Comment diriger un établissement scolaire en favorisant la santé et la résilience ?

Résultats des projets de recherche CARE et Jump
(Leibniz-Instituts für Resilienzforschung Mainz)

Qui sommes-nous ?

Miriam Arnold

Thomas Rigotti

Team

Contenu

I. Introduction

II. Style de direction axée sur la santé durant les stages pratiques

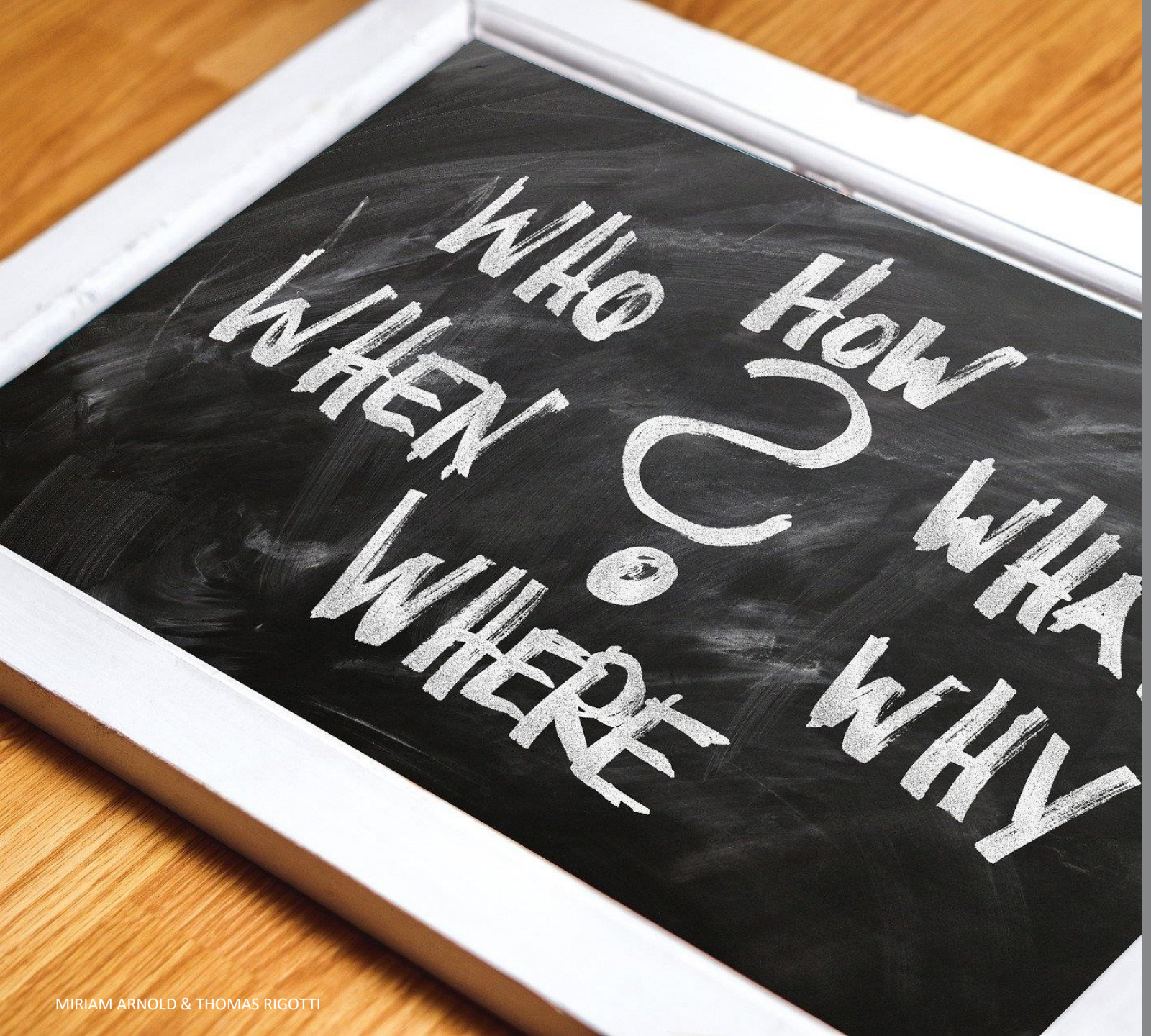
III. Travail et santé à l'école en temps de pandémie

