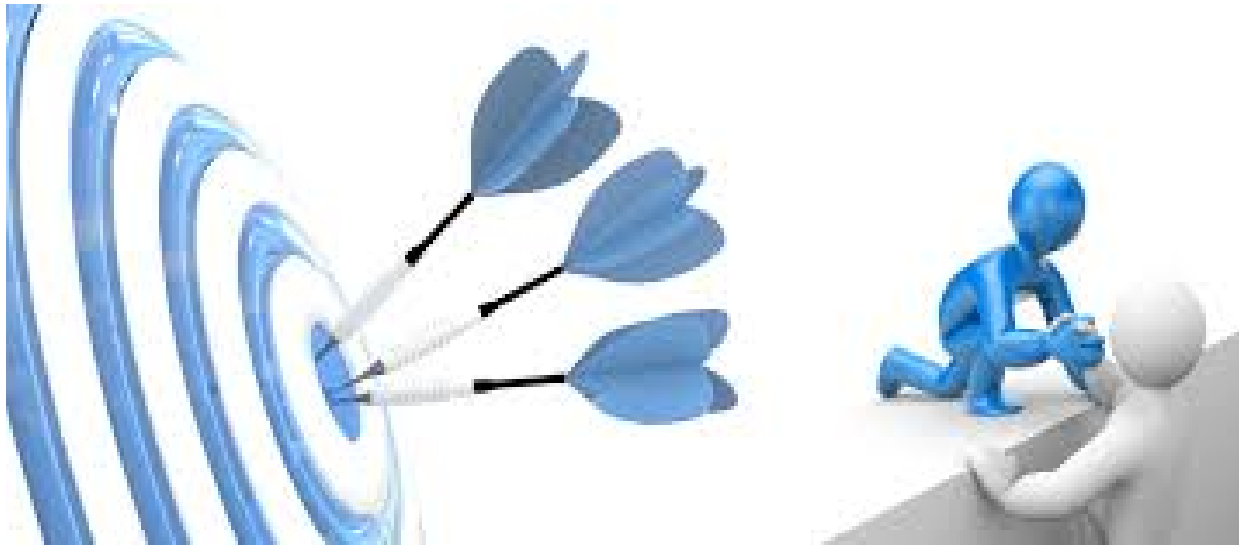


# Coaching exécutif pour des directions d'établissement scolaire en insertion professionnelle: identification de situations professionnelles et retombées pour la formation



Marc Garneau, Acfas 2014

Lise Corriveau, Marc Garneau et Nancy Lauzon, professeurs, AIPU 2012

Gestion de l'éducation et de la formation

# Plan de la communication

- ☞ Contexte et problématique de la recherche
- ☞ Objectifs de la communication
- ☞ Cadre conceptuel et théorique
- ☞ Méthodologie
- ☞ Présentation, analyse et discussion de résultats
- ☞ Conclusion
- ☞ Périodes d'échanges et de questions

# Contexte et problématique

Des changements qui transforment le contexte d'exercice de la fonction...

Défi des commissions scolaires

- Développer les compétences des nouvelles directions d'établissement scolaire.
- Optimiser l'influence potentielle des directions sur l'efficacité des établissements.

# Place du coaching exécutif dans la formation

Pour optimiser le rôle de la direction:

- ▶ des commissions scolaires optent pour le coaching afin d'accompagner leurs directions en insertion professionnelle.
- ▶ malgré une formation initiale de 6 crédits pour les nouvelles directions d'établissement, elles n'ont pas encore l'aisance et la rapidité de réaction qui facilitent le bon fonctionnement de l'organisation au quotidien et dans l'urgence (Le Boterf, 2002).
- ▶ elle doivent développer des habiletés en lien avec la résolution de problème et le coaching apparaît dans cette perspective comme une approche de développement des compétences pertinente (Kemp, 2007.)

# Programme de formation en six périodes d'activités d'apprentissage

- ✓ Parcours de professionnalisation
- ✓ Progression dans les apprentissages
- ✓ Situations professionnelles de plus en plus complexes

# Période 2

- **Cibles de formation**

-  **Gérer les activités sous sa responsabilités auprès des personnes concernées**

-  **Réfléchir à sa pratique professionnelle au regard de la gestion des activités rencontrées en cours de pratique**

## Période 2: Activités pédagogiques

**GED 820 Insertion à la fonction  
de direction I**

**GED 821 Insertion à la fonction  
de direction II**

### Ressources

- ✓ Reconnaissance des rôles;
- ✓ Tensions de rôles;
- ✓ Gestion du temps;
- ✓ Fonctions de gestion
- ✓ ...

