

Viser l'excellence envers et contre tout

et secondaire de Lubumbashi, au Congo, nous étions obligés d'utiliser ce que nous avons. Nous n'avions pas de librairie-papeterie pour assurer nos fournitures scolaires, et chaque feuille de papier devait être utilisée à plusieurs reprises. Aussi nos rencontres hebdomadaires entre collègues étaient-elles particulièrement fructueuses, car nous pouvions échanger des idées, résoudre des problèmes et multiplier les ressources. De telles rencontres sont particulièrement précieuses car elles permettent de découvrir et expérimenter de nouvelles méthodes et même de nouveaux outils de travail.

2. Tout est meilleur et abonde dans les écoles de qualité

La société tend à rattacher la richesse à la qualité. Mais un budget plus important signifie souvent la possibilité de choisir au hasard entre plusieurs méthodes et outils de travail sans qu'on ait vraiment pu les tester auparavant pour éprouver leur efficacité. En fin de compte, l'influence d'un bon professeur chrétien, c'est-à-dire de quelqu'un qui traite et respecte chaque élève en tant que personne douée d'un important potentiel, défie toute compétition. Des hommes et des femmes de grande noblesse ont souvent été formés dans les écoles les plus humbles. Les écoles peuvent élever leurs élèves à un haut niveau si elles sont amenées à développer une vision claire de ce qui doit être accompli et si elles ont des dirigeants

Essayez de vous imaginer comme professeur dans une école d'un pays où l'insécurité règne et où l'inflation a affecté dramatiquement le budget scolaire. Votre salaire a perdu son pouvoir d'achat et les articles scolaires sont rares et très chers. Le bureau de poste se situe à une journée de voyage de là où vous êtes, et dans un autre pays. La guerre menace à tout instant. Les questions essentielles de la vie tourmentent même l'élève le plus jeune. Dans un tel environnement, le stress prend un tout autre sens...

Ellen White qualifie l'éducation du « travail le plus beau et le plus difficile jamais confié à des êtres humains » (*Education*, p. 292). Ce travail demande plus d'interaction et d'échanges par jour que n'importe quelle autre activité — excepté peut-être le contrôle du trafic aérien !

Et pourtant, l'enseignement est une profession optimiste. Chaque éducateur souhaite le meilleur pour son élève. Les professeurs visent l'excellence et utilisent tout ce qui est à leur portée pour améliorer leur enseignement. Le matériel qui est aujourd'hui disponible pour les professeurs dans certaines

parties du monde est absolument ahurissant.

Parler d'excellence et d'amélioration de la vie scolaire prend une toute autre signification dans un pays où l'économie est instable et a des répercussions sur le nombre d'élèves par classe, les ressources, la formation des professeurs et l'organisation des programmes scolaires. Y a-t-il quelque espoir pour ces écoles alors qu'on lutte chaque jour pour sa propre survie ?

Nous aborderons ici un certain nombre de confusions et d'erreurs concernant la question de l'amélioration d'une école.

1. L'amélioration de l'école exige beaucoup d'argent

Il est vrai que l'argent facilite les changements et permet des innovations, mais rien ne peut acheter le travail personnel de l'élève. Ce qui compte vraiment, ce sont les attitudes et la perception des professeurs, des élèves et des parents. Lorsque les administrateurs encouragent activement les professeurs à collaborer et à participer aux décisions, on note des améliorations importantes. Dans notre petite école primaire

*Parler d'excellence et
d'amélioration de la vie scolaire
prend une toute autre signification
dans un pays où l'économie est
instable et a des répercussions sur
le nombre d'élèves par classe, les
ressources, la formation des
professeurs et l'organisation des
programmes scolaires.*

qui communiquent ouvertement et partagent la direction et les responsabilités avec les professeurs.

3. Les éducateurs de valeur doivent servir sans chercher leur propre intérêt

En visant l'excellence, les dirigeants oublient parfois que les professeurs sont des êtres humains qui ont besoin de récupérer après avoir dépensé tant d'énergie. Les dirigeants feront preuve de sagesse s'ils trouvent des moyens de permettre aux professeurs de se rencontrer socialement, et s'ils leur donnent du temps pour la réflexion personnelle et la récréation. Ils doivent aussi tenir compte des objectifs personnels des professeurs et de leurs limites. Un professeur qui travaille pendant des heures au prix de sa santé et d'une vie équilibrée ne représente pas le modèle idéal d'une école chrétienne ; au contraire, son efficacité d'éducateur en sera diminuée.

