

LE COACHING, UN LEVIER POUR RENFORCER LE LEADERSHIP DES DIRECTIONS D'ÉCOLE



COLOPHON

Titre

Le coaching, un levier pour renforcer le leadership des directions d'école

Une édition de la Fondation Roi Baudouin
Rue Brederode 21 – 1000 Bruxelles

Auteur

Claire Kramme, Meaningful Impact

Support technique et scientifique

Lucy Van Hove, consultante, coach et chercheuse en leadership et gestion des ressources humaines à la Solvay Brussels School of Economics and Management, ULB

Coordination pour la Fondation Roi Baudouin

Françoise Pissart, Directrice
Anne-Françoise Genel, Coordinatrice de projet senior
Fabrice de Kerchove, Coordinateur de projet senior
Nathalie Troupée, Collaboratrice de projet et gestion de connaissance

Conception graphique et production

Kaligram

Print on demand

Manufast-ABP asbl, une entreprise de travail adapté
Cette publication peut être téléchargée gratuitement sur notre site www.kbs-frb.be

Dépôt légal: D/2848/2019/12

Numéro de commande: 3653

Mai 2019

Avec le soutien de la Loterie Nationale

LE COACHING, UN LEVIER POUR RENFORCER LE LEADERSHIP DES DIRECTIONS D'ÉCOLE

SYNTHÈSE

La mise en œuvre du Pacte pour un enseignement d'excellence et l'adoption, par le Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, le 13 mars 2019, d'un décret visant à renforcer la professionnalisation des directions d'école¹, en particulier s'agissant de leurs compétences pédagogiques et relationnelles, réaffirment la place essentielle des directions dans la qualité du système éducatif. C'est dans ce contexte que la Fondation Roi Baudouin souhaite partager les principaux enseignements tirés de projets qu'elle mène depuis 2014 et qui se fondent sur une conviction profonde : investir dans les compétences de leadership des directions d'école est un levier fort pour améliorer le climat d'apprentissage et, à terme, les résultats scolaires de tous les élèves².

Pour mener à bien ce projet, la Fondation a fait le choix d'une méthode originale : le coaching. Coaching direct d'une vingtaine de directions d'école dans un premier temps puis, dans une perspective d'extension du dispositif, formation au coaching de près de 90 conseillers issus de différents réseaux et intervenant auprès des directions d'école pour les accompagner dans leur développement professionnel et dans la transformation des pratiques pédagogiques.

Cinq années plus tard, les premiers effets bénéfiques d'un renforcement des compétences de leadership sont visibles tant sur les directions d'école, qui ont gagné en confiance, en assurance et en capacité à piloter leur établissement, que sur le climat d'apprentissage des élèves. Les témoignages recueillis auprès de participants aux différents projets portés par la Fondation Roi Baudouin illustrent la diversité et la richesse de ces effets. Ils nous éclairent également sur le potentiel d'impact, pour la communauté de tous les élèves, du déploiement d'une telle approche dans l'ensemble du système éducatif francophone en Belgique.

1 <http://www.pfwb.be/le-travail-du-parlement/doc-et-pub/documents-parlementaires-et-decrets/dossiers/001626990>

2 Schleicher Andreas (2012). Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century. Lessons from Around the World. Paris : OCDE. En ligne : <http://www.oecd.org/site/eduistp2012/49850576.pdf>

Le décret récemment adopté s'inscrit pleinement dans cette dynamique et l'enjeu consistera, pour les années futures, à mettre tout en œuvre pour que les changements souhaités et –pour une partie d'entre eux– annoncés, se traduisent en actions concrètes sur le terrain.

Pour ce faire, les acteurs clés de l'enseignement, des réseaux aux directions d'école en passant par les pouvoirs organisateurs, devront se mobiliser et agir de manière coordonnée. Les enjeux sont aujourd'hui mieux connus et la mobilisation des différents niveaux et acteurs bien amorcée.

Pour permettre aux directions d'école de se concentrer davantage sur leur leadership pédagogique, un certain nombre de pistes d'action ont été identifiées, discutées et validées par le comité d'accompagnement du projet. Ce comité est composé de représentants des réseaux d'enseignement et de différents acteurs clés du système éducatif³. Les pistes d'actions sont détaillées dans cette brochure, en voici la synthèse :

- > Renforcer **l'accompagnement et la formation** (initiale et continue) de tous les directeurs et directrices d'école, en particulier sur la question des compétences relationnelles et de leadership.
- > Diversifier **les modalités de formation** pour que celle-ci demeure attractive et adaptée à la réalité du terrain.
- > Structurer et promouvoir au sein de chacun des réseaux **une offre d'accompagnement de type coaching** pour les directions d'école afin de développer et d'inscrire dans la durée les pratiques de leadership.
- > Investir à grande échelle dans **la formation des conseillers** au sein des réseaux, dont le nombre va continuer de croître (Pacte pour un enseignement d'excellence), pour les outiller afin qu'ils puissent mieux accompagner les directions d'école.
- > Encourager **la pratique de la délégation et du leadership partagé**.
- > Travailler à une harmonisation des **critères de recrutement des directions** de façon à mieux valoriser les compétences individuelles (notamment relationnelles et de leadership) mais également à faciliter la mobilité entre les établissements, les niveaux et, à terme, entre les différents réseaux d'enseignement.
- > Poursuivre les efforts d'amélioration de **la reconnaissance de la fonction de direction** d'école, en œuvrant à une revalorisation notamment salariale des emplois de direction.
- > **Développer une culture de la responsabilisation et de l'évaluation** à tous les niveaux (pouvoirs organisateurs, directions, enseignants).
- > **Assouplir le cadre de gestion des ressources humaines** et donner davantage d'autonomie aux directions d'école dans la gestion de leur établissement et de leur équipe.

³ Voir liste des membres de ce comité en annexe



TABLE DES MATIÈRES

01.	Rappel du contexte de l'initiative portée par la Fondation Roi Baudouin	p. 8
02.	Le renforcement des compétences de leadership par le coaching : une diversité d'effets bénéfiques observés	p. 12
03.	Leviers pour le renforcement du leadership des directions d'école, au service de la réussite scolaire de tous les élèves	p. 20
04.	Annexes	p. 26

01 RAPPEL

DU CONTEXTE

DE L'INITIATIVE

PORTÉE PAR

LA FONDATION

ROI BAUDOIN

Pourquoi soutenir le développement et le renforcement des compétences de leadership des directions d'école ?

Depuis plusieurs années, les résultats aux tests PISA des élèves scolarisés en Fédération Wallonie-Bruxelles attestent que le système éducatif souffre à la fois d'un manque de performance et d'équité.

Parmi les éléments identifiés⁴ comme concourant à la performance d'un système éducatif, la mise en place de directions d'école de qualité, démontrant des compétences de leadership pédagogique, figure au premier rang. En particulier, la capacité, pour une direction, à stimuler le travail collaboratif, à animer le changement et à maintenir un environnement de travail de qualité, ressort comme une composante essentielle d'un système éducatif performant.

Le leadership pédagogique peut être défini comme l'ensemble des actions pouvant être accomplies par la direction de l'établissement scolaire pour conduire ou influencer (directement ou indirectement) le personnel enseignant et non-enseignant (les élèves et les membres de la communauté) vers l'amélioration des apprentissages scolaires et de la performance des élèves. À titre d'exemples nous pouvons citer les compétences suivantes : capacité de gestion des individus, de gestion d'équipe, de coaching, d'évaluation, de motivation et d'engagement des enseignants, d'animation ou encore de stimulation du travail collectif au sein de l'établissement.

