

Enquête sur les Directions d'École Suisses 2021 - Rapport synthétique



SLMS Schulleitungsmonitor
EDES Schweiz
 Enquête sur les Directions d'École Suisses

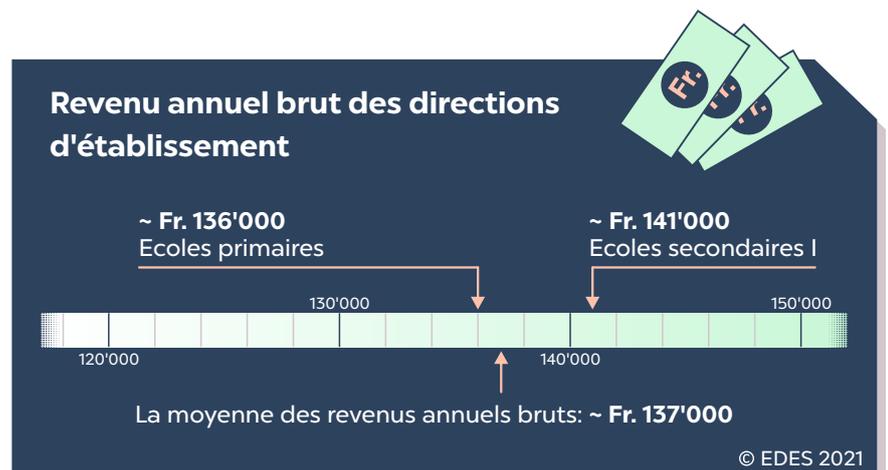
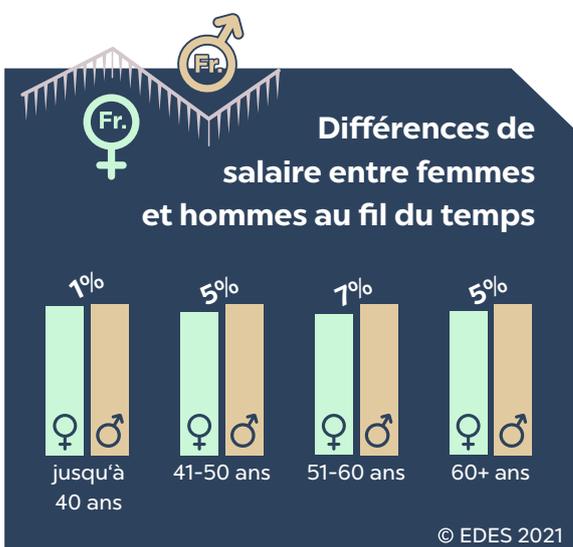
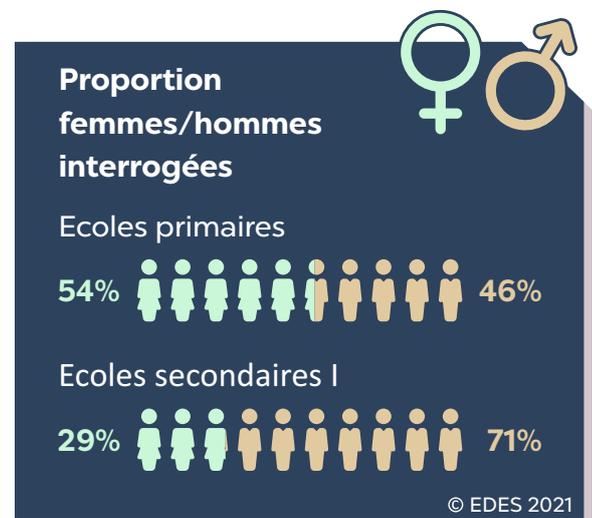
Qui sont les directions d'école?

2'035 membres d'équipes de direction en Suisse ont participé à l'enquête. Les personnes ayant répondu aux questions sont majoritairement des hommes (53%). Dans cette enquête, l'âge moyen des participant·e·s est de 50 ans.

