

Centre suisse de formation continue des professeurs de l'enseignement secondaire (CPS) et Office de l'enseignement secondaire du 2<sup>e</sup> degré et de la formation professionnelle du canton de Berne (OSP)

# Femmes à des postes de direction au degré secondaire II

Rapport final de econcept AG du 30 avril 2012  
Version abrégée en français

## Résumé

### Contexte et objectifs

Bien que, dans la population suisse, la part des femmes titulaires d'un diplôme d'études supérieures ait fortement augmenté durant les dernières années, les directions d'école continuent en Suisse à compter davantage d'hommes que de femmes, également au degré secondaire II (gymnases et écoles professionnelles). Jusqu'ici, les raisons de cette sous-représentation dans ce degré d'enseignement n'ont guère été analysées. De même, il existe peu d'éléments concrets quant aux mesures d'encouragement ou de soutien susceptibles d'améliorer la situation dans ce domaine. Fort de ce constat, le Centre suisse de formation continue des professeurs de l'enseignement secondaire (CPS), en collaboration avec l'Office de l'enseignement secondaire du 2<sup>e</sup> degré et de la formation professionnelle du canton de Berne (OSP), a chargé econcept AG d'analyser les raisons de cette sous-représentation de femmes aux postes de direction<sup>1</sup> dans ce degré d'enseignement, d'identifier sur cette base les potentiels d'amélioration et de mettre en évidence les possibilités de formation continue et les mesures de sensibilisation.

### Méthode

L'étude se base sur des interviews effectuées avec des enseignantes exerçant ou non une fonction supplémentaire et avec des membres de directions de gymnases et d'écoles professionnelles dans les cantons de Berne, Lucerne et Soleure. Au total, 12 écoles ont

---

<sup>1</sup> S'agissant des postes de direction, l'étude distingue les fonctions de direction proprement dites (recteur/rectrice, vice-recteur/vice-rectrice, directeur/directrice) d'une part et les fonctions supplémentaires (p. ex. responsable d'un collège cantonal de disciplines, responsable de l'orientation et du conseil) d'autre part.

été impliquées et 36 interviews réalisées. Afin d'expliquer les différences de représentation des femmes dans les directions d'école, les auteurs de l'étude ont sélectionné des écoles comptant un nombre proportionnellement élevé de femmes dans la direction élargie (par rapport à leur représentation dans le corps enseignant) et d'autres avec une faible proportion. Ils se sont en outre documentés, ont demandé des compléments d'information par téléphone auprès d'administrations cantonales et interviewé des experts et expertes.

### **Raisons de la sous-représentation de femmes à des postes de direction**

L'étude montre que les raisons de la faible proportion de femmes à des postes de direction au degré secondaire II se situent à divers niveaux. Les interviews d'enseignantes et de membres de directions d'école, de même que les entretiens avec les experts et expertes ont permis d'identifier des barrières et obstacles sans constater par ailleurs de différences systématiques entre les gymnases et les écoles professionnelles pas plus qu'entre les cantons :

- Au niveau personnel, le manque de confiance, l'absence de visée carriériste et l'intérêt manifesté pour la seule activité d'enseignement sont les principales raisons de la sous-représentation des femmes aux postes de direction dans les établissements scolaires.
- Par rapport à la conception des fonctions supplémentaires et de direction, l'investissement important que cela représente en temps de travail, la méconnaissance et le manque d'attractivité du cahier des charges et la complexité des exigences liées au rôle dissuadent les enseignantes de postuler dans le but de progresser dans leur carrière.
- La non-revendication de la parité ainsi que la composition à prédominance encore majoritairement masculine des directions d'école constituent des obstacles importants liés à l'organisation scolaire et au contexte institutionnel.
- Enfin, il importe de relever également les obstacles sociaux et politiques que sont d'une part la conciliation du travail et de la famille et d'autre part l'absence de modèles.

Au niveau des directions d'école, qui intéresse particulièrement les auteurs de la présente étude, pratiquement aucun obstacle n'a été relevé si ce n'est une sensibilité au genre peu prononcée. Les interviews réalisées dans les écoles ont montré que le développement et la gestion du personnel sont considérés comme une tâche importante de la direction d'école et que les membres interrogés des directions d'école ont suivi une formation spécifique à cet égard. Toutefois, la conscience des diverses réalités vécues par les enseignants et enseignantes sur les plans personnel et professionnel est souvent faible, ce qui signifie que le développement du personnel ne peut pas (encore) être considéré comme un instrument susceptible de conduire à l'égalité des sexes.

## Conditions essentielles à l'atteinte des objectifs

Dans l'optique d'une augmentation du nombre de femmes à des postes de direction au degré secondaire II, il importe en particulier de changer la culture de collaboration et de gestion des écoles. Le développement du personnel de même que le soutien ou l'encouragement prodigué aux enseignantes par les directions d'école jouent un rôle capital. Des modèles féminins, des équipes de direction équilibrées ainsi que des échanges avec des femmes occupant des postes de direction dans d'autres écoles peuvent motiver les enseignantes à assumer une tâche supplémentaire ou une tâche de direction. A cet égard, il est utile de pouvoir compter sur de bonnes structures de communication, sur une culture de gestion positive susceptible de motiver la collaboration et la prise en charge de responsabilités au sein de l'école ainsi que sur des occasions de se démarquer et des processus de recrutement dans lesquels des stéréotypes sexuels ne pénalisent pas les femmes.

