



La gestion d'une école en Suisse

Quelques résultats

Stephan Schumann
Berne, le 30 mai 2017



Agenda

1. Situation de départ et problématique
2. Contexte théorique
3. Méthodologie
4. Quelques résultats
5. Conclusions et perspectives

Situation de départ

- « Leadership dans la formation professionnelle » est un projet de recherche soutenu par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (**SEFRI**)
- La Haute Ecole de Gestion & Tourisme a réalisé une étude d'intervention en **collaboration** avec des acteurs suisses de la formation professionnelle (SEFRI, CSFP, Table Ronde, FPS) et le « Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik » de l'université de Constance
- **Objectif principal du projet** : Mesure et renforcement des compétences en leadership au niveau de la formation professionnelle en Suisse

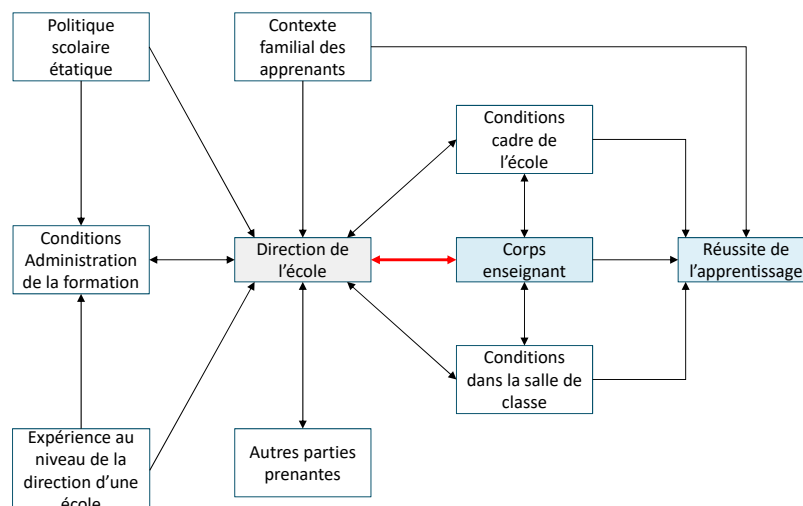
Problématique - Questions

1. Les actions de direction sont-elles très marquées dans les établissements de formation professionnelle ? Quelles différences apparaissent en comparant la perspective des membres de la direction et celle du corps enseignant ?
2. Quels sont les **liens** entre les actions de la direction et les actions du corps enseignant ?
3. Une **formation** composée d'ateliers pour les membres de la direction et de coachings peut-elle induire des modifications au niveau de la direction de l'établissement ?

Agenda

1. Situation de départ et problématique
- 2. Contexte théorique**
3. Méthodologie
4. Quelques résultats
5. Conclusions et perspectives

Relation entre la direction de l'école et un apprentissage réussi



Modèle-cadre en référence à Leithwood et al., 2004, p. 18 ; Louis et al., 2010, p. 14 ; Rowan, 1996 ; Seitz & Capaul, 2007, p. 31

L'influence positive de la direction de l'école a été prouvée empiriquement

- Actuellement, il existe un **consensus** national et international sur le fait que la **direction de l'école** a une influence positive, mais le plus souvent indirecte sur la qualité de l'enseignement (par ex. Dubs, 2016 ; Leithwood & Jantzi, 2008 ; Wissinger, 2014)
- Dans les écoles, en plus des enseignants ce sont les dirigeants qui constituent un **facteur clé** pour le succès
- Il y a des indices clairs que les actions efficaces de la direction sont notamment réalisées par le biais :
 - de la définition d'objectifs ambitieux
 - d'attentes élevées
 - d'un perfectionnement professionnel ciblé du personnel
 - de la création d'une culture scolaire productive et stimulante (OCDE, 2014)

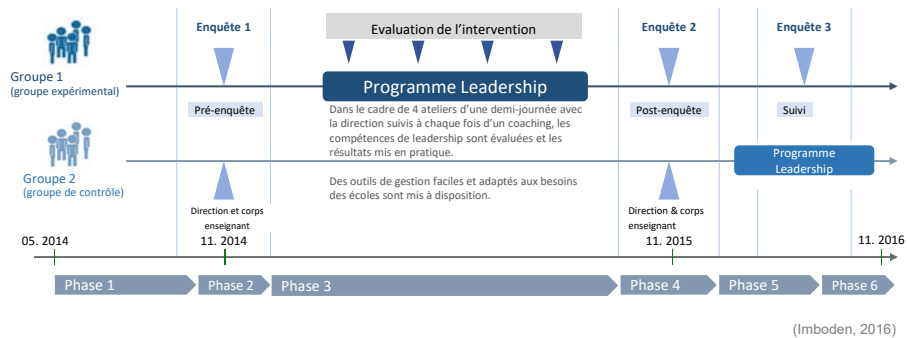
Peu d'études ont été consacrées à l'efficacité de la formation de base et continue des dirigeants