Si, selon les données de l'Office fédéral de la statistique, le corps enseignant est majoritairement féminin dans les écoles primaires et secondaires, la situation n'est pas tout à fait la même pour les directions d'école: dans les écoles primaires, les directions sont majoritairement féminines (54%). En revanche, dans les écoles secondaires (9e à 11e), 29% des directions interrogées sont des femmes.

Les directions d'école en Suisse ont tendance à exercer leur fonction à temps partiel: 32% des directions d'école ayant répondu à l'enquête ont un taux d'occupation de 100%. 46% ont un taux d'occupation compris entre 60 et 95%. 22% ont un taux d'occupation inférieur à 60%.

Le revenu annuel (brut) des directions d'école de l'enquête, calculé à 100%, est en moyenne d'environ 137'000 francs. Les données montrent un écart de salaire de 9'800 francs en faveur des hommes. L'écart semble changer avec l'âge. Si jusqu'à l'âge de 40 ans, l'écart de rémunération n'est que de 1'500 francs, il passe à 7'500 francs à l'âge de 50 ans, puis à 10'300 francs jusqu'à l'âge de 60 ans. Chez les personnes interrogées de plus de 60 ans, l'écart diminue et se situe à 7'400 francs.



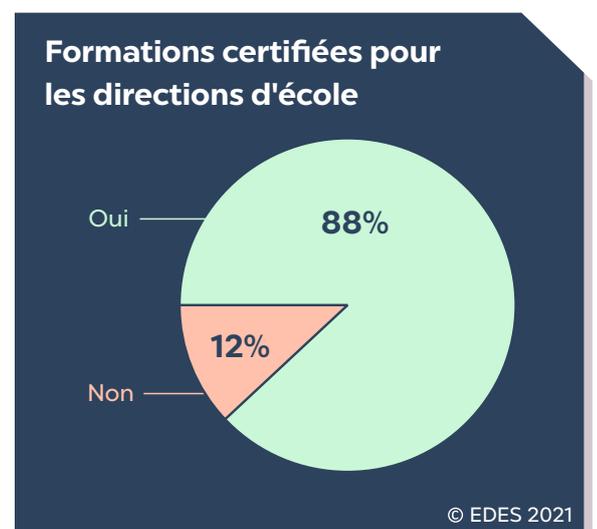
Quel est le parcours des directions d'école?

En Suisse, la fonction de direction d'école est principalement occupée par des personnes expérimentées: En moyenne, les personnes interrogées occupent cette fonction depuis près de dix ans. Auparavant, elles ont enseigné pendant environ une quinzaine d'années.

Rétrospectivement, les principales motivations du choix professionnel des directions sont d'exercer une activité variée (95%), de développer l'école sur le plan pédagogique (93%), de développer et tester de nouvelles idées (91%), de veiller au bien-être d'autres personnes (88%) et de pouvoir les accompagner (87%). En revanche, l'amélioration de sa réputation professionnelle a été un motif important comme choix de carrière pour uniquement 19% des directions interrogées. De plus, seulement 38% indiquent les possibilités de promotion professionnelle comme motivation principale pour devenir cadre. L'augmentation des revenus a joué un rôle important ou très important dans la décision de 34% des personnes interrogées. Les motivations semblent donc être principalement de nature intrinsèque.

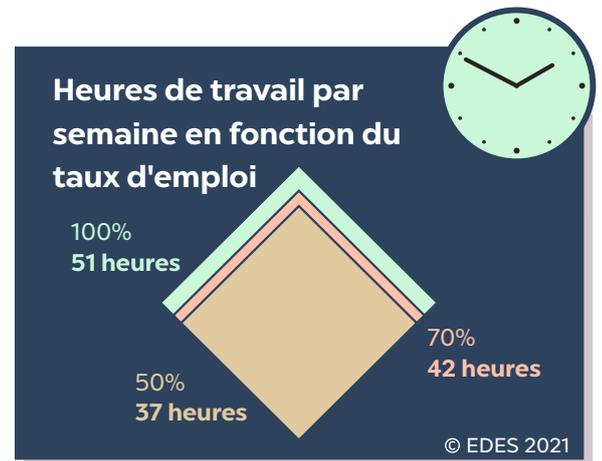
88% des participant-e-s ont suivi une formation certifiée qui les qualifie pour le poste de directrice ou directeur d'école. Dans presque tous ces cas, il s'agit d'une qualification reconnue par la CDIP. 12% indiquent n'avoir suivi aucune formation de ce type.

