

L'accompagnement individualisé pour l'amélioration de la pratique enseignante : Entre préoccupations et besoins

Par Eliane Dulude et Christine Lachapelle

Intentions de notre rencontre

1. Réfléchir au rôle de la direction d'école dans l'accompagnement individualisé

2. Échanger entre nous afin d'offrir un accompagnement individualisé qui tient compte des besoins de l'enseignant.e

3. Prendre un engagement face à nos prochaines étapes dans l'accompagnement de notre personnel.

Mise en situation : Après mon monitorage

Je suis une direction d'école. Cette année, nous avons plusieurs élèves qui sont nouvellement arrivés et ils ont des besoins très différents, les uns des autres. Ainsi un des buts qu'on s'était fixé comme équipe, c'était de mettre en pratique des stratégies de différenciation et la conception universelle de l'apprentissage pour tenir compte des besoins variés de nos élèves.

Lorsque j'ai fait mon monitorage, je constate que l'enseignant.e utilise des stratégies d'enseignement et d'apprentissage qui ne tiennent pas compte des besoins de ses élèves. En fait, il/elle a plutôt un style d'enseignement très magistral.

Je dois intervenir et le/la rencontrer pour lui en parler et cibler les prochaines étapes d'accompagnement afin d'assurer qu'il/elle vive des succès avant de retourner monitorer.

L'amélioration des pratiques: À qui le rôle?

Minute de réflexion



1. Prenez un instant pour réfléchir à la question suivante

À qui revient le rôle de l'accompagnement de l'amélioration dans la pratique entre le/la conseiller.e pédagogique et la direction d'école?

2. Partager avec nous une ou deux idée(s)

Départager les rôles et responsabilités

Conseiller.e pédagogique

- **expert.e de contenu**
- conseiller | e
- **formateur | trice**
- accompagnateur | trice
- collaborateur | trice
- praticien.ne réflexif | ve
- agent.e de changement

(Duchesne, 2016)

Direction d'école

- **leader**
- **agent.e de liaison**
- **animateur | trice pédagogique**
- **intégrateur | trice**
- agent.e de changement
- promoteur | trice
- moniteur | trice
- négociateur | trice

(Brassard et Brunet, 1991)



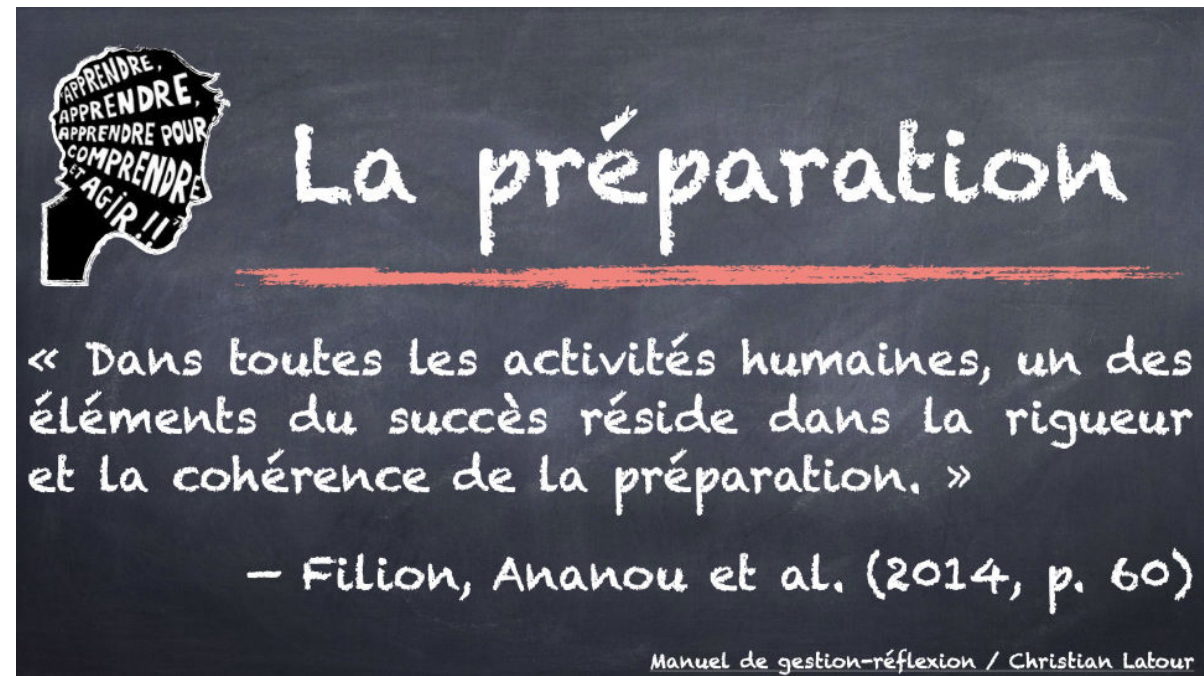
Qu'est-ce que l'accompagnement dans l'amélioration de la pratique?