- Actuellement, il n'existe pas de **concepts standard de formation de base et continue** pour les dirigeants d'écoles au niveau national ou international dont les effets sur les actions de direction ont été **prouvés empiriquement** (Huber, 2013 ; Wahl, 2001)
- **L'état des travaux de recherche** relatifs à l'**efficacité** de tels programmes de qualification est très lacunaire (Avolio et. al., 2009 ; Furtner & Baldegger, 2016)

Agenda

1. Situation de départ et problématique
2. Contexte théorique
- 3. Méthodologie**
4. Quelques résultats
5. Conclusions et perspectives

Une étude avec 3 dates d'enquête



Ecoles

Nombre

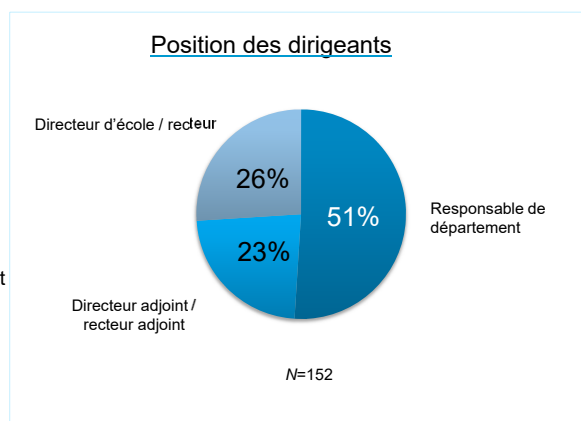
- 44 écoles professionnelles
- 29 Suisse alémanique
 - 12 Suisse romande
 - 1 Tessin

Types d'écoles

- écoles des métiers
- écoles professionnelles
- écoles de commerce
- écoles supérieures
- écoles de perfectionnement professionnel

Orientations

- artisanal-technique
- commercial
- santé-social
- hôtellerie-restauration



La formation en tant qu'élément central

- 4 ateliers (groupes de 10 – 25 dirigeants)
- Au minimum 4 coachings par école après chaque atelier



- **Remarques:** Afin de minimiser une distorsion résultant d'une formation différente, les coachs ont été formés au niveau méthodologique et didactique et un processus de coaching unique a été mis en place.

➔ Total 185 demi-journées de formation

32 demi-journées pour les ateliers (en allemand, français, italien)

153 demi-journées de coaching dans les écoles

Echantillons

Echantillon global

	Ecoles		Nombre de membres de la direction				Nombre d'enseignant-e-s			
	MZP1	MZP2	MZP1	MZP2	MZP3	Total	MZP1	MZP2	MZP3	Total
Groupe expérimental	27	127	98	87	312	1355	984	910	3249	
Groupe contrôle	13	46	55	62	163	689	853	617	2159	
TOTAL	40	173	153	149	475	2044	1837	1527	5408	

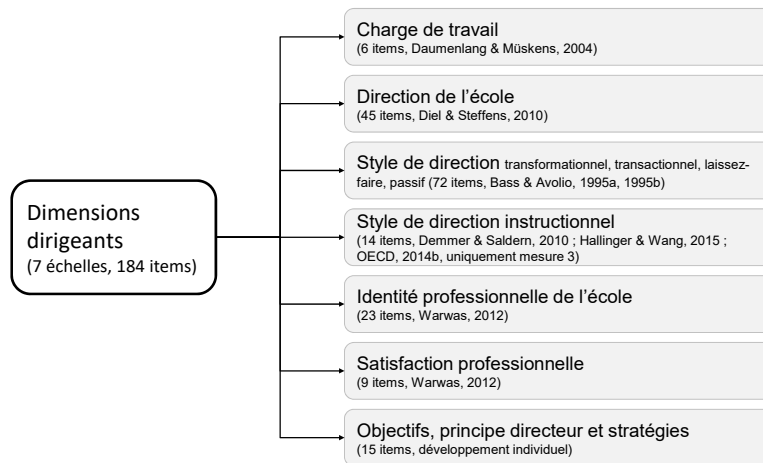
Echantillon longitudinal (« correspondance »)

