



Collection PartaTESSA – Apréli@ pour les chef.fe.s d'établissements  
Transformer les processus d'enseignement-apprentissage :  
accompagner les enseignant.e.s : coaching et mentorat



À 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:

<https://www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr>

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 d'entre eux a été négligé par inadvertance, les éditeurs seront heureux de prendre les dispositions nécessaires à la première occasion.

Ce cahier utilise 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.

Version F240301 [C3\_Coaching-Mentorat\_24.03.01]

## Présentation

Ce cahier fait partie de la collection *Apréli@-PartaTESSA* 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, coordinateur ou coordinatrice 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'ADP (Apprentissage et Développement Professionnel), 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 Élargie (CAPE) reposant sur le co-développement professionnel continu de l'ensemble des acteurs et actrices.

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 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. Les cahiers 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, les cahiers 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 Éducatives 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'ADP 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. La/le chef.fe d'établissement a un rôle de premier 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 en direction des chef.fe.s d'établissements indien.ne.s. Les exemples présentés dans cette collection proviennent de différents pays francophones d'Afrique sub-saharienne.

### Notes :

1. Compte tenu du risque d'obsolescence des liens Internet, nous vous recommandons de télécharger et sauvegarder ce cahier et les diverses ressources additionnelles qu'il propose, dont vous trouverez la liste en annexe, en fin de document. Vous pouvez également utiliser un moteur de recherche pour retrouver un document dont l'adresse Internet aurait été modifiée.

2. Si vous préférez travailler en ligne, vous pouvez effectuer le PARLICE (Parcours en ligne pour chef.fes d'établissement) correspondant à ce cahier, accessible à l'adresse :

<https://moodle.aprelia.org/course/view.php?id=6>

## 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@, 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.

# Sommaire

|                                                                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Présentation.....                                                                                                                                       | 3         |
| Remerciements .....                                                                                                                                     | 4         |
| <b>Sommaire .....</b>                                                                                                                                   | <b>5</b>  |
| <b>Introduction.....</b>                                                                                                                                | <b>7</b>  |
| <i>De quoi parle ce cahier ?</i> .....                                                                                                                  | 7         |
| <i>Ce que vous trouverez dans ce cahier :</i> .....                                                                                                     | 8         |
| <i>Votre carnet de bord</i> .....                                                                                                                       | 8         |
| <b>1 Ce que coaching et mentorat ont en commun .....</b>                                                                                                | <b>9</b>  |
| Activité 1 : Qu'est-ce qui différencie coaching et mentorat ? .....                                                                                     | 9         |
| Activité 2 : Qui devrais-je écouter ? .....                                                                                                             | 12        |
| <b>2 Préparer un entretien à objectif précis .....</b>                                                                                                  | <b>15</b> |
| <i>Se préparer pour un entretien en tant que coach</i> .....                                                                                            | 15        |
| <i>Se préparer pour un entretien en tant que mentor.e</i> .....                                                                                         | 17        |
| Activité 3 : Quelles sont les différences entre un entretien de coaching et un entretien de mentorat ? .....                                            | 18        |
| <b>3 Les capacités de coaching bénéficient à tou.te.s .....</b>                                                                                         | <b>20</b> |
| Étude de cas n°1 : Mme Agbogan tient un registre de l'Apprentissage et Développement Professionnel (ADP) dans son établissement .....                   | 20        |
| Activité 4 : Organiser vos premiers entretiens de coaching ou de mentorat .....                                                                         | 21        |
| <i>Avantages du développement d'une culture de coaching dans votre école</i> .....                                                                      | 22        |
| <i>Vos besoins propres de mentorat ou d'encadrement</i> .....                                                                                           | 22        |
| <b>4 En résumé .....</b>                                                                                                                                | <b>23</b> |
| <b>Ressources.....</b>                                                                                                                                  | <b>24</b> |
| <i>Ressource 1a : Quelques citations et définitions</i> .....                                                                                           | 24        |
| La/le coach : quelques citations.....                                                                                                                   | 24        |
| La/le mentor.e : quelques citations .....                                                                                                               | 24        |
| <i>Ressource 1b : Des définitions</i> .....                                                                                                             | 26        |
| Le coaching .....                                                                                                                                       | 26        |
| Le mentorat.....                                                                                                                                        | 26        |
| Lecture complémentaire.....                                                                                                                             | 26        |
| <i>Ressource 2 : Un exemple de la manière dont le coaching pourrait être utilisé pour la mise en œuvre de l'évaluation globale continue (EGC)</i> ..... | 27        |
| Thèmes de discussion possible lors du coaching pour l'évaluation continue des apprentissages .....                                                      | 27        |
| Quels genres d'éléments indiscutables pourraient se révéler utiles ? .....                                                                              | 27        |
| <b>Références/bibliographie.....</b>                                                                                                                    | <b>28</b> |
| <i>Références</i> .....                                                                                                                                 | 28        |
| <i>Bibliographie</i> .....                                                                                                                              | 29        |



