

Document-cadre de la politique éducative
de l'initiative des villes pour la formation

**Il faut diriger
efficacement et
professionnellement
l'école**

Impressum

Éditeur

Initiative des villes pour la formation
c/o Direktion Schule und Sport
der Stadt St.Gallen
case postale, 9004 Saint-Gall

Concept et rapports

Daniel Bachmann, Kloten
Marcel Bachmann, Zurich
Christian Crottogini, Saint-Gall
Irene Hänsenberger, Berne
Peter Walther, Bienne
Reto Zubler, Winterthour

Conception et illustration

Die Gestalter AG, Saint-Gall



Dr. Barbara Eberhard

Conseillère municipale de Saint-Gall
Direction École et sport

Les écoles performantes ont besoin de structures d'encadrement maigres

Les écoles doivent être dirigées efficacement et professionnellement. C'est qu'exige le rapport de position «La ville fait l'école» de l'initiative des villes pour la formation, une section de l'union suisse des villes. Cette exigence vaut pour tous les niveaux d'encadrement et comprend la direction politique, stratégique et opérationnelle de l'école. La mise en pratique de cette exigence a de grandes perspectives de succès si l'école est intégrée dans une stratégie commune cohérente, présente une structure d'organisation maigre, efficace et se fonde sur des valeurs de base reconnues par la société.

Le contenu et l'interaction de ces trois facteurs d'organisation Stratégie, Structure et Culture sont présentés dans ce document-cadre. Il transmet un consensus général des villes, la direction dans laquelle les organisations scolaires des villes doivent se développer afin que les écoles restent performantes et puissent maîtriser les défis de l'avenir.

J'espère que ce document-cadre incitera à préparer les organisations des écoles à l'avenir.

Saint-Gall, janvier 2013

Initiative des villes pour la formation

Dr. Barbara Eberhard, Présidente

Les structures d'encadrement maigres et transparentes sont la condition de base des organisations réussies – cela vaut également pour l'école.¹

Les écoles ont besoin d'une direction contemporaine Les structures d'organisation avec les autorités de surveillance qui sont sélectionnées et mises en place en complément des organes exécutifs des villes et qui ont un pouvoir autonome d'administration ne suffisent plus aujourd'hui. Elles remontent souvent au XIX. et au XX. siècle. Une attribution floue des compétences, des voies de décision longues et un manque de différenciation de l'encadrement politique et de l'encadrement opérationnel sont des caractéristiques à ces structures qui rendent complexe un travail d'encadrement orienté sur les objectifs et efficace. Des structures d'encadrement avec une ligne directe de direction à tous les niveaux de l'école sont nécessaires. Ainsi, il est tenu compte d'un développement qui a commencé il y a plus de vingt ans avec l'introduction des directions d'école ou l'école dirigée.

¹ «L'école» désigne l'ensemble de l'organisation des écoles d'une ville, support scolaire y compris. Une unité scolaire ou école de quartier comprend également l'encadrement complémentaire scolaire et familiale en tant que partie de l'organisation Ecole.



Une organisation efficace pour des écoles performantes

L'école est le seul lieu où toutes les nations, les langues, les religions et les classes sociales se retrouvent, vivent et apprennent. Elle est ainsi d'une importance centrale pour la cohésion et l'intégration de notre société et la base de son développement.

Les organisations scolaires efficaces sont à la fois le garant et le moteur du fait que les écoles sont capables d'occuper une fonction sociale importante pour les villes et pour les communes. Elles garantissent que l'administration est en réseau avec les unités scolaires, que les services de support sont intégrés au fonctionnement de l'école et qu'une participation constructive de toutes les parties est possible. Un personnel bien formé et motivé en est la base.

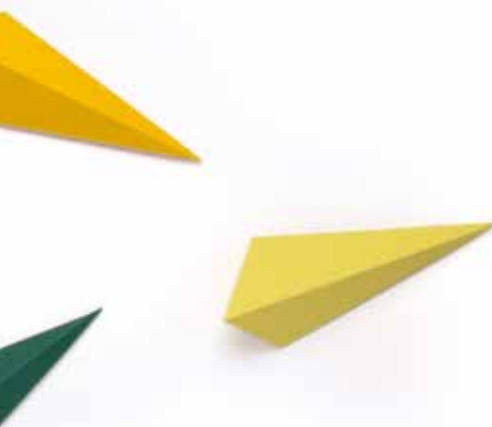
L'école et l'organisation scolaire s'entendent comme une partie d'une vision et d'une stratégie communes. Leurs structures et leur culture sont adaptées aux structures urbaines, elles ne constituent pas d'exception.