### Déroulement de la formation

- ✓ Formation;
- ✓ Rencontres en dyades;
- ✓ Rencontres collectives;
- ✓ Bilan de l'expérience.

# Problématique découlant de la période 2

À ce jour:

Dans le cadre du cours GED 821, les objets d'apprentissages sont sous l'entière responsabilité de la dyade.



# Objectifs visés

1. Identifier, décrire et classer des situations professionnelles que des directions d'établissement doivent maîtriser pour agir avec compétence.
2. Traduire ces résultats de recherche en retombées concrètes pour la formation des gestionnaires d'établissement scolaire inscrits au diplôme en gestion de l'éducation de l'Université de Sherbrooke (période 2) et pour les commissions scolaires partenaires du projet.

# Cadre conceptuel et théorique



# Compétences et situations professionnelles (Jonnaert, 2002, p. 38)

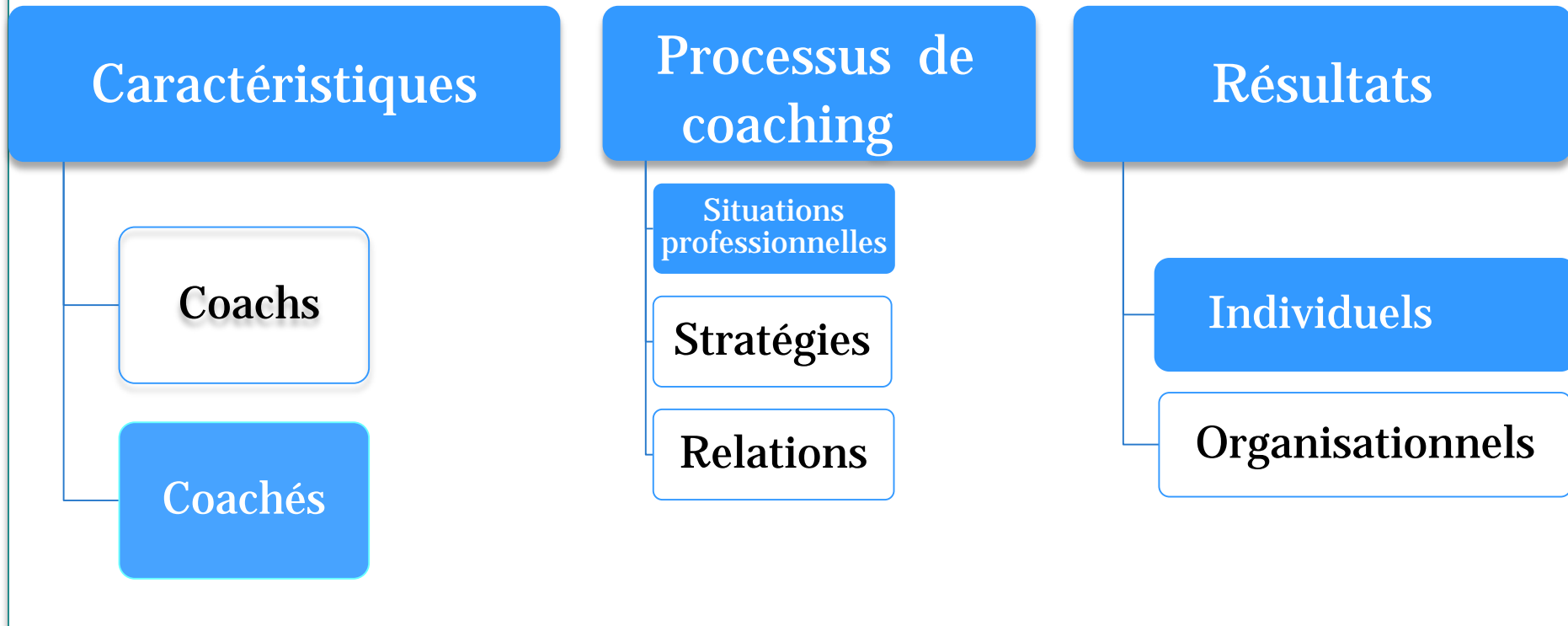
- ▶ Une compétence est une mise en œuvre, par une personne particulière ou par un groupe de personnes, de savoirs, de savoir-être, de savoir-faire ou de savoir-devenir dans une situation donnée.
- ▶ Un référentiel de **compétences** se construit à partir de la reconnaissance de **situations professionnelles types** établies, desquelles découlent des **situations de pratique** à portée plus restreintes dans lesquelles les professionnels ont à œuvrer et à mettre leur savoir en acte.

