

# Le cycle d'une saine gestion

## Notes pédagogiques

Vous trouverez, dans ce document, diverses informations complémentaires relatives à la capsule 1, 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 première capsule présente le référentiel à partir duquel les sept autres capsules ont été conçues, à savoir le cycle d'une saine gestion. Élaboré par deux ressources professorales du Département de gestion de l'éducation et de la formation de l'Université de Sherbrooke, Nancy Lauzon et Serge Bégin, ce référentiel propose aux directions d'établissement un certain nombre d'ancrages pour orienter leurs interventions auprès du personnel dont ils ont la responsabilité.

Ce référentiel, qui incite les directions à privilégier des pratiques de GRH cohérentes les unes avec les autres, les invite également à travailler en amont, c'est-à-dire de façon à diminuer la probabilité ou à éviter que des problèmes de performance ou de comportement apparaissent.

Serge Bégin, chargé de cours au Département de gestion de l'éducation et de la formation de l'Université de Sherbrooke, présente ici le cycle d'une saine gestion et introduit les pratiques de GRH qui seront ensuite traitées de façon plus approfondie.

## Table des matières

Page 1	Des pratiques inspirantes
Page 2	Première partie : Par où commence l'action stratégique de la direction d'établissement
Page 3	Deuxième partie : Agir dans le cycle d'une saine gestion
Page 7	Annexe 1 : Activités d'exploitation pédagogique



Les actions stratégiques s'ancrent dans une culture et une situation particulière de l'établissement à laquelle le gestionnaire fait référence explicitement.

## Le cycle d'une saine gestion

### Première partie : Par où commence l'action stratégique de la direction

Dans la gestion de son établissement, la direction doit agir de façon stratégique pour viser la réussite des élèves. Une cohérence dans les actions s'avère alors essentielle. À cette fin, appliquer une démarche globale fondée sur le cycle d'une saine gestion représente un outil efficace.

Au préalable, on effectuera une lecture formelle de son établissement en s'appuyant par exemple sur le plan de réussite, les résultats des élèves et les comptes rendus des assemblées générales ou des comités. Sur le plan informel, on se basera notamment sur les échanges de tous ordres qui permettent de situer la perception des membres du personnel par rapport à l'ajustement des pratiques et au perfectionnement. La lecture de tous ces

éléments formels et informels liés à la réussite des élèves servira de déclencheur de la démarche, qui s'inscrit dans un cycle continu.

Il s'agit alors d'identifier de façon explicite les priorités en vue d'améliorer la qualité des services éducatifs. Puis, à partir de cette situation de départ, on doit mettre en place des actions spécifiques dans le cycle d'une saine gestion.

En résumé, ce qui est important, c'est d'abord de comprendre son organisation et de dégager les priorités, ensuite d'appliquer la démarche d'une saine gestion et finalement de viser les interventions orientées sur le développement des pratiques qui assurent la qualité des services éducatifs rendus aux élèves.

Texte produit par Jocelyne Chevrier, professeure au Département de gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke

### Par où commence l'action stratégique de la direction

Organisation de  
l'établissement

Comprendre son organisation et  
dégager les priorités

Gestion du personnel  
de l'établissement

Appliquer la démarche  
d'une saine gestion

Développement  
des pratiques éducatives  
et pédagogiques

Viser les interventions orientées sur la  
qualité des services éducatifs rendus  
aux élèves

## Deuxième partie : Agir dans le cycle d'une saine gestion

Le cycle d'une saine gestion regroupe des pratiques inspirantes qui sont présentées ici sous forme de schéma et selon une séquence cohérente. Il s'agit d'un guide pour le gestionnaire dans l'atteinte de l'objectif premier, soit la persévérance et la réussite des élèves. Cet objectif est traduit en projet éducatif, en plan de réussite, en plan d'intervention, en code de vie et en programme d'études.