Il est également important d'offrir des solutions permettant de concilier l'activité d'enseignement, la fonction de direction et la vie familiale. Une meilleure conciliation est une condition clé si l'on veut augmenter la part des femmes aux postes de direction. Cela passe par des possibilités de travail à temps partiel, l'amélioration des structures d'accueil des enfants, un partage des tâches de prise en charge des enfants mais aussi par l'octroi aux membres des directions d'école d'une plus grande liberté d'action. Cette problématique de la conciliation met en relief l'importance des changements qui doivent intervenir aux niveaux institutionnel et social à défaut desquels il ne sera pas possible d'augmenter la part des femmes dans les fonctions de direction.

## Mesures possibles

Le potentiel des mesures de développement du personnel et de sensibilisation visant à augmenter la part des femmes aux postes de direction varie selon le niveau d'intervention et le facteur à l'origine de la sous-représentation (cf. tableau) :

Niveaux	Facteurs principaux de sous-représentation	Evolutions nécessaires	Potentiel des mesures de développement personnel et de sensibilisation
Niveau personnel des enseignantes	Manque de confiance	Renforcer la confiance	élevé
	Absence de visée carriériste	Faire prendre conscience de l'importance de planifier sa carrière et renforcer les visées carriéristes	moyen
Niveau de la direction d'école	Sensibilité au genre peu prononcée	Informé et sensibiliser	peu clair
Conception des fonctions supplémentaires et de direction	Fonctions mal connues/peu attrayantes	Informé	élevé
	Exigences du rôle complexes	Traiter le sujet, communiquer les moyens de gérer cette problématique	moyen
	Investissement en temps trop important, impossibilité de planifier les heures de travail	Accorder une plus grande liberté d'action, créer une meilleure répartition du travail	très faible

Niveau de l'organisation scolaire et du contexte institutionnel	Non-revendication de la parité	Sensibiliser	moyen
	Directions d'école à prédominance masculine / crainte d'être la seule femme dans ces enceintes	Plus de femmes dans les organes de direction ; traiter la thématique (seule femme) en proposant des moyens pour gérer cette situation ; établir un réseau entre les femmes	élevé mais seulement effet indirect
Niveau social et politique	Conciliation problématique	Améliorer la conciliation ; sensibiliser à cette thématique	faible
	Absence de modèles	Créer des modèles et les rendre visibles	faible

Tableau : Possibilités et potentiel des mesures de développement du personnel et de sensibilisation

Les mesures de développement du personnel et de sensibilisation aux divers niveaux doivent s'adresser aux enseignantes, aux membres des directions d'école et aux collaborateurs et collaboratrices des administrations et autorités scolaires du canton. Pour chacun des groupes-cibles, les mesures suivantes s'imposent :

- *Enseignantes* : information sur les fonctions supplémentaires et de direction, planification de carrière, communication de stratégies permettant de gérer la complexité des exigences liées au rôle.
- *Membres des directions d'école* : information sur les questions de genre, manifestations sur des thématiques ayant des implications en matière de genre.
- *Collaborateurs et collaboratrices des administrations et autorités scolaires du canton* : manifestations sur l'acquisition de savoirs et le partage d'expériences, mise en œuvre du *gender mainstreaming*.

Ces mesures de développement du personnel et de sensibilisation sont toutefois insuffisantes pour remédier à la sous-représentation des femmes aux postes de direction. Ce n'est qu'en modifiant également les conditions à d'autres niveaux (p. ex. conciliation du travail et de la famille, charge de travail) qu'il sera possible de faire évoluer la situation.

# Chapitre 1 Introduction

Disponible en allemand uniquement sous : [www.erz.be.ch/mittelschulen-projekte](http://www.erz.be.ch/mittelschulen-projekte) >  
Personalentwicklung

## Chapitre 2 Femmes et fonctions de direction au secondaire II

### Résumé

Les raisons de la sous-représentation des femmes à des postes de direction au degré secondaire II ont été identifiées au niveau individuel, par rapport à la conception des fonctions supplémentaires et de direction, au niveau de l'organisation scolaire et du contexte institutionnel ainsi que sur les plans social et politique. Peu d'obstacles si ce n'est la sensibilité au genre peu prononcée sont en revanche identifiables au niveau de la direction d'école.

Il faut relever en particulier les freins que représentent la difficulté de concilier l'activité d'enseignement, la fonction de direction et la famille. L'absence de conditions adéquates pour la prise en charge des enfants pousse nombre d'enseignantes à donner la priorité à la famille. Au niveau personnel, le manque de confiance, l'absence de visée carriériste et l'intérêt prioritaire pour l'activité d'enseignement constituent les raisons essentielles de la sous-représentation des femmes aux postes de direction d'école. La conception même des fonctions supplémentaires et de direction, notamment l'investissement important en temps de travail, la méconnaissance ou le manque d'attractivité des tâches ainsi que la complexité des exigences liées au rôle, dissuadent les enseignantes de s'engager plus avant dans leur carrière. La non-revendication de la parité et la composition actuelle des organes de direction à prédominance très souvent masculine constituent des obstacles importants au niveau du contexte institutionnel et de l'organisation scolaire. Outre l'inadéquation des conditions mises en place pour concilier activité professionnelle et vie familiale, l'absence de modèles joue également un rôle sur le plan social et politique.

