



**Conseils pour
engager la
conversation**

2010



T A B L E D E S M A T I È R E S

INTRODUCTION	4
PARTIE 1 : DIRECTIVES D'UTILISATION	5
1.1 Utilisation des questions proposées pour engager la conversation	5
1.2 Utilisation des questions proposées dans le contexte des cinq capacités clés du leadership	6
PARTIE 2 : QUESTIONS PROPOSÉES POUR ENGAGER LA CONVERSATION EN FONCTION DES CINQ CAPACITÉS CLÉS DU LEADERSHIP	8
2.1 Fixer des objectifs	8
2.2 Harmoniser ressources et priorités	9
2.3 Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif.....	10
2.4 Utiliser des données.....	11
2.5 Prendre part à des conversations courageuses	13

Introduction

Ce document d'appui renferme une série de questions et de techniques de dialogue pour favoriser et alimenter dans le contexte du développement du leadership, des discussions professionnelles se déroulant dans un climat de confiance, de respect, d'authenticité et d'ouverture à l'égard de l'apprentissage. Ces discussions sont appelées « conversations courageuses » ou « conversations ouvertes sur l'apprentissage ». Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), au moyen de l'une de ses cinq capacités clés du leadership (CCL), invite les leaders scolaires à prendre part à des conversations courageuses en :

- ◆ faisant la promotion de la réflexion, l'apprentissage et la planification nécessaires pour satisfaire aux besoins et aux objectifs d'apprentissage individuels des professionnelles et professionnels de l'éducation, en tenant compte du contexte et des circonstances propres à chacun d'eux;
- ◆ présentant un modèle et un cadre pour engager des conversations destinées à favoriser la recherche, l'amélioration et la croissance;
- ◆ ciblant le dialogue professionnel dans le contexte du mentorat, de l'évaluation du rendement et d'autres processus d'apprentissage professionnel à l'aide de moyens appuyant de la meilleure façon la croissance professionnelle.

Établir des liens : Prendre part à des conversations courageuses

Le présent document peut être utilisé de pair avec le bulletin *Passer des idées à l'action : Prendre part à des conversations courageuses**, dans lequel on fournit l'explication suivante :

Prendre part à des conversations courageuses, c'est remettre en question les pratiques actuelles et encourager l'innovation au moyen de conversations, être à l'écoute, tenir compte des rétroactions et formuler des commentaires qui permettront d'accroître la réussite et le bien-être des élèves. Les leaders le font de bien des façons, par exemple :

- *Bâtir des relations de confiance et établir une culture dans laquelle les conversations courageuses et la rétroaction sont considérées comme des éléments essentiels à l'amélioration;*
- *Remettre en question les présuppositions, tant individuelles qu'organisationnelles;*
- *Informar le personnel des descriptions, des analyses, des prévisions et des étapes à venir dans chaque réunion portant sur l'enseignement et l'apprentissage.*

* *Passer des idées à l'action : Prendre part à des conversations courageuses*, numéro 2, hiver 2010, p. 4. Disponible en ligne au www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/IdeesAction10.pdf.

Partie 1 : Directives d'utilisation

1.1 Utilisation des questions proposées pour engager la conversation

La Partie 1 présente le contexte pour l'utilisation des questions amorces, présentées à la Partie 2, pour d'une part « engager la conversation » et d'autre part pour « alimenter la réflexion », qui permettront aux leaders scolaires de s'engager dans des conversations courageuses portant sur les cinq capacités clés du leadership.

Des paramètres pour se servir efficacement des questions présentées dans la Partie 2, de même que quelques mises en garde, sont présentés ci-dessous.