- Soutenir la réflexion professionnelle de la personne accompagnée en l'aidant à préciser ses besoins et à élargir ses compétences professionnelles pour l'utilisation de pratiques pertinentes et efficaces pour la réussite éducative
- Soutenir l'amélioration de la pratique en mettant l'accent sur le processus d'apprentissage et d'autorégulation

(CTREQ, 2016)

Étape 1- Se préparer à accompagner

1. Les attitudes à adopter
2. Le discours interne-nos émotions-nos déclencheurs
3. La perspective de l'enseignant.e (préoccupations et besoins)
4. L'écoute



Les attitudes à adopter pour mieux accompagner

L'adoption d'une posture relationnelle, c'est d'abord une manière d'être et une question d'attitudes envers la personne accompagnée

Une attitude d'ouverture et de considération envers la personne accompagnée pour établir une relation d'accompagnement de qualité

Une attitude aidante se voit par l'habileté à communiquer avec une personne et à recourir à l'écoute active

Une attitude facilitatrice en guidant la personne accompagnée dans ses questionnements, ses réflexions et ses échanges

(Daigle et al., 2021)

Le discours interne

Me préparer comme accompagnateur/trice:

- Quels outils ai-je à ma disposition pour m'appuyer dans les observations?
- Suis-je suffisamment prêt.e à rencontrer cet.te enseignant.e ?
- Est-ce que je sais de quoi je parle?
- Ai-je exploré et traité certaines des émotions que j'ai autour de cette situation (ou de cette personne)?
- Comment cette personne peut-elle se sentir?
- A-t-elle l'énergie nécessaire pour avoir cette conversation avec moi?
- Si elle n'est pas prête maintenant, comment puis-je la guider, la soutenir vers la résilience afin qu'elle puisse se préparer?
- Qu'est-ce qui pourrait être possible pour les élèves si j'ai cette conversation au sujet de ce que j'ai observé?
- Quelles sont les conséquences pour les élèves si je n'ai pas cette conversation?
- Qu'est-ce que les élèves de la classe/l'école ont besoin que je dise et que je fasse?

La préparation de l'enseignant.e

- Suis-je suffisamment prêt.e à rencontrer ma direction d'école?
- Est-ce que je sais de quoi nous allons parler?
- Ai-je exploré et traité certaines des émotions que j'ai autour de cette situation ?
- Comment est-ce que je me sens ?
- Ai-je l'énergie nécessaire pour avoir cette conversation avec lui/elle?
- Si je ne suis pas prête maintenant, comment puis-je me préparer afin qu'il, elle m'accompagne dans mes prochaines étapes?

Trois caractéristiques à considérer pour reconnaître le ou les besoins

Les réactions ou les préoccupations comme un révélateur de besoins non exprimés par rapport à des problèmes rencontrés dans la pratique

1. Identifier l'élément déclencheur et ses causes possibles
2. Déterminer l'intensité des réactions ou des préoccupations nous renseigne sur leur importance dans la pratique
3. L'amener à verbaliser ses actions et à déceler les problèmes rencontrés dans sa pratique.

Connaître et comprendre les besoins de l'enseignant.e

- Quels sont d'autres aspects à considérer pour identifier les besoins de cette personne?
- Quelles sont les informations sur lesquelles la direction peut s'appuyer pour analyser les besoins de cet/te enseignant.e ?
- Qu'est-ce qu'elle a comme informations pour se préparer à le/la rencontrer?
- Quels ont été des réactions, des comportements, des propos de cette personne (en rencontre de CAP, lors des réunions du personnel, autres)?

Je suis une direction d'école. Cette année, nous avons plusieurs élèves qui sont nouvellement arrivés et ils ont des besoins très différents, les uns des autres. Ainsi un des buts qu'on s'était fixé comme équipe, c'était de mettre en pratique des stratégies de différenciation et la conception universelle de l'apprentissage pour tenir compte des besoins variés de nos élèves.

Lorsque j'ai fait mon monitoring, je constate que l'enseignant.e utilise des stratégies d'enseignement et d'apprentissage qui ne tiennent pas compte des besoins de ses élèves. En fait, il/elle a plutôt un style d'enseignement très magistral.