Or le constat a été fait sur le terrain que face à la complexité des enjeux liés à l'enseignement et à la place croissante prise par la gestion administrative de leur établissement, les directions manquent souvent de temps et de moyens pour se consacrer à l'amélioration des pratiques pédagogiques⁵.

Cibler les directions d'école permet un effet de levier important, compte tenu de leur nombre relativement limité (2 100 directeurs nommés) au regard du nombre d'enseignants (plus de 100 000) et d'élèves (900 000 dans l'enseignement obligatoire) qu'ils peuvent impacter.

C'est dans ce contexte que la Fondation Roi Baudouin a lancé en 2014 un programme pilote d'accompagnement des directions dans une vingtaine d'établissements de l'enseignement fondamental et secondaire afin de développer et de renforcer leurs compétences de leadership.

4 « Améliorer la direction des établissements scolaires, volume 1 : Politiques et pratiques », Beatriz Pont and coll., OCDE, 2008

5 « Pour un renforcement du leadership des directions d'école », Fondation Roi Baudouin, 2016

Comment ?

OUTILLAGE

En faisant le choix de développer les compétences de leadership des directions via du coaching, la Fondation Roi Baudouin a privilégié une approche originale qui répondait à un besoin d'accompagnement individuel souvent exprimé par les directions d'école, en particulier celles qui sont nouvelles dans la fonction.

Le « coaching » désigne une activité orientée vers le développement, l'épanouissement et l'accompagnement de la personne coachée dans l'atteinte de ses objectifs professionnels. L'ICF (International Coaching Federation) définit le coaching comme « une alliance entre le coach et ses clients dans un processus qui suscite chez eux réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel ». Pour accompagner l'évolution d'une personne (ou d'une équipe ou d'une organisation) le coach s'appuie sur l'art de la relation qui permet d'entrer en interaction avec cette personne d'une façon telle qu'elle réalise les projets qu'elle choisit de mettre en œuvre en transformant, si c'est pertinent, ses attitudes et ses compétences. Dans le monde professionnel, le coaching est utilisé de manière croissante comme moyen de développement des capacités des « managers » pour devenir plus efficaces notamment en termes de gestion d'équipes.

MÉTHODE *(voir détails en annexe page 28)*

Dès le lancement du projet, la Fondation Roi Baudouin s'est entourée de représentants des principaux acteurs du secteur de l'enseignement francophone, réunis au sein d'un comité d'accompagnement (voir composition en annexe). Ce comité s'est réuni régulièrement tout au long du projet afin de participer aux réflexions et au suivi de sa mise en œuvre.

Le projet s'est déroulé en deux temps :

- > Un premier temps (2014) a consisté à offrir un coaching professionnel individuel à 21 directions d'école de l'enseignement fondamental et secondaire (voir le détail du projet en annexe 1). Chaque direction participante a ainsi bénéficié pendant deux années d'un accompagnement personnalisé par un coach certifié et confirmé.
- > Dans un second temps (2017), encouragée par les premiers retours positifs des directions participant au programme de coaching, les évolutions pressenties dans le cadre des travaux relatifs au Pacte pour un enseignement d'excellence et les échanges avec les réseaux d'enseignement et le comité d'accompagnement du projet, la Fondation Roi Baudouin a souhaité mettre à l'échelle cette expérience pilote. La piste privilégiée a consisté à outiller les conseillers, ces accompagnateurs de directions d'école, véritables « agents de changement » internes aux réseaux et présents de manière plus durable auprès des directions d'école. La Fondation a dès lors décidé de développer un programme de formation aux méthodologies du coaching pour les conseillers des réseaux, afin qu'ils puissent à leur tour accompagner les directions dans le développement de leur leadership. Ce programme a permis la formation d'environ 90 conseillers, dont une majorité de conseillers pédagogiques (CP), dans différents réseaux : le Conseil de l'Enseignement des Communes et des Provinces (CECP), le Conseil des Pouvoirs



Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS), le Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique (SeGEC) et Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE).

Où en sommes-nous début 2019 ?

(voir détails en annexe pages 29 et 30)

COACHING DES DIRECTIONS D'ÉCOLE (PROJET PILOTE)

- > Deux groupes successifs de directions ont bénéficié d'un coaching. Le coaching de ces deux groupes a respectivement pris fin en juin 2017 (11 directions d'école) et juin 2018 (10 directions).
- > Une évaluation externe de l'impact du coaching de ces deux groupes a permis de tirer de premiers enseignements en 2018.

FORMATION DES CONSEILLERS AU SEIN DES RÉSEAUX AUX MÉTHODOLOGIES DU COACHING (MISE À L'ÉCHELLE)

- > Le programme de formation des conseillers a démarré en mai 2017. Huit journées de formation ont été délivrées à l'ensemble des groupes de participants. Quatre journées de supervision se sont achevées fin 2018 et ont été suivies par deux journées de validation des acquis organisées au 1^{er} semestre 2019.
- > Une évaluation qualitative du programme sera réalisée courant 2019.

02. LE RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES DE LEADERSHIP PAR LE COACHING : UNE DIVERSITÉ D'EFFETS BÉNÉFIQUES OBSERVÉS

Les bénéfices d'un renforcement des compétences de leadership du point de vue des directions d'école

L'évaluation réalisée en 2018 avait déjà permis de mettre en lumière un certain nombre de compétences et d'attitudes développées et/ou renforcées grâce au coaching. Les témoignages recueillis début 2019 auprès d'une dizaine de directions bénéficiaires d'un coaching viennent confirmer cette analyse.

Toutes les directions reconnaissent que le coaching a significativement contribué à **renforcer leur confiance en elles** et, **en asseyant leur posture, leur capacité à gérer des situations complexes**, dans une diversité de contextes, collectifs comme individuels.

Les effets du coaching sur le renforcement des compétences de leadership s'observent à plusieurs niveaux dans l'exercice de la fonction de chef d'établissement :

DÉVELOPPER LA CAPACITÉ À PRENDRE DU RECUL

«Avoir à ses côtés une personne extérieure avec laquelle on peut s'ouvrir sans réserve, c'est important pour avancer et se poser les bonnes questions. Ce regard nous aide à prendre conscience de ce qui doit changer dans notre pratique. Grâce au coaching, j'ai appris à poser des limites, à fixer un cadre comme, par exemple, indiquer des horaires sur ma porte pour éviter les va-et-vient incessants et ainsi permettre de me libérer du temps pour me consacrer à ce qui est important pour mon établissement.»

«J'ai appris à être beaucoup plus factuelle. Je prends des notes, je m'appuie toujours sur des faits et j'encourage mon équipe à appliquer ce type d'approche. Ça permet de diminuer le poids de l'affect dans la façon dont on réagit à une situation, de mieux gérer ses émotions.»

«À présent, on me respecte beaucoup plus quand je prends des décisions. Avec le coach, on est parvenu à déconstruire et reconstruire la relation direction-corps enseignant. Avant, mes remarques étaient considérées comme des punitions ou récompenses alors que maintenant, il y a une vraie relation entre adultes.»

«Le coaching m'a donné confiance. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de pilotage une partie de mon équipe se montre plus résistante. Ce plan est un levier pour faire avancer l'école dans le bon sens. Il faut convaincre. Discuter. J'estime être assez forte aujourd'hui pour mener ce chantier jusqu'au bout.»

