées sont à concevoir. Les collectifs doivent à la fois pouvoir renforcer leur cohésion tout en assurant une répartition des responsabilités et des rôles permettant à chacun d'être actif et de collaborer. Cela suppose un accord sur un projet et des valeurs de base, la construction de communautés éducatives au sein desquelles les élèves doivent à la fois apprendre et se développer.

De ce point de vue, l'idée de la bienveillance s'est imposée : la bienveillance est la condition nécessaire à l'engagement mais aussi à l'efficacité de l'école. La bienveillance commence avec la suppression de la tendance inscrite dans des fonctionnements et des attitudes qui consistent à sanctionner mais aussi à dévaloriser et à invalider. Au-delà de l'échec, il faut prendre au sérieux les témoignages récurrents des élèves sur le sentiment d'avoir été à telle ou telle occasion « humiliés » par l'Ecole ou les enseignants. Il s'agit probablement d'un facteur essentiel du décrochage : plus qu'une expérience, l'humiliation est une émotion qui affecte tant l'estime de soi que le respect que les autres ont de soi. Aussi elle ne laisse guère d'autre possibilité que de sortir du jeu afin de maintenir un minimum d'estime de soi et de respect de la part des autres. La bienveillance est donc d'abord l'absence d'humiliation. Elle signifie la construction d'une « école décente » pour parler comme les philosophes, une école protégeant les plus faibles et favorisant la construction d'un rapport à soi positif et la dignité indispensables aux apprentissages. Négativement, elle consiste à éviter que les acteurs, élèves ou enseignants, soient dépossédés de leur confiance en eux. Positivement, elle consiste à ce que la communauté éducative fournisse aux élèves, individuellement et collectivement, de « bonnes raisons » personnelles d'étudier et de

s'engager dans leurs études et dans la vie scolaire. La bienveillance signifie l'intégration des personnels, des enseignants et des élèves dans une communauté éducative, intégration qui offre les ressources pour que chacun devienne « acteur » de l'éducation, acteur de sa formation ou acteur de sa profession.

Il s'agit donc d'un axe central des travaux du Conseil et des préconisations. Les acquis de l'expérience et des actions innovantes ainsi que des travaux de recherche fondent les propositions qui portent en priorité sur l'engagement, la multiplicité des réceptivités ou des subjectivités et par là les modalités d'entrée dans les apprentissages, le travail coopératif et le travail d'apprendre.

1. Installer la bienveillance dans le système éducatif.

La bienveillance consiste à créer un climat favorable à des relations de confiance et à l'édification de l'estime de soi. Elle est fondamentale dans la formation d'une communauté éducative capable d'intégrer personnels, partenaires, enseignants et surtout les élèves. La bienveillance doit être déclinée tant dans les conceptions que dans l'organisation du système éducatif ou encore dans les pratiques. Elle devrait être une dimension centrale de l'action éducative. Elle doit donc être intériorisée par les acteurs mais aussi faire l'objet d'une organisation et plus généralement d'une politique.

Intégrer la bienveillance dans le système éducatif.

La bienveillance est un état d'esprit ainsi qu'une orientation des pratiques et des comportements. Elle vise à renforcer l'intégration de l'ensemble des individus ou des acteurs dans une même communauté éducative. Elle se décline par un mode d'accueil respectant les particularités de chacun et par un mode d'apprentissage et d'éducation positif.

Elle présuppose que l'école accueille tous les individus ou les membres d'un groupe dans une logique inclusive. Cela signifie que chacun se voit accordé suffisamment d'attention pour favoriser la confiance pour les élèves et les enseignants.

Les temps et les modalités d'apprentissage particuliers à chacun au sein de groupes doivent être respectés afin que s'instaure un climat de sécurité et que les individus se sentent chez eux au sein de l'école. De cette façon, l'école doit laisser se développer l'envie d'apprendre et de développer sa curiosité.

Dans les apprentissages, l'erreur doit être considérée comme une étape et non comme une faute ou comme une occasion de progresser et non l'expression d'une insuffisance

personnelle. La crainte d'être en faute est un facteur important d'inhibition et de non intégration.

De même, dans la vie scolaire, les écarts de comportement doivent être traités comme des moments inhérents au développement des enfants et des adolescents et faire l'objet d'actions éducatives.

Afin d'inscrire et de valider ces principes dans les pratiques éducatives, et permettent qu'ils irriguent la constitution de la communauté éducative, **une réflexion sur la bienveillance pourrait être demandée aux équipes, de façon à ce qu'elles la rendent explicite et l'inscrive dans leurs projets.**

Décliner la bienveillance dans les relations entre les professionnels de l'école et les élèves.

La bienveillance doit être au cœur des relations entre enseignants et élèves et plus généralement entre les personnels de l'école et les élèves. Elle est plus qu'un climat, elle est une des dimensions des pratiques éducatives. Pour cela, elle suppose que les personnels y adhèrent, en soient convaincus et aient aussi les ressources pratiques et intellectuelles pour la mettre en œuvre.

