

Capsule 4

Nommer les attentes au regard de la contribution professionnelle

Notes pédagogiques

Vous trouverez, dans ce document, diverses informations complémentaires relatives à la capsule 4, visant le développement de pratiques de gestion des ressources humaines pour favoriser la persévérance et la réussite des élèves. Pour un apprentissage signifiant, le visionnement de la capsule, accompagnée des notes pédagogiques, constitue un atout.



Des pratiques inspirantes en gestion des ressources humaines qui favorisent la persévérance et la réussite des élèves

La gestion des ressources humaines (GRH) dans l'établissement est un incontournable lorsqu'on vise la persévérance et la réussite des élèves.

Cette capsule se concentre sur la première étape du cycle d'une saine gestion, soit celle qui consiste à formuler des attentes à un employé relativement à sa contribution professionnelle. Elle met également en relief l'importance de déterminer ces attentes au regard de la mission de l'établissement.

Josée Houde, directrice d'établissement scolaire et chargée de cours au Département de gestion de l'éducation et de la formation de l'Université de Sherbrooke, anime cette capsule. Elle y présente les principales étapes qui mènent à la formulation des attentes.

Table des matières

Page 1	Des pratiques inspirantes
Page 2	Introduction
Page 3	1 Je me prépare
Page 5	2 Je formule clairement les attentes
Page 7	3 Je me positionne comme direction d'établissement
Page 8	4 Je conserve des traces des attentes transmises
Page 11	Annexe 1 Activités d'exploitation pédagogique



« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. »

