

A l'exception des documents de tiers et sauf indication contraire, le contenu de ce cahier est mis à disposition sous licence Creative Commons Attribution-ShareAlike: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

La licence exclut l'utilisation des logos Apréli@ et PartaTESSA / TESSA Share, qui ne peuvent être utilisés que dans le cadre des projets Apréli@ et PartaTESSA / TESSA Share.

Tous les efforts ont été faits pour contacter les propriétaires de droits d'auteur. Si l'un.e d'entre elles/eux a été négligé.e par inadvertance, les éditeurs seront heureux de prendre les dispositions nécessaires à la première occasion.

Ce cahier, comme désormais toutes les ressources produites par Apréli@, suit l'écriture inclusive ; les règles d'usage de celle-ci n'étant pas uniformisées pour l'ensemble des pays francophones, des adaptations locales pourraient s'avérer pertinentes.

Remerciements

Nous avons à cœur d'adresser nos plus vifs remerciements, pour leur contribution si précieuse à la réalisation de ce cahier, leur infinie patience et leur disponibilité de chaque instant, à :

- Geneviève Puiségur-Pouchin, présidente-fondatrice d'Apréli@¹, directrice de cette collection,
- Michèle Deane, enseignante et formatrice d'enseignants et de formateurs,
- Fatoumata Zié-mé, coach professionnelle
- Pierre Puiségur, webmestre du site web d'Apréli@.

Nous remercions également toutes celles et ceux qui nous feront part de leur retour et contribueront en cela à l'amélioration continue de nos REL.

¹ Association pour la promotion des ressources éducatives libres africaines, www.aprelia.org

Avant-propos

De l'Inde à l'Afrique subsaharienne: soutenir les chef.fe.s d'établissements scolaires à faire de leurs écoles des communautés d'apprentissage professionnel élargies (CAPE)

Article paru dans la newsletter TESSA ² de février 2018, par Geneviève Puiségur-Pouchin, directrice de la collection Apréli@ pour les chef.fe.s d'établissement³ et Michèle Deane, TESSA⁴ :

« L'école acquiert une importance croissante comme lieu d'apprentissage et de développement professionnel continu (ADPC) pour les enseignants. L'ADPC en milieu scolaire se concentre directement sur les pratiques d'enseignement-apprentissage et les stratégies pour l'amélioration de la qualité de celles-ci. ... Cependant, le leadership est d'une importance cruciale pour ce type de formation des enseignants en milieu scolaire. » (Cullen et al, 2012)

« Les chefs d'établissement jouent un rôle crucial pour établir, façonner et encourager des pratiques pédagogiques de qualité. » (OCDE, 2016)

[Un chef d'établissement :] « Quelqu'un qui crée l'espace qui favorise le développement professionnel et personnel des enseignants, et encourage la croissance personnelle des élèves, leur créativité et leur propre parcours de découverte. » (Saavedra, J. 2017)

Le rôle des écoles en tant que communautés d'apprentissage professionnels élargie (CAPE) et celui de leurs leaders en tant que facilitateurs de la croissance professionnelle de leur personnel et leaders de ces CAPE sont un thème qui apparaît souvent dans la recherche actuelle de stratégies pour atteindre les Objectifs de développement durable à l'horizon 2030.

Cependant les chefs d'établissement n'ont pas nécessairement été équipés, encore moins formés pour accomplir ce nouveau rôle et transformer leurs écoles en CAPE. TESS-India a pris conscience de ce fait et a produit une collection très utile de ressources clés Pratiques efficaces de leadership scolaire qui « **offrent des conseils supplémentaires aux chefs d'établissement visant à améliorer l'enseignement et l'apprentissage en utilisant le REL de TESS-India sur le leadership scolaire.** » Ces ressources sont à juste titre ancrées dans la culture et les contextes des États indiens où travaillaient nos collègues de TESS-India.

Lorsqu'ils ont découvert ces ressources, nos amis et collègues des REL Apréli@ ont jugé que celles-ci étaient extrêmement utiles et devaient être traduites et adaptées au contexte des pays africains francophones.

2 <http://www.tessafrica.net/news/de-l%E2%80%99inde-%C3%A0-l%E2%80%99afrique-subsaharienne-soutenir-les-cheffes-d%E2%80%99%C3%A9tablissements-scolaires-%C3%A0-faire-de>

3 <http://aprelia.org/index.php/fr/ressources/ressources-chef-etablissement/cahiers-apreli-pour-les-chef-fe-s-d-etablissement/1814-collection-apreli-pour-les-chefs-d-etablissement>

4 <http://www.tessafrica.net/>

C'est ainsi qu'a vu le jour la collection d'Apréli@ pour les chef.fe.s d'établissement.

L'Association pour la promotion des ressources éducatives libres @fricaines a donc traduit en français et adapté aux contextes des pays francophones d'Afrique sub-saharienne les ressources de TESS-India pour les chef.fe.s d'établissement indiens.

Ces quatre cahiers visent la transformation des processus d'enseignement-apprentissage en vue d'améliorer les résultats des élèves en s'appuyant sur le développement professionnel continu des enseignant.e.s. Ils sont disponibles sur le site web d'Apréli@ :

- Conduire le développement professionnel des enseignant.e.s
- Soutenir les enseignant.e.s pour améliorer les apprentissages
- Développer le coaching et le mentorat dans votre établissement
- Piloter l'usage des TIC dans votre établissement

Apréli@ travaille en ce moment à un cinquième cahier⁵ qui ouvre un champ nouveau, celui de la gouvernance d'établissement. Intitulé Conduire le projet d'établissement, ce cahier met l'accent sur le processus de planification du développement de l'établissement, en vue d'améliorer les conditions et résultats d'apprentissage, et crée des synergies entre le développement individuel des acteurs et le développement de la communauté scolaire.

Ces ressources pour les chefs d'établissement complètent la collection de ressources⁶ de l'initiative ACQA (Améliorer Continument la Qualité des Apprentissages) qui installe l'école au cœur du développement professionnel et outille ses divers acteurs (enseignant.e.s, accompagnateur.trice.s d'enseignant.e.s, chef.fe.s d'établissement) pour lui permettre d'évoluer vers une Communauté d'Apprentissage Professionnel Elargie (CAPE) reposant sur le co-développement professionnel continu de l'ensemble des personnels. La mise à disposition de ces ressources capitalise des travaux menés par Apréli@ et TESSA en Afrique francophone sub-saharienne, séparément ou conjointement, ainsi que des ressources qui en sont issues.

La traduction en anglais des cahiers ainsi que leur adaptation aux contextes des pays anglophones d'Afrique sub-saharienne ont commencé. Elles seront vraisemblablement partagées sur PartaTESSA. Suivez nos progrès sur les pages Facebook d'Apréli@ et de TESSA ainsi que sur le site d'Apréli@⁷ et les bulletins d'information sur le site TESSA,

On ne peut que se réjouir de voir ainsi la convergence d'initiatives issues de continents éloignés géographiquement mais confrontés à des défis comparables, en dépassant les barrières linguistiques. Un exemple de plus de l'impressionnante facilité d'adaptation des REL aux contextes et besoins, de leur souplesse et de leur vitalité !

5 Désormais disponible à l'adresse :

http://aprelia.org/cahiers/c5/fichiers/C5_Conduire_le_projet_d_etablissement.pdf

6 <http://aprelia.org/index.php/fr/1880>

7 <http://aprelia.org/>

Présentation

Ce cahier fait partie de la collection Apréli@ destinée aux chef.fe.s d'établissements, ou à toute personne-ressource chargée d'encadrement pédagogique au sein de la structure (telle que censeur.e, responsable pédagogique, coordinatrice/coordonateur disciplinaire). L'encadrement pédagogique de proximité pourra également s'en servir avec profit. Pour des raisons de commodité, nous regrouperons ces personnes sous l'appellation « chef.fe d'établissement ».

