

LES CARNETS DE LA CHAIRE

La Collection de la Chaire de recherche Bien-être à l'école et prévention de la violence

Vol 6 no 2 • Mai 2021



Le mentorat : dispositif d'accompagnement visant le développement des compétences émotionnelles et du leadership des directions d'établissement scolaire

Par

Roula **Hadchiti**

Eric **Frenette**



UNIVERSITÉ
LAVAL

Chaire de recherche Bien-être à l'école et prévention de la violence
Faculté des sciences de l'éducation

“

La présente recherche repose sur une étude quantitative et exploratoire visant à explorer les relations entre le mentorat, les compétences émotionnelles et le style de leadership des directions d'établissement scolaire. L'étude a été menée auprès de directions et de directions adjointes (n= 352) d'écoles francophones primaires et secondaires au Québec.

Les directions d'établissement scolaire (DES) sont les premières responsables de l'efficacité et la réussite d'un établissement (Terziu et al., 2016). Pour ce faire, elles doivent constamment actualiser leurs connaissances, attitudes, compétences (professionnelles, émotionnelles et sociales) afin de réaliser la mission de l'établissement (Ntibanyendera, 2010). Cependant, divers écueils surviennent lors de leur développement professionnel. Par exemple au Québec, 69 % des nouvelles DES en poste depuis moins de cinq ans ont déjà remis en question leur choix professionnel (Bernatchez, 2011). Une situation qui amène certaines DES à vivre de l'épuisement professionnel et parfois même à abandonner (Gravelle, 2015).

Bien que des mesures soient mises en place pour les accompagner dans leurs tâches, développer leur leadership, augmenter l'efficacité et la performance de l'école, les DES au Québec indiquent 1) un manque d'accompagnement, de conseil et de soutien, par exemple sous forme de **mentorat** (MELS, 2008), 2) un besoin d'exercer un **leadership** mobilisant l'équipe-école afin de réussir la mission de l'établissement (Bissonnette et St-Georges, 2014) et 3) un besoin de développer, non seulement des compétences managériales, mais aussi des **compétences émotionnelles** (CE) liées aux interactions (émotions et réactions) entre les membres de leur équipe (Poirel et al., 2019).

”

Le mentorat : un dispositif d'apprentissage



Selon Hadchiti et al. (2017), le mentorat repose sur cinq pratiques relationnelles : coaching, encadrement professionnel, counseling, tutorat et supervision. Ce modèle propose un dispositif d'apprentissage dans lequel le mentoré acquiert de nouvelles compétences, non seulement au niveau de l'exercice de son leadership, mais également au niveau du développement des CE, et ce, en fonction du contexte et des besoins du mentoré. À travers les pratiques relationnelles, le mentor fait preuve d'empathie et d'écoute. Il soutient le mentoré sur le plan émotionnel permettant de créer une relation personnelle.

Les Compétences Émotionnelles (CE) : clés de la réussite pour soi et les autres

Les CE constituent une des caractéristiques les plus importantes d'un leadership exemplaire et performant (George, 2008 ; Maulding et al., 2012). Elles « réfèrent aux différences dans la manière dont les individus identifient, expriment, comprennent, utilisent et régulent leurs émotions et celles d'autrui » (Mikolajzack, 2014, p.7). Les CE sont considérées comme un des aspects les plus importants de la capacité d'un individu à contribuer au succès de son organisation (Han et Lee, 2011 ; Khalili, 2012). Sur le plan personnel, selon Mahfouz (2020) une direction qui a développé des CE est capable de mieux gérer son stress. Sur le plan relationnel, une direction d'école qui est capable d'instaurer de bonnes relations sur le plan émotionnel avec les membres de son équipe et d'identifier les besoins de chaque individu est en mesure d'assurer un climat positif dans son milieu de travail et, par conséquent, d'augmenter la productivité de son équipe (Hauseman, 2020).

Le leadership transformationnel : pierre angulaire de l'efficacité d'un établissement

Selon Bass (1985, 1990), le leadership transformationnel renvoie à la capacité du leader à amener ses collaborateurs à transcender leurs intérêts personnels et à transformer leurs besoins, leurs croyances et leurs valeurs au nom d'une vision collective. Ce style de leadership regroupe trois dimensions : transformationnelle, transactionnelle et laisser-faire. Il se caractérise par le charisme, la motivation et une vision stratégique (Francisco, 2019). Le leadership exercé par les DES est donc considéré comme un moteur important de l'efficacité d'une école (Leithwood et

al., 2006). En exerçant leur leadership, les DES utilisent leurs compétences pour mobiliser le personnel à la mise en œuvre de la mission de l'établissement (Bakioglu et al., 2010).