— Sénèque

Nommer les attentes au regard de la contribution professionnelle

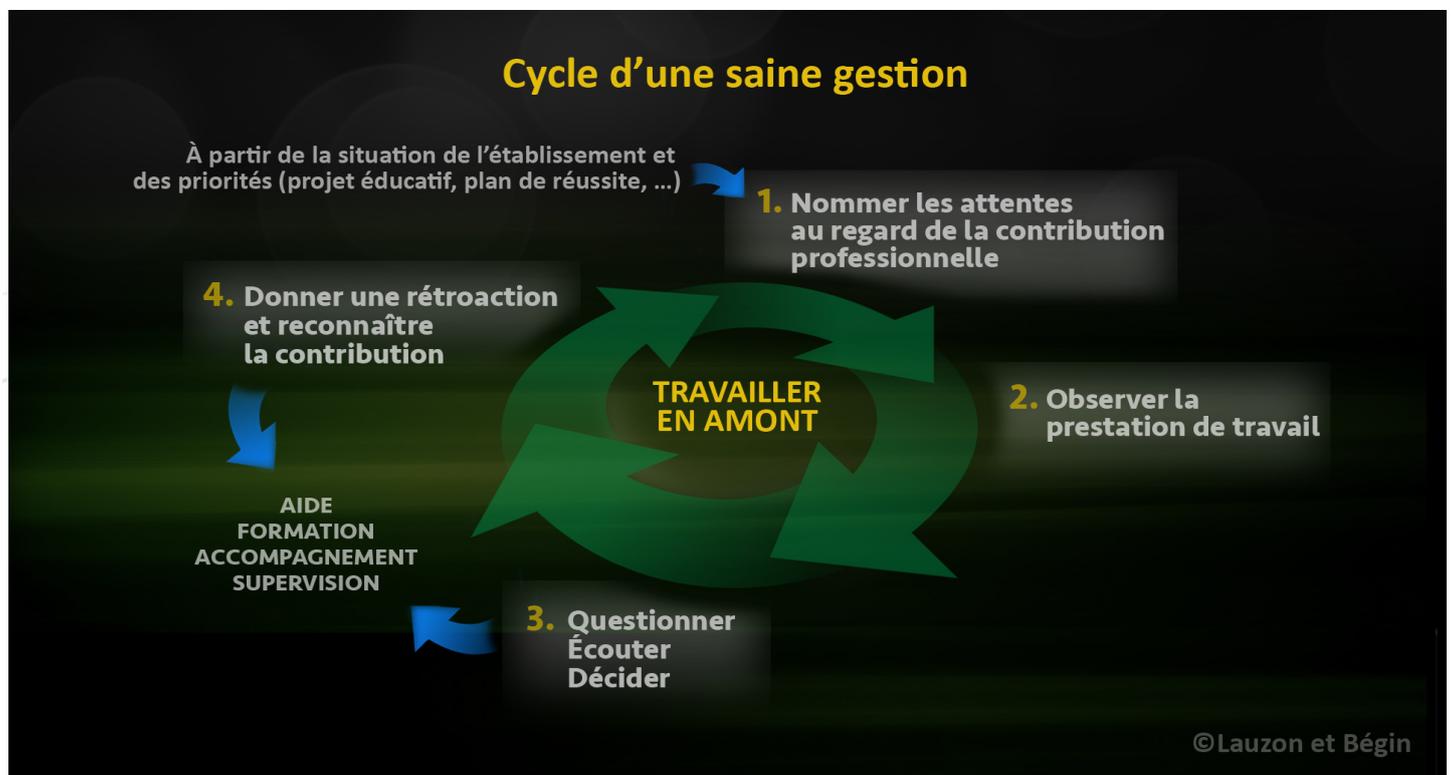
Introduction

Lors de la présentation de la capsule sur le cycle d'une saine gestion, nous avons précisé l'importance d'exprimer les attentes. C'est le sujet que nous aborderons dans la présente capsule.

Le gestionnaire, par son rôle, est le mieux placé pour préciser la contribution professionnelle attendue de la part de l'ensemble du personnel affecté à l'école.

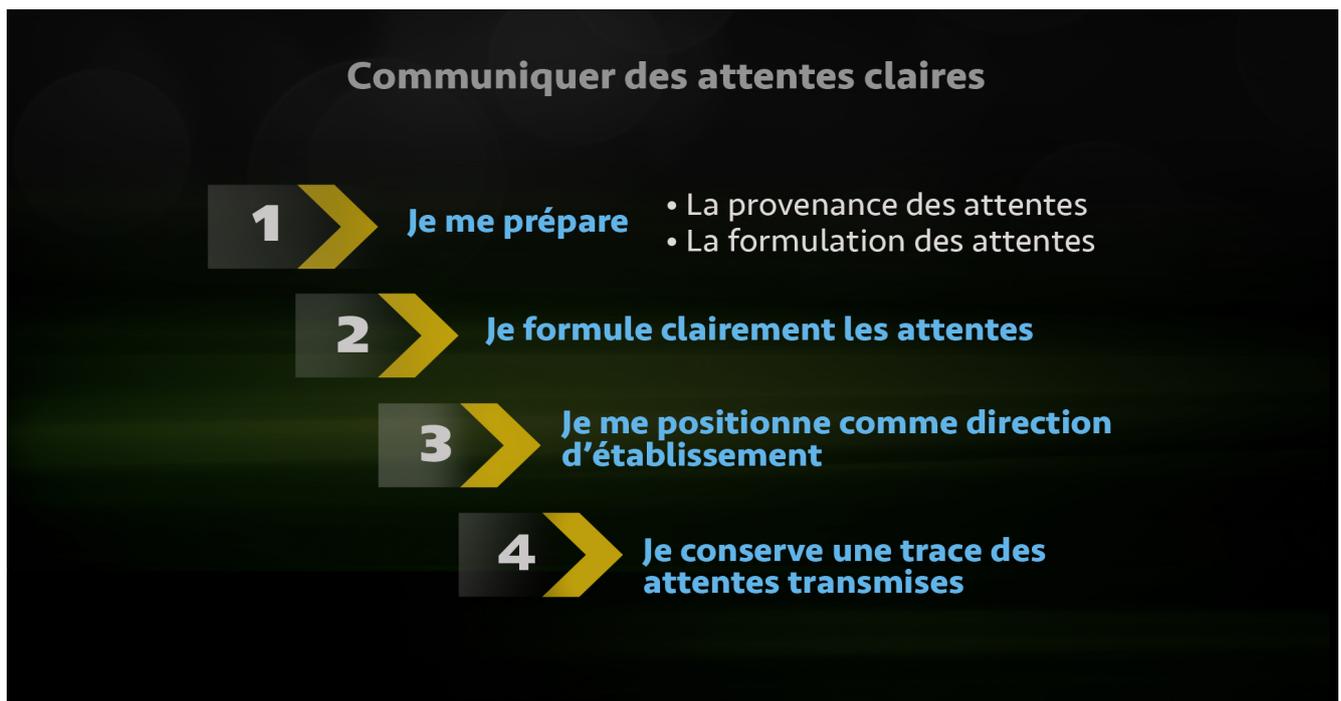
Bien que la contribution de chacun soit spécifiée dans la description de tâches, qu'elle soit liée à la convention collective, au plan de