Faisant de l'établissement le lieu privilégié de l'ADPC (Apprentissage et Développement Professionnel Continu), la collection vise à aider les chef.fe.s d'établissement à faire évoluer la structure scolaire dont elles/ils ont la charge vers une Communauté d'Apprentissage Professionnel Elargie (CAPE) reposant sur le co-développement professionnel continu de l'ensemble des actrices/acteurs.

La collection peut être considérée comme une boîte à outils, constituée de plusieurs cahiers, dans lesquels les chef.fe.s d'établissement pourront sélectionner les outils les mieux adaptés à leur réalité et s'en servir pour répondre aux besoins propres de leur communauté scolaire.

Les différents cahiers ne sont donc pas à exploiter de façon linéaire ; il s'agit plutôt d'y sélectionner des éléments appropriés en vue de répondre à une problématique précise identifiée dans et par l'établissement (Par exemple : mise en œuvre dans une discipline donnée/à un niveau donné d'une technique précise de pédagogie active). Ils peuvent aussi être utilisés pour mettre en place des ateliers de formation, ou animer une réunion thématique avec, par exemple, d'autres chef.fe.s d'établissements du secteur.

Présentant de façon brève diverses notions, ils donnent la part belle aux pratiques, en présentant une large gamme d'études de cas, d'activités, de pauses-réflexion, et de ressources, essentiellement des Ressources Educatives Libres (REL) africaines.

Pour mener à bien les différentes activités proposées, les chef.fe.s d'établissement sont invité.e.s à tenir un carnet de bord, en vue de les aider à documenter, organiser et capitaliser dans la durée leur apprentissage et leur développement. La collection contribue donc ainsi à l'ADPC de la/du chef.fe d'établissement elle/lui-même.

L'objectif large de la collection est de faciliter la transformation des processus d'enseignement-apprentissage pour améliorer les apprentissages effectifs. Il s'agit en effet d'accompagner les enseignant.e.s pour qu'elles/ils soient en mesure de mettre en place un modèle d'apprentissage horizontal où l'apprenant.e est pleinement engagé.e dans la construction de ses apprentissages, l'enseignant.e jouant à ses côtés un rôle de guide et de mentor. C'est bien un changement de paradigme éducatif qui se met alors en mouvement. La/le chef.fe d'établissement a un rôle de 1^{er} plan à jouer pour faciliter ce changement de paradigme éducatif.

La collection résulte de l'adaptation, la contextualisation et l'enrichissement de REL produites par TESS-India (<http://www.tess-india.edu.in/>) en direction des chef.fe.s d'établissements indien.ne.s. Les exemples présentés proviennent de différents pays

francophones d'Afrique sub-saharienne.



Sommaire

Remerciements.....	2
Avant-propos.....	3
Présentation.....	5
Sommaire.....	6
Introduction.....	7
De quoi parle ce cahier ?.....	8
Ce que vous trouverez dans ce cahier.....	8
Votre carnet de bord.....	9
1. Ce que coaching et mentorat ont en commun.....	10
Activité 1 : Qu'est-ce qui différencie coaching et mentorat ?.....	10
Activité 2 : Qui devrais-je écouter ?.....	14
2. Préparer un entretien à objectif précis.....	18
Se préparer pour un entretien en tant que coach.....	18
Se préparer pour un entretien en tant que mentor.....	21
Activité 3 : Quelles sont les différences entre un entretien de coaching et un entretien de mentorat ?.....	22
A vous de jouer maintenant !.....	23
3. Les capacités de coaching et de mentorat bénéficient à tous.....	24
Etude de Cas : Mme Agbogon tient un registre de l'ADPC* dans son établissement.....	24
Activité 4 : Organiser vos premiers entretiens de coaching ou de mentorat.....	25
Avantages du développement d'une culture de coaching/mentorat dans votre école.....	27
Vos besoins propres de mentorat ou de coaching.....	28
En résumé.....	29
Ressources.....	30
Ressource 1: Quelques définitions du coaching et du mentorat.....	30
Ressource 2 : Un exemple sur la manière dont le coaching pourrait être utilisé pour mettre en place l'évaluation continue des apprentissages.....	31
Références et bibliographie.....	33

Introduction

Le cahier : **Accompagner les enseignant.e.s, Coaching et mentorat** est une ressource éducative libre (REL) développé par un groupe de formateurs pour soutenir les chef.fe.s d'établissement, ou toutes personnes-ressources chargées d'encadrement pédagogique au sein de la structure, qui accompagnent l'apprentissage et le développement professionnel (ADP) de leurs collègues enseignant.e.s en vue d'améliorer les conditions et résultats des enseignements apprentissages. Il s'agit en grande partie d'une adaptation du cahier **Transforming teaching-learning process : mentoring and coaching** réalisée par [TESS India](#)¹, cette ressource étant placée sous licence [Creative Commons](#)² CC BY SA.

Il capitalise également des travaux menés par Apréli@³ et TESSA⁴ en Afrique francophone sub-saharienne, séparément ou conjointement, ainsi que des ressources issues de ces travaux.

Il fait partie d'un ensemble de cahiers qui se rapportent à la question-clé de l'amélioration des apprentissages par le co-développement professionnel au sein de l'école. Vous trouverez peut-être utile de vous reporter à d'autres cahiers de cet ensemble pour développer vos connaissances et vos compétences, ainsi qu'à des ressources TESSA particulièrement appropriées à cette question-clé :

- [Conduire le développement professionnel des enseignants](#)⁸
- [Soutenir les enseignants pour améliorer les apprentissages](#)⁹
- [Piloter l'usage des TIC dans votre établissement](#)¹⁰
- [Conduire le projet d'établissement](#)¹¹
- [Boîte à outils Apréli@-PartaTESSA des Personnes Ressources Internes pour l'Apprentissage et le Développement Professionnel Continu au sein de l'établissement scolaire](#)¹²
- [Boîte à outils TESSA pour la formation des enseignants à l'éducation inclusive](#)¹³
- [Boîte à outils TESSA pour les Superviseurs et Encadreurs de pratiques pédagogiques.](#)¹⁴
- [Travailler avec les enseignants, guide du formateur](#)¹⁵

8<https://aprelia.org/cahiers/c1/fichiers/>

C1 [Conduire le developpement professionnel des enseignants.pdf](#)

9<https://aprelia.org/cahiers/c2/fichiers/>

C2 [Soutenir les enseignants pour ameliorer les apprentissages.pdf](#)

10<https://aprelia.org/cahiers/c4/fichiers/>

C4 [Piloter l usage des TIC dans votre etablissement.pdf](#)

11 <https://aprelia.org/cahiers/c5/fichiers/C5 Conduire le projet d etablissement.pdf>

12 <https://aprelia.org/acqa/BoiteOutilsPRI.pdf>

13 <https://aprelia.org/phocadownload/Tessa/Boites%20a%20outils%20Togo.pdf>

14 <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/subpage/view.php?id=80972>

15 <http://www.open.edu/openlearncreate/mod/oucontent/view.php?id=84302>

De quoi parle ce cahier ?

La plupart d'entre nous avons bénéficié, à un moment donné de notre vie, de la générosité d'un.e ami.e ou d'un membre de la famille qui nous a écouté.e alors que nous éprouvions de grandes difficultés pour résoudre un problème ou faire face à un défi. Dans un contexte professionnel, ce soutien et ces conseils relèvent du mentorat ou du coaching.

Dans ce cahier, vous apprendrez à faire la différence entre ces deux approches. Vous comprendrez certaines des compétences et techniques associées au coaching et au mentorat, ainsi que la manière de les mettre en œuvre lors de vos échanges avec les enseignant.e.s, les élèves et leurs parents et / ou tuteurs.

De plus en plus de preuves à l'échelle internationale démontrent que les chef.fe.s d'établissement peuvent améliorer considérablement la performance de leur structure et de sa communauté grâce au coaching et au mentorat. La recherche souligne comment le coaching et le mentorat sont en mesure d'améliorer l'efficacité des pratiques pédagogiques et comment les chef.fe.s d'établissement peuvent mettre en place des dispositifs de coaching ou de mentorat pour améliorer les enseignements-apprentissages dans leur école.

