

«Le système éducatif rend les enseignants individualistes»

INTERVIEW
PAR NATHALIE BAMPIS

Lors d'un débat organisé par le Girsef (Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'éducation), Vincent Dupriez a présenté son analyse des difficultés à réformer le système scolaire. Professeur à la Faculté de psychologie et de sciences de l'éducation de l'UCL, il épingle les facteurs qui entravent la bonne réussite d'une réforme de l'enseignement. *«Partout à travers le monde, on constate que les réformes qui visent à transformer la manière d'enseigner sont toujours un challenge, sont rarement évaluées, et sont plus souvent source d'échec que de réussites»,* dit-il. Le chercheur préconise de s'intéresser davantage à l'organisation des systèmes éducatifs.

C'est la manière même dont est organisé l'enseignement qui entrave sa réforme?
Le système éducatif est une structure cellulaire, une juxtaposition d'établissements et de classes qui s'appuie sur une série de processus standardisés, de règles communes. Mais cette logique s'arrête à la porte de la classe. Le prof y est seul pour appliquer le programme scolaire. C'est un environnement très propice à l'innovation et la créativité, contrairement à ce qu'on dit parfois. Il est beaucoup plus facile d'innover comme instituteur que comme infirmière ou agent de la SNCB...

C'est contraire de ce que disent certains enseignants...
Oui, certains profs n'ont jamais vu ce qui se passait à l'usine ou à l'hôpital. L'enseignant est un travailleur qui a beaucoup plus d'autonomie dans la manière d'assumer son métier que la plupart des autres travailleurs...

Ils doivent quand même se conformer à des programmes?
Oui, ces programmes disent ce qu'ils sont censés faire sur un an. Ils ne peuvent donc pas se permettre de complètement improviser. Mais comment l'enseignant va le faire, le mettre en œuvre, et à quel rythme, c'est lui qui décide.

Pourquoi est-ce difficile de réformer?
Vu à la fois l'isolement et l'autonomie de chaque enseignant dans sa classe, il est très difficile, pour les autorités, d'obtenir des transformations qui seraient mises en œuvre dans l'ensemble des classes d'un système éducatif. À cela s'ajoute l'incertitude sur les bonnes stratégies pédagogiques. Quand on dirige une usine de chocolat, on peut avoir des certitudes sur la température à laquelle il faut amener le chocolat pour produire des pralines de qualité. En matière de pédagogie pas. Ce n'est pas une science exacte. Il faut accepter qu'il existe

une diversité de réponses possibles.

Enfin, les systèmes éducatifs sont des organisations où la ligne hiérarchique est très faible. Dans les écoles secondaires, il y a un directeur, parfois un adjoint, et 80-100 profs. Le directeur est pris les trois quarts du temps par des questions administratives et de relations publiques. Et il ne sait pas y échapper. Il n'y a pas de middle management qui pourrait aider les équipes éducatives à se mettre en projet, à réfléchir sur leur pédagogie, et inventer de nouvelles manières de répondre aux problèmes de motivation, d'engagement, de décrochage des élèves.

Et donc, c'est impossible de réformer?
Dans ce type de structure, si l'autorité n'a pas obtenu l'adhésion des enseignants au projet de changement, la probabilité d'un échec est énorme. Mais ce n'est pas impossible. Il faut que les enseignants perçoivent comme légitime la réforme. Pour eux, autrement, il est très simple de faire semblant, et d'attendre que ce que le ministre a décrété passe de mode.

Dans son pacte d'excellence, Joelle Milquet implique les enseignants. C'est donc la bonne méthode?
C'est difficile à répondre à ce stade, car le Pacte n'est pas encore une réforme. C'est un grand ménage qui peut conduire à des propositions intéressantes. Cela deviendra un projet de réforme si, à un moment donné, le gouvernement fixe un nombre limité de priorités.

Vous dites «un nombre limité de priorités». Ce n'est pas le cas dans le Pacte...
Oui, j'aurais préféré qu'on se fixe un nombre plus limité d'objectifs. Ici, on a douze groupes de travail, qui couvrent des thématiques assez larges. Je doute fort que le système éducatif puisse assumer des changements sur tous ces fronts-là en même temps. On nous dit qu'on va élaguer. Mais le problème, c'est qu'il faut arriver à garder un projet cohérent, sans picorer des propositions multiples à droite et à gauche. Avec des priorités, et l'adhésion des enseignants, c'est bien. Mais encore faut-il être capable de les réaliser sur le terrain...

Pour que cela fonctionne, il faut que l'enseignant soit motivé. Et l'un des paramètres de la motivation, c'est le sentiment de compétence. Je dis souvent aux responsables: *«Si vous voulez que les enseignants adoptent des nouvelles pratiques, il est fondamental de les aider à devenir compétents par rapport à ces nouvelles pratiques.»* Mais c'est quelque chose qu'on a souvent oublié en Belgique francophone.

Il faut donc plus de formations?
Oui, et de l'accompagnement, des outils pédagogiques. Un des motifs du refus du changement pédagogique, c'est quand le prof ne voit pas ce qu'il pourrait faire d'au-

tre. Prenez le redoublement. Durant les années 90, on a dit: *«On arrête de faire doubler entre la 1^{re} et la 2^e secondaire.»* Mais ni les

élèves ni les profs n'ont compris ce qui se passait. Ils évoluaient dans un système où on avait toujours fait comprendre que la réussite, ça se méritait. On n'a pas suffisamment soutenu les enseignants pour qu'ils puissent fonctionner autrement.