classification ou aux 12 compétences dans le cas des enseignants, nous savons que chaque milieu a ses caractéristiques et ses besoins particuliers. Par conséquent, la communication d'attentes plus spécifiques s'avère un incontournable auprès de groupes d'employés (par exemple, une équipe d'enseignants) ou d'individus qui, au cours de l'année, viennent se joindre à l'équipe.



1. Je me prépare

Pour la direction, l'étape de la préparation est très importante. C'est aussi la plus longue, car aucun élément ne doit être laissé au hasard. Préciser des attentes claires demande de la rigueur.



La provenance des attentes

Pour y arriver, la direction doit prendre en compte des données qui sont propres à son milieu, que ce soit, par exemple, le taux de réussite des élèves, le projet éducatif ou encore la qualité des relations interpersonnelles.

Il est clair qu'une connaissance approfondie du milieu aide à déterminer les attentes, en plus de permettre d'associer plus étroitement les attentes aux particularités de l'école. Plus une attente sera liée à des valeurs, à des objectifs ou à des orientations propres au milieu, plus l'adhésion des employés sera élevée. On n'insistera jamais trop sur cet aspect.

Soulignons l'effet non négligeable d'attentes claires exprimées par le gestionnaire sur la motivation des employés.

La formulation des attentes

Un autre facteur très important pour la direction est de préparer des attentes de façon à ce qu'elles soient claires, précises et descriptives. En plus de traduire les attentes en exemples, la direction doit communiquer clairement les aspects relatifs au processus, tels que les modalités, l'échéancier, les méthodes de travail et, surtout, l'impact recherché.

Un exemple

L'augmentation de l'activité physique dans l'établissement.

Dans mon établissement, l'augmentation de l'activité physique est directement liée à une orientation du projet éducatif. Dans ma planification, je dois m'assurer de documenter le dossier en considérant la pratique en cours pour bien cerner les composantes qui seront touchées par les nouvelles dispositions. Comme on ne peut pas augmenter davantage l'apport des éducateurs physiques, nous avons convenu, en comité pédagogique, de demander une contribution supplémentaire de la part des titulaires et des éducateurs du service de garde (SDG).

Objectif : Augmenter l'activité physique des élèves

Orientation du projet éducatif : **Mettre les élèves en action**

Selon la recherche : **L'activité physique à des effets positifs sur l'apprentissage et la santé**

Avant la rencontre, il sera utile de dresser la liste des éléments qui constituent les attentes incontournables, celles qui ne sont pas négociables et celles qui pourraient être remplacées, ajustées ou bonifiées à la suggestion des équipes concernées.

Éléments à considérer pour la formulation des attentes

La personne, l'équipe

Le niveau d'interaction des personnes, l'investissement, etc.

Le processus

Les méthodes de travail, l'échéancier, les modalités, etc.

Les résultats

La quantité, la qualité, l'impact recherché, etc.

2. Je formule clairement les attentes

La présentation des attentes peut constituer un point à l'ordre du jour d'une assemblée générale ou encore avoir lieu lors d'une rencontre planifiée avec un intervenant. D'entrée de jeu, soulignons l'importance de faire preuve d'ouverture à l'égard des employés concernés par les attentes afin de favoriser les échanges, ce qui, en bout de piste, conduira à une meilleure compréhension du contexte et des enjeux. Les échanges permettent en effet à la direction de partager ses perceptions avec le personnel.

Dans l'exemple qui suit, nous allons aborder le contenu des attentes.