# Définitions du coaching exécutif

- ▶ Le *coaching exécutif* est un processus visant à fournir aux individus les outils, les connaissances et les occasions dont ils ont besoin pour se développer et devenir plus efficaces. (Baron et Morin (2010, p. 48) inspirée de Douglas et Morley (2000, p. 40, traduction libre)
- ▶ Le *coaching exécutif* est une intervention de formation auprès d'un individu, une démarche qui favorise l'apprentissage dans l'action, une aide qui vise à acquérir, à travers un accompagnement, de nouvelles compétences (Lescarbeau *et al.*, 1996, p.32).

# Le cadre théorique (inspiré de Joo, 2005)

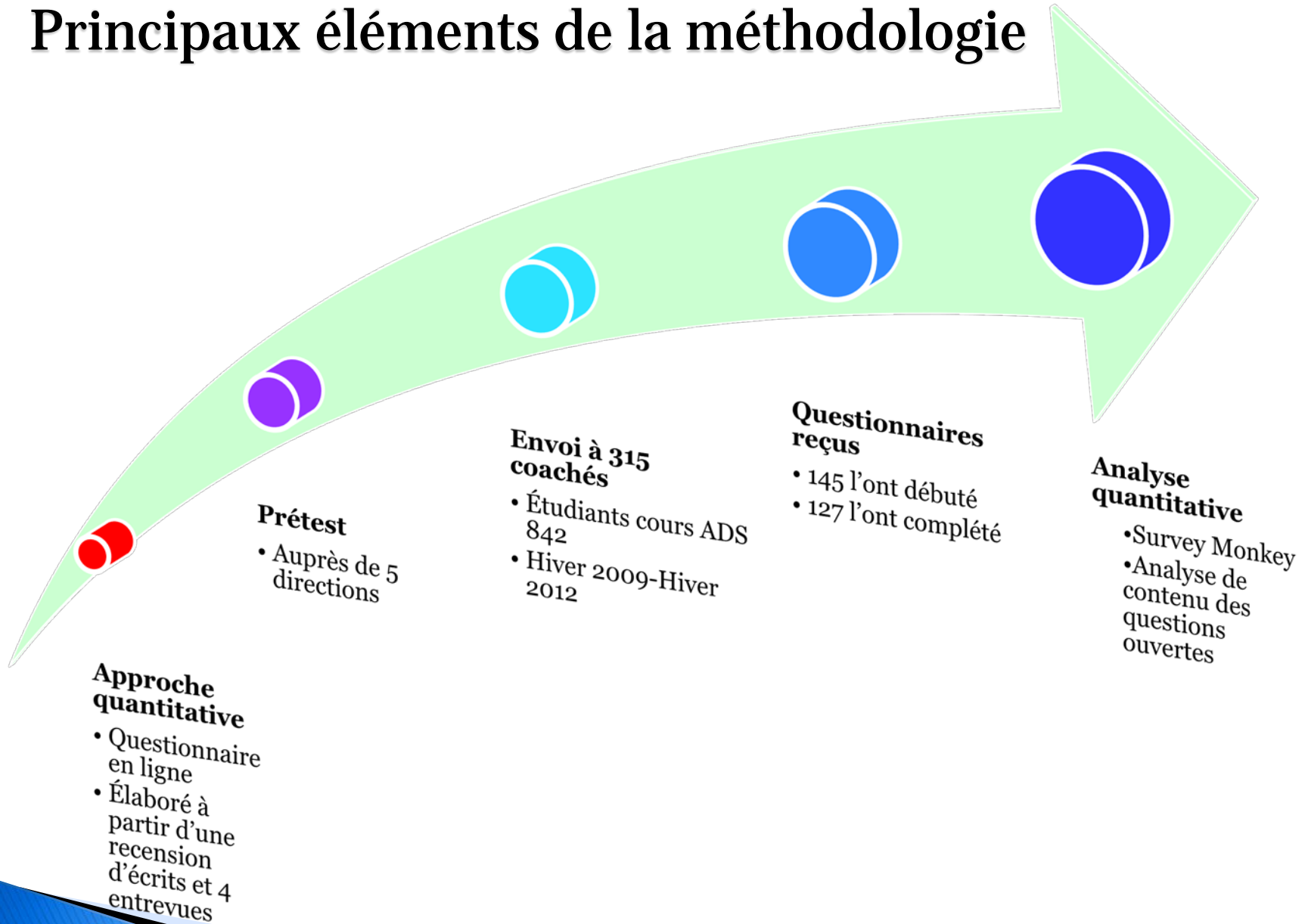