IV. Qu'en est-il des directions d'établissement ?

V. Bonnes pratiques / recommandations

Explications concernant la terminologie

Allemagne	Suisse
Stage préparatoire Il s'agit de la 2ème période d'études après un premier titre (comparable au diplôme de master). Les candidat.e.s à l'enseignement effectuent ce stage pendant un an et demi à deux ans, et vise la préparation au futur métier d'enseignant.e. Il comprend une activité à temps partiel dans une école et parallèlement la fréquentation d'un séminaire d'études théoriques. La 1ère période d'étude est une formation théorique avec une expérience de stage d'environ 6 mois.	Il n'y a pas vraiment d'équivalence en Suisse. Les diplômé.e.s des HEP peuvent enseigner dès l'acquisition de leur diplôme. Ils et elles bénéficient d'une expérience pratique importante acquise durant leur formation. Il existe certains programmes cantonaux d'introduction à la profession/de mentorat pour les enseignant.e.s débutant.e.s. (pas de comparaison 1 :1 possible cependant)
Enseignant.e.s en formation Enseignant.e.s qui effectuent le stage préparatoire	**Enseignant.e.s en formation** (pas de comparaison 1:1 possible, voir ci-dessus)
Formateurs et formatrices de terrain Enseignant.e.s qui suivent et accompagnent les enseignant.e.s en stage préparatoire	**Formateurs et formatrices de terrain** (pas de comparaison 1:1 possible, voir ci-dessus)



Introduction

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

Santé psychique et exigences des tâches en milieu scolaire

Enseignant.e.s en formation

Trouver son rôle
(Lenhard, 2004)

Relation avec les élèves
(Christ et al., 2004)

Relations avec les formateurs - trices
(Schubarth et al., 2007)

Exigences élevées
(Scheuch et al., 2016)

- 3% avec un diagnostic de burn-out
- 32% avec des symptomes isolés

Mais aussi:
Haut degré de **satisfaction** au travail
(Schult et al., 2014)

Enseignant.e.s
(Inversini et al., 2008)

Comportement des élèves « difficiles »

Hétérogénéité dans les classes

Tâches administratives

Pression du temps au travail

Qu’est-ce qui peut soutenir le travail de l‘enseignant·e?

Diriger

Diriger, c‘est…

un terme générique qui exprime les processus d’interaction sociale
dans lesquels une intention est exercée par une personne sur une autre,
dans le but d’accomplir des tâches communes
dans le contexte d’une situation de travail donnée.

(Wegge & von Rosenstiel, 2007)

La recherche sur le leadership dans le contexte scolaire

2000er

- Quelles sont les activités concrètes d'une direction d'établissement?
- Quelles sont les contraintes liées à ces activités ?