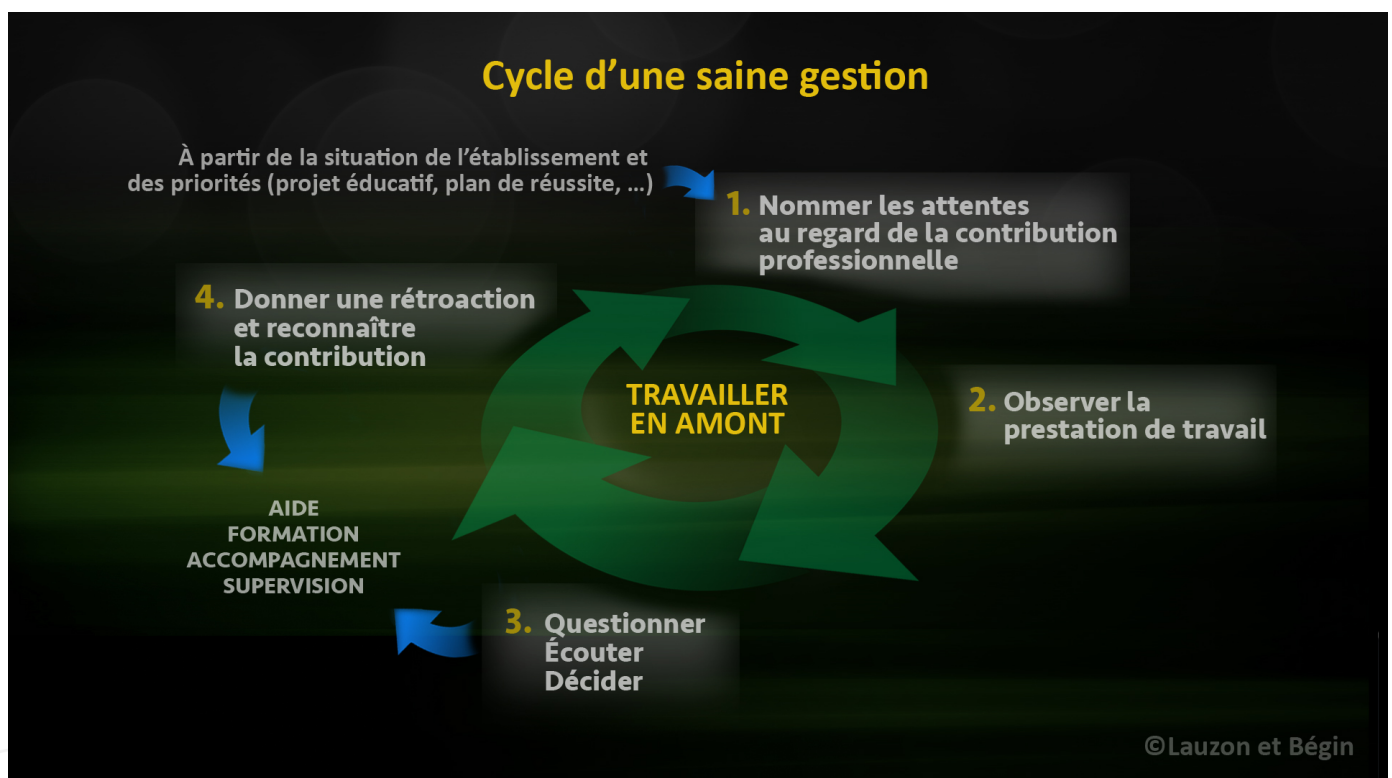
Afin d'illustrer le cycle d'une saine gestion, nous allons prendre un exemple que nous allons suivre tout au long de la présentation. L'objectif pourrait être celui-ci : « Offrir aux élèves un environnement sécuritaire sur le plan tant émotif que physique. »

## Nommer les attentes au regard de la contribution professionnelle

Le gestionnaire doit, de façon claire, faire en sorte que l'objectif soit plus qu'un simple souhait. Il doit lui-même se positionner et nommer clairement la contribution qu'il attend de la part du personnel qu'il dirige. Dans notre exemple, lors d'une rencontre avec le personnel, la direction pourrait dire ceci : « Nous avons longuement discuté de l'importance d'offrir à nos élèves un environnement sécuritaire et exempt d'intimidation. Passons maintenant à l'action. Lors des rondes de surveillance dans le corridor et dans la cour, vous devez faire montre d'une implication active auprès des élèves et intervenir rapidement lorsqu'il y a menace sur le plan de la sécurité émotive ou physique des élèves. »

Nous avons ici une attente claire au regard de la contribution professionnelle du personnel.

*La capsule 4 présente cette partie du cycle.*



*La direction est un expert en gestion pédagogique et non l'expert en pédagogie.*

## Observer la prestation de travail

Un objectif traduit en attentes claires est un élément important. Le gestionnaire doit cependant se rappeler qu'il doit oser observer la prestation de travail. Cette observation peut se faire de façon directe lors de promenades dans le corridor, ce qu'on appelle « marcher son école ». Le gestionnaire donne ainsi l'exemple et observe de toutes les façons la contribution professionnelle du personnel, parce qu'il veut atteindre l'objectif fixé.

L'observation peut également être indirecte : y a-t-il moins de plaintes de la part des élèves? Des parents? Y a-t-il davantage de billets de mauvaise conduite sur ce sujet? Les enseignants formulent-ils des commentaires positifs? Ce sont là différentes façons pour la direction d'établissement de remarquer si l'objectif est en voie d'être atteint et de voir le rôle que joue la contribution du personnel dans son atteinte.