Directrice d'école fondamentale

LE POINT DE VUE DES RÉSEAUX

«La formation au coaching est arrivée à point nommé puisqu'au même moment le CECP avait décidé de redéfinir l'accompagnement pédagogique offert au corps enseignant. Nous avons une diversité de profils au sein de notre équipe de conseillers pédagogiques et beaucoup abordaient jusqu'ici l'accompagnement avec une casquette plutôt de formateur. Grâce à la formation au coaching, j'ai pu observer une évolution de posture assez nette. Pour les CP formés (près de la moitié), on est passé d'une logique de «faire à la place de» à une logique de «être aux côtés de». La formation au coaching a vraiment été perçue comme un plus en interne. Nous nous sommes appuyés sur les personnes formées et leurs nouvelles compétences pour faire évoluer l'offre générale d'accompagnement du réseau.

Dans un premier temps, nous avons réservé cette offre de coaching en priorité aux «écoles de la première vague» pour la mise en œuvre du plan de pilotage. L'élaboration des plans de pilotage est aujourd'hui quasi derrière nous. Elle n'a, dans l'ensemble, pas permis de pratiquer de coaching pur. Mais dans la phase à venir, de mise en œuvre de ces plans, les besoins de coaching des directions vont aller croissant. Et c'est là que l'articulation entre ces deux projets (formation au coaching et accompagnement des plans de pilotage) prend tout son sens. Dans les deux cas, la direction d'école est au centre du dispositif. Et l'un va faciliter l'autre. Convaincus de la pertinence de ce changement d'approche en matière d'accompagnement, nous avons demandé à bénéficier d'une nouvelle formation aux méthodes du coaching pour l'autre partie de nos conseillers.»

Pierre Stegen,
Coordinateur général,
animation pédagogique,
CECP

AMÉLIORER LA COMMUNICATION AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT

«Le coaching m'a aidée à être plus dans la construction, moins dans la critique, aborder les situations de manière moins frontale.»

«La parole des enseignants s'est libérée. Avant, peu osaient s'exprimer lors des temps de concertation. On craignait le regard de l'autre. Aujourd'hui on se situe plus dans un véritable échange, dans le respect des points de vue de chacun(e).»

«À mon arrivée, il n'y avait pas de temps dédié à la concertation. Dans le cadre du coaching, on a travaillé sur le comment les mettre en place ainsi que sur le contenu. La communication est plus efficace.»

«J'ai pris conscience de certains dysfonctionnements au sein de l'équipe et j'ai pris l'initiative de faire suivre une formation à la communication non violente à toute mon équipe.»

METTRE EN PLACE DE NOUVELLES PRATIQUES, DE NOUVEAUX OUTILS, INNOVER

«Les conseils de classe n'existaient pas avant. C'est une avancée utile pour mieux comprendre les dynamiques de classe et accéder au parcours de l'élève.»

«On a mis en place des groupes de travail pour embarquer toute l'équipe dans une dynamique collective : règlement intérieur, gestion du harcèlement entre élèves, plan de pilotage, etc. Pour chacun de ces groupes, on a créé des outils pour ouvrir le dialogue et aller vers les familles...»

«Je prépare sans cesse mes équipes au changement. Je suis très attentive aux nouveautés, il faut trouver l'audace d'essayer de nouvelles choses.» «Je veux une école agile.»

«S'agissant des réunions d'équipe, avant rien n'était très structuré. On réservait peu de temps à la préparation des réunions. Avec le coach, j'ai mis en place un planning de réunions de concertation sur l'année. Je suis mieux préparée. Un relevé de décisions est réalisé par un enseignant. C'est prévu à l'avance. C'est plus efficace.»

«J'ai bientôt 60 ans et j'aurais pu considérer que je savais déjà beaucoup de choses. Mais grâce au coaching, j'ai ouvert de nouvelles portes, j'ai découvert de nouveaux outils, un nouveau mode de pensée et je vais sans cesse puiser dans des ouvrages des idées nouvelles à proposer à l'équipe.»

«J'ai mis en place une série de bilans évolutifs incluant un bilan de chaque enseignant, des visites de classe accompagnées de temps de feedback. J'ai entrepris ces changements progressivement. La première année, il s'agissait d'un simple entretien avec chaque enseignant et puis, dès la deuxième année, on a instauré la visite de classe suivie de l'entretien. Le débriefing a été bien accepté par les enseignants qui y ont trouvé une forme de reconnaissance.»



« Il y a deux ans, le règlement a été revu dans son intégralité pour permettre une plus grande homogénéité des pratiques dans les classes. Par exemple, une série de comportements déviants ont été inscrits dans le journal de classe assortis de sanctions clairement définies. Les règles sont désormais connues de tous, enseignants, surveillants, élèves et familles. »

DÉVELOPPER ET RENFORCER LA PRATIQUE DU TRAVAIL COLLABORATIF DANS L'ÉCOLE

« La mise en œuvre du Pacte pour un enseignement d'excellence m'aide. C'est un levier pour rebondir et encourager le montage de projets collectifs, au niveau de l'établissement et du groupe scolaire. »

« Il y avait une pratique antérieure dans l'école du travail collaboratif. Mais depuis quelques années, le nombre d'initiatives a augmenté avec des projets qui aboutissent comme souhaité et d'autres qui échouent et pour lesquels on a appris à tirer les enseignements de manière plus systématique. On a restructuré le temps de classe et ce changement a également facilité la collaboration entre les différents intervenants. »

« Des professeurs d'un même cycle m'ont proposé de réfléchir à une approche, à une méthodologie plus commune autour de l'acquisition de certains apprentissages. »

LE POINT DE VUE DES RÉSEAUX

« La Fédération de l'enseignement secondaire catholique (FESeC), une des fédérations constitutives du SeGEC, a attribué une mission spécifique d'accompagnement des directions à quatre conseillers pédagogiques (un par diocèse), dénommés « accompagnateurs de direction ». Les membres de cette équipe ayant déjà bénéficié d'une formation au coaching, nous avons profité du projet de la FRB pour sensibiliser d'autres conseillers pédagogiques (CP disciplinaires ou CP pilotage) ou responsables de formation à ces techniques de conseil et d'accompagnement qu'ils ont pu mobiliser dans le cadre de leurs interventions auprès des directions, dans le champ de leurs missions respectives.

La formation au coaching a permis à nos collaborateurs d'adopter une écoute plus attentive, de mieux décrypter les réalités de l'univers scolaire et de comprendre plus finement en quoi consiste le « leadership » d'une direction. L'expérience a été vécue pour la plupart comme un enrichissement de leurs pratiques existantes.

De manière plus générale, la FESeC est convaincue de la nécessité de renforcer le leadership des directions d'école, dans une logique d'autonomie et de responsabilisation de chacun des acteurs (cela fait partie de notre culture organisationnelle). Nous encourageons fortement le travail collaboratif et la pratique du leadership partagé. Notre plan d'actions prioritaires (PAP) en a fait un enjeu prioritaire. Nous cherchons également à développer les opportunités de partage d'expériences entre directions et entre enseignants qui permettent de créer une culture du « soutien mutuel » entre pairs. »

Francis Littré,

*Directeur du service formation,
FESeC*

LE POINT DE VUE DES RÉSEAUX

Au moment où nous nous sommes engagés dans ce projet, le contexte était tout à fait différent. L'arrivée du Pacte pour un enseignement d'excellence a donné un tout autre sens à cette formation de nos conseillers pédagogiques. Il y avait une conjonction favorable entre un contexte et des outils nouveaux. Nous avons perçu cette formation comme une opportunité de renforcer le leadership de nos directions d'école et aussi, de manière très pragmatique, de les outiller pour les rendre plus autonomes dans la mise en place des plans de pilotage.