## Contexte de coaching



# Méthodologie

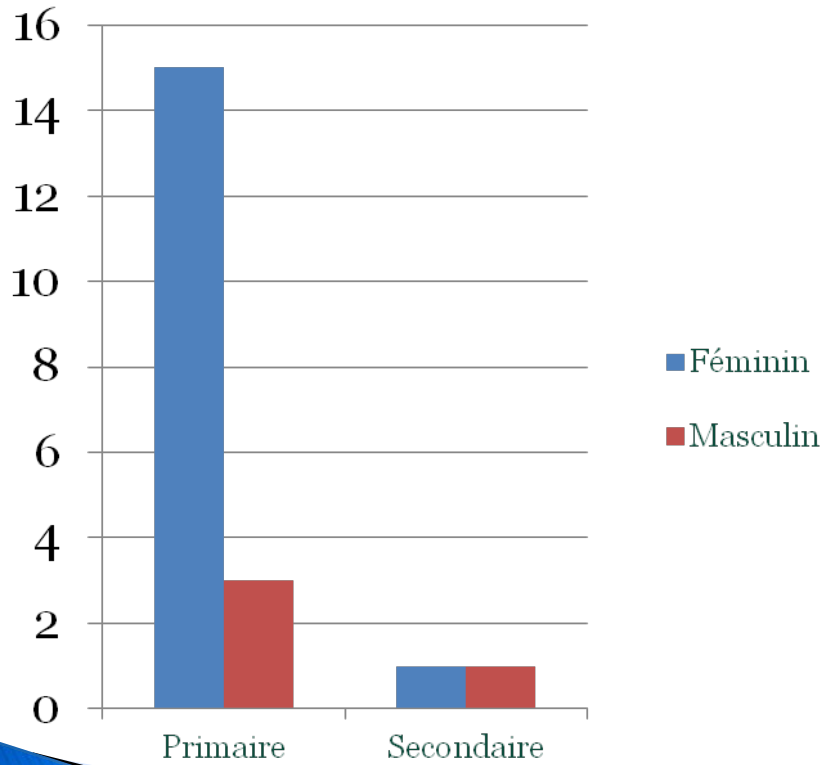


# Principaux éléments de la méthodologie

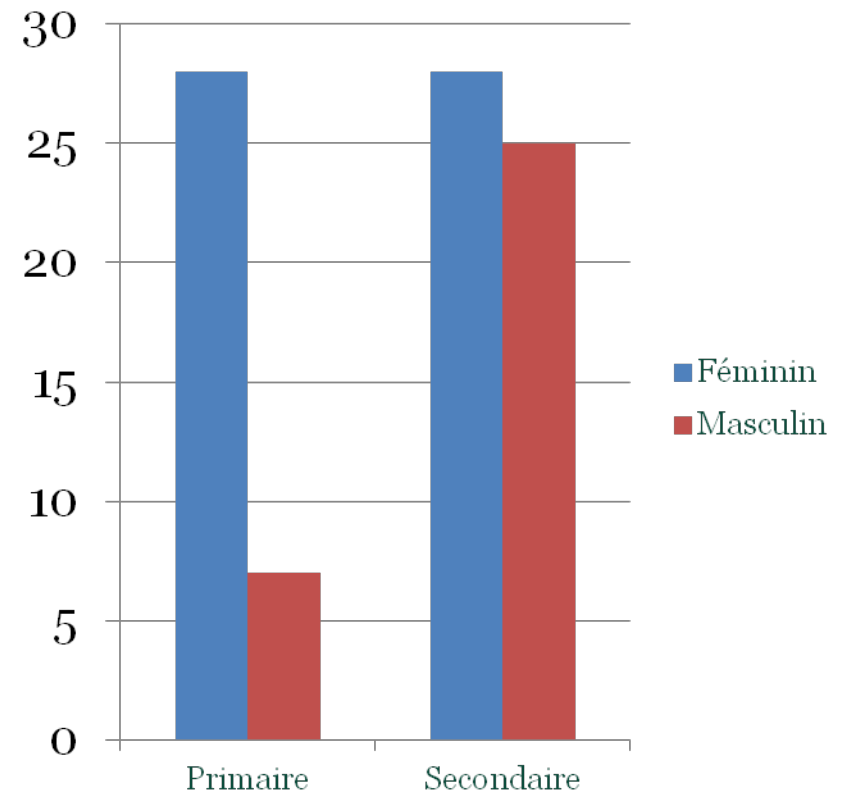


# Certaines caractéristiques des coachés au moment du coaching (N=139)

Direction  
(N=21)



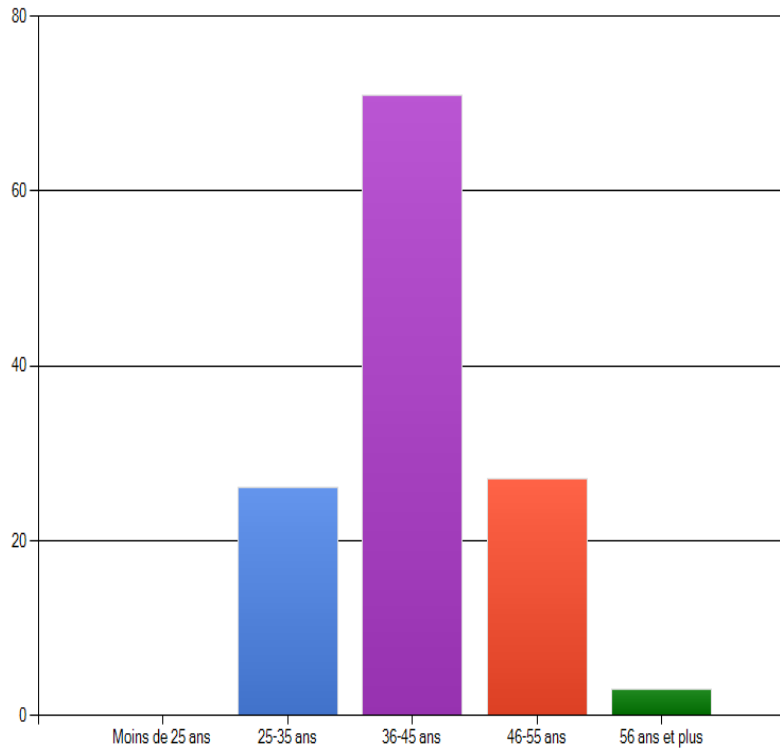
Direction adjointe  
(N=118)