Dans les écoles professionnelles ayant fait l'objet de l'étude, il a également été constaté que la sous-représentation des femmes dans les fonctions de direction d'école est également due à une sous-représentation des femmes dans le collège des enseignants. La situation dans les gymnases montre cependant qu'une proportion élevée de femmes dans le collège des enseignants ne s'accompagne pas forcément d'une proportion élevée de femmes dans la direction d'école. Les barrières et obstacles identifiés, qui découragent les femmes de postuler pour une fonction supplémentaire ou de direction, peuvent expliquer ce phénomène.

Version intégrale du chapitre disponible en allemand sous [www.erz.be.ch/mittelschulen-projekte](http://www.erz.be.ch/mittelschulen-projekte) > Personalentwicklung

## Chapitre 3 Conditions et facteurs de réussite

### Résumé

Les interviews, les discussions avec les experts et expertes et l'analyse des écoles dans lesquelles les femmes sont bien représentées au sein de la direction ont montré, outre les barrières et obstacles, qu'il existe également des conditions générales favorables à une proportion élevée de femmes dans les directions d'école du secondaire II. La plus importante de ces conditions est la conciliation du travail et de la famille qui peut être réalisée par le travail à temps partiel, de meilleures possibilités d'accueil des enfants, un partage de la prise en charge ainsi que l'octroi d'une certaine liberté d'action aux membres des directions d'école. Cela montre l'importance des changements nécessaires au niveau tant institutionnel que social sans lesquels l'augmentation de la part des femmes dans des fonctions de direction ne sera pas possible.

Toutefois, il convient également de mettre l'accent sur la nécessité de changer les conditions de collaboration et de gestion dans les écoles. Le développement du personnel ainsi que le soutien ou l'encouragement prodigué aux enseignantes par des femmes ou des hommes membres de la direction d'école jouent un rôle essentiel à cet égard. Il peut être judicieux de donner la possibilité à des enseignantes d'assumer progressivement des tâches et des responsabilités au sein de l'école, éventuellement sur une durée limitée et dans le cadre d'une organisation participative du collège d'enseignants. Des modèles féminins, des équipes de direction équilibrées sans oublier les échanges avec des femmes occupant des postes de direction dans d'autres établissements peuvent également motiver des enseignantes à assumer une fonction supplémentaire ou de direction. D'excellentes structures de communication tout comme une bonne culture de gestion et de collaboration au sein de l'école ainsi que des occasions de se démarquer et des processus de recrutement dans lesquels des stéréotypes sexuels ne pénalisent pas les femmes sont ici des aides précieuses.

Version intégrale du chapitre disponible en allemand sous  
[www.erz.be.ch/mittelschulen-projekte](http://www.erz.be.ch/mittelschulen-projekte) > Personalentwicklung

## Chapitre 4 Conclusions et recommandations

### 4.1 Facteurs d'influence et niveaux d'action pertinents

La présente étude montre que de nombreux facteurs contribuent, à divers niveaux, à la faible proportion de femmes occupant des fonctions supplémentaires ou de direction dans les établissements du degré secondaire II. Les raisons de cette sous-représentation se situent au niveau des enseignantes elles-mêmes, de la conception des fonctions supplémentaires et de direction, de l'organisation scolaire et du contexte institutionnel ainsi que sur les plans social et politique. Pratiquement aucun obstacle si ce n'est une sensibilité au genre peu prononcée n'a été identifié au niveau de la direction d'école.

Sur la base de l'analyse empirique, nous pouvons désigner les facteurs suivants comme étant les principaux responsables de la sous-représentation des femmes à des postes de direction au degré secondaire II :

- Au niveau personnel, le manque de confiance, l'absence de visée carriériste et l'intérêt manifesté pour la seule activité d'enseignement sont les principales raisons de la sous-représentation des femmes aux postes de direction dans les établissements scolaires.
- Par rapport à la conception des fonctions supplémentaires et de direction, l'investissement important que cela représente en temps de travail, la méconnaissance et le manque d'attractivité du cahier des charges et la complexité des exigences liées au rôle dissuadent les enseignantes de postuler dans le but de progresser dans leur carrière.
- La non-revendication de la parité ainsi que la composition à prédominance encore majoritairement masculine des directions d'école constituent des obstacles importants liés à l'organisation scolaire et au contexte institutionnel.
- Enfin, il importe de relever également les obstacles sociaux et politiques que sont d'une part la conciliation du travail et de la famille et d'autre part l'absence de modèles.

Pour encourager les femmes à postuler davantage à des fonctions supplémentaires ou de direction, des changements s'imposent. Il importe notamment :

- de renforcer la confiance des enseignantes en leur capacité à exercer une fonction de direction ;
- d'encourager les visées carriéristes et de faire prendre conscience de l'importance de se préoccuper de sa carrière ;
- d'autoriser le travail à temps partiel au niveau de la direction ;
- d'encourager les possibilités d'aménagement flexible du temps de travail ;



- d’informer davantage sur les tâches liées aux fonctions de direction ;
- de discuter des conflits de rôle et de communiquer les moyens de les gérer ;
- de fixer comme objectif la parité hommes-femmes dans les directions d’école et les administrations cantonales ;
- de faire prendre conscience du problème que constitue la situation d’être la seule femme, ou de la crainte que cette situation suscite, et de le désamorcer ;
- de faciliter ou simplement de permettre la conciliation du travail (activité d’enseignement), de la fonction et de la famille ;
- de présenter des modèles féminins et de les rendre visibles.

