

«Leadership dans la formation professionnelle»

**SEFRI**  
CONFÉRENCE D'AUTOMNE SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

**UNE DUALITÉ RICHE EN FACETTES**

BERNEXPO  
15 SEPTEMBRE 2015

**Hes-so** VALAIS WALLIS



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
Staatssekretariat für Bildung,  
Forschung und Innovation SBI

Septembre 2015

© Serge Imboden, HES-SO 



**Agenda**



1. Situation initiale & enjeux
2. Quelques résultats de l'enquête
3. Le tableau de bord, un outil central pour la conduite
4. Conclusion

Agenda

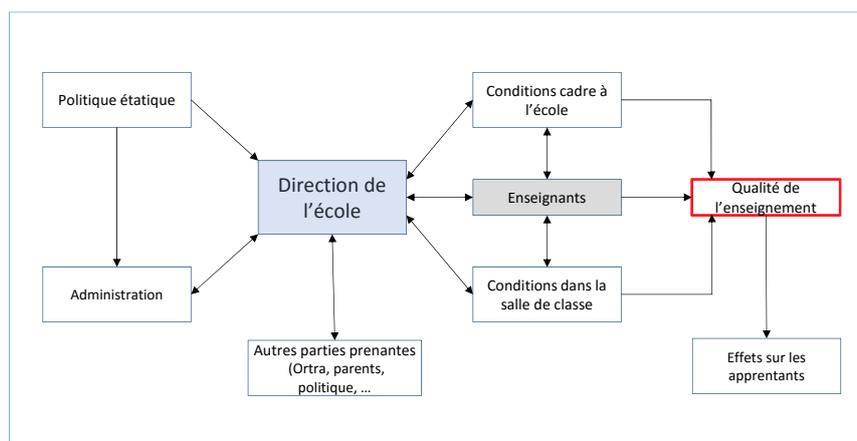
Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

**Hes-so** VALAIS WALLIS  2

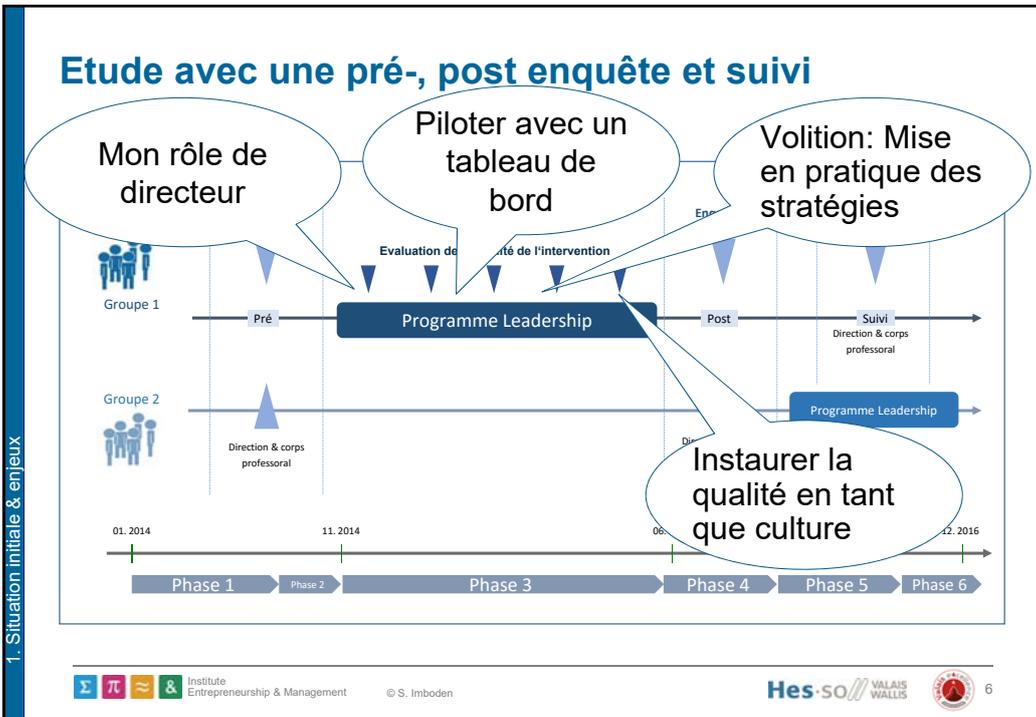
## La direction de l'école a une influence déterminante sur la qualité de l'enseignement