En appliquant de telles stratégies, vous pouvez améliorer de façon significative les performances individuelles de vos collègues bénéficiant de coaching ou de mentorat, tout en améliorant la réussite de votre école. Même si vous n'avez pas le contrôle des ressources dont dispose votre école, vous avez la capacité d'établir une culture scolaire qui valorise chacun.e des membres de la communauté scolaire, mette l'accent sur l'importance des relations et fournisse un soutien aux enseignant.e.s. La pratique du coaching et du mentorat et la promotion de l'entraide et du partage de compétences entre collègues contribueront à enrichir les relations entre enseignant.e.s et élèves, ce qui aura un impact direct sur la qualité et des résultats des enseignements-apprentissages.

Ce que vous trouverez dans ce cahier

Les ressources, activités, pauses-réflexions et études de cas proposées dans ce cahier vous aideront à :

- Faire la distinction entre le coaching et le mentorat, et identifier la manière dont ils peuvent être utilisés pour soutenir le développement professionnel du personnel in situ.
- Réfléchir et discuter avec des membres du personnel qui contribuent à l'amélioration des enseignements-apprentissages dans votre établissement.
- Planifier et offrir des sessions de coaching et de mentorat avec des résultats préalablement bien définis.
- Peser les avantages d'une culture d'accompagnement professionnel dans votre établissement.

Votre carnet de bord

Pour mener à bien les différentes activités proposées dans ce cahier, vous pourrez utilement prendre des notes dans un carnet de bord, qui peut être un cahier ou un dossier où vous rassembleriez vos réflexions, vos idées et vos plans. Peut-être en avez-vous déjà commencé un.

Vous pouvez travailler seul.e à travers ce cahier, mais vous apprendrez plus et mieux si vous êtes en mesure de discuter de votre apprentissage avec un.e autre responsable de l'établissement, ou encore un.e collègue d'un autre établissement. Cela pourrait être un.e collègue avec laquelle/lequel vous avez déjà collaboré, ou quelqu'un avec qui vous pourrez établir une relation à cette occasion. Cela pourrait se faire de façon organisée ou sur une base plus informelle. Les notes que vous inscrirez dans votre carnet de bord seront utiles pour ces collaborations, tout en cartographiant dans la durée votre apprentissage et votre développement professionnel.

1. Ce que coaching et mentorat ont en commun

On emploie souvent les termes de coaching et de mentorat de façon indifférenciée, comme s'ils recouvraient exactement la même réalité. En fait, ils constituent deux approches différentes pour contribuer au développement professionnel des personnes et des équipes. Ils partagent toutefois un point essentiel : ils reposent tous deux sur leur efficacité à instaurer de solides relations de confiance entre l'accompagnateur/accompagnatrice et la personne accompagnée. Pour ce faire, il est essentiel d'être en mesure d'avoir des échanges conviviaux, consensuels et constructifs⁵.

Dans des échanges consensuels, les deux interlocuteurs/interlocutrices sont en harmonie. Bien que le but de leur entretien ne soit pas de rechercher un accord, elles/ils sont d'accord sur la façon dont elles/ils vont :

- S'écouter et s'entendre
- Montrer un intérêt réel pour ce que l'autre exprime
- Faire preuve de respect pour son interlocuteur/interlocutrice et pour les opinions qu'elle/il exprime.

En tant que chef.fe d'établissement, vous pouvez être habitué à ce que les gens soient d'accord avec vous, simplement en raison de votre position. Il est donc tout à fait possible qu'il vous faille acquérir la compétence à entretenir des échanges véritablement consensuels !

Il est important de se rappeler que lorsque deux collègues discutent de façon informelle de leur travail, il s'agit simplement d'une « causerie ». Lorsque leurs échanges ont pour objectif d'aider l'un.e d'entre elles/eux à résoudre un problème professionnel ou à saisir une opportunité, ils visent, en fin de compte, à améliorer les enseignements-apprentissages et se déplacent alors sur un terrain plus formel, celui du mentorat ou du coaching.

Activité 1 : Qu'est-ce qui différencie coaching et mentorat ?

Lisez les définitions de coaching et de mentorat dans la [Ressource 1](#). Notez dans votre carnet de bord votre propre résumé de la différence entre les deux termes, en pensant à la façon dont vous pourriez expliquer les concepts à votre personnel.

Énumérez trois façons dont, dans votre établissement, le coaching et/ou le mentorat pourraient améliorer la performance du personnel et donc l'apprentissage des élèves. Vous pourriez, par exemple, réfléchir à un membre, ou une catégorie, précis du personnel, ou bien à des besoins précis des élèves, ou encore à un domaine d'études qui vous préoccupe.

Discussion

Il importe de faire la distinction entre les rôles de mentor et de coach, car ils opèrent de façons différentes et offrent des types de soutien différents ([Ressource 1](#)). Une fois que vous aurez bien saisi ces différences, et que vous aurez commencé à réfléchir à la façon dont vous pourriez utiliser ces approches dans votre établissement, vous allez probablement réaliser :

- qu'il est important de choisir la bonne approche,
- que les deux dispositifs reposent sur un engagement continu à contribuer au développement professionnel de votre personnel, et non sur de simples échanges et dialogues.

Ce qui motive le recours au coaching et au mentorat est l'objectif d'améliorer les enseignements/apprentissages ; les échanges devraient se concentrer sur ce point essentiel.

- Un.e mentor est généralement un.e spécialiste expérimenté.e dans son domaine d'expertise et, idéalement, est également un.e sage disposant d'un large éventail d'expériences sur lequel elle/il peut s'appuyer. Elle/Il apporte sa grande expérience et sa connaissance approfondie du sujet concerné.
- Un.e coach (ou entraîneur) vous aide à produire par vous-même les réponses aux problèmes que vous rencontrez. Son outil le plus courant est le questionnement, sa qualité d'écoute constituant sa caractéristique la plus appréciée.



Pause-réflexion...

Avez-vous pensé à la manière dont le coaching ou le mentorat pourrait profiter à votre établissement ?

Peut-être avez-vous en tête un.e enseignant.e débutant.e qui pourrait tirer bénéfice d'une session hebdomadaire de mentorat pour l'aider à mettre en pratique sa formation initiale, en recevant des conseils sur la manière de traiter les problèmes et de bien gérer ses classes ?

Peut-être êtes-vous préoccupé.e par la faible participation des filles en classe et vous demandez-vous comment vous pouvez utiliser le coaching pour encourager les enseignant.e.s à améliorer cette situation ?

Peut-être souhaitez-vous que l'enseignement des sciences s'améliore et envisagez-vous de demander à un.e professeur.e expérimenté.e de mentorer ses collègues afin de partager son expertise ?

La plupart d'entre nous avons bénéficié, à un moment ou un autre, de l'appui d'un.e **mentor** dans notre vie personnelle ou professionnelle. Dans presque chaque famille, il existe une ou un « sage », consulté.e avant toute décision importante. En tant que chef.fe d'établissement, vous serez sûrement amené.e à assumer ce rôle, qu'il s'agisse d'aider un.e collègue à traverser une crise ou à améliorer sa pratique en classe. En général, la/le mentor trouvera des réponses aux questions et des solutions aux problèmes. Les meilleur.e.s d'entre elles/eux ont la capacité de poser des questions vraiment appropriées, qui aident leur mentoré.e à élaborer ses propres réponses. Cependant, la /le mentor a en-tête la réponse la plus adéquate. Au fil du temps, elle/il agit comme un guide sur un chemin qu'elle/il a lui-même parcouru. Le dialogue ci-dessous montre un exemple d'échanges mentor/mentoré.e.

Ça s'est produit aujourd'hui et je ne sais pas comment faire

Ça pourrait être une bonne idée de ...