	Ecoles		Nombre de membres de la direction			Nombre d'enseignant-e-s		
	MZP 1&2	MZP 1&3	MZP 1&2	MZP 1-3	Total	MZP 1&2	MZP 1-3	Total
Groupe expérimental	21	70	49	119	381	177	558	
Groupe contrôle	8	29	17	46	216	78	294	
TOTAL	29	99	66	165	597	255	852	

Outils d'enquête

- 1. Questionnaires en ligne** pour les enquêtes (pré, post, suivi) et pour l'enquête principale (36 échelles, 157 items)
- 2. Des questionnaires papier-crayon plus courts** afin d'évaluer l'intervention immédiatement après les trois premiers ateliers (7 items)
- 3. Des questionnaires papier-crayon** afin d'évaluer l'intervention et le coaching immédiatement après le 4^e atelier (26 items)
- 4. Questionnaire pour les coachs** à la fin des unités de coaching (15 items)

Echelles d'enquête pour les dirigeants



(Skalenhandbuch, Imboden 2017)

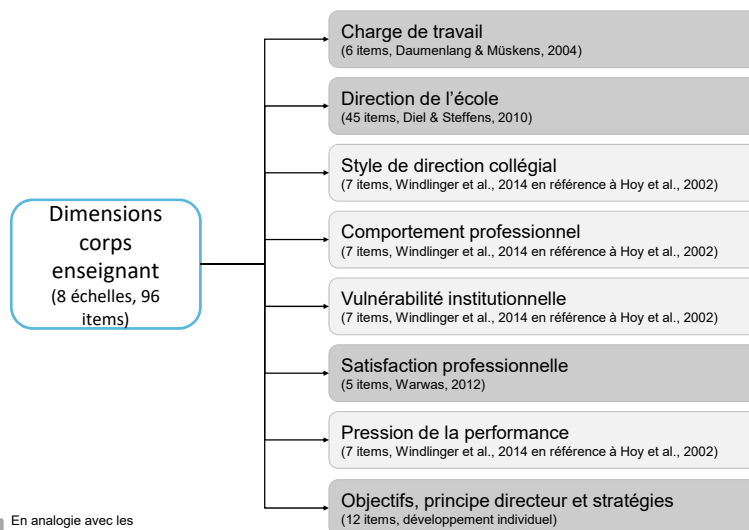
15

30.05.2017

Leadership dans la formation professionnelle

Université de Constance

Echelles d'enquête pour le corps enseignant



16

30.05.2017

Leadership dans la formation professionnelle

Université de Constance

Agenda

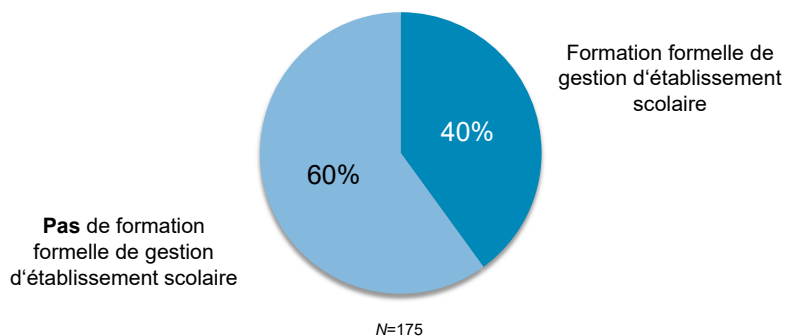
1. Situation de départ et problématique
2. Contexte théorique
3. Méthodologie
- 4. Quelques résultats**
5. Conclusions et perspectives

Résultats relatifs aux **premières** question de recherche

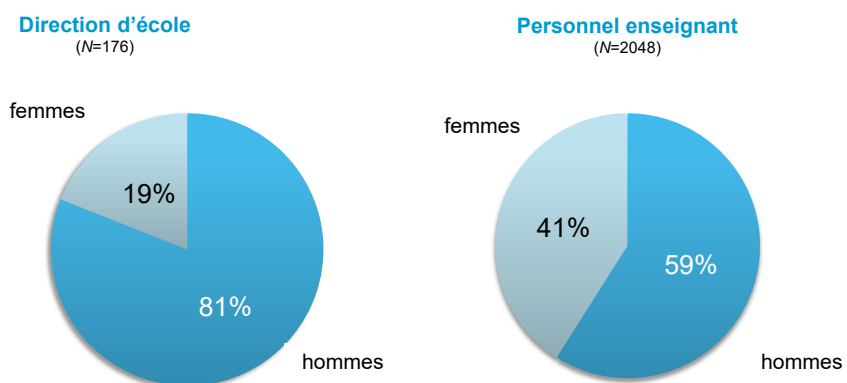
Les **actions de direction** sont-elles très **marquées** dans les établissement de formation professionnelle ?