Pratiques réussies

- ❑ Utilisez les questions à titre de ressources pour appuyer le leadership pédagogique dans des projets de collaboration comme la conception du plan d'apprentissage pour les leaders scolaires nouvellement nommés ou du plan annuel de croissance utilisé dans le cadre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.
- ❑ Adaptez les questions pour refléter les besoins particuliers et les circonstances de votre interlocutrice ou interlocuteur, ou servez-vous des questions pour en formuler d'autres qui ciblent mieux les besoins de la personne et les circonstances.
- ❑ Engagez un dialogue avec votre interlocutrice ou interlocuteur pour explorer divers itinéraires d'apprentissage qui lui permettraient d'atteindre ses objectifs personnels et pour discuter de son désir d'explorer de nouveaux domaines de compétence.
- ❑ Écoutez attentivement pour bien saisir les problèmes techniques ou les défis d'adaptation auxquels doit faire face votre interlocutrice ou interlocuteur. Tenez compte de ces deux éléments lorsque vous déterminerez quelle approche prendre lors de la conversation et quelles questions utiliser.
- ❑ Ciblez les domaines qui touchent directement les besoins d'apprentissage de votre interlocutrice ou interlocuteur en choisissant les questions les mieux adaptées pour atteindre l'objectif.
- ❑ Encouragez votre interlocutrice ou interlocuteur non seulement à acquérir de nouvelles habiletés, mais aussi à adopter de nouvelles attitudes.
- ❑ Ciblez des moyens de promouvoir l'apprentissage en cours d'emploi.
- ❑ Ne choisissez que quelques domaines d'intérêt à la fois pour une conversation donnée.

Mises en garde

- ❑ N'utilisez pas les questions d'une manière mécanique, comme s'il s'agissait d'une liste de vérification.
- ❑ Évitez d'utiliser les questions à des fins d'évaluation.
- ❑ N'essayez pas d'utiliser toutes les questions : ce sont des pistes à partir desquelles il est possible de choisir les questions appropriées à une conversation particulière.
- ❑ N'utilisez pas la formulation exacte des questions : mieux vaut les reformuler selon le contexte.
- ❑ N'utilisez pas les questions dans l'ordre qu'elles apparaissent dans la liste.

1.2 Utilisation des questions proposées dans la contexte des cinq capacités clés du leadership

Le Cadre de leadership de l'Ontario, grâce au parrainage de l'Institut de leadership en éducation (ILE), fournit une description détaillée des pratiques et compétences liées aux cinq capacités clés du leadership. Cette description devrait être utilisée à titre de ressource pour élaborer les plans d'apprentissage des mentorés et les plans annuels de croissance dans le cadre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (voir www.ontario.ca/leadershipeneducation pour plus d'information). Les cinq capacités clés du leadership ainsi que des exemples d'objectifs s'y rapportant sont présentés ci-après.

1. Fixer des objectifs

Veiller à ce que les objectifs soient spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels et qu'ils débouchent sur de meilleures pratiques d'enseignement et d'apprentissage.

Par exemple :

- Élaborer et transmettre une vision commune aux écoles dans le cadre de laquelle celles-ci définissent leurs objectifs;
- Amener les groupes à fixer ces objectifs à partir de données probantes et de commentaires des intervenantes et intervenants, à évaluer les progrès accomplis et à adapter les plans et les pratiques en conséquence;
- Établir des liens solides entre les objectifs individuels, les plans d'amélioration des écoles ainsi que les priorités du conseil scolaire et du Ministère.

2. Harmoniser ressources et priorités

Veiller à faire concorder les ressources humaines et financières, les ressources en immobilisations, les ressources liées au curriculum et à l'enseignement et celles liées à l'apprentissage professionnel de même que les allocations au programme avec les priorités établies, et que ces ressources et priorités soient clairement orientées vers la réussite et le bien-être des élèves.

Par exemple :

- Inviter les enseignantes et enseignants, le personnel et les représentantes et représentants du conseil scolaire et de la collectivité à prendre part aux processus de prises de décisions ayant trait à l'allocation des ressources et à accepter la responsabilité relative aux résultats;
- Travailler de concert avec d'autres écoles ou conseils scolaires pour connaître leurs pratiques réussies et partager les ressources dans la mesure du possible.

3. Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif

Permettre aux écoles, aux communautés scolaires et aux conseils scolaires de travailler ensemble et d'apprendre les uns des autres dans le but d'améliorer la qualité de l'enseignement ainsi que le rendement et le bien-être des élèves.