Un récent sondage réalisé par notre réseau auprès des 250 écoles de la première vague de la mise en œuvre du Pacte a révélé que 80 % des directions accompagnées estiment avoir développé leur leadership et avoir été capables de mobiliser leurs équipes autour de l'élaboration du plan de pilotage.

Une direction nous a confié : « J'ai l'impression de vivre un nouveau métier ».

Cette formation a permis aux conseillers pédagogiques les plus expérimentés de questionner et d'enrichir leur pratique et aux nouveaux, de construire leur palette d'outils. Ce qui est certain, c'est que dans les prochains mois et les prochaines années, avec la mise en œuvre des plans de pilotage pour laquelle une grande liberté est accordée à chaque établissement, les directions devront faire montre d'un leadership décuplé. En complément de l'accompagnement individuel, il faudra permettre aux directions de partager leurs expériences entre pairs sous forme d'intervisions. C'est une combinaison qui paie ! Et pour cela il faudra vraisemblablement encore augmenter le nombre de conseillers de sorte à permettre des accompagnements de qualité à toutes les étapes du processus. »

Luc Michiels,

Conseiller pédagogique coordinateur,

Fédédoc

CONSTRUIRE UNE VISION STRATÉGIQUE POUR L'ÉTABLISSEMENT

« J'ai changé mon regard sur le processus de recrutement. Désormais lorsque je m'apprête à engager une nouvelle enseignante, j'adopte une autre approche. Je me demande avant tout comment intégrer les talents de cette personne et faire en sorte qu'elle contribue à enrichir notre projet collectif. Je prête davantage attention à sa motivation et à sa capacité d'adaptation. J'ai assoupli le cadre, ce qui me paraît stratégique dans un contexte de pénurie de recrutement. C'est un bénéfice direct du coaching. »

« On a beaucoup travaillé sur le sens à donner aux temps de concertation. L'ordre du jour de nos réunions n'est plus parasité par l'administratif et l'organisationnel. On dégage des temps spécifiques pour ça et désormais les concertations sont des temps dédiés à des objets pédagogiques. »

« Ce qui a été mis en place dans l'établissement me permet aujourd'hui, sans souci, d'accueillir 3 ou 4 élèves supplémentaires en situation de retard scolaire. »

AMÉLIORER LE CLIMAT D'APPRENTISSAGE ET LES RÉSULTATS SCOLAIRES

« On a réussi à atteindre 100 % de réussite au CEB il y a 18 mois. C'était une belle réussite collective. Cela a montré aux enseignants que nous étions capables d'atteindre l'excellence malgré un contexte pas toujours favorable. »

« La réorganisation des classes, en mettant en place des groupes de besoins en lecture, a permis d'améliorer les résultats des plus jeunes. »

« Je me suis beaucoup investie dans le chantier relatif au bien-être des élèves. On a créé un conseil des élèves pour traiter de cette question. Je reçois les élèves tant pour les féliciter pour un comportement remarquable que pour discuter d'un comportement problématique. Et dans ce dernier cas, on discute ensemble des solutions possibles pour remédier au problème. On a mis en place un système de cartons de couleur, c'est transparent pour tout le monde. »

« Il y a moins d'absentéisme des élèves grâce au lien renforcé avec les parents. »

EN CONCLUSION

« J'ai l'habitude de changer régulièrement de fonction. Et là, je suis à ce poste depuis 6 ans. C'est le plus bel effet du coaching : je reste ! Et je peux ainsi profiter des fruits récoltés depuis le début de cet accompagnement. »

« Sans cet appui, j'aurais eu sans doute plus de difficultés à rester en poste. Le coaching m'a permis de m'ancrer de manière réflexive dans la fonction. C'est une clé, particulièrement au moment d'une prise de poste. »

Du point de vue des conseillers, la formation au coaching les a outillés pour mieux répondre au besoin, grandissant, d'accompagnement des directions d'école

Interrogés sur les besoins d'accompagnement les plus fréquemment exprimés par les chefs d'établissement, une grande majorité des conseillers⁶ rapporte des questionnements relatifs à la dimension relationnelle de la fonction. Les directions coachées évoquent également des difficultés à se saisir d'une posture de leader vis-à-vis de leur équipe enseignante et à gérer les situations conflictuelles avec des enseignants, des intervenants pédagogiques ou des parents d'élèves.

La prégnance de ces besoins d'accompagnement autour de la construction d'une posture ou de la gestion du relationnel dans une multitude de configurations (collective, individuelle, entre enseignants, avec les familles, entre enseignants et élèves, etc.) s'est confirmée lors des entretiens individuels que nous avons menés.

Une diversité d'objectifs de travail définis lors des séances de coaching

(Source : témoignages de conseillers)

- « Améliorer la relation avec un collègue qui est opposant »
- « Apprendre à dire non »
- « Préparer un entretien de recadrage avec un enseignant »
- « Apprendre à déléguer des tâches aux enseignants afin qu'ils trouvent mieux leur place »
- « Améliorer la communication en interne »

De l'avis général, les conseillers estiment que le coaching et la philosophie d'action qu'il permet d'installer dans l'établissement apportent des outils adéquats pour aider les directions dans leur pratique quotidienne et compenser les manques repérés par un certain nombre d'acteurs interrogés à propos de la formation initiale.

« Jamais un rendez-vous n'a été annulé en plusieurs mois. On sent qu'on apporte des réponses à un besoin réel et pressant des directions. »

LE POINT DE VUE DES RÉSEAUX

« Le besoin d'un accompagnement des directions d'école sur la durée a été clairement exprimé par nos directions lors d'un sondage que nous avons récemment réalisé auprès de 300 directions dans le cadre du processus d'autonomisation du réseau. C'est également une volonté affichée de notre ministre.

Nous avons conscience que la formation initiale des directions d'école reste insuffisante sur le volet relationnel face aux défis croissants. Et cette insuffisance a tendance à peser au moment de la prise de poste de directions qui ne sont pas toujours armées pour faire face à la multitude de situations collectives et individuelles qu'elles vont devoir gérer dans leur établissement. L'accompagnement de ces directions sous forme de coaching est tout à fait adapté car cette approche permet de renforcer et développer leurs compétences propres et leur autonomie dans l'exercice de leurs fonctions. »

Didier Leturcq,
Directeur général adjoint,
WBE

6 80 % des répondants à la question « En lien avec le développement de leur leadership, quels sont les besoins des directions et les thèmes sur lesquels les directions vous sollicitent le plus ? », sondage en ligne réalisé par la Fondation Roi Baudouin en février 2019



LE POINT DE VUE DES RÉSEAUX

« La FELSI, invitée aux derniers comités de suivi du projet en cours, se réjouit de pouvoir se raccrocher au dispositif de formation des conseillers aux méthodologies du coaching à la rentrée prochaine. »

Valérie Léonet,
Conseillère, FELSI

De nombreux témoignages concordent sur ces effets bénéfiques du coaching qui entraînent des changements de pratiques très concrets tels que :

« Une direction qui passe d'une posture prescriptive (et où personne ne s'engage) à une approche participative (où plusieurs personnes s'impliquent) »

« Une direction qui ose confronter et questionner en se centrant sur les émotions de l'autre pour tenter de les comprendre »

« Une direction qui n'osait pas animer des concertations et qui maintenant les anime et voit des résultats positifs »

DES « FACTEURS CLÉS » POUR MAXIMISER L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LE LEADERSHIP DES DIRECTIONS D'ÉCOLE