Il importe en particulier de changer la culture de collaboration et de gestion dans les écoles. Le développement du personnel et le soutien ou l’encouragement dispensé aux enseignantes par des femmes ou des hommes se trouvant dans les directions d’école jouent un rôle capital pour faire évoluer la situation dans la direction proposée. La conduite et l’encouragement du personnel sont certes aujourd’hui déjà considérés comme une tâche importante des directions d’école. L’étude a toutefois relevé un potentiel important d’optimisation à cet égard compte tenu de la conscience souvent peu développée des réalités vécues par les enseignantes et enseignants sur le plan tant privé que professionnel. Les mesures de développement du personnel sont utiles pour augmenter la part des femmes dans les directions d’école surtout quand les membres des directions d’école sont sensibilisés à la dimension de genre. La conduite du personnel est cependant encore peu utilisée pour aborder de façon ciblée les possibilités de développement avec des enseignantes. Cela peut s’expliquer par le manque de temps à disposition. En ce qui concerne la représentation des femmes à des postes de direction, d’autres facteurs de collaboration et de gestion sur lesquels la direction d’école peut influencer de manière active sont également pertinents. Les processus organisationnels participatifs, la structure de communication et les occasions de se profiler dans lesquelles des stéréotypes sexuels ne pénalisent pas les femmes peuvent en particulier motiver les enseignantes à assumer une fonction supplémentaire ou de direction.

Des solutions peuvent également être trouvées en ce qui concerne la conciliation de l’enseignement, de la fonction de direction et de la famille. Comme l’a notamment montré l’analyse des conditions générales favorables, une meilleure conciliation constitue une condition clé de l’augmentation de la proportion des femmes à des postes de direction. Celle-ci passe par des possibilités de travail à temps partiel, l’amélioration des conditions d’accueil des enfants, le partage des tâches de prise en charge des enfants dans la famille mais aussi l’octroi d’une certaine liberté d’action aux membres des directions d’école. Cela montre l’importance des changements qui doivent être accomplis sur les plans institutionnel et social sans lesquels il n’est pas possible d’augmenter la représentation des femmes aux postes de direction.

## 4.2 Mesures dans le domaine du développement du personnel

Les facteurs identifiés contribuant à la sous-représentation des femmes aux postes de direction des écoles du degré secondaire II peuvent-ils être rectifiés par des mesures de développement du personnel et de sensibilisation ? Sur la base de l'analyse empirique menée dans la présente étude, on peut dire que le potentiel des mesures de développement du personnel et de sensibilisation diffère suivant le facteur et le niveau d'intervention. Le potentiel des mesures visant à éliminer les obstacles détectés peut être décrit comme suit :

### — Niveau personnel des enseignantes

Au niveau personnel, le manque de confiance, l'absence de visée carriériste et partant la priorité accordée à l'enseignement ont été identifiés comme étant des facteurs d'entrave. Le potentiel des mesures de développement du personnel et de sensibilisation peut être considéré comme élevé pour ce qui est du premier, comme moyen pour le deuxième et comme minime voire inexistant pour le troisième.

Afin de *renforcer la confiance des enseignantes* en leur capacité à postuler pour une fonction supplémentaire ou de direction et à l'assumer, la reconnaissance et la motivation externes sont importantes. Ce constat ressort des interviews et des entretiens qui ont eu lieu avec les experts et expertes, de la discussion de la deuxième hypothèse de travail ainsi que de l'analyse de la situation dans les écoles impliquées ayant une proportion relativement élevée de femmes. L'experte en genre et l'experte en formation continue interrogées ont toutes deux attiré l'attention sur la possibilité de renforcer la confiance des enseignantes dans le cadre d'une planification de carrière à plus long terme au cours de laquelle elles sont amenées à assumer progressivement des tâches, ce qui leur fait prendre conscience des compétences acquises à chaque palier<sup>2</sup>. Cela correspond aussi aux résultats de l'analyse faite dans les écoles ayant une proportion élevée de femmes. Pour l'experte en formation continue, une telle planification est importante en particulier pour les femmes qui sont intéressées par une fonction supplémentaire ou de direction dans une école seulement après plusieurs années passées dans l'école, par exemple après avoir élevé leurs enfants. Il est également possible de remédier au manque de confiance par une information sur le poste et sur les compétences nécessaires qui montre à la potentielle candidate qu'elle remplit les exigences pour un poste de direction. En troisième possibilité, l'experte en formation continue a cité les échanges avec des femmes occupant un poste de direction, notamment sur le style de direction qui diffère souvent de celui des hommes. Les femmes doivent être rendues attentives de bonne heure au fait qu'il existe différents styles de direction. C'est particulièrement vrai pour les femmes se trouvant dans une école dont la direction est à prédominance masculine.

