

Leadership dans la formation professionnelle

Méthodes de conduite des directions d'écoles professionnelles

Les enseignants en école professionnelle se montrent plus critiques dans l'évaluation des directions d'écoles que ces dernières lors de leur autoévaluation. Les directions adoptent une conduite principalement fondée sur des objectifs communs, la confiance et la loyauté. Ce style de conduite dépend d'une atmosphère de travail constructive et de l'encouragement du climat scolaire.

Par Serge Imboden et Lara Forsblom (Haute école spécialisée de Suisse occidentale HES-SO) ainsi que Stephan Schumann et Matthias Conrad (Université de Constance)

— Plusieurs études scientifiques montrent que la direction d'école peut influencer de manière significative sur les prestations des apprentis. Des objectifs clairs, des attentes élevées, une conduite et un développement corrects des collaborateurs ainsi que de bonnes relations sociales ont un effet particulièrement bénéfique sur la qualité de l'enseignement.

Notre enquête a porté sur l'autoévaluation des directions quant à leurs compétences de conduite et sur leur évaluation par les enseignants. Nous avons retenu comme indicateurs huit caractéristiques considérées comme particulièrement importantes pour la conduite d'une école.

Les évaluations des compétences de conduite sont majoritairement positives. La comparaison avec l'évaluation par les enseignants montre toutefois que les estimations des directions dépassent en moyenne nettement celles des enseignants.

Ce phénomène a déjà pu être observé dans d'autres études. Dans certaines questions de notre enquête, la différence est marquante, notamment en ce qui concerne les évaluations sur l'atmosphère de travail constructive et la rigueur de la conduite. Les enseignants évaluent le plus souvent les objectifs et les mandats de projet comme moins fermes que les directions d'écoles.

Les autres résultats montrent que les directions d'écoles et les enseignants attribuent une valeur élevée à leur satisfaction professionnelle (respectivement 5,0 et 4,9 points, échelle 1-6). Les directions avec des compétences de leadership prononcées sont en outre plus expérimentées, ont une dotation de postes plus élevée, travaillent davantage, se sentent moins chargées et sont plus satisfaites sur le plan professionnel.

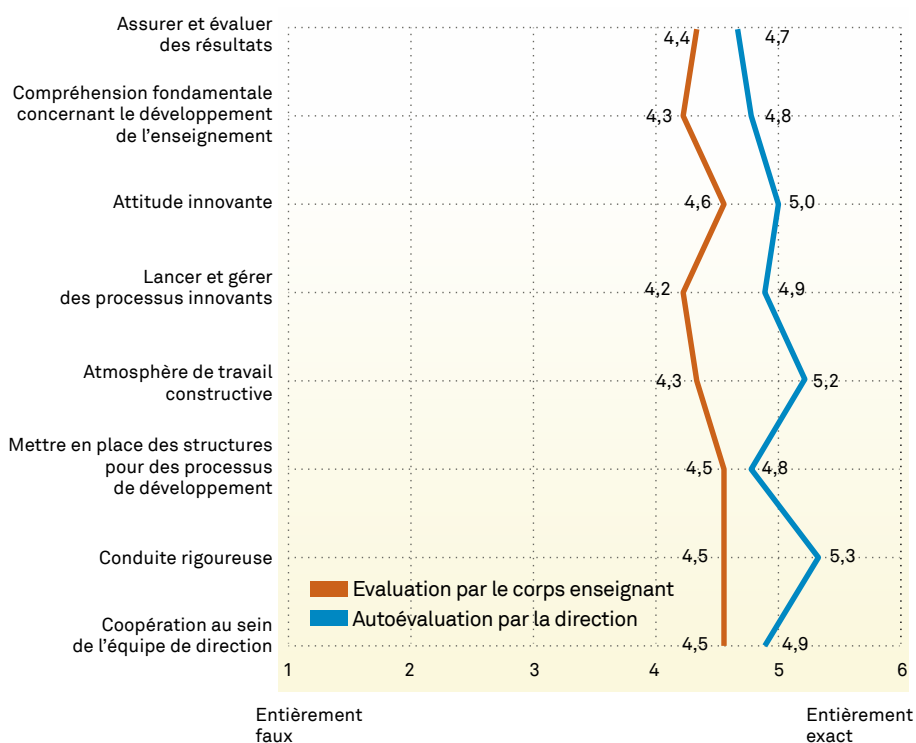
Les femmes et les hommes dirigent de manière semblable

Les directions d'écoles interrogées ont une conduite majoritairement fondée sur des objectifs communs, la confiance et la loyauté (style transformationnel). Ce style de conduite est souvent combiné à des objectifs et à la délégation de tâches (style transactionnel). Un style de conduite passif (laisser-faire volontaire) est rarement observé. Il a en outre été possible d'établir un lien direct entre la conduite transformationnelle, l'atmosphère de travail constructive et le développement d'un bon climat scolaire.