(Source : entretiens menés en février 2019 auprès de directions et d'accompagnateurs de directions d'école)

- > **Nécessité d'instaurer une relation de confiance entre le coach et le coaché pour garantir l'efficacité du coaching.**
- > **Capacité à maintenir la posture de coach (notamment écoute active, posture basse, analyse systémique) et résister à la tentation d'apporter des outils et des réponses clé en main face aux difficultés rencontrées par les directions.**
- > **Dégager du temps dédié à l'accompagnement sur la durée.**

« La clé d'un coaching réussi, c'est de toujours rester à côté, ne pas prendre la place de l'autre, d'être dans l'écoute active et privilégier une approche réflexive. »
Conseiller

« Toutes les personnes accompagnées progressent d'une manière ou d'une autre dans le développement de leurs compétences de leadership mais les changements se font à des rythmes différents. Dans le cas de la mise en œuvre des plans de pilotage, c'est intéressant de voir cette évolution d'une approche souvent prescriptive vers une approche plus ouverte à la participation, à la discussion. » *Conseiller*

« Le coaching, c'est un accompagnement dans l'accomplissement d'objectifs professionnels, pas une thérapie. » *Responsable de réseau*

Une direction dotée d'un leadership fort peut entraîner des changements multiples dans son établissement, mobiliser ses équipes, insuffler un nouvel état d'esprit, etc., et ce au bénéfice de tous les élèves. C'est pourquoi la Fondation Roi Baudouin souhaite réaffirmer l'importance de soutenir les directions d'école dans le renforcement de leur leadership.

LE POINT DE VUE DES RÉSEAUX

« Le besoin en accompagnement individuel des directions d'école avait été identifié il y a quelques années au sein de notre réseau d'établissements secondaires, 91 au total. Nous avons alors essayé de répondre, en interne, au besoin pressant de quelques directions en difficulté issues de PO n'organisant qu'un seul établissement d'enseignement secondaire. Malgré des résultats mitigés à l'issue de cette première expérience relativement « empirique », nous sommes restés convaincus de la pertinence de cette approche pour renforcer les directions dans leur fonction et dans leur posture. Le projet proposé par la Fondation Roi Baudouin nous est donc apparu comme une opportunité à ne pas manquer.

La formation aux techniques du coaching a d'abord été proposée à des conseillers disciplinaires. Ces derniers intervenant souvent auprès des enseignants, ils ont certes peu pratiqué le coaching auprès des directions mais ils ont pu développer de nouvelles compétences utiles dans leurs interventions. Ils ont également contribué à démontrer, notamment auprès de certains pouvoirs organisateurs peu sensibilisés à la philosophie d'accompagnement propre au coaching, les effets positifs de l'application de ces méthodes dans les établissements.

Pour la seconde vague du projet de formation porté par la Fondation Roi Baudouin et qui démarrera prochainement, nous serons en mesure de former des conseillers accompagnateurs des directions d'école nouvellement nommés dans le cadre du Pacte pour un enseignement d'excellence. Nous sommes confiants que le développement de ce type d'accompagnement aura un impact positif et durable sur la qualité de l'enseignement offert dans nos établissements. »

Roberto Galluccio,
Administrateur, CPEONS

03. LEVIERS POUR LE RENFORCEMENT DU LEADERSHIP DES DIRECTIONS D'ÉCOLE, AU SERVICE DE LA RÉUSSITE SCOLAIRE DE TOUS LES ÉLÈVES



Dès 2016, la Fondation a publié un plaidoyer « Pour un renforcement du leadership des directions d'école »⁷ visant à démontrer l'intérêt et la pertinence d'une action en faveur d'un renforcement des compétences de leadership des directions d'école. Dans ce cadre, une série de recommandations ont été produites à l'attention de l'ensemble des acteurs concernés par l'enseignement fondamental et secondaire.

Depuis lors, l'adoption par le Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, le 13 mars dernier, du décret relatif aux fonctions de direction d'école⁸ est venue donner corps à un certain nombre de ces recommandations. D'autres ont été confirmées et enrichies par la poursuite et l'évaluation des actions de la Fondation Roi Baudouin ainsi que par les échanges avec son comité d'accompagnement.

Une première série de réflexions et pistes d'action porte directement sur l'accompagnement, la formation et le coaching des directions d'école visant le renforcement de leur leadership (premier encadré). La seconde série de recommandations vise à enrichir ces pistes d'action, en mobilisant des leviers et outils complémentaires, pour développer et renforcer les compétences de leadership des directions d'école (second encadré). L'ensemble de ces propositions ont été discutées et validées par le comité d'accompagnement du projet.

7 « Pour un renforcement du leadership des directions d'école », Fondation Roi Baudouin, 2016

8 <http://www.pfwb.be/le-travail-du-parlement/doc-et-pub/documents-parlementaires-et-decrets/dossiers/001626990>

Accompagnement et formation des directions d'école

> Renforcer l'accompagnement et la formation des directions d'école.

- **En termes de temporalité**, il est essentiel de renforcer l'accompagnement des directions lors de certains "moments clés" ou "critiques", comme la **prise de fonction**, ou lors de **périodes de crise ou de changements** importants dans leur établissement. Le décret de mars 2019 prévoit un renforcement significatif de la formation initiale. À compter de septembre 2019, un accompagnement spécifique des directions deviendra la norme durant les trois premières années de prise de fonction (module de 30 heures). L'expérience a montré⁹ que ce besoin d'accompagnement n'est toutefois pas l'exclusivité des directions nouvellement installées et que d'autres besoins peuvent être exprimés par des directions plus expérimentées mais dépourvues face à certains défis à surmonter. À ce titre, la mise en œuvre de futurs plans de pilotage élaborés dans le cadre du Pacte pour un enseignement d'excellence constituera très certainement un moment privilégié pour proposer un accompagnement des directions d'école visant le renforcement de leur leadership.
- **En termes de contenus**, il s'agit de continuer à mettre fortement l'accent sur le développement des **compétences relationnelles et de leadership (ex : capacités de gestion des individus, de développement, d'évaluation, de motivation et d'engagement des enseignants, et capacités de gestion d'équipe, d'animation et de stimulation du travail collectif)** et ce, tant lors de la formation initiale que continuée. Le décret récemment approuvé par le Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles¹⁰ permet des avancées intéressantes dans ce sens, notamment avec deux mesures spécifiques. D'une part, une augmentation du temps de formation consacrée au renforcement des compétences liées au « leadership pédagogique et au pilotage » avec un volet inter-réseaux comportant 78 heures de formation. D'autre part, la création du module complémentaire de 30 heures destiné à compléter la formation initiale au moment de la prise de poste. Ce module relevant de la compétence de chaque réseau, il importe de poursuivre la sensibilisation des réseaux et des pouvoirs organisateurs à l'intérêt de l'accompagnement individuel comme outil de développement et de renforcement des compétences de leadership.

« La formation/accompagnement d'intégration a pour finalité d'accompagner les directions lors de leur entrée en fonction et d'intégrer et transférer dans leur quotidien les acquis de la formation initiale » (décret relatif aux fonctions des directions du 13 mars 2019). Parallèlement à ces mesures liées à la formation initiale, il importe également de continuer à prêter une attention particulière au développement de ces compétences à toutes les étapes de la carrière des directions.