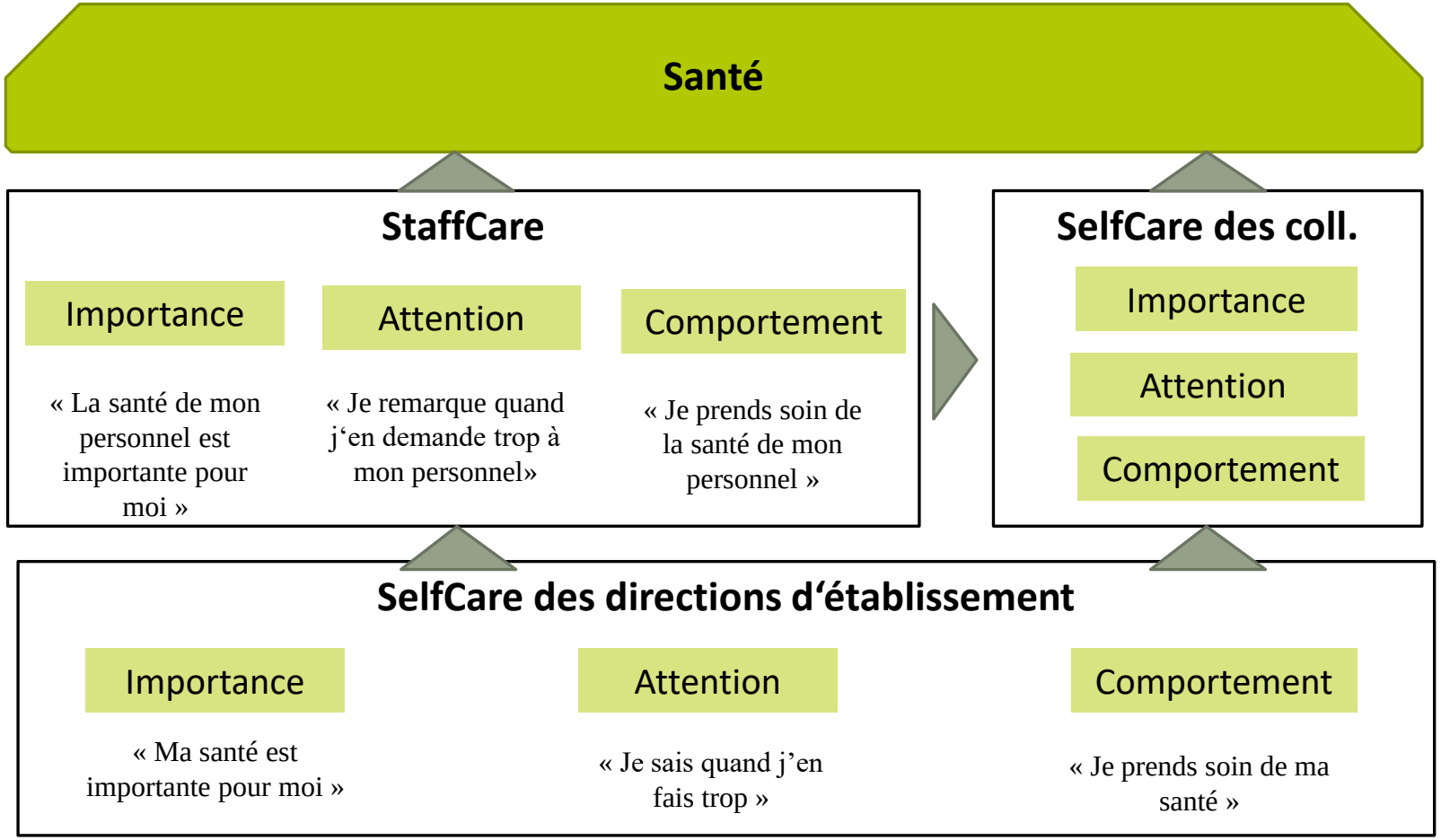
2010er

- Développement de l'école, efficacité de l'établissement scolaire
- Évaluation et exploitation des résultats

Actuellement

- Quelques recherches sur la gestion des personnels à l'école
- Recherches centrées sur le "leadership transformationnel"
  (z.B. Harazd & van Ophuysen, 2011; Ling & Ibrahim, 2013; Ross & Gray, 2006)

Style de direction axé sur la santé



Franke, Ducki & Felfe (2015)

Style de direction axée sur la santé durant les stages pratiques

RESULTAT DE L'ÉTUDE "JUMP INTO SCHOOL"

La recherche concernant la formation pratique / les stages

- Responsabilité et prise en charge de l'ensemble des activités inhérentes à l'enseignement pour la première fois sur une année scolaire complète (Keller-Schneider, 2009)
- « Choc » de la pratique = Changements de comportement et d'attitude, symptômes de burnout (Klusmann et al., 2012)
- Recherche par ex. sur les exigences spécifiques aux stages pratiques (Keller-Schneider, 2009; Klusmann et al., 2012)
- Développement des compétences nécessaires (Baer et al., 2011) ou rôle de soutien social (Richter et al., 2011)

→ Quel est le rôle de la direction /du leadership ?
Quelles sont les ressources personnelles nécessaires ?