# Introduction

Ce cahier **Accompagner les enseignants : coaching et mentorat** est une ressource éducative libre (REL) développée par un groupe de formateurs pour soutenir les chef.fe.s d'établissement ou toute personne-ressource chargée d'encadrement pédagogique au sein de la structure (directrice/directeur d'établissement, ou directrice/directeur pédagogique, ou responsable disciplinaire) qui accompagnent l'apprentissage et le développement professionnel (ADP) de leurs collègues-enseignant.e.s en vue d'améliorer les conditions et résultats des apprentissages.

Pour la plus grande partie, il s'agit d'une adaptation de l'unité **Transforming teaching-learning process : mentoring and coaching** réalisée par TESS-India, cette ressource étant placée sous licence Creative Commons CC BY SA.

Ce cahier capitalise également des travaux menés par TESSA et Apréli@ en Afrique francophone subsaharienne, 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 compétences et vos connaissances, ainsi qu'à des ressources TESSA particulièrement appropriées à cette question-clé :

- Conduire le projet d'établissement
- Conduire le développement professionnel des enseignant.e.s
- Soutenir les enseignants pour améliorer les apprentissages
- Piloter l'usage des TIC dans votre établissement
- Boîte à outils Apréli@-PartaTESSA des Personnes Ressources Internes pour l'Apprentissage et le Développement Professionnel Continu au sein de l'établissement scolaire
- Boîte à outils TESSA pour la formation des enseignants à l'éducation inclusive
- Boîte à outils TESSA pour les Superviseurs et Encadreurs de pratiques pédagogiques
- Travailler avec les enseignants, guide du formateur

## 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.s 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 dirigeant.e.s peuvent améliorer considérablement la performance de leurs organisations et de leurs communautés grâce au coaching et au mentorat. La recherche, par exemple en Inde, souligne comment le coaching et le mentorat sont en mesure d'améliorer l'efficacité de l'enseignement en classe 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 établissement.

En appliquant de telles stratégies, les dirigeant.e.s peuvent améliorer de façon significative les performances individuelles des personnes bénéficiant de coaching ou de mentorat, tout en améliorant la réussite de leur organisation. Les chef.fe.s d'établissements ont rarement le contrôle sur les ressources, mais elles/ils ont la capacité d'établir une culture scolaire qui valorise tout le monde dans l'école, souligne l'importance des relations et fournit un soutien aux enseignant.e.s. La pratique du coaching et du mentorat dans votre école 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 de l'apprentissage et de la réussite.

## Ce que vous trouverez dans ce cahier :

Les ressources, activités, pauses-réflexions et études de cas qui y sont proposées 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-apprentissage 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 école.

## Votre carnet de bord

Pour mener à bien les différentes activités proposées dans ce cahier, vous pourrez utilement prendre des notes dans votre carnet de bord qui peut être un cahier ou dossier – papier ou électronique – où vous rassemblez vos réflexions, vos idées et vos plans en un seul endroit. 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'école, 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 pouvez nouer une relation à cette occasion. Cela pourrait se faire de façon organisée ou sur une base plus informelle. Les notes que vous inscrivez dans votre carnet de bord seront utiles pour ces collaborations, tout en vous aidant à documenter, organiser et capitaliser dans la durée votre apprentissage et votre développement.

Pour réaliser les différentes activités de ce cahier, vous pourrez être amené.e à organiser des réunions avec différents acteurs de la communauté scolaire, ou à mettre en place des ateliers de formation, ou encore à animer des réunions thématiques avec, par exemple, d'autres chef.fe.s d'établissements du secteur.

Vous êtes la/le mieux à même de définir le rythme et le temps que vous consacrerez aux différentes parties, en fonction de vos réalités professionnelles et des objectifs prioritaires que vous vous serez fixés. Vous pourriez par exemple prendre toute l'année scolaire pour effectuer ce parcours, dans l'objectif de parvenir à établir le projet de l'école avant la fin du dernier trimestre, de façon consensuelle, en ayant impliqué toutes les parties prenantes.

# 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. De fait, ils constituent deux approches différentes pour contribuer au développement professionnel des individu.e.s 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.e et la personne qu'elle/il accompagne. Pour ce faire, il est essentiel d'être en mesure d'avoir des échanges conviviaux, consensuels et constructifs.

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

- s'écouter et se comprendre
- montrer un intérêt réel pour ce que partage l'autre
- faire preuve de respect pour l'autre personne et pour les opinions qu'elle exprime.