Par exemple :

- Avoir une compréhension commune de pratiques réussies visant à améliorer le rendement et le bien-être des élèves en tant qu'objectif premier d'un travail collaboratif entre le personnel, les fédérations, les associations, le conseil scolaire et la communauté scolaire en général;
- Améliorer et renforcer les modèles existants en matière de communautés d'apprentissage professionnel;
- Favoriser le travail d'équipe et un processus décisionnel collectif entre les enseignantes et enseignants et le personnel en offrant des occasions à ces derniers de faire preuve de leadership;
- Inviter les parents et la communauté scolaire à s'engager à une culture d'apprentissage.

4. Utiliser des données

Amener les équipes scolaires à recueillir et à analyser des données à l'échelle de la province, du conseil scolaire, de l'école et de la classe pour cibler les tendances, les points forts et les besoins à partir desquelles des mesures particulières pourront être prises pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage.

Par exemple :

- Utiliser des données pour élaborer les plans d'amélioration des écoles;
- Aider le personnel à acquérir un savoir-faire technique et une plus grande confiance en matière de collecte et d'analyse de données;
- Relever les défis d'adaptation, notamment recevoir l'appui du personnel en ce qui a trait à l'utilisation de données pour appuyer des approches qui aideront à améliorer le rendement des élèves;
- Utiliser les données pour alimenter une culture scolaire dans laquelle le personnel :
 - a des attentes élevées quant à la réussite des élèves;
 - évalue le rendement des élèves et révisé ses pratiques en fonction des résultats;
 - assume la responsabilité des résultats.

5. Prendre part à des conversations courageuses

Remettre en question les pratiques actuelles et encourager l'innovation au moyen de conversations, écouter et tenir compte des rétroactions et formuler des commentaires qui permettront d'accroître le rendement et le bien-être des élèves.

Par exemple :

- Bâtir des relations de confiance et établir une culture dans laquelle les conversations courageuses et les rétroactions sont considérées comme des éléments essentiels à l'amélioration;
- Remettre en question les présuppositions, tant individuelles qu'organisationnelles;
- Informer le personnel des descriptions, des analyses, des prévisions et des étapes à venir lors des sessions de travail et des conversations professionnelles portant sur l'enseignement et l'apprentissage.

Partie 2 : Questions proposées pour engager la conversation en fonction des cinq capacités clés du leadership

2

Les deux séries de questions suivantes ne sont fournies qu'à titre d'exemples. Dans la pratique, le mentor, le coach ou l'évaluatrice ou évaluateur devrait, après avoir écouté attentivement son interlocutrice ou interlocuteur, adapter la formulation des questions et son approche selon les préoccupations, les besoins et les champs d'intérêt de son interlocutrice ou interlocuteur tout en tenant compte du contexte. Les problèmes techniques et les défis d'adaptation soulevés aideront le mentor, le coach ou l'évaluatrice ou évaluateur à mieux structurer et diriger la conversation ainsi qu'à choisir, adapter ou formuler les questions les mieux adaptées.