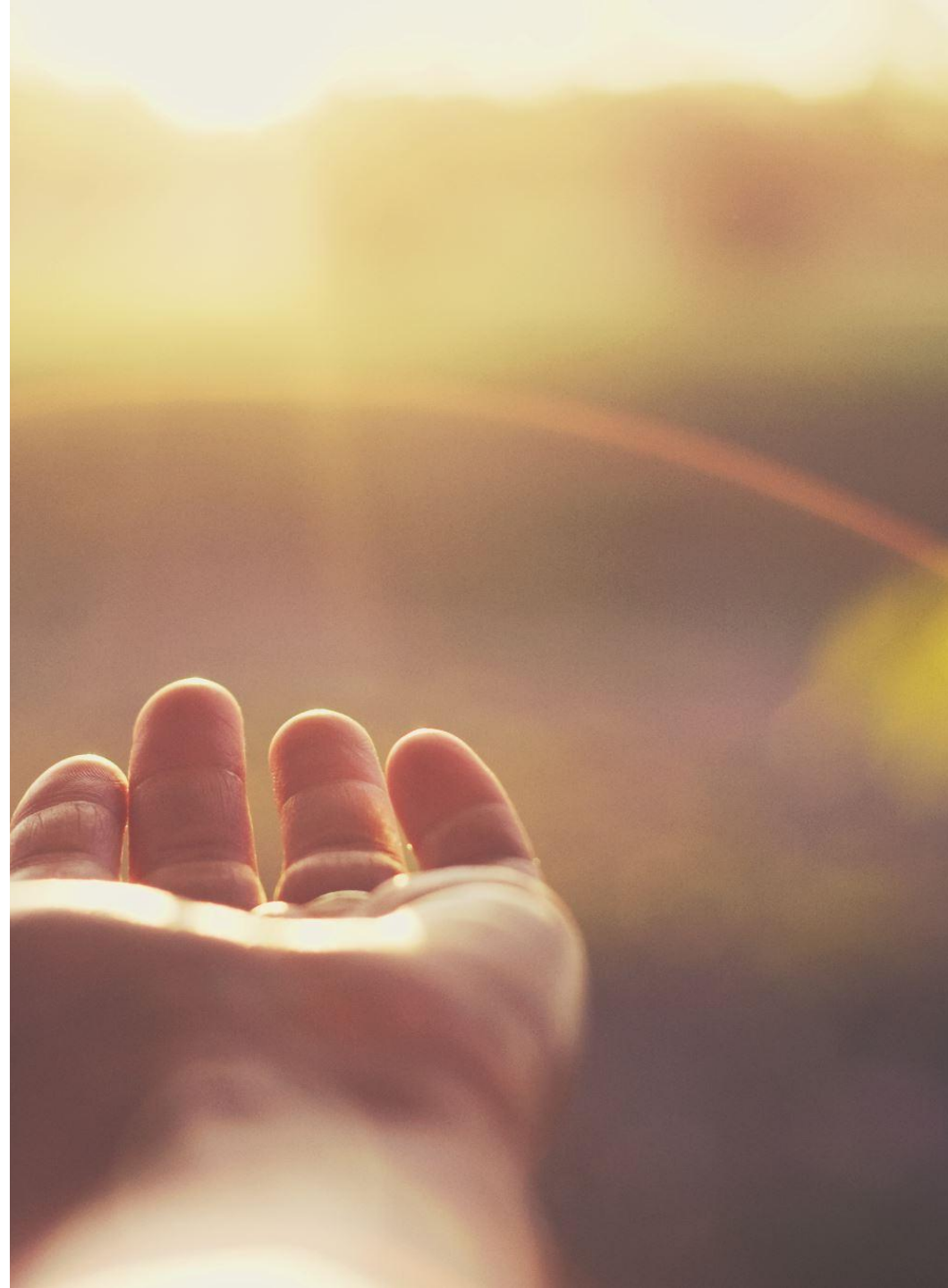
Je dois intervenir et le/la rencontrer pour lui en parler et cibler les prochaines étapes d'accompagnement afin d'assurer qu'il/elle vive des succès avant de retourner monitorer.

**Pour comprendre les besoins de
l'enseignant.e, la direction
*doit poser des questions et écouter***

Pourquoi est-il si important d'écouter activement comme leader?