Evolution de la santé des eneignant.e.s en formation

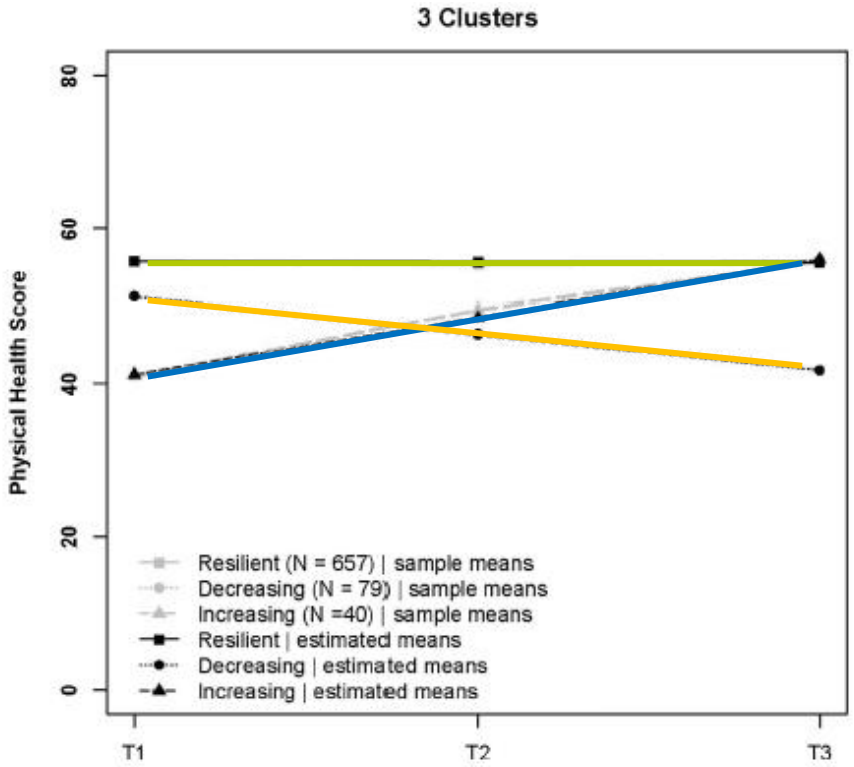


FIGURE 1. Latent trajectories of physical health. Higher values indicate a higher health.

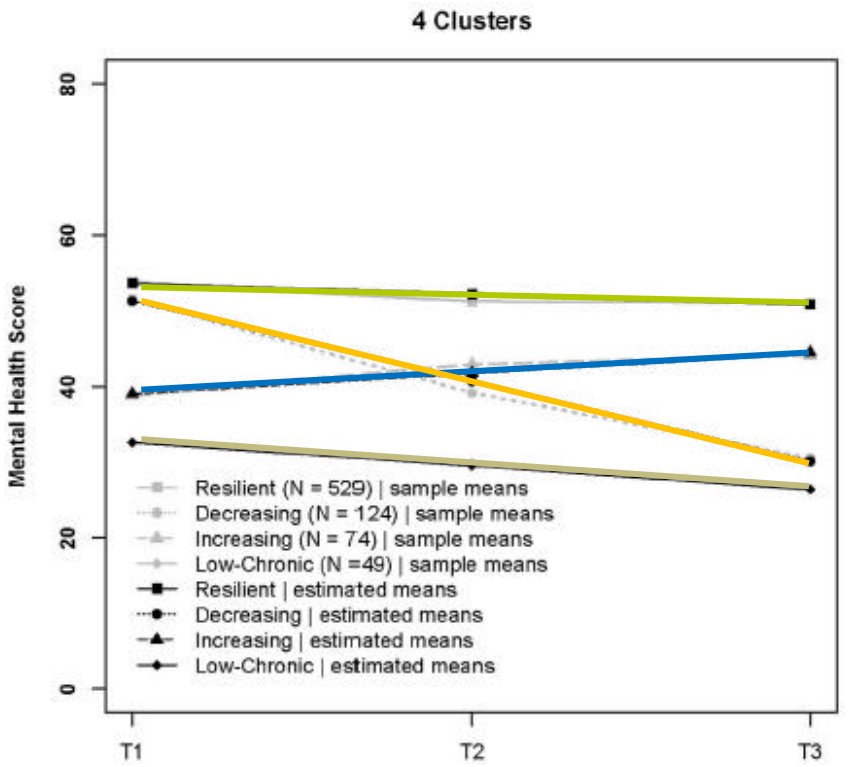


FIGURE 2. Latent trajectories of mental health. Higher values indicate a higher health.

