



Bien être à l'école, les enjeux de la mobilisation de tous les acteurs

Christophe MARSOLLIER

Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche

Préambule

Le « bien-être/mal-être au travail »

- **Un sujet fondamental, *complexe et contextuel*** (multifactoriel, hétérogénéité des situations) > « une responsabilité sociale »
- **Une dimension subjective** (le ressenti) et des facteurs humains et sociaux difficilement « objectivables ».
- **Un sujet tabou** (intime / aveu de mal-être... et ses conséquences / image)
- **La nécessité de disposer d'une meilleure connaissance du sujet (facteurs)** au regard des ENJEUX FONDAMENTAUX pour les personnels eux-mêmes, les élèves, les équipes, le SE et la santé publique (risques psychosociaux).

Plan

- 1) Sens et enjeu du bien-être en établissement
- 2) Contribuer au bien-être des élèves et des personnels : quelles responsabilités pour l'adjoint gestionnaire ?

Plan

1) Sens et enjeu du bien-être en établissement

2) Contribuer au bien-être des élèves et des personnels
: quelles responsabilités pour l'adjoint gestionnaire ?

Bien-être et bienveillance : une exigence croissante dans l'EN

Dans le champ de l'éducation : le bien-être, **une notion** longtemps **déconsidérée**, mal connotée et méprisée par la recherche en psychologie (Cf. A. Florin, 2017) malgré les corrélations avec la réussite scolaire (Baker et al., 2003; Véronneau, Richard, Koestner et Abela, 2005)

« La bienveillance », une vertu valorisée par les ministres en charge de l'éducation

- L'impulsion de Vincent Peillon (2012) pour « une autorité bienveillante », « une démarche éducative bienveillante », « une rigueur bienveillante » ; « une évaluation positive et bienveillante » (Circulaire de rentrée 2014)
- L'action de Najat Vallaud-Belkacem (2014-2017) pour promouvoir **l'égalité F/G, l'inclusion scolaire et l'évaluation bienveillante**
- La bienveillance au cœur du « **cercle vertueux de la confiance** » défini par Jean-Michel Blanquer (rentrée 2017)

« Le bien-être » et « la qualité de vie au travail », des objets de recherche en développement :

- Bien-être des **élèves** (« La qualité de vie à l'école », CNESE, oct. 2017, A. Florin et Ph. Guimard ; « Bien-être et santé des jeunes », M.R Moro, J-L. Brison, 2016) et 3 colloques en 2017...
- Bien-être des **enseignants** (« La qualité de vie au travail,... » G. Fotinos et J.M. Rosenstein, 2010)
- Bien-être des **personnels de direction** (SNPDEN, 2004, 2014 ; G. Fotinos et J.M. Rosenstein, 2017)

Un nombre croissant d'enseignants et de partenaires de l'école attentifs au bien-être des élèves.

Une évolution conceptuelle progressive

Climat scolaire > > > > > > Bien-être à l'école

Violences scolaires

Vie scolaire

Victimations

Paix scolaire

Sécurité à l'école

Qualité de vie

Climat relationnel

Le rapport des adolescents à l'école...

30 % seulement des collégiens se disent **satisfaits de leur vie scolaire**

(Rapport au ministère de la ville, de la jeunesse et des sports Y. Algan, N. Guyon, E. Huillery, 2015.)

2/3 trouvent leur scolarité **fatigante, stressante** et énervante, voire pénible

(INSERM, 2015). Ce taux est en augmentation.

27 % avouent que des **adultes de l'école leur font peur** (UINCEF, 2014)

69 % disent qu'ils se sentent quelquefois **angoissés de ne pas réussir assez bien à l'école** (UINCEF, 2014)

1/3 des élèves pensent être traités avec **injustice** à l'Ecole (M. Duru-Bellat, D. Meuret, 2009 ; DEPP 2014, 2017, 2018)

Le climat scolaire, un des grands enjeux des problématiques de vie scolaire

Le climat scolaire reflète le jugement qu'ont les parents, les éducateurs et les élèves de leur expérience de la vie et du travail au sein de l'école. Pour autant il ne s'agit pas d'une simple perception individuelle (Anderson, Astor, Benbenishty, Debarbieux)

Principales problématiques comportementales dans les collèges et lycées :

