

Administration vs bureaucratie dans les écoles

Les bonnes écoles, en plus de leurs caractéristiques pédagogiques, se distinguent aussi par une bonne gestion. Un des éléments importants de la gestion d'une école est son administration. Celle-ci est efficace si les activités administratives se déroulent rapidement, sans trop de démarches ou procédures compliquées. Une bonne administration ne doit pas se développer en bureaucratie où dominent formalisme, esprit obtus, contrôles injustifiées et tâches sans objectifs précis.

Dans la perspective de donner plus d'autonomie aux écoles, la politique voudrait tenir compte de ces exigences. Mais c'est le contraire qui se produit: quels responsables d'une école et enseignants ne se plaignent pas d'une «bureaucratisation» croissante? Justifiée ou non, cette plainte n'a pour l'instant ni pu être confirmée ou infirmée sur le plan scientifique – sauf si l'on accepte que le monde actuel, dans sa complexité et une société de plus en plus exigeante, rendent plus de bureaucratie nécessaire.

Personnellement, j'ai l'impression qu'en dépit de toutes les déclarations favorables pour plus d'autonomie, la bureaucratie à l'école augmente de plus en plus. Ce fait n'est certainement pas uniquement imputable à la complexité croissante des politiques en matière de formation, mais aussi aux peurs, au perfectionnisme et au manque de confiance à l'égard des acteurs. Des peurs sont en particulier engendrées par la juridisation de l'école. De plus en plus de recours sont déposés contre des décisions, ce qui augmente le formalisme et la paperasserie. Cette situation touche autant les autorités, les directions des écoles et les enseignants, qui se sentent souvent impuissants face à cette évolution. Plus critique encore est le perfectionnisme que pratiquent beaucoup d'autorités, avec l'argument qu'ils sont responsables face à la société, et bon nombre aussi de directions d'écoles pour leur propre justification en haut lieu. Pour les écoles, l'élément le plus

menaçant est la baisse de confiance «vers le bas». Les autorités ne font souvent plus confiance aux dirigeants des écoles et ces derniers ne font plus confiance à leurs enseignants, ce qui les incite souvent à renforcer leurs contrôles avec une certaine opiniâtreté.

Donnons deux exemples. La gestion de la qualité se développe de plus en plus et devient un véritable «tigre de papier». Les autorités scolaires produisent de plus en plus de directives pour organiser cette gestion. Des prescriptions sont même arrêtées pour la mise en œuvre de concepts internes de gestion de la qualité (évaluation interne), dont la concrétisation doit être démontrée par de nombreux rapports. Des procédures administratives sont perfectionnées sur le plan formel, même si cela ne s'impose pas. Ainsi, dans certaines écoles, on ne peut plus simplement remettre un chèque à un professeur invité à la fin de son exposé; non, il faut d'abord lui faire signer un contrat, puis faire une facture (parfois même dans un format prédéfini) et ensuite seulement ses honoraires peuvent lui être versés. Plus la gestion de la qualité est formalisée, plus elle se concentre sur des éléments extérieurs. L'évolution négative qui en résulte peut déjà être observée: en général, tous ces rapports se retrouvent aux archives parce qu'on se fatigue à les lire. Et les forces pour entreprendre des travaux de développement de l'école, qui représentent l'essentiel, s'épuisent.

L'obligation faite aux enseignants de noter leur temps de travail (contrôle des heures) est un deuxième exemple qui est mal pensé et qui encourage la bureaucratie. Dans beaucoup d'écoles, cette pratique commence à s'installer. Officiellement, elle doit permettre de créer les mêmes conditions de travail pour tous les enseignants d'une école (compensation pour des horaires différents ou pour des activités en dehors des cours, etc.). De fait, ces contrôles sont plu-

Rolf Dubs est professeur émérite de pédagogie en économie. Au cours des trente dernières années, il a influencé de manière déterminante le développement de la formation professionnelle en Suisse. rolf.dubs@unisg.ch

Photo Reto Schlatter

atie dans

tôt perçus comme un manque de confiance à l'égard des prestations des enseignants, comme la volonté de serrer la bride. On ferme les yeux sur le fait que cela détériore le climat dans l'école, exige de plus en plus de directives et par conséquent augmente considérablement la bureaucratie. L'expérience montre que l'on assiste alors à des discussions interminables sur la question du calcul des heures de travail prises en compte. Certains enseignants veulent déjà noter des entretiens pendant les pauses comme «entretiens de travail», des conflits éclatent parce que des enseignants estiment qu'une journée de ski avec leurs élèves vaut plus d'heures que les travaux de correction d'épreuves.

D'un point de vue objectif, les peurs, le perfectionnisme et le manque de confiance de la part des services supérieurs ne sont pas totalement injustifiés. Dans les milieux scolaires, ces éléments représentent souvent une réaction à des comportements inappropriés; certains enseignants n'accomplissent leurs tâches que de manière superficielle ou ne respectent pas scrupuleusement leurs horaires de travail. Ils devraient donc aussi, en adoptant une attitude conforme, aider à éviter une bureaucratisation croissante. Les personnes qui font preuve d'initiative y participent. Mais même dans une situation idéale, la bureaucratie peut se renforcer, notamment lorsque des autorités scolaires investies de leur pouvoir et des directions d'écoles veulent, par des mesures bureaucratiques, exercer un contrôle strict sur le corps enseignant. Ces personnes devraient toujours réfléchir aux questions suivantes: est-il nécessaire de fixer des objectifs et d'édicter des règles pour tel ou tel domaine? Est-ce que ces directives et ces règlements améliorent réellement l'état de l'école et la satisfaction de tous ses membres? Que va-t-il se passer si je ne fais rien? En Suisse, nous devrions à nouveau réfléchir un peu plus à ces questions.