A cette fin, un travail de formation personnelle en même temps que professionnelle devrait être mené afin de **sensibiliser à la mise en pratique des principes éthiques exprimant un respect mutuel.**

De même les équipes pourraient bénéficier de **formations mettant au travail les relations avec des mises en situation** ainsi que d'un **accompagnement externe** au travail réflexif.

Pour des sanctions et punitions éducatives.

La bienveillance signifie une meilleure intégration, une appartenance renforcée et donc la volonté de les préserver et de les protéger. Cela a pour condition une meilleure capacité de gérer les conflits et des les résoudre sans procéder à l'externalisation de ceux qui en sont les porteurs. Il convient donc de **favoriser la résolution des conflits à l'interne** et en contre partie de réduire ainsi la mise à l'écart des élèves sanctionnés.

Pour que la communauté vive et se renforce, elle doit savoir gérer ses difficultés et ses tensions. Il existe déjà des dispositifs qui visent cet objectif, mais ils sont souvent inopérants. **Les instances existantes pourraient être utilisées** pour ce pourquoi elles ont été créées, les heures de vie de classe notamment, **pour promouvoir des temps de concertation et**

d'échanges avec les élèves au sujet des problèmes et conflits qui affectent les relations interpersonnelles.

En cas de nécessité d'une sanction, pour ne pas rompre l'intégration, il convient de **développer les modalités concertées de prise en charge de l'élève en incluant dans la définition des tâches à accomplir, voire pour leur effectuation, la participation de ceux qui sont conduits à demander la sanction** afin d'inscrire cette sanction dans un contexte et une relation.

Des actions spécifiques en direction des nouveaux arrivants.

La continuité d'une communauté signifie qu'elle a la capacité d'inclure et d'intégrer les nouveaux venus. C'est notamment le cas pour les élèves primo-arrivants mais aussi pour les nouveaux enseignants.

Les élèves primo-arrivants éprouvent souvent plus de difficultés à intégrer le monde scolaire. Ils demandent de ce fait plus d'attention et plus de bienveillance. Dans cet esprit il conviendrait de **développer les classes et le nombre de professeurs formés au « Français Langue Etrangère »** (Voir le film La cour de Babel), ce qui implique d'apprendre à se situer vis à vis de la langue des autres, et d'apprendre à enseigner l'usage de la langue française, sans demander, de façon implicite ou non, aux élèves de renoncer à parler la ou les langues de leurs parents.

De façon plus simple, mettre en place dans chaque établissement une **mission répartie entre les membres de l'équipe éducative dédiée à l'accueil des nouveaux professeurs** permettrait une meilleure adaptation et certainement renforcerait l'intégration.

2. Organiser la bienveillance

La bienveillance n'est pas simplement inscrite dans les pratiques et les relations de la communauté éducative. Elle est aussi au cœur de son organisation. Il ne pourrait guère exister d'école bienveillante sans une organisation qui soit elle-même bienveillante. Tout au moins, les dispositions institutionnelles doivent favoriser son développement. Il faut pour cela que le travail collectif puisse se développer et que la distribution des pouvoirs et responsabilités soit à la fois plus équilibrée et surtout, centrée autour de l'action pédagogique.

Favoriser et valoriser le travail d'équipe

Le travail coopératif vise à susciter l'engagement de tous les membres de la communauté éducative dans une démarche de pédagogie dynamique fondée sur des projets. Il est indispensable à la bienveillance. Cependant, la vie collective implique des coûts et ne peut exister sans un investissement suffisant. Elle demande néanmoins que les équipes aient des ressources suffisantes pour la mettre en œuvre. Parmi ces ressources, comme dans toute forme d'engagement, la légitimité, la disponibilité et le temps sont essentiels.

Afin de dégager le temps nécessaire au travail d'équipe et au travail de construction des projets, **les emplois du temps et les missions doivent comporter des temps spécifiques de concertation** utiles pour la démarche de projets, le suivi des élèves, la participation à la vie scolaire, le travail interdisciplinaire, la liaison inter-degrés.

Cette logique pourrait être renforcée en créant des marges de manœuvre et d'initiative, en **reconfigurant les métiers de l'éducation et du professorat par une réorganisation de la semaine type de travail, même de façon dérogatoire, afin de créer de la souplesse et de favoriser le partage des rôles et des responsabilités au sein des équipes.**

La **diffusion et l'utilisation du numérique pourraient être augmentées dans l'objectif de l'esprit de coopération**, de coéducation et de recherche en commun, afin d'intensifier les liens et de créer de la communauté.

Enfin, au-delà des ressources temporelles ou matérielles, il faut accroître la légitimité des engagements. Il convient donc d'encourager, valider et **reconnaître l'engagement des personnels dans les projets par le biais, par exemple, de la rémunération, de l'octroi de décharges, de l'accès à des formations, ou encore par la progression de l'avancement.**

Une répartition nouvelle des pouvoirs et des responsabilités au sein des établissements.

La bienveillance passe par une meilleure cohérence des équipes, une intégration plus forte et donc une déconcentration du pouvoir, autrement dit une plus grande répartition des responsabilités afin de valoriser le collectif pédagogique et que chacun puisse pleinement travailler aux missions qui lui sont confiées.