- **Absentéisme** perlé ou massif (> démotivation scolaire, décrochage, orientation)
- **Incivilités** : aux abords des étab., dans la cour, les couloirs et en classe (> manque de civisme, discriminations, rapport à l'école, et.)
- **Cyberviolences** : insultes, cyberviolence (estime de soi, éthique / internet)
- **Addictions, alcoolisation** (> souffrance psychologique et vulnérabilité / sécurité, estime de soi)
- **Radicalisation** (> vulnérabilité / appartenance identitaire et exclusion, etc.)
- **Egalité des droits et de traitement F/G** (stéréotypes, droit des femmes, etc.)
- **Suicides** et tentatives de suicide (> souffrance psychologique : réalisation de soi)
- **Conduites alimentaires** (habitudes alimentaires, santé)
- **Jeux dangereux**

Un enjeu du bien-être : la satisfaction des besoins fondamentaux

Conception hédoniste (Épicure)

Le « bien-être subjectif » consiste à vivre beaucoup d'affects agréables (*joie, plaisir, gratitude, contentement, etc.*), peu d'affects désagréables (*anxiété, peur, injustice, colère, angoisse, etc.*) ET à ressentir une grande satisfaction personnelle de sa propre vie (Diener et Lucas, 1984, 2006)

>> la recherche du plaisir et l'évitement du déplaisir, de la douleur, de l'échec

Conception eudémoniste (Aristote,

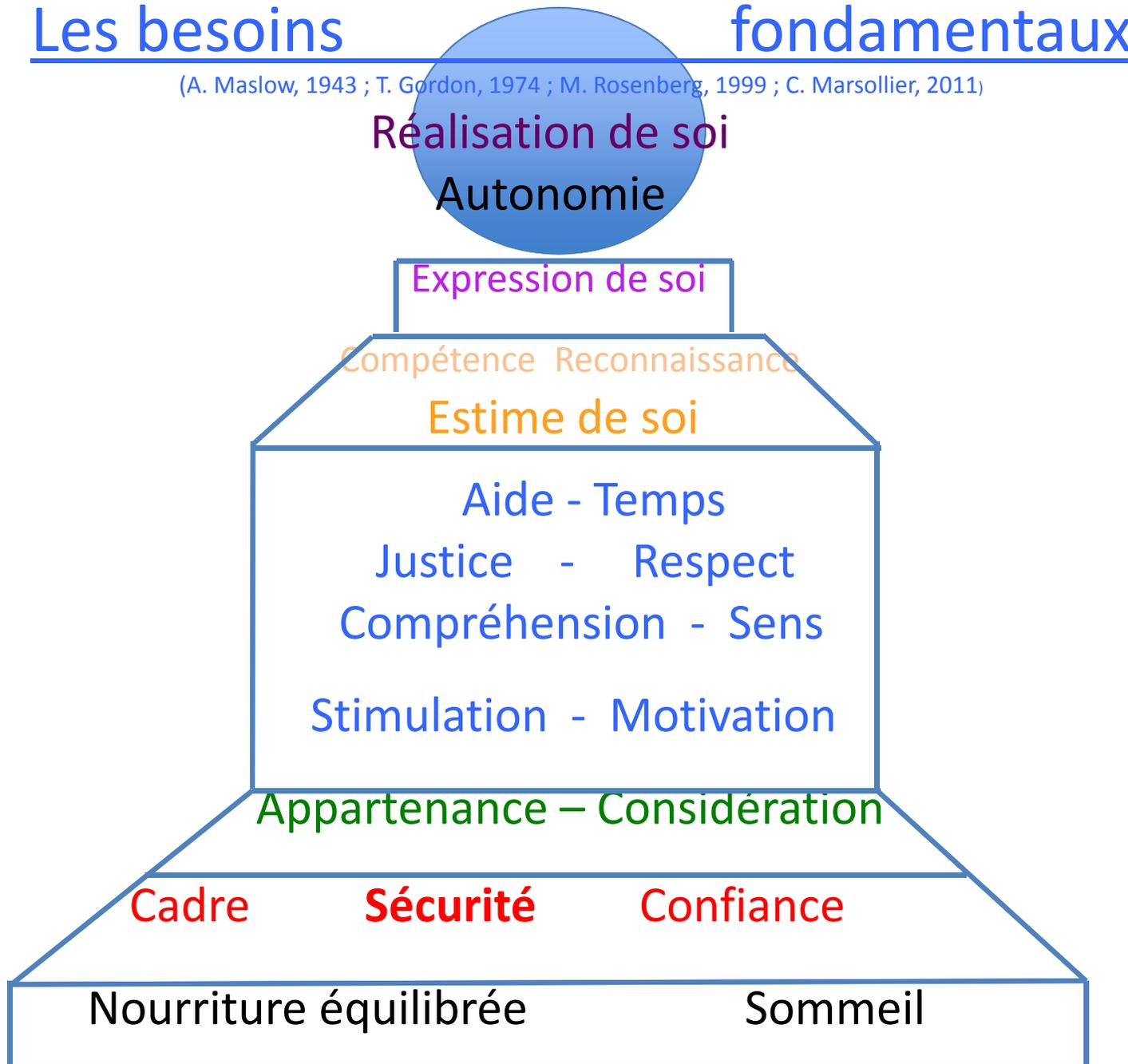
Platon) Le « bien-être psychologique » est obtenu par la satisfaction des besoins fondamentaux et par la réalisation de son potentiel personnel, à travers la poursuite de buts et d'objectifs personnels ou collectifs.