4. Un dirigeant dynamique procède à des améliorations

Lorsque le dirigeant ne parle que de règlements et d'autorité, il ne faut pas s'attendre à ce que les plans faits en vue d'améliorations pour l'école débouchent sur les résultats souhaités. Par contre, si les professeurs sont encouragés à partager leurs idées et leurs expériences, s'ils reconnaissent avoir besoin d'aide, il se créera un esprit d'équipe qui facilitera le changement pour le mieux. Lorsque le proviseur partage la responsabilité des décisions avec les professeurs, il est clair que ceux-ci seront alors plus enclins à poser des questions sur ce qu'ils ne comprennent pas et à tenter d'entreprendre de nouveaux projets.

Les dirigeants d'école devraient encourager les professeurs à apprendre les uns des autres et les inviter à former des groupes d'étude. Cette habitude permet d'aborder les problèmes locaux sans qu'il en coûte un centime. Car, comme dit l'Ecclésiaste, « deux valent mieux qu'un, parce qu'ils retirent un bon salaire de leur travail. Car s'ils tombent, l'un relève son compagnon. » (Ecclésiaste 4,9,10.) Bref, un bon dirigeant sera quelqu'un qui travaillera avec les professeurs au lieu de leur donner des ordres.

Quand le changement n'est pas de votre choix

L'environnement peut changer en cas de guerre, instabilité politique, désastre naturel ou crise économique. Comment

le professeur pourra-t-il donner le meilleur de lui-même quand tout s'effondre autour de lui ? L'instabilité politique qui a prévalu dans la République Démocratique du Congo (anciennement Zaïre) en 1991 et en 1997 à la suite de la guerre, a précipité des changements dans notre école. Mon expérience personnelle ainsi que celle de cas semblables m'ont amenée à réfléchir sur la question et me permettent de suggérer ici un certain nombre de solutions pour ceux qui sont aux prises avec le changement.

1. Gardez votre vision à l'esprit.
Prendre des décisions sans avoir des

objectifs clairs risque de poser des problèmes surtout en période de crise. Dans des circonstances difficiles, quand on a dépassé le stade du « comme nous l'avons toujours fait », comment les administrateurs peuvent-ils encore protéger le personnel et les élèves tout en visant l'excellence pour leur établissement ? « Quand il n'y a pas de révélation, le peuple est sans frein. » (Proverbes 29 :18.) La solution du problème se trouve ailleurs : il s'agit de trouver un équilibre entre des objectifs différents et tout aussi valables, de préparer les élèves au service chrétien, de former des penseurs critiques

capables de distinguer entre le bien et le mal, et d'équiper les élèves de compétences qui les rendront aptes à croître dans la connaissance de la vie. Ce n'est plus le moment de s'étendre dans des discussions interminables et de se diviser. Il importe de garder les choses en perspective pour continuer à vivre son idéal au cœur même de la crise.

2. *Repensez vos priorités et concentrez-vous seulement sur ce qui est possible.* Compte tenu des conditions tendues au Congo et afin de continuer à offrir un enseignement de qualité, nous avons dû remettre en vigueur les mesures de sécurité du campus. Chaque jour, nous étions obligés de réévaluer la situation pour maintenir la routine scolaire et la stabilité parmi la communauté et les élèves. Ces mesures nous aidèrent à ne pas perdre de vue nos objectifs tout en nous adaptant à la réalité.

Si nous n'avions pas tenu compte de la réalité, nous aurions été dérangés à tout moment. Nous avons donc décidé de nous organiser autour de programmes d'études plus courts. Nous choisissons des thèmes ou des sujets de base que nous enseignions en priorité. Chaque semaine, nous nous efforçons de documenter notre progression en l'accompagnant de commentaires suivis. Chaque jour, nous nous engageons à nouveau pour donner le meilleur de nous-mêmes en dépit des interruptions soudaines de nos ressources et des limitations dues aux exigences de sécurité. Cela signifiait prendre du temps pour communiquer les uns avec les autres et nous encourager mutuellement. Lorsque la situation devenait intenable, on donnait aux élèves la possibilité de choisir d'autres orientations. Ainsi, les élèves apprirent à faire face au changement grâce à l'expérience et à l'exemple donné par leurs professeurs.

