



# Des écoles exemplaires inspirées par un duo improbable

## **Le meilleur plan**

*Jim Roy*

## Le défi

« Je ne vois vraiment pas pourquoi nous devons consulter des auteurs séculiers alors que nous avons les Livres grenat. » Ces paroles, en partie déclaration, question et accusation, flottèrent dans l'air de la pièce multifonctionnelle, avant de me frapper d'un son mat. Les participants étaient venus à l'école ce soir-là pour un atelier que plusieurs professeurs avaient mis sur pied, intitulé : « Apprentissage coopératif pour parents ». Au cours de mes commentaires marquant la conclusion, je mentionnai William Glasser et ses idées d'école de qualité<sup>1</sup>. C'est alors que le parent cité plus haut manifesta sa préoccupation à propos des auteurs séculiers. Je tentai de décrire comment le reste du personnel et moi-même désirions suivre les Livres grenat, mais je demeurai longtemps insatisfait de ma réponse. La déclaration semblait mériter une explication détaillée, intelligente, que je n'avais pas eue.

## Notre appel

En tant qu'adventistes, nous croyons que Dieu nous a appelés à être la lumière du monde, à refléter sa façon de penser et de se comporter. Dieu promit à Abraham : « Toutes les familles de la terre seront bénies en toi. » (Genèse 12.3 ; 28.14)<sup>2</sup> Les adventistes souhaitent aussi tenir cette promesse par leurs ministères, ce que font en grande partie leurs écoles. Bien que comparativement peu nombreuses parmi les religions du monde, l'Église adventiste sponsorise un réseau scolaire impressionnant. Et bien que les motifs pour soutenir nos écoles puissent varier, nous ferions bien de nous réclamer de la promesse de Dieu à Abraham.

## Usines et écoles

L'Église adventiste du septième jour s'organisa au début des années 1860, à peu près en même temps qu'un système d'études officiel commençait à se développer aux États-Unis. Nos pionniers reconnurent le besoin/l'occasion de former et d'instruire les enfants de l'Église. Et c'est à leur honneur. Pourtant, au début, ils luttèrent avec les habitudes culturelles et les forces sociales enracinées de la fin du 19<sup>e</sup> siècle et du début du 20<sup>e</sup> siècle. Cependant, l'œuvre éducative de l'Église était tellement importante qu'Ellen White, messagère spéciale du Seigneur qui compte parmi les pionniers du mouvement adventiste, s'étendit considérablement dans ses écrits sur l'œuvre de l'éducation.

Les années 1890 à 1910 furent une incroyable période dans l'histoire de l'éducation en général. La révolution industrielle produisit un effet profond sur le concept éducationnel. Les écoles commencèrent à adopter le modèle de chaîne de montage, soutenant que si cela fonctionnait bien dans les usines, il en serait de même dans l'instruction. Quelques voix décrièrent cette approche, en appelant à un environnement de l'apprentissage plus humain. John Dewey (1859-1952) fut l'une de ces voix. Et Ellen White aussi (1827-1915).

## Motivation externe – bon sens ?

En plus des effets funestes d'une approche de type usine, l'éducation se dégrada par l'application d'une vision de « bon sens » de la motivation humaine. John Dewey saisit bien cette lutte lorsqu'il écrivit que « l'histoire de la théorie éducationnelle est marquée par l'opposition entre l'idée que l'éducation est un développement de l'intérieur et qu'elle est une formation de l'extérieur ; qu'elle se base sur des aptitudes naturelles et que l'éducation est un processus de contrôle de l'inclination naturelle, substituant à sa place des habitudes acquises sous pression externe. »<sup>3</sup> En une phrase, John Dewey décrit la question la plus importante à laquelle les éducateurs ont à répondre : *Les étudiants sont-ils motivés de l'intérieur, ou une pression extérieure doit-elle s'exercer pour les amener à bien travailler à l'école ?*