Et cela, on l'a compris aujourd'hui?
Aujourd'hui, on sait qu'il vaut mieux commencer par le début du système éducatif que par le secondaire. On le fait d'ailleurs depuis quelques années, notamment avec tout ce qui a été fait avec le projet «Décollage». Mais cela demande aussi de la modestie au niveau du ministre. On attend des responsables qu'ils lancent un certain nombre d'initiatives, mais il faut accepter qu'à un moment donné ces propositions évoluent en arrivant dans les écoles et dans les classes. Une réforme réussie ne sera jamais ce qu'on avait pensé faire au début. Cela demande aussi une implication des directions d'école. Mais elles n'ont pas le temps d'aider et soutenir leurs équipes éducatives... Il faut en tout cas garantir que, dans chaque école, il y ait une personne ou une équipe qui contribue à ce que les enseignants se mettent en projet, réfléchissent ensemble sur leurs pratiques et soient prêts à les transformer.

Est-ce que cela ne se heurte pas aussi à une mentalité très individualiste des enseignants?

Bien sûr, mais je ne pense pas que les enseignants soient intrinsèquement individualistes. Je pense que le système éducatif les rend individualistes. La preuve par les jeunes. Tous les nouveaux qui arrivent disent qu'ils comptent sur leurs collègues pour les aider, les soutenir... Et après deux ans, ils comprennent qu'il ne faut pas compter sur les collègues. L'organisation en structure cellulaire, chacun dans sa classe bien fermée, est tellement puissante qu'après deux ou trois ans, les enseignants l'ont pleinement intégrée, et ils deviennent peu ouverts à un travail collaboratif.

Il faudrait donc faire éclater cette structure cellulaire?
Évidemment. Mais attention, je ne veux pas être trop défaitiste, heureusement il y a des écoles où cela ne se passe pas comme cela. Mais, globalement, je suis convaincu que le système éducatif devrait plus valoriser le travail collaboratif entre enseignants. En Suède ou en Australie, cela se passe comme ça. Les enseignants dans le primaire passent à peu près 35 h par semaine dans l'école. Quand ils ne sont pas dans la classe, il y a des bureaux collectifs avec des postes de travail, des ressources documentaires à leur disposition.

Cela veut dire obliger les enseignants à prêter davantage d'heures à l'école. Effectivement l'enseignant devrait venir un peu plus à l'école. Je suis convaincu qu'ils auront tout à y gagner. On devrait trouver, dans tous les établissements scolaires, des bibliothèques didactiques pour les enseignants. Avec des outils de qualité, des espaces collectifs de travail, des ordinateurs. Pour la préparation des cours, on dit aux profs: «*Débrouillez-vous.*» Ils ont la liberté sur leurs horaires, c'est un avantage, mais on les renvoie à eux-mêmes, et combien de jeunes enseignants disent: «*Je n'en peux plus de devoir tout inventer.*» Ce sont des changements importants, mais je pense qu'ils ont du sens et qu'il faut aller vers cela.

Au final, les profs eux-mêmes ne portent-ils pas une certaine responsabilité dans l'échec scolaire?

Dans une certaine mesure, oui. Ils ont une certaine responsabilité, mais les profs ne sont qu'un maillon du système éducatif. Qu'a-t-on fait pour former et outiller les profs à des réponses alternatives? Pas suffisamment... En Finlande, le taux d'échec est très bas, entre 0 et 1%, mais la formation des enseignants dure de cinq à six ans! Y compris pour le fondamental. On a une formation plus ambitieuse, avec des allers-

retours entre la formation théorique et le terrain, où les profs sont progressivement accompagnés dans la prise en charge de classes, et de classes où il y a des élèves en difficulté.

Vous sous-entendez que les enseignants, aujourd'hui, sont mal formés?

La qualité d'un système éducatif dépend fortement de la qualité de la formation initiale et continuée des enseignants. On est un des derniers pays en Europe à avoir une formation initiale des enseignants qui, pour la majorité d'entre eux, reste au niveau baccalauréat. Il faut aller vers un niveau master. Cette réforme, elle va être lancée. Que doit-on faire? On a besoin d'enseignants qui soient préparés à agir en situation professionnelle, mais aussi qui maîtrisent mieux les fondements du métier: comprendre ce qui se passe dans la tête des enfants, les processus sociaux et cognitifs en jeu, pourquoi certains enfants issus de milieux peu favorisés ont parfois difficile avec les normes de l'école.

Certains disent, passer à 5 ans, c'est irréaliste, cela coûtera trop cher...

Il faut dépasser cela, on en a trop besoin pour le système éducatif. Les psychologues, les journalistes, sont formés en

cinq ans. Instituteur, c'est un métier tout aussi important et complexe. Pourquoi dirait-on que leur formation se limite à 3 ans? Vu l'évolution du métier, cette formation plus ambitieuse est indispensable.

À vous entendre, pas mal de pistes que vous lancez sont en train d'émerger... Effectivement, mais le problème souvent en Belgique, c'est qu'on a un système politique qui est capable d'imaginer beaucoup de choses, mais on n'est jamais certain que ce dont on parle va un jour advenir...

«Il est beaucoup plus facile d'innover pour un instituteur que pour un infirmier ou un agent de la SNCB. Or, dans l'école, si l'autorité n'a pas obtenu l'adhésion des enseignants au projet de changement, la probabilité d'un échec est énorme.»