« Nous avons convenu dans notre projet éducatif de mettre davantage nos élèves en action pour de nombreuses raisons dont il a déjà été question. Le comité pédagogique a par la suite analysé des études issues de la recherche pour dégager des moyens d'action. »

Auprès du SDG :

« Il est attendu que la contribution des éducateurs se situera dans la période en fin de journée, tout de suite après le son de la cloche. Une période de jeux dirigés à l'extérieur sera offerte aux élèves qui pourront aussi y prendre leur collation. »
Je sais qu'il s'agit d'un changement de pratique. Par contre, je prévois plus de flexibilité sur le plan des modalités.

Auprès des enseignants :

« Pour atteindre notre objectif, soit augmenter l'activité physique, je vous demande, comme le propose le comité pédagogique, de prévoir dans votre projet de sorties au moins une activité à caractère sportif, telle qu'une sortie dans un camp ou encore à la piscine. Aussi, lors de vos activités récompenses, il serait vraiment intéressant de tenir compte de notre orientation pour le choix des activités. Je vous laisse le soin de déterminer les activités qui vont intéresser les élèves en équipe niveau ou de cycle ».

Objectif : Augmenter l'activité physique des élèves

Orientation du projet éducatif : **Mettre les élèves en action**

Selon la recherche : **L'activité physique à des effets positifs sur l'apprentissage et la santé**

Pour le personnel

Du service de garde

Contribution attendue

Réaliser une période de jeux dirigés à l'extérieur

Enseignant

Réaliser une activité à caractère sportif lors des sorties et lors des activités récompenses

D'autres exemples pour évaluer la clarté de la formulation des attentes.

La clarté des attentes formulées	
Je vous demande de faire respecter le code de vie auprès de vos élèves.	Dans le cadre de notre plan pour contrer l'intimidation, nous poursuivons cette année l'objectif d'assurer la sécurité lors des déplacements dans l'école. Or, des élèves circulent sans permission dans l'école alors que nous avons convenu qu'ils ne pouvaient se déplacer sans une autorisation provenant de la personne responsable des élèves en dehors des temps de battement. Je m'attends à ce que chaque membre du personnel applique la procédure en vigueur.
Je m'attends à ce que l'école soit propre.	Nous avons un objectif dans le plan de réussite de l'école intitulé « Vivre dans un milieu sain et sécuritaire ». Les consignes de santé publique visent à s'assurer que les lieux soient exempts de sources de contamination. Je m'attends à ce que la totalité des toilettes, des fontaines et des lavabos soit nettoyée chaque jour.
Vous devez assurer la mise en place des mesures d'aide pour tous les élèves de votre classe, y compris les EHDAA.	Avant de demander à la direction du soutien pour la gestion d'un élève en difficulté, je m'attends à ce que vous ayez mis en place des moyens pour l'aider, consigné par écrit les démarches entreprises ainsi que les résultats obtenus et communiqué avec les parents pour envisager d'autres pistes de solution. Vous devez également avoir une solution à proposer, l'expulsion de la classe ou de l'école n'étant considérée que comme une solution ultime et de derniers recours.
Je m'attends à ce que chacun respecte la confidentialité des informations et agisse de façon éthique.	Je m'attends à ce que toutes les informations dont vous disposez sur vos élèves soient traitées de façon confidentielle et, en conséquence, que vous vous absteniez de les partager avec vos collègues, sauf lors des rencontres visant à discuter d'un cas.

3. Je me positionne comme direction d'établissement

Bien que la direction doive favoriser les échanges en instaurant un climat axé sur la souplesse et la confiance, les employés doivent sentir le positionnement ferme de la direction à l'égard de l'objectif, qui se veut sans équivoque. C'est ce que l'on appelle le courage de direction.

En précisant les modalités d'application, la direction transmet des indicateurs qui vont lui permettre d'observer la mise en place

Il faut veiller à s'assurer de la bonne compréhension de tous. Pour cela, on peut chercher à clarifier certains éléments, poser des questions et noter les zones de résistance, car cela permettra de prévoir les prochaines interventions. Ainsi, les attentes seront claires, précises et descriptives, ce qui favorise leur application.