*Il doit y avoir un lien explicite entre la prestation de travail et la poursuite des buts spécifiques liés aux attentes communiquées.*

C'est le rôle premier de la direction de s'assurer de la qualité des services rendus. Or, ici, le mot important est rendu. Il ne s'agit pas seulement de formuler et de transmettre des objectifs, il faut aussi s'assurer que la qualité des services est rendue. La direction qui agit ainsi fait preuve de ce qu'il est convenu d'appeler le courage de direction et assume pleinement son rôle.

## Questionner, écouter, décider

Cette étape du cycle d'une saine gestion veut simplement rappeler au gestionnaire qu'il est important qu'il pose des questions et qu'il écoute avant de porter un jugement. Reprenons notre exemple. Le directeur, lors d'une promenade dans le corridor, entend un élève avoir des mots durs envers un autre élève. Il remarque que l'enseignant-surveillant semble ne pas vouloir agir. Dans un cas semblable, le gestionnaire avisé prendra son temps et rencontrera le personnel un peu plus tard dans la journée. Lors de la rencontre, il pourrait lui dire ceci : « Ce matin, j'ai remarqué qu'un élève avait des mots durs envers un autre et il me semble que tu n'es pas intervenu ? »

L'employé pourrait alors lui répondre ceci : « Dans son plan d'intervention, on demande au deuxième élève de faire le premier geste, c'est pour cela que je ne suis pas intervenu. Par ailleurs, j'ai ensuite rencontré l'élève agresseur, je lui ai fait la remarque et j'ai communiqué avec ses parents. »

Le gestionnaire a donc posé des questions avant de décider de la marche à suivre, laquelle sera différente selon la réponse obtenue. Cela pourrait être de la formation, de l'accompagnement, de la supervision, une rencontre de mise au point, une rétroaction positive ou encore une rétroaction négative ou critique.

*La capsule 3 présente l'art du questionnement et de l'écoute qui sera utile pour cette étape du cycle.*

## Donner une rétroaction et reconnaître la contribution

Le cycle d'une saine gestion ne peut être complet s'il n'y a pas de rétroaction. Celle-ci sera positive ou critique. Il ne s'agit pas d'une simple tape dans le dos. N'oublions pas que la rétroaction et son corollaire, la reconnaissance, constituent des moteurs puissants de motivation du personnel.

Reprenons notre exemple. La direction pourrait rencontrer la personne qui a fait l'intervention et lui dire ceci : « Je suis très impressionné de la façon dont tu as mené les rencontres avec les deux élèves après l'évènement de ce matin. Tu as également réussi à respecter le plan d'intervention qui est prévu pour un de ces élèves. Je tiens à te remercier au nom de tous les élèves. »

### Ce qui favorise la motivation

- Un objectif qui constitue un défi
- Une contribution attendue et nommée qui favorise l'implication de l'employé
- Une observation de la prestation de travail
- Des questions et une écoute de la part du supérieur immédiat qui démontrent l'intérêt manifesté à l'égard du travail de l'employé
- Une rétroaction au regard de la prestation de travail

La capsule 8 précise les divers aspects de la rétroaction efficace.

Texte produit par Serge Bégin, chargé de cours au Département de gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke

## Résumons

### Agir en amont

Le cycle d'une saine gestion regroupe en un seul schéma plusieurs pratiques gagnantes. Plus le gestionnaire adoptera cet enchaînement rapidement, plus les chances de succès seront grandes. C'est ce qu'on appelle agir en amont, soit prévoir et travailler avant que les problèmes surgissent.

Agir en amont en tenant compte des enjeux et des impacts inhérents à la culture organisationnelle de l'établissement et en assumant son rôle de directeur est toujours un gage de succès.

Le gestionnaire se positionne alors comme un leader pédagogique et comme un rouage important dans le développement des services éducatifs rendus à l'élève. Il devient ainsi un gestionnaire crédible.

### Cycle d'une saine gestion



## Références

Cormier, S. (2006). *La communication et la gestion*, 2<sup>e</sup> édition. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Delivré, F. (2006). *Le métier de coach*. Paris : Éditions d'Organisation.

Gouvernement du Québec (2016). *Loi sur l'instruction publique*.

Lauzon, N. et Bégin, S. (2007). Developing a strategy to enhance school principal credibility. dans S. Donahoo, R. C. Hunter (dir.), *Teaching Leaders to Lead Teachers* (Advances in Educational Administration, vol. 10, p. 161-177). Bingley: Emerald Group Publishing.