Le parcours vers la direction d'école peut être accompagné par des mentors (informels) qui ont encouragé et soutenu les directions. Un peu moins de la moitié (41%) déclare avoir eu une telle figure de mentor. Ces mentors ont apporté leur soutien aux directions en répondant volontiers aux questions (93%), en transmettant des informations et conseils sur l'activité d'une direction (94%), en donnant des conseils au sujet de situations considérées comme stressantes (87%). Ces mentors ont également servi de modèle, car ils possédaient des compétences que les directions souhaitaient développer (79%) et/ou utilisaient des méthodes de travail que les directions souhaitaient adopter (53%).

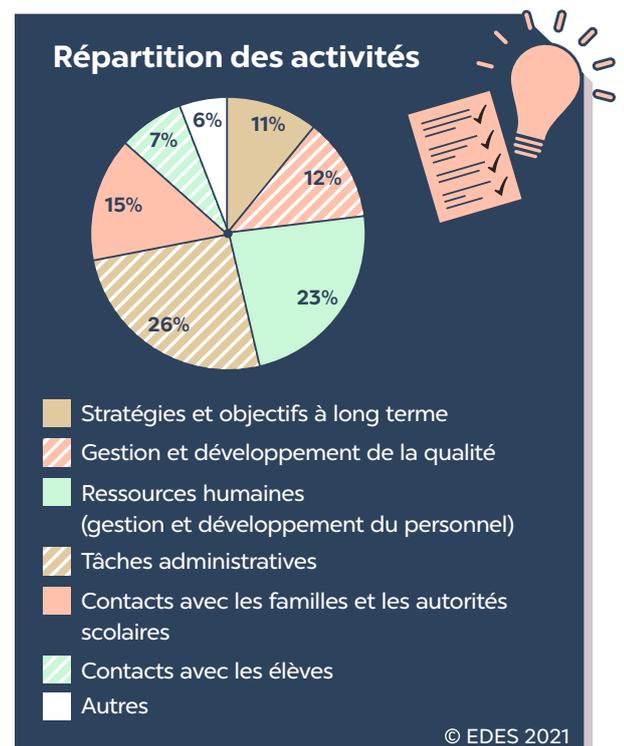


Qu'en est-il du travail des directions d'école?

49% des directions interrogées déclarent avoir 25 à 50 collaborateur·trice·s, en moyenne, sous leur responsabilité. En ce qui concerne leur temps de travail, les directions à plein temps indiquent travailler, en moyenne, 51 heures par semaine; les personnes travaillant à 70% indiquent un temps de travail hebdomadaire de 42 heures. 33% enseignent en plus de leur activité de direction d'école. Il s'agit en grande partie des directions dont le taux d'occupation est inférieur à 50%.



Les directions effectuent un nombre important de tâches variées: Les tâches administratives occupent en moyenne 26% de leur temps de travail. Les activités relatives aux ressources humaines (gestion et développement du personnel) occupent aussi une place significative dans leur emploi du temps (23%). Le travail sur la qualité (12%) et son développement ainsi que le travail sur des objectifs à plus long terme (11%) occupent en revanche une part moins importante du temps de travail. La gestion des affaires courantes – plutôt que le développement scolaire – détermine ainsi davantage le profil d'activités des directions.



88% des directions sont d'accord ou plutôt d'accord avec l'affirmation selon laquelle elles ont jusqu'à présent très bien réussi à atteindre les objectifs pédagogiques de leur école, avec leur équipe. Plus de 90% ont dans leur école des personnes qui les soutiennent significativement dans cette mission, même si cela implique du travail supplémentaire.