Résultats

Les DES ayant participé à la recherche sont majoritairement en début de carrière (entre une et cinq années d'expérience). Selon la littérature scientifique, ces premières années en profession sont marquées par un niveau élevé d'anxiété, un manque de confiance et le doute (Darmody et Smyth, 2016). À cette étape de leur carrière, elles ont un grand besoin de soutien personnel et émotionnel (Beusaert et al., 2016). La Figure 1 permet de visualiser le rôle des CÉ par rapport au mentorat (counseling et supervision) et au leadership transformationnel (charisme, stimulation intellectuelle et reconnaissance personnelle). Le counseling concerne le volet émotionnel et fait appel au développement des CÉ. Quant à la supervision, elle a une fonction d'amener le mentoré à être attentif à ses émotions et celles d'autrui.

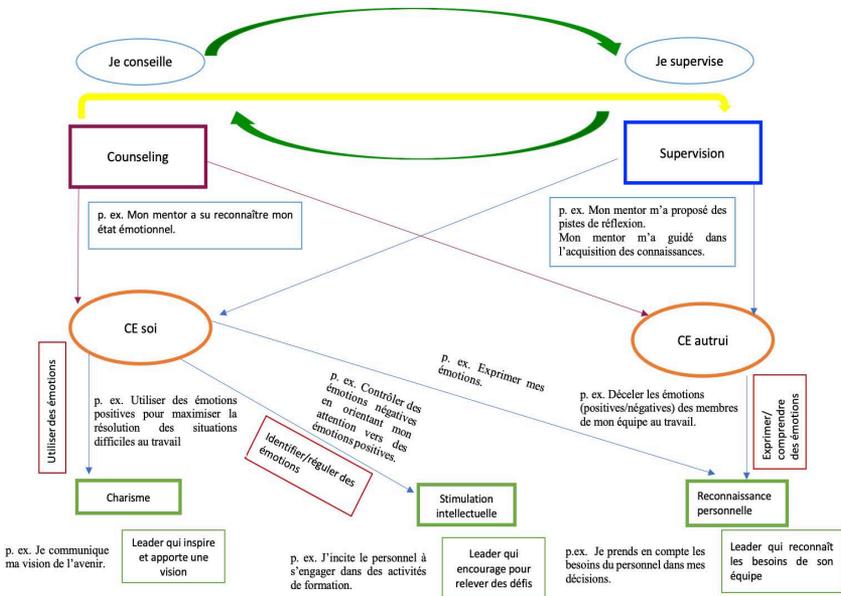


Figure 1. Mentorat, CÉ et leadership pour une direction d'établissement scolaire

À partir des résultats obtenus, il est possible de constater que l'interaction entre le mentorat, les CÉ et le leadership prend forme lors du counseling et de la supervision. Le counseling vise à forger l'alliance entre la vie professionnelle et la vie personnelle du mentoré, l'aidant à construire son identité professionnelle et personnelle. La supervision vise à améliorer les connaissances et la qualité des réflexions professionnelles. Kram (1983) réfère à l'autonomie et au développement réflexif du mentoré. Lors du mentorat, les DES cherchent conseil et soutien afin d'être appuyées dans le développement de leurs CÉ.

Les DES apprennent à identifier, exprimer, comprendre, utiliser et réguler leurs émotions, ainsi que celles des membres de leur équipe. Ces dernières apprennent à influencer sur les émotions de leur équipe et à utiliser leurs propres émotions dans le but de mobiliser et de stimuler leur équipe. Les DES apprennent aussi à développer leur confiance et une image positive d'elles-mêmes. Elles prennent conscience de l'importance de la gestion des émotions dans leur milieu de travail et seront amenées à utiliser leurs CE pour inspirer, motiver et relever divers défis.

À leur tour, le développement des CÉ amène les DES à développer un leadership empreint de charisme, de stimulation intellectuelle et de reconnaissance personnelle. Les DES présentant un niveau élevé de CÉ sont capables, en tant que leaders, de reconnaître les efforts fournis par les membres de leur équipe pour atteindre les objectifs de l'organisation. En exerçant un leadership transformationnel, les DES ont une influence positive sur les employés : satisfaction, engagement (Avolio et al., 2004) et diminution du stress (Arnold et al, 2015). Ces résultats démontrent l'importance d'offrir aux DES un programme de mentorat et de formation visant le développement des CÉ qui ont un impact sur l'exercice de leur leadership les aidant à développer leur charisme.

Conclusions et retombées sur la pratique

Cette étude trouve sa pertinence dans la réalité évoquée par les DES au Québec qui indiquaient un manque de soutien (MELS, 2006). Elle fait ressortir l'importance du mentorat dans le contexte de la gestion scolaire; permettant de développer des CÉ et un style empreint de leadership transformationnel. Avoir accès à un mentor permet de mieux saisir l'apport du côté émotionnel dans le milieu de travail, ainsi que le développement d'un leadership efficace.

Sur le plan scientifique, elle fait ressortir le rôle du mentorat dans le développement des CÉ et d'un style de leadership efficace. Sur le plan pratique, cette étude fait ressortir l'importance 1) des programmes de mentorat pour développer les CÉ et visant l'exercice d'un style leadership efficace et 2) de posséder un niveau élevé de CÉ permettant une bonne gestion de ses émotions, ainsi que celles des membres de l'équipe.