J'ai vraiment du mal à comprendre ce concept

En fait, ce que tu dois comprendre, c'est que.....

Ma leçon s'est très bien passée aujourd'hui, mais j'ai du mal à identifier l'élément qui y a joué un rôle-clé !

Regardons en détail ce que tu as fait et je te montrerai comment j'évalue mes pratiques

Quant au travail d'un.e **coach**, il consiste à aider la personne coachée à « accoucher » de ses idées, pensées, préoccupations. Elle/Il le fait en premier lieu pour l'aider à identifier le sujet dont elle/il veut précisément parler ; elle/il peut ensuite reformuler ce que vient de dire la personne coachée afin d'aider celle-ci à « entendre » ses propres pensées et idées, et à éventuellement les expliciter et/ou les compléter. La/Le coach doit constamment se garder d'émettre ses idées personnelles ; c'est bien à la personne coachée de trouver ses propres solutions. L'attitude la plus courante pour un.e coach consiste à s'asseoir et à intervenir le moins possible ; c'est parfois un véritable défi !

Un.e coach pourrait poser le genre de questions suivantes :

Est-ce que tu peux
me parler de ... ?

Comment pourrais-tu te servir de ça pour aider
tes élèves ?

Dans quelle mesure penses-tu avoir contribué à créer ce
problème ?

Es-tu en train de dire que tu ne penses pas vouloir
suivre cette voie ?

Qu'est-ce qui a bien marché cette
semaine ?

Qu'est-ce que tu pourrais faire différemment la
prochaine fois ?

Qui pourrait t'aider pour ça ?

Il est important de se rappeler que les dialogues dans le cadre de coaching ou de mentorat devraient mettre l'accent sur les compétences et les succès, plutôt que sur les points faibles. Le coaching et le mentorat doivent prendre en compte à la fois les faiblesses et les forces ; les enseignant.e.s doivent réussir à repérer ce qu'elles/ils font bien, afin de le répéter et de le renforcer.

Parfois, les dialogues de mentorat et de coaching peuvent toucher à des questions personnelles. Il est cependant important de vous rappeler que votre but est d'aider la personne à résoudre un problème professionnel en vue d'améliorer son efficacité et l'apprentissage de ses élèves.

Activité 2 : Qui devrais-je écouter ?

Dans cette activité, vous serez amené.e à réfléchir aux sortes de défis que vos collègues et vous-même rencontrez dans votre établissement, et qui pourraient bénéficier d'un entretien de mentorat ou de coaching. Nous vous conseillons de travailler seul.e sur la première partie de l'activité. Pour la deuxième partie, vous voudrez peut-être solliciter les idées et propositions d'autres personnes.

Réfléchissez aux points suivants et notez vos idées dans votre carnet de bord :

- Focalisez-vous sur deux enseignant.e.s de votre établissement :
 - l'un.e d'entre elles/eux a peu d'expérience ; vous pourriez la/le mentorer afin de la/le faire profiter de la vôtre
 - la/le deuxième, bien qu'expérimenté.e, gagnerait à repenser son approche ou à trouver des solutions à certains des problèmes qu'elle/il rencontre. Vous pourriez donc le coacher.
- Identifiez le genre de problèmes ou d'incidents qui se sont posés pour elles/eux au cours de la dernière semaine et qui ont eu un impact sur leur enseignement. Cela pourrait être très varié, comme :
 - une absence pour convenance personnelle,
 - un manque de confiance en soi pour traiter un sujet peu familier,
 - des interruptions fréquentes du cours en raison de retards répétés de certains élèves,
 - des difficultés liées à l'obligation de prendre deux classes en charge en raison d'un manque d'enseignant.e.s.

Maintenant que vous avez identifié un «qui» et «à propos de quoi», reproduisez le tableau 1 ci-dessous dans votre carnet de bord et remplissez-en les deux premières colonnes.

Tableau 1 Matrice de coaching et de mentorat des collègues : modèle vierge.

Fonction du / de la collègue	Difficulté, incident ou opportunité	Type d'entretien : coaching ou mentorat	Lieu et date de l'entretien	Commentaire

Maintenant, pour chaque collègue, identifiez le type d'accompagnement le plus approprié : coaching ou mentorat ?, et notez-le dans la troisième colonne.

Rappelez-vous que :

- si vous souhaitez aider un.e collègue à élaborer ses propres solutions à l'aide du questionnement et de l'écoute, cela relève du coaching

- si vous allez plutôt jouer un rôle d'expert et la/le guider sur ce qu'elle/il devrait faire en vous basant sur votre expérience et votre expertise, cela relève du mentorat.

Vous pouvez considérer que vous effectuez également une forme de coaching avec l'enseignant.e inexpérimenté.e (par exemple, lorsque vous l'aidez à élaborer des idées pour prendre contact avec les parents) et sur certaines questions, par exemple la manière dont le programme de mathématiques est traité dans l'établissement.

Quant à la/au deuxième collègue, qui relève plutôt du coaching, vous pourriez toutefois décider de la/le mentorer sur une période précise ou pour un objectif précis.

Les deux approches ne s'excluent donc pas mutuellement et peuvent se panacher.

Utilisez la quatrième colonne pour réfléchir à l'endroit où auront lieu les entretiens. S'il s'agit de mentorer un.e enseignant.e sur le développement de ses ressources pédagogiques et de ses affichages en classe, sa propre salle de cours semble être un lieu tout à fait approprié.

S'il s'agit de mentorer un.e enseignant.e sur la manière dont elle/il note ses élèves, il vaut mieux trouver un endroit où vous êtes assuré.e de n'être pas dérangé.e.s.

Rappelez-vous que les entretiens peuvent avoir lieu dans une salle de classe ou dans un coin tranquille de l'établissement. Votre bureau, si vous en avez un, est probablement le pire endroit pour avoir des échanges conviviaux et sincères, en raison de la charge symbolique forte liée au lieu (autorité, contrôle, pouvoir sur l'enseignant.e). Le sujet de la conversation déterminera donc souvent le choix du lieu.

Enfin, prenez quelques notes dans la dernière colonne pour vous rappeler toutes les questions et pour servir de guide pour l'entretien.

Discussion

Regardez maintenant le tableau 2, qui montre un exemple de matrice remplie par un.e chef.fe d'établissement pour préparer deux entretiens dans sa semaine de travail ; nous vous invitons à le comparer au vôtre.

Tableau 2 Matrice de coaching et mentorat de deux collègues : exemple.

Fonction de la/ du collègue	Difficulté, incident ou opportunité	Type d'entretien : coaching ou mentorat	Lieu et date de l'entretien	Commentaire
Enseignant.e	Maladie d'un enfant	Mentorat	Tout endroit convivial, où chacun puisse se sentir à l'aise. Le 14 mai	Vous voudrez vous montrer aussi compréhensif/ compréhensive et bienveillant.e que possible envers ce/cette collègue, mais votre préoccupation majeure est de minimiser l'impact sur l'apprentissage des élèves.
Coordonnateur / Coordonnatrice de discipline	Comment faire avec un.e collègue de mathématiques qui présente des lacunes dans sa discipline ?	Coaching/mentorat	Dans son bureau (s'il/si elle en dispose) ou dans sa salle de cours, du moment que vous ne risquez pas d'être dérangé.e.s. Le 16 mai	Bien qu'il puisse être nécessaire de fournir quelques conseils, l'objectif est d'aider le coordonnateur/la coordonnatrice de mathématiques à trouver la solution à un problème qu'elle/il a évité tout au long de l'année. Cet entretien ne porte pas sur la sous-performance de l'enseignant.e en cause. Il s'agit bien de développer les compétences et la confiance du coordonnateur/de la coordonnatrice pour qu'elle/il puisse aborder la question en toute sérénité.