Arnold & Rigotti, 2021

Impacts d'un style de direction axée sur la santé et les ressources personnelles

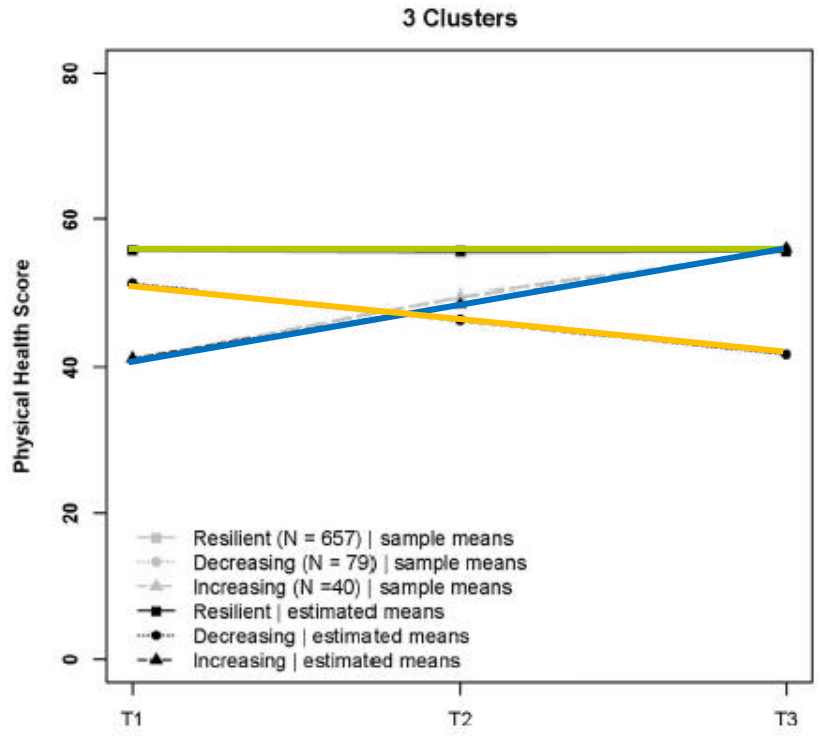


FIGURE 1. Latent trajectories of physical health. Higher values indicate a higher health.

Augmentation vs. Résilience:
Le « StaffCare n'est pas un facteur prédictif

Diminution vs. Résilience:
- plus de « StaffCare » → plutôt résilient

Arnold & Rigotti, 2021

Impacts d'un style de direction axée sur la santé et les ressources personnelles

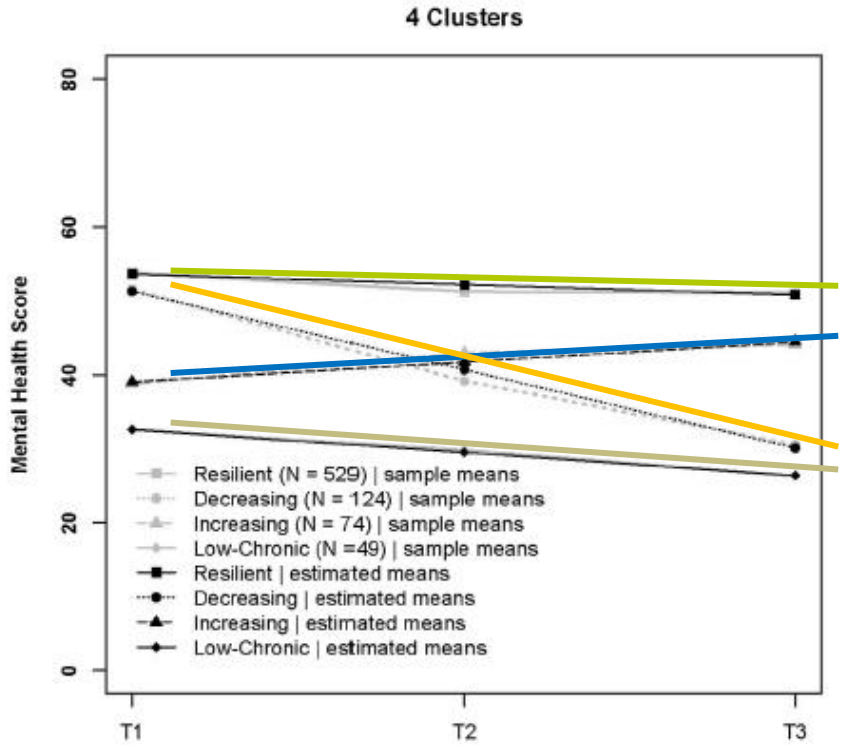


FIGURE 2. Latent trajectories of mental health. Higher values indicate a higher health.