2.1 Fixer des objectifs

Engager la conversation	Alimenter la réflexion
<ul style="list-style-type: none">❑ Quels sont certains des facteurs que vous prenez en considération lors de l'élaboration d'un objectif?❑ De quel modèle vous servez-vous lorsque vous fixez des objectifs (p. ex., objectifs SMART)?	<ul style="list-style-type: none">❑ Quelles modifications pourriez-vous apporter à vos objectifs et mesures pour les harmoniser avec les priorités de l'école et du conseil scolaire?❑ Si, dans un an, vous passiez en revue vos objectifs, dans quelle mesure pourriez-vous évaluer leur impact?❑ En examinant vos objectifs, quelles modifications pourriez-vous apporter pour les rendre plus spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels, et ce, afin qu'ils soient plus clairs et plus faciles à atteindre?❑ Dans quelle mesure vos objectifs montrent-ils que vos pratiques s'appuient sur des preuves?❑ Quel objectif est le plus prioritaire pour vous? Pourquoi?
<ul style="list-style-type: none">❑ Lorsque vous réfléchissez aux pratiques réussies que vous avez adoptées pour mener le processus d'amélioration de l'école :<ul style="list-style-type: none">– Comment le personnel enseignant participe-t-il aux prises de décisions concernant les initiatives d'amélioration de l'école?– Quels indicateurs témoigneraient de la réussite du processus de planification scolaire?❑ En réfléchissant au processus actuel de planification scolaire, dans quelle mesure génère-t-il les résultats souhaités?	<ul style="list-style-type: none">❑ Quelles stratégies appliquez-vous pour atteindre un consensus au sujet des priorités de l'école?❑ Les membres du personnel participent-ils aux communautés d'apprentissage professionnel (CAP)? Dans leur travail en collaboration, quelles mesures et quels processus utilisent-ils afin d'atteindre les objectifs de l'école ou du système? Quel soutien pouvez-vous offrir pour encourager davantage cette collaboration?❑ Dans quelle mesure avez-vous observé l'intégration des objectifs du plan d'amélioration de l'école dans les pratiques d'enseignement?❑ Selon vous, dans quelle mesure les plans annuels de perfectionnement du personnel enseignant soutiennent-ils les objectifs de l'école? Comment pouvez-vous appuyer les objectifs des plans annuels de perfectionnement du personnel enseignant tout en soutenant les objectifs d'amélioration de l'école?❑ Comment comptez-vous reconnaître et célébrer l'atteinte des objectifs?

Engager la conversation	Alimenter la réflexion
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quelles méthodes prévoyez-vous utiliser pour maintenir l'engagement, la participation et la motivation du personnel en ce qui concerne la mise en œuvre des objectifs d'amélioration de l'école (p. ex., célébrer les étapes importantes, garder la vision précise et réalisable, revoir le plan d'amélioration de l'école durant l'année)? 	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quels sont, selon vous, les objectifs du conseil scolaire qui répondent le mieux aux besoins de votre école? Pourquoi? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dans quelle mesure les objectifs de votre école reflètent-ils les objectifs du conseil scolaire?

2.2 Harmoniser ressources et priorités

Engager la conversation	Alimenter la réflexion
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comment pouvez-vous vous assurer que les ressources et les fonds sont alloués de manière équitable pour aider à améliorer les habiletés pédagogiques du personnel enseignant de votre école? <input type="checkbox"/> Quelle est l'incidence de l'attribution de ressources à l'amélioration des habiletés du personnel enseignant sur la qualité de l'enseignement quotidien dans votre école? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quelles sont les habiletés sur lesquelles vous aimeriez vous concentrer afin d'appuyer le personnel enseignant à atteindre les objectifs d'amélioration de l'école? <input type="checkbox"/> Comment les ressources pourraient-elles être utilisées pour aider le personnel enseignant à acquérir ces habiletés? Est-ce que les ressources allouées à des occasions de perfectionnement professionnel seront offertes à tout le personnel enseignant? Décrivez comment vous avez appuyé le personnel à utiliser ces ressources dans le contexte de l'apprentissage en cours d'emploi. <input type="checkbox"/> Comment saurez-vous que ce soutien permet d'améliorer la qualité de l'enseignement quotidien? Quels indicateurs pouvez-vous utiliser pour mesurer les changements dans la qualité de l'enseignement? <input type="checkbox"/> Compte tenu de l'affectation actuelle et future du personnel et des ressources, existe-t-il d'autres façons de les maximiser dans le but d'améliorer l'apprentissage des élèves?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quelles ressources peuvent servir à appuyer les plans d'amélioration de votre école? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lorsque vous passez en revue les ressources internes (p. ex., le personnel enseignant chevronné prêt à faire du mentorat auprès de nouveaux enseignantes et enseignants, le personnel enseignant de la réussite des élèves) pouvant être affectées à la réalisation des objectifs de votre école, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit? Comment les ressources internes pourraient-elles être utilisées avec une plus grande efficacité? <input type="checkbox"/> Compte tenu des ressources externes sur lesquelles votre école peut compter (p. ex., coach de littératie, enseignante ou enseignant ressource), quelles sont celles qui pourraient être utilisées avec une plus grande efficacité? <input type="checkbox"/> Avez-vous passé en revue votre budget pour détecter des dédoublements d'efforts ou des dépenses superflues? Y a-t-il des dépenses ou des affectations de ressources qui semblent ne pas s'aligner avec le plan d'amélioration de l'école ou du conseil scolaire? <input type="checkbox"/> Que pouvez-vous faire pour vous assurer que votre approche concernant la répartition des fonds est ciblée, stratégique et alignée avec les priorités de l'école?