En plus de renforcer la confiance, une planification de carrière à plus long terme peut également *encourager des visées carriéristes* en ce sens que diverses possibilités de carrière et de modèles de trajectoires professionnelles sont discutées. L'experte en genre

---

<sup>2</sup> Ces compétences comprennent également celles acquises par les enseignantes dans des activités extrascolaires.

parle dans ce cas de modèles de plans de carrière et de scénarios de conciliation. Cela devrait favoriser une meilleure conciliation du travail et de la famille. En outre, cela permet par exemple aux femmes qui donnent la priorité à la famille au début de leur carrière professionnelle de discuter de leurs objectifs ultérieurs et de planifier à temps la prise en charge de petites tâches – malgré la réduction du temps de travail. Selon l'experte en genre et l'experte en formation continue, cette possibilité est souvent négligée et la deuxième ajoute que la durée de la phase professionnelle après la phase familiale est souvent sous-estimée<sup>3</sup>.

Mesures de développement du personnel au niveau des enseignantes :

- Reconnaissance et motivation externes
- Information sur les fonctions supplémentaires et de direction
- Plan de carrière, discussion sur les possibilités de carrière et modèles de trajectoires
- Echanges avec des femmes à des postes de direction (divers styles de direction)

— **Niveau de la direction d'école**

Au niveau de la direction d'école, le facteur qui contribue à la sous-représentation durable des femmes est la sensibilité au genre peu prononcée. Comme cela a été constaté au chapitre 2, la sensibilité au genre au sein de la direction d'école est d'une importance capitale si l'on veut que la gestion du personnel puisse devenir un instrument de promotion des femmes. Le potentiel des mesures de sensibilisation et de formation continue conçues dans ce seul but à l'endroit des membres des directions d'école qui leur font prendre conscience des différences existantes entre les hommes et les femmes par rapport aux réalités vécues dans la vie tant professionnelle que privée est peu clair. L'experte en formation continue invoque en particulier la difficulté à motiver les membres des directions d'école à utiliser ces offres.

Mesures de développement personnel au niveau de la direction d'école :

- Accroissement de la sensibilité au genre

— **Conception des fonctions supplémentaires et de direction**

S'agissant des facteurs relatifs à la conception des fonctions supplémentaires et de direction, le potentiel des mesures de développement du personnel et de sensibilisation varie. Il est élevé pour ce qui est de la *méconnaissance* des fonctions, moyen par rapport à la *complexité des exigences liées au rôle* et il n'y a pas de solution prometteuse pour résoudre le problème de *l'investissement important en temps* et de la difficulté à planifier les horaires de travail. Si une information ciblée peut pallier les connaissances lacunaires sur les fonctions, les mesures concernant la complexité des exigences liées au rôle rendent nécessaire d'expliquer la situation et de proposer des moyens pour la gérer. Une

<sup>3</sup> Il faut toutefois prendre en compte que le nombre de fonctions supplémentaires et surtout de fonctions de direction est limité et qu'entre-temps, d'autres enseignants sans charges de famille ont parfois déjà avancé leurs pions. C'est pourquoi le troisième expert interrogé s'est montré sceptique quant au potentiel des plans de carrière.

analyse plus approfondie des conceptions et préjugés liés à la question des « femmes à des postes de direction » en fait également partie. Les deux expertes attribuent beaucoup d'importance à ce dernier point.

Mesures de développement du personnel concernant la conception des fonctions supplémentaires et de direction :

- Information (sur les fonctions)
- Discussion à propos de la complexité des exigences liées au rôle
- Analyse des conceptions et préjugés sur les femmes occupant des postes de direction

— ***Niveau de l'organisation scolaire et du contexte institutionnel***

Au niveau de l'organisation scolaire et du contexte institutionnel, il existe également un potentiel, en particulier pour des mesures de sensibilisation. Le facteur principal à ce niveau est *la non-revendication de la parité hommes-femmes*. Les mesures de sensibilisation à l'attention des membres des directions d'école et des personnes travaillant pour les administrations et autorités scolaires du canton sont les mieux adaptées pour promouvoir cette revendication. Se pose toutefois la question, comme le dit l'experte en formation continue, de savoir si ces groupes-cibles réagissent à ces mesures et de quelle manière.

Comme on l'a vu, *la prédominance masculine dans les organes de direction*, a pour conséquence que beaucoup de femmes se retrouvent uniques représentantes de leur sexe dans les directions d'école ou ont peur d'assumer une telle fonction. Il est possible d'agir indirectement contre cette situation par des mesures qui s'adressent aux enseignantes. Dans ce contexte, une solution pourrait consister à mettre en contact des enseignantes et des femmes occupant des postes de direction dans d'autres écoles et à les motiver par un échange d'expériences à assumer elles-mêmes une telle fonction. Il importe également de se pencher activement sur la situation de la « seule femme dans la direction d'école » comme sur les possibilités de gérer cette situation et de discuter de la question des femmes occupant des postes de direction dans un environnement essentiellement masculin, comme le suggèrent l'experte en genre et l'experte en formation continue.

Mesures de développement personnel concernant l'organisation scolaire et le contexte institutionnel :

- Mesures de sensibilisation auprès des membres des directions d'école
- Mesures de sensibilisation auprès du personnel des administrations et autorités scolaires du canton

### — Niveau sociopolitique

Au niveau sociopolitique, (absence de modèles et difficulté à concilier travail et famille), le potentiel pour changer les choses par des mesures de développement du personnel et de sensibilisation est minime mais il existe des pistes de solutions.

