

# Management des Établissements de formation: l'expérience de l'executive Master en Gestion de la formation - MAGF/USI

**Edo Poggia, USI**  
Istituto di  
Comunicazione  
Istituzionale e  
Formativa/  
IClèF

En collaboration avec  
**Oswaldo Arrigo**  
Dir. operativo MAGF



1. La question de base
2. Conditions institutionnelles pour un apport consistant de l'Établissement à la «Bonne École»
3. Conditions opérationnelles de cet apport: le «Bon Établissement»
4. Relations avec la problématique du Leadership
5. “Traduction” dans la philosophie et le programme du MAGF
6. Résultats du MAGF



# La question de base



**Principes managériaux** : efficacité, efficience, leadership, qualité  
**ou bien (?)**

**Principes pédagogiques** : valeurs humaines, culturelles, sociales, éducatives, de développement personnel

**Situation actuelle:** les difficultés financières de l'école publique et le climat politico-idéologique auraient-ils déjà imposé les principes manageriaux contre les principes pédagogiques ?

**Si oui** cela signifie-t-il «**un échec de l'école**» ? (contrainte à accepter des principes qui ne sont pas les siens)

1

## Et si c'était vrai par contre que:

la «bonne école» (celle qui réalise les principes pédagogiques qu'elle déclare), pour être telle devait justement se baser sur des établissements scolaires qui acceptent et appliquent certains des «principes managériaux» ?

### Question:

principes et méthodes managériaux peuvent-ils vraiment être utilement adaptés à la réalité et aux objectifs éducatifs ?  
Et Si oui, comment ?

**L'expérience du Master en Gestion de la Formation (MAGF)** de l'USI, adressé principalement aux directeurs et aux dirigeants des établissements scolaires **offre quelques réponses** aux questions posés.

## Le MAGF

- Master executive, 12 modules, sur env. 3 années
- Ca. 60 ECTS, 600 heures de cours (+ travail personnel)
- Pour environ 25-30 dirigeants scolaires (ex. directeurs d'écoles professionnelles, primaires, etc.)
- Enseignants: prof. Uni (USI + autres) avec apports marqués de la pratique professionnelle
- 2006: deuxième édition

## Les initiateurs

- Directeurs d'établissements et leurs associations;
- Autorités politico-administratives;
- USI et autres Instituts supérieurs de formation (ex. ISPPF)

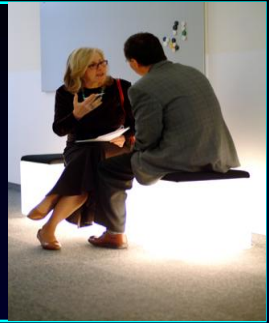
## La logique qui a présidé à la conception du MAGF:

- Quelles conditions institutionnelles pour un apport efficace de l'Établissement scolaire à la «Bonne École» ? (ex. autonomie)
- Quelles conditions opérationnelles: quelles caractéristiques du «Bon Établissement scolaire» ?
- Quelle influence du contexte éducatif et politique cantonal ?
- Quelles méthodes/ quels contenus pour «traduire» cela dans le MAGF ?

- **Sources de ces réflexions:** sciences de l'éducation et sciences de l'organisation/ du management ainsi que les expériences des initiateurs et des participants.

## 2

# Conditions institutionnelles pour un apport consistant de l'Établissement à la «bonne école»



## Deux présupposés

1. Les variables inhérentes à l'établissement ont un effet réel sur les fonctionnements et les résultats de la formation  
=> c.à.d. une part suffisamment grande de la variance (ex. des résultats des élèves) est explicable par ces variables (cf. «effet-établissement»)
2. L' établissement peut avoir prise sur ces variable  
c.à.d. Les différences sont (au moins en partie) provoquées par des variables contrôlées/ contrôlables par l' établissement.