Quelles différences apparaissent en comparant **la perspective** des membres de la direction et celle du corps enseignant ?

40% des membres de la direction ont suivi une formation formelle de gestion d'établissement scolaire



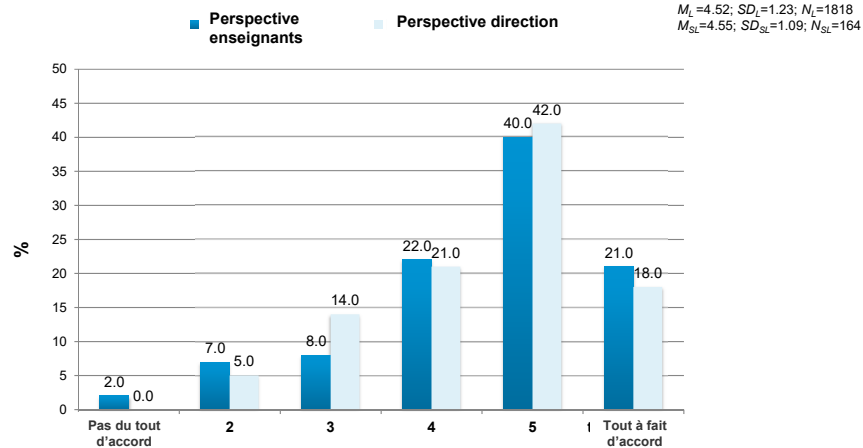
La gestion d'établissement scolaire est un domaine masculin



Le personnel enseignant et les membres de la direction sont satisfaits sur le plan professionnel

Echelle : **Satisfaction professionnelle (5 items)**

Exemple d'un item : « *J'espère que ma situation professionnelle ne va pas changer. Je suis pleinement satisfait !* »



21

30.05.2017

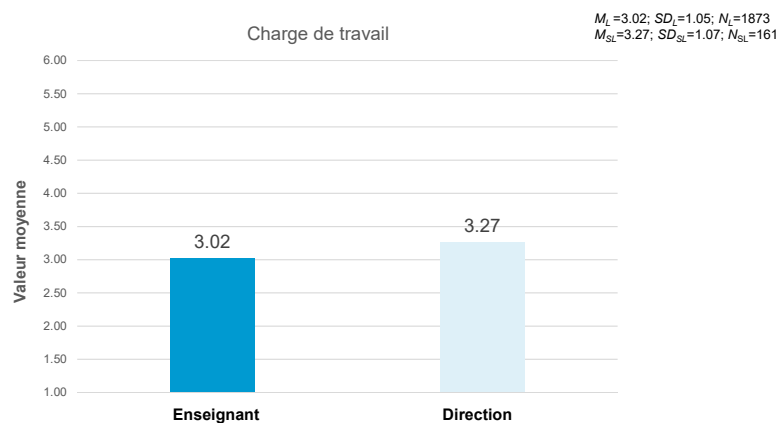
Leadership dans la formation professionnelle

Université de Constance

Le personnel enseignant et les membres de la direction ne ressentent que peu de pression

Echelle : **Charge de travail (6 items)**

Exemple d'un item : « *Je ressens beaucoup de pression au travail* » ou « *Mon travail est trop stressant* »