2.3 Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif

Engager la conversation	Alimenter la réflexion
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Quels indicateurs témoigneraient de la présence d'une culture d'apprentissage coopératif dans votre école? ❑ Dans quelle mesure le personnel ou les élèves bénéficieraient-ils de cette culture d'apprentissage coopératif? Quelles améliorations pourraient être observées au quotidien dans les pratiques d'enseignement? ❑ Avec le temps, quels indicateurs témoigneraient de l'effet positif de la culture d'apprentissage coopératif sur votre école? ❑ Comment avez-vous intégré les principes d'équité et d'éducation inclusive aux pratiques de votre école et au plan d'amélioration de votre école? 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Comment allez-vous favoriser votre participation ainsi que celle de votre personnel aux processus de prise de décisions et de planification concertés? ❑ Quelles stratégies pouvez-vous utiliser pour déterminer s'il y a une amélioration continue des pratiques d'enseignement (p. ex., visite de salles de classe, harmonisation de l'évaluation des travaux d'élèves, discussions ciblées lors des CAP)? ❑ Dans votre école, quels domaines devraient recevoir une attention particulière en matière de culture d'apprentissage coopératif? ❑ Quelles pratiques réussies pouvez-vous adopter pour favoriser la création d'un milieu propice à la collaboration du personnel au perfectionnement professionnel et permettant le partage de commentaires et d'idées avec de l'ouverture d'esprit dans un climat de respect? ❑ Par quels moyens pouvez-vous donner au personnel le temps de se réunir régulièrement afin de collaborer au processus de planification (p. ex., horaires flexibles)? ❑ Comment communiquez-vous les priorités de l'école ou du système à votre personnel (p. ex., réunions régulières avec le personnel, conversations informelles)? ❑ Comment jugeriez-vous le niveau de confiance au sein du personnel, entre le personnel et le personnel cadre, entre le personnel et la communauté et entre le personnel et les élèves? Comment le niveau de confiance peut-il être rehaussé? ❑ Comment communiqueriez-vous avec les parents, les divers groupes de la communauté scolaire et les autres intervenantes et intervenants? Comment favoriserez-vous leur participation? ❑ Quelles pratiques avez-vous adoptées pour assurer un environnement sûr et respectueux permettant le perfectionnement professionnel (p. ex., une pratique qui invite à la prise de risque, à la mise à l'essai de nouvelles idées et une grande tolérance à l'égard des erreurs dans le cadre du perfectionnement)? ❑ Comment faciliteriez-vous le perfectionnement du personnel et les discussions au sujet de l'équité et de l'éducation inclusive? ❑ De quelle manière utiliseriez-vous la technologie pour améliorer la collaboration (p. ex., vidéoconférences, sites wiki, services de partage de documents en ligne)?
<ul style="list-style-type: none"> ❑ À quelles <i>expertises de l'extérieur</i> de l'école avez-vous fait appel pour soutenir le perfectionnement du personnel? ❑ À quelles <i>expertises à l'intérieur</i> de l'école avez-vous fait appel pour soutenir le perfectionnement du personnel? 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Quelles approches votre personnel et vous-même utilisez-vous pour résoudre les problèmes et relever les défis? ❑ Quels genres d'occasions d'apprentissage professionnel sont offertes au membre du personnel et à vous-même? Comment sont-elles offertes? Existe-t-il de meilleures approches pour offrir ces occasions d'apprentissage professionnel? ❑ Trouvez-vous que les membres de votre personnel sont motivés par leur propre apprentissage professionnel? Quelles stratégies pourriez-vous utiliser pour susciter l'intérêt envers l'apprentissage professionnel? ❑ Comment les membres du personnel ont-ils répondu aux occasions d'apprentissage venant d'expertises de l'extérieur de l'école? À celles venant d'expertises à l'intérieur de l'école?