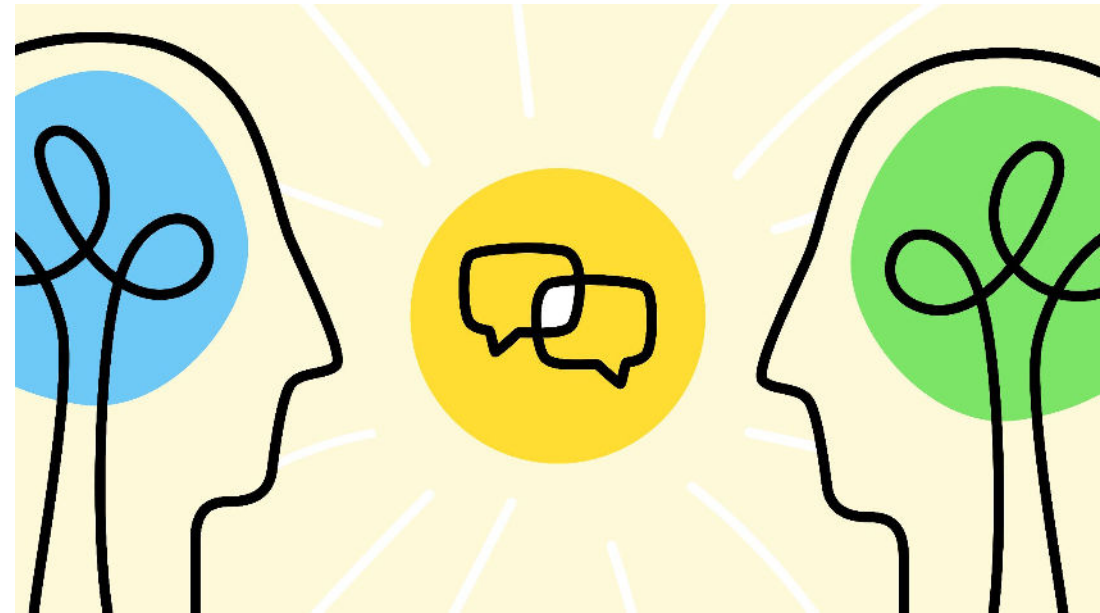
- Le seul fait d'écouter vraiment l'autre – son point de vue, ses intentions, ses résistances ou ses préoccupations – communique un ou plusieurs messages, tels que :
 - « *Tu es important et tu mérites ma considération.* »
 - « *Nous pouvons collaborer vers le même objectif et tu as des idées sur la manière d'y arriver.* »
- L'écoute active permet de rehausser l'estime de soi, de créer un climat de confiance et de susciter l'engagement
- Notre écoute peut varier selon la situation, la connaissance de l'autre, notre propre état et nos intentions et celles de l'autre

(Bégin, 2016)



Étape 2- Rencontre d'accompagnement individualisé

1. Les objectifs ciblés
2. Le questionnement
3. L'écoute pour éviter les pièges
4. Une démarche en 5 étapes



Étape 2

Rencontrer l'enseignant.e pour l'accompagner dans ses prochaines étapes

Objectifs

- Appuyer l'enseignant.e
- Faire réfléchir l'enseignant.e en posant des questions pour amener les prises de conscience plutôt d'offrir des conseils ou des réponses
- Inspirer un sentiment de compétence chez lui, elle en reconnaissant ses forces, sa progression et ses bons coups

Des questions ouvertes pour faire réfléchir

1. Quelle était ton intention dans cette situation?
2. Comment interprètes-tu ce qui arrive?
3. Explique-moi ce que tu as fait?
4. Comment comptes-tu t'y prendre pour résoudre ce problème?
5. Quelles sont tes croyances par rapport à la différenciation pédagogique?
6. Quelles sont celles qui peuvent t'empêcher d'être efficace?
7. Parle-moi d'un enseignant qui assure efficacement la différenciation pédagogique dans sa classe?
8. Qu'est-ce qui peut t'inspirer?

Questions pour faire réfléchir

Comment questionner l'enseignant.e pour l'accompagner

Questions à éviter

1. Questions qui mettent l'enseignant.e sur la défensive (p. ex. *Pourquoi n'as-tu pas...*)
2. Questions orientées et qui indiquent une réponse préconçue (p. ex, *Fais-tu cela parce que*)
3. Questions qui forcent l'enseignant.e à choisir (p. ex., *Es-tu pour ou contre que tes élèves lisent à leur niveau de lecture?)*

Questions à privilégier

1. **Comment** t'y prendras-tu pour donner des choix à tes élèves?
2. **Quelle** serait la meilleure façon de personnaliser les apprentissages pour tes élèves...
3. **Que penses-tu** de fournir des outils adaptés aux besoins de tes élèves?