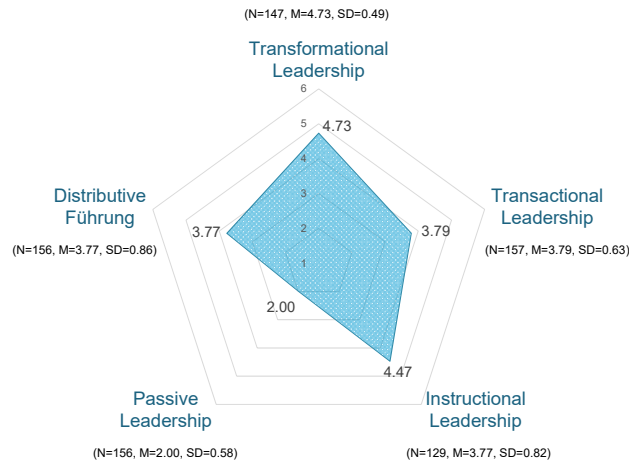
22

30.05.2017

Leadership dans la formation professionnelle

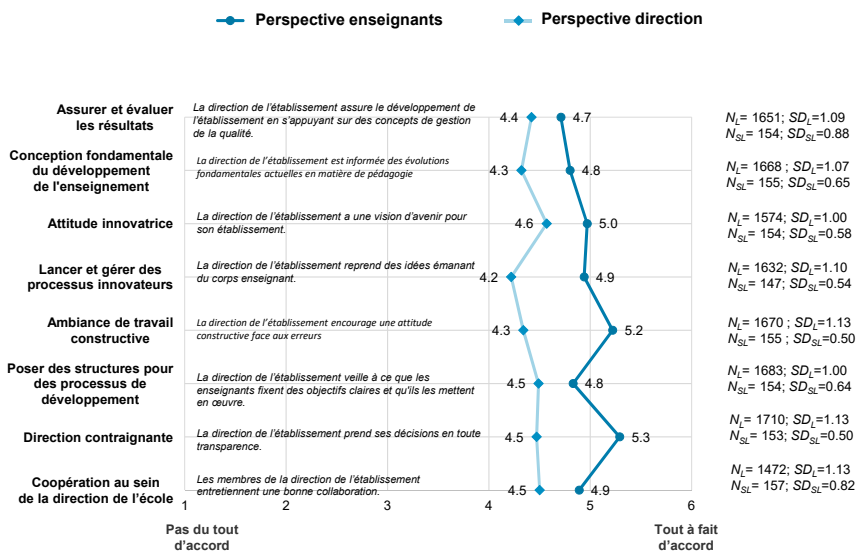
Université de Constance

Le comportement de direction est bien marqué (valeurs moyennes)



Remarque : Pas de différence significative entre hommes et femmes

Les actions de direction vues de deux perspectives (valeurs moyennes)



Résultats relatifs à la deuxième question de recherche

Quels sont les **liens** entre les actions de la direction et les actions du corps enseignant ?

Corrélations du point de vue du corps enseignant (point de mesure 2)

Actions de direction		Charge de travail (corps enseignant)	Satisfaction (corps enseignant)	Comportement prof. (corps enseignant)
Conception fondamentale du développement de l'enseignement	<i>r</i>	-.21**	.42**	.48**
	<i>N</i>	378	389	386
Assurer et évaluer les résultats	<i>r</i>	-.16**	.35**	.42**
	<i>N</i>	390	398	395
Attitude innovatrice	<i>r</i>	-.22**	.43**	.44**
	<i>N</i>	324	330	330
Lancer et gérer des processus innovateurs	<i>r</i>	-.23**	.44**	.53**
	<i>N</i>	367	377	375
Atmosphère de travail constructive	<i>r</i>	-.25**	.47**	.48**
	<i>N</i>	405	411	413
Poser des structures pour des processus de développement	<i>r</i>	-.13**	.32**	.51**
	<i>N</i>	429	439	436
Direction contraignante	<i>r</i>	-.22**	.40**	.46**
	<i>N</i>	452	461	460
Coopération au sein de la direction de l'école	<i>r</i>	-.21**	.41**	.62**
	<i>N</i>	218	227	225

Abréviations : *r* : coefficient de corrélation selon Pearson, *N* : nombre de sujets, niveau de signification bilatéral : **p* < 0.05, ***p* < 0.01

r > .20 (faible) *r* > .50 (moyen)
r > .70 (élevé) *r* > .90 (très élevé)

Résultats relatifs à la **troisième** problématique de recherche

Une **formation** composée d'ateliers pour les membres de la direction et de coachings peut-elle induire des modifications au niveau de la direction de l'établissement ?

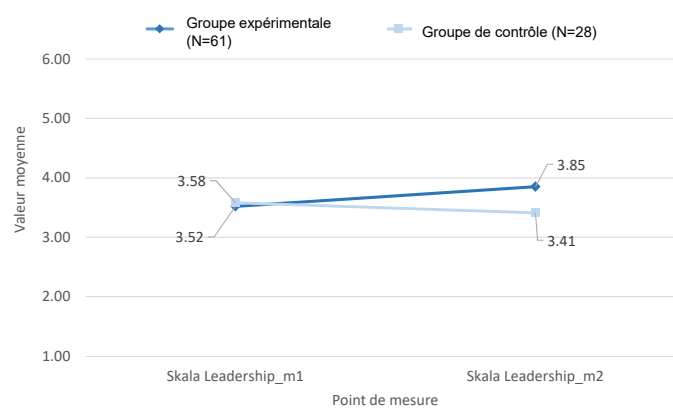
27

30.05.2017

Leadership dans la formation professionnelle

Université de Constance

Les effets des formations sur l'**identité professionnelle** échelle « leadership » (perspective des membres de la direction)



Effet intra-sujets modéré et significatif ($F=13.32$; $p=.00^{***}$; $\eta^2_{\text{partial}}=.13$) (ANOVA avec mesures répétées)

