

ÉLÉMENTS QUI FAVORISENT ET QUI NUISENT À UNE DÉMARCHE DE COACHING DE DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE EN INSERTION PROFESSIONNELLE ET RETOMBÉES SUR LA FORMATION UNIVERSITAIRE



Marc Garneau, Lise Corriveau et Nancy Lauzon
Projet réalisé grâce à une subvention du MELS -
Chantier 7

Colloque ADERAE
ACFAS
Rimouski, 27 mai 2015

Plan de la communication

1. Contexte et problématique de la recherche
 2. Question et objectifs de la communication
 3. Cadre conceptuel et théorique
 4. Méthodologie
 5. Analyse et discussion des résultats
 6. Conclusion
- Période d'échanges et de questions

1. Contexte et problématique

- Changements importants qui transforment la fonction de directions d'établissement scolaire
- Responsabilités accrues qui nécessitent la maîtrise de nouvelles compétences chez les directions d'établissement scolaire
- Diplôme en gestion de l'éducation de l'Université de Sherbrooke :
 - parcours de professionnalisation / approche par compétences / progression des apprentissages

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

1. Réfléchir sur un changement de profession (éveil)

2. Gérer des activités de l'établissement (insertion professionnelle)

3. Gérer les personnes de l'établissement et les activités de supervision pédagogique et éducative

4. Gérer un processus collectif de changement relatif à un service de soutien au parcours scolaire

5. Gérer un processus d'optimisation des actions des acteurs de l'établissement par des interventions de pilotage

6. Piloter l'établissement dans toute sa complexité (maîtrise)

Cibles de formation de la période 2

Gérer des activités de l'établissement (insertion professionnelle)

GED 820

Insertion à la fonction
de direction I

Gérer les activités sous
sa responsabilité auprès
des personnes
concernées

GED 821

Insertion à la fonction
de direction II

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



Place du coaching dans la formation

- Les processus d'accompagnement comptent parmi les **meilleures stratégies pour professionnaliser** les directions d'établissement d'enseignement (Pont *et al.* 2008)
- En Nouvelle-Zélande, «le meilleur complément de l'apprentissage sur le terrain est **la relation** entre un apprenti chef d'établissement et un dirigeant venu de l'extérieur, qui permet une **réflexion structurée et sécurisante** sur la pratique du métier» (Stewart, 2000, dans Pont *et al.*, 2008, p.152).

2. Question et objectifs de la communication

En quoi la recherche contribue-t-elle au développement professionnel de gestionnaires de l'éducation?

À partir de perceptions de coachés inscrits à notre diplôme en gestion de l'éducation

1. Identifier des **éléments qui favorisent et qui nuisent** au succès d'un dispositif de coaching de directions d'établissement scolaire en insertion professionnelle;
2. Proposer des **pistes d'amélioration** possibles à ce dispositif de coaching en formation universitaire.



3. Cadre conceptuel et théorique

Liens entre accompagnement et coaching de directions

Accompagnement

«**Ensemble varié de pratiques complémentaires** - counseling, médiation éducative, conseil, médiation sociale, compagnonnage, mentorat, parrainage, tutorat, **coaching** - chacune permettant à l'accompagnant de «se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui » (Paul, 2004, p. 308).

Coaching de directions

Une pratique d'accompagnement exercée dans une relation de dyade entre une direction d'établissement expérimentée (coach) et une direction ou une direction adjointe en insertion professionnelle (coachée) et dont le but est de favoriser « l'apprentissage dans l'action et l'acquisition de nouvelles **compétences** » (Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 1996, p.32).

Le cadre théorique (inspiré de Joo, 2005)

Contexte de coaching

Caractéristiques

Coachs

Coachés

Organisation

Processus de coaching

Situations professionnelles

Stratégies

Relations

Retombées

Individu

Organisation

Formation universitaire



4. Méthodologie

Collecte d'information auprès des coachés



Questions tirées du sondage

- No 22:** Que vous ont apporté vos rencontres de coaching? Indiquez au plus cinq **retombées**.
- No 23:** En fonction de votre expérience de coaché, indiquez au plus trois éléments qui **favorisent le succès** d'un coaching?
- No 24:** En fonction de votre expérience de coaché, indiquez au plus trois éléments qui **nuisent au succès** d'un coaching?
- No 25:** À votre avis, y a-t-il des **améliorations à apporter** au dispositif de coaching?