## Deux conditions institutionnelles fondamentales

1. **Autonomie des Établissements suffisante**  
(cf. marge de manœuvre) **par rapport au pouvoir politico-administratif** (pour l'école publique)  
ou à l'institution/entreprise privée à laquelle l'établissement appartient.
2. **Bonne répartition des tâches et du pouvoir entre dirigeants et enseignants**  
(mission suffisamment large /pouvoir suffisant des dirigeants ?)



## 1. Autonomie des Établissements

- **5 secteurs sont importants** concernant la répartition des tâches et du pouvoir entre établissements scolaires et pouvoir politico-administratif (ou propriétaires)
  - **gestion du personnel enseignant:** ex.: engagement, gestion des carrières, assignation des tâches, pas nécessairement les salaires
  - **organisation et fonctionnement interne** ex.: structures institutionnelles (ex. direction, conseils), règles de comportement
  - **contenus de la formation:** plans d'étude, programmes des matières, contenus des «curricula cachés»
  - =>

- **fonctionnements pédagogique-didactiques:** ex. supervision de l'enseignement, évaluation et sélection des élèves etc.
  
- **financement**
  - indicateur **de** l'autonomie mais aussi condition **pour** l'autonomie des établissements (en partie du moins...).
  
  - pas seulement «% du budget géré de manière autonome», mais aussi «pour quelles tâches»: ex. matériel/ events/ offre de cours à choix, etc.

➤ **Typologie des relations entre établissements scolaires et pouvoir politico-administratif.**

Nombreux modèles, par ex.:

- Modèle **administratif-bureaucratique** traditionnel avec très peu d'autonomie (év. pour «projets d'établissement»)
  - ex. FR, majorité des cantons suisses;
  - résultats ? limites «évidentes», en particulier: «démotivation», «routine», etc.
- Modèle **administratif en transition vers l'autonomie**  
ex. plusieurs écoles professionnelles et communales TI
  - résultats ? positifs mais,... (cf. directeurs MAGF)
- =>

- **Autonomie de gestion forte, mais couplée** avec des programmes scolaires «centraux», et un contrôle/évaluation ex-post: systématique;
  - Ex. GB;
  - Résultats ?
  
- **Autonomie «quasi-totale»** des établissements, év. avec contrôle des acquis (mais pas des programmes)
  - Ex. diverses HES, gymnases privées suisses;
  - Résultats ?
    - . expériences positives, ex. SUPSI;
    - . parfois soucis pour la qualité didactique (?);
    - . résistances politico-sociales
  
- =>

- Relations Établissement - Administration (év. propriétaires) concernant le financement

Situations très différentes, ex.:

- autonomie «sur un marché»,
- «organismes publiques autonomes» avec «enveloppe financière globale»,
- autonomie financière restreinte, ex. relative seulement aux «coûts de gestion» (ex. 5-10% des coûts totaux), à l'exclusion des salaires
- aucune marge de manœuvre

## 2. Bonne répartition des tâches et du pouvoir entre dirigeants et enseignants

### ➤ **Dirigeants: de qui s'agit-il ?**

- **Ex. 1:** écoles du ct. Tessin:  
directeur, vice-directeurs(s), membres du Conseil de direction, év. autres
- **Ex. 2:** Uni/ HES/HEP:  
rectorats, présidences, directions, conseils de direction, directeurs d' Instituts universitaires, conseils de faculté (?),

## ➤ Modèles des relations internes à l'établissement

### ▪ Modèle traditionnel

- **autonomie des enseignants** pour tous les aspects pédagogique-didactiques («en classe»)  
avec léger contrôle de la part d'inspecteurs, experts, etc.
- **le directeur n'est qu'un «délégué administratif»**  
en effet (pratiquement) tout le reste est de compétence de l'Administration/ de la politique, ex du canton, ev. commune

- **Modèle managérial**

ex. «écoles privés for profit» mais aussi certaines écoles publiques

- pouvoir concentré au niveau de la direction (du financement au contrôle de la didactique)
- enseignants = personnel salarié ...