En tant que dirigeant de votre école, vous pouvez être habitué.e à ce que les gens soient d'accord avec vous, simplement en raison de votre position. Il est donc tout à fait probable qu'il vous faille travailler et 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 un **objectif déterminé**, celui d'aider l'un d'entre 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 le terrain plus formel du mentorat ou du coaching.

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

*Cette activité va vous permettre de commencer à appréhender la différence entre coaching et mentorat et à réfléchir le rôle que ces techniques pourraient jouer dans votre établissement.*

1. Lisez les citations de coaching et de mentorat dans la [Ressource 1a](#) : *Quelques citations*. 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.
2. Lisez maintenant les définitions de ces deux mots dans la [Ressource 1b](#) : *Des définitions*. Si vous le souhaitez, modifiez vos propres définitions et ce que vous considérez être les différences entre ces deux termes.
3. 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.e et de coach, car la/le mentor.e et la/le coach opèrent de façons différentes et offrent des types de soutien différents. 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 école, vous allez probablement réaliser :*

- qu'il est important de choisir la bonne approche

- que les deux dispositifs reposent sur un engagement continu à développer 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.e 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.e) vous aide à trouver vos propres 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 école ?*

*Peut-être avez-vous en tête un.e enseignant.e nouveau/nouvelle qui tirerait 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 un.e « sage », consulté.e avant toute décision importante. En tant que chef.fe d'établissement, vous devrez certainement assumer ce rôle, qu'il s'agisse d'aider un collègue à traverser une crise ou pour l'aider 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. Avec le temps, elle/il agit comme un.e guide sur un chemin qu'il a elle/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.

Le travail du/de la coach consiste à aider la/e coaché.e à « accoucher » de ses idées, pensées ou préoccupations. Elle/Il le fait d'abord pour aider sa/son coaché.e à décider du sujet exact dont elle/il veut parler ; elle/il peut ensuite répéter ce que vient de dire la/le coaché.e, afin de l'aider à « entendre » ses propres pensées et idées. La/le coach doit constamment se garder d'émettre ses idées personnelles ; c'est bien à la/au coaché.e 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'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 ?

Cette activité, vous invite à réfléchir aux sortes de défis que vous et vos collègues rencontrez dans votre établissement, et qui pourraient bénéficier d'une conversation 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.

### 1<sup>ère</sup> partie :

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

- Focalisez-vous sur deux enseignant.e.s de votre école :
  - l'un.e d'entre eux a peu d'expérience ; vous pourriez la/le mentorer afin de la/le faire profiter de vos connaissances et compétences.
  - la/e 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 la/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 raisons de 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'enseignants.

### 2<sup>ème</sup> partie :

- Ayant 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 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 ? 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 le guider sur ce qu'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'école.

Quant à la/au second.e 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 il note ses élèves, il vaut mieux trouver un endroit où vous êtes assuré 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'école. 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). 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 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 nous pouvons tous les deux nous sentir à l'aise.<br>Le 14 mai                                         | Je veux me montrer aussi bienveillant.e que possible envers ce collègue, Mais ma préoccupation majeure est de minimiser l'impact sur l'apprentissage des élèves.                                                                                                                                                                                                                         |
| Coordonnateur.e de discipline | Comment faire avec un.e collègue de mathématiques qui présente des lacunes dans sa discipline | Coaching/mentorat                       | Dans son bureau (s'il en dispose) ou dans sa salle de cours, du moment que nous ne risquons pas d'être dérangé.e.s.<br>Le 16 mai | Bien qu'il puisse être nécessaire de fournir quelques conseils, l'objectif est d'aider la/le Coordonnateur.e de mathématiques à trouver la solution à un problème qu'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 de la/du coordonnateur.e pour qu'il |

|  |  |  |  |                                                |
|--|--|--|--|------------------------------------------------|
|  |  |  |  | puisse aborder la question en toute confiance. |
|--|--|--|--|------------------------------------------------|

Pour rendre vos entretiens plus fluides et efficaces, il est utile de bien les préparer en amont. De cette façon, vous vous assurerez 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

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 coachs et mentor.e.s de qualité ont en commun de nombreuses valeurs et pratiques :

- 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'avec le temps.
- Pour chaque entretien, l'accompagnant.e (coach ou mentor.e) 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, entre deux portes, mais, habituellement, il faut prévoir au moins une demi-heure. L'accompagnant.e doit s'assurer que l'entretien ne court aucun risque d'être interrompu ou perturbé par une tierce personne.
- L'accompagnant.e 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, 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. Évitez de vous asseoir derrière votre bureau.
- Si, en tant qu'accompagnant.e, vous avez besoin de prendre des notes, demandez à votre interlocuteur.e si cela lui convient. Demandez-lui également si elle/il souhaite elle-/lui-même prendre des notes.
- Pensez à maintenir le contact oculaire 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.e.