- Différentes études scientifiques ont montré que les compétences de leadership de la direction d'une école ont une **influence déterminante** sur la qualité de l'enseignement (Leithwood, 2004)
- Selon Leithwood (2004), les compétences en leadership peuvent influencer jusqu'à **un quart** la performance d'apprentissage, de l'enseignement

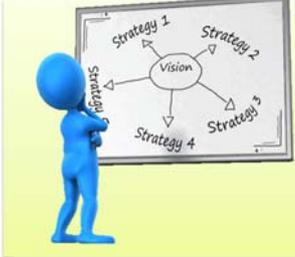
## La direction de l'école influence la qualité de l'enseignement de manière indirecte



(Whalstrom, 2010 &amp; Capaul Seitz, 2011 S.31)



**Enjeu no. 1: dissocier le niveau stratégique du niveau opérationnel**



**1% du temps ?**

Niveau stratégique



**99% du temps ?**

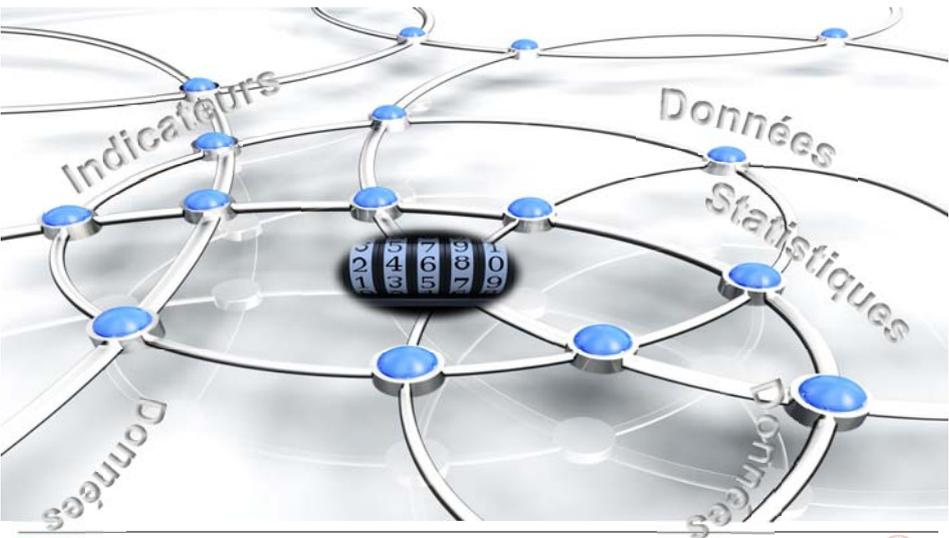
Niveau opérationnel

1. Situation initiale & enjeux

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes-SO VALAIS WALLIS