En ce qui concerne leur formation continue ces douze derniers mois, 75% des directions d'école indiquent avoir lu des ouvrages en rapport avec leur profession (p. ex. des revues spécialisées). 61% ont participé à des manifestations organisées par des services cantonaux. 48% ont participé à des manifestations organisées par des hautes écoles (p. ex. colloques ou ateliers) et 26% ont suivi un cours de formation continue du type CAS, DAS ou MAS. 41% des directions interrogées ont participé à des manifestations organisées par des associations et des organisations professionnelles. 36% ont eu recours à des offres privées (p. ex. coaching). Dans l'ensemble, il en résulte donc un engagement dans la formation continue des cadres, qui comprend des offres formelles et non formelles.

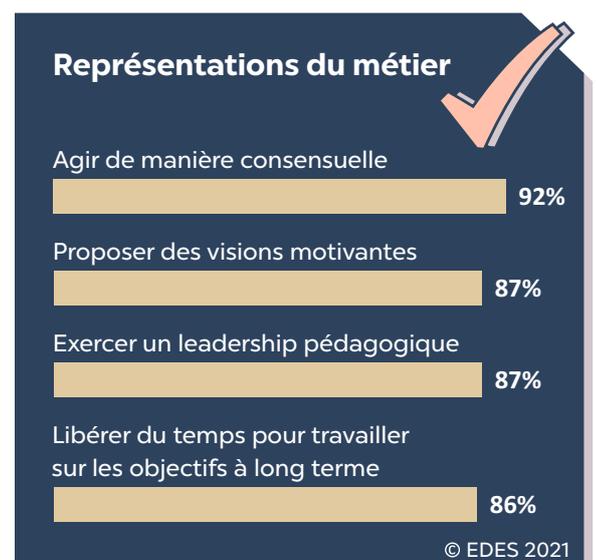
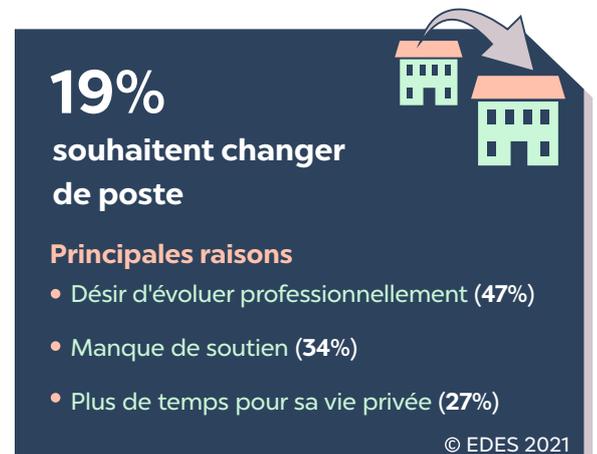
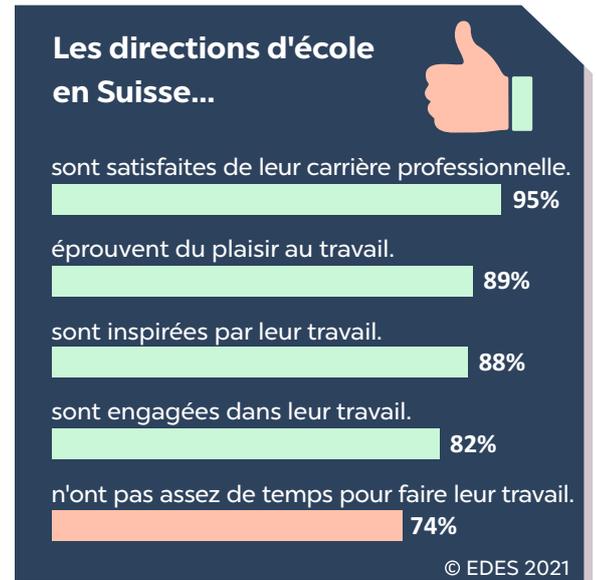


Comment se portent les directions d'école?