Pour rendre vos entretiens plus fluides et efficaces, Il est utile de bien les préparer en amont. De cette façon, vous pouvez vous assurer que vous serez en mesure d'aborder les difficultés avec tact, tout en étant direct.e, puisque vous aurez bien réfléchi à l'avance sur ce qu'il faut dire et comment le dire. Souvent, la possibilité d'avoir ce genre d'entretiens se présente quasi quotidiennement ; c'est une autre raison pour vous entraîner à pouvoir parler avec vos collègues de façon naturelle et spontanée, comme dans les exemples suivants :

Pouvons-nous prendre un moment pour voir comment ça se passe pour vous ?

Merci pour ce que vous venez de me dire.
Pourrions-nous réfléchir ensemble à la manière de résoudre ce problème ?

2. Préparer un entretien à objectif précis

Les coaches et mentors de qualité ont en commun de nombreuses valeurs et pratiques :

- Elles/Ils s'engagent à apporter leur soutien sur une période suffisamment longue pour qu'une relation de confiance puisse s'établir et se développer au fil des entretiens. Notez bien que des effets bénéfiques significatifs découlant de mentorat et de coaching n'apparaissent qu'au fil du temps.
- Pour chaque entretien, l'accompagnateur/trice (coach ou mentor) s'assure que le lieu, le moment et l'ambiance sont appropriés. Parfois, cela signifie qu'il s'agira d'un entretien hebdomadaire, toujours dans la même pièce. Parfois, il s'agira de rencontres moins régulières, organisées selon les besoins. Il peut arriver que les échanges ne prennent que quelques minutes, aient lieu entre deux portes, mais, habituellement, il faut prévoir au moins une demi-heure. L'accompagnateur/trice doit s'assurer que l'entretien ne court aucun risque d'être interrompu ou perturbé par une tierce personne.
- L'accompagnateur/trice est en mesure de bien faire comprendre à la personne accompagnée que les entretiens sont exclusivement centrés sur ses besoins professionnels propres.

Pour le bon déroulement de l'entretien, il y a un certain nombre de choses à faire et à éviter:

- Mettez tous les téléphones portables sur silencieux et rangez-les.
- Si vous êtes assis.e, placez les sièges l'un à côté de l'autre, légèrement en biais, à une distance suffisante pour que la personne accompagnée ne se sente pas intimidée. Cela est particulièrement important s'il s'agit d'une femme et d'un homme. Evitez de vous asseoir derrière votre bureau.
- Si, en tant qu'accompagnateur/trice, vous avez besoin de prendre des notes, demandez à votre interlocuteur/trice si cela lui convient. Demandez-lui également si elle/il souhaite lui-même prendre des notes.
- Pensez à maintenir le contact visuel et à montrer que vous écoutez attentivement en hochant la tête de temps à autre.
- Mettez-vous d'accord sur la durée de l'entretien en tout début de session.

Il est temps maintenant de commencer l'entretien. Vous allez tout d'abord vous pencher sur le rôle de coach, et ensuite sur le rôle de mentor.

Se préparer pour un entretien en tant que coach

Dès le moment où vous démarrez la séance, concentrez toute votre attention sur la personne que vous accompagnez.

Votre première tâche est de faire en sorte qu'elle se sente bien à l'aise. Ensuite, demandez-lui ce dont elle souhaite parler, puis demeurez dans une position d'écoute attentive et bienveillante. Quand elle arrête de parler, demandez-lui si elle souhaite en dire plus.

Restez aussi immobile que possible. Tout ce qui distrait votre collègue risque de perturber le fil de ses réflexions. Observez comment elle/il s'assoit et comment elle/il se tient. Essayez d'adopter la même attitude, en miroir, tout en restant naturel.le. S'il se penche en avant, faites-en de même ; s'il fait un geste de la main, reproduisez-le. C'est d'ailleurs ce qui se passe très naturellement dans une conversation fluide (mimétisme social).

Vous pouvez aussi utiliser la reformulation pour vous assurer d'avoir bien compris ce que veut dire votre collègue.

Si votre séance de coaching porte sur un sujet précis sur lequel vous vous êtes mis d'accord au préalable (Voyez la [ressource 2](#), qui montre un exemple d'utilisation du coaching portant sur le contrôle continu des élèves), vous devrez encore, avant toute chose, écouter ce que la personne que vous coachez connaît de cette question.

Effectuer une séance de coaching peut s'avérer très fatigant, parce que, tout au long de l'entretien, vous devez maintenir une écoute très attentive, en vous plaçant en observateur extérieur de vous-même, de votre interlocuteur, et de la relation que vous établissez. Comme vous devez pouvoir fournir à votre interlocuteur/trice des commentaires appropriés et utiles, vous devez également effectuer un travail de mémorisation intense. Pensez à prendre en note quelques mots-clés ou des phrases bien choisies. Habituellement, les accompagnateurs/trices s'assurent d'avoir l'accord de la personne accompagnée, en demandant par exemple : « *Voyez-vous un inconvénient à ce que je prenne quelques notes ?* »

Quand vous effectuez votre rétroaction, comme vous devriez le faire régulièrement, employez des formulations telles que :

Au début, vous avez parlé de....Puis, vous avez continué en décrivant...

Quels sont ceux qui vous intéressent le plus ?

Par quoi est-ce que vous souhaitez commencer ?

Cette première étape peut prendre un certain temps, ce dont la personne accompagnée parle en premier n'étant pas toujours sa première préoccupation. Prenez votre temps, évitez de la brusquer. Laissez plutôt la conversation suivre son cours naturel.

Une fois que vous êtes convaincu.e que votre interlocuteur/trice a bien abordé le sujet dont elle/il veut vraiment parler, vous êtes probablement prêt.e à identifier avec elle/lui le résultat attendu de l'entretien. Vous pourriez par exemple avoir recours à une formulation du genre:

Donc, à l'issue de l'entretien, nous devrions être parvenus à

Pour ce faire, vous devrez réfléchir ensemble à ce que vous considèreriez comme un résultat positif de l'entretien.

Tout au long de la séance, observez les variations de l'expression de votre interlocuteur/trice, la manière dont ses mains bougent et accompagnent ses propos (langage corporel), cela vous fournira des indications précieuses sur ses ressentis. Soyez également très attentif/attentive aux mots et expressions qu'elle/il utilise, par exemple :

Je me sens totalement abandonné.e à moi-même, sans aucune aide

En fait, tout le monde se fiche bien des élèves en difficulté

Dans cette classe, ils ont toujours du mal à saisir les notions difficiles

En réponse à de telles affirmations, vous pourriez dire par exemple :

Pouvez-vous m'en dire un peu plus là-dessus ?

Vous voulez dire, vraiment personne ?

Vous venez de dire « toujours ». C'est bien ce que vous voulez dire ?

Cette forme d'interrogatoire vise, en quelque sorte, à « décrypter » les propos de votre collègue.

Votre tâche finale consiste à vous mettre d'accord sur les actions à entreprendre suite à la séance, et sur ce que la personne accompagnée va s'engager à réaliser.

Demandez-lui de mettre par écrit ce qu'elle a l'intention de mettre en œuvre et définissez ensemble le calendrier correspondant.

Vous devriez toujours terminer ces séances, en vous engageant de la manière suivante :

Sous trois semaines/Demain/Avant notre prochaine rencontre, je vais...

Le fait de synthétiser ses réflexions et de clarifier toute incertitude qui pourrait subsister aidera grandement votre collègue à choisir sa prochaine étape, de façon pertinente et réaliste. Vous clôturerez la séance en récapitulant ce qui a été effectué et en convenant d'une date pour votre prochaine séance de coaching.

Se préparer pour un entretien en tant que mentor

Mettre à l'aise la personne accompagnée est tout aussi important pour le mentor que pour le coach. Si vous ne démarrez pas de façon adéquate, le fait que vous jouiez le rôle d'un professionnel plus compétent, offrant expérience et expertise, est susceptible d'intimider fortement votre collègue. Il est donc d'autant plus important de vous souvenir que, si vous restez assis.e derrière votre bureau, vous risquez de ne pas réussir à apporter à votre collègue l'aide dont elle/il a besoin. La bienveillance de votre regard, la gentillesse avec laquelle vous la/le conduisez dans la pièce, la manière dont vous l'aidez à s'installer de façon confortable et dont vous vous asseyez auprès d'elle/de lui, tout cela facilitera le bon démarrage de l'entretien.