Augmentation vs. Résilience:
- plus de « StaffCare » → plutôt résilient

Diminution vs. Résilience :
- plus de « StaffCare » → plutôt résilient

Chronique vs. Résilience:
- plus de « StaffCare « → plutôt résilient

Arnold & Rigotti, 2021

Conclusions intermédiaires

Une majorité est en bonne santé psychique et physique

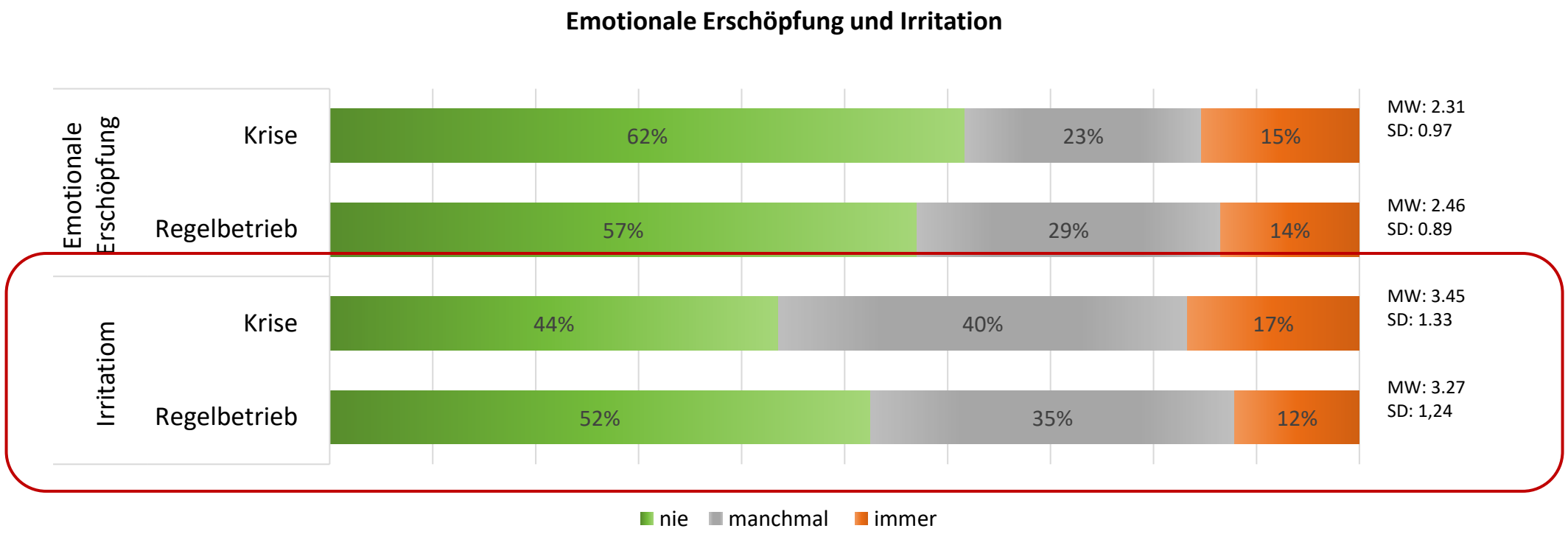
Un style de direction axée sur la santé améliore les chances de rester en bonne santé