Auprès du SDG :

« Afin d'augmenter la fréquence des activités physiques, les élèves devront sortir dès que vous aurez terminé la prise de présence. La collation du soir se prendra à l'extérieur et je m'attends à ce qu'une activité sportive leur soit proposée durant cette période. Je vous laisse le soin de choisir des activités avec lesquelles vous êtes à l'aise. »

Auprès des enseignants :

« Je m'attends à ce que figure à votre projet de sorties au moins une sortie qui favorise l'activité physique et que celle-ci se réalise au cours des deux premières étapes de l'année scolaire. »

Objectif : Augmenter l'activité physique des élèves

Orientation du projet éducatif : **Mettre les élèves en action**

Selon la recherche : **L'activité physique à des effets positifs sur l'apprentissage et la santé**

Pour le personnel

Du service de garde

Contribution attendue

Réaliser une période de jeux dirigés à l'extérieur

Indicateurs

- Aller à l'extérieur dès la prise de présence
- Prendre la collation à l'extérieur
- Proposer une activité sportive

Enseignant

Réaliser une activité à caractère sportif lors des sorties et lors des activités récompenses

- Au moins une sortie à caractère sportif au cours des deux premières étapes

4. Je conserve une trace des attentes transmises

La dernière étape consistera à consigner les traces des attentes transmises. Cela peut prendre la forme d'un compte rendu dans le cas d'une assemblée générale, de notes à l'agenda ou d'une communication écrite transmise à l'employé. Bref, il s'agit de traces auxquelles vous pourrez vous référer au besoin ou lors de la rétroaction.

La clarté des attentes © Lauzon et Bégin

L'expression d'attentes claires est un élément essentiel du rôle de gestionnaire. On s'attend à ce que le gestionnaire fasse des retours, des suivis, de la supervision et des contrôles afin de s'assurer que les services éducatifs rendus aux élèves soient de qualité (LIP, art. 96.12). Cependant, il est important d'ancrer ce geste de courage managérial qu'est l'expression d'attentes claires sur des objectifs précis, sur des valeurs relevant du projet éducatif et sur des actions découlant du plan de réussite.

Il ne s'agit pas seulement d'exprimer simplement que le bien de l'élève doit être au centre de toutes les actions; le gestionnaire doit être en mesure d'exprimer clairement ses attentes au regard de cet axiome et de transformer cette valeur en actions attendues. « Je m'attends à... » constitue pour l'employé ou le groupe d'employés un positionnement beaucoup plus fort que la référence à un objectif du projet éducatif ou du plan de réussite. De plus, l'expression d'une attente claire doit faire appel à la contribution de l'employé pour atteindre l'objectif fixé.

L'attente claire et exprimée de façon « assertive » est un outil de gestion puissant. Elle permet au gestionnaire de se positionner et annonce un suivi, un contrôle, une rétroaction.

Lorsque le gestionnaire exprime clairement ses attentes, il fait preuve de ce qu'on appelle le courage de direction ou courage managérial. Il en va de même lorsqu'il fait des contrôles ou des suivis au regard des attentes exprimées.

Texte rédigé par Josée Houde, directrice de l'école Le Bourg-Neuf, Commission scolaire des Affluents, chargée de cours au Département de gestion de l'éducation et de la formation de l'Université de Sherbrooke

ANNEXE 1

Activités d'exploitation pédagogique

Les exercices suivants visent à vous permettre d'évaluer votre degré d'appropriation des savoirs communiqués à la capsule 4, première étape du cycle de gestion, à savoir la façon de communiquer vos attentes comme direction à un employé au regard de sa contribution professionnelle.

Matériel :
Notes pédagogiques de la capsule 4
Capsule vidéo no 4
Vos notes personnelles

Nous vous proposons ici trois exercices :

Le premier exercice vous permet de revoir certains savoirs.

Exercice 1 – Savoir

Ces questions vous permettent de vérifier certaines de vos connaissances liées à la formulation d'attentes.

Le second exercice vous permet d'analyser votre pratique professionnelle.