Comme précédemment, il est souhaitable de lui demander la permission de prendre des notes et de lui préciser qu'elle/il peut en faire de même si elle/s'il le désire. Peu importe comment vous commencez l'entretien, mais il est probable que ce sera en lien avec des échanges préalables :

Nous avons dit que nous nous rencontrerions pour discuter de la prise en compte des TP dans l'évaluation continue

Suite à nos échanges sur l'aide aux élèves dyslexiques lors de la dernière réunion pédagogique...

Quand je suis venu.e vous rendre visite dans votre classe hier, j'ai remarqué que ...

Lorsque vous êtes arrivé.e parmi nous, nous avons convenu de nous rencontrer toutes les semaines pour...

Comme dans le cas du coaching, la personne mentorée doit décider ce qu'elle veut faire. Pour lui venir en aide, il est souvent utile de résumer ce que vous avez retenu de ses propos, les contributions que vous avez apportées et ce que vous avez élaboré ensemble. Vous devriez alors vous mettre d'accord sur le résultat de la séance et sur ce que s'engage à faire la personne que vous aidez.

Activité 3 : Quelles sont les différences entre un entretien de coaching et un entretien de mentorat ?

Précédemment, en effectuant l'activité 1, vous avez commencé à établir une liste des différences entre coaching et mentorat. Nous vous invitons à reprendre cette liste et à la compléter en vous reportant à la [Ressource 1](#), notamment au document [Coaching, mentorat, tutorat : quelle est la différence?](#)

A partir de votre liste, notez dans votre carnet de bord le genre de propos qu'un.e mentor pourrait tenir en réponse aux déclarations de l'enseignant.e que vous avez lues plus haut:

Je me sens totalement abandonné.e à moi-même, sans aucune aide

En fait, tout le monde se fiche bien des élèves en difficulté

Dans cette classe, ils ont toujours du mal à saisir les notions difficiles

Vous pourriez dire par exemple :

Réfléchissons à la manière dont vous pourriez trouver de l'aide pour.... Pour ma part, quand je me suis trouvé.e dans la même situation, j'ai.....

En aidant votre collègue à élaborer sa prochaine étape, vous avez l'intention de l'amener à atteindre un résultat positif. Dans le cas du mentorat, vous pouvez endosser un rôle plus actif que dans le cas du coaching, et commencer à faire part de votre

expérience et de votre expertise, en vue d'apporter des réponses à ses préoccupations et ses interrogations. Toutefois, vous devez avoir constamment à l'esprit une règle simple : si l'idée vient de vous, et non de la personne mentorée, il est peu probable qu'elle se l'approprie. Et si elle ne se l'approprie pas, elle ne réussira pas à la mettre en œuvre. En tant que mentor, vous ne devez pas fournir la solution à votre collègue, mais l'amener à la découvrir. Cela renforcera sa capacité de décision et d'action, de même que sa confiance en soi. Vous pouvez recourir à des formulations comme suit :

C'est facile de penser que tout le monde s'en fiche, mais il pourrait y avoir d'autres raisons. Par exemple, la fatigue, le stress, le surmenage du personnel. Y avez-vous pensé ? Plutôt que de se focaliser là-dessus, regardons ce que vous pourriez faire pour améliorer les résultats de ces élèves.

Bon, voyons d'abord avec quelles notions ils ont du mal et regardons si ça concerne vraiment tous les élèves de la classe. Nous pouvons passer en revue quelques idées sur la manière dont vous pourriez vous y prendre.

A vous de jouer maintenant !

Nous vous invitons à vous entraîner à pratiquer les deux types de rôles, tantôt coach, tantôt mentor, avec un.e de vos collègues de l'équipe de direction. Vous allez donc tou/te.s deux participer à un jeu de rôle.

Votre collègue va jouer le rôle d'un.e enseignant.e qui a besoin de votre aide pour résoudre une difficulté précise. Dans un premier temps, vous vous placerez dans la position de mentor; à l'issue de cette première phase, votre collègue et vous-même évalueront votre "prestation", les points forts comme les points à améliorer.

Vous choisirez ensuite une situation où vous jouerez le rôle de coach et effectuerez de même un retour sur la séance de coaching.

Peut-être pourriez-vous ensuite échanger vos places, de façon que vous-même jouiez le rôle d'une personne qui reçoit de l'aide. Il est toujours intéressant et enrichissant de changer de point de vue, surtout dans ce type de situation qui requiert des capacités d'empathie.

Vous pourrez utilement consulter la ressource-clé TESSA intitulée [Utiliser les jeux de rôles, l'expression orale et l'art dramatique dans la classe](#)

3. Les capacités de coaching et de mentorat bénéficient à tous

Les compétences de coaching ne sont pas l'apanage de l'équipe de direction de l'établissement.

Un.e bon.ne coach peut mettre ses compétences au service de la communauté scolaire dans d'autres contextes et situations. S'il s'agit d'un.e enseignant.e, elle/il peut ainsi accroître l'autonomie et la confiance en soi de ses élèves. L'étude de cas suivante est un exemple de la façon dont le coaching peut même se développer entre collègues, sur la base de la confiance.

Si vous implantez une culture de coaching dans votre établissement, c'est toute la communauté scolaire qui bénéficiera de ce climat de soutien, d'entraide et de bienveillance.

Etude de Cas : Mme Agbogan tient un registre de l'ADPC dans son établissement*

Mme Agbogan, directrice de groupe scolaire, rentre chez elle en voiture en compagnie de Mr Mahi, son adjoint, comme ils ont l'habitude de le faire. Ils profitent des embouteillages pour parler de leur travail. C'est pour eux un moment privilégié où leurs échanges les aident à résoudre leurs difficultés respectives, avec des questions et des remarques qui leur permettent de mieux cerner le problème et de commencer à élaborer des solutions.

* Apprentissage et Développement Professionnel Continu (voir Cahier : **Conduire le développement professionnel continu des enseignants**,

https://aprelia.org/cahiers/c1/fichiers/C1_Conduire_le_developpement_professionnel_des_enseignants.pdf

et le PARLICE correspondant : <https://aprelia.org/index.php/fr/2079>)

Mme Agbogan

Vous vous rappelez que je vous ai parlé des [cahiers d'ADPC](#) d'Apréli@ qui sont destinés aux chefs d'établissements ?

Eh bien, j'en ai regardé un de près. C'est très intéressant, et le message est clair : je devrais passer plus de temps à faire le tour de l'école et à me rendre dans les salles de classe. Je suis tout à fait d'accord, mais j'ai déjà tellement à faire, avec en plus l'inspection de district qui est tout le temps sur mon dos. Où est-ce que je pourrais trouver le temps de circuler dans tout le groupe scolaire et d'aider les enseignants ? Mes tâches administratives me prennent énormément de temps, et en plus j'ai une classe de seconde en mathématiques.

Mr Mahi

Je sais bien ! Vous n'êtes jamais en retard pour vos cours, vous êtes presque toujours souriante quand vous vous rendez à votre salle de classe et vous aimez enseigner à vos élèves presque autant qu'ils

aiment vous avoir comme professeur. Pensez à l'impact que vous pourriez avoir sur les élèves si en plus vous passiez du temps dans les cours des autres collègues

Mme Agbogan

C'est vrai, mais...

Mr Mahi

Mais, Madame, ne vous souvenez-vous pas de la manière dont vous m'avez parlé de votre propre proviseur, de son bon contact avec les élèves, et de la façon dont il passait régulièrement faire un tour dans votre classe?