**Enjeu no. 2: gérer les indicateurs stratégiques**

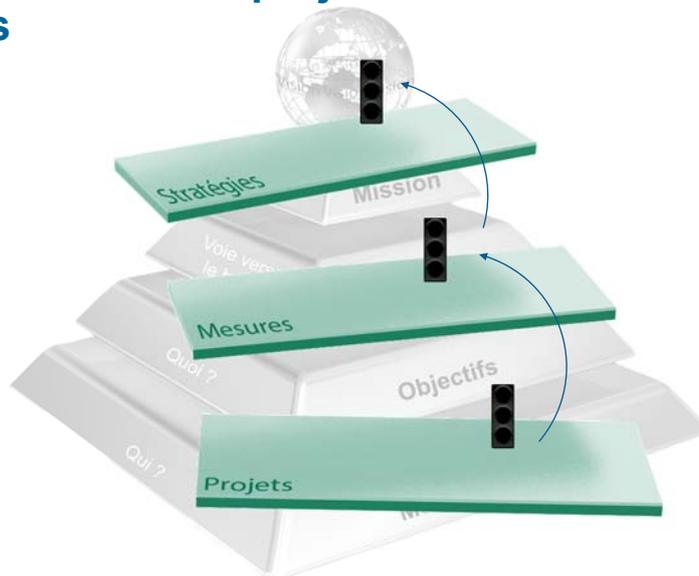


1. Situation initiale & enjeux

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes-SO VALAIS WALLIS

## Enjeu no. 3: relier les projets avec les stratégies



1. Situation initiale &amp; enjeux

## Enjeu no. 4: Passer à l'action



1. Situation initiale &amp; enjeux

## Enjeux no. 5: gérer et suivre les projets stratégiques



1. Situation initiale & enjeux



## Agenda



1. Situation initiale & enjeux
- 2. Quelques résultats de l'enquête**
3. Le tableau de bord, un outil central pour la conduite
4. Conclusion

Agenda

## L'enquête est représentative

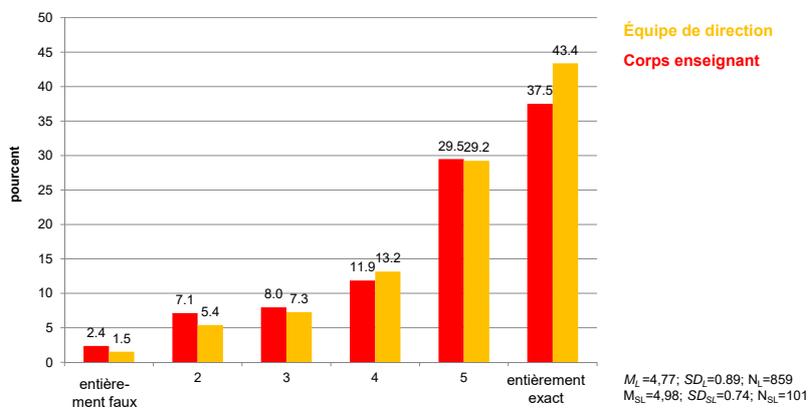
- Qui a été interrogé?
  - 2'070 enseignants
  - 176 membres de la direction
  - 44 écoles professionnelles
  