5. Analyse et discussion des résultats

- Les éléments qui favorisent ou qui nuisent au succès d'un coaching
- Des pistes d'amélioration possibles à ce dispositif de coaching en formation universitaire

Les éléments qui favorisent ou qui nuisent au succès d'un coaching

Caractéristiques des coachs

Nuisent

- Manque de disponibilité
- Manque d'écoute
- Jugement
- Expérience non similaire

Favorisent

- Écoute
- Respect - non jugement
- Disponibilité
- Expérience similaire - crédibilité
- Confidentialité
- Loyauté – franchise - honnêteté

Caractéristiques des coachés

Nuisent

- Manque d'ouverture

Favorisent

- Ouverture aux apprentissages

Les éléments qui favorisent ou qui nuisent au succès d'un coaching

Soutien organisationnel

Nuisent

- Manque de temps
- Rencontres non structurées, mal préparées

Favorisent

- Choix volontaire du coach par le coaché
- Réunions planifiées à l'avance
- Imposer ou suggérer des sujets à traiter et outils
- Allonger le coaching sur 2 ans

Processus de coaching : relation coach/coachés

Nuisent

- Manque de confiance dans la relation
- Relation sans affinité

Favorisent

- Relation de confiance
- Relation affinitaire
- Écoute mutuelle
- Disponibilité et engagement des deux parties
- Respect mutuel

Des pistes d'amélioration possibles au dispositif de coaching universitaire

Avant la démarche de coaching de directions

- **Débuter** le coaching au début du mandat, **prolonger** le coaching sur une période plus longue.
- **Réviser** les critères suggérés aux commissions scolaires (**choix des coachs – profil recherché** et jumelage des dyades).
- Mettre l'emphase sur le sens de la démarche proposée et poser les bases de la relation à établir (**coopération, confidentialité, autorité**).
- **Préciser le rôle** des différents **acteurs** : coachs, coachés, commission scolaire, université.

Des pistes d'amélioration possibles au dispositif de coaching universitaire

Pendant la démarche de coaching de directions

- **Structurer** davantage la **démarche d'accompagnement**: cours à l'université, rencontres en dyade, entretien individuel entre la ressource professorale et l'étudiant.
- **Formation des coachs** dans une perspective de professionnalisation (p.ex. mobilisation du personnel, gestion du stress) ; démarche d'analyse de pratique professionnelle (Cohen, 1999; Kolb, 1984)
- Discussion en dyades de **situations de pratique professionnelle** auxquelles une direction d'établissement nouvellement nommée est confrontée et qu'elle **doit maîtriser** pour agir avec compétence.
- Planifier et développer du **matériel pédagogique** pour favoriser l'apprentissage tout au long de la période 2.

Des pistes d'amélioration possibles au dispositif de coaching universitaire

Après la démarche de coaching de directions

- Évaluation de la démarche.
- Tâches évaluatives exigées à l'étudiant.
- Transmission de savoirs par la ressource professorale au coach, par le coach au coaché, démarches pratiquées conjointement par le coach et le coaché (questionnement, écoute, rétroaction).
- Questionnement réflexif sur l'agir avec compétence dans une situation professionnelle.



6. Conclusion

En quoi la recherche contribue-t-elle au développement professionnel de gestionnaires de l'éducation?

La contribution au développement professionnel et les retombées en formation universitaire

- Changements dans les phases de l'intervention pédagogique (enseignement, apprentissage et évaluation) pour les ressources professorales.
- En conséquence, modifications importantes, notamment en ce qui a trait aux activités d'apprentissage
 - matériel pédagogique
 - évaluation des apprentissages (choix des objets, des moyens et des outils d'évaluation)

La contribution au développement professionnel et les retombées en formation universitaire

- Poursuivre des échanges avec les ressources professorales de la période 2 (**collaboration intra période**);
- Poursuivre des échanges avec l'équipe-programme et plus particulièrement avec les ressources professorales des périodes 1 (aspirants à la fonction) et 3 (Gérer les personnes de l'établissement et les activités de supervision pédagogique et éducative) en termes de **cohérence et de continuité** dans le diplôme de 2^e cycle en gestion de l'éducation (**collaboration inter période**).

Références bibliographiques

- Cohen, N.H. (1999). *The Mentee's Guide to Mentoring*. Amherst (Mass.): HRD Press.
- Joo (2005). Executive coaching : a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human resource development review*. 4, 4, 462-488.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey, Englewood Cliffs.
- Le Boterf, G. (2011). Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable. *Éducation permanente*, 188, 97-111.
- Lescarbeau et al. (1996). *Profession: consultant*. Montréal: Les Presses de l'université de Montréal.
- Paul, M. (2004) *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris, L'Harmattan.
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2008). *Améliorer la direction des établissements scolaires*. Vol. 1, Politiques et pratiques. OCDE. Site téléaccessible à l'adresse <http://www.oecd.org/editions/corrigenda>.

Période d'échanges et de questions



Merci!