Il n'y a pas de différence notable entre le style de conduite des femmes et celui des hommes. Seul le style transactionnel est plus fortement marqué chez les femmes que chez les hommes. Par ailleurs, la part de femmes dans les directions est plutôt faible (19%), alors qu'elle est de 41% parmi les enseignants.

Bien que seuls 40% des membres de directions d'écoles aient suivi une formation formelle de cadre, les enseignants sont satisfaits de leur direction d'école (4,5 points, échelle 1-6). Des différences signifi-

Compétences de conduite des directions d'écoles



ficatives apparaissent entre les directions avec ou sans formation correspondante: les directeurs et directrices qui ont suivi une formation formelle ont tendance à diriger de manière moins transactionnelle que leurs collègues sans formation formelle.

L'étude d'intervention «Leadership dans la formation professionnelle»

Le projet de la HES-SO Valais-Wallis est encouragé par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation et la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle. Il est également encadré par l'Université de Constance sur le plan scientifique. Son principal objectif: renforcer les compétences en leadership des directions d'écoles et les soutenir lors de l'introduction d'instruments simples de direction. Ce faisant, les directions sont formées au cours de quatre ateliers d'une demi-journée puis encadrées lors de la mise en œuvre des processus de conduite sur place. L'examen scientifique des effets est réalisé dans le cadre d'une étude longitudinale avec trois moments de relevé des données. Lors de la première enquête, effectuée entre septembre et novembre 2014, 42 écoles professionnelles ont participé (29 en Suisse alémanique, douze en Suisse romande et une au Tessin) avec 2070 enseignants et 176 directions d'écoles. Il s'agit de la plus grande étude visant à déterminer l'amélioration de l'action des directions d'écoles professionnelles en Suisse. Le projet s'étend sur trois ans. Un groupe d'écoles a déjà terminé la formation en leadership et les unités de coaching lors de l'année scolaire 2014/2015. Un deuxième groupe suivra le programme d'intervention à partir de septembre 2015. Les résultats décrits dans le présent article sont issus de la première enquête.

www.2leadership.ch

Une bonne conduite a des effets concrets

Si l'on compare les écoles ayant participé à l'étude sur l'empreinte des caractéristiques centrales de conduite, de grandes différences apparaissent. Une comparaison des cinq «meilleures» et des cinq «plus mauvaises» écoles (en ce qui concerne le critère de l'action de direction) met en évidence les différences suivantes: les écoles dont la direction adopte une conduite forte font plus souvent preuve d'innovation et stimulent les processus de développement. L'atmosphère de travail est plus constructive et le développement de l'enseignement bénéficie d'une priorité plus élevée. Les objectifs de performance et les résultats sont plus souvent vérifiés et la collaboration au sein de l'équipe de direction est évaluée de façon plus positive.

Sur la base de ces observations, il est possible de constater plusieurs liens, qui ont aussi été mis en évidence dans d'autres études:

1. Une orientation vers les stratégies et les objectifs de performance est une condition importante pour l'efficacité de la

conduite. Les écoles sont plus efficaces avec une vision portée par tous et qui sert de base à l'orientation stratégique et à la formulation d'objectifs de performance clairs, pertinents et motivants.

2. Une conduite effective favorise la satisfaction professionnelle, diminue la charge de travail ressentie et encourage la manière d'agir professionnelle des enseignants.
3. Dans les écoles avec une conduite marquée, l'action stratégique, les objectifs de performance et la satisfaction des collaborateurs sont nettement plus contrôlés.
4. Un bon comportement de leadership augmente la satisfaction au travail des enseignants.
5. Un style de conduite transformationnel va plus souvent de pair avec une atmosphère de travail constructive et l'encouragement du climat scolaire. —

Style de conduite de la direction d'école