Les directions ont été interrogées sur leur satisfaction globale à l'égard de leur profession, indépendamment d'éventuelles situations particulières (comme par exemple, des charges supplémentaires dues à la pandémie de Covid-19). Les directions interrogées sont satisfaites de leur carrière professionnelle (95%). 89% sont d'accord, voire tout à fait d'accord, que leur travail est réellement un plaisir. 88% indiquent que leur travail les inspire. 82% sont d'accord ou plutôt d'accord avec l'affirmation selon laquelle elles sont totalement engagées dans leur travail. En revanche, 74% indiquent qu'elles n'ont pas assez de temps pour accomplir leurs tâches quotidiennes.

Ce degré de satisfaction contraste avec le fait que 19% des personnes interrogées indiquent vouloir changer de poste, dont 5% qui souhaitent le faire le plus rapidement possible. Pour 47% de ces directions, les raisons d'un changement de poste résultent d'un désir d'évoluer professionnellement. 34% indiquent comme raison le manque de soutien de la part d'instances supérieures telles que la commune ou l'administration scolaire. D'autres raisons sont le souhait d'avoir plus de temps pour la famille (27%) ainsi qu'une rémunération jugée inadéquate (24%). En revanche, l'ambiance de travail à l'école (10%), les horaires de travail considérés comme défavorables (7%) ainsi que le manque de possibilités d'avancement (14%) jouent un rôle mineur. Les raisons de santé (11%) ou d'âge (15%) sont également rarement citées.

La conception du métier a également été étudiée. Les directions d'école interrogées sont presque toutes d'accord avec l'affirmation selon laquelle on reconnaît une bonne direction d'école à sa capacité à agir de manière consensuelle (92%) et qu'elle doit avant tout proposer des idées inspirantes et motivantes qui permettent au plus grand nombre de s'engager (87%). Les affirmations selon lesquelles les directions d'école, en tant qu'expertes de l'enseignement, peuvent conseiller les enseignant-e-s de manière compétente sur les questions pédagogiques (87%) et selon lesquelles les directions d'école doivent se ménager des plages de temps libre pendant lesquelles elles travaillent à la formulation d'objectifs à long terme (86%) recueillent également un taux d'approbation élevé. Les déclarations selon lesquelles les directions d'école devraient être en premier lieu des collègues et en second lieu des supérieurs hiérarchiques (21%) et selon lesquelles la performance d'une direction d'école se mesure aux résultats d'apprentissage des élèves (35%) obtiennent un faible taux d'approbation.