2.4 Utiliser des données

Engager la conversation	Alimenter la réflexion
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Quelles sont les sources de données à votre disposition pouvant mesurer les progrès réalisés par l'ensemble des élèves dans votre école? ❑ Quelles sont les sources de données à votre disposition pouvant mesurer le progrès individuel des élèves et la réussite des programmes de chaque école? 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Quelles sources de données utilisez-vous pour faire le suivi des apprentissages et du rendement des élèves (p. ex., évaluation formative, rapport sur des tests normalisés et notes)? ❑ Quelles sources de données utilisez-vous pour faire le suivi de l'amélioration de l'école (p. ex., tests normalisés, consignation des observations en classe, exemples de travaux d'élèves, données d'assiduité, données sur les comportements, plans d'amélioration du conseil scolaire pour améliorer le rendement des élèves)? ❑ Quelles conclusions pourriez-vous tirer de ces données (p. ex., tendances, habitudes, sujets de préoccupation)? Comment pourriez-vous utiliser ces données dans les écoles et dans les salles de classe pour améliorer le rendement des élèves? ❑ Comment pouvez-vous expliquer les écarts éventuels entre les résultats que vous espérez et ceux que vous constatez? Quelles sont les causes fondamentales de ces écarts? Quelles pratiques ou procédures ont été mises en place pour répondre aux causes de ces écarts? ❑ Quelles sources de données quantitatives et qualitatives trouvez-vous les plus utiles pour l'analyse des résultats de votre école (p. ex., sondages des élèves, exemples de travaux d'élèves, résultats aux tests de l'OQRE, rétroaction des parents, plans annuels d'apprentissage)? Pourquoi? ❑ En vous basant sur les conclusions tirées de l'examen des données, quelles décisions subséquentes pourriez-vous prendre, de concert avec votre personnel, en ce qui concerne l'élaboration ou la modification des plans d'amélioration de votre école et l'amélioration du rendement des élèves? ❑ De quelle façon pouvez-vous appuyer votre personnel à comprendre les données relatives à l'école (p. ex., documents étayés par des preuves, articles basés sur des recherches)?
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Quels sont les moyens utilisés par l'école pour surveiller systématiquement et régulièrement la réussite <i>individuelle</i> des élèves et leur bien-être? ❑ Quels sont les moyens utilisés par l'école pour surveiller systématiquement et régulièrement la réussite des élèves <i>dans leur ensemble</i> et leur bien-être? 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Comment décririez-vous la compréhension que votre communauté scolaire se fait du « bien-être des élèves »? ❑ Comment votre personnel utilise-t-il les données relatives à la réussite individuelle des élèves et à leur bien-être pour évaluer et modifier les stratégies d'enseignement en classe? De quelle manière veillez-vous au succès de ces stratégies? ❑ Comment les données relatives à la réussite et au bien-être de l'ensemble des élèves de l'école influencent-elles les stratégies d'enseignement en classe? ❑ Quelles sont les stratégies ou pratiques qui ont généré les résultats obtenus en ce qui concerne la réussite et le bien-être des élèves, dans leur ensemble et individuellement? ❑ Quelles stratégies avez-vous adoptées pour veiller à ce que le bien-être des élèves soit une priorité? Quels changements pourriez-vous apporter aux pratiques actuelles pour améliorer le bien-être des élèves?