### 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 l'orateur.e risque de perturber le fil de ses pensées. Observez comment elle/il s'assoit et se tient. Essayez d'adopter la même attitude, en miroir, tout en restant naturel.le. Si elle/il se penche en avant, faites-en de même ; si elle/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).

Si votre séance de coaching porte sur un sujet précis sur lequel vous vous êtes mis.es 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 le coaché.e 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.e extérieur.e de vous-même, de votre interlocuteur.e et de la relation que vous établissez. Comme vous devez pouvoir fournir à votre interlocuteur.e 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 accompagnateur.e.s 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 expressions telles que :

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

Quels sont celles/ceux qui vous intéressent le plus ?

Par quoi est-ce que vous souhaitez commencer ?

Cette première étape peut prendre un certain temps, ce dont l'accompagné.e parle en premier n'est en fait pas toujours sa première préoccupation. Prenez votre temps, évitez de la/le brusquer. Laissez plutôt la conversation suivre son cours naturel.

Une fois que vous êtes convaincu.e que votre interlocuteur.e 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, je souhaite que nous soyons parvenu.e.s à ... ..

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

Tout au long de la séance, observez les variations de l'expression de votre interlocuteur.e, à la manière dont ses mains bougent et accompagnent ses propos. Cela vous donne des indications précieuses sur ses ressentis. Soyez également très attentif/ve 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 s'engage à réaliser.

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

A l'issue de ces séances, la/le coachée devrait toujours s'engager 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.e

Mettre à l'aise la personne accompagnée est tout aussi important pour la/le mentor.e que pour la/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 encore 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'il peut en faire de même si elle/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/le mentoré.e doit décider ce qu'elle/il 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 ?

*Cette activité va vous permettre de réfléchir à la manière dont vous pourriez, en tant que mentor, vous y prendre pour aider un.e collègue à investiguer et trouver des solutions à une difficulté identifiée.*

En vous servant du travail que vous avez fait pour l'[activité 1](#) sur les différences entre le coaching et le mentorat à partir des ressources [1a](#) et [1b](#), notez dans carnet de bord le genre de propos qu'un **mentor** pourrait tenir en réponse aux déclarations de l'enseignant que vous avez vues plus haut :

Je me sens totalement abandonné 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 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 du mentoré.e, il est peu probable qu'elle/il se l'approprie. Et si elle/il ne se l'approprie pas, elle/il ne réussira pas à la mettre en œuvre. En tant que mentor.e, 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.

## Discussion

*Vous pouvez recourir à des formulations comme suit :*

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

Il 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 elles/ils ont du mal et regardons si ça concerne vraiment tou.te.s les élèves de la classe. Nous pouvons passer en revue quelques idées sur la manière dont vous pourriez vous y prendre.

### 3 Les capacités de coaching bénéficient à tou.te.s

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 1](#) 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 école, c'est toute la communauté scolaire qui bénéficiera de ce climat de soutien, d'entraide et de bienveillance.

#### Étude de cas n°1 : Mme Agbogan tient un registre de l'Apprentissage et Développement Professionnel (ADP) dans son établissement

Mme Agbogan, chef.fe d'établissement, 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 explorer des solutions.

- Mme Agbogan** Vous vous rappelez que je vous ai parlé des cahiers d'ADPC d'Apréli@ et TESSA qui sont destinées aux chefs d'établissements ?
- Eh bien, j'en ai regardé un de près. C'est 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 pourrai trouver le temps de circuler dans l'école et d'aider les enseignant.e.s ? 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 sur votre chemin de votre salle de classe et vous aimez enseigner à vos élèves presque autant qu'ils aiment vous avoir comme professeure. 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 je vais tout faire pour passer plus de temps dans les cours d'autres enseignant.e.s. Cette idée m'attire 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 Mr 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 professeur.e.s 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 enseignant.e.s, 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 !

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

*Cette activité vous invite à préparer plus précisément une première session de coaching ou de mentorat avec deux collègues, à la mener à bien et à réfléchir à la manière dont elle s'est déroulée.*

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 offre 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/le coaché.e / mentoré.e à progresser vers la résolution de son problème, ou l'en avez-vous empêché.e ?
  - Que changeriez-vous la prochaine fois?

Pensez à la façon dont vous pourriez recueillir les perceptions de votre coaché.e / mentoré.e sur l'utilité de la séance. Vos commentaires vous aideront à vous améliorer.