Cohen $d_{\text{groupe de contrôle}}$ = non significatif

Cohen $d_{\text{groupe expérimental}}$ = .47 (faible à modéré)

} test t & test de Friedman

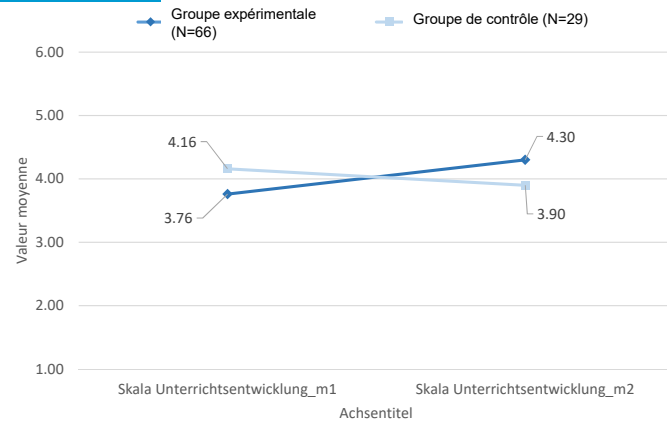
28

30.05.2017

Leadership dans la formation professionnelle

Université de Constance

Les effets des formations sur l'identité professionnelle échelle « développement de l'enseignement » (perspective des membres de la direction)



Effet intra-sujets modéré et significatif ($F=17.88$; $p=.00^{***}$; $\eta^2_{\text{partial}}=.16$)

Cohen $d_{\text{groupe de contrôle}} = .19$ (très faible)

Cohen $d_{\text{groupe expérimental}} = .41$ (faible à modéré)

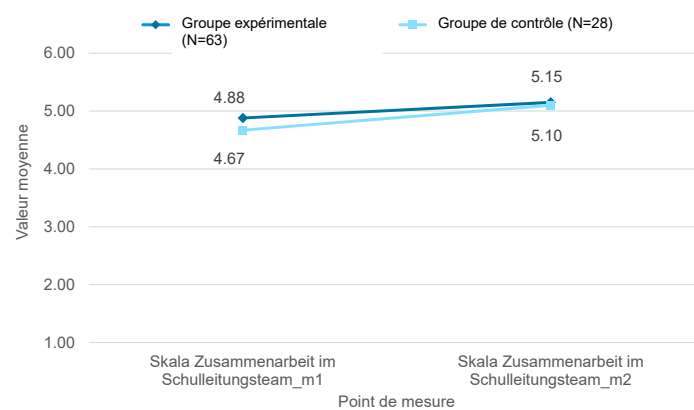
29

30.05.2017

Leadership dans la formation professionnelle

Université de Constance

Les effets de la formation sur les actions de direction échelle « coopération au sein de la direction » (perspective des membres de la direction)



Effet principal fort et significatif : $F=18.12$; $p=.00^{***}$; $\eta^2_{\text{partial}}=.17$

Cohen $d_{\text{groupe de contrôle}} = .11$ (très faible)

Cohen $d_{\text{groupe expérimental}} = .36$ (faible)

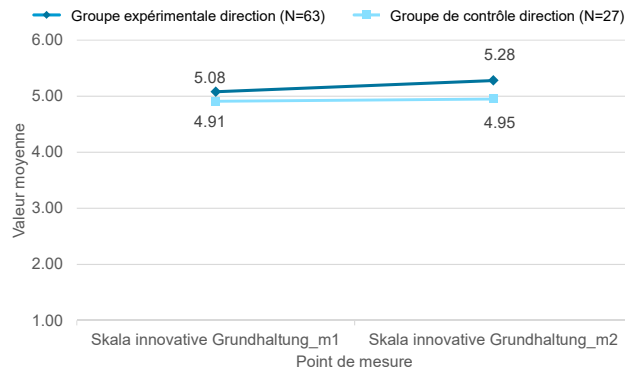
30

30.05.2017

Leadership dans la formation professionnelle

Université de Constance

Les effets de la formation sur les actions de direction échelle « attitude innovatrice » (perspective des membres de la direction)

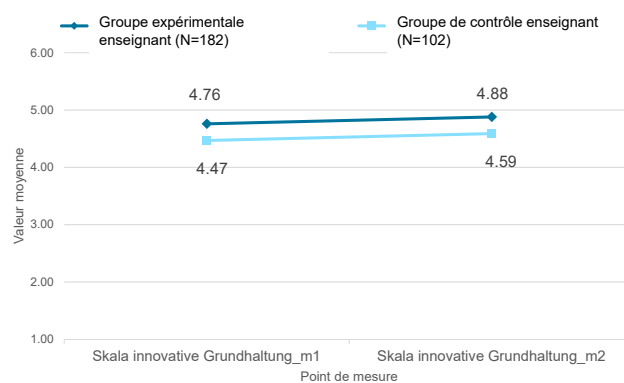


Effet principal modéré et significatif : $F=5.98$; $p=.02^*$; $\eta^2_{\text{partial}}=.06$