- Période du questionnaire
  - Sept. 2014 - Feb. 2015

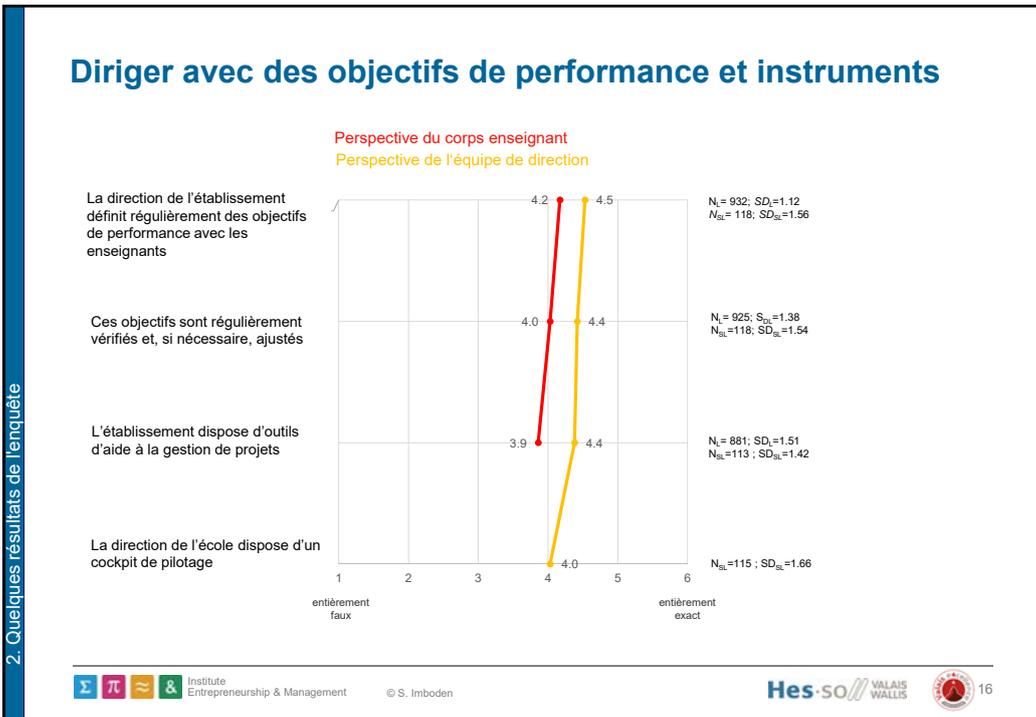
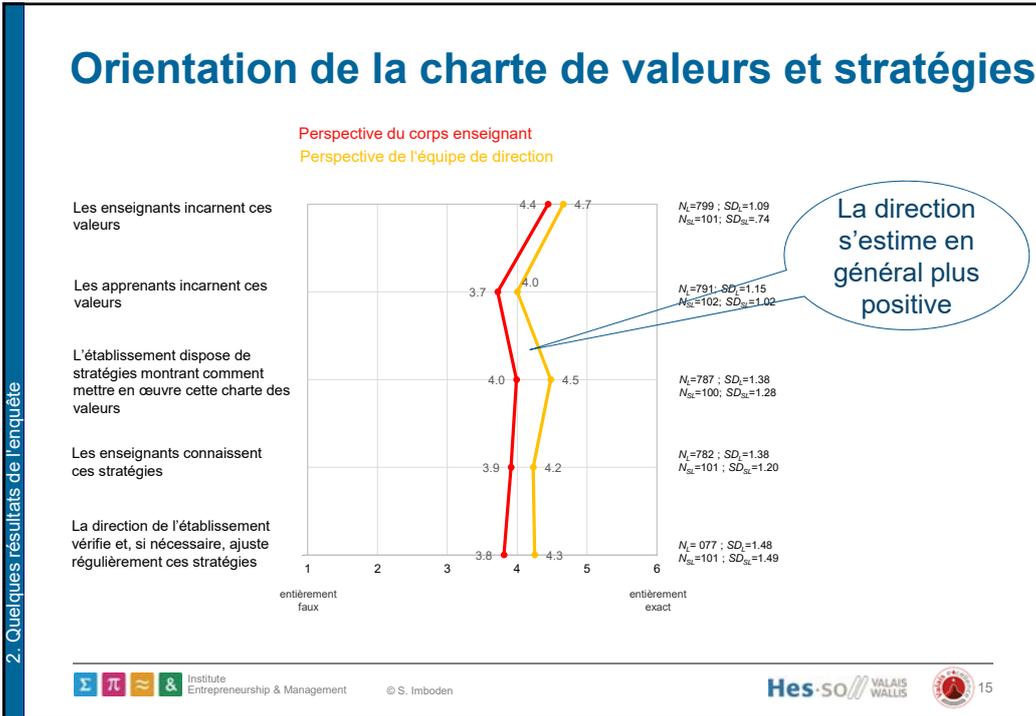
## Les membres de la direction et les enseignants sont très satisfaits sur le plan professionnel

