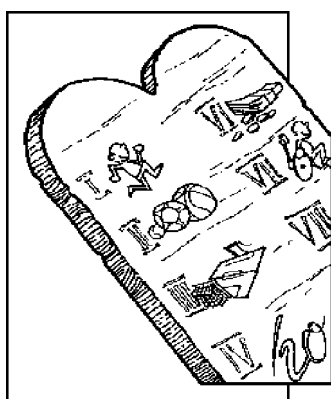


LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

par P. GREINER



DONNEES

INSTITUTIONNELLES

L'un des mots clef de la modernité, est la professionnalisation. Comment définir la professionnalité d'un chef d'établissement ?

Rappelons ici que l'émergence de "l'établissement", sa spécificité sont des acquis récents, et que cet effet "Etablissement" en sciences ou sociologie de l'éducation, ne s'affirme qu'en 1981 pour devenir objet de réflexion en 1986 (cahier N°5 CRDP ROUEN en 1989).

L'établissement est un lieu social particulier, un objet d'étude pertinent, un acteur autonome qui assume ce que l'état abandonne .

De la rénovation aux projets, à l'insertion environnementale, voilà le chef d'établissement devant de multiples demandes contradictoires.

Comment s'ouvrir vers l'extérieur tout en protégeant l'école des "pollutions" externes ?

Comment assurer l'intégration sociale en assumant la différence socio culturelle ?

Comment garantir l'apprentissage, la formation professionnelle, et dégager des élites en assumant la lutte contre l'échec scolaire ?

Comment gérer l'élève, le prof, le parent, l'administratif, le personnel ATOS, les finances, les risques, la sécurité, la santé ?

A. CHEF D'ÉTABLISSEMENT : UN MÉTIER, UNE FONCTION, UNE PROFESSION OU SIMPLEMENT UN ÉQUILIBRISTE ÉCLAIRÉ

A la vue de cette enquête de la D.E.P.(*), et d'autres études, deux regroupements (que l'on peut croiser) ont retenu mon attention.

Le premier sur "l'activité" :

Les très actifs	16%	
Les actifs centrés sur l'éducation	22%	
Les actifs centrés sur le soutien	20%	
Les modérément actifs	6%	64%

Les actifs centrés sur les filières	15%	
Les peu actifs en difficulté	8%	
Les très peu actifs	13%	36%

Le second sur le profil :

Les **politiques** : qui ont une conception formulée de la légitimité de leur fonction d'autorité.

Les **organiseurs** : qui traduisent les projets ou programmes d'actions en définissant et répartissant les rôles.

Les **techniciens** : qui ont des compétences de manager, de pédagogue, de gestionnaire.

Les **éducateurs** : qui se comportent en chef d'entreprise mais qui ne perdent pas de vue que la finalité reste l'élève.

B. L'ÉVOLUTION DU RÔLE DE DIRECTION, accroît le malaise des enseignants, malaise traduit par des modifications perpétuelles de leur métier, par les changements de relation avec l'élève (nombril du système) par les changements de compétence, par la grande disparité entre établissements, par l'introduction de multimédia.

L'écart entre la gestion des ressources humaines de l'établissement et la réalité de la gestion quotidienne des problèmes s'accroît de façon exponentielle car l'économiste affronte non le pédagogue, mais le modérateur, le fusible, celui qui disjoncte, et le projet "IPES" (saisie informatique du profil de l'établissement) en direction des chefs d'établissements ne peut que conforter ce malaise car n'apparaît pas pour le personnel :



- le bonheur d'enseigner ou d'être enseigné.
- le plaisir de pouvoir s'isoler pour travailler ou recevoir les parents.
- le plaisir de disposer d'une douche, de pouvoir pratiquer une activité physique.
- mais par contre :
 - les "heures perdues" pour cause de :
 - F.P.C.
 - d'absence de personnel
- des % moyens peu significatifs.

Alors que le privé vient de reconnaître qu'il a poussé trop loin l'automatisation, l'informatisation tuant ainsi le lien social, il serait paradoxal que l'Education Nationale, pourvoyeur d'enseignements, de formateurs, ne s'enlise dans un combat d'arrière garde alors que les recommandations de Bruxelles vont vers une absolue nécessité de formation continue de haut niveau pour tous et une "gestion sereine" des personnels. L'élève au centre du dispositif certes, à condition que l'épanouissement des enseignants et administrateurs soit, non une conséquence, mais un prélude à la réussite scolaire.

QUEL CONTENU DONNENT LES CHEFS D'ÉTABLISSEMENTS À CETTE NOTION ?...

- ⇒ 60 % des chefs d'établissement se situent dans le registre d'une politique des ressources humaines :
- ⇒ 45 % la définissent comme "trouver le meilleur à chaque place", que chacun trouve sa place.
- ⇒ pour 30 % elle représente les services des professeurs, la formation continue, la communication.
- ⇒ 21 % se réfèrent aux objectifs globaux de l'établissement.
- ⇒ 20 % n'ont pas les pouvoirs pour une telle gestion.
- ⇒ 21 % la considèrent au sens traditionnel administratif (le pouvoir aux Recteurs et Ministres).

Note : seuls 8 % incluent les élèves.

NOTATION ADMINISTRATIVE

- ⇒ Elle n'est qu'un moyen d'action pour une minorité.
- ⇒ Elle ne permet pas d'influer sur le comportement : 73 %.
- ⇒ Elle ne permet pas d'influer sur la carrière : 66 %
- ⇒ 48 % des chefs d'établissements voudraient noter les enseignants sur le plan pédagogique.
- ⇒ 68 % des chefs d'établissements voudraient une notation plus globale.

AFFECTATION ET RECRUTEMENT DES PERSONNELS

- ⇒ 81 % souhaitent recruter le personnel d'éducation (en partie).
- ⇒ 47 % souhaitent recruter les enseignants titulaires.

La notion de poste à profil est acceptée.

DES PROFESSEURS COORDONNATEURS

- ⇒ 98 % sont favorables aux coordonnateurs par discipline (existe dans 84 % des cas).
- ⇒ 71 % sont favorables à une coordination par niveau (existe dans 14 % des cas).

LA FORMATION CONTINUE

- ⇒ 82 % privilégient les besoins de l'établissement sur les besoins du personnel.
- ⇒ 60 % estiment que la formation continue provoque des avancées dans l'établissement.
- ⇒ 60 % pensent que la formation continue entraîne beaucoup de perturbations pour peu de profit.
- ⇒ 13 % la formation est efficace, nécessaire et évaluable.
- ⇒ 40 % malgré les perturbations, elle reste nécessaire et efficace.
- ⇒ 26 % malgré son utilité, elle n'est pas toujours nécessaire et pas évaluable.
- ⇒ 21 % pas efficace, pas évaluable.

LE RÔLE ÉDUCATIF DU PERSONNEL ATOS

- ⇒ 13 % important.
- ⇒ 35 % assez important.
- ⇒ 42 % peu important.
- ⇒ 10 % pas important.

LE RÔLE DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT

Doit s'impliquer dans le domaine pédagogique et animer l'équipe enseignante :

- ⇒ 19 % tout à fait d'accord.
- ⇒ 28 % plutôt d'accord.
- ⇒ 24 % plutôt pas d'accord.
- ⇒ 27 % PAS DU TOUT D'ACCORD.

Enquête sur un panel de 1 000 chefs d'établissements du second degré. DEP Novembre 94.

Philippe GREINER
Responsable Académique FPC

(*) Division de l'Évaluation et de la Prospective