Effet inter-sujets modéré et significatif : $F=6.45$; $p=.01^*$; $\eta^2_{\text{partial}}=.07$

Cohen d = .47 (faible à modéré)

Les effets de la formation sur les actions de direction échelle « attitude innovatrice » (perspective du corps enseignant)

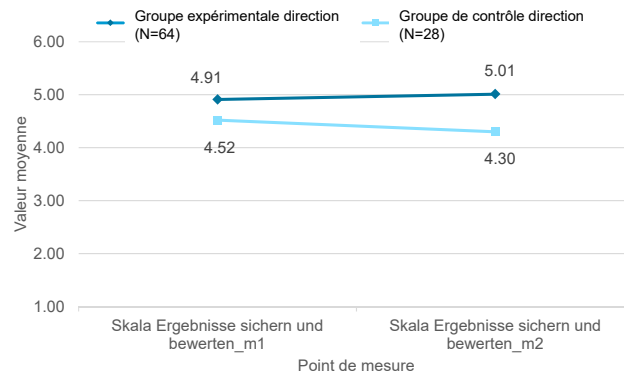


Effet principal faible, mais significatif : $F=6.70$; $p=.01^{**}$; $\eta^2_{\text{partial}}=.02$

Effet inter-sujets faible, mais significatif : $F=6.88$; $p=.00^{**}$; $\eta^2_{\text{partial}}=.02$

Cohen d = .13 (très faible)

Les effets de la formation sur les actions de direction
 échelle « sauvegarder et évaluer les résultats » (perspective des membres de la direction)



Effet intra-sujets faible, mais significatif : $F=4.29$; $p=.04^*$; $\eta^2_{\text{partial}}=.05$
 Effet inter-sujets fort et significatif : $F=16.11$; $p=.00^{***}$; $\eta^2_{\text{partial}}=.15$

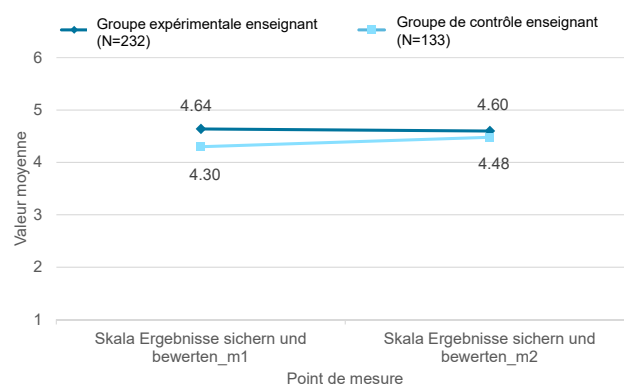
33

30.05.2017

Leadership dans la formation professionnelle

Université de Constance

Les effets de la formation sur les actions de direction
 échelle « sauvegarder et évaluer les résultats » (perspective du corps enseignant)



Effet intra-sujets très faible, mais significatif : $F=5.17$; $p=.02^*$; $\eta^2_{\text{partial}}=.01$
 Effet inter-sujets très faible, mais significatif : $F=4.82$; $p=.03^*$; $\eta^2_{\text{partial}}=.01$

34

30.05.2017

Leadership dans la formation professionnelle

Université de Constance

Agenda

1. Situation de départ et problématique
2. Contexte théorique
3. Méthodologie
4. Quelques résultats
- 5. Conclusions et perspectives**

Contributions scientifiques de cette étude

1. Une base de données représentative et robuste sur la **formation professionnelle en Suisse**, qui peut être utilisée pour de futures analyses (40 écoles, 173 membres de direction, 2044 enseignants, 280 items)
2. Résultats uniques et validés empiriquement pour les écoles professionnelles suisses sur la **manifestation des agissements des directions d'écoles** (y.c. **comparaisons de perspectives** entre la direction et les enseignants)
3. **Formations continues** pratiques, systématiques, évaluées et basées sur des fondements scientifiques pour les membres de direction
4. Analyse du **Treatmenteffekt** (recherche sur l'efficacité de programme de qualification est encore déficitaire à ce jour)