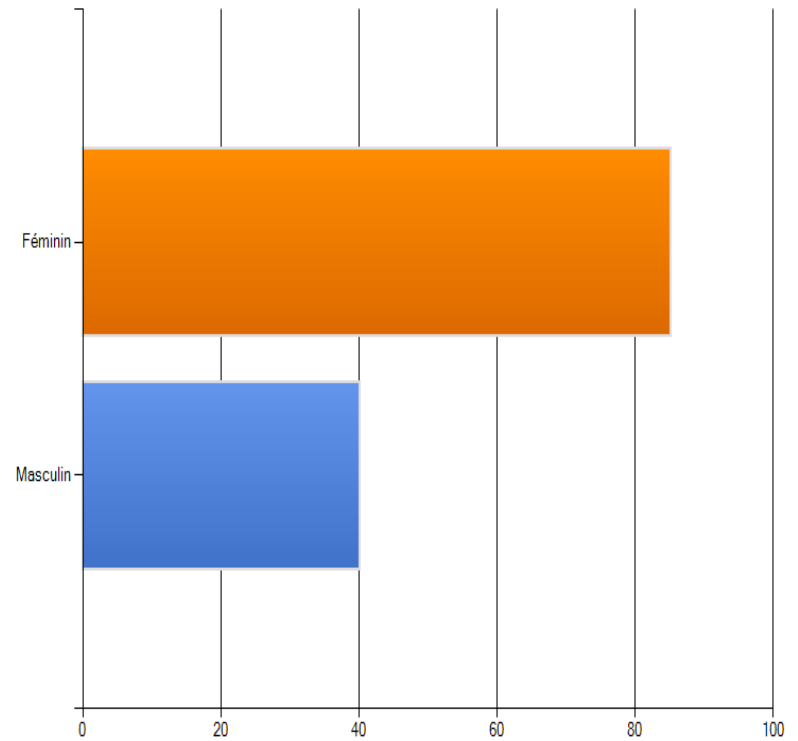


# Certaines caractéristiques des coachés (N=139)

32. Groupes d'âge :



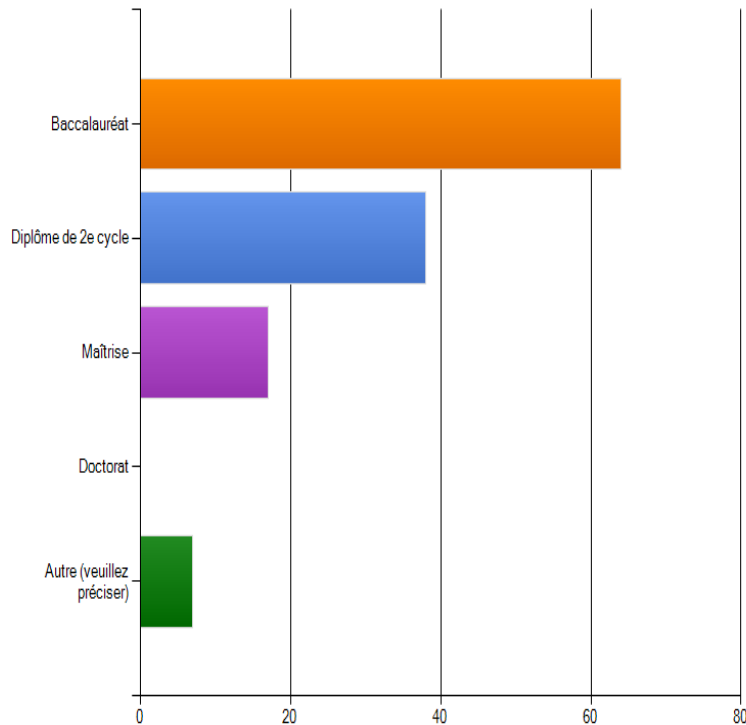
31. Sexe :



# Certaines caractéristiques des coachés (N=139)

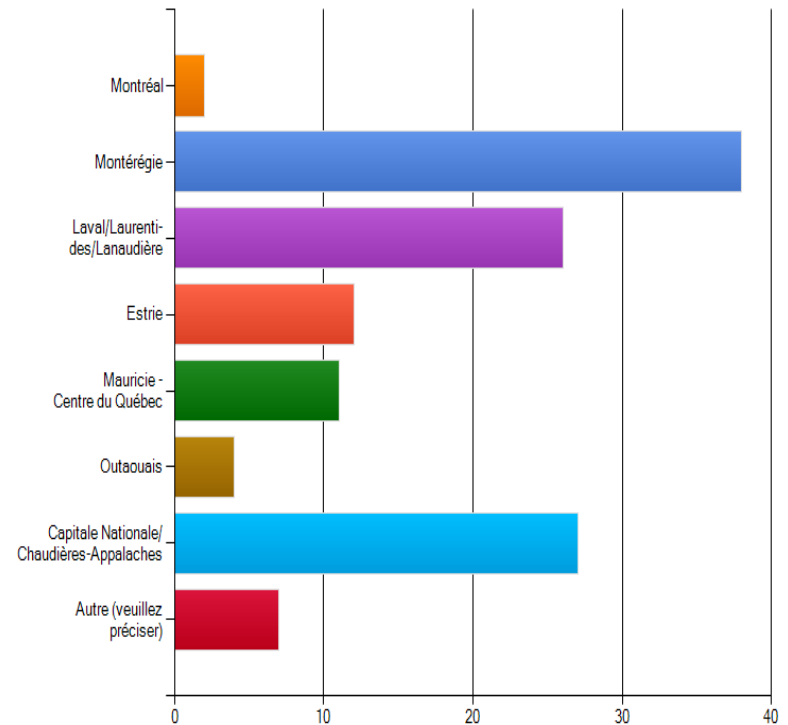
## Scolarité actuelle

29. Scolarité



## Régions administratives actuelles

30. Région administrative de votre établissement:



# Présentation, analyse et discussion de résultats

1. Identifier, décrire et classer des situations professionnelles



**Q. 16 Parmi les sujets traités lors de vos rencontres de coaching, indiquez les trois qui ont été les plus aidants pour votre entrée en fonction.**