Bouts de phrase à éviter en accompagnement

- *Si seulement tu...*
- *Pour être honnête avec toi...*
- *Sans vouloir t'offenser...*
- *Tu devrais...*

- *Si j'étais toi...*
- *Essaie d'être plus comme...*
- *Si tu veux réussir...*

Comment mieux écouter pour accompagner

8 stratégies d'écoute

Écouter et éviter les pièges

1. Écouter en apaisant son monologue intérieur (ne pas chercher une réponse ou une réplique à ce que l'autre dit, mais de se concentrer sur l'interlocuteur.)
2. Écouter sans interrompre l'autre (tellement facile d'interrompre l'autre, surtout lorsqu'on est en position d'autorité).
3. Prêter attention au message verbal, aux mots utilisés (au besoin, s'assurer d'avoir la même compréhension d'un mot et chercher à comprendre la représentation que l'interlocuteur s'en fait. Est-ce qu'on donne tous les deux le même sens aux mots réussite scolaire, soutien à l'élève, par exemple?)

Comment mieux écouter pour accompagner

Écouter et éviter les pièges

4. Reformuler (l'art de résumer les propos de l'autre pour vérifier si vous avez bien saisi ce qu'il a dit "Si je comprends bien, tu as fait deux tentatives infructueuses pour instaurer la nouvelle approche d'enseignement en français qui était prévue pour cette année.")
5. Lire le non-verbal (le rythme, les silences, les intonations, les gestes, ce qui permet d'être dans l'écoute empathique)
6. Refléter (décrire dans ses mots comment on comprend ce que vit l'interlocuteur, quelles émotions sont présentes "Quand tu décris tes efforts, je sens aussi chez toi un certain découragement et une déception de l'aide que tu as reçue jusqu'à maintenant.")

Comment mieux écouter pour accompagner

7. Valoriser les différences (reconnaître la complexité des situations et des personnes et accepter l'ambiguïté.)

8. Se donner des conditions optimales (notre propre disponibilité et celle de votre interlocuteur, la conscience des enjeux en cause et des intentions et le lieu où se déroule la conversation.)

Écouter et éviter les pièges

L'accompagnement individualisé et différencié en 5 étapes

1. Je me prépare

- Mes intentions
- Mon rôle et mes responsabilités
- Le contexte global

2. J'établis un contrat clair

- Établir le contact
- Convenir de l'objectif de la rencontre ou le rappeler
- Préciser les règles qui encadrent l'échange

3. Je pose des questions, j'écoute et je recadre au besoin

- Poser principalement des questions ouvertes
- Adopter une posture permettant de prendre conscience de la progression des échanges ainsi que des blocages et des réactions de son interlocuteur

L'accompagnement individualisé et différencié en 5 étapes (suite)

4. Je finalise l'échange

- Faire un bilan de la rencontre
- Faire reformuler la conclusion de l'échange
- Valider les suites à donner (décisions)
- Demander son appréciation de l'échange

5. Je fais un retour réflexif

- Faire son propre bilan de la rencontre à l'aide de quelques indicateurs
 - Quelle était la qualité de mon écoute et de mon questionnement?
 - Quel était le niveau de collaboration lors de notre échange?
 - Comment je qualifie les résultats de la rencontre?
 - En quoi la démarche d'accompagnement a-t-elle aidé à prendre une décision plus éclairée quant aux prochaines étapes?

Quatre situations types qui demandent un recadrage:

Je recadre au cours de l'échange

ACTIONS

PROGRESSION	➤	Encourager
ÉMOTIONS	➤	Refléter, comprendre mais revenir au contenu Décider ensemble de poursuivre ou de reporter à une date ultérieure
ÉVITEMENT	➤	Revenir sur la situation, sur les objectifs et sur les règles qui encadrent l'échange
RÉSISTANCE	➤	Interpeller sur l'attitude, ramener fermement à l'objet de la rencontre

Jeu de rôle à trois personnes

1. Préparer la rencontre avec l'enseignant.e dans une perspective d'accompagnement individualisé.
2. Quelles questions poser à l'enseignant.e pour connaître ses besoins et le/la faire réfléchir?
3. Se préparer à écouter en évitant les pièges.
4. Utiliser les 5 étapes de la démarche proposée.
5. Faire un jeu de rôle: une personne est la direction, une autre est l'enseignant.e et la 3e est l'observateur.



Réflexion sur ma pratique de leadership

1. Quels constats avez-vous faits? Est-ce semblable à vos pratiques actuelles? Comment est-ce semblable et différent?
2. Quels sont des avantages et des limites à utiliser une démarche à 5 étapes dans l'accompagnement du personnel?
3. Quelles seront des prochaines étapes pour vous (dans l'écoute, le questionnement, l'accompagnement?)

Questions





Éliane Dulude et Christine Lachapelle

edulude@uottawa.ca consultantelachapelle@gmail.com