- **Modèle de l' «équilibre institutionnel»**

- la direction, souvent collective, partage le pouvoir avec:
- les enseignants, en partie comme individus, en partie comme collectivité organisée

- **Autres modèles** intermédiaires



## Conditions opérationnelles: le «bon établissement de formation»



### ➤ 4 + 1 conditions de base

- Établissement avec des «bons objectifs»  
=> choix éthique, idéologique, politique
- Établissement «efficace»: qui atteint des résultats correspondant aux objectifs (maximisation recherchée)
- Établissement «soutenable», qui sait fonctionner avec des ressources limitées («efficient», sans nécessairement minimiser les ressources)
- Établissement «innovateur»: si cela est utile pour atteindre les «bons objectifs»
- Établissement «bien géré/ bien conduit»:

## 1. Établissement avec des «bons objectifs»

- **Quels types d'objectifs ? Ils ne peuvent qu'être liés aux fonctions fondamentales de la formation:**
  - **Fonction culturelle générale:** transmettre, construire, susciter les savoirs, savoir-faire, savoir-être  
  
=> question: qui choisit ? État, enseignants, parents, étudiants ?  
les établissements eux-mêmes ?
  - **Fonction économique/ professionnelle**  
  
=> question: pour répondre à quels intérêts? individuels, sociaux, d'entreprise, économiques, régionales, nationales ?  
Qui choisit ? Les établissements eux-mêmes ?

- **Fonction d'intégration socio-culturelle:**
  - maintenir l'identité d'une société/d'un État
  - intégrer les individus dans cette société
  - gérer les situations de multiculturalité
  - participer à la sélection sociale
  - égaliser les opportunités sociales
  - permettre le fonctionnement des institutions politiques (et d'autres institutions: religieuses, culturelles, etc.);
- => **question:** où commencent/ finissent les tâches de la formation par rapport à cette fonction ?  
et celles des **établissements** eux-mêmes ?

- **Fonction de développement personnel (cognitif, affectif, opératif)**
  - ⇒ **question:** type et limites de la responsabilité de la formation pour les aspects affectifs? Responsabilité des **établissements** ?
  
- **autres fonctions** de la formation: ex.
  - moteur du développement économique-sociale
  - contrôle ou émancipation politico-idéologique, etc.
  - .....

- **(Bons) objectifs spécifiques à chaque établissement**  
(ex. liés à son contexte économique, social, culturel local)

➤ **Quelques «bons objectifs/ défis» pour l'école de 2010**

(cfr . par ex. E. Morin)

■ **Objectif/ défi culturel**

- passer de l'information à la réflexion /à la pensée
- ouvrir la formation à l'altérité culturelle (interculturalité)
- valoriser tous les aspects de notre culture: ex. ne pas choisir le scientifique contre le littéraire, le professionnel contre l'artistique,...

■ **Objectif/ défi scientifique**

- ouvrir notre formation à des nouveaux apports scientifiques: ex. neurosciences, sciences de l'environnement ?
- garantir le synergie entre différents approches scientifiques: sciences exactes-naturelles ↔ sciences sociales-humanistiques

- **Objectif/ défi démocratique**
  - transmettre des connaissances réelles sur la démocratie et sur ses institutions
  - les valoriser et en permettre l'expérimentation dans le contexte scolaire
  
- **Objectif/ défi de la «recherche du sens»**
  - transmettre aux futures générations ce que la notre croit avoir élaboré et hérité d'essentiel
  
- **Objectif/ défi de l'intelligence, du développement personnel**
  - formation «pour devenir intelligent» par rapport à toutes les formes de l'intelligence
  - plutôt que «niveau intellectuel» pour sélectionner...

## 2. Établissement efficace, c'est-à-dire qui:

### ➤ **Peut et sait évaluer ses résultats** (objectifs +/- atteints), ex.:

- Connaissances/ compétences acquises par rapport aux programmes
- Connaissances/ compétences «durables»
- Connaissances/ compétences réellement utilisées après la formation (profession, formation ultérieure, vie civique,...)