Engager la conversation	Alimenter la réflexion
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quelles méthodes d'évaluation le personnel enseignant de votre école choisit-il le plus souvent? <input type="checkbox"/> Comment l'efficacité de ces méthodes est-elle évaluée? <input type="checkbox"/> Dans quel contexte et de quelles façons les rétroactions descriptives sont-elles utilisées pour appuyer l'amélioration de l'apprentissage de l'élève? <input type="checkbox"/> Les outils d'évaluation sont-ils impartiaux? Sont-ils un reflet de la diversité et des caractéristiques sociodémographiques de la région/de l'école? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dans quelle mesure considérez-vous que les pratiques en matière d'évaluation contribuent aux occasions d'apprentissage dans les salles de classe? Dans quelle mesure les méthodes les plus utilisées ont-elles appuyé le personnel enseignant à décider des prochaines étapes concernant les approches d'apprentissage des élèves et des approches pédagogiques appropriées? Comment le savez-vous? <input type="checkbox"/> Quelles conversations tenez-vous, ou encouragez-vous les autres à avoir, afin de favoriser la collecte, l'analyse et l'utilisation de données pour soutenir le rendement et le bien-être des élèves (p. ex., conversations entre collègues)? <input type="checkbox"/> Quelles pratiques sont utilisées pour s'assurer que la rétroaction reçue par les élèves relativement à leur apprentissage est précise et opportune. Comment le savez-vous? <input type="checkbox"/> Quelles pratiques sont utilisées pour s'assurer que la rétroaction reçue par les parents relativement à l'apprentissage de leur enfant est précise et opportune? De quelle manière cette rétroaction hausse-t-elle la confiance du public en ce qui a trait au système d'éducation publique?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> En vous basant sur votre évaluation de l'engagement actuel du personnel en matière de perfectionnement professionnel, quels domaines auraient besoin de formation interne concernant la compréhension et l'utilisation des données? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quelles connaissances et habiletés supplémentaires aideraient le personnel enseignant à améliorer sa compréhension des données d'évaluation? Comment ces habiletés seront-elles mises en application pour améliorer le rendement des élèves? Comment mesurerez-vous ces résultats? Quel est votre plan pour appuyer le personnel enseignant à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires?

2.5 Prendre part à des conversations courageuses

Engager la conversation	Alimenter la réflexion
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La confiance et le respect sont essentiels afin de transmettre efficacement des commentaires constructifs. Comment favorisez-vous des relations de confiance et de respect avec les membres du personnel? <input type="checkbox"/> Avant d'offrir des commentaires constructifs, avez-vous questionné vos propres présuppositions et considéré d'autres aspects ou interprétations de la situation dont vous avez à discuter avec cette autre personne? <input type="checkbox"/> Si vous étiez l'autre personne recevant les commentaires constructifs, comment aimeriez-vous que la conversation se déroule? <input type="checkbox"/> Quels sont certains des moyens qui permettraient d'amener cette personne à participer plus activement à la conversation? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comment pouvez-vous veiller à ce que la relation de confiance et de respect ne se détériore pas en raison d'une conversation pouvant faire le sujet de commentaires constructifs? <input type="checkbox"/> En planifiant votre approche, comment pouvez-vous veiller à conserver la relation? Pour ce faire, tenez compte des mesures suivantes : <ul style="list-style-type: none"> – Assurez-vous de disposer de tous les renseignements dont vous avez besoin pour être entièrement préparé à la rencontre. – Déterminez les personnes et les groupes que vous devez consulter avant d'entamer la conversation. – Fixez des objectifs pour la rencontre. – Déterminez les valeurs qui sont reflétées dans votre poste. – Préparez-vous à partager vos objectifs. – Invitez l'autre personne à vous faire connaître ses objectifs, ses valeurs et ses présuppositions. – Songez aux objectifs que vous pourriez avoir en commun. <input type="checkbox"/> Quel serait le meilleur résultat que vous pourriez envisager? Que pourriez-vous faire pour obtenir ce résultat? <input type="checkbox"/> Comment pourriez-vous éviter que la conversation ait un effet négatif? <input type="checkbox"/> Existe-t-il des points qui ne sont pas négociables? <input type="checkbox"/> Existe-t-il des points au sujet desquels vous n'accepteriez pas de changements? Dans quels domaines pourriez-vous faire preuve de souplesse? De quelles façons serait-il possible de créer une situation gagnante pour toutes les parties? <input type="checkbox"/> De quelles autres mesures auriez-vous besoin pour vous préparer à une conversation portant sur une question pressante ou délicate? <input type="checkbox"/> Quelle est votre plus grande inquiétude concernant cette conversation?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quels aspects de la conversation est-il possible d'anticiper avec plaisir ou de redouter? <input type="checkbox"/> Le niveau de confort ou d'inconfort peut-être attribué à quels facteurs? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quel aspect de la conversation donne lieu à la nervosité ou à l'inquiétude? <input type="checkbox"/> Quelles possibilités cette situation vous offre-t-elle? <input type="checkbox"/> Lorsque vous songez à des situations semblables que vous avez déjà bien gérées, quelles stratégies ou pratiques utilisées pourraient être utiles dans la situation actuelle?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comment créer un climat positif afin de s'assurer que l'autre personne se sent bien accueillie et respectée? <input type="checkbox"/> De quelle façon aidez-vous les autres à se sentir à l'aise et ouverts au dialogue? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quels soucis ou préoccupations l'autre personne pourrait-elle avoir? <input type="checkbox"/> Comment pouvez-vous promouvoir une compréhension mutuelle et une participation active? <input type="checkbox"/> Selon votre approche à l'égard de cette situation, le coaching permettrait-il de réaliser vos objectifs (p. ex., encourager la personne à réfléchir à ses propres pratiques)?