#### Discussion

*Il est probablement plus facile de penser à 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.*

*Que pense la/le coaché.e/mentoré.e ? Au fil du temps, vous voudrez peut-être lui demander ce qui était utile et ce qui n'était pas utile ; 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'est la première fois que vous vous essayez au coaching ou au mentorat, il est possible que vous vous soyez senti.e maladroit.e et tendu.e. Ne vous découragez pas pour autant. Les relations de pouvoir*

*impliquées sont toujours susceptibles de compliquer les échanges lors des premiers entretiens, en particulier avec quelqu'un qui ne fait pas partie du personnel enseignant.*

*Si votre coaché.e/ mentoré.e ne vous évite pas au cours des jours suivants, vous pouvez être assuré.e qu'elle/il n'a pas été blessé.e par votre entretien ! Si elle/il vous sourit ou parle de ses progrès avant la prochaine réunion, vous devriez vous en réjouir !*

## Avantages du développement d'une culture de coaching 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'école, vous pouvez encourager les enseignant.e.s à devenir plus réfléchi.e.s, 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 hypothèses
- 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'école
- soutenir les enseignements-apprentissages d'un groupe spécifique d'élèves
- permettre le développement d'une compétence pédagogique bien précise
- partager les pratiques de classe avec un collègue.

## Vos besoins propres de mentorat ou d'encadrement

Vous aurez noté les avantages d'avoir un.e mentor.e ou un.e coach; et il est important que vous, en tant que chef.fe d'établissement, puissiez vous tourner vers d'autres chef.fe.s d'établissement 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 dirigeant.e.s d'autres écoles ou des inspecteur.e.s.

## 4 En résumé

Ce cahier met 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 de 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 les amener à devenir les enseignant.e.s (et autres personnes en charge de responsabilités) d'excellence que vous souhaitez pour votre école.

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

# Ressources

## Ressource 1a : Quelques citations et définitions

### *La/le coach : quelques citations*

1. « On ne peut rien enseigner à autrui. On ne peut que l'aider à le découvrir lui-même », ou : « L'art de faciliter la performance, l'apprentissage et le développement d'autrui » (Downey, 2003)
2. « Nous croyons que le coaching est avant tout axé sur la performance ... Le concept de base de notre approche est que l'individu ou l'équipe qui est entraîné dispose déjà de ressources en son sein pour aller de l'avant et que le rôle principal de l'entraîneur est de les aider à accéder à ces ressources. » (School of Coaching, non daté)
3. « Coaching consiste à faire de votre mieux grâce à l'aide individuelle et privée de quelqu'un qui vous guidera pour continuer à grandir. » (Gerard O'Donovan)
4. « Le coach contribue à déverrouiller le potentiel d'une personne pour maximiser leur propre performance. Il l'aide à apprendre plutôt qu'à lui apprendre. » (Whitmore, 2003)
5. « Le coaching consiste à développer les compétences et les connaissances d'une personne afin que son rendement professionnel s'améliore et, espérons-le, conduise à la réalisation des objectifs organisationnels. Il cible la performance et l'amélioration au travail, même si cela peut avoir un impact sur la vie privée d'une personne. Il dure généralement une courte période et se concentre sur des compétences et des objectifs spécifiques. » (CIPD, 2009)
6. « Un partenariat professionnel entre un entraîneur qualifié et un individu ou une équipe qui soutient la réalisation de résultats extraordinaires, sur la base des objectifs fixés par l'individu ou l'équipe. » (ICF, non daté).
7. « Le coaching est directement concerné par l'amélioration immédiate de la performance et le développement des compétences par une forme de tutorat ou d'enseignement. » (Parsloe, 1995)
8. « Faciliter le déploiement du potentiel humain pour atteindre des objectifs significatifs et mesurables. » (Rosinski, 2003)

### *La/le mentor.e : quelques citations*

1. MENTOR:
  - a. un ami d'Ulysse chargé de l'éducation de son fils Télémaque.
  - b. Guide attentif et sage, conseiller expérimenté (Définition de Larousse)
2. « Le mentorat est une relation de développement entre un individu plus expérimenté, un mentor et un partenaire moins expérimenté, un mentoré. Grâce à des interactions régulières, le mentoré s'appuie sur les conseils du mentor pour acquérir des compétences, de la perspective et de l'expérience. » (Menttium, non daté)
3. « Le mentorat est un partenariat de développement par lequel une personne partage ses connaissances, ses compétences, son information et sa perspective pour favoriser la croissance personnelle et professionnelle de quelqu'un d'autre. Nous avons tous besoin d'un aperçu qui est en dehors de notre vie normale et l'expérience éducative. Le pouvoir du mentorat est qu'il crée une opportunité unique en termes de collaboration, de réalisation d'objectifs et de résolution de problèmes. » (USC CMIS, non daté)