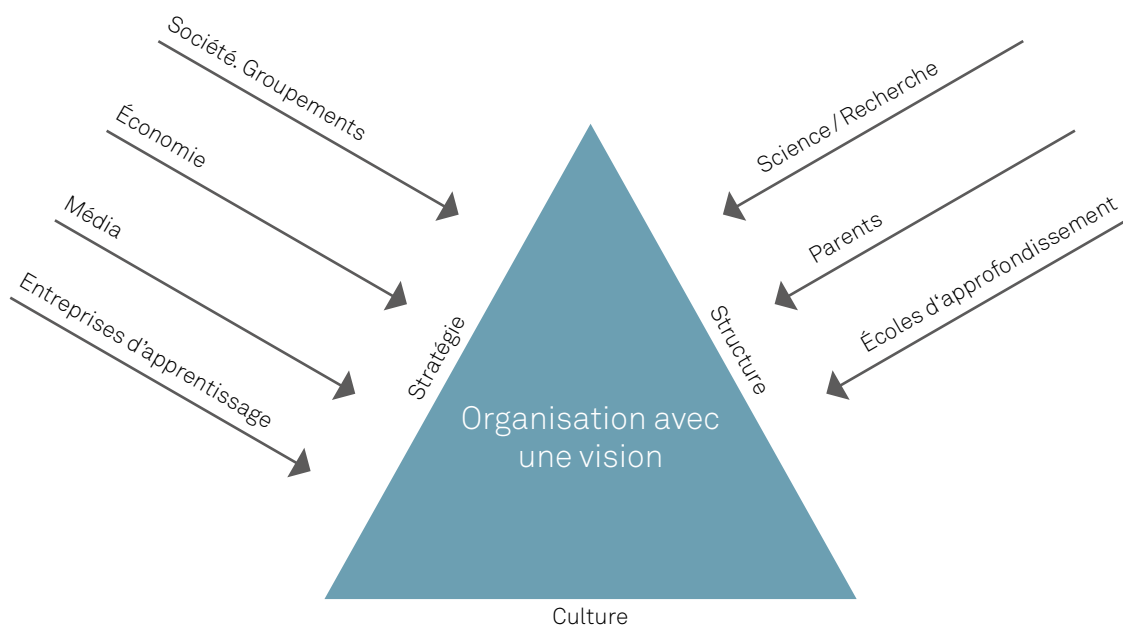
Exigences quant à l'organisation Ecole

On attend des organisations qu'elles présentent de manière généralement compréhensible quels sont leurs objectifs, leurs compétences et leurs fonctions et en faveur de quelles valeurs de base elles s'engagent. En raison de l'intérêt public et de leur importance sociale, cela vaut notamment pour les écoles.

Une stratégie cohérente, une structure efficace (organisation de la mise en place et du déroulement) et une culture qui se fonde sur des valeurs basiques convenues sont ainsi une obligation pour l'organisation scolaire.

«La question de l'avenir de l'école doit être tirée précisément au clair tout comme la question des règles, des règles, des moyens à dispositions et des valeurs de base en faveur desquelles l'on s'engage.»





Stratégie

les objectifs à atteindre et l'évolution ainsi prévue de l'école sont nommés dans la stratégie et sont concrétisés dans un catalogue de mesures.

Structure

il existe une structure de l'organisation qui peut mettre en pratique efficacement les exigences stratégiques et aborder efficacement les connaissances au niveau opérationnel. Les compétences, les processus et les responsabilités sont officiels et transparents à tous les niveaux.

Culture

l'école se fonde sur les représentations de valeur et les comportements de notre société. Cela tient compte de ce qui existe et de l'évolution et changement possible.

Stratégie

Les villes sont les séismographes de nombreux développement et ainsi souvent des pionnières en termes de politique éducative. Elles doivent anticiper rapidement les changements et les intégrer à une stratégie commune adaptée au sein de la ville. Cette stratégie doit être conforme aux exigences cantonales. L'interface avec le canton doit être assurée par le niveau de direction le plus élevé.

