

## Ressources humaines

Une enseignante ayant 15 ans d'expérience a toujours eu de bonnes évaluations de son rendement par le passé. Pourtant, ses pratiques actuelles ne concordent pas avec ce qu'on appellerait un « bon rendement ». Les directions d'école n'ont jamais soulevé le problème, et maintenant, cette enseignante se voit menacée de congédiement. Voici pour le directeur d'école des stratégies à employer, des questions à poser et des conseils pour engager la discussion.

Prenez connaissance des stratégies proposées dans le numéro de *Passer des idées à l'action* intitulé « *Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre "cognitif" : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique* ». Nous vous recommandons de lire en particulier la section « *Poser sept bonnes questions pour améliorer le coaching* », qui porte sur les questions formulées par Michael Bungay Stanier dans son ouvrage *The Coaching Habit* (2016). Ce numéro contient aussi d'excellentes sections sur la façon de cerner le problème.

1. « **Qu'est-ce qui te préoccupe ?** » Une question brise-glace qui permet d'aller rapidement droit au but.
2. « **Quoi d'autre ?** » Selon M. Stanier, la meilleure question de coaching possible, car la première réponse est rarement la meilleure.
3. « **Quelle est la véritable difficulté pour toi ?** » La question centrale.
4. « **Que veux-tu ?** » La question fondamentale, souvent la plus difficile à laquelle répondre, mais qui peut aider à établir une compréhension mutuelle et à renforcer la relation.
5. « **Comment puis-je t'aider ?** » Une question qui incite la personne à formuler une demande claire, et qui nous évite de lui imposer notre compréhension de ce qu'elle attend de nous.
6. « **Si tu acceptes ceci, que devras-tu refuser ?** » Une question stratégique qui nous oblige à nous concentrer et à ne pas en accepter plus que ce que nous pouvons accomplir.
7. « **Qu'est-ce qui a été le plus utile pour toi ?** » Une question d'« apprentissage » qui aide à bien clore la discussion et à obtenir une rétroaction utile.

Si vous utilisez l'approche Cognitive Coaching<sup>SM</sup> (voir plus haut), voici quelques questions que le directeur d'école pourrait poser :

1. **Quelle opinion as-tu de ton enseignement et des cours que tu donnes ?** Cette question aide la personne à savoir où elle en est dans sa réflexion.
2. **Qu'as-tu observé qui te fait croire cela ?** Une question qui l'aide à appuyer son jugement sur des faits.
3. **Qu'aimerais-tu changer ?** Une bonne question pour l'amener à trouver des idées pour s'améliorer.
4. **As-tu d'autres questions ?** Y a-t-il des ressources ou des outils auxquels vous auriez tous les deux accès ?

**5. Que retiens-tu de notre discussion?** Une question pour consolider l'apprentissage et confirmer un plan d'action.

Le directeur d'école pourrait aussi poser ces questions à l'enseignante :

- Que peux-tu me dire de plus sur la situation?
- Quelle est la véritable difficulté pour toi?
- Quelles sont les solutions possibles? Le directeur d'école demande à l'enseignante si elle a des solutions à proposer, mais il pourrait aussi lui en suggérer au besoin. Toutefois, il faut d'abord avoir cerné clairement le ou les problèmes.
- Que puis-je faire pour t'aider en tant que directeur d'école? Ici, il faut respecter les règles administratives, et travailler avec la surintendance et les Ressources humaines. Suivez de près l'évolution de la situation et offrez votre soutien en cours de route. Il faudra détailler la démarche plus amplement.