Conclusions

1. Au cours des dernières décennies, ce n'est pas que la fonction de la direction de l'école qui a **fortement** changé, mais aussi sa pertinence, ses compétences et le **profil** en lui-même
2. Les résultats relatifs à l'efficacité de la direction de l'école montrent clairement que la **direction** a une importante **influence indirecte** sur la qualité de l'école et sur les résultats de l'apprentissage
3. A ce jour, il n'existe toujours pas de **concepts uniformes de formation de base et continue** pour préparer les membres de direction d'un établissement scolaire aux tâches complexes qui les attendent
4. Les **données** récoltées sont uniques en Suisse de par leur ampleur. Elles permettent une **analyse approfondie** des caractéristiques requises des membres de la direction d'une école professionnelle

Conclusions

4. Cette étude a montré que
 - le **comportement de gestion** des directions d'école en Suisse se situe déjà à un **très bon niveau**
 - les ateliers et les coachings ont permis avant tout d'améliorer **l'attitude innovatrice, l'identité professionnelle** et la coopération au sein de la direction
 - des **corrélations significatives** existent entre les actions de direction et d'autres échelles pertinentes tels que la **charge de travail, la satisfaction professionnelle**, le principe directeur, les objectifs ou le comportement de gestion, mais aussi par rapport au style de direction collégial, instructionnel et transformationnel



Merci de votre attention !

Prof. Dr. Stephan Schumann
 Professor für Wirtschaftspädagogik
 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Tel.: +49 (0) 75 31/88 – 2192
 Stephan.schumann@uni-konstanz.de

Bibliographie

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Becker, M., Gresch, C., Baumert, J., Watermann, R., Schnitger, D., & Maaz, K. (2010). Durchführung, Daten und Methoden. In K. Maaz, J. Baumert, C. Gresch, & N. McElvany (Eds.), *Der Übergang von der Grundschule in die weiterführende Schule – Leistungsgerechtigkeit und regionale, soziale und ethnisch-kulturelle Disparitäten* (pp. 107–121). Bonn & Berlin: BMBF.
- Bridges, E. M. (1967). Instructional Leadership: A Concept Re-Examined. *Journal of Educational Administration*, 5(2), 136–147.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush, T. (2009). Leadership development and school improvement: contemporary issues in leadership development. *Education Review*, 61(4), 375–389. misc.
- Chong, K. C., Stott, K., & Low, G. T. (2003). Developing Singapore school leaders for a learning nation. In P. Hallinger (Ed.), *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective* (pp. 163–174). Lisse: Swets and Zeitlinger.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & Mckee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1).
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. Macmillan Pub. Co.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15–24.
- Fend, H. (2001). *Qualität im Bildungswesen*. Weinheim: Juventa.
- Jüni, P., Altman, D. G., & Egger, M. (1995). Assessing the quality of randomised controlled trials. In M. Egger, G. Davey Smith, & D. G. Altman (Eds.), *Systematic Reviews in Health Care: Meta-analysis in context* (2nd edition) (pp. 87–108).
- Hallinger, P. (2012). *Leadership for 21st Century Schools: From Instructional Leadership to Leadership for Learning*. The Hong Kong Institute of Education, (October).
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. London and New York: Routledge.
- Heckhausen, H. (1977a). Achievement motivation and its constructs: A cognitive model. *Motivation and Emotion*, 1(4), 283–329.
- Heckhausen, H. (1977b). Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts. *Psychologische Rundschau*, 28, 175–189.

- Leithwood, K., Hallinger, P., Riley, K., Gronn, P., Mulford, B., Shields, C. M., & Southworth, G. (2004). International Handbook of Educational Leadership and Administration. Educational Leadership (Vol. 27).
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. Educational Administration Quarterly, 46(5), 671–706.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. Educational Administration Quarterly, 46(5), 671–706.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). Learning from Leadership Project: Investigating the Links to Improved Student Learning. The Wallace Foundation. Minnesota & Toronto.
- Malik, F. (2014). Führen leisten leben, Wirksames Management für eine neue Welt (2nd ed.). Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Messingschlager, M. (2012). Fehlende Werte in den Sozialwissenschaften: Analyse und Korrektur mit Beispielen aus dem ALLBUS. Bamberg: University of Bamberg Press.
- Mortimore, P. (1993). School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. School Effectiveness and School Improvement, 2, 290 – 310.
- Rheinberg, F. (1995). Motivation. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rowan, B. (1996). Standards as incentives for instructional reform. In Fuhrman, S. H. & J. O'Day (Eds.), Rewards and reform: Creating educational incentives that work. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seitz, R., & Capaul, H. (2007). Schulführung und Schulentwicklung, Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis (3. Auflage). Bern: Haupt.
- Warren, G. B. (2009). On Becoming a Leader. Group. New York: Basic Books.