Mme Agbogan

Les temps ont changé ! Il n'avait pas la moitié de la paperasserie que j'ai à faire ! Mais je pense que j'aimerais passer plus de temps dans les cours d'autres enseignants. Cette idée me plaît vraiment ! Je ne vous en ai pas parlé, mais pendant que vous participiez à la formation de district de la semaine dernière, j'ai voulu me rendre au cours de M. Yapi. Je ne l'ai pas vu dans sa classe, alors que ses élèves étaient bien là. J'ai fini par le trouver en salle des professeurs, en train de lire Frat Mat*, et j'ai dû lui demander de regagner sa salle au plus vite. Cela m'a fait réfléchir à ce que ça représente pour nos élèves. J'ai donc décidé de passer l'heure suivante dans les salles de cours. Alors que Mme Diallo était de façon évidente heureuse de me voir et m'a accueillie avec plaisir dans sa classe, la plupart des autres professeurs se demandaient visiblement pourquoi je n'étais pas dans mon bureau ! Je suis sûre que si je faisais cela régulièrement, cela serait très profitable aux élèves. Mais comment est-ce que je pourrais le gérer ? Administration, soutien aux enseignants, entretiens avec les élèves, et en plus visite des classes!!!

Mr Mahi

Pourquoi ne pas en parler lundi, lors de notre réunion de préparation de la semaine ? Profitez au maximum du week-end avec votre famille. Vous savez bien que vous pouvez compter sur moi pour vous aider de mon mieux !

*Fraternité matin, quotidien ivoirien de référence

Activité 4 : Organiser vos premiers entretiens de coaching ou de mentorat

Dans la suite de vos réflexions initiales au sujet de deux de vos enseignant.e.s dans l'activité 2, vous allez maintenant établir votre plan pour les rencontrer en vue de leur fournir un soutien de mentorat et/ou de coaching.

1. Trouvez une occasion de leur parler pour leur offrir votre aide. Réfléchissez à la manière dont vous allez présenter votre proposition pour les mettre en confiance ; ne l'oubliez pas, il se peut que l'idée d'être mentoré.e ou coaché.e ne les ait jamais effleuré.e.s. Reportez-vous aux résumés que vous avez faits dans votre carnet de bord. Convenez d'une heure et d'un endroit pour vous rencontrer.

2. Maintenant, prenez une respiration profonde ; le moment est venu de jouer le rôle de coach ou de mentor. Avant de commencer, remettez-vous en mémoire les différents conseils et idées de ce cahier. Vous pourriez peut-être écrire quelques notes courtes qui vous seront utiles pendant la séance, de même que quelques-unes des questions que vous pourriez poser.
3. Après la séance, inscrivez vos réflexions dans votre carnet de bord dès que possible. Il y a deux questions clés :
 - De quelles façons avez-vous aidé la personne coachée/ mentorée à progresser vers la résolution de son problème, ou l'en avez-vous empêchée ?
 - Que changeriez-vous la prochaine fois ?
4. Pensez à la façon dont vous pourriez recueillir les perceptions de la personne coachée/ mentorée sur l'utilité de la séance. Vos commentaires vous aideront à vous améliorer.

Discussion

Vous allez sans doute commencer par vous focaliser sur toutes les choses que vous avez mal faites ou que vous auriez pu mieux faire, mais essayez de passer quelques minutes à réfléchir sur ce que vous avez fait de bien.

Qu'en pense la personne coachée/ mentorée? Vous voudrez peut-être lui demander ce qui lui a été utile et ce qui ne l'a pas été ; de cette façon, vous pourrez ajuster votre style et vos interventions, en vous basant sur ses commentaires plutôt que sur vos propres impressions.

Si c'était la première fois que vous vous essayiez au coaching ou au mentorat, il est possible que vous vous soyez senti mal à l'aise et tendu.e. Ne vous découragez pas pour autant. Les différences de position et les relations de pouvoir impliquées sont toujours susceptibles de compliquer les échanges lors des premiers entretiens, la confiance s'établira au fil du temps.

Si la personne coachée/ mentorée ne vous évite pas au cours des jours suivants, vous pouvez être assuré.e qu'elle n'a pas été blessée par votre entretien ! Si elle vous sourit ou vous parle de ses progrès avant la prochaine réunion, vous pouvez vous en réjouir !

Avantages du développement d'une culture de coaching/mentorat dans votre école

En tant que chef.fe d'établissement, vous pouvez prendre goût à vous coacher ou vous mentorer vous-même. Mais en créant l'espace et le dialogue plus largement dans l'établissement, vous pouvez encourager les enseignant.e.s à devenir plus en mesure de s'auto-observer, à mener des pratiques plus actives et bien pensées, et à permettre aux élèves de mettre la main à la pâte. Ce dialogue aura un impact positif sur l'apprentissage des élèves, car les enseignant.e.s seront plus en mesure d'analyser et d'évaluer leurs pratiques et se sentiront à l'aise avec une palette plus large de techniques d'enseignement.

Vous constaterez sans doute que le coaching et le mentorat auront un impact sur la planification, le suivi et l'amélioration de la qualité de l'enseignement en remarquant que les enseignant.e.s :

- acquièrent de l'expérience ainsi qu'une meilleure compréhension de l'intégration des connaissances et des compétences
- ont des occasions multiples d'apprendre et de mettre l'information en application
- voient leurs croyances remises en question par des données objectives non conformes à leurs représentations
- ont la possibilité de découvrir de nouvelles façons d'apprendre avec d'autres.

Vous voudrez peut-être mettre en place, au bénéfice des enseignant.e.s, une formation au coaching et au mentorat, et réserver à l'activité prévue un temps dédié, quotidien ou hebdomadaire. Ce coaching ou mentorat peut porter sur des aspects précis des enseignements-apprentissages tels que :

- travailler à une priorité de développement de l'établissement
- soutenir les enseignements-apprentissages d'un groupe spécifique d'élèves
- permettre le développement d'une compétence pédagogique bien précise
- partager des pratiques de classe avec un.e collègue.

Pour installer solidement cette culture de partage et d'entraide et en faire un levier puissant de l'amélioration des enseignements-apprentissages, vous pourrez vous servir avec profit de la [Boîte à outils](#) Apréli@PartaTESSA des Personnes Ressources Internes pour l'ADPC au sein de l'établissement.

Vos besoins propres de mentorat ou de coaching

Vous aurez noté les avantages d'avoir un.e mentor ou un.e coach; il est important qu'en tant que chef.fe d'établissement, vous puissiez vous tourner vers vos pairs en vue de réfléchir sur votre pratique, de prendre appui sur vos forces et de répondre à vos propres besoins de développement.

Vous avez peut-être déjà des collègues avec qui vous parlez et partagez réflexions et problèmes, et avec qui vous trouvez des solutions. Il peut être utile de formaliser ces arrangements ou de rechercher d'autres personnes qui pourraient vous aider, par exemple, des responsables d'autres établissements ou des inspecteurs/inspectrices.

En résumé

Ce cahier a mis l'accent sur l'importance d'entretenir le dialogue avec les membres de la communauté scolaire en vue de les aider et de trouver des solutions aux difficultés. Les occasions de parler de façon formelle ou informelle avec votre personnel sont nombreuses ; ce cahier a mis en lumière des facteurs de nature à faciliter la fluidité et la confiance dans ces échanges, tout en développant des processus collaboratifs. Si cela constitue une nouveauté pour votre communauté scolaire, ces outils devraient vous être particulièrement précieux.

En tant que chef.fe d'établissement, les compétences en mentorat ou en coaching vous ouvrent de nombreuses possibilités pour optimiser le potentiel de vos enseignant.e.s (et autres membres de l'équipe pédagogique) et de les tirer vers l'excellence que vous souhaitez pour votre établissement.

Le cahier a également souligné combien il peut vous être utile d'avoir vous-même un coach.e ou un.e mentor ; peut-être voudrez-vous réfléchir à la manière dont cela peut se réaliser.

