

ÉVALUATION DU RENDEMENT DES DIRECTIONS D'ÉCOLE ET DES DIRECTIONS ADJOINTES

Conversations courageuses

PRENDRE PART À DES CONVERSATIONS COURAGEUSES

Le Cadre de leadership de l'Ontario, au moyen de l'une de ses cinq capacités clés du leadership, invite les leaders scolaires à prendre part à des « conversations courageuses »*.

En matière de développement du leadership en éducation, prendre part à des conversations courageuses, c'est remettre en question les pratiques actuelles et encourager l'amélioration et le développement au moyen de conversations, en étant à l'écoute et en tenant compte des rétroactions et en formulant des commentaires qui permettront d'améliorer le rendement et le bien-être des élèves. Lors d'une conversation courageuse, qu'elle se déroule dans un contexte d'évaluation du rendement, de mentorat ou de coaching, les participantes et participants sont invités à exprimer leur point de vue ouvertement et en toute franchise, sans être sur la défensive ni chercher à blâmer qui que ce soit. *Une conversation courageuse nécessite une ouverture d'esprit à l'apprentissage.*

Lorsque deux personnes ou plus conversent pour parfaire leur compréhension ou pour prendre une décision, elles s'adonnent soit à un dialogue, soit à une discussion.

- Le **dialogue** est un processus d'apprentissage et de réflexion durant lequel deux personnes ou plus cherchent à comprendre les points de vue et les présuppositions bien ancrées de l'autre. Il s'agit d'une conversation durant laquelle tout ce que disent et entendent les parties a vraiment une signification. Le dialogue débouche sur une compréhension nouvelle et partagée. Le dialogue est un outil d'exploration collective de la signification, et non pas une recherche de vérité ou de la meilleure solution.
- La **discussion** est une conversation durant laquelle deux personnes ou plus ont l'intention d'en venir à une sorte de conclusion, en prenant une décision, en s'entendant ou en déterminant des priorités. La discussion comprend des pensées convergentes orientées vers des tâches. Deux personnes ou plus construisent une signification plus poussée au cours de la conversation, mais le véritable objectif consiste à trouver un point central où les esprits se rencontrent pour en venir à une certaine entente¹.

Discussion ou dialogue, la conversation est qualifiée de « courageuse » lorsque les participantes et participants sont en mesure d'exprimer leurs valeurs et de vérifier la validité des présuppositions qui sous-tendent leurs actions et leurs convictions. L'établissement d'une relation de confiance et de respect mutuel constitue un passage clé pour permettre aux gens de prendre part à des conversations courageuses et pour établir une culture dans laquelle les

* Pour en savoir davantage sur les conversations courageuses, consultez le bulletin *Passer des idées à l'action : Prendre part à des conversations courageuses* à l'adresse www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/IdéesAction10.pdf.

1. Basé sur le livre de Peter Senge et coll. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York, Doubleday/Currency, 1994. Adapté avec permission. Traduction libre.

conversations courageuses et la rétroaction sont considérées comme des éléments essentiels à l'amélioration.

Il existe une multitude de termes pour désigner les dialogues et les discussions impliquant une certaine ouverture d'esprit à l'apprentissage : *conversations sérieuses*, *conversations difficiles*, *conversations ouvertes à l'apprentissage*, *discussions constructives portant sur des défis*. Susan Scott préfère parler de « conversations enflammées ». Dans son ouvrage *Fierce Conversations*, elle décrit les caractéristiques de ce genre de conversation. Elle fait remarquer que les relations interpersonnelles « se renforcent ou se détériorent, au fil du temps, puis soudainement, une conversation à la fois ». Elle poursuit en mentionnant que pour encourager les relations interpersonnelles réussies, les conversations demandent de la passion, de l'intégrité, de l'authenticité et de la collaboration.