3. *Jeter des ponts nouveaux — sans tarder.* Certains professeurs étaient embarrassés et paralysés en pensant à ce qui devrait être mais n'était plus. Nous nous rallions régulièrement autour de celui que nous percevions comme notre administrateur responsable, le directeur, ou même un professeur principal, et nous nous aidions mutuellement à nous adapter aux circonstances immédiates. Nous organisons des rencontres quotidiennes et les élèves recevaient des récréations supplémentaires. L'ordre du jour pour ces rencontres destinées à

jeter des ponts tournait autour de questions du genre : « Qu'avez-vous entendu ces dernières vingt-quatre heures qui devrait affecter notre planification ? Quel enseignement donné dans votre classe a bien marché ? Qu'est-ce qui n'a pas bien marché ? Comment peut-on vous aider ? » Nous apprenions les uns des autres en réunissant les classes et en intégrant les leçons d'une manière créative. Nous affrontions les rumeurs qui couraient et notre peur afin de garder le moral et de dissiper la panique. Les temps de crise peuvent rapprocher les professeurs les uns des autres si les dirigeants encouragent le même niveau de participation et donnent du temps pour l'interaction sociale.

4. *Rétablir à tout moment une atmosphère d'étude dans la classe.* Lorsque le changement intervient brusquement, les élèves et les professeurs ont davantage besoin de sécurité. La crainte des situations menaçantes et de l'inconnu peut paralyser toute action, inhiber toute créativité et toute énergie. Nous avons découvert une aide considérable dans la formation d'équipes d'élèves. Cette mesure permettait

**Lorsque les
administrateurs
encouragent activement
les professeurs à
collaborer et à participer
aux décisions, on note
des améliorations
importantes.**

de mieux contrôler la sécurité tout en donnant plus d'occasions de répondre aux besoins les uns des autres.

Afin d'assister les élèves dans leur situation, nous avons même créé des groupes d'activités autour de sujets précis. Par exemple, chaque matin les élèves faisaient part à un ami de ce qui

les préoccupait le plus. Après quoi toute la classe se réunissait, priait au sujet de ces préoccupations et remerciait Dieu. Nous n'avons pas dressé de nouveaux programmes de survie, mais en gardant à l'esprit notre idéal, nous avons appris à nous adapter, de façon à combiner les études avec la situation présente en tenant compte des questions et des émotions exprimées par nos élèves.

Au cours de sessions quotidiennes d'échanges d'expériences, les plus jeunes étaient invités à témoigner de ce qu'ils avaient vu, entendu et expérimenté. Ces sessions donnaient l'occasion au professeur de poser des questions qui l'aidaient à mieux comprendre ce qui se passait dans l'esprit des élèves, leurs peurs et tous ces sentiments difficiles à exprimer. D'autres élèves jouaient le rôle de journalistes et prenaient le temps d'analyser la pensée et la perception des autres. Nous les encourageons à exprimer leurs frustrations (par exemple, « mes parents sont toujours en train d'écouter la radio et nous interdisent de parler pendant les nouvelles de la BBC »), ou nous leur posons des questions sur le sujet qui alimentait la discussion des adultes. En aidant chacun à se sentir à l'aise quand il parlait de ses perceptions, nous avons pu créer une atmosphère détendue qui facilitait l'enseignement des matières prévues au programme que nous avions établi.