S'agissant du problème de l'*absence de modèles*, il est possible de rendre visibles les rares exemples existants. L'experte en formation continue considère qu'une mise en réseau des femmes entre les différentes écoles est susceptible d'apporter des améliorations à cet égard. Elle signale de même que cette mise en réseau et les échanges avec d'autres femmes sont également très importants pour les femmes qui occupent déjà un poste de direction. En ce qui concerne le problème de la *conciliation* de la profession d'enseignante, de la fonction supplémentaire ou de direction et de la famille, il est capital de sensibiliser les membres des directions d'école et le personnel des administrations cantonales compétentes, en particulier à une conception des fonctions plus adaptée aux femmes (p. ex. davantage de flexibilité au niveau des heures de présence, travail à temps partiel ou partage de poste).

Mesures de développement du personnel concernant des modifications du contexte sociopolitique :

- Mesures pour rendre visibles les exemples de femmes à des postes de direction dans l'ensemble des écoles
- Sensibilisation des membres des directions d'école et du personnel des administrations et autorités scolaires du canton

Le tableau 1 résume la discussion sur les mesures de développement personnel et de sensibilisation. Comme il n'est pas possible de mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires dans ce domaine, le tableau contient également des indications sur le potentiel de chacune d'elles :

Niveaux	Facteurs principaux de sous-représentation	Evolutions nécessaires	Potentiel des mesures de développement personnel et de sensibilisation
Niveau personnel des enseignantes	Manque de confiance	Renforcer la confiance	élevé
	Absence de visée carriériste	Faire prendre conscience de l'importance de planifier sa carrière et renforcer les visées carriéristes	moyen
Niveau de la direction d'école	Sensibilité au genre peu prononcée	Informers et sensibiliser	peu clair
Conception des fonctions supplémentaires et de direction	Fonctions mal connues/peu attrayantes	Informers	élevé
	Exigences du rôle complexes	Traiter le sujet, communiquer les moyens de gérer cette problématique	moyen
	Investissement en temps trop important, impossibilité de planifier les heures de travail	Accorder une plus grande liberté d'action, créer une meilleure répartition du travail	très faible

Niveau de l'organisation scolaire et du contexte institutionnel	Non-revendication de la parité	Sensibiliser	moyen
	Directions d'école à prédominance masculine / crainte d'être la seule femme dans ces enceintes	Plus de femmes dans les organes de direction ; traiter la thématique (seule femme) en proposant des moyens pour gérer cette situation ; établir un réseau entre les femmes	élevé mais seulement effet indirect
Niveau social et politique	Conciliation problématique	Améliorer la conciliation ; sensibiliser à cette thématique	faible
	Absence de modèles	Créer des modèles et les rendre visibles	faible

Tableau 1 : Facteurs à modifier et possibilités au niveau des mesures de développement du personnel et de sensibilisation

### 4.3 Possibilités d'action concrètes

#### 4.3.1 Mesures de développement du personnel et de sensibilisation

Il a été démontré que des mesures de développement du personnel et de sensibilisation renferment un potentiel dans quatre des cinq niveaux analysés et que, à chacun de ces niveaux, les mesures visent des groupes-cibles différents : enseignantes, membres des directions d'école et personnel des administrations et autorités scolaires du canton. Il nous reste à exposer dans quels cadres et avec quels moyens concrets ce potentiel peut être exploité et par qui.

##### — **Groupe-cible 1 : enseignantes**

Le premier groupe-cible est celui des enseignantes. Les mesures s'adressant aux enseignantes doivent – comme cela a été mentionné au chapitre 4.2 – porter sur la transmission d'informations à propos des fonctions supplémentaires et de direction et de la manière de gérer la complexité des exigences liées au rôle, sur le renforcement de la confiance et des visées carriéristes ainsi que sur une prise de conscience des moyens possibles de gérer la prédominance masculine dans les organes de direction au niveau de l'organisation scolaire.

— *Communication d'informations sur les fonctions supplémentaires et de direction d'école* : c'est la première mesure, et probablement la moins coûteuse, à mettre en œuvre pour motiver les enseignantes à assumer de telles fonctions. Le cadre peut être une séance d'information interne, un entretien avec la collaboratrice ou une réunion de partage d'expériences et de réseautage organisée par des femmes pour les femmes. Une telle réunion présente l'avantage de rendre visibles les modèles et de stimuler les échanges entre les femmes. En deuxième possibilité, l'experte en formation continue mentionne la solution du tandem ou du programme de mentorat dans lequel une enseignante accompagne une collègue assumant davantage de responsabilités et se familiarise ainsi avec son travail<sup>4</sup>. Un tel programme devrait être

<sup>4</sup> Le mentorat est devenu un instrument de promotion des femmes dans divers domaines. Des écoles proposent déjà des programmes de mentorat, par exemple pour les jeunes enseignants et enseignantes comme dans le canton de Zurich (information de l'expert pour le secondaire II).

organisé au niveau de l'ensemble des écoles soit par l'administration cantonale soit par une institution de formation continue.