- Enfin, **en termes de méthodes**, en complément des dispositifs classiques de formation, **l'accompagnement individualisé de type coaching** semble particulièrement pertinent pour aider les directions à développer leur leadership, grâce à un suivi personnalisé et étalé dans le temps par un tiers extérieur à l'établissement. Les résultats de l'évaluation des actions de coaching proposées par la Fondation ont mis en évidence une satisfaction très élevée des directions ainsi qu'un impact du coaching tant sur le renforcement de leurs compétences de leadership que sur la mise en œuvre, dans leurs écoles, de projets visant l'amélioration de l'équité et de la performance. La mise en place de **techniques plus interactives d'apprentissage telles que le mentorat, les observations et stages de terrain ou encore les interventions en groupes de pairs**, semble également constituer une piste pertinente pour développer une approche réflexive et prendre du recul. C'est d'ailleurs dans cette voie que s'orientent plusieurs réseaux pour élaborer leur offre d'accompagnement des directions dans le cadre de l'accompagnement prévu par le nouveau décret (à compter de septembre 2019) durant les trois premières années de prise de poste : une offre mixte entre temps collectifs (ateliers, intervision) et accompagnement individuel de type coaching. Enfin, l'allongement prévu, à compter de la rentrée 2019-2020, de la durée du stage initial constitue une opportunité pour proposer une palette d'outils renouvelée lors de la prise de poste.

9 Cf. Témoignages de plusieurs réseaux et résultats du sondage en ligne mené auprès des 90 conseillers accompagnateurs de directions d'école par la Fondation Roi Baudouin en février 2019

10 <http://www.pfwb.be/le-travail-du-parlement/doc-et-pub/documents-parlementaires-et-decrets/dossiers/001626990>

> **Structurer et promouvoir au sein des réseaux une offre d'accompagnement de type coaching pour les directions d'école.**

L'impact des compétences renforcées en matière de leadership dépendra largement de la mise en œuvre durable de pratiques concrètes (ex : stimulation du travail collaboratif, responsabilisation de l'équipe enseignante sur des projets transversaux, pilotage collectif de l'établissement, etc.). Cette durabilité des pratiques sera encouragée par un questionnement régulier des pratiques et par une confrontation au regard extérieur.

«Aujourd'hui ça me manque de ne plus avoir cet appui régulier. Mais j'ouvre souvent ma boîte à outils, j'ai des petites phrases qui restent, j'essaie de suivre les process que mon coach m'a conseillés. C'est utile sur le long terme mais il faut entretenir!» *Direction d'école fondamentale.*

C'est pourquoi l'inscription dans la durée des bonnes pratiques de leadership passe par **la structuration de l'offre d'accompagnement proposée par les réseaux et leurs conseillers formés au coaching** ainsi que par un renforcement de la visibilité relative à cette offre d'accompagnement auprès des directions d'école. L'objectif de la première formation suivie par les 90 conseillers était de leur permettre de développer une posture, d'acquérir des outils et des méthodes, pour mieux accompagner les directions d'école dans le développement de leur leadership. Au-delà de cette formation, il s'agissait également de soutenir les réseaux concernés dans le développement ou le renforcement qualitatif d'une offre formelle d'accompagnement ciblée sur le renforcement du leadership des directions d'école.

Chacun des réseaux a depuis précisé les modalités de cette offre : public visé, nombre de sessions d'accompagnement prévues, durée totale de l'accompagnement de la direction, fréquence, durée et lieu des sessions d'accompagnement, processus et documents de contractualisation, modalités d'inscription ou d'introduction d'une demande d'accompagnement pour les directions demandeuses. Les choix organisationnels en matière d'offre de coaching diffèrent d'un réseau à l'autre en fonction de leurs spécificités. En outre, le contexte de mise en œuvre du Pacte pour un enseignement d'excellence constitue à la fois un levier de changement mais aussi un frein, compte tenu de l'étendue des missions

confiées aux conseillers, pour s'engager dans des parcours d'accompagnement exigeants (en termes de disponibilité) alors même qu'ils reconnaissent le besoin de s'exercer et de pratiquer le coaching pour s'approprier la posture de coaching dans la durée.

Dès lors, il importe que les réseaux ayant la volonté de soutenir l'ancrage et l'essaimage de ces pratiques, renforcent leur communication sur cette offre et encouragent la pratique du coaching par les conseillers formés, en leur permettant, notamment, de dégager du temps à cette fin dans leurs agendas.

> **Investir à grande échelle dans la formation des conseillers (ceux déjà en place mais également les futures recrues, prévues dans le cadre de la mise en œuvre du Pacte pour un enseignement d'excellence).**

L'expérience pilotée par la Fondation Roi Baudouin a mis en lumière **le rôle clé des conseillers en charge de l'accompagnement et l'intérêt d'investir davantage dans leur formation**. Ils constituent en effet une strate intermédiaire clé dans le système, avec un rôle essentiel en tant qu'**agents du changement**. Leur rôle est d'ailleurs d'autant plus décisif que leurs missions ont été élargies à l'occasion de l'adoption du Pacte pour un enseignement d'excellence (plans de pilotage, travail collaboratif,...) et qu'ils seront appelés, de manière croissante, à accompagner des directions pour faire face à de multiples défis. Un investissement massif dans la formation de ces acteurs de changement constituerait un véritable **effet de levier pour activer et accompagner le changement**, via les directions et équipes accompagnées, dans l'ensemble du système éducatif.

Leviers complémentaires pour créer des conditions favorables au développement du leadership des directions d'école et des pratiques de travail collaboratif

- > **Faire évoluer les critères de recrutement pour une meilleure prise en compte des compétences clés de la fonction.**

Cette évolution permettrait non seulement de **mieux valoriser les compétences individuelles mais aussi d'harmoniser les critères de recrutement et ainsi de faciliter, à terme, la mobilité entre les différents réseaux d'enseignement**. La nouvelle procédure de recrutement permettra en effet de fonder le recrutement des directions non plus sur base de l'ancienneté des candidats mais sur l'adéquation de leurs compétences avec un « profil de fonction » dans lequel le PO devrait définir les critères principaux de sélection des candidats. Ces changements devront être accompagnés car ils appellent à un vrai changement de culture et de pratique.

- > **Encourager la diversification des profils.**

La diversification des profils et des voies de recrutement des directions d'école constitue un **facteur d'enrichissement de la fonction**. Cette évolution s'inscrirait en cohérence avec la volonté, réaffirmée par le nouveau décret, de mettre davantage l'accent sur les compétences interrelationnelles et organisationnelles plutôt que sur l'ancienneté et/ou le parcours dans l'enseignement.

- > **Mieux reconnaître la fonction de direction et ses enjeux.**

Les modifications relatives aux fonctions de direction telles que prévues par le nouveau décret contribueront à enrichir les **reconnaisances « intrinsèques »** liées à la fonction, notamment en valorisant davantage les compétences des directions, en leur donnant plus de responsabilités et d'autonomie, en leur offrant des perspectives de mobilité... D'autres mesures pourraient être envisagées telle une **revalorisation salariale** qui permettrait de garantir des salaires systématiquement supérieurs à ceux des enseignants, quel que soit le niveau de diplôme. La question de la reconnaissance de la fonction de direction (tant intrinsèque qu'extrinsèque) est un chantier ouvert, pour lequel les acteurs clés du secteur doivent rester mobilisés et ce, afin de répondre à la situation de pénurie de candidats aux postes de direction d'école.

- > **Développer une culture de la responsabilisation et de l'évaluation à tous les niveaux du système, avec une responsabilisation de l'ensemble des acteurs par rapport à des objectifs individuels et collectifs.**

La dynamique insufflée par les plans de pilotage est à cet égard porteuse d'importantes évolutions en ce sens. Le décret nouvellement adopté prévoit l'implication des directions dans la **sélection** des nouveaux enseignants pour leur établissement. Pour aller plus loin, il serait souhaitable de leur accorder la possibilité d'**évaluer** leurs enseignants afin de les **développer**, de les **responsabiliser** par rapport à l'atteinte de leurs objectifs et de stimuler leur engagement, ce qui passerait par un nécessaire **renforcement de l'autonomie** managériale des directions sur leurs équipes.