Il serait difficile d'exagérer l'importance de la réponse à cette question et celle des effets de nos stratégies au foyer et en salle de classe. À travers l'histoire, les humains ont embrassé une psychologie du comportement connue comme contrôle externe, ou en termes plus cliniques, stimulus-réponse. La psychologie du contrôle externe se base sur la croyance qu'il est possible de manipuler le comportement des êtres humains, soit individuellement soit collectivement. Le stimulus approprié occasionnera la réponse désirée. Cette croyance conduit à récompenser ou à punir lorsque tel ou tel ne se comporte pas selon la réponse attendue. Ce genre de comportement manipulateur se produit régulièrement au foyer et au travail. Malheureusement, une gestion fondée sur un contrôle externe est aussi chose commune dans la salle de classe.

Je crois que les pratiques de gestion basées sur le contrôle externe, que ce soit dans le cadre familial, scolaire, corpora-

**En une phrase, John Dewey décrit la question la plus importante à laquelle**

**les éducateurs ont à répondre :**

**Les étudiants sont-ils motivés de**

**l'intérieur, ou une pression extérieure**

**doit-elle s'exercer pour les amener à**

**bien travailler à l'école ?**

tif ou politique, sont, en fin de compte, destructives. Les stratégies qui comptent sur la pression externe – allant de la manipulation subtile à la force physique – peuvent sembler fonctionner pendant une courte période de temps, mais les résultats ne sont pas permanents, et finalement les choses sont pires qu'auparavant. Dans un cadre scolaire, la coercition peut avoir ses résultats – avec certains élèves, une partie du temps. Pourtant, même lorsqu'elle semble fonctionner, le négatif l'emporte sur le positif. Un résultat négatif du contrôle externe est la détérioration de la relation qui se produit chaque fois que quelqu'un essaie de contraindre ou de manipuler une autre personne. Autre aspect négatif : les élèves ne peuvent apprendre la maîtrise de soi si d'autres définissent constamment pour eux le comportement approprié.

Nous n'avons là que quelques inquiétudes de John Dewey, Ellen White et William Glasser. Dans leur réflexion, l'éducation devait se baser sur une approche différente, une approche engageant plus efficacement les étudiants dans leur propre apprentissage. Au lieu d'essayer de développer de meilleurs gadgets de contrôle externe, ils recommandèrent une approche éducationnelle basée sur le contrôle interne.

## William Glasser et le contrôle interne

Au cours du demi-siècle écoulé, William Glasser a insisté sur la nécessité de tenir des classes basées sur le contrôle interne, la théorie du choix. Cette théorie maintient que chacun fait des choix pour des raisons qui lui sont importantes. Un

**Les stratégies qui comptent sur la pression externe – allant de la manipulation subtile à la force physique – peuvent sembler fonctionner pendant une courte période de temps, mais les résultats ne sont pas permanents, et finalement les choses sont pires qu'auparavant.**

téléphone qui sonne ne nous force pas à répondre. Il ne fait que nous informer qu'une personne de l'extérieur veut entrer en contact avec nous. Certains se précipitent pour répondre, alors que d'autres filtrent leurs appels et décident de répondre ou de s'en abstenir. Selon la théorie du choix, la motivation vient de l'intérieur. Nous pouvons accepter d'être manipulés si nous désirons la récompense ou craignons la punition, mais c'est une décision que nous prenons. Et si la récompense ou la punition ne compte pas pour nous, aucune somme de manipulation n'aura d'effet.

Puisque les humains sont motivés intérieurement, William Glasser explique que nous pouvons – en fait, que nous devons – faire fonctionner les écoles en adoptant des stratégies différentes de celles du passé. À cette fin, il a écrit cinq livres sur

l'éducation, à commencer par son excellent *Schools Without Failure* (1969), puis *Control Theory in the Classroom* (1986 ; 2001), *The Quality School* (1990), *The Quality School Teacher* (1993), et *Every Student Can Succeed* (2000)<sup>4</sup>.