Focus sur la Suisse latine

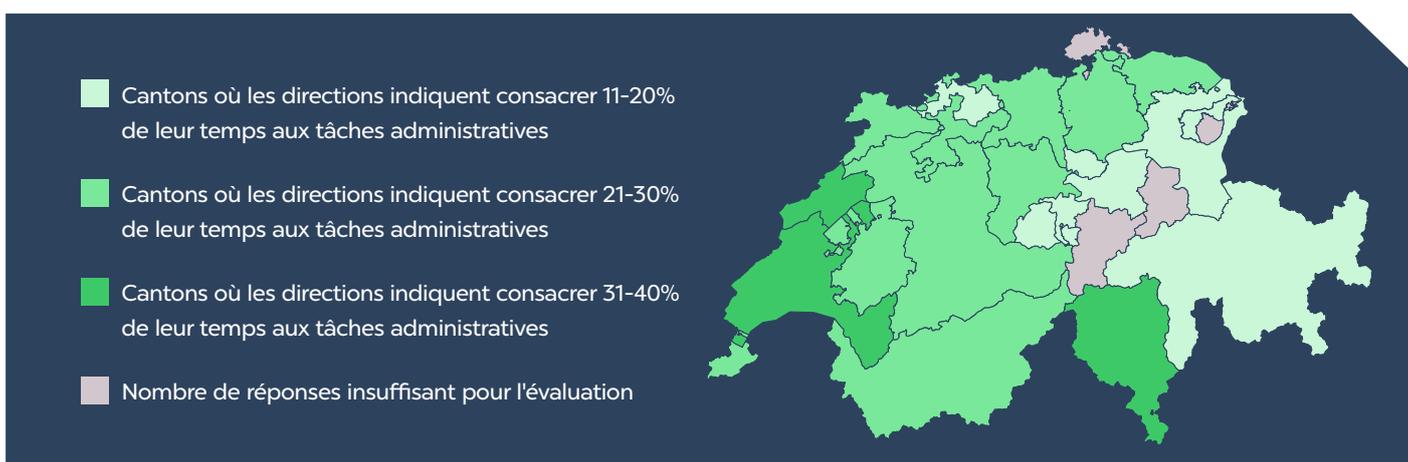
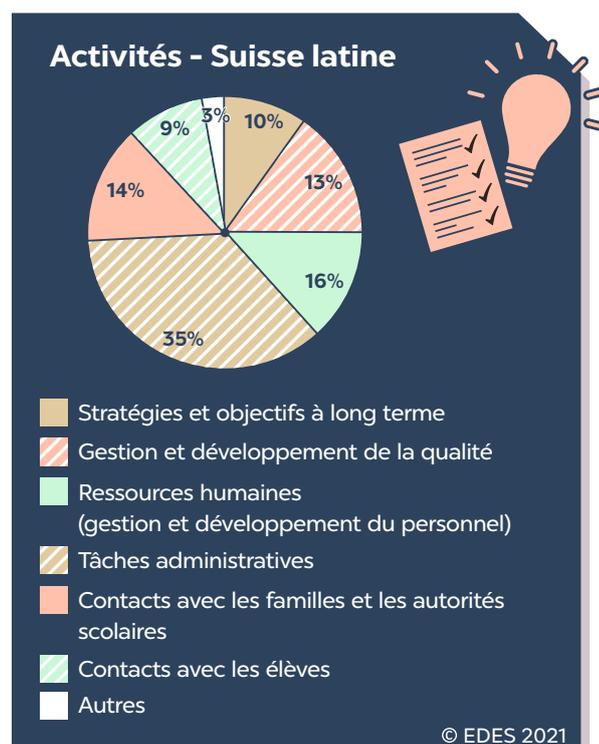
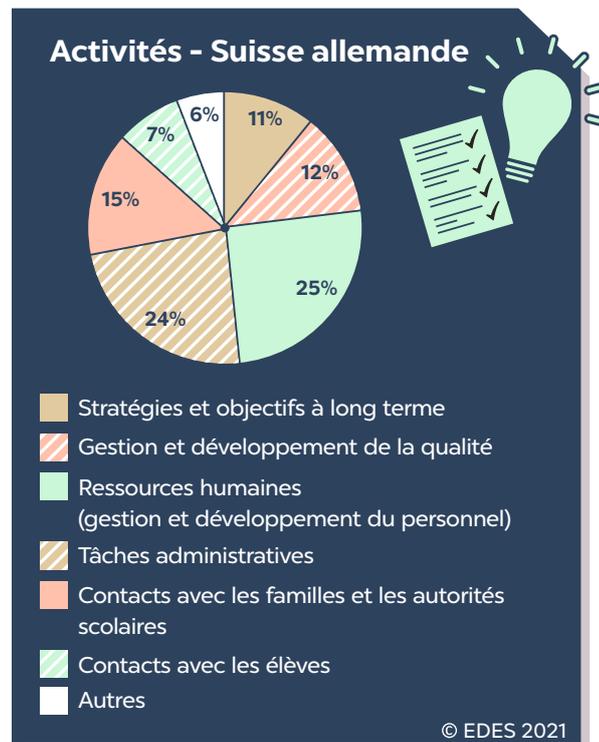
Le travail des directions d'école

Les différents domaines d'activités exercées par les directions se retrouvent en Suisse latine et en Suisse allemande. Le temps consacré à ces activités est proche, excepté pour les activités administratives et pour celles dédiées aux ressources humaines.