En ces temps de grands changements, il est pertinent, et plus que nécessaire, que les établissements scolaires aient des DES qui s'intéressent au développement de leurs CÉ ainsi qu'aux interactions avec les membres de leur équipe. Les DES sont appelées à faire de plus en plus preuve d'un leadership charismatique, capable de maintenir l'efficacité et la motivation de son équipe dans le but d'assurer la réussite de l'établissement.

Références

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bernatchez, J. (2011). La formation des directions d'établissement scolaire au Québec: apprendre à développer un savoir-agir complexe. *Télescope*, 17(3), 158-175.
- Bissonnette, S. et St-Georges, N. (2014). Implantation du Soutien au comportement positif (SCP) dans les écoles québécoises: Influence des directions d'écoles. *Canadian Journal of School Psychology*, 29(3), 177-194.
<https://doi.org/10.1177/0829573514542219>
- Gravelle, F. (2015). Être dirigeant scolaire à l'heure d'une gouvernance axée sur les résultats au Québec... situation qui peut épuiser... *La recherche en éducation*, 13, 5-20.
- Francisco, C. D. (2019). School Principals' Transformational Leadership Styles and Their Effects on Teachers' Self-Efficacy. *Online Submission*, 7(10), 622-635.
<http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/9875>
- Hadchiti, R., Frenette, E., Dussault, M. et Loye, A. (2020-soumis). Le mentorat, les compétences émotionnelles et le leadership transformationnel : trois composants de la réussite d'une direction d'établissement scolaire. *Revue de l'Enseignement et Recherche en Administration de l'Éducation*.
- Hadchiti, R., Frenette, E., Dussault, M. et Raymond-D'Amours, J., (2017). Élaboration d'un questionnaire sur le mentorat reçu par les directions d'établissement scolaire primaire et secondaire au Québec. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 40(3), 26-59.
- Hauseman, C. (2020). Strategies secondary school principals use to manage their emotions. *Leadership and Policy in Schools*, 1-20.



<https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1734211>

- MELS. (2008). *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement. Les orientations et les compétences professionnelles*. Québec : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.
- Mikolajczak, M. (2014). Les compétences émotionnelles : historique et conceptualisation. Dans Mikolajczak, M., Quoidbach, J., Kotsou, I., & Nelis, D. (dir.), *Les compétences émotionnelles* (p. 1-9). Dunod.
- Poirel, E. C., Béland, S. et Charlot, J. (2019). Compétences émotionnelles en regard de trois émotions distinctes (anxiété, colère et joie) en lien avec le leadership des directions d'établissement scolaire. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 42(1), 170-195.
- Terziu, L., Hasani, N. et Osmani, O. (2016). The Role of the School Principal in Increasing Students' Success. *Revista de Stiinta Politice*, 50, 103-113.

Note biographique de l'auteure

Enseignante au primaire de formation et directrice adjointe auparavant, Roula Hadchiti est actuellement professeure en administration scolaire à l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Elle a acquis de nombreuses connaissances et développé une kyrielle de compétences l'ayant servie dans ses pratiques de gestionnaire ainsi que de chercheur. L'expérience acquise lui a démontré maintes fois qu'une direction d'école en bonne santé mentale, émotionnelle et physique exerçant un leadership exceptionnel est capable de



créer un climat de travail positif. Roula est membre collaboratrice du Groupe de recherche interrégional sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec (GRIDE) et chercheure associée à la Chaire de recherche Bien-être à l'école et prévention de la violence. Ses intérêts de recherche portent principalement sur le mentorat, les compétences émotionnelles et le leadership des directions d'établissement scolaire. Elle s'intéresse également au bien-être des directions ainsi qu'au développement d'une culture organisationnelle scolaire basée sur la bienveillance.

Pour plus d'informations : <https://uqo.ca/profil/hadcro01>

www.violence-ecole.ulaval.ca

Les Carnets de la Chaire sont publiés par La Chaire de recherche Bien-être à l'école et prévention de la violence de l'Université Laval qui poursuit une triple mission soit :

- Stimuler la recherche et contribuer au développement de nouvelles connaissances pour prévenir et réduire les violences en milieu éducatif ;
- Renforcer les liens entre la recherche et la pratique pour que les actions éducatives (milieux scolaires) et sociales (collectivité) bénéficient de connaissances validées pour orienter leurs interventions afin de créer des milieux scolaires positifs et sécurisants;
- Favoriser la relève scientifique en stimulant la recherche et en encourageant les étudiants et les chercheurs à publier le résultat de leurs travaux

La collection de la Chaire est dirigée par Nancy Gaudreau et Claire Beaumont, professeures au département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage de la faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval (Québec, Canada).

Pour plus d'information sur cette publication, écrire à :
chaire.violence-ecole@ulaval.ca



UNIVERSITÉ
LAVAL

Chaire de recherche Bien-être à l'école et prévention de la violence
Faculté des sciences de l'éducation

Pavillon des Sciences de l'éducation 2320,
rue des Bibliothèques, bur. 316,
Université Laval, Québec (Québec), G1V 0A6