=> Diverses méthodes: examens internes/externes, tests, feedbacks des entreprises, des anciens élèves, données statistiques ...

- **Peut et sait contrôler et bien gérer ses processus didactiques/ d'enseignement**, par ex. en
  - Étant capable d'utiliser au mieux l'apport des **inspecteurs**, des **experts** de discipline, des «évaluateurs institutionnels»
  - En exerçant une **supervision didactique** systématique, en particulier par rapport aux enseignants débutants
  - En mettant en œuvre des systèmes d'**évaluation** de la didactique: par les élèves/ étudiants (cfr. Uni) ou bien par des peers (internes ou externes)



- **Peut et sait contrôler et gérer les contenus de l'enseignement** qu'il dispense, c.à.d.
  - les plans d'étude et les **programmes** des disciplines, ainsi que le «curriculum caché»
  - ceci est naturellement **limité**:
    - depuis le «haut» par les programmes d'enseignement nationaux ou cantonaux
    - depuis le «bas» par l'autonomie des enseignants
    - par la pressions des établissements qui suivent
    - par le contexte local (familles, entreprises, etc.)

- **Peut et sait contrôler et gérer les nombreuses autres activités** nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement, par ex. :
  - **L'administration pédagogique-didactique:**  
inscriptions, examens, diplômes, stages, horaires, distribution des classes entre les enseignants, etc.
  - **Les réalités pédagogique-socio-culturelles:**  
discipline, conflits, comportements déviants d'élèves et d'enseignants, relations avec les familles et le contexte local, relations interculturelles, etc.
  - **Les carrières des enseignants:**  
postes temporaires et stables ( ev. propositions), formation continue, taux d'occupation, etc.

- **Les structures et les processus de direction:**  
Ex. les relations entre les «corps professionnels» (enseignants, directeurs, administratifs/techniciens, étudiants) et entre les structures institutionnelles qui les représentent: (Conseil de direction, Conférence des enseignants, Conseils de classe, ...)
- **La communication**  
**interne:** ex. information générale,  
liens avec l' «identité» et la motivation  
**externe:** ex. média
- **Nombreuses autres activités et situations spécifiques:**  
informatique, matériel, infrastructure, bibliothèques, médiathèques, évènements spécifiques (culturels, sportifs, officiels, etc.), situations de crise (ex. accidents),....
- **Les mécanismes inhérentes aux finances/ ressources**

3. Établissement «soutenable» parce que «efficace»,  
qui sait atteindre les résultats attendus:

- avec un minimum de ressources, ou mieux
- avec les ressources «disponibles»  
(ex. budget prévu par l'État)  
  
=> donc sans nécessairement «minimiser les ressources»  
(mais en maximisant plutôt les bons résultats)
- cela signifie “soutenabilité” sur le long terme  
  
=> Ex. «à contrario»: les problèmes de certaines filières des Uni/ HES)  
largement autonomes mais constamment «sous la menace de réduction/  
rationalisation.

#### 4. Établissement capable de (s')innover

- pour être à même d'atteindre ses objectifs
- pour adapter ses objectifs à des nouveaux principes pédagogiques, réalités sociales, valeurs, etc.

⇒ **Note:** L'innovation n'a pas une connotation positive ou négative en soi

## 5. Établissement «bien géré/ bien conduit»

**Quelles compétences sont nécessaires à ses dirigeants ?**  
(connaissances, capacités, attitudes)

➤ **Prémisse: d'où proviennent les dirigeants ?**

- **Traditionnellement: enseignants expérimentés,**  
sans formation spécifique en management (cfr. «modèle administratif»)
- **Parfois: professionnels non-enseignants**
  - universitaires (sciences de l'éducation)
  - managers provenant d'autres secteurs (publics ou privés): ex. SUP
- **A l'avenir ?**

## ➤ Quelles compétences ?

- **Compétences générales pédagogico-didactiques de base:** «pour comprendre les enseignants», «pour être crédible»
- **Compétences personnelles:** psychologiques (ex. gestion du stress), sens du «bien collectif», éthique, etc
- **Compétences spécifiques de management de la formation,** liées aux objectifs et missions de la formation en général et à ceux de l'établissement dans lequel le dirigeant opère en particulier.
- **Compétences managériales générales,** concernant par ex.:
  - construction de stratégies et leur implémentation
  - gestion des relations institutionnelles (ex. DIP)
  - gestion de la communication
  - capacité de organisation, etc.