Les ressources personnelles sont un mécanisme d'action important

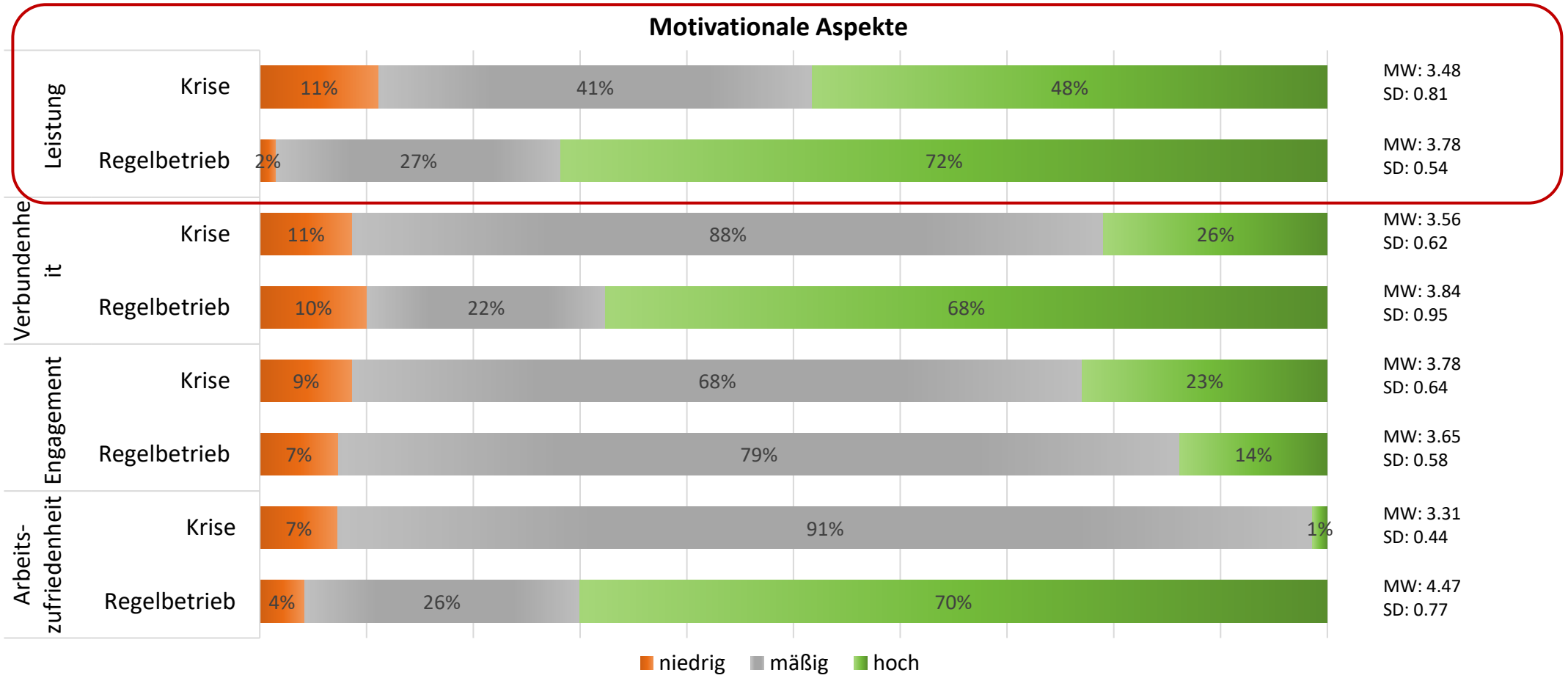
Travail et santé en temps de pandémie

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE “CARE – CREATING RESILIENCE IN EDUCATIONAL CONTEXTS”

Changements dans les domaines de la santé et du bien-être



Changements dans les domaines de la santé et du bien-être



Conclusions intermédiaires

Personnel enseignant

En temps de pandémie, les performances diminuent, l'irritabilité augmente

Un style de direction axé sur la santé crée un climat positif à long terme, ce qui permet de limiter l'irritabilité malgré un contexte exigeant

Qu’en est-il des directions d’établissement ?

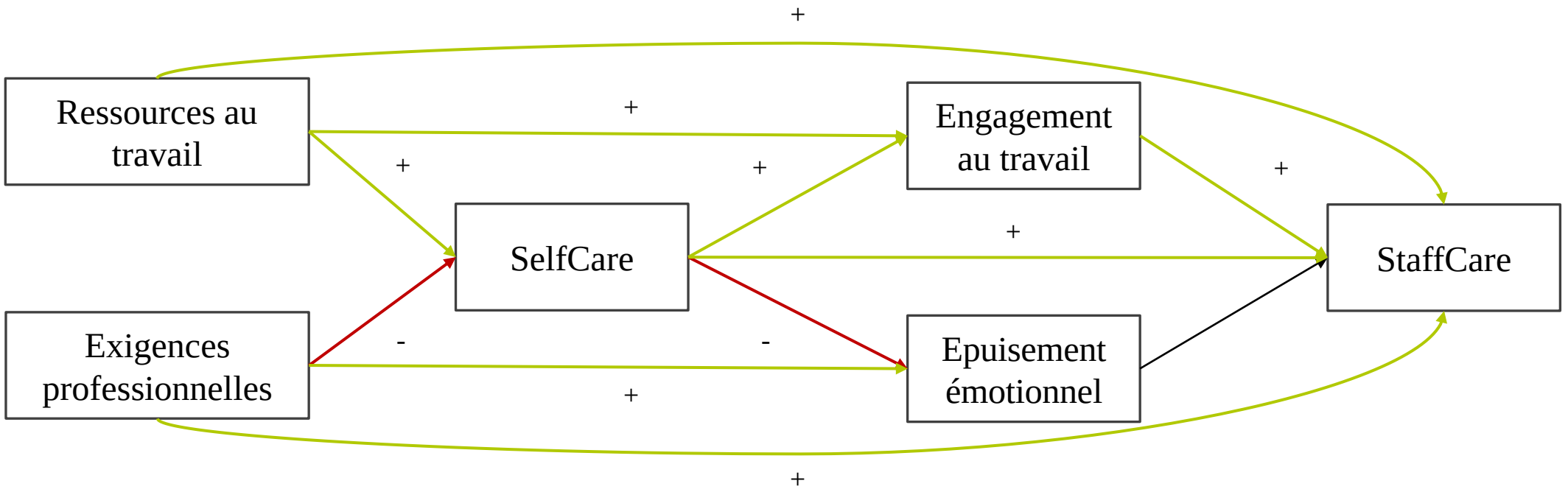
RÉSULTATS DE L’ÉTUDE “CARE – CREATING RESILIENCE IN EDUCATIONAL CONTEXTS”