Plusieurs mois après avoir répondu au pied levé à la question au sujet des Livres grenat versus auteurs séculiers, j'entrepris une étude visant à comparer les idées d'Ellen White à celles de William Glasser. Presque un siècle les sépare et ils viennent de contextes fort différents ; cependant, je découvris que leurs opinions sur l'éducation étaient étonnamment similaires. (Une révision plus complète de ces similitudes est disponible dans mon ouvrage *Soul Shapers : A Better Plan for Parents and Educators*<sup>5</sup>.) Le reste de cet article mentionne certaines de ces ressemblances.



## Le meilleur plan

Décrivant les enseignants qui s'appuient sur le contrôle externe, William Glasser écrit : « Les directeurs autoritaires croient fermement qu'on peut motiver les gens de l'extérieur : ils ne parviennent pas à comprendre que toutes nos motivations viennent de l'intérieur de nous-mêmes. »<sup>6</sup> Certains chrétiens ont exprimé leur souci devant cette insistance, laquelle valorise la force et la perspective humaines ; ils sont même allés jusqu'à la condamner en tant que philosophie du Nouvel Âge. Imaginez ma surprise lorsque je trouvai un passage similaire dans les écrits d'Ellen White : « Ceux qui forment leurs élèves à sentir que la puissance réside en eux-mêmes pour devenir des hommes et des femmes d'honneur et d'utilité, obtiendront un succès des plus permanents. Leur travail peut ne pas sembler le meilleur aux yeux des observateurs superficiels, et leur labeur peut ne pas être évalué aussi hautement que celui de l'instructeur qui exerce un contrôle absolu, mais l'avenir des élèves révélera les résultats du meilleur plan d'éducation. »<sup>7</sup>

À titre d'adventiste de seconde génération ayant fréquenté toute ma vie les écoles d'église ou enseigné dans ces écoles, j'ai entendu plus d'une fois l'expression « bleu pour l'éducation ». Pourtant, je n'ai jamais vu un tel « bleu ». L'expression la plus proche que j'ai trouvée est « le meilleur plan ». Cette expression se réfère aux enseignants qui reconnaissent la valeur du contrôle interne au lieu de la force externe ou coercition. William Glasser croit que créer des classes qui fonctionnent à partir de la perspective du contrôle interne suscitera probablement un travail scolaire de meilleure qualité. Ellen White pousse même cette idée plus loin par l'utilisation de phrases telles que « réussite permanente » et « après vie » pour nous rappeler que nos méthodes d'enseignement ont des implications éternelles.

William Glasser a observé que les écoles ont fréquemment recours au contrôle externe lorsque les étudiants ne font pas ce qu'ils sont supposés faire. Le blâme, la menace, la punition et la récompense sont largement utilisés dans l'enseignement. Mais de telles méthodes résolvent-elles le problème ? Comme William Glasser le souligne, « nous pouvons forcer les étudiants à rester à l'école. Nous pouvons même essayer de les forcer à faire leurs travaux scolaires, mais nous ne réussirons presque jamais. »<sup>8</sup> Dans ce type d'am-

bianche, enseignants et élèves deviennent des adversaires, chacun se concentrant sur le moyen d'obtenir l'avantage. La motivation venant de l'intérieur, William Glasser souligne que « nous ne pouvons exercer de pression sur aucun étudiant pour qu'il travaille s'il ne croit pas que le travail est satisfaisant »<sup>9</sup>.

Ellen White souligne aussi ce point : « La véritable éducation ne consiste pas à enseigner de force un esprit qui n'est ni préparé ni ouvert. Il faut d'abord éveiller les facultés intellectuelles, susciter l'intérêt. »<sup>10</sup> Notre défi consiste, en tant qu'éducateurs, à planifier des occasions d'apprentissage qui suscitent l'intérêt de nos élèves. Alfie Kohn l'a abordé sous un autre angle : « Lorsque les élèves se rebute devant un devoir, notre première réaction devrait être "Quel est le devoir ?" »<sup>11</sup> Nous devons nous demander si les devoirs font partie du problème, et si oui, veiller à les modifier. De façon typique, lorsque les élèves ne font pas ce que nous voudrions qu'ils fassent, nous commençons à penser à la façon dont nous pourrions les faire obéir, ce qui en dit plus long sur notre cheminement personnel que sur les bonnes stratégies d'enseignement.