Nous vous souhaitons de belles réussites et de grandes satisfactions dans l'installation et le développement de cette culture d'accompagnement et d'entraide au bénéfice de toute la communauté scolaire. Vous en êtes, certes, le chef d'orchestre, mais chacun.e a à y jouer de son mieux sa propre partition en harmonie avec l'ensemble. Nous espérons que les clés que ce cahier vous a proposées y contribueront de façon efficace.

Ressources

Ressource 1: Quelques définitions du coaching et du mentorat

Le coaching

Origine : Bien que le mot soit anglais, il provient du mot français « coche », lui-même d'origine hongroise (kocsi). Le cocher accompagne les voyageurs de leur point de départ à la destination qu'ils ont choisie.

Définition : D'après Wikipédia, « le **coaching** est un accompagnement personnalisé cherchant à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, grâce à l'amélioration des connaissances, l'optimisation des processus et des méthodes d'organisation et de contrôle. »

Wikipédia précise que « le coaching permet de réaliser un *accompagnement professionnel*. (...) On parle aussi d'accompagnement opérationnel ou encore d'accompagnement personnel au changement, hors de la sphère strictement professionnelle. (...)

Le coaching se distingue clairement du mentorat par le positionnement. En coaching, l'accompagnateur (« le coach ») se situe aux côtés de la personne accompagnée (*coaché*) dans une position d'égalité. Le mentor est généralement un supérieur hiérarchique, a un rôle de guide et agit dans le cadre de fonctions plus spécifiées. (...) Le coach est en position haute sur le processus de changement, mais en position basse sur le contenu pour aider la personne *coachée* à progresser en autonomie. Tandis que le mentorat suppose de la part de l'accompagnant une position haute, un statut de guide.

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Coaching> article consulté le 15 décembre 2016

Le mentorat

Origine : Le mot provient de la mythologie grecque, du nom propre Mentor. Mentor était le précepteur de Télémaque, fils d'Ulysse. Mentor conseillait Télémaque et le guidait dans ses choix. Dès le début du 18^e siècle, son nom passe dans la langue française comme nom commun pour désigner une personne très expérimentée dans un domaine qui accompagne une autre personne souvent plus jeune et moins expérimentée (mais non moins motivée), en réfléchissant, conseillant, et apportant du soutien moral pour l'aider à se développer ou à débiter avec succès dans sa fonction. (D'après Wikipédia, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentor_\(mythologie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentor_(mythologie)), article consulté le 15 décembre 2016)

Définition : Selon Wikipédia, « le **mentorat**, aussi appelé *mentoring*, désigne une relation interpersonnelle de soutien, une relation d'aide, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le **mentor**, offre sa sagesse acquise et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne, le mentoré, qui a des compétences ou des connaissances à acquérir et des objectifs professionnels

Page 31 / 35

à atteindre.(...)

L'aide fournie par le mentor est généralement bénévole et apportée dans le cadre d'une relation professionnelle, en dehors de la ligne hiérarchique, répondant aux besoins particuliers du mentoré en fonction d'objectifs liés à son développement personnel ou professionnel. » (<https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentorat>, article consulté le 15 décembre 2016)

Socrate, avec sa fameuse injonction « Gnothi seauton » (Connais-toi toi-même) et son art de la maïeutique, peut être considéré comme l'ancêtre du mentorat. Socrate a notamment été le mentor de Platon.

Voir aussi l'article : **Coaching, mentorat, tutorat : quelle est la différence?** , de Danielle Labre et Michel Nadeau

<http://rgarh.com/wp-content/uploads/2014/11/Coaching-mentorat-tutorat-quelle-est-la-difference.pdf>

(article consulté le 18 mai 2020)

Ressource 2 : Un exemple sur la manière dont le coaching pourrait être utilisé pour mettre en place l'évaluation continue des apprentissages.

Exemples de sujets de discussion lors du coaching pour l'évaluation continue des apprentissages

Pendant le cycle de coaching, vous trouverez peut-être utiles les thèmes de discussion suivants. Il est probable que l'un ou plusieurs d'entre eux fassent partie des objectifs de développement de la personne coachée. Il s'agit d'une liste non exhaustive.

- Que recherchons-nous en termes de réponse positive des élèves ?
- Quelles sont les implications de l'évaluation continue des apprentissages en matière de planification ?
- Comment pouvons-nous élaborer des stratégies concrètes pour que le travail lié à l'évaluation continue des apprentissages soit pleinement exploité ?
- À quoi ressemble la progression annuelle, en lien avec l'évaluation continue des apprentissages, pour les enseignant.e.s et pour les élèves ?
- En quoi l'évaluation continue des apprentissages constitue-t-elle un sujet important et quels bénéfices apporte-t-elle ?

Quels genres d'éléments indiscutables pourraient se révéler utiles ?

Il est important d'équilibrer l'accent mis sur l'enseignement en le mettant en regard de la nécessaire centration sur les apprentissages. De cette façon, la/le coach et la personne coachée se soucieront de prendre en compte le point de vue des élèves. Ce

Page 32 | 35

n'est pas toujours facile à faire, et nous avons parfois l'habitude de prendre notre temps et d'attendre pour réagir de disposer des résultats des élèves aux évaluations trimestrielles. D'autres sources d'éléments indiscutables peuvent provenir de discussions avec les élèves et de l'observation attentive de leurs travaux scolaires en vue de répondre aux questions suivantes:

- Qu'est-ce qui a été compris par les élèves et comment cela est-il en lien avec les objectifs d'apprentissage ?
- Comment les élèves ont-ils vécu le processus d'évaluation continue des apprentissages ? Ces expériences ont-elles été similaires ou contrastées ?
- Quel dialogue de classe (en groupe ou entre l'enseignant.e et les élèves) a soutenu le processus d'évaluation continue des apprentissages ? Comment caractériser ce dialogue ?
- Comment les élèves comprennent-ils l'information qu'ils reçoivent et le langage utilisé dans le cadre de l'évaluation continue des apprentissages ?

Au fil du temps, il peut être utile d'utiliser le processus de coaching pour fournir au coach d'autres genres d'informations. Cela pourrait par exemple concerner :

- l'évaluation des principes d'apprentissage
- les idées fausses fréquentes relatives à l'évaluation continue des apprentissages
- de bonnes stratégies de mise en œuvre
- les problèmes/obstacles courants dans le développement de la pratique
- des ressources utiles et les moyens d'y accéder.

Références et bibliographie

- Les articles de la rubrique Ressources de l'Université de Sherbrooke du site d'Apréli@ : <http://aprelia.org/index.php/fr/ressources/ressources-chef-etablissement/ressources-de-l-universite-de-sherbrook> (page consultée le 15 août 2018), notamment :
 - Capsule vidéo pour chef.fe.s d'établissement : Décider d'intervenir auprès d'un employé qui ne répond pas aux attentes
 - Capsule vidéo pour les chef.fe.s d'établissement : Donner une rétroaction et reconnaître la contribution
 - Capsule vidéo pour les chef.fe.s d'établissement : L'art d'une saine écoute
- Harry Levinson, « Feedback to Subordinates », in *Addendum to the Levinson Letter*, Levinson Institute, Waltham, MA, 1992 ; repris dans l'ouvrage de Daniel Goleman « L'intelligence émotionnelle », Editions J'ai lu, France, 20 février 2018, tome 1, pages 233 et 234.
- La CNV (Communication Non Violente), ou « communication consciente » peut s'avérer d'une aide précieuse pour mener le dialogue accompagnateur/accompagné.
Selon son auteur, Marshall Rosenberg, la CNV est « le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant ». Elle repose sur l'expression des besoins.
Voir article sur Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_non-violente (page consultée le 16 décembre 2016)

1 <http://www.tess-india.edu.in/learning-resource-1241>

2 <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

3 **APRELIA** : Association pour la promotion des ressources éducatives libres @fricaines,
<http://aprelia.org/>

4 **TESSA** : Teacher Education in Sub Saharan Africa, <http://www.tessafrica.net/>

5 https://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_non-violente