Exigences et ressources au travail des directions d'établissement

Autonomie
Possibilités de délégation
Soutien social

Interruptions au travail
Problèmes avec les personnels enseignants
Conflit de rôle

Prévoir un style de direction axée sur la santé



Conclusions intermédiaires

Les ressources au travail des directions d’établissement ont des effets positifs sur leur style de direction

Le SelfCare favorise le StaffCare

L'engagement favorise le StaffCare, l'épuisement ne l’empêche pas

Bonnes pratiques / Recommandations

MISES EN OEUVRE POUR LA PRATIQUE

Recommandations pour les enseignant.e.s en formation

Enseignant.e.s en formation

- Encourager la participation à des ateliers sur les ressources personnelles
- Chercher un dialogue actif sur les possibilités de faire face au stress

Formateurs et formatrices de terrain

- Reconnaitre la santé des enseignant.e.s en formation comme un point important
- Soutenir la promotion des ressources personnelles
- Pointer les situations particulièrement stressantes pour les enseignant.e.s en formation
- Offrir des espaces de conseils et d'accompagnement: que mettre en place pour maîtriser les situations stressantes ?

Recommandations pour le personnel enseignant

S'impliquer activement dans la vie de l'école → Participation à la création d'un bon climat scolaire

Proposer des idées pour une organisation de travail favorable à la santé

Demander des changements lorsque cela semble nécessaire

Aborder suffisamment tôt la question de la charge/des contraintes lors d'un entretien avec la direction

Réfléchir avec la direction à la manière à réduire la charge de travail

Recommandations pour les directions d'établissements

Montrer plus de « StaffCare » (selon Pundt & Felfe, 2017)

Caractéristiques du « StaffCare »	**Recommandations**
Importance	• Prise de conscience : le stress rend malade • Réflexion sur ses propres valeurs en tant que direction d'établissement • Clarifier ses objectifs en termes d'organisation du travail
Attention	• La réduction des performances, l'irritabilité, certains symptômes physiques peuvent être l'expression d'un surmenage psychique • Garder à l'esprit : quelles sont les situations qui stressent telle ou tel enseignant.e ? Ménager des temps qui permettent de rester en bonne santé (équilibre)
Style de vie	• Inviter les collaborateurs et collaboratrices à adopter un mode de vie sain • Proposer dans ce contexte des ressources, p. ex. lors de journées pédagogiques
Comportement en matière de santé	• Analyser les ressources et les contraintes • Promouvoir les ressources sur le lieu de travail (p.ex. optimiser l'organisation du travail) • Réduire les contraintes sur le lieu de travail (par ex. clarifier les sources de conflits)

Recommandations pour tout le monde

Augmenter le « SelfCare » (selon Pundt & Felfe, 2017)

Caractéristiques du « SelfCare »	**Recommandations**
Importance	• Clarification du lien entre le stress quotidien et la santé / la maladie (pourquoi le stress rend maladie ?) • Clarification des objectifs de vie
Attention	• Séminaires de pleine conscience (yoga, tai chi,...) • Entraînements aux ressources • Journal de bord de santé
Style de vie	• Conseils en nutrition, modification du régime alimentaire • Activités physiques, exercices pour le dos • Relaxation • Soigner les contacts sociaux et les réseaux
Comportement en matière de santé	• Réfléchir à sa propre méthode de travail et l'adapter (p. ex. fixer des priorités) • Recourir à des offres de promotion de la santé • Réfléchir activement à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée

Merci pour votre attention!

miriam.arnold@lir-mainz.de

thomas.rigotti@lir-mainz.d

e