Ellen White a averti les enseignants adventistes de s'abstenir d'utiliser la force à cause de ses effets sur les enfants. William Glasser et Ellen White ont tous deux fait remarquer que chaque fois que la force est utilisée, elle suscite un esprit de résistance chez celui qui la subit. Mais Ellen White condamne la coercition encore plus sévèrement à cause des implications éternelles.

« Les parents et les maîtres qui se vantent d'avoir un contrôle parfait sur l'esprit et la volonté des enfants dont ils s'occupent, cesseraient d'être fiers des résultats dont ils se prévalent s'ils pouvaient discerner quelle sera la vie des hommes qu'ils auront ainsi subjugués par la force et la peur<sup>12</sup>. »

Nous devons enseigner à nos élèves à prendre conscience de leur propre boussole intérieure, fortifiée et influencée par le Saint-Esprit, au lieu d'essayer de leur servir de boussole par la force et la peur. William Glasser se réfère à des enseignants qui se sont conduits de cette manière, en leaders plutôt qu'en patrons, parce qu'ils dirigent par l'inspiration et l'invitation plutôt que par les menaces et la punition. Ellen White a saisi l'essence de la gérance lorsqu'elle a écrit : « N'oublions jamais que le maître doit être ce qu'il désire que ses élèves deviennent. »<sup>13</sup>

Un tel enseignant en voie de devenir un leader m'a confié qu'il a été vraiment frappé en lisant dans *Soul Shapers* que nous devons être ce que nous désirons que deviennent nos élèves. Il a admis qu'une grande partie de son temps et de son énergie avait été consacrée à changer le comportement de ses élèves. Soudain, il s'est rendu compte qu'il avait besoin de se concentrer sur le fait que c'était à lui de permettre au Saint-Esprit de le changer. Il s'est aperçu que tandis qu'il en venait à comprendre et à suivre sa propre boussole intérieure, il modèlerait à son tour chez ses étudiants une vie contrôlée du fond d'eux-mêmes.

William Glasser a été au premier plan d'un corps de travail croissant qui reconnaît le pouvoir que chacun possède de décider et d'assumer la responsabilité de ses choix. Plutôt que des humains victimes des circonstances ou d'une mauvaise chimie cérébrale, William Glasser écrit qu'« à toutes fins utiles, nous choisissons tout ce que nous faisons, y compris la misère que nous ressentons. Les autres ne peuvent nous rendre ni misérables ni heureux. »<sup>14</sup> Il ajoute : « Nous choisissons toutes nos actions et pensées, et indirectement, presque tous nos sentiments et une bonne partie de notre physiologie. »<sup>15</sup> Ceci va à l'encontre de la pratique psychiatrique actuelle qui classe le comportement moins sain comme un désordre mental et prescrit des drogues pour le traiter.

Ellen White a souligné la même puissance de l'esprit décrite par William Glasser, quoique longtemps avant la naissance de ce dernier : « Nous avons tous la possibilité de choisir les sujets qui doivent occuper nos pensées et former notre caractère. »<sup>16</sup> Appliquant ce principe à la formation des enfants, elle poursuit : « Chaque enfant devrait comprendre la véritable force de la volonté. [...] La volonté, c'est la puissance qui gouverne la nature humaine, qui décide, qui choisit. »<sup>17</sup> Ellen White et William Glasser décrivent clairement la puissance du choix que tout être humain possède, et pourtant, nous comprenons souvent mal les implications de telles déclarations.