- **Questions: les «compétences managériales générales» sont-elles:**
- **nécessaires ?** (cela dépend du modèle institutionnel...) **absolument oui** pour le modèle d'établissement envisagé.
  - **transférables** du secteur privé des entreprises ou de celui des institutions publiques ou non-profit (ex.services fonctionnant selon les principes du NPM) ? **oui mais** ...en changeant parfois de philosophie...
  - **suffisantes ?** **absolument non**: elles doivent en tout cas être couplées avec des «compétences spécifiques de management de la formation»



## Relations avec la problématique du Leadership



- **Prémisse: les types de leadership nécessaires dans les Établissements de formation sont modulés en fonction:**
- des **tâches** générales de formation des établissements (ex. niveau, filière)
  - des **objectifs** pédagogique-didactiques spécifiques des établissements
  - de l'**autonomie** réelle des établissements
  - du **fonctionnement** interne des établissements (cf. répartition des tâches entre dirigeants et enseignants)

- **Le dirigeant scolaire assume d'ailleurs ses tâches de différentes manières:**
- **en première personne** et seul (ex. traiter avec un DIP)
  - **collectivement** avec ou sans «responsabilité finale» (ex. Conseil de direction, groupes de réflexion)
  - **comme responsable institutionnel** de Conseils, commissions, etc.: responsables que les tâches soient accomplies, les procédures suivies, mais pas des choix et résultats (ex. conseil de classe)
  - **comme responsable final** mais pas «responsable direct», avec droit et devoir de contrôle (ex. discipline en classe)
  - **comme animateur**, initiateur d'activités, mais pas nécessairement responsable de leur réalisation

➤ **Conséquences => hypothèses:**

- Les types et les niveaux de Leadership attendus sont très différenciés, donc aussi les compétences nécessaires
- Il n'est pas très productif de parler de Leadership (des dirigeants scolaires) sans préciser «avec ou sur qui», «sur quoi» et dans quelles conditions elle s'exerce.
- Il est par contre **nécessaire/utile de partir du:**  
mandat – mission – tâches – objectifs – champ  
d'intervention – pouvoir – prérogatives de ceux qui exercent  
le leadership et des établissements dans lesquels il s'exerce

# 5 Le contexte cantonal (TI)



- «Établissement scolaire» («Istituto») prévu et défini par la loi avec ses structures et ses compétences, mais:
- Situations diversifiées par rapport à leur réelle autonomie (concernant personnel, finances, programmes, méthodes, organisation, etc.)
  - par ex. différence entre niveaux scolaires, secondaire II, ex. professionnel et supérieur: plus grande autonomie;
  - niveau préscolaire et primaire: différence entre communs
- Quel niveau d'autonomie des Établissements scolaires tessinois ?
  - au niveau national: dans la moyenne mais
  - au niveau international plutôt moins autonomes (?)

# «Traduction» dans la philosophie et le programme du MAGF



## 1. Rappel

Le MAGF est le fruit commun des apports:

- des initiateurs et responsables,
- de plusieurs enseignants (universitaires) provenant de différents domaines disciplinaires, ex. sciences de l'éducation, économie, droit, management, etc.,
- de plusieurs praticiens expérimentés au niveau cantonales et nationales, et
- **spécialement** des participants eux-mêmes (c.à.d. de dirigeants scolaires), de leurs demandes et de leur réflexion commune