Il se mesure dans 6 dimensions : l'autonomie, la compétence, la croissance personnelle, les relations positives avec autrui, l'acceptation de soi et le sens de la vie (Déci et Ryan, 1985, 1987 ; Ryff et Singer, 1998 ; Séligman, 2002)

Les besoins

fondamentaux

(A. Maslow, 1943 ; T. Gordon, 1974 ; M. Rosenberg, 1999 ; C. Marsollier, 2011)



Les enjeux de l'amélioration du climat scolaire

- Des enjeux PSYCHOLOGIQUES :

- **l'implication** et la **motivation** des élèves / des personnels
- le **rapport au travail**, la rapport aux autres et à soi-même, etc.
- Le **respect réciproque**
- Le **respect des biens**
- Le **bien-être psychologique** (eudémonisme) >> le **flow** (Mihály Csíkszentmihályi, 1975)
- réduire la violence et la souffrance psychologique au travail
- **l'estime de soi**

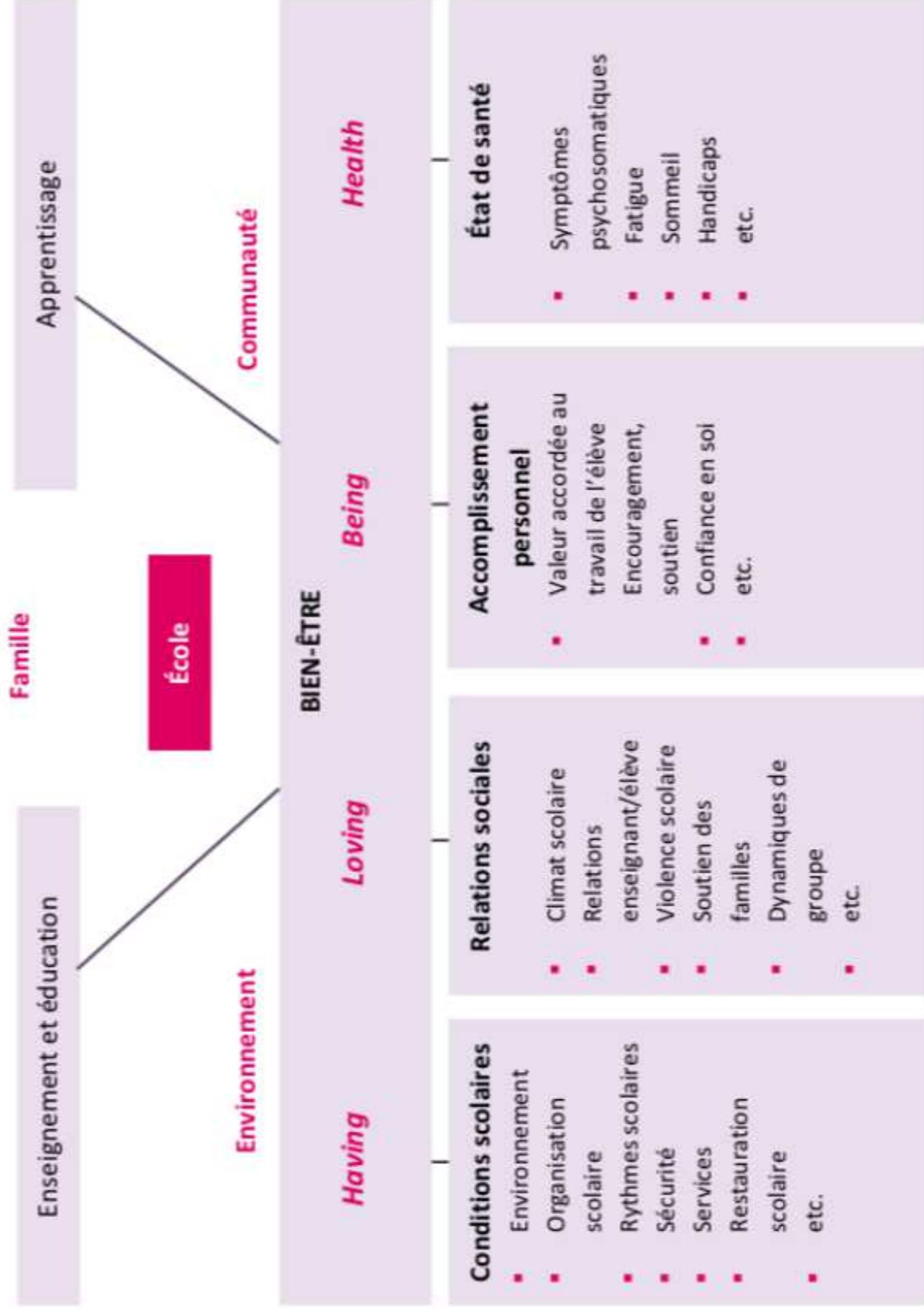
- Des enjeux SCOLAIRES (les élèves) / PROFESSIONNELS (les personnels)