- *Planification de carrière* : pour augmenter la confiance des enseignantes et les motiver à mieux planifier leur carrière ou leur parcours de manière délibérée, les expertes proposent d'utiliser l'instrument de la planification de carrière. Celle-ci peut avoir lieu dans le cadre d'un entretien avec la collaboratrice ou d'une formation continue externe, cette deuxième solution présentant l'avantage de stimuler les échanges avec d'autres enseignantes et éventuellement avec des femmes occupant des postes de direction. Les programmes de mentorat, par exemple sous la forme d'un mentorat par des pairs, est un instrument susceptible de faciliter la planification de carrière et les échanges.
- *Communication de stratégies permettant de gérer la complexité des exigences liées au rôle* : pour éviter que des enseignantes renoncent à assumer des fonctions supplémentaires ou de direction à cause de la complexité des exigences requises et de la prédominance masculine dans les organes de direction, ces exigences doivent être expliquées et des stratégies permettant de les gérer doivent être communiquées. Cela peut à nouveau avoir lieu au moyen d'un programme de mentorat ou par les échanges avec d'autres femmes, par exemple dans le cadre d'un réseau ou d'un programme de formation continue. L'experte en genre cite à titre d'exemple de formation continue des cours permettant aux femmes de modifier leur vision des fonctions de direction qui existeraient déjà pour les enseignantes du secondaire I. En ce qui concerne la mise en relation des femmes, il est possible de développer des réseaux existants ou de créer de nouvelles plateformes. L'experte en formation continue juge important que les échanges portent sur des thèmes spécifiques de manière à offrir un réel plus aux enseignantes. Une troisième possibilité consiste à faire accompagner d'un coach les femmes acceptant d'assumer des fonctions supplémentaires ou de direction<sup>5</sup>. Une offre attrayante permettrait elle aussi de motiver encore davantage les femmes à assumer une fonction de direction.

— ***Groupe-cible 2 : membres de directions d'école***

Le deuxième groupe est constitué des membres de directions d'école (encore principalement masculins) dont il s'agit d'augmenter la conscience des problématiques liées au genre et l'importance de la parité hommes-femmes. Nous proposons à cet égard deux solutions :

- *Information sur les questions liées au genre* : de l'avis de l'experte en formation continue, la formation dans les directions d'école est la solution la plus prometteuse

---

<sup>5</sup> L'experte en formation continue souligne qu'il est certes capital de soutenir les femmes avant qu'elles assument les fonctions supplémentaires ou de direction ou au moment où elles commencent à les assumer mais que les échanges via un réseau sont également très importants, en particulier pour les femmes qui occupent déjà un poste de direction, notamment pour affronter la solitude liée à cette fonction. Ces réseaux peuvent également être intersectoriels. L'experte est par exemple d'avis que des échanges entre femmes assumant des postes de direction dans des écoles et des femmes en assumant dans l'économie ou dans d'autres domaines seraient intéressants et enrichissants.

mais il est aussi possible d'envisager des formations continues spécifiques organisées par l'administration cantonale ou des institutions de formation continue.

- *Manifestations sur des thèmes ayant des implications en matière de genre* : l'experte en genre mentionne qu'il est possible de traiter un thème concret à des fins de sensibilisation, par exemple la conciliation du travail et de la famille ou les diverses possibilités d'organiser les tâches de direction d'école. Parmi les autres thèmes, on peut envisager la culture de la communication, la culture de la collaboration ou la culture scolaire. Dans ce cadre, le partage d'expériences ou la discussion sur les « bonnes pratiques » pourraient amener à une sensibilisation des protagonistes. Ces échanges peuvent avoir lieu à travers les réseaux ou les plateformes de coordination des directions d'école. Il faut en outre penser que la mise en place de nouveaux instruments (p. ex. programmes de mentorat, planification de carrière pour les enseignantes) peut donner l'occasion de sensibiliser encore davantage les membres des directions d'école.

— ***Groupe-cible 3 : personnel des administrations et autorités scolaires du canton***

Si l'on veut réaliser la parité hommes-femmes, il est nécessaire que le personnel des administrations cantonales ait une attitude adéquate. Il s'agit donc de l'informer et de le sensibiliser aux questions liées au genre.

- *Manifestations visant l'acquisition de connaissances et le partage d'expériences* : il existe des possibilités d'action dans les manifestations visant l'acquisition de connaissances et le partage d'expériences sur des questions comprenant une forte dimension de genre. Ces manifestations peuvent être organisées à l'interne si les connaissances nécessaires en matière de genre sont suffisantes ; à défaut, elles auront lieu à l'externe.
- *Gender mainstreaming* : autre possibilité, l'approche du gender mainstreaming permet de prendre en compte les questions liées au genre dans tous les domaines et à tous les niveaux de l'organisation scolaire cantonale.

Tant pour les manifestations internes que pour l'institution d'une approche de gender mainstreaming, il faut avoir les connaissances et compétences spécifiques nécessaires. C'est pourquoi la meilleure solution consiste à désigner une responsable genre dans les administrations compétentes.