## 2. La philosophie

### ➤ **Concernant l'autonomie des Établissements**

- Partir de la diversité des situations au ct. TI, mais **postuler un élargissement futur de l'autonomie, au bénéfice/à la charge:**
  - **des dirigeants** (en partie, collectivement);  
pour la gestion en général, le secteur du financement et du personnel
  - **des enseignants** (collectivement)  
pour les fonctionnements «pédagogico-didactiques»,  
**mais** avec supervision et «motivation» par les dirigeants
  - **partagée entre dirigeants et enseignants**  
pour les «contenus de la formation» et pour l' «organisation et le fonctionnement interne»  
**mais** avec gestion «démocratique» par les dirigeants
- **Principe essentiel: subsidiarité**

## ➤ Concernant le type de leadership à développer

- Leadership démocratique, participative, motivante, “subsidaire”, c.à.d.
  - ni autoritaire  
(aussi à cause du «pouvoir» limité...)
  - ni bureaucratique  
(les règles seulement si nécessaire...)
  - mais aussi peu “laissez-faire”  
(risque marqué de favoriser l’immobilisme)
  - et en partie seulement «technocratico-professionnelle», c.à.d. fondée sur la définition de standard de qualité, d’objectifs quantifiables, etc.  
(entre autres à cause des blocages que cela suscite parmi les enseignants)

## ➤ Concernant les compétences à acquérir

- Considérer acquises les «compétences pédagogico-didactiques»
- Traiter, mais sans insister, des «compétences personnelle»
- Analyser et exercer les «compétences managériales générales»  
=> inspirées par la **pratique de l'entreprise** privée, **«filtrée»** par celle des organisations publiques ou privés non-profit, revisitées en fonction de la philosophie éducative
- Analyser et exercer à fond les **«compétences spécifiques du management de la formation »**



### 3. Le programme:

**Quatre grands secteurs/ 12 modules (de ca. 50 h)**

#### 1. **Gestion de l'autonomie**

- Économie et gestion publique et privée non profit
- Évaluation et gestion de la qualité
- Gestion intégrée des établissements, systèmes et activités de formation

#### 2. **Préparation et réalisation de l'innovation**

- Innovation et gestion de projets d'ingénierie de la formation
- Apports de la recherche en éducation à la pratique pédagogique et de gestion
- La supervision de l'enseignement dans le cadre de la gestion de la formation
- Technologies de l'information et de la communication pour la formation

### **3. Fonctionnements internes de l'établissements et relations avec ses contextes**

- Gestion des problèmes administratifs et juridiques
- Gestion du personnel et leadership
- Gestion de la communication

### **4. Détection et interprétation des changements dans le monde professionnel**

- Évolution du monde professionnel et formation
- Laboratoire de gestion institutionnelle et d'entreprise