5. *Evoquer des temps meilleurs.* Les guerres et les désastres dérangent le cours normal des célébrations de la vie. La peur, la séparation et la souffrance affectant toujours les élèves, même en situation de sécurité, nous cherchions à susciter des souvenirs agréables. Mes souvenirs les plus vivaces mais aussi les plus positifs remontent aux quatre jours où nous avons été retenus dans un camp en attendant l'évacuation — souvenirs suscités par notre vision ininterrompue de ce que devrait être l'éducation chrétienne. Au fur et à mesure que des groupes de réfugiés étaient évacués par convois aériens, les ordures qu'ils laissaient derrière eux créaient une situation désagréable pour ceux qui restaient. Je suggérai donc aux garçons et filles qui ne savaient pas quoi faire de former des équipes et de débarrasser le terrain. Il s'ensuivit un après-midi riche en aventure. Les élèves préparèrent ensuite une carte de remerciement pour les soldats qui montaient la garde. Lorsque notre convoi quitta finalement

le camp, les soldats exprimèrent leur reconnaissance pour nos efforts de nettoyage. Et fêter un anniversaire en plein orage nous a également aidés à alléger l'atmosphère et à mêler le rire à nos soucis. Ces souvenirs positifs sont essentiellement le résultat de notre vision du service chrétien et de notre confiance en Dieu qui contrôle toutes choses.

6. *Prenez du temps pour votre croissance personnelle et la récréation.* Chaque jour, nous prenions le temps d'écouter les nouvelles du front et de répondre aux besoins des élèves tout en maintenant autant que possible une certaine stabilité dans les études. Le directeur de l'école faisait preuve de souplesse ; tout en reconnaissant l'importance de suivre le programme autant que possible, il ne forçait jamais les professeurs à rester s'ils avaient besoin d'un peu de temps pour faire le point et se reposer émotionnellement.

Un certain nombre de facteurs peuvent contribuer à l'épuisement du professeur¹. Alors qu'il est rarement

possible de contrôler les événements, nous *pouvons* par contre contrôler leur effet sur nos pensées et nos émotions. Nous pouvons rechercher des solutions aux tensions dans notre vie personnelle et professionnelle. Nous devons partager nos solutions personnelles avec des collègues, de la parenté et des amis, en demandant à Dieu de nous aider à le faire avec grâce mais aussi avec conviction, de façon à respecter l'intimité de chacun.

« Si on ne réapprovisionne pas le puits dans lequel on puise pour les autres, on n'aura rien à leur offrir². » Viser l'excellence implique de la réflexion, de l'autocritique et de la planification. Lorsque les objectifs sont réajustés en fonction de la réalité, et que les professeurs prennent le temps de se reprendre pour croître, l'épuisement peut être évité. Une simple petite sieste de cinq minutes (fermer les yeux et rêver à des paysages plus heureux), une respiration profonde d'une minute, ou le fait de contracter et de détendre ses muscles même si on est très à l'étroit — ce sont là des initiatives qui peuvent

produire des miracles et entraîner une détente salutaire. Il est impossible de « passer le flambeau si on en a éteint la dernière étincelle ».

7. *Donnez à Dieu une chance.* Il est rassurant et encourageant de savoir que Dieu promet son soutien même dans la vallée de l'ombre de la mort³. Partager cette assurance avec d'autres donnera encore plus de force. Je sais par expérience combien la Prière de sérénité devient particulièrement adaptée aux moments de détresse, par exemple lorsqu'on reçoit des informations contradictoires de trois radios différentes : « Donne-nous, Seigneur, la sérénité d'accepter ce que nous ne pouvons pas changer, le courage de changer ce que nous pouvons changer, et la sagesse de percevoir la différence entre les deux⁴. »

Glynis Bradfield gère le « Curriculum and Instruction Resource Center Linking Educators » (CIRCLE, Centre de ressources de programmes et d'instruction reliant les éducateurs) à Andrews University, Berrien Springs, Michigan. Auparavant, elle a passé 14 ans comme missionnaire en Zambie, en Afrique du Sud et au Congo.

RÉFÉRENCES

1. Cet état d'épuisement, d'usure (en anglais "burnout") est défini comme "un état de fatigue extrême sur le plan émotionnel, intellectuel et spirituel caractérisé par des sentiments d'impuissance et de découragement. Voir Gerald Corey et Marianne S. Corey, *I Never Knew I Had a Choice* (Pacific Grove, Calif. : Brookes & Cole Publishing Company, 1990), p. 161.
2. *Ibid.*, p. 162.
3. Psaume 23,4.
4. Source inconnue.

En fin de compte, l'influence d'un bon professeur chrétien, c'est-à-dire de quelqu'un qui traite et respecte chaque élève en tant que personne douée d'un important potentiel, défie toute compétition.