Les sept principes d'une conversation enflammée²

- 1. Ayez le courage de remettre en question la réalité.**® Est-ce que vos présuppositions sont valables? Est-ce que quelque chose a changé? Que devez-vous faire maintenant? Qu'est-ce que les autres doivent faire?
- 2. Sortez de votre zone de confort et ramenez la conversation sur le plan du réel.**® Lorsque la conversation se passe sur le plan du réel, le changement peut s'effectuer avant que la conversation ne soit terminée.
- 3. Soyez présent, préparé et nulle part ailleurs.**® Parlez et écoutez comme si cette conversation était la plus importante que vous aurez avec cette personne.
- 4. Affrontez votre plus gros obstacle aujourd'hui.**® Déterminez les vrais obstacles sur votre chemin et puis affrontez-les. La confrontation devrait être une quête de la vérité. Des relations saines comprennent une part de confrontation, mais aussi d'appréciation.
- 5. Fiez-vous à votre instinct.**® Durant chaque conversation, écoutez au-delà du contenu. Écoutez aussi les émotions et les intentions. Fiez-vous à votre instinct et ne l'ignorez pas par peur d'avoir tort ou d'offenser quelqu'un.
- 6. Assumez la responsabilité de votre éveil émotif.**® Pour un leader, aucun commentaire n'est banal. La conversation ne concerne pas la relation; la conversation fait toute la relation. Apprenez à transmettre votre message sans vous embarrasser de tout son poids; vous pourrez ainsi parler clairement, avec conviction et compassion.
- 7. Laissez le silence s'occuper des lourdeurs.**® Parlez *avec* les gens et non *aux* gens. Les conversations dont on se souvient le plus sont celles où on a le temps de respirer. Ralentissez le rythme de la conversation pour permettre de penser durant les pauses entre les phrases.

Questionnement efficace

Le succès d'une conversation courageuse repose aussi sur la formulation de questions efficaces. Dans son ouvrage *Blended Coaching*, Gary Bloom fournit des exemples de questions qui remplissent des fonctions bien précises et énumère les caractéristiques des questions efficaces³.

2. « The Seven Principles of Fierce Conversations ® », tiré de *Fierce Conversations*, Susan Scott. Droit d'auteur © 2002 par Fierce Conversations Inc. Adapté avec permission de Viking Penguin, division de Penguin Group (USA) Inc. Traduction libre.

3. Gary Bloom et coll. 2005. *Blended Coaching: Skills and Strategies to Support Principal Development*. Thousand Oaks (CA), Corwin. Adapté avec permission. Traduction libre.

Questions pour établir l'orientation

Qu'est-ce qui a été clarifié depuis notre dernière rencontre? Comment pouvons-nous utiliser notre temps afin d'optimiser cette conversation? Sur quoi devriez-vous vous concentrer? Quel sujet espérez-vous que je n'aborde pas?

Questions pour découvrir des possibilités

Quels résultats désirez-vous atteindre? Quelle est la meilleure chose qui pourrait arriver? Si vous étiez certain de réussir, que feriez-vous? Qu'avez-vous observé chez les autres et qui fonctionne? Y a-t-il un aspect que vous pourriez améliorer maintenant et qui aurait l'effet le plus important sur l'apprentissage des élèves? Que vous est-il actuellement impossible de faire et qui, si c'était possible, changerait tout? Quelle est la plus importante décision que vous ayez à prendre? Qu'est-ce qui vous empêche de la prendre?

Questions pour planifier les mesures

De toutes les options, laquelle est la plus intéressante? Qu'essaieriez-vous d'accomplir au cours des trois prochains mois? Que devez-vous faire en premier?

Questions pour faire tomber les barrières

Qui ou que devez-vous inclure pour réussir? De quelle façon ces mesures vous aideront-elles à atteindre votre objectif? Qu'est-ce qui peut vous empêcher de réussir? Que vous manque-t-il? À quels obstacles vous attendez-vous, ou lesquels connaissez-vous?

Questions pour passer en revue ou faire une récapitulation

Dites-moi ce que vous allez faire et d'ici quelle date. Que retenez-vous de cette conversation?