L'élaboration de la stratégie et son contrôle ont lieu sous la direction des responsables politiques et opérationnels. Lorsque l'on sait qu'une stratégie est réussie et est la plus efficace lorsque toutes les actrices et tous les acteurs participent correctement au processus stratégique, la participation de comités de parents, d'experts en migration et de représentations des offres de formation suivantes du cycle secondaire sont nécessaires en plus de celle des spécialistes dans les écoles pour le développement et le contrôle de la stratégie.

La mise en place d'un comité, composé de personnalités compétentes, bien mises en réseau du secteur de l'économie, de la société, de la culture et de la formation et qui accompagne l'école de manière bien intentionnée, critique et encourageante avec des commentaires ainsi qu'avec des retours, s'est révélée également utile au niveau des villes. Ce comité est convoqué par les responsables politiques et opérationnels et se réunit selon les besoins.

Sont contreproductifs

- Un changement à court terme des objectifs définis
- Le manque de contrôle et d'évaluation de l'atteinte des objectifs
- Le manque de clarté de la compétence de détermination des objectifs
- Les modifications qui sont exclusivement légitimées par les besoins des personnes actives dans l'école
- Les objectifs qui se fondent unilatéralement sur des facteurs d'influence individuels et peu nombreux



Structure

L'école contemporaine avec ses services de support a besoin d'une direction stratégique maîtresse pour la gestion centrale. Elle peut être exclusivement confiée à une autorité légitimée politiquement. Par conséquent, celle-ci est responsable également de la direction opérationnelle générale. La direction opérationnelle générale est responsable de la mise en pratique de la stratégie, de la coordination des différentes unités scolaires et l'utilisation d'offres et de services complémentaires et annexes (services de santé et de psychologie scolaire etc.) que les villes peuvent mettre à disposition des unités scolaires en autonomie grâce à leur taille.

Les structures doivent garantir que les compétences, les fonctions et les processus sont déterminés clairement pour les actrices et les acteurs de l'école. Des processus de décision doivent être définis qui satisfont le principe de subsidiarité et garantissent en même temps la coopération des responsables directes. Ainsi, les écoles de quartier peuvent développer des profils autonomes en respectant en même temps les exigences maîtresses de la ville. Cela représente des exigences élevées pour la direction des écoles.

Cela signifie concrètement pour les différents niveaux de direction que

- la direction stratégique de l'école est soumise à une autorité politiquement légitimée pour laquelle un membre exécutif agit par délégation
- la direction opérationnelle – elle est en général prise en charge² par l'autorité compétente – qui est responsable des écoles et du fonctionnement de l'école
- les directions des écoles sont soumises à la direction opérationnelle (dans tous les cas à la direction du niveau d'encadrement suivant) et dirigent les différentes unités scolaires.
- il existe un autre niveau d'encadrement en fonction de la taille de l'organisation scolaire entre la direction opérationnelle et la direction de l'école

Cette structure garantit une orientation commune et une évolution de l'école. Bien évidemment, les tâches, les compétences, les responsabilités et les possibilités de communication des groupes concernés à tous les niveaux doivent être déterminés. Il faut observer à chaque niveau la marge de direction pour un encadrement efficace.

Sont contreproductifs

- Les structures parallèles dans la responsabilité de direction
- Les compétences opérationnelles au niveau stratégique
- Des compétences déterminées de manière floue
- Des voies de décision longues et inefficaces
- Un manque de transparence et de possibilité de contrôle pour les différents processus de décision
- Des possibilités de cogestion floues

² L'unité d'administration compétente est définie différemment selon la ville : secteur, direction, service, département, etc.

Le graphique suivant illustre la structure décrite :



Ci-après, les différents niveaux de la structure d'organisation sont décrits

Législative (niveau politique)

Elle est responsable des besoins de l'école en tant qu'autorité de surveillance légitimée démocratiquement de la structure exécutive. Idéalement, elle dispose d'une commission de formation permanente.

Exécutive (niveau politique)

Elle détermine la stratégie commune de la ville pour la formation et l'éducation, contrôle sa mise en pratique et détermine l'utilisation des ressources. Un membre de la structure exécutive est responsable de la direction politique de l'école.