- **la motivation**
- **La réduction de l'absentéisme et du décrochage**
- **la réussite scolaire/ professionnelle L'excellence !**

- Des enjeux de SOCIÉTÉ :

- **le civisme et la citoyenneté** >> diminution des incivilités et des violences
- la solidarité et la **responsabilité personnelle**
- la **qualité du vivre-ensemble**
- La **résilience collective**

Figure 1 : Le modèle du bien-être à l'école de Konu et Rimpela (2002 ; p. 83)



Analyse comparée des facteurs du climat scolaire

- Relations entre tous les acteurs
- Qualité de l'enseignement
- Sécurité physique et émotionnelle
- Qualité de l'environnement physique
- Sentiment d'appartenance

(J. Cohen, 2012)

- Qualité du bâti scolaire
- Qualité des relations entre les élèves et les enseignants et les élèves
- Niveau du moral et de l'engagement des enseignants.
- Ordre et discipline.
- Violence, harcèlement entre élèves, et entre élèves et enseignants.
- Engagement des élèves (OCDE 2009)

- Relation entre élèves
- Relation entre enseignants et élèves
- Relation élèves – personnel de service
- Respect des parents
- Qualité de la vie d'équipe
- Application de la discipline
- Présence de violence
- Sentiment de sécurité au sein de l'école
- Appréciation du quartier environnant

(E. Debarbieux, G. Fotinos, OIVE, 2011)

- Climat de sécurité
- Climat relationnel entre les élèves
- Climat relationnel entre les élèves et les enseignants
- Climat relationnel entre les membres du personnel
- Climat relationnel / pers. de direction
- Climat de justice
- Sentiment d'appartenance

(M. Janosz, 1998)

Analyse comparée des facteurs du climat scolaire

- Relations entre tous les acteurs
- Qualité de l'enseignement
- Sécurité physique et émotionnelle
- Qualité de l'environnement physique
- Sentiment d'appartenance

(J. Cohen, 2012)

- Relation entre élèves
- Relation entre enseignants et élèves
- Relation élèves – personnel de service
- Respect des parents
- Qualité de la vie d'équipe
- Application de la discipline
- Présence de violence
- Sentiment de sécurité au sein de l'école
- Appréciation du quartier environnant

(E. Debarbieux, G. Fotinos, OIVE, 2011)

- Qualité du bâti scolaire
- Qualité des relations entre les élèves et les enseignants et les élèves
- Niveau du moral et de l'engagement des enseignants.
- Ordre et discipline.
- Violence, harcèlement entre élèves, et entre élèves et enseignants.
- Engagement des élèves (OCDE 2009)

- Climat de sécurité
- Climat relationnel entre les élèves
- Climat relationnel entre les élèves et les enseignants
- Climat relationnel entre les membres du personnel
- Climat relationnel / pers. de direction
- Climat de justice
- Sentiment d'appartenance

(M. Janosz, 1998)

Plan

1) Sens et enjeu du bien-être en établissement

2) Contribuer au bien-être des élèves et des personnels
: quelles responsabilités pour l'adjoint gestionnaire ?

