

La suppression du pouvoir des enseignants

Les écoles ne sont pas des entreprises. Mais aujourd'hui, elles sont gérées comme telles. Quand va-t-on enfin revenir à l'essentiel: apprendre?

par Cäcilia Gmür*

L'école est confrontée à un problème étrange. Plus on parle de gestion, moins l'enseignement semble être au centre des préoccupations.

Aujourd'hui, les directions d'école s'occupent de gestion de la qualité, de développement organisationnel, de processus de changement, de gestion stratégique et de communication. Tout cela a peut-être sa place. Seulement, une école n'est pas une entreprise. Les élèves ne sont pas des clients. Les parents ne sont pas des actionnaires. Les enseignants ne constituent pas un service chargé de la mise en œuvre opérationnelle. L'enseignement n'est pas un projet de marketing.

Pourtant, dans certains établissements scolaires, cela ressemble désormais étrangement à du conseil en gestion d'entreprise. On y développe, on y pilote, on y évalue et on y transforme. Il y a des cycles de qualité, des outils de pilotage et des processus de développement. Parfois, on aurait envie de s'écrier: «C'est une école! Les enfants doivent apprendre à lire, à écrire et à compter.»

La manière dont sont traités les enseignants expérimentés est particulièrement frappante. Plus une personne a d'expérience professionnelle, plus on semble lui expliquer souvent comment fonctionne réellement l'enseignement de qualité. Il y a là des enseignants qui, pendant des décennies, ont formé des générations d'enfants. Les parents leur font confiance. Souvent, leurs anciens élèves se souviennent encore d'eux des années plus tard.

Malgré tout, ils sont régulièrement confrontés à de nouveaux concepts, de nouvelles méthodes et de nouvelles formations continues. Ils doivent ensuite consigner dans des fiches de réflexion ce qu'ils en ont retenu pour leur pratique. On se demande inévitablement qui, ici, pourrait apprendre de qui.

Il en va de même pour les visites en classe. En réalité, les questions décisives seraient très simples: les enfants apprennent-ils? Com-



Cäcilia Gmür. (Photo Einsiedler Anzeiger)

prennent-ils ce qui leur est expliqué? Règne-t-il une atmosphère propice à la concentration? Or, les questions simples ont la vie dure dans les organisations modernes.

C'est ainsi qu'apparaissent des grilles d'observation, des critères de qualité et des protocoles de retour d'information. A l'issue du cours, on sait précisément à quelle fréquence des questions ouvertes ont été posées, quelles formes d'apprentissage ont été observées et dans quels domaines il existe encore un «potentiel de développement». Une seule question passe étonnamment facilement inaperçue: les enfants ont-ils appris quelque chose?

De bons chefs d'établissement sont inestimables pour une école. Ils connaissent leurs enseignants, leur font confiance, fixent des priorités et leur permettent de travailler sereinement. Sur tout, ils sont capables de faire quelque chose qui est presque devenu révolutionnaire dans l'école d'aujourd'hui: ils savent dire non.

Non au prochain projet. Non à la prochaine mode pédagogique. Non à la prochaine formation continue, simplement parce qu'il a été décidé quelque part qu'il fallait à nouveau «emmener tout le monde dans le sillage».

Car une véritable industrie de l'éducation s'est depuis longtemps installée au-dessus des écoles. Les universités, les centres spécialisés, les associations, les consultants et les concepteurs de programmes scolaires produisent sans relâche de nouvelles idées sur la manière dont l'école devrait fonctionner à l'avenir. Les enseignants doivent ensuite les mettre en œuvre.

* Cäcilia Gmür a enseigné pendant 35 ans en primaire dans le district d'Einsiedeln (canton de Schwyz).

Et comme chaque réforme est bien sûr importante, on n'abolit pratiquement jamais rien. La nouveauté s'ajoute. L'ancien reste. L'école ressemble de plus en plus à un camion sur la plateforme duquel on ne cesse d'empiler des choses. A un moment donné, plus personne ne se demande quel poids les essieux peuvent encore supporter. On continue simplement à charger.

De nouveaux concepts. De nouvelles documentations. De nouvelles évaluations. De nouvelles formations continues. De nouvelles attentes. Ce sont toujours les mêmes qui portent le fardeau. Quiconque se demande un jour si tout cela est vraiment nécessaire est vite considéré comme lassé des réformes.

Quiconque objecte qu'une méthode ne fonctionne pas en classe aurait soi-disant du mal à s'adapter au changement. Et celui qui, après trente ans de carrière, dit: «On a déjà essayé ça trois fois», prouve surtout que son attitude a encore un potentiel d'évolution.

C'est précisément là que réside la mise sous tutelle. L'expérience ne compte plus que dans la mesure où elle correspond aux concepts actuellement en vogue.

Or, c'est justement aux enseignants expérimentés qu'il faudrait prêter davantage l'oreille. Ils ont côtoyé des générations d'enfants. Ils savent quelles modes sont apparues puis ont disparu. Ils reconnaissent souvent rapidement si une idée pédagogique fonctionne en classe ou si elle ne fait que paraître impressionnante sur une diapositive PowerPoint. Mais c'est justement ce savoir issu de l'expérience qui est étonnamment sous-estimé.

Les conséquences sont visibles. De nombreux enseignants expérimentés quittent l'école dès que possible. Non pas parce qu'ils en auraient assez des enfants. Non pas parce que l'enseignement ne leur procurerait plus aucun plaisir. Mais parce qu'ils en ont assez qu'on leur explique sans cesse leur métier.

L'école perd ainsi précisément les personnes dont elle aurait le plus besoin aujourd'hui en raison de leur expérience. L'école ne souffre pas d'un manque de réformes. Elle en a eu amplement. Elle souffre d'un manque de confiance.

La gestion scolaire moderne a accompli un exploit étonnant. Elle a transformé les enseignants expérimentés en simples exécutants, les cours en domaines de développement et les écoles en chantiers permanents. Les enseignants sont censés apprendre en permanence comment mieux exercer leur métier.

Les chefs d'établissement, en revanche, semblent étonnamment peu enclins à envisager que leurs propres concepts puissent faire partie du problème.

Peut-être que la crise de l'école ne se situe donc pas dans les salles de classe, mais dans les bureaux de ceux qui, depuis des années, produisent les solutions. Plus leurs recettes sont imposées, plus le système s'affaiblit.

Mais presque personne ne songe à l'idée que le remède lui-même pourrait faire partie du problème.

Source: <https://weltwoche.ch/daily/entmachtung-der-lehrer-schulen-sind-keine-konzerne-aber-heute-werden-sie-gefuehrt-wie-solche-wann-geht-es-endlich-wieder-darum-etwas-zu-lernen/>, 18 octobre 2026

(Traduction «Point de vue Suisse»)