Moisset, J. J., Plante, J. et Toussaint, P. (2003). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. et de Billy, C. (2006). *Comportement humain et organisation*, 3<sup>e</sup> édition. Montréal : ERPI.

Whitmore, J. (2012). *Le guide du coaching*. Paris : Maxima.

## 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 1 portant sur le cycle d'une saine gestion, un référentiel qui a pour but de guider vos pratiques sur le plan de la gestion des ressources humaines (GRH).

Matériel :  
Notes pédagogiques de la capsule 1  
Capsule vidéo no 1

Nous vous proposons ici deux exercices :

Le premier exercice vous permet de vérifier certaines de vos connaissances associées au cycle d'une saine gestion.

### Exercice 1 – Savoir

Ces questions vous permettent de mieux situer certaines prémisses ainsi que la logique qui sous-tend le référentiel de GRH.

Le second exercice vous invite à réfléchir sur votre pratique professionnelle en regard de ce référentiel.

### Exercice 2 – Ma pratique professionnelle

Ces questions vous invitent à prendre quelques instants pour analyser votre pratique professionnelle en regard de ce référentiel.

## Exercice 1 – Savoir

Ces questions vous permettent de mieux situer certaines prémisses ainsi que la logique qui sous-tend le référentiel de GRH.

1. De mémoire, sans consulter vos notes ou revisionner la vidéo, pouvez-vous reproduire le cycle d'une saine gestion avec ses cinq points d'ancrage?

2. Quels sont les préalables au cycle d'une saine gestion?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3. Sur quel principe fondamental le cycle de gestion s'appuie-t-il?

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Exercice 2 – Ma pratique professionnelle

Ces questions vous invitent à prendre quelques instants pour analyser votre pratique professionnelle en regard de ce référentiel.

Quels sont les points d'ancrage du cycle d'une saine gestion sur lesquels vous appuyiez déjà votre pratique professionnelle? Donnez un exemple concret pour chacun.

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul> |
|---|---|

Dans votre pratique professionnelle, comment pouvez-vous vous assurer que chaque point d'ancrage du cycle d'une saine gestion est présent?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

À la lumière de votre expérience professionnelle, quelles difficultés pourraient entraver la mise en œuvre du cycle d'une saine gestion dans un établissement d'enseignement? Que pouvez-vous faire pour pallier ces difficultés?

Difficultés	Pistes d'action pour pallier ces difficultés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>

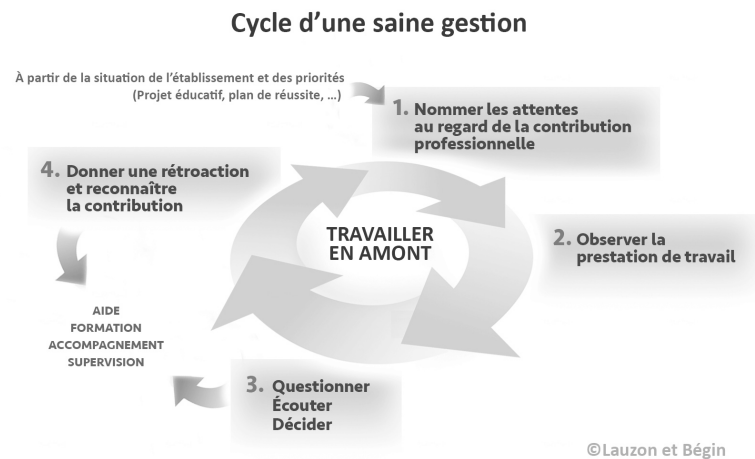
Quel avantage voyez-vous à appliquer l'ensemble du cycle d'une saine gestion dans votre pratique professionnelle quotidienne?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Exercice 1 – Savoir Réponses possibles

Ces questions vous permettent de mieux situer certaines prémisses ainsi que la logique qui sous-tend le référentiel de GRH.

1. De mémoire, sans consulter vos notes ou revisionner la vidéo, pouvez-vous reproduire le cycle d'une saine gestion avec ses cinq points d'ancrage?



### 2. Quels sont les préalables au cycle d'une saine gestion?

- *Lecture formelle de son établissement, par exemple le plan de réussite, les résultats des élèves et les comptes rendus des assemblées générales ou des réunions des comités.*
- *Lecture informelle de son établissement, par exemple sa culture (valeurs, normes informelles, rituels).*
- *Identification explicite de priorités en vue d'améliorer la qualité des services éducatifs.*
- 

### 3. Sur quel principe fondamental le cycle de gestion s'appuie-t-il?

- *Travailler en amont, soit de façon à diminuer la probabilité ou à éviter que des problèmes de performance ou de comportement apparaissent chez le personnel.*
-