Exercice 2 – Analyser sa pratique professionnelle

Ces questions vous invitent à prendre quelques instants pour analyser votre pratique professionnelle relative à la communication d'attentes.

Enfin, le troisième exercice vous permet de transférer ces savoirs dans votre pratique professionnelle.

Exercice 3 – Transférer dans sa pratique professionnelle

Cet exercice vous invite à préparer une rencontre portant sur la communication d'attentes à un nouvel employé.

Exercice 1 – Savoir

Ces questions vous permettent de vérifier certaines de vos connaissances liées à la formulation d'attentes.

1. De mémoire, sans consulter vos notes ou reVISIONNER la vidéo, pouvez-vous donner certains principes qui guident la communication d'attentes à un employé?

- _____
- _____
- _____

2. Quels sont les points d'ancrage suggérés pour communiquer vos attentes à un employé?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Exercice 2 – Analyser sa pratique professionnelle

Ces questions vous invitent à prendre quelques instants pour analyser votre pratique professionnelle.

Actuellement, dans quelles circonstances menez-vous des rencontres de communication d'attentes?

- _____
- _____
- _____

Voyez-vous d'autres circonstances où vous pourriez transmettre vos attentes?

- _____
- _____
- _____

À la lumière de votre expérience professionnelle, quelles difficultés éprouvez-vous relativement à la communication d'attentes? Que pouvez-vous faire pour les pallier?

Difficultés possibles

- _____
- _____
- _____

Pistes d'action pour pallier ces difficultés

- _____
- _____
- _____

Comment la capsule 4 peut-elle vous aider à améliorer votre pratique professionnelle quant à la communication d'attentes?

Exercice 3 – Transférer ces apprentissages dans sa pratique professionnelle

L'exercice que nous vous proposons consiste à élaborer un document qui vous préparera à mener une rencontre au cours de laquelle vous communiquerez vos attentes à un nouvel employé.

1. Pensez à un employé que vous rencontrerez prochainement dans le cadre de son intégration professionnelle : secrétaire, technicien en éducation spécialisée, orthopédagogue, concierge, éducateur en service de garde, technicien en service de garde (responsable), enseignant titulaire, enseignant spécialiste, etc.

2. Déterminez les documents qui vous serviront à établir vos attentes à l'égard de la contribution professionnelle attendue.

Par exemple, lorsque cela est approprié, indiquez le référentiel utilisé pour les éléments retenus : projet éducatif, convention collective, LIP, compétences, plan de classification, référentiel de tâche, de compétences, de responsabilités, etc.

- _____
- _____
- _____

3. Formulez une ou plusieurs attentes en précisant notamment les aspects relatifs au processus (modalités, échéancier, méthodes de travail) et l'impact recherché. Indiquez celles qui sont incontournables et celles qui peuvent être modifiées en fonction des suggestions de l'employé.

4. Pour chacune des attentes exprimées, donnez un ou plusieurs exemples qui illustrent votre attente (ex. : comportement observable, cible mesurable).

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

- _____

Exercice 1 – Savoir **Réponses possibles**

Ces questions vous permettent de vérifier certaines de vos connaissances liées à la formulation d'attentes.

1. De mémoire, sans consulter vos notes ou revisionner la vidéo, pouvez-vous donner certains principes qui guident la communication d'attentes à un employé?

- *Les attentes doivent être claires, précises et descriptives.*
- *En plus de traduire les attentes en exemples, la direction doit communiquer clairement les aspects relatifs au processus, tels que les modalités, l'échéancier, les méthodes de travail, et surtout, l'impact recherché.*
- *Avant la rencontre visant à communiquer les attentes, la direction doit déterminer lesquelles sont incontournables et lesquelles peuvent être ajustées ou modifiées en fonction des suggestions de l'employé.*

2. Quels sont les points d'ancrage suggérés pour communiquer vos attentes à un employé?

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Je me prépare.</i> 2. <i>Je formule clairement mes attentes en faisant preuve d'ouverture à l'égard des employés concernés.</i> | <ol style="list-style-type: none"> 3. <i>J'opte pour un positionnement de gestionnaire.</i> 4. <i>Je conserve une trace des attentes transmises.</i> |
|--|--|