## Stimulus-réponse ou choix ?

Selon John Dewey, cette compréhension faussée a pour fondement le dilemme suivant : ou bien l'apprentissage vient de l'intérieur, ou bien il est manipulé par une pression externe. B. F. Skinner, un leader dans le domaine du behaviorisme, a suggéré que le comportement humain



peut être modelé en contrôlant différents aspects de l'environnement<sup>18</sup>. Certains comportements désirables peuvent être renforcés et certains comportements indésirables éliminés, tous par la manipulation externe. De nombreux parents et éducateurs pressentent le danger de telles croyances. Si le comportement humain est entièrement modelé par l'environnement, où donc se trouve la puissance de la volonté ? Les enseignants peuvent ne pas se percevoir en tant que behavioristes ; pourtant leurs efforts pour manipuler le comportement de leurs élèves par les récompenses et les punitions racontent autre chose. Le principe stimulus-réponse n'est que trop vivant dans de nombreuses classes adventistes.

William Glasser remarque : « Enseignants et élèves sont dirigés de la même façon qu'ils l'ont toujours été, de la même façon que les hommes ont été dirigés pendant des siècles, par une méthode basée sur une ancienne théorie du "bon sens" quant à la façon dont nous fonctionnons, ou "stimulus-réponse" pour mieux l'appeler. [...] La théorie stimulus-réponse est erronée. Lorsqu'elle est utilisée pour diriger les gens, elle conduit à une méthode de direction traditionnelle que j'appellerai la direction autoritaire. La direction autoritaire est inefficace parce qu'elle repose sur la coercition et transforme toujours ouvriers et directeurs en adversaires. »<sup>19</sup>

### **Inefficace et de courte durée**

William Glasser a conclu que la théorie stimulus-réponse n'était pas seulement une approche inefficace pour la motivation humaine, mais qu'elle se basait aussi sur une science défectueuse. Le stimulus externe, peu importe sa puissance, ne peut aller à l'encontre de la volonté. Un fusil peut sembler une motivation externe efficace, pourtant l'histoire est remplie d'exemples d'hommes et de femmes qui ont donné leur vie pour une cause en laquelle ils croyaient. Les trois jeunes Hébreux (Daniel 3) refusèrent d'être ébranlés par la menace de la fournaise ardente, et Daniel montra la même détermination lorsqu'il fut menacé d'être jeté dans la fosse aux lions (Daniel

## **Au cours du demi-siècle écoulé,**

### **William Glasser a insisté sur la**

### **nécessité de tenir des classes basées**

### **sur le contrôle interne, ou la théorie**

### **du choix. Cette théorie maintient**

### **que chacun fait des choix pour des**

### **raisons qui lui sont importantes.**

6). Même lorsque la manipulation semble faire de l'effet, si les élèves font ce que nous voulons à cause des menaces, leurs résultats seront de courte durée, et finalement, ils n'accepteront ni la manipulation ni le manipulateur.

Tôt un matin, cinq mois après le « Je ne vois vraiment pas pourquoi nous devons consulter des auteurs séculiers alors que nous avons les Livres grenat », je lisais l'un des livres grenat et tombai sur le passage suivant. Il s'agit d'un commentaire puissant sur le principe stimulus-réponse et les stratégies qui semblent considérer les élèves comme des animaux à dresser. En fait, ce fut cette citation qui me poussa à entreprendre la rédaction de *Soul Shaper*.