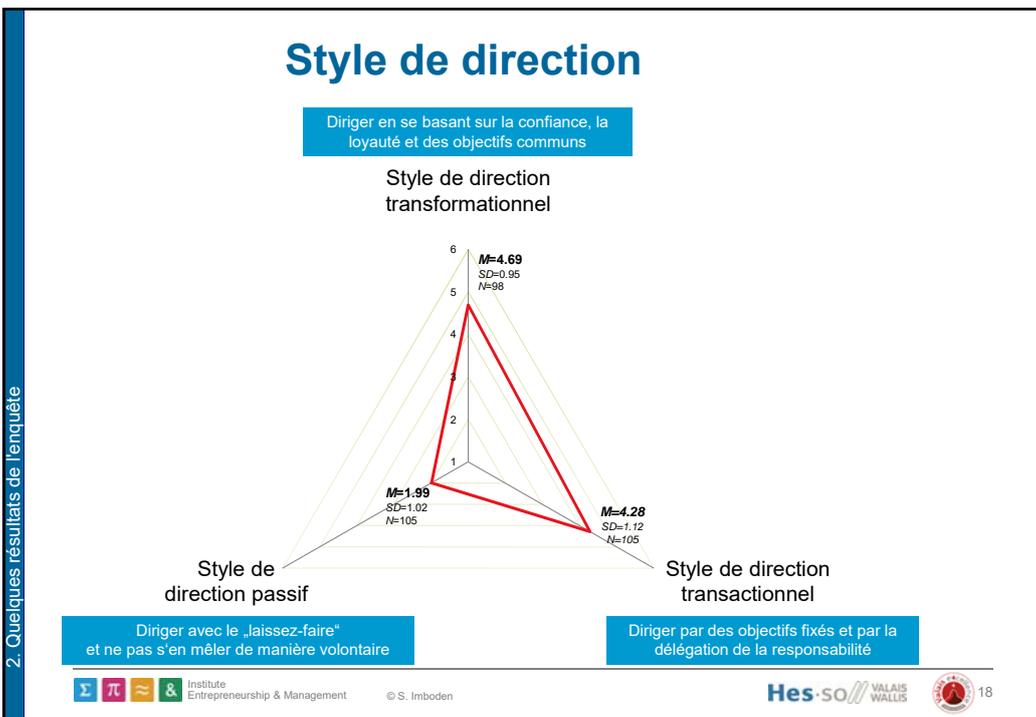
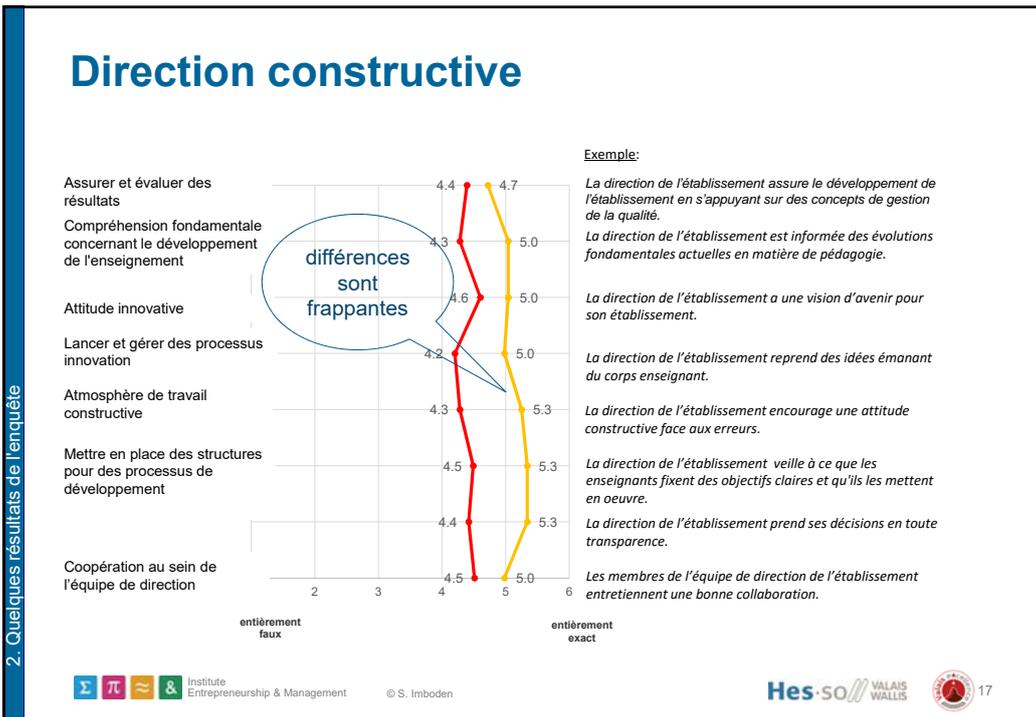
### Niveau de satisfaction professionnelle

nombre d'items: 5

exemple : «J'espère que ma situation professionnelle reste toujours comme celle actuellement. Je suis vraiment satisfait !»