Les actions possibles de l'adjoint gestionnaire sur le bien-être au sein de l'établissement

- **Les ressources humaines** : l'accueil d'un collègue ; l'élaboration des fiches de poste ; l'organisation de l'EDT des personnels, **la qualité du mangement des équipes** (personnels d'accueil et d'entretien, agents administratifs et de laboratoire l'équipe, agents de restauration, etc.)
- **La sécurité des personnes et des biens**
- **La contribution à la réflexion pédagogique** sur la mise en œuvre de certains projets.
- **L'information et la communication**
- **La gestion des biens matériels**
- **L'entretien et l'aménagement des locaux et des espaces dans l'établissement** (exemples : un espace de détente/parole accueillant, installer des bancs, etc.)
- **La qualité de l'accueil et du service de restauration**
- **La gestion des déchets**
- **Les fonds sociaux et les fonds de la vie lycéenne**

La qualité du management de l'adjoint gestionnaire

(1/2)

Prévoir et planifier sans oublier de donner un souffle et une vision inspiratrice.

Organiser, contrôler, mesurer et redresser les écarts, en étant **attentif aux vulnérabilités passagères ou durables** de certains personnels.

Piloter, **s'adapter en souplesse**

Motiver à la qualité et à l'auto-contrôle.

Les 3 piliers du management et du leadership :

- . avoir une **vision globale** de son service en sachant où il faut aller dans le cadre du projet d'établissement.
- . inspirer **la confiance** et la transmettre à son équipe
- . savoir obtenir **l'adhésion active** de tous ses collaborateurs

La qualité du management de l'adjoint gestionnaire

(2/2)

Exercer une influence positive, en allant vers ses collaborateurs, en essayant de les convaincre de ses idées, de son projet, ou du bien-fondé de sa demande.

Veiller à la qualité de sa communication avant tout :

- Trouver « les mots pour le dire », adopter **le ton juste**,

Un sourire, un comportement chaleureux permettent d'ouvrir les portes...

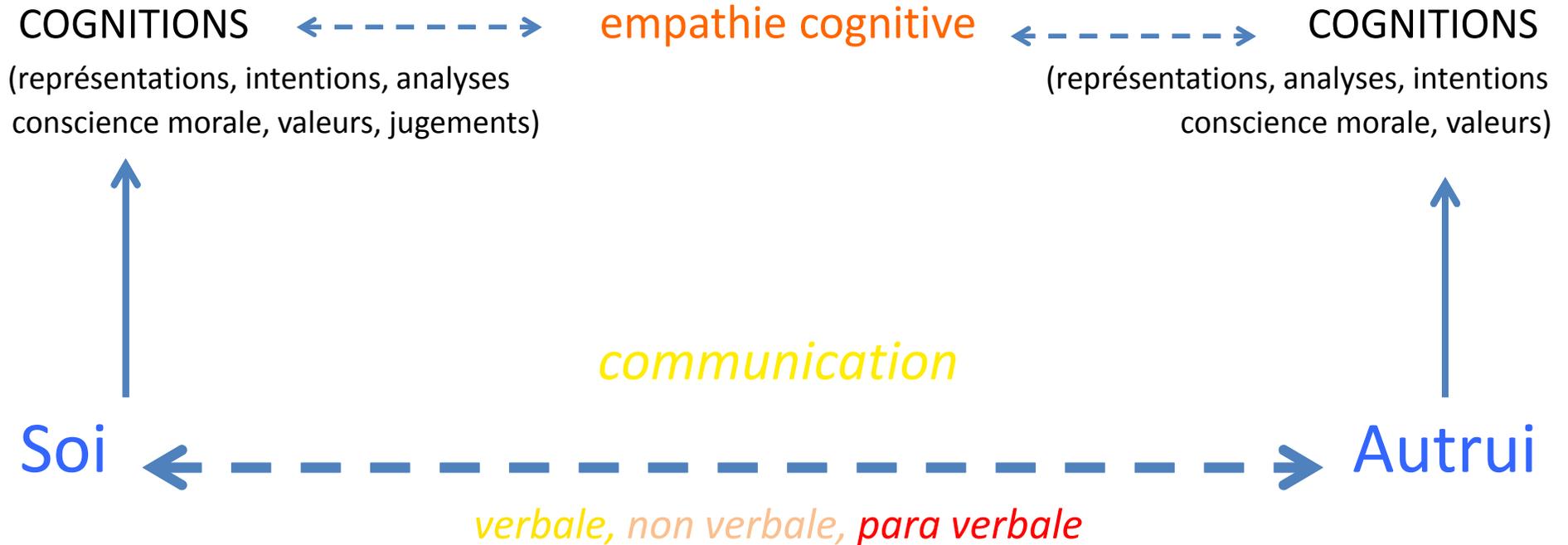
- **Développer des qualités d'écoute, de présence, d'action**, d'argumentation, d'accessibilité, de **chaleur**, de bonne humeur.

