



## Webconférence de Christophe Marsollier - 8 mars 2022

# " Faire ensemble, parler ensemble pour engager l'ensemble de la communauté éducative "

### Christophe Marsollier

Christophe Marsollier est docteur en sciences de l'éducation, inspecteur général de l'Education Nationale et maître de conférences. Spécialiste de la qualité de la relation pédagogique et des espaces de paroles à l'école, il est connu pour avoir développé les concepts d'«éthique relationnelle » et de « bienveillance active ».

## Synthèse

### « Faire ensemble » : une réponse à la complexité croissante du monde

Notre monde se caractérise par l'accélération, l'incertitude, l'enchevêtrement et l'interdépendance des phénomènes. Ne pas mesurer l'existence des nombreuses imbrications étroitement entrelacées dans le tissu du monde, c'est :

- courir le risque de ne pas voir les multiples déchirures et fractures de ce tissu qui pourraient aider à anticiper des ruptures plus brutales
- laisser se développer des représentations simplistes, sources de décisions inefficaces et d'échecs.

Le système éducatif et les métiers de l'éducation, eux aussi, se complexifient :

- Les exigences institutionnelles, sociétales et parentales s'intensifient (réformes, comparaisons internationales, poids des médias et des usages du numérique, etc.)
- Des problématiques sociales font peser des contraintes éducatives de plus en plus lourdes sur les classes et les établissements (décrochage, inclusion, laïcité, cyberharcèlement, addictions, etc.)
- Les dispositifs mis en place pour répondre à ces exigences s'accumulent => sédimentation et parasitage dans le recherche des priorités
- Les instances de concertation, de pilotage et de décision se superposent
- Le champ de la recherche en éducation s'élargit et s'hyperspécialise (avec des résultats difficilement transférables sans passeurs)

Dans cet environnement complexe et incertain :

- La pensée individuelle linéaire éprouve une difficulté grandissante à se représenter cette complexité et à s'y adapter.
- L'adaptation constante aux changements multiples génère stress, mal-être et vulnérabilisation de tous les acteurs.



- L'efficacité des dispositifs dépend de la qualité des processus humains et des gestes professionnels

### Développer et encourager le « faire ensemble »

La complexification du monde appelle à sortir du travail individuel en silo pour mobiliser des expertises variées et de compétences diverses au sein de **communautés d'apprentissage professionnelles** :

- créer des espaces d'échange, de collaboration, de réassurance, de solidarité
- comprendre et mettre en place des comportements favorisant la collaboration
- fonctionner sur l'engagement mutuel des participants (humilité, écoute, rencontre, co-compréhension, mise de côté de l'ego, etc)
- créer ensemble, apprendre ensemble
- se former dans l'action

Des **approches multiréférentielles**, multidisciplinaires et transdisciplinaires permettent d'enrichir et de nuancer les analyses selon des prismes différents (social, psychologique, physique, cognitif, territorial, économique, etc.)

Un travail collectif qui fait intervenir **tous les acteurs de la communauté éducative** (personnels, élèves, parents, collectivités territoriales, associations, etc.) aboutit à des décisions collectives plus justes et plus éthiques car plus respectueuses des besoins et des vulnérabilités de tous.

« Les élèves apprennent mieux si l'enseignant lui-même est en démarche d'apprentissage et de recherche, si l'établissement est **un établissement apprenant** » dont les compétences collectives dépassent la somme des compétences individuelles.

Les leviers de mobilisation des compétences collectives :

- feedback positifs de proximité (hiérarchie ou pairs)
  - benchmarking (veille, regarder ailleurs pour s'enrichir)
  - alliances éducatives fondées sur une dynamique interactive de confiance et de collaboration (liens forts entre les acteurs)
  - modalités de travail collaboratif : co-design, travail en réseau, formation en constellations, auto-évaluation et co-évaluation des pratiques pédagogiques et des établissements
  - collaborations plus fécondes au sein des instances de concertation existantes (conseils de classe, pédagogiques, d'élèves, etc.)
- ⇒ trouver un équilibre juste pour vivre ensemble et faire communauté ; le temps qu'on croit perdre en réunion, on le gagne en efficacité dans la classe/l'établissement.

La « communauté d'apprentissage professionnelle » propose un modèle plus collaboratif et plus engageant car il répond aux besoins des acteurs, que ces besoins soient cognitifs, affectifs ou idéologiques (être porté par des valeurs qui amènent à se dépasser).



## Les exigences et les défis du « faire ensemble »

- faire évoluer les représentations collectives
- développer une méthodologie d'analyse des situations complexes s'appuyant sur l'élucidation des déterminants, le questionnement juridique (déontologique) et la délibération éthique
- s'appuyer sur le management de proximité pour faire vivre les valeurs choisies par les équipes éducatives
- construire la confiance de l'enseignant par la posture de l'équipe de direction
- travailler sur les liens entre organisation et action pour mettre en œuvre une organisation facilitante
- instaurer des rituels tout en luttant contre les routines
- adopter des pratiques éducatives et pédagogiques qui donnent la parole aux élèves
- travailler les compétences psychosociales, compétences majeures du 21<sup>ème</sup> siècle : renforcer celles des équipes pour mieux développer celles des élèves

## Références bibliographiques et ressources

Jellab, A., et Marsollier, C., (2018), *Bienveillance et bien-être à l'école. Plaidoyer pour une éducation humaine et exigeante*, Berger-Levrault

Leclerc, M., et Labelle, J., (2013), *Au cœur de la réussite scolaire : communauté d'apprentissage professionnelle et autres types de communautés*, Education et francophonie

<https://www.erudit.org/fr/revues/ef/2013-v41-n2-ef01048/>

Marsollier, C., (2021), *Espaces de parole à l'école - Quels enjeux, quelles pratiques ?* Berger-Levrault

Marsollier, C., (2012), *Investir la relation pédagogique. Repères pour l'éthique de l'enseignant*, Chronique sociale

Santé Publique France, (2022), *Référentiel des compétences psychosociales*  
<https://www.santepubliquefrance.fr/docs/les-competences-psychosociales-un-referentiel-pour-un-deploiement-aupres-des-enfants-et-des-jeunes>

Shankland, R., Lamboy, B., Williamson, M.-O., (2021), *Les compétences psychosociales - Manuel de développement*, Deboeck Supérieur  
Rebecca Shankland, Béatrice Lamboy, Marie-Odile Williamson