En comparaison avec les directions d'école en Suisse allemande, les activités administratives semblent marquer davantage le quotidien professionnel des directions d'école interrogées dans certains cantons en Suisse latine. En revanche, en Suisse allemande, les activités relatives aux ressources humaines (gestion et développement du personnel) occupent une place un peu plus significative.

La manière dont les directions conçoivent leur rôle et celui des enseignant-e-s

Il existe d'importantes similitudes dans la manière de se représenter son rôle de cadre scolaire entre les différents cantons suisses. Cependant, les directions en Suisse latine – au contraire de la Suisse allemande – se sentent davantage l'âme d'un·e pédagogue puisqu'elles indiquent de manière significative qu'indépendamment de son titre, la direction est en premier lieu un·e pédagogue. Une autre différence entre Suisse allemande et Suisse latine est à relever : les directions latines accordent une importance toute particulière à l'autonomie pédagogique des enseignant-e-s qu'elles considèrent comme un principe « inaliénable ».



Le contexte de l'enquête

Les directions d'école jouent un rôle important dans l'organisation et l'évolution des établissements scolaires. En même temps, il n'y a guère de résultats à l'échelle de toute la Suisse sur cette position centrale : pourquoi ont-elles choisi ce métier? Qu'est-ce qui les (dé) motive dans leur profession? Quel rôle jouent les facteurs individuels et structurels dans leur engagement? Comment les directions d'école gèrent-elles l'équilibre entre la stabilité et le changement? Comment travaillent-elles en équipe? Ont-elles un impact sur la pédagogie de l'établissement scolaire?

Afin de répondre à ces questions, l'enquête sur les Directions d'École Suisses a été créée. C'est un projet collaboratif piloté par la CLACESO, le VSLCH et la Haute École Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest FHNW, avec la participation de la HEP Vaud. L'objectif est de mieux comprendre qui sont les directions d'établissement, comment elles agissent, comment elles soutiennent le fonctionnement de l'école, le travail pédagogique et les élèves, et comment leur profession évolue. La démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette étude s'appuie sur le projet de recherche LineS (<https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU>).

De septembre à octobre 2021, les données ont été récoltées à l'aide d'un questionnaire en ligne. Pour ce faire, tous les membres de la CLACESO ainsi que du VSLCH ont été approchés. En outre, de nombreux efforts ont été faits afin de contacter les directions d'école qui ne sont pas membres - souvent en collaboration avec les cantons - dans toute la Suisse. Au total, 4'749 directions d'école ont ainsi été contactées, dont 2'035 ont participé intégralement à l'enquête. De plus amples informations sur le projet sont disponibles sur www.etude-edes.ch.

Le projet sur lequel se base ce rapport a été soutenu par la Fondation Mercator Suisse et par la Fondation Jacobs. Nous remercions en particulier les Départements de l'éducation des cantons d'Argovie, de Soleure, de Bâle-Campagne, de Berne, du Jura, de Neuchâtel, de Zurich et de Zoug pour leur soutien à la réalisation de l'étude. Nous adressons nos sincères remerciements à toutes les directions ayant participé à cette enquête.

Auteur-trice-s

Pierre Tulowitzki, Haute École Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest FHNW, pierre.tulowitzki@fhnw.ch

Marcus Pietsch, Université Leuphana de Lüneburg, pietsch@leuphana.de

Laetitia Progin, Haute École Pédagogique du canton de Vaud, laetitia.progin@hepl.ch

Jörg Berger, membre de la direction du VSLCH, joerg.berger@vslch.ch

Ella Grigoleit, Haute École Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest FHNW, ella.grigoleit@fhnw.ch

Gloria Sposato, Haute École Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest FHNW, gloriagrazia.sposato@fhnw.ch

Graphisme et mise en page

Nils Schulte-Goerke

Indication pour la citation

Tulowitzki, P., Pietsch, M., Progin, L., Berger, J., Grigoleit, E., & Sposato, G. (2022). *Enquête sur les Directions d'École Suisses 2021 - Rapport synthétique*. Haute École Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest FHNW.

<https://dx.doi.org/10.26041/fhnw-4086>