## Corrélations par rapport à la conduite

1. L'**orientation vers des stratégie et des objectifs** de performance est une condition préalable important pour une conduite efficace
2. Une conduite efficace favorise une **satisfaction professionnelle**, diminue la charge de travail perçue et **favorise une attitude professionnelle** avec les enseignants
3. Les membres de direction avec une **conduite efficace** sont plus expérimentés, ont un plus haut pourcentage pour des tâches de direction, travaillent plus, se sentent moins sollicités et ont une **plus grande satisfaction** professionnelle
4. Dans les écoles avec une conduite efficace, **les stratégies, les objectifs** de performance et la **satisfaction** des collaborateurs sont nettement **plus contrôlés**

## Corrélations par rapport à la conduite

1. Les **objectifs** de performance et la **gestion de projets** contribuent également au comportement et à la **satisfaction professionnelle** des enseignants
2. La **taille** de l'école n'a **pas d'influence** significative
3. Il y a des **différences** entre les direction d'une école avec **plusieurs métiers/domaines** et celles avec **un seul métier** spécifique



Des efforts pour l'optimisation d'une **conduite efficace** de l'école ont des **effets positifs** sur l'attitude et le **comportement des enseignants**



## Agenda



1. Situation initiale & enjeux
2. Quelques résultats de l'enquête
- 3. Le tableau de bord, un outil central pour la conduite**
4. Conclusion

## Le cockpit de direction donne un aperçu des données de conduite importantes?



### Les bases pour un bon tableau de bord

3. Le tableau de bord, un outil central pour la conduite

**Cockpit de direction**  
Niveau stratégique

**Réalisation**  
Niveau opérationnel

Institute Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS 23

3. Le tableau de bord, un outil central pour la conduite

Institute Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS 24



## Agenda



1. Situation initiale & enjeux
2. Quelques résultats de l'enquête
3. Le tableau de bord, un outil central pour la conduite
- 4. Conclusion**

## Conclusion

1. Il est **prouvé** scientifiquement que les compétences de **leadership** d'une école ont une **influence considérable** sur la qualité de l'enseignement
2. Des **objectifs clairs**, une **structure organisationnelle** et une **bonne gestion des employés** influencent notablement l'enseignement de manière **positive**
3. Les premiers résultats du projets démontrent que **ça vaut l'effort** d'optimiser les compétences de conduite d'une école et ...



Et aussi....

**Pas de** conduite est la pire des choses pour les deux côtés !



4. Conclusion

 Institute  
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS WALLIS  27



**Merci pour votre attention**



**Hes·SO VALAIS WALLIS**  
Haute Ecole de Gestion et Tourisme  
Serge Imboden  
Techno-Pôle 3  
3960 Sierre  
+41 27 606 90 78  
+41 79 217 06 08  
[serge.imboden@hevs.ch](mailto:serge.imboden@hevs.ch)  
[www.2Leadership.ch](http://www.2Leadership.ch)

## Littérature

**Fend, H. (2001).** *Qualität im Bildungswesen*. Weinheim: Juventa.

**Hattie, J. (2009).** *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. London and New York: Routledge.

**Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004).** *How leadership influences student learning. Center for Applied ...* (The Wallace, p. 87). New York: Center for Applied Research and Educational Improvement, Ontario Institute for Studies in Education. Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Pages/How-Leadership-Influences-Student-Learning.aspx>

**Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010).** Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings. *University of Minnesota Center for Applied Research and Educational Improvement & University of Toronto Ontario Institute for Studies in Education*.

**Mortimore, P. (1993).** School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 2, 290 – 310.

**Seitz, R., & Capaul, H. (2007).** *Schulführung und Schulentwicklung, Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis* (3. Auflage., p. 600). Bern: Haupt.