4. « Le mentorat est un cerveau à choisir, une oreille à écouter et une poussée dans la bonne direction. » (John C. Crosby)
5. « Le mentorat est un terme généralement utilisé pour décrire une relation entre une personne moins expérimentée, appelée un mentoré ou un protégé, et une personne plus expérimentée connue sous le nom de mentor. Traditionnellement, le mentorat est perçu comme une relation dyadique, en face-à-face, à long terme entre un adulte de supervision et un étudiant novice qui favorise le développement professionnel, académique ou personnel du mentoré. » (Donaldson et al., 2000)
6. « Le plus grand bien que vous pouvez faire pour un autre n'est pas seulement de partager vos richesses, mais de lui révéler les siennes. » (Benjamin Disraeli)
7. « Un mentor remplit généralement de multiples rôles, au-delà de celui de conseiller. Un mentor fait un investissement spécial et souvent personnel dans le développement de carrière d'un protégé. Souvent, un mentor est aussi :
  - 'Un enseignant aidant le protégé à développer des compétences essentielles et à perfectionner des talents uniques.
  - 'Un modèle fournissant un exemple et modélisant les meilleures pratiques.
  - 'Un ami fournissant un soutien et un encouragement psychosociaux cruciaux. »' (Arizona State University, non daté)

[Retour à l'activité 1](#) – [Retour à l'activité 3](#)

## Ressource 1b : Des définitions

### 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.e (« la/le coach ») se situe aux côtés de la personne accompagnée (coaché.e) dans une position d'égalité. La/le mentor.e est généralement un.e supérieur.e hiérarchique, a un rôle de guide et agit dans le cadre de fonctions plus spécifiées. (...) La/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 la/le mentorat suppose de la part de l'accompagnant.e une position haute, un statut de guide.

### 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<sup>e</sup> 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.

**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, la/le **mentor.e**, offre sa sagesse acquise et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne, la/le mentoré.e, qui a des compétences ou des connaissances à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.(...) L'aide fournie par la/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.e en fonction d'objectifs liés à son développement personnel ou professionnel. »

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.

### Lecture complémentaire

**Coaching, mentorat, tutorat : quelle est la différence?** , de Danielle Labre et Michel Nadeau  
[http://www.portailrh.org/votre\\_emploi/fiche\\_lapresse.aspx?f=72996](http://www.portailrh.org/votre_emploi/fiche_lapresse.aspx?f=72996) (article consulté le 15 décembre 2016)

[Retour à l'activité 1](#) – [Retour à l'activité 3](#)

## Ressource 2 : Un exemple de la manière dont le coaching pourrait être utilisé pour la mise en œuvre de l'évaluation globale continue (EGC)

### Thèmes de discussion possible lors du coaching pour l'évaluation continue des apprentissages

Pendant le cycle de coaching, les thèmes de discussion suivants se prouvent sans doute utiles. Un ou plusieurs d'entre eux pourront vraisemblablement être intégrés au focus pour le développement de la/du coaché.e. Il s'agit d'une liste non exhaustive.

- Que recherchons-nous en termes de performance positive de la part des élèves ?
- Quelles sont les implications de l'EGC en matière de planification ?
- Comment pouvons-nous élaborer des stratégies concrètes pour que l'EGC donne des résultats aussi efficaces que possible ?
- À quoi ressemble la progression par rapport à l'EGC, pour les enseignant.e.s et pour les élèves ?
- En quoi l'EGC constitue-t-elle un sujet important et quel bénéfice apporte-t-elle ?

### Quels genres d'éléments indiscutables pourraient se révéler utiles ?

Il est important d'équilibrer l'accent mis sur l'enseignement avec celui requis sur l'apprentissage. En tant que tel, il sera particulièrement important que la/le coach et la/le coaché.e relisent et révisent les leçons du point de vue des élèves. Ceci n'est pas toujours facile à faire : nous préférons beaucoup trop souvent attendre la preuve des résultats des élèves donnée par possibilités d'évaluation formelle plutôt que de planifier une évaluation.

D'autres sources de preuves 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 que les élèves ont compris et comment ceci se rapporte-t-il aux objectifs d'apprentissage ?
- Quelles ont été les expériences des élèves pendant le processus d'EGC ? Ces expériences étaient-elles uniformes ou variées ?
- Quel dialogue de classe (en groupe ou entre l'enseignant.e et les élèves) a soutenu le processus de l'EGC ? Comment caractériser ce dialogue ?
- Comment les élèves comprennent-elles/ils l'information qu'elles/ils reçoivent et la langue utilisée par rapport à l'EGC ?