Un des leviers pour restructurer le système de répartition des pouvoirs et des responsabilités réside dans le **renforcement du rôle du Conseil pédagogique en tant qu'instance de concertation**. Ses membres sont des professeurs. Ceux-ci ne sont pas nécessairement des élus au conseil d'administration, instance chargée de se prononcer sur les

propositions émanant du conseil pédagogique. Ses membres ne sont pas nécessairement non plus des coordinateurs des matières. Sa présidence sera assurée par différents membres de l'établissement ayant une responsabilité pédagogique, par exemple un professeur élu parmi ses pairs. Ces caractéristiques régissant la constitution, la composition, la répartition des responsabilités et la présidence du Conseil pédagogique sont de nature à favoriser le dialogue dans l'établissement, entre les personnels et entre les instances. Ce renforcement pourrait être complété par l'**institution de coordinateurs de niveau** en articulation avec les fonctions et responsabilités assignées aux coordinateurs de discipline.

La fabrication d'une communauté éducative suppose aussi de rompre les murs établis entre les différentes fonctions, d'atténuer la méfiance. Afin d'accroître leur légitimité, il conviendrait de rapprocher les personnels d'établissements de la pédagogie et de l'action éducative. Pour cela, ces **personnels, chefs d'établissements ainsi que conseillers pédagogiques, pourraient se voir proposé de s'impliquer, d'avoir du temps en relations avec des élèves (il ne s'agit pas nécessairement de cours) et de participer aux actions éducatives**. Il s'agit d'en faire de vrais leaders pédagogiques. Le corollaire est que certaines responsabilités doivent être déconcentrées et déléguées à d'autres.

3. Accompagner la mise en œuvre de la bienveillance.

Il est d'abord nécessaire de répondre aux demandes d'accompagnement des équipes. L'accompagnement vise à consolider les équipes, à développer la réflexivité des acteurs relativement à leurs pratiques, à rassurer et encourager. Il passe par l'invention de temps et de lieux d'analyse propres à assurer les conditions de la participation des différents acteurs. Il passe aussi par l'implication d'acteurs externes aptes à mettre en œuvre les processus réflexifs et de favoriser l'intégration collective. La bienveillance nécessite aussi des acteurs convaincus capables de la traduire dans leur pratique. Elle doit être solidement inscrite dans les formations initiales et continues des personnels.

Un renforcement de l'accompagnement des équipes et des démarches innovantes.

Pour répondre aux demandes d'accompagnement, la première urgence est de **favoriser les espaces de travail collectifs, de co-intervention et de mises en relations entre partenaires extérieurs et intérieurs** afin de rompre l'isolement et d'accroître la réflexivité.

La recherche en éducation est très productive et les expériences menées d'implication de chercheurs dans des projets ou des équipes ont montré leur pertinence et leur efficacité.

Aussi, il conviendrait, aussi souvent que possible, de **solliciter les chercheurs pour les associer à ces accompagnements notamment dans les phases d'élaboration et d'analyse.**

Enfin, l'institution elle-même pourrait fournir un accompagnement et un soutien plus direct aux innovations, mais plus encore aux équipes éducatives. Ainsi, **les missions des inspecteurs pourraient être reconfigurées** afin de sortir d'une conception trop normative et trop étroite de leur action, pour les conduire vers le soutien et le conseil aux équipes, la construction de compétences pédagogiques individuelles et collectives, la promotion des talents et la valorisation des bonnes pratiques aptes à faire réussir tous les élèves.

Utiliser le levier des formations initiales et continues

La bienveillance associée au travail collectif et réflexif ne peut exister sans les acteurs formés à la mettre en œuvre. Pour ce faire, il conviendrait de **développer des modalités de formation favorisant la construction d'un praticien réflexif**, les méthodes de formation active, la rencontre avec les partenaires de l'école, les parents. Dans ces formations, les enseignants devraient être sensibilisés aux liens et résonances entre l'univers des tâches scolaires et celui de la vie sociale des élèves, dans et hors l'Ecole. Concrètement, les **lieux de stage** des futurs enseignants pourraient être prioritairement les établissements et les structures qui mettent en œuvre des pratiques pédagogiques bienveillantes. De façon plus générale, les personnels pourraient être formés à **utiliser le numérique pour privilégier l'esprit de coopération, de coéducation et de recherche en commun**, tant du point de vue des techniques propres au numérique que des contenus spécifiques auxquels le numérique peut donner accès ; ce qui demande de mettre à disposition des personnels, les matériels, logiciels et infrastructures appropriées.

La légitimité du travail en équipe et de la bienveillance seraient renforcées par **l'inscription de l'initiation aux démarches de projet et le travail coopératif en équipe dans les formations et les concours de recrutement**, en cohérence avec la dernière version des référentiels de personnels (Juillet 2013). Enfin, pour les mêmes raisons, dans **l'offre de formation académique**, le privilège pourrait être systématiquement donné aux aides négociées, **en les ouvrant à toutes les catégories de personnels**, de telle façon que les différentes professions développent leurs compétences à travailler avec d'autres et en équipes pluri-professionnelles en situation de formation, pour faciliter ensuite le réinvestissement dans la pratique quotidienne.