Le tableau 2 résume les possibilités d'action et identifie les personnes responsables de la mise en œuvre des mesures concrètes :



<b>Facteurs influençant la sous-représentation<sup>6</sup></b>	<b>Solutions</b>	<b>Cadre</b>	<b>Destinataires</b>
Manque de confiance des enseignantes	Renforcer la confiance, p. ex. via la planification de carrière	Entretiens avec les collaboratrices ; offres externes pour les enseignantes, avec partage d'expériences et év. des modèles ; programmes de mentorat	Direction d'école, institutions de formation continue, canton, réseaux de femmes
Absence de visées carriéristes des enseignantes	Traiter le sujet, élaborer des plans de carrière	Entretiens avec les collaboratrices ; offres externes pour les enseignantes, avec partage d'expériences et év. des modèles ; programmes de mentorat	Direction d'école, institutions de formation continue, canton, réseaux de femmes
Fonctions inconnues/peu attrayantes	Informar	Entretiens avec les collaboratrices ; exposés ; év. aussi manifestations externes pour les femmes (réseau, cours)	Direction d'école, institutions de formation continue, réseaux de femmes
Complexité des exigences liées au rôle	Traiter le sujet, montrer comment il est possible de gérer cette problématique	Cours/formation continue ; mentorat ; coaching ; réseaux/échanges	Institutions de formation continue, canton, réseaux de femmes
Fonctions de direction à prédominance masculine	Traiter le sujet et mettre les femmes en réseau	Cours/formation continue ; mentorat ; coaching ; réseaux/échanges	Institutions de formation continue, canton, réseaux de femmes
Manque de sensibilité au genre dans les directions d'école	Sensibiliser	Formation des membres de directions d'école ; formations continues ; contributions dans des manifestations de réseautage	Institutions de formation des membres de directions d'école et de formation continue, plateformes de mise en réseau et de coordination
Non-revendication de la parité hommes-femmes dans les directions d'école et les administrations cantonales	Sensibiliser aux questions de genre	Manifestations internes ; manifestations externes, p. ex. contributions dans des manifestations de réseautage ; gender mainstreaming	Institutions de formation continue, plateformes de mise en réseau et de coordination ; responsables genre dans les administrations

Tableau 2 : Cadre et destinataires

Enfin, nous exposons les risques possibles inhérents aux mesures de développement du personnel et de formation continue pour les enseignantes qui nous ont été signalés en particulier par l'experte en formation continue interrogée :

- Il n'est pas exclu que la fréquentation par les femmes de cours et de formations continues soit jugée négativement par les collègues, les femmes pouvant alors être perçues comme étant (trop) ambitieuses. Cela tient au fait que l'ambition chez la femme continue d'être parfois connotée différemment (dans un sens négatif) que chez l'homme.
- Les offres doivent être plutôt externes à l'école : tout d'abord, les directions d'école sont souvent peu sensibilisées aux questions de genre, ce qui a pour effet qu'il n'y a guère d'offres et de mesures internes correspondantes. Par ailleurs, le risque existe que des modèles de rôle figés et les attentes non seulement des directions d'école

<sup>6</sup> Seulement ceux dotés d'un potentiel moyen, peu clair ou élevé s'agissant des mesures de développement du personnel et de sensibilisation (tous les facteurs à l'exception de ceux du niveau sociopolitique).

mais aussi des enseignantes quant aux rôles à assumer influencent le comportement. Des offres externes permettent une plus grande indépendance. Le problème de la confidentialité dans le partage d'expériences est enfin moindre si les offres sont ouvertes à l'ensemble des écoles.

- L'experte en formation continue recommande il est vrai d'organiser des manifestations et des cours uniquement (ou surtout) pour les femmes afin de favoriser les échanges et de transmettre des modèles. Il faut toutefois prendre en compte le fait que cela ne trouve pas forcément un écho auprès des (jeunes) femmes et que cela suscite de la jalousie chez les hommes. Il existe en outre le risque que les femmes s'isolent et demeurent exclues des réseaux décisifs.

#### **4.3.2 Recommandations pour d'autres domaines**

Les mesures de développement du personnel et de formation continue décrites ici ne suffisent pas à régler le problème de la sous-représentation des femmes dans les directions d'école. On ne viendra à bout de ce problème que si la situation évolue également à d'autres niveaux. Pour accroître la représentation des femmes dans les directions d'école, des mesures s'imposent en particulier dans les domaines suivants :

- *Conciliation du travail et de la famille* : les enseignantes continuent à assumer principalement la prise en charge de leurs enfants. Des possibilités améliorées de prise en charge externe doivent permettre de mieux concilier travail et famille. Si l'on veut attirer des femmes dans des directions d'école, il faut prendre en compte la difficulté à planifier les tâches de direction et les rendez-vous en dehors des plages de travail ordinaires.

- *Charge de travail* : dans les écoles du secondaire II, il doit être possible d'exécuter les tâches de direction à temps partiel. Il faut créer les conditions nécessaires tant au niveau de l'organisation scolaire qu'au niveau institutionnel. Il s'agit également de faire en sorte de changer la perception négative du travail à temps partiel.

En conséquence, il est important de mettre en œuvre dans les administrations et autorités scolaires compétentes du canton, et ailleurs, le processus de sensibilisation soulignant l'importance d'une composition aussi égalitaire que possible des directions d'école. C'est la seule façon de prendre en compte les besoins spécifiques des femmes à ce niveau dans le cadre des évolutions et des nouvelles réglementations qui interviendront à l'avenir dans la politique scolaire.