**Directrices et directeurs  
(N= 20)**

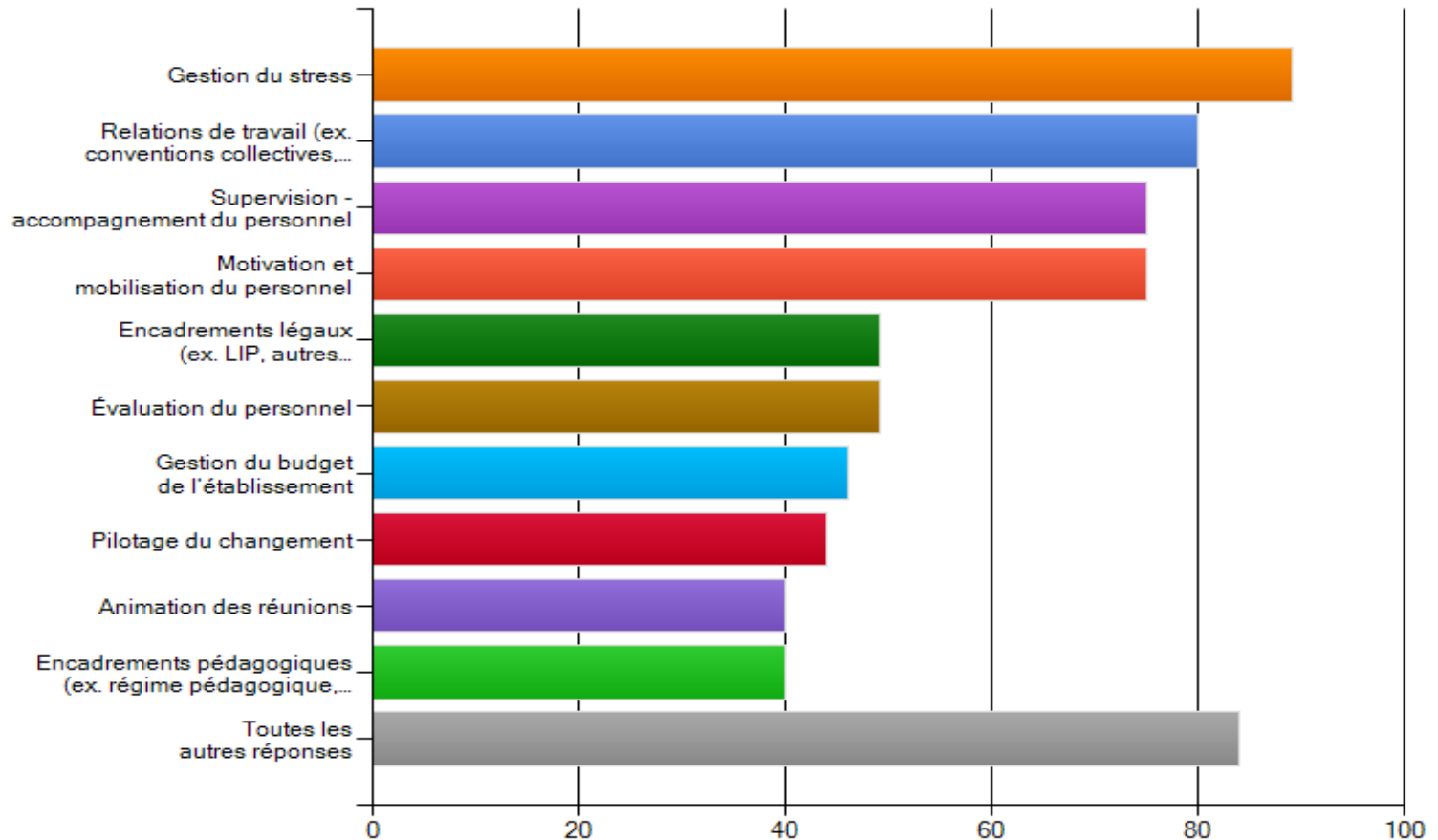
1. **Gestion des ressources humaines (n=17,85%)**
2. **Gestion du budget(n=9,45%)**
3. **Gestion du stress (n=4,20%)**
4. **Conciliation travail-famille (n=4,20%)**

**Adjointes et adjoints  
(N= 98)**

1. **Gestion des ressources humaines (n=48,49%)**
2. **Gestion du temps et des dossiers (n=27,28%)**
3. **Rôles et tensions (n=16,16%)**
4. **Échanges-Prise de recul (n=15,15%)**
5. **Gestion du stress (n=11,11%)**

## Q. 17 Thèmes à être traités prioritairement lors du coaching d'une nouvelle direction ou direction adjointe N=132

17. Parmi les sujets suivants, cochez ceux qui, à votre avis, devraient prioritairement être traités lors du coaching d'une nouvelle direction ou direction adjointe.