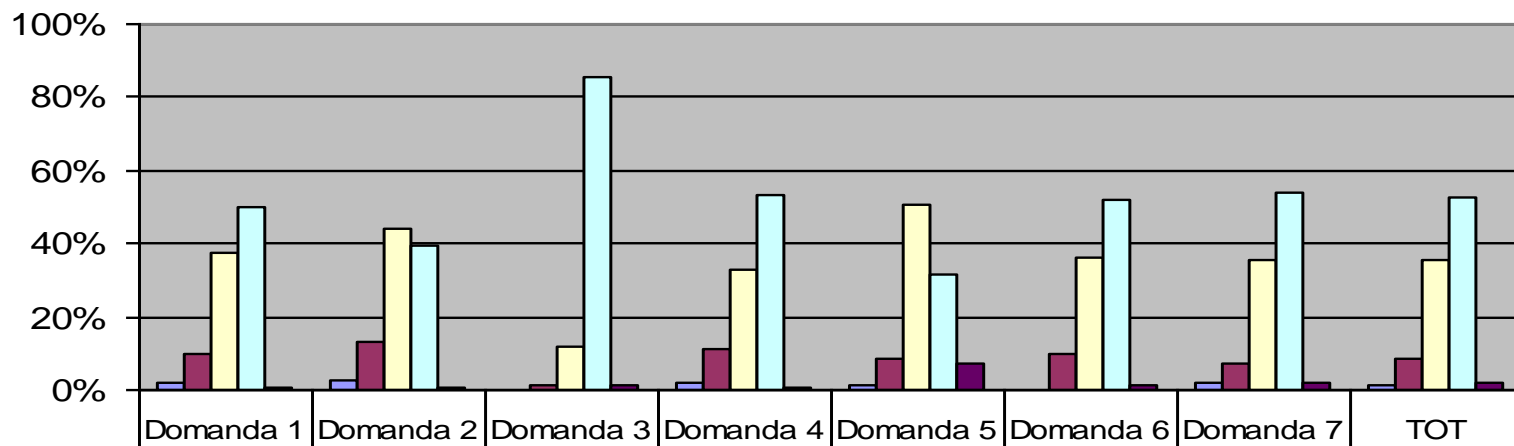
## Quelques résultats du MAGF



- **L'opinions des dirigeants « politico-administratifs »**  
=> cf. préparation pour la deuxième édition
  
- **L'opinions des participants**
  - Une petite enquête récente
  - L'évaluation continue des modules

1. Contenuti del corso
  2. Trasferimento verso la pratica
  3. Competenza scientifica
  4. Competenza didattica
  5. Documenti e materiali
  6. Discussione / dibattito
  7. Organizzazione
- TOT**

### Sintesi de l'èvaluation des différents modules



	Domanda 1	Domanda 2	Domanda 3	Domanda 4	Domanda 5	Domanda 6	Domanda 7	TOT
assolutamente no	2%	2%	0%	2%	1%	0%	2%	1%
poco	10%	13%	2%	11%	9%	10%	7%	9%
abbastanza	38%	44%	12%	33%	50%	36%	35%	35%
completamente	50%	39%	85%	53%	32%	52%	54%	52%
non valutabile	1%	1%	1%	1%	8%	1%	2%	2%



*La chose la plus simple serait probablement de poser les éventuelles questions que mon intervention suscite aux nombreux participants au MAGF ici présents, ...ou alors aux responsables politico-administratifs du canton, ...ou alors aux enseignants de leurs établissements, aux parents d'élèves et aux élèves eux mêmes*

**Merci  
de votre  
attention**



Efficacité, efficacité, leadership, évaluation de la qualité et autres concepts

à coloration managérial ont été longtemps considérés étrangers au monde de l'école, idéalement centré sur des valeurs humanistes, culturelles, sociales et de développement personnel.

Néanmoins, les difficultés financières qui ont marqué l'école publique pendant la dernière décennie, et l'évolution des attitudes politiques, l'ont conduite (év. contrainte) à se confronter avec des logiques de fonctionnement de type managérial.

Si les choses se présentaient seulement de cette manière alors auraient peut-être raison ceux qui prétendent qu'il s'agit tout simplement d'un échec de l'école, contrainte à accepter principes et fonctionnement qui ne lui appartiennent pas.

Mais, je crois qu'il y a une autre face de la médaille, une autre perspective, bien connue depuis des années des chercheurs intéressés aux thématiques de l' « effet institut », du « projet d'institut », de l' « école efficace »: elle se résume en une phrase: une bonne pédagogie est tributaire aussi du **contexte** dans lequel elle se situe : en premier lieu de l'Établissement scolaire dans la quelle elle est insérée, a conséquence est que celui-ci doit **être géré dans la manière la plus efficace possible ou, pour être plus précis, pédagogiquement efficace.**

La question qui se pose est alors celle de comprendre si les des **méthodes managériales**, courantes dans la majorité des entreprises et aussi (toujours plus souvent, des institutions publiques), peuvent concrètement être utilisés, **en les adaptant aux objectifs éducatifs.**

**L'expérience du Master en Gestion de la Formation de l'USI**, proposé surtout aux dirigeants l'Établissements scolaires, nous offre des éléments intéressantes pour répondre à cette question.