Comme le travail sur l'EGC évolue, il peut être utile d'utiliser le processus de coaching pour ajouter d'autres informations au guide. Par exemple, cela pourrait inclure :

- l'évaluation des principes d'apprentissage
- les idées fausses courantes relatives à l'EGC
- de bonnes stratégies pratiques
- les problèmes / obstacles communs dans le développement de la pratique
- des ressources utiles et la façon d'y accéder.

(Note : le paragraphe sur l'évaluation globale continue est une adaptation des travaux de Lofthouse et al., 2010)

[Retour au texte](#)

# Références/bibliographie

Les références sont présentées de deux manières différentes. Nous vous invitons à choisir celle qui convient le mieux à votre style de lecture.

Les références sont classifiées dans l'ordre d'apparition dans le cahier.

La bibliographie est classifiée selon l'ordre alphabétique des auteurs.

Beaucoup des références ci-dessous sont attribuées à deux sources :

- Agir pour la mise en Pratique des Ressources Éducatives Libres Africaines (précédemment L'Association pour la Promotion des Ressources Éducatives Libres Africaines) : Apréli@, <https://aprelia.org/> (consulté le 12 février 2024)
- Teacher Education in Sub Saharan Africa (TESSA, <https://www.open.edu/openlearncreate/course/index.php?categoryid=1226>)

Afin d'alléger les deux listes, nous utiliserons les acronymes de ces deux sources, Apréli@ et TESSA.

## Références

- Creative Commons : **Licence Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International** : <https://www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr> (consulté le 12 février 2024)
- TESS-India (non daté) <http://www.tess-india.edu.in/> (consulté le 12 février 2024)
- TESS-India (non daté) *Transforming teaching-learning process : mentoring and coaching* [http://www.open.edu/openlearncreate/pluginfile.php/135983/mod\\_resource/content/4/SL09\\_AIE\\_Final.pdf](http://www.open.edu/openlearncreate/pluginfile.php/135983/mod_resource/content/4/SL09_AIE_Final.pdf) (consulté le 12 février 2024)
- Apréli@ (2017) **Transformer les processus d'enseignement-apprentissage: collection Apréli@ pour les chefs d'établissement**, on line: <https://aprelia.org/fr/?view=article&id=1989> (accessed 18 February 2024)
- Apréli@ - PartaTESSA (2018) **Collection Apréli@-PartaTESSA pour les chefs d'établissement**, on line : <https://www.open.edu/openlearncreate/course/view.php?id=11545>
- National University of Educational Planning and Administration (2014) *National Programme Design and Curriculum Framework*. Delhi: NUEPA. (Page consultée le 14 octobre 2014 sur : [https://xa.yimg.com/kq/groups/15368656/276075002/name/SLDP\\_Framework\\_Text\\_NCSL\\_NUEPA.pdf](https://xa.yimg.com/kq/groups/15368656/276075002/name/SLDP_Framework_Text_NCSL_NUEPA.pdf) )
- Barnett, B.G. and O'Mahony, G.R. (2006) 'Developing a culture of reflection: implications for school improvement', *Reflective Practice*, vol. 7, no. 4, pp. 499–523.
- Downey, M. (2003) *Effective Coaching*, 2nd edn. New York, NY: Thomas Texere.
- The School of Coaching (non daté) 'Our approach', (page consultée le 26 novembre 2013 sur : <http://www.theschoolofcoaching.com/our-approach/>)
- Whitmore, J. (2003) *Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- CIPD (2009) 'Mentoring – CIPD factsheet', (page consultée le 26 novembre 2013 sur : [http://www.shef.ac.uk/polopoly\\_fs/1.110468!/file/cipd\\_mentoring\\_factsheet.pdf](http://www.shef.ac.uk/polopoly_fs/1.110468!/file/cipd_mentoring_factsheet.pdf))

- ICF (non daté) 'Coaching FAQs', (page consultée le 26 novembre 2013 sur : <http://tinyurl.com/kb6ltaf>)
- Parsloe, E. (1995) *Coaching, Mentoring and Assessing*. London: Kogan Page.
- Rosinski, P. (2003) *Coaching Across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences*. London: Nicolas Brealey Publishing.
- Menttium (non daté) 'Mentoring defined', (page consultée le 26 novembre 2013 sur : <http://www.menttium.com/mentoring-defined>)
- USC CMIS (non daté) 'Alumni Society Mentoring Program Handbook' (page consultée le 26 novembre 2013 sur : <http://cmcismmentorprogram.wordpress.com/>)
- Donaldson, S.I., Ensher, E.A. and Grant-Vallone, E.J. (2000) 'Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior', *Journal of Career Development*, vol. 26, no. 4, pp. 233–48
- Arizona State University (non daté) 'Mentoring', (page consultée le 26 novembre 2013 sur : [https://provost.asu.edu/academic\\_personnel/mentoring](https://provost.asu.edu/academic_personnel/mentoring))
- Wikipédia (non daté) Coaching, en ligne <https://fr.wikipedia.org/wiki/Coaching> (consulté le 12 février 2024)
- Wikipédia (non daté) Mentor (Mythologie) [https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentor\\_\(mythologie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentor_(mythologie)) (consulté le 12 février 2024)
- Wikipédia (non daté) Mentorat, en ligne <https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentorat> (consulté le 12 février 2024)
- Lofthouse, R., Leat, D. and Towler, C. (2010) *Coaching for Teaching and Learning: A Practical Guide for Schools*. Reading: CfBT Education Trust. (page consultée le 21 octobre 2014 sur : <http://cdn.cfbt.com/~media/cfbtcorporate/files/research/2010/r-processes-outcomes-of-coaching-guidance2010.pdf>)