## Q. 17 Thèmes à être traités prioritairement lors du coaching d'une nouvelle direction ou direction adjointe

### Directrices et directeurs (N=21)

1. **Gestion du stress (n=13,62%)**
2. **Gestion du budget (n=12,57%)**
3. **Relations de travail/ (n=11,52%) Motivation et mobilisation du personnel (n=11,52%)**
4. **Pilotage du changement (n=9,43%)**
5. **Supervision et accompagnement du personnel (n=8,38%)**

### Adjointes et adjoints (N= 111)

1. **Gestion du stress (n=73,66%)**
2. **Relations de travail (n=66,60%)**
3. **Supervision et accompagnement du personnel (n=64,58%)**
4. **Motivation et mobilisation du personnel (n=63,57%)**
5. **Encadrements légaux (n=42,38%)**

Q. 18 Si vous avez communiqué avec votre coach entre les rencontres, nommez des sujets qui ont été abordés.

**Directrices et directeurs  
(N= 16)**

1. **Gestion des ressources humaines (n=8,50%)**
2. **Gestion du stress (n=7,44%)**
3. **Gestion du quotidien (n=3,19%)**

**Adjointes et adjoints  
(N= 49)**

1. **Gestion des ressources humaines (n=15,31%)**
2. **Gestion du quotidien (n=13,27%)**
3. **Gestion du stress (n=8,16%)**

## 2. Traduire les résultats en retombées concrètes





# La place du coaching exécutif – Période 2



# Retombées concrètes sur la formation

## Pour le diplôme en gestion de l'éducation

- Structurer davantage le coaching offert aux directions en insertion professionnelle
- Planifier et développer du matériel pédagogique pour favoriser l'apprentissage de ces objets à la période 2

## Pour les commissions scolaires

- Présenter des situations professionnelles qui devraient être maîtrisées par des directions en insertion professionnelle
- Utiliser du matériel pédagogique développé pour orienter et soutenir les activités des coachs et l'apprentissage des coachés dans le cadre de leurs activités de coaching

# Conclusion

- Cette recherche nous amène à identifier la situation professionnelle «gestion des ressources humaines » comme besoin prioritaire chez les répondants à notre enquête pour le coaching.
- Deux niveaux d'intervention pour le coach.
- Par une cueillette de données complémentaires auprès des coachés et des coachs, il sera important d'identifier plus clairement les retombées potentielles à la fois sur le contenu des périodes 2 et 3. (Outils mis à la disposition des dyades: - Hiver 2013: 43 dyades et Hiver 2014: 36 dyades)
- Deux niveaux d'intervention pour le coach.
- Le profil recherché du coach.
- Le type de formation ou de soutien à offrir au coach.
- Indicateurs de progression des directions en insertion dans son rôle.
- Concevoir un outil d'évaluation d'un dispositif de coaching exécutif.

# Références bibliographiques

- ▶ Davel, E., Tremblay, D.G (2011). *Formation et apprentissage organisationnel*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- ▶ Jonnaert, P. (2002). *Compétences et socioconstructivisme*. Bruxelles : Édition De Boeck.
- ▶ Joo, B.K. (2005). Executive Coaching : A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488.
- ▶ Kemp, C.F. (2007). *Mentor's impact on the development of adaptability skills via experiential learning*. Thèse de doctorat. George Mason University: Fairfax, VA.
- ▶ Kolb, D. (1984). *Experiential Learning as a Science of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ▶ Le Boterf, G. (2002). *Développer la compétence des professionnels*. Paris : Éditions d'Organisation.
- ▶ Lescarbeau *et al.* (1996). *Profession: consultant*. Montréal: Les Presses de l'université de Montréal.
- ▶ Pont, B., Nusche, D. et Moorman, H. (2008). *Améliorer la direction des établissements scolaires* (Vol. 1). Paris : Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Récupéré sur le site de l'organisation : <http://www.oecd.org/editions/corrigenda>.