- **Animer plutôt que diriger** et ne donner que des directives, assurer le suivi des tâches, et savoir faire les mises au point nécessaires. Faire **de la place aux idées des autres**, aux initiatives, à leur créativité

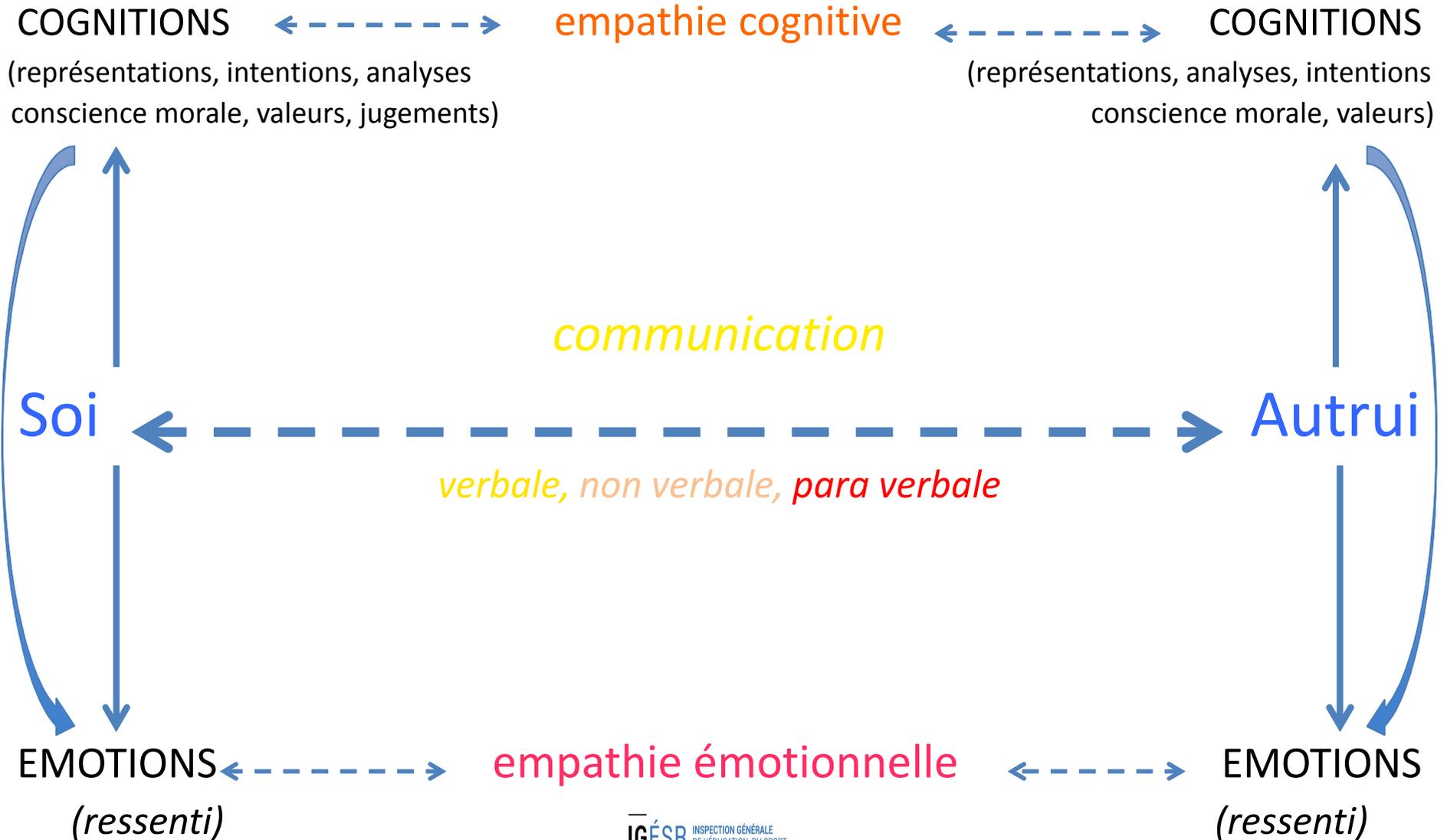
- **Montrer l'exemple** en s'impliquant soi-même

