

Approche selon le modèle de Suchman, 1995

		Le pilotage pédagogique « traditionnel »	Vers un pilotage revisité		
	Le domaine	Une proposition d'application	Le questionnement par la recherche	Les difficultés. Interroger le terrain.	Les leviers pour favoriser l'évolution
<b>Légitimité morale</b>	Les valeurs sociales	Le chef d'établissement « rassembleur » des initiatives enseignantes pour une qualité de l'enseignement.	C'est donc l'établissement, où se révèlent les problèmes de leadership et de légitimité en concurrence, qui constitue de ce fait aussi l'espace d'ajustement le plus convenable pour résoudre des tensions génératrices d'inefficacité et de mal-être. Il doit pour cela se constituer en lieu de formation et de construction d'expertise pour les uns comme pour les autres, avec l'objectif d'intégrer plus fortement l'action de chacun dans un collectif qui en renforcera l'efficacité et la cohérence. La recherche a en effet depuis longtemps montré le lien fort entre qualité des relations sociales au sein de l'établissement, qualité du travail mené par les professionnels et réussite des élèves (Holmes Group, 1986 ; Malet, 2009).	Le CO ou PE n'est pas centré sur le changement  Fausse cohérence de terrain (climat, vivre ensemble, ouverture culturelle...)  Qualité des apprentissages non abordée.	Compétences professionnelles des perdur (connaissances scientifiques, argumentation sociale...)  Augmenter le niveau de compétence des perdur  Pratiquer la recherche exploratoire  Créer une culture commune, formations établissement pilotées/suivies par perdur  Objets d'échange sur les valeurs définies collectivement  Poser des questions (posture ami critique)
<b>Légitimité cognitive</b>	Ce qui est socialement accepté dans le champ éducatif	Le chef d'établissement est en posture d'administration, il est à l'initiative, organise, etc. (Cf. emploi du temps)  Il est l'animateur pédagogique (juridique).  Le pilotage pédagogique est « en plus ».	Or, pour rendre l'école efficace, il ne suffit pas de faire tourner la machine bureaucratique, de mettre un enseignant dans chaque classe et de se contenter d'un respect formel des programmes et des grilles horaires. L'école ne produit pas de l'échec parce qu'elle serait anarchique, désorganisée. Elle fonctionne de façon relativement ordonnée et c'est ce fonctionnement <i>régulier</i> qui n'est pas efficace et qu'il faut donc faire évoluer. (P. Perrenoud)  À partir du moment où l'établissement scolaire est considéré comme le cadre privilégié de la transformation des pratiques (Gather Thurler, 2000 ; Perrenoud, 2012), le rôle du leadership éducatif consiste au contraire à (se) donner les impulsions pertinentes pour un travail de développement durable (Gather Thurler, 2016 ; Normand, 2010 ; Perrenoud, 2014 ; Schleicher, 2015). Ce n'est qu'à cette condition que les professionnels exerçant dans les établissements scolaires parviendront à avoir une réelle emprise sur la résolution des problèmes auxquels ils sont confrontés au quotidien (la véritable signification du terme anglais <i>empowerment</i> ). Or ce processus ne peut s'engager par décret, il n'est pas une suite logique de dispositions légales. Il est le résultat d'un travail collectif à long terme, au cours duquel les directions et enseignants parviennent à identifier leurs acquis et ressources internes, à se fixer des objectifs communs et à négocier les actions communes à court et moyen terme qui leur permettront de les atteindre, enfin à se donner les moyens de vérification qui les rendront aptes à identifier les progrès réalisés et à déterminer les régulations à venir. (Gather Thurler, Pelletier, Dutercq)	Interroger le nombre d'actions, leur portage individuel, le morcellement...  Interroger le lien PE CO et plan de formation  Ancrage avec la recherche en éducation VS habitus, croyance fondée sur son expérience	Posture du chef d'établissement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenue, positionnement</li> <li>• Incarner la fonction</li> <li>• Exemplarité</li> </ul> Construire un emploi du temps, partagé, pour les élèves  Piloter pédagogiquement les instances  Intervenants extérieurs comme leviers  FIT  « colloque » partagé (bassin, réseau)  Référentiel des métiers de l'enseignement
<b>Légitimité pragmatique</b>	Les préoccupations des différentes parties prenantes	Cadre de la liberté pédagogique des enseignants.  Intérêts individuels (réussite de son enfant) VS intérêt collectif	Le problème est que ce leadership n'aurait aucun sens et aucune portée si le chef d'établissement ne pouvait s'appuyer sur un personnel qui le reconnaisse en tant que médiateur. Le pilotage des ressources humaines suppose que soit effectivement admis son rôle de leader interne, à dimension fortement pédagogique (Normand, 2010). Cette reconnaissance ne va pas de soi car l'instauration d'un tel leadership, officiellement assuré par le chef d'établissement, va à l'encontre de l'esprit d'autonomie pédagogique et de professionnalité affirmé par les enseignants (Lang, 1999). La tradition enseignante est en effet fortement marquée par une revendication de régulation de l'action de la part du groupe professionnel lui-même. La version récente du bon enseignant ne renvoie-t-elle pas, elle-même, à l'idéal du praticien réflexif dont l'expertise se développe sur le terrain et dans la classe et est régulée par l'action collective des enseignants de l'établissement (Dupriez et Malet, 2015) ?	Les enseignants ont des représentations marquées par la complexité de l'approche pédagogique (au profit de : didactique, coordination, liens sociaux...)  De ce fait ils se concentrent sur la méthodologie de mise en œuvre (HP, emploi du temps, budgets...)  Les parents s'attachent au centralisme. La réussite des enfants repose sur les talents des enseignants plus que sur les talents du chef d'établissement.	Co enseignement  Equipe disciplinaire  Organiser la coopération  Interdisciplinarité (VS pluridisciplinarité)  Explicitations  Instigateur d'idées de projet  Porteur de débat, ... en direction des parents  Porteur de lien valeur/action  Porteur de valeur comme bienveillance  Interroger les familles  Porter le collectif