Six aspects des questions efficaces

Les questions efficaces :	Elles ressemblent à ceci :	Elles ne ressemblent pas à ceci :
Sont ouvertes	Parlez-moi de votre expérience en enseignement. Que pensez-vous de...?	Où avez-vous enseigné? Croyez-vous en...?
Sont invitantes	J'aimerais vous entendre me parler de... Que pourriez-vous envisager de...?	Pour quelle folle raison feriez vous...? Pourquoi ne feriez-vous pas...?
Sont précises	Combien de fois fait-elle...? Quelle impression avez-vous quand...?	Est-ce qu'elle... beaucoup? Qu'arrivera-t-il si...?
Sont évocatrices	Qu'est-ce que ça pourrait vouloir dire? Spéculons sur...	Qu'est-ce que ça signifie? Qu'arrivera-t-il si...?
Sont positives ou neutres	Que pensez-vous apprendre de ça? Dites-moi ce que vous en pensez.	Qu'arrive-t-il avec...? Que pensiez-vous qu'il allait arriver?
Remettent les évaluations en question	Quelle preuve avez-vous concernant...? Comment pourrait-on interpréter... différemment?	Quel est le problème avec...? Que pensez-vous de...?

LES CONVERSATIONS COURAGEUSES DANS LE PROCESSUS D'ÉVALUATION : LE COACHING TRANSFORMATIONNEL⁴

- Toute forme de coaching est axée sur l'amélioration de l'habileté de la direction d'école ou de la direction adjointe à *déterminer des objectifs* de façon efficace, à *prendre les mesures* pour les atteindre et à *réfléchir* à ces mesures et à leurs effets.
- Rien de tout cela n'est possible sans l'établissement et le maintien par le coach d'une relation fondée sur la confiance et l'harmonie.

La base du coaching transformationnel

Commencez avec les éléments du problème. Comme Michael Fullan nous le rappelle, « les problèmes sont nos amis »⁵. Chaque conflit, échec à atteindre un objectif ou crise de pouvoir est une occasion d'apprendre. Lorsqu'une direction d'école ou une direction adjointe reconnaît un problème, elle crée une ouverture au pouvoir du coaching.

Écoutez les histoires de la direction d'école ou de la direction adjointe et mettez-les à l'épreuve. Par définition, les interprétations sont subjectives. Le point central du coaching transformationnel est l'action d'aider une direction d'école ou une direction adjointe à reconnaître ses présuppositions et ses interprétations et à explorer les mesures et les comportements de rechange.

Utilisez les données pour faire changer la perspective de la direction d'école ou de la direction adjointe. Les données peuvent comprendre les observations du coach ou encore les résultats d'un sondage.

Élaborez et mettez à l'essai les interprétations et les stratégies qui pourraient aider la direction d'école ou la direction adjointe à bien s'occuper des éléments du problème. Que fait actuellement la direction d'école ou la direction adjointe et qui l'empêche d'avancer? Quelle est l'évaluation que la direction d'école ou la direction adjointe fait de la situation et qui l'empêche de prendre des mesures efficaces? Quelles sont les interprétations que fait la direction d'école ou la direction adjointe et qui limite les possibilités, et de quelle façon ces interprétations peuvent-elles être changées?

Aidez la direction d'école ou la direction adjointe à faire de nouvelles interprétations, de nouvelles histoires qui ouvrent les possibilités aux mesures efficaces. Utilisez les questions de médiation⁶ pour guider la direction d'école ou la direction adjointe vers l'exploration de nouvelles possibilités cognitives. Voici certains exemples de questions de médiation : De quelle autre façon pourriez-vous...? Quelle impression auriez-vous si...? Comment pourrait-elle réagir si...? Quelle pourrait être la raison de...?

Utilisez des situations hypothétiques et les simulations pour aider la direction d'école ou la direction adjointe à pratiquer de nouvelles façons d'être. Dans une situation protégée créée par la relation de coaching, la direction d'école ou la direction adjointe pourra pratiquer de nouvelles façons d'être.

4. Gary Bloom et coll. 2005. *Blended Coaching: Skills and Strategies to Support Principal Development*. p. 89-92. Extraits reproduits avec permission. Traduction libre.

5. Michael J. Fullan. 1993. *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*. Bristol (PA), Falmer Press, p. 21.

6. Robert J. Garmston et Bruce M. Wellman. 2008. *The Adaptive School: A Sourcebook for Developing Collaborative Groups*, 2^e éd. Norwood (MA), Christopher-Gordon.