

Typologies des relations professionnelles et leur incidences sur les cultures professionnelles et le changement

Relations professionnelles entre enseignants	Style de direction	Forme de consensus par rapport aux objectifs	Style de fonctionnement	Incidences sur le changement
Individualisme	Autoritaire libéral	Consensus faible	Anomie/mosaïque : absence/précarité des liens	Changements ponctuels dans des domaines d'actions spécifiques
Balkanisation	Décentralisation et séparation des dossiers	Accords partiels, projets juxtaposés	Coexistence pacifique	Richesse et dispersion, cohérence limitée
Grande famille	Pastoral, grand-père ; souci du bien-être	Souci fédérateur ; valorisation des valeurs locales et de la continuité	Conservateur, fortement centré sur « l'image » ; évitement des conflits sociocognitifs	Réactivité plutôt qu'initiative
Collégialité contrainte	Chef d'orchestre	Consensus « guidé », imposé	Forte centration sur la tâche ; alternance entre pics d'activités et routines	Progressions collectives importantes selon la conjoncture, limitées dans la durée
Coopération professionnelle	Leadership coopératif	Concertation et régulation permanentes	Centration sur le développement professionnel et organisationnel dans la durée	Le changement comme composante organique de la vie de l'établissement

Monica Gather Thurler : Innover au cœur de l'établissement scolaire, ESF, 2000. p.68

Les caractéristiques de l'établissement qui infléchissent la probabilité du changement

Dimensions de la culture et du fonctionnement de l'établissement	Caractéristiques défavorables au changement	Caractéristiques favorables au changement
Organisation du travail	Organisation rigide, chacun protège son horaire, son territoire, sa spécialisation, ses droits, son cahier des charges.	Organisation flexible et négociable, recomposée en fonction des besoins, des initiatives, des problèmes.
Relations professionnelles	Individualisme, modèle de la « boîte à oeufs », peu de discussions sur des sujets professionnels.	Collégialité et coopération, échanges sur les problèmes professionnels, entreprises communes.
Culture et identité collective	Les enseignants se représentent leur métier comme un ensemble de routines à assumer, chacun pour soi, sans trop réfléchir.	Les enseignants se représentent leur métier comme orienté vers la résolution de problèmes et la pratique réfléchie.
Capacité de se projeter dans l'avenir	Une partie de l'équipe seulement adhère au projet qui a été conçu et rédigé dans une logique de prise de pouvoir, voire pour s'affranchir envers les autorités	Le projet est le résultat d'un processus de négociation au bout duquel la majorité de l'équipe adhère aux objectifs, contenus, à la stratégie de mise en œuvre.
Leadership et modes d'exercice du pouvoir	Le chef d'établissement privilégie la gestion, il fonctionne en solitaire, sur le mode de l'autorité bureaucratique.	Il y a leadership coopératif et pratique d'une autorité négociée. Le rôle et la fonction du chef d'établissement s'inscrivent dans ce mode d'exercice du pouvoir.
L'établissement comme organisation apprenante	Les enseignants considèrent l'établissement comme un simple lieu de travail, dont l'avenir ne les concerne guère. Il y a obligation de résultats et de moyens, on rend compte à l'autorité	Ils se reconnaissent dans un modèle professionnel, s'attaquent aux problèmes et au développement de la qualité. Il y a obligation de compétences, on rend compte à ses pairs.

Monica Gather Thurler : Innover au cœur de l'établissement scolaire, ESF, 2000. p.13