« Un principe différent de celui du dressage des animaux privés de raison doit régir l'éducation des enfants. La brute n'a qu'à s'habituer à obéir à son maître ; mais on doit enseigner à l'enfant à se contrôler. La volonté doit être entraînée à obéir à la voix de la raison et de la conscience. Un enfant peut être discipliné de manière que, comme la bête, il n'ait

pas de volonté propre, son individualité se perdant dans celle de son maître. Une telle éducation est inconséquente, et ses effets, désastreux. »<sup>20</sup>

### **Libres de choisir**

Les pratiques coercitives fonctionnent avec certains étudiants, une partie du temps, mais à quel prix ? William Glasser et Ellen White ont décrit une autre méthode fondée sur le contrôle interne. Ellen White a fait l'éloge des étudiants « capables de penser et d'agir » et qui ne sont pas « esclaves des circonstances »<sup>21</sup>. Le behaviorisme voudrait nous faire croire que nous sommes tous victimes des circonstances et que nous ne pouvons répondre qu'à des stimulus échappant à notre contrôle. Rien ne plaît davantage à Satan que de nous voir embrasser un système de contrôle externe. Jésus est mort pour préserver notre liberté de choisir. Les passages d'Ésaïe 42, 49 et 61 ont prophétisé que le Messie libérerait les captifs. La mort du Christ nous assure que Satan n'aura pas d'avantages injustes sur nous. Nous sommes libres de choisir notre destinée.

C'est à l'intérieur de ce contexte étonnant que les enseignants adventistes vaquent chaque jour à leurs tâches. Petit à petit, les étudiants deviennent les pions des forces extérieures, un rôle trop souvent assumé par des parents et des enseignants bien intentionnés, ou ils deviennent conscients, à l'intérieur d'eux-mêmes, de la puissance fournie par un Père céleste remarquable, qui les rend capables de devenir maîtres et non esclaves des circonstances.

**Jim Roy est**  
président du département de l'Éducation à Pacific Union College, Angwin, Californie. Il a récemment complété son doctorat qui portait sur le développement des idées de William Glasser. Il est l'auteur de *Soul Shapers* (Re-



view and Herald, 2005), un ouvrage qui compare les idées de William Glasser à celles d'Ellen White. Son courriel : thebetterplan@bcglobal.net ou jroy@puc.edu.

### **RÉFÉRENCES**

1. William Glasser, *The Quality School Managing Students Without Coercion*, New York, Harper-Collins, 1990.
2. Sauf mention contraire, les versets bibliques sont tirés de la version Louis Segond 1910.
3. John Dewey, *Experience and Education*, New York, Kappa Delta Pi, 1938, p. 17.
4. *Schools Without Failure*, New York, Harper-Collins 1969 ; *Control Theory in the Classroom*, New York, Harper-Collins, 1986 ; *The Quality School : Managing Students Without Coercion*, New York, Harper-Collins, 1990 ; *The Quality School Teacher : A Companion Volume to the Quality School : Specific Suggestions for Teachers Who Are Trying to Implement the Lead-Management Ideas of the Quality School in Their Classrooms*, New York, Harper-Collins, 1993 ; *Every Student Can Succeed*, Chatsworth, Californie, Glasser Institute, 2000.
5. Review and Herald Publishing Assn., 2005.
6. Glasser, *The Quality School*, p. 59.
7. Ellen G. White, *Fundamentals of Christian Education*, Nashville, Tenn., Southern Publ. Assn., 1923, p. 58.
8. Glasser, *The Quality School*, p. 68.
9. Glasser, *Control Theory in the Classroom*, p. 11.
10. Ellen G. White, *Pour un bon équilibre mental et spirituel*, p. 192.
11. Alfie Kohn, *Beyond Discipline : From Compliance to Community*, Alexandria, Va., Association for Supervision and Curriculum Development, 1996, p. 19.
12. White, *Pour un bon équilibre mental et spirituel*, p. 291.
13. White, *Fundamentals of Christian Education*, p. 58. C'est nous qui soulignons.
14. William Glasser, *Choice Theory, A New Psychology of Personal Freedom*, New York, Harper-Collins, 1998, p. 3.
15. *Ibid.*, p. 4.
16. White, *Éducation*, p. 123.
17. *Ibid.*, p. 296.
18. B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity*, New York, Knopf Publ., 1971.
19. Glasser, *The Quality School*, p. 12.
20. White, *Fundamentals of Christian Education*, p. 57.
21. White, *Éducation*, p. 12.