- > **Faciliter et encourager la pratique de la délégation et du leadership partagé au niveau des directions d'école.**

Cette pratique pouvait déjà être observée avant le Pacte pour un enseignement d'excellence, notamment dans des écoles à encadrement différencié. Elle est aujourd'hui encouragée par certains réseaux qui, dans le cadre des plans de pilotage, préconisent la mise en place de **comités d'accompagnement au sein des établissements**. Ces comités sont composés d'enseignants motivés qui s'engagent sur la durée et soutiennent la direction pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans. Le décret sur l'organisation du travail prévoit également des moyens additionnels pour ces enseignants expérimentés, auxquels pourront être confiées des tâches de coordination ou des missions comme référents. La direction reste pilote mais **intègre les équipes de manière collaborative** dans la conduite du projet.

> **Améliorer les conditions de mobilité des directions et la gestion des carrières.**

Il s'agit de permettre la mobilité et l'évolution professionnelle des directions afin de dynamiser leur carrière, de leur donner des perspectives et d'enrichir leur point de vue et leur expérience. La mobilité permet en effet de **développer des compétences** et d'**entretenir la motivation** des directions. Elle doit bien évidemment être envisagée sur une base volontaire et en concertation directe avec les intéressés. Ces mobilités seront facilitées, à court terme, **au sein d'un même réseau** grâce notamment au changement des modalités de recrutement. D'ailleurs le nouveau décret prévoit aussi la possibilité, à terme, de faciliter ces **mobilités entre réseaux**, pratique exceptionnelle jusqu'à maintenant compte tenu des spécificités du métier de directeur en fonction du réseau d'appartenance. Il faudra néanmoins veiller à ce que cet esprit d'ouverture ne s'essouffle pas dans le temps et soit mis en avant dans l'ensemble des réseaux.

> **Prévoir des espaces et du temps pour le travail collectif, en permettant une présence des enseignants en dehors des heures de cours.**

Celle-ci apparaît en effet cruciale pour favoriser le **travail collaboratif**. Les rencontres avec les parents, les concertations, les échanges et la facilitation des projets, devraient pouvoir être intégrés dans l'horaire de l'enseignant (comme c'est le cas dans d'autres pays). Autrement dit, **repenser les horaires** des enseignants afin d'assurer un temps de présence à l'école en dehors du face-à-face pédagogique avec les élèves permettrait notamment qu'ils puissent se consacrer à la recherche, à l'accompagnement des élèves mais aussi à la vie de l'école et au travail collectif, tel que les concertations par cycle ou par niveau.

> **Professionaliser les pouvoirs organisateurs.**

Le renforcement des compétences des pouvoirs organisateurs (notamment via la formation) permettrait de les soutenir dans la sélection des directions d'école mais aussi dans l'accompagnement de celles-ci lors :

- de la contractualisation requise pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans de pilotage
- du recrutement et du suivi de la prise de fonction des enseignants.

04. ANNEXES

Composition du comité d'accompagnement

Président

Bauduin AUQUIER, *senior HR & organisational consultant, président de l'École des sciences du travail (UCLouvain)*

Membres

Godefroid CARTUYVELS, *secrétaire général, FédEFoC/SeGEC & Luc MICHIELS, conseiller pédagogique coordonnateur, FédEFoC/SeGEC*

Fanny CONSTANT, *secrétaire générale, CECP & Pierre STEGEN, coordinateur général animation pédagogique, CECP*

Éric DAUBIE, *secrétaire général, FESeC/SeGEC & Francis LITTRÉ, directeur du service formation, FESeC/SeGEC*

Claude DELSAUT, *chargé de mission au service général du Pilotage du système éducatif, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles & Lore VANDECLÉE, Cellule de Coordination Décolège, service général du Pilotage du système éducatif, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles*

Manuel DONY, *préfet AR Ans, président du Conseil de l'Éducation, président de l'association liégeoise des préfets de l'enseignement (FWB)*

Eugène ERNST, *secrétaire général, CSC-Enseignement*

Roberto GALLUCCIO, *administrateur-délégué, CPEONS*

Marie-Cécile JACQUES, *directrice, Exaris Interim*

Alain KOEUNE, *président de la FEADI, directeur du collège Notre-Dame de Belle-Vue-Dinant*

Éric LEJEUNE, *inspecteur, Service de l'inspection de l'enseignement fondamental, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles*

Valérie LÉONET, *conseillère, FELSI*

Didier LETURCQ, *directeur général adjoint, Service général de l'enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles*

Michèle MASIL, *directrice de l'école fondamentale du Tivoli (Laeken)*

Pierre MELCHIOR, *président du Collège des directeurs de l'Enseignement fondamental catholique*

Bernadette MÉRENNE-SCHOUMAKER, *professeur émérite ULG*

Olivier REMELS, *secrétaire général, Fondation pour l'Enseignement*

Joseph THONON, *président communautaire, CGSP-Enseignement*

Muriel VIGNERON, *vice-présidente communautaire, SLFP-Enseignement*

Détails du contenu des deux projets portés par la Fondation Roi Baudouin

COACHING DES DIRECTIONS D'ÉCOLE (2014-2016) :

Chaque direction participante a bénéficié pendant 2 ans d'un coaching individualisé par un coach indépendant certifié et confirmé. Chaque direction s'est fixé des objectifs spécifiques de développement à 3 niveaux :

- > Niveau 1 : Leadership (capacité à déléguer, à motiver ses équipes...)
- > Niveau 2 : Initiatives (mise en place de projets améliorant la performance et l'équité)
- > Niveau 3 : Résultats quantifiables ou observables liés à l'amélioration de l'équité et de la performance (par exemple, le taux de réussite au CEB...)

FORMATION AU COACHING DES CONSEILLERS AUPRÈS DES DIRECTIONS D'ÉCOLE (DEPUIS 2017) :

4 modules de formation (2 jours chacun) de mai 2017 à janvier 2018

- > Module 1 : spécificités du coaching, méthodologie et étapes, tant d'un parcours de coaching que d'un entretien de coaching
- > Module 2 : compétences relationnelles et écoute active : posture et attitudes du coach qui constituent les premiers facteurs clés de succès pour un coaching
- > Module 3 : introduction aux outils des approches systémiques et stratégiques – un des cadres de référence majeurs du coaching de développement de leadership en organisation
- > Module 4 : méthodes d'évaluation, de planification et d'engagement dans l'action, facteurs clés de succès issus des dernières recherches dans le domaine du coaching

Des entraînements entre pairs entre les modules de formation :

Parallèlement aux modules de formation, le dispositif impliquait la mise en pratique entre participants pour intégrer les contenus transmis lors des modules. Ces exercices étaient réalisés entre pairs c'est-à-dire dans un contexte plus sécurisé pour la mise en pratique dans un premier temps.

Une mise en pratique auprès des directions dès la fin du parcours de formation : à la fin des 4 modules de formation, les participants étaient à même d'entamer des accompagnements de directions d'école.

4 journées de supervision collective (de mars 2018 à décembre 2018) pour encadrer les premières mises en pratique auprès de directions, et pour approfondir, affiner et ancrer les acquis.