Engager la conversation	Alimenter la réflexion
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Lorsqu'il s'agit de tenir des conversations à des fins d'apprentissage et pouvant renforcer un sentiment d'efficacité chez les membres du personnel, quelles sont les stratégies considérées les plus utiles? 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Comment pouvez-vous diriger une conversation sur l'évaluation du rendement de façon à encourager et aider le personnel à acquérir de nouvelles compétences au lieu d'adopter une attitude défensive? ❑ Quelles sont les réalisations et les améliorations qui viennent appuyer les objectifs et les priorités de l'école qui peuvent être soulignées au cours de cette rencontre? ❑ Pensez à la façon dont vous avez agi précédemment lors de conversations difficiles, quelle approche préférez-vous : remarquez-vous que vous préférez éviter l'affrontement, recherchez-vous la confrontation ou une approche coopérative ayant recours au dialogue et au rappel des objectifs communs? Quelle approche est la plus utile? Quelles sont les habiletés que vous aimeriez perfectionner pour pouvoir utiliser cette approche avec assurance et efficacité? Comment pourriez-vous parvenir à le faire?
<ul style="list-style-type: none"> ❑ En réfléchissant aux conversations tenues avec le personnel enseignant au sujet des plans annuels d'apprentissage, quels domaines semblent nécessiter un plus grand soutien? 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Quelles pratiques ont été adoptées pour appuyer le processus de planification annuelle de perfectionnement du personnel enseignant? ❑ Quelles pratiques pourraient être adoptées afin d'améliorer le processus pour appuyer l'élaboration du plan annuel de perfectionnement du personnel enseignant?
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Songez aux occasions où vous avez reçu une rétroaction. Qu'est-ce qui s'est avéré efficace/inefficace? Pourquoi? ❑ Songez à la rétroaction que vous avez fournie à d'autres personnes. Qu'est-ce qui s'est avéré efficace/inefficace? Pourquoi? 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Comment pouvez-vous déterminer si la personne à laquelle vous vous adressez est réceptive à la rétroaction? ❑ La discussion fait-elle ressortir le véritable enjeu ou y a-t-il des arrière-pensées? Comment pourriez-vous gérer cette situation? ❑ Comment pouvez-vous indiquer votre part de responsabilité concernant les problèmes? Comment cette appropriation peut-elle contribuer à une conversation honnête? ❑ Par qui les décisions seraient-elles prises au cours de cette rencontre/conversation? De quelle façon? Comment le suivi serait-il assuré?



Imprimé sur du papier recyclé

10-211

ISBN 978-1-4435-4247-0 (Imprimé)

ISBN 978-1-4435-4248-7 (PDF)

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2010