## Bibliographie

- Arizona State University (non daté) 'Mentoring', (page consultée le 26 novembre 2013 sur : [https://provost.asu.edu/academic\\_personnel/mentoring](https://provost.asu.edu/academic_personnel/mentoring))
- Barnett, B.G. and O'Mahony, G.R. (2006) 'Developing a culture of reflection: implications for school improvement', *Reflective Practice*, vol. 7, no. 4, pp. 499–523.
- CIPD (2009) 'Mentoring – CIPD factsheet', (page consultée le 26 novembre 2013 sur : [http://www.shef.ac.uk/polopoly\\_fs/1.1104681/file/cipd\\_mentoring\\_factsheet.pdf](http://www.shef.ac.uk/polopoly_fs/1.1104681/file/cipd_mentoring_factsheet.pdf))
- Creative Commons : Licence Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International : <https://www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr> (consulté le 12 février 2024)
- Donaldson, S.I., Ensher, E.A. and Grant-Vallone, E.J. (2000) 'Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior', *Journal of Career Development*, vol. 26, no. 4, pp. 233–48.
- Downey, M. (2003) *Effective Coaching*, 2nd edn. New York, NY: Thomas Texere.
- ICF (non daté) 'Coaching FAQs', (page consultée le 26 novembre 2013 sur : <http://tinyurl.com/kb6ltaf>)

- Larousse, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mentor/50535> (page consultée le 10 décembre 2023)
- Lofthouse, R., Leat, D. and Towler, C. (2010) *Coaching for Teaching and Learning: A Practical Guide for Schools*. Reading: CfBT Education Trust. (page consultée le 21 octobre 2014 sur : <http://cdn.cfbt.com/~media/cfbtcorporate/files/research/2010/r-processes-outcomes-of-coaching-guidance2010.pdf>)
- Menttium (non daté) 'Mentoring defined', (page consultée le 26 novembre 2013 sur : <http://www.menttium.com/mentoring-defined>)
- National University of Educational Planning and Administration (2014) *National Programme Design and Curriculum Framework*. Delhi: NUEPA. (Page consultée le 14 octobre 2014 sur : [https://xa.yimg.com/kq/groups/15368656/276075002/name/SLDP\\_Framework\\_Text\\_NCSL\\_NUEPA.pdf](https://xa.yimg.com/kq/groups/15368656/276075002/name/SLDP_Framework_Text_NCSL_NUEPA.pdf) )
- Parsloe, E. (1995) *Coaching, Mentoring and Assessing*. London: Kogan Page.
- Rosinski, P. (2003) *Coaching Across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences*. London: Nicolas Brealey Publishing.
- TESS-India (non daté) <http://www.tess-india.edu.in/> (consulté le 12 février 2024)
- TESS-India (non daté) *Transforming teaching-learning process : mentoring and coaching* [http://www.open.edu/openlearncreate/pluginfile.php/135983/mod\\_resource/content/4/SL09\\_AIE\\_Final.pdf](http://www.open.edu/openlearncreate/pluginfile.php/135983/mod_resource/content/4/SL09_AIE_Final.pdf) (consulté le 12 février 2024)
- The School of Coaching (non daté) 'Our approach', (page consultée le 26 novembre 2013 sur : <http://www.theschoolofcoaching.com/our-approach/>)
- USC CMIS (non daté) 'Alumni Society Mentoring Program Handbook' (page consultée le 26 novembre 2013 sur : <http://cmcismmentorprogram.wordpress.com/>)
- Whitmore, J. (2003) *Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wikipédia (non daté) Coaching, en ligne <https://fr.wikipedia.org/wiki/Coaching> (consulté le 12 février 2024)
- Wikipédia (non daté) Mentor (Mythologie) [https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentor\\_\(mythologie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentor_(mythologie)) (consulté le 12 février 2024)
- Wikipédia (non daté) Mentorat, en ligne <https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentorat> (consulté le 12 février 2024)