- Être un porteur de sens / quête permanente de la qualité, en **mettant en perspective le rôle et les efforts de chacun**

La relation professionnelle



La relation professionnelle



Dans les relations professionnelles, l'éthique se révèle plus particulièrement précieuse

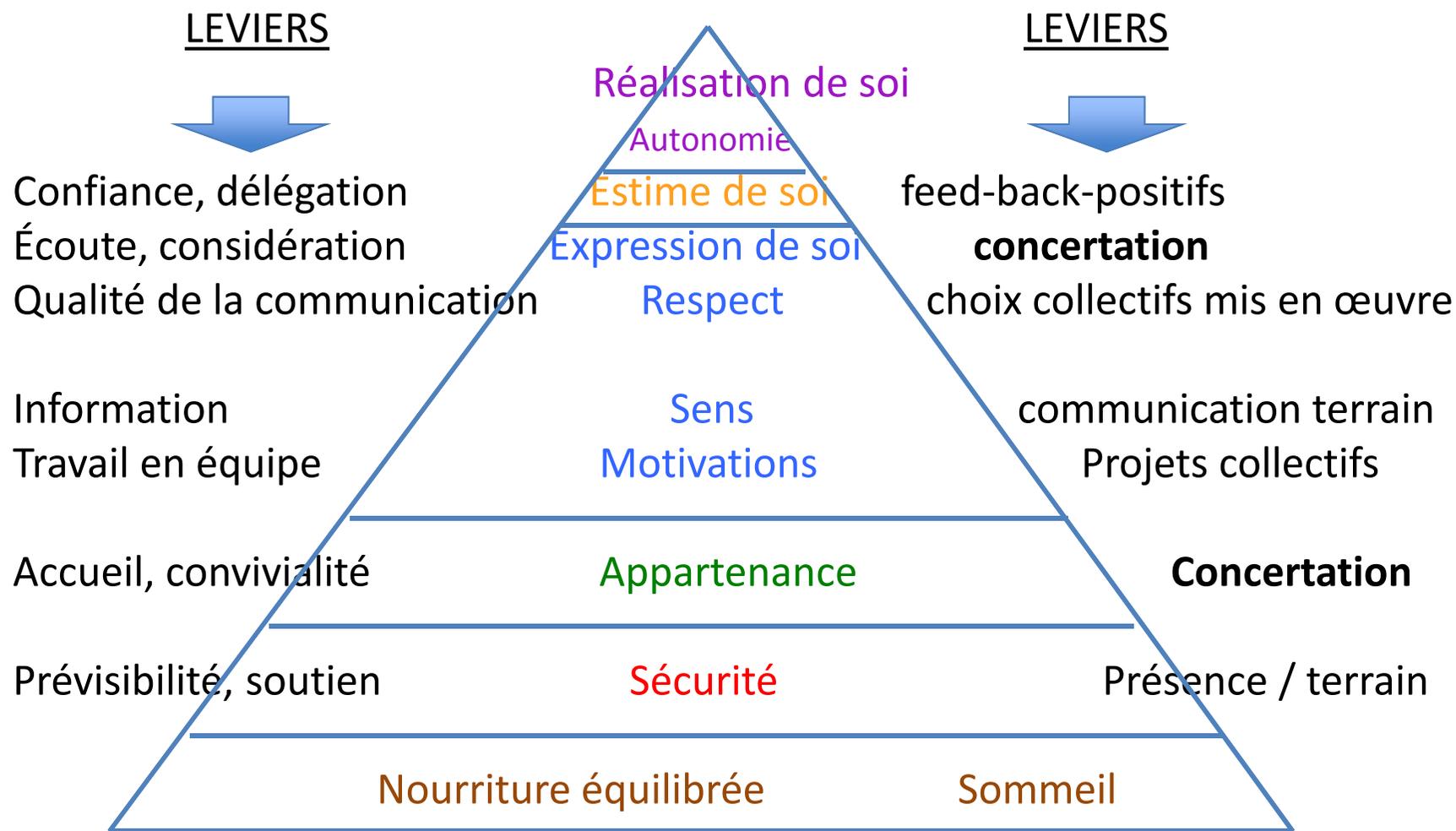
...dans de nombreuses situations délicates de TENSION, de RÉSISTANCE, de DÉSACCORD qui nécessitent une **intervention**, une **prise de décision** :

