

De la machine au cœur

« La lutte pour le pouvoir se mène contre lui. »

Stanislaw Jerzy Lec, *Pensées échevelées*, éditions Payot et Rivages, 2000



MICHÈLE AMIEL
Proviseure honoraire



GWENAËL LE GUÉVEL,
Professeur des écoles spécialisé Segpa du collège Chantenay, Nantes

Dans les établissements scolaires (ces machines bien huilées, pensées à l'identiques d'un bout à l'autre du pays), l'organisation du travail et des relations professionnelles a-t-elle évolué? En 1985 naissaient les EPLE (établissements publics locaux d'enseignement) et avec eux, la promesse de plus d'autonomie. Qu'en est-il aujourd'hui?

Est-ce un mirage qui s'éloigne dès qu'on s'en approche? Une construction dangereuse pour le système dont il menace l'unité et pour les individus puisqu'il empiète sur leur liberté?

De nombreux articles témoignent de la recherche d'une plus grande autonomie de décision au sein des établissements. Elle concerne le leadership. Quelle en serait l'image pour le directeur ou le principal? Le guide éclairé, le chef d'orchestre, le commandant de bord? Elle met en évidence la patiente construction des équipes pédagogiques et éducatives pour faire évoluer l'organisation du travail, en réunion, en équipe, en classe. Elle insiste sur l'indispensable professionnalisation des personnels dans un système de plus en plus complexe.

Tous les auteurs, de manière plus ou moins explicite, soulèvent la dimension politique: l'autonomie, le pouvoir d'agir, pour quoi faire? Un projet conservateur, libéral ou accueillant la diversité sociale? Une liberté pour rester seul ou travailler ensemble sur les pratiques professionnelles? Continuer à avancer dans le brouillard ou évaluer ensemble les avancées et en rendre compte? S'éviter, se déchirer dans des conflits de personnes ou élaborer ensemble et

avec rigueur des réponses? Autant de questions qui montrent le besoin de nouveaux outils, de nouvelles règles du jeu.

De nouveaux modèles sont en train d'émerger et peuvent s'appliquer aux écoles et aux établissements du second degré. Ils conçoivent nos organisations comme des organismes vivants à part entière, avec chacun leur raison d'être. Des systèmes évolutifs nourris par l'énergie que les humains viennent y mettre. Les tensions n'y sont plus des problèmes, mais des signaux pour s'ajuster, comme lorsque notre corps nous envoie une douleur, un état d'âme ou une émotion. Les organes de ce système jouent alors des rôles en fonction des besoins de l'ensemble.

Chaque rôle est indispensable à la totalité, comme la cellule est indispensable au cœur, et le cœur au corps. L'ensemble est supérieur à la somme de ses parties, à l'image de la complexité du vivant. Chacun et chacune est alors invité à dissocier sa fonction de sa per-

sonne, permettant ainsi de se dégager des parasitages affectifs. La gouvernance est distribuée: heureusement, le cœur et les autres organes n'attendent pas chaque matin les instructions pour se mettre au travail et assumer leur part de responsabilité.

Les auteurs de ce dossier vous invitent à entrer progressivement dans cette nouvelle configuration, en questionnant la notion d'autonomie, en traquant les inconvénients pour mieux les retourner en avantages. Ils vous invitent à repérer les maîtres mots qui reviennent dans les textes: construire la confiance, accompagner les élèves et les professionnels, libérer l'initiative, assumer ses responsabilités, proposer des réponses cohérentes, des organisations libérées et efficaces, des institutions dynamiques, etc. Ils vous proposent de nouvelles pistes pour une meilleure qualité de vie et l'accomplissement tant des individus que du collectif. ■

Des systèmes évolutifs nourris par l'énergie que les humains viennent y mettre.

SOMMAIRE

■ Introduction

12 L'autonomie des établissements : mirage ou miracle ? FRANÇOIS DUBET

■ L'autonomie, un mirage

- 15 Drôle de conseil ! CÉCILE BLANCHARD
 16 Un statut pour pouvoir agir DOMINIQUE BRUNEAU
 17 L'impuissance se prépare dès la formation initiale
 MANUEL PERRENOUD, ANDREEA CAPITANESCU,
 LAETITIA PROGIN
 19 Les prises de décision impossibles SYLVIE GRAU
 21 L'Éducation nationale à l'heure de l'holocratie
 BERNARD-MARIE CHIQUET

■ L'autonomie, un miracle :

Un projet pour donner du sens

- 22 Quand la mixité socioethnique pose problème
 FRANÇOISE LORCERIE
 24 Se saisir du fil d'Ariane BEN AÏDA, FABIENNE SALA
 26 Des parents référents pour des sentinelles
 vigilantes CLAIRE DE ALZUA, MORGANE ONNO CHESNEL,
 ANTOINE PIFFAUT, ANNE BOITEAU
 28 Faire réussir tous les élèves de 2^{de}
 DAVID CHAMINADE

Des chefs d'établissement qui libèrent

- 30 Maîtres du temps et des espaces DANIEL COMTE
 32 Chefs, libérez vos établissements !
 SOPHIE GRÜNFELDER
 34 De l'arbre à l'Atomium PIERRE CIEUTAT,
 SYLVAIN CONNAC

Des équipes font évoluer leur organisation

- 36 Travailler ensemble, ça s'organise
 CAROLINE ROUSSEAU
 38 Du liant humain dans les rouages
 JEAN-PIERRE FOURNIER
 40 Responsabilité dure ou douce ? JACQUES HUBERT
 43 Un conseil qui questionne les adultes JULIA TRÉVIN

Enseignants et élèves en miroir

- 44 Libérer l'initiative THOMAS BELLIARD
 46 Prenez le pouvoir FLORENT PASQUIER



Illustration de couverture : Neige de Mars

Illustrations intérieures : Pol Legall

Un développement professionnel permanent

- 48 Un établissement formateur ÉMILIE LE CORNEC,
 FRANCIS FORTIER
 50 Voyage en terre inconnue STÉPHANIE CAGNY
 51 Un chef bien accompagné MICHEL DESAULT
 52 Une perspective européenne STÉPHANE KESLER
 55 Relecture Leviers et opportunités LAETITIA PROGIN

À LIRE SUR NOTRE SITE :

- Préparez votre paire de schizos ! RICHARD ÉTIENNE
 Un défi à relever FRANÇOISE STURBAUT
 Deux écoles fusionnent, une identité à construire
 GYPÂÈTE ET LORiot
 L'ami critique, le meilleur ami des équipes
 FRANÇOIS MULLER
 Politique et éthique du pouvoir MICHEL TOZZI
 Fonction : coordinateur d'équipe PATRICK DUFOUR