Éléments de bilan des deux projets portés par la Fondation Roi Baudouin (mars 2019)

PROGRAMME DE COACHING DES DIRECTIONS D'ÉCOLE (PROJET PILOTE)

La Fondation a souhaité mesurer l'impact des parcours de coaching pour toutes les directions afin de vérifier la pertinence et l'efficacité du dispositif mis en place. Les principaux éléments de l'étude (réalisée par le cabinet Incidence) sont les suivants :

Chiffres clés

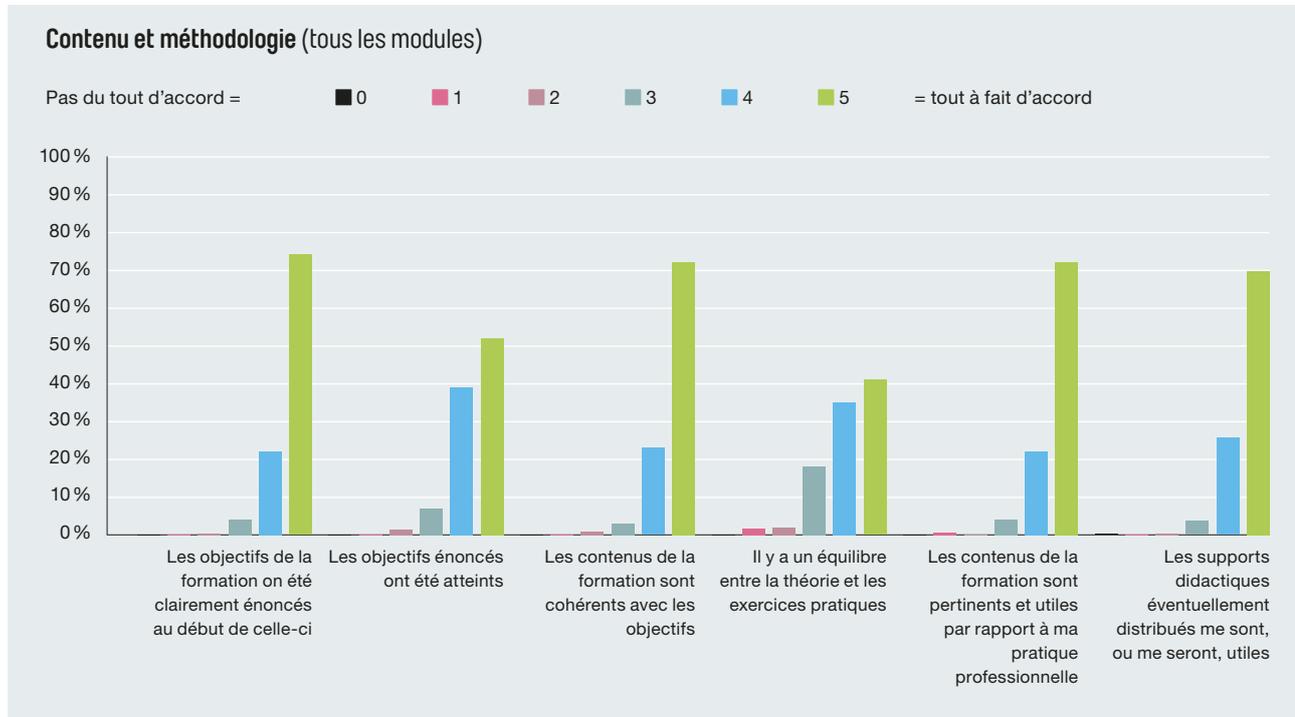
- > La satisfaction des directions vis-à-vis de l'accompagnement dont elles ont bénéficié est excellente avec un score de 9,1/10.
- > Les directions ont le sentiment que le coaching leur a permis de bien développer leurs compétences de leadership (score de 8,0/10, sur base des questionnaires complétés par les directions).
- > Les directions ont le sentiment que le coaching les a aidées dans la réalisation d'initiatives et de projets (score de 7,8/10, sur base des questionnaires complétés par les directions).
- > Si la mesure de l'impact du coaching sur les résultats liés à l'amélioration de l'équité et de la performance est difficilement quantifiable, dans les entretiens, les directions expriment toutefois un sentiment positif sur l'impact du coaching au niveau des résultats.

Les leçons de ce projet pilote

- > La mise en place de ces changements de pratique et de culture prend du temps ; il s'agit d'un investissement de moyen/long terme.
- > De nombreuses directions ont exprimé leur sentiment de solitude dans la fonction et leur besoin de bénéficier régulièrement d'un appui extérieur et bienveillant.
- > Les directions nouvellement en fonction sont plus en demande d'asseoir leur légitimité et/ou de renforcer leur assertivité.
- > Certains moments sont particulièrement pertinents pour pratiquer le coaching car propices à la remise en question nécessaire pour une ouverture au changement : situation de management difficile, changement d'ampleur, prise de fonction, etc.

Formation des conseillers aux méthodologies du coaching (mise à l'échelle)

Comme indiqué précédemment, une évaluation du transfert des acquis de la formation dans la pratique professionnelle des conseillers interviendra fin 2019. Mais il est d'ores et déjà possible de partager un certain nombre de retours d'expérience tirés de questionnaires en ligne complétés par les participants.



LES LEÇONS DE CETTE SECONDE ÉTAPE DU PROJET

- > Outiller les conseillers prend tout son sens dans un contexte d'élargissement de leur rôle et d'un besoin croissant d'accompagnement individuel pour aider les directions à faire face à l'ensemble des défis actuels et futurs (plans de pilotage, travail collaboratif, développement et motivation des enseignants et équipes...).
- > La maîtrise de la posture ainsi que des nouveaux outils et méthodes acquis lors de la formation nécessite de pouvoir dédier suffisamment de temps à la pratique.
- > Les spécificités organisationnelles et opérationnelles de chacun des réseaux (répartition des rôles entre différents groupes de conseillers par exemple) doivent être prises en compte de manière à tirer un bénéfice maximum des formations.

Fondation Roi Baudouin

Agir ensemble pour une société meilleure

La Fondation Roi Baudouin a pour mission de contribuer à une société meilleure.

La Fondation est, en Belgique et en Europe, un acteur de changement et d'innovation au service de l'intérêt général et de la cohésion sociale. Elle cherche à maximiser son impact en renforçant les capacités des organisations et des personnes. Elle encourage une philanthropie efficace des particuliers et des entreprises.

Ses valeurs principales sont l'intégrité et la transparence, le pluralisme et l'indépendance, le respect de la diversité et la promotion de la solidarité.

Ses domaines d'action actuels sont la pauvreté et la justice sociale, la philanthropie, la santé, l'engagement sociétal, le développement des talents, la démocratie, l'engagement européen, le patrimoine, la coopération au développement et le développement durable.

La Fondation a été créée en 1976, à l'occasion des 25 ans de règne du roi Baudouin.

Merci à la Loterie Nationale et à tous les donateurs pour leur précieux soutien.

kbs-frb.be | Abonnez-vous à notre [e-news](#) | bonnescauses.be

Suivez-nous sur [Facebook](#) | [Twitter](#) | [YouTube](#) | [LinkedIn](#) | [Instagram](#)

Fondation Roi Baudouin, fondation d'utilité publique

Rue Brederode 21 – 1000 Bruxelles – info@kbs-frb.be – +32-2-500 45 55

Les dons à partir de 40 euros sur notre compte

IBAN : BE10 0000 0000 0404 – BIC : BPOTBEB1

bénéficient d'une réduction d'impôt de 45 % du montant effectivement versé.