- *Est-il **bon ou non pour l'autre** que j'intervienne ?*
- *Si oui, quand, pour **quoi faire, quoi dire** ?*
- *Comment Intervenir, décider **au mieux** pour l'autre ?*

... et plus particulièrement dans toute situation où est en jeu :

- **l'intérêt général**,
- **la défense des valeurs humaines et sociales**
- le respect des BESOINS fondamentaux
- le respect des **droits** et les **devoirs** des personnes
- le respect de la **dignité** et de la **sécurité**

La prise en compte éthique des besoins psychiques fondamentaux des personnels



« *Qu'est-il JUSTE que je fasse pour le BIEN d'Autrui ?* »

OU

l'éthique, une **boussole** pour agir

Faire respecter les DROITS
et les DEVOIRS d'Autrui
(**déontologisme**)



« *Qu'est-il JUSTE que je fasse pour le BIEN d'Autrui ?* »

OU

l'éthique, une **boussole** pour agir

Faire respecter les DROITS
et les DEVOIRS d'Autrui
(**déontologisme**)



ANTICIPER et
faire preuve de
responsabilité
(**conséquentialisme**)



« *Qu'est-il JUSTE que je fasse pour le BIEN d'Autrui ?* »

OU

l'éthique, une **boussole** pour agir

Faire respecter les DROITS
et les DEVOIRS d'Autrui
(**déontologisme**)



ANTICIPER et
faire preuve de
responsabilité
(**conséquentialisme**)



Agir de
manière
VERTUEUSE
(**vertuisme**)
Ecoute, Bienveillance
Prudence, confiance

« Qu'est-il JUSTE que je fasse pour le BIEN d'Autrui ? »

OU

l'éthique, une **boussole** pour agir

Faire respecter les DROITS
et les DEVOIRS d'Autrui
(**déontologisme**)



ANTICIPER et
faire preuve de
responsabilité
(**conséquentialisme**)



Agir de
manière
VERTUEUSE
(**vertuisme**)



Ecoute, Bienveillance
Prudence, confiance



Prendre SOIN
des **besoins fondamentaux**
des personnes les plus vulnérables
(**Care**, C. Gilligan, 1982)

Le bien-être/mal-être de tout professionnel exerçant un métier de l'humain se nourrit beaucoup de la qualité des interactions sociales.

Qu'est-on prêt à mettre de soi dans la relation à l'Autre ?

Sandrine Chenivresse (Anthropologue)

Merci de votre attention !

Repères bibliographiques

- BRISON J-L., MORO M-R., Mission bien-être et santé des jeunes, Rapport au Président de la République, 2016.
- Centre d'Analyse Stratégique, Favoriser le bien-être des élèves, condition de la réussite éducative, Note d'analyse, n°313, 2013.
- CNESCO, Qualité de vie à l'école, Comment l'école peut-elle proposer un cadre de vie favorable à la réussite et au bien-être des élèves, rapport scientifique, 2017.
- DEBARBIEUX, E., ANTON, N. , ASTOR, R.A., BENBENISCHTY, R., BISSON-VAIVRE C., COHEN, J., GIORDAN, A., HUGONNIER, B., NEULAT, N., ORTEGA RUIZ, R., SALTET, J., VELTCHEFF, C., VRAND, R., Le « Climat scolaire » : définition, effets et conditions d'amélioration. Rapport au Comité scientifique de DSCO MEN-DGESCO/OIVE, 2012.
- *Education & Formation*, « Climat scolaire et bien-être à l'école », N° 88-89, 2015.
- FLORIN A., GUIMARD, P. (2017). La qualité de vie à l'école. Paris. Cnesco. 2017
- JELLAB A. et MARSOLLIER C., Bienveillance et bien-être à l'école. Plaidoyer pour une éducation humaine et exigeante, Ed. Levrault-Berger, 2018.
- MASSON J. Bienveillance et réussite scolaire, Dunod, 2018.
- MARTIN-BLACHAIS M-P., Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance, Rapport remis à L. Rossignol, Ministre des familles, de l'enfance et des droits des femmes, 2017.
- OCDE, Résultats du PISA 2015. Le bien-être des élèves, Country Note France, OCDE, 2017.
- VITALI C. , Nouveaux enjeux pour la Vie scolaire, Mutations et variations, Hachette/Éducation, 2015.