Direction opérationnelle

Une personne qui est soumise directement aux ordres du membre exécutif et dirige en général l'autorité correspondante gère les directions des écoles. Pour cela, l'expression «Direction opérationnelle» est utilisée. En fonction de la

taille d'une ville, un niveau supplémentaire de direction est nécessaire. La direction opérationnelle dirige et coordonne directement ou avec le second niveau de direction les directions des écoles et prend les décisions de direction concernant l'ensemble de la ville. Elle est également responsable du développement scolaire dans toute la ville. Elle veille notamment au respect des exigences communales et cantonales et veille à ce que les directions scolaires gardent un champ d'action adapté.

Direction d'école

Elle dirige et développe son unité scolaire selon les exigences-cadre de la direction opérationnelle et utilise le champ d'action accordé. Elle dirige son personnel et utilise les ressources attribuées en se concentrant sur les objectifs. Elle veille à ce que les enseignants disposent dans leur activité d'un champ d'action adapté. Il est important que la marge de direction de la direction de l'école permette la satisfaction de la tâche exigeante de direction.

Culture

La culture de l'école comprend les représentations communes des valeurs et les comportements communs qui marquent l'école et les actes professionnels de tous les participants et se répercutent entre autres dans les représentations, les rituels et les concepts. La manière avec laquelle les acteurs et actrices se rencontrent et avec laquelle les décisions sont prises est le moyen d'expression élémentaire de la culture.

Une image directrice d'encadrement élaborée de manière participative et contrôlée périodiquement constitue une base commune de valeurs, de comportements et de principes de direction. Ils doivent en général prouver que l'école fait partie de l'organisation de la ville et que toutes les unités scolaires appartiennent à cette organisation.

Si l'on prend l'exemple d'une ligne de conduite

- d'encadrement, la culture est visible dans les déclarations
- pour l'aveu de «l'unité dans la diversité»
 - pour l'acceptation d'exigences déterminées centralement et élaborées conjointement
 - pour le comportement à l'encontre des enfants et des jeunes
 - pour la disposition à intégrer la vision extérieure et ainsi l'aveu de la prise en compte du monde extérieur de l'école
 - pour l'identification avec la ville et l'intention de permettre aux unités scolaires des espaces libres d'organisation pour permettre l'ajustement aux besoins spécifiques aux quartiers
 - pour la garantie d'une collaboration adaptée des parents
 - pour l'attitude fondamentale d'intégrer tous les acteurs de manière utile à l'évolution pédagogique
 - pour l'interaction des acteurs de l'école entre eux

Sont contreproductifs

- les idées directives qui ne sont pas ancrées dans l'école
- les valeurs qui ne s'expriment dans aucune action directe
- les principes qui laissent la place à des interprétations à sa guise
- les exigences centrales qui ne sont pas prises en compte localement



Résumé

La mondialisation, la libre circulation des personnes, la mobilité, les technologies d'information et de communication et bien plus encore modifient la société à toute vitesse. La demivie des connaissances est toujours plus courte. Les villes sont devenues des microcosmes multiculturels, multinationaux et plurilingues. Elles doivent y faire face. Il faut réagir aux développements, les anticiper, et adopter à court et long termes des stratégies. L'école est au cœur de ce développement. Son organisation doit garantir le sérieux et permettre en même temps une évolution. Les écoliers et écolières doivent d'un côté être préparés aux défis qu'ils rencontreront à l'avenir et disposer de connaissances et de compétences afin de trouver leur place dans la société et participer activement à son organisation. D'un autre côté, l'école doit transmettre avec les parents des valeurs comme la considération, le respect et la solidarité et fonder ses actes sur ces principes. Ce champ de tension entre tradition et innovation représente des exigences élevées pour l'organisation des écoles.

Une stratégie officielle qui est contrôlée régulièrement du point de vue de son adéquation et de sa congruence avec les exigences cantonales constitue une condition essentielle pour un développement cohérent.

L'école de son côté met en pratique la stratégie municipale en harmonie avec les exigences cantonales. Cet exercice exigeant requiert des structures claires d'encadrement avec des tâches, des compétences et des responsabilités attribuées distinctement. Il faut garantir la communication et la participation à tous les niveaux. Il faut également garantir que les unités scolaires disposent du champ d'action pour pouvoir réagir suffisamment aux défis spécifiques de leur quartier.



