



Université
Senghor
d'Alexandrie

MASTER EN GESTION DES SYSTÈMES ÉDUCATIFS
UE3e - Gestion des ressources humaines
Partie 3 Le développement des ressources humaines

1. INTRODUCTION

La dernière partie de ce module sur la GRH est consacrée au développement des ressources humaines. MOISSET identifie deux éléments dans cette composante : la formation/perfectionnement du personnel et son cheminement/plan de carrière. Puisque ce second élément ne dépend pas surtout du chef d'établissement, nous allons concentrer nos travaux sur la formation et le perfectionnement, notamment des enseignants.

Nous nous plaçons ici dans le contexte de décentralisation et de responsabilisation de l'établissement scolaire dans l'atteinte des objectifs de qualité de l'éducation. Chaque établissement, soucieux de rendre les services les plus performants possibles à sa clientèle, évolue vers une culture organisationnelle caractérisée par le travail d'équipe et la collaboration.

Pour atteindre ses buts et objectifs, l'équipe-école cherche à s'améliorer sans cesse. Le directeur reçoit le mandat d'identifier les forces et les faiblesses de l'équipe et de ses membres, et d'organiser des activités de perfectionnement ou de formation continue. Tous les membres de l'équipe ont une responsabilité en regard de leur perfectionnement. Mais le directeur reçoit le mandat de gérer le développement professionnel de son équipe-école. Il suscite l'engagement de chacun dans une démarche professionnelle de développement. Il gère ce dossier en fonction des incidences budgétaires, des offres disponibles et du cheminement de l'ensemble de l'équipe.

Le directeur contribue aussi au cheminement professionnel de son personnel en préparant des personnes à des promotions ou à des changements de carrière, en intéressant des enseignants à de nouvelles responsabilités et en exerçant une fonction de « coach » dans les situations professionnelles difficiles.

Jusqu'à récemment, la formation des enseignants était considérée complète à leur sortie de l'École Normale. Plusieurs facteurs contribuent maintenant au fait que cette formation initiale ne suffise plus. De nombreux changements dans les programmes et les méthodes pédagogiques sont intervenus récemment dans beaucoup de systèmes scolaires, et une mise à jour s'avère nécessaire afin de mettre en œuvre ces changements au niveau de l'établissement. La décentralisation fait en sorte que de nombreuses responsabilités autrefois confiées au niveau central ou régional doivent maintenant être assumées au niveau local, ce qui suppose l'acquisition de nouvelles compétences. Dans de nombreux pays, l'embauche de contractuels, de vacataires ou de volontaires fait en sorte qu'une formation *in situ* soit nécessaire pour assurer un enseignement de qualité.

C'est dans ce contexte que le rôle du directeur d'établissement dans le domaine de la formation de son personnel s'est accru considérablement.

2. OBJECTIFS

- Décrire les responsabilités du directeur dans le développement des ressources humaines.
- Élaborer un plan d'intervention pour supporter le développement du personnel enseignant dans l'établissement.



3. LECTURES OBLIGATOIRES

- *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information*, Module VII : Formation, Emploi Québec. Ce Guide, conçu pour un milieu novateur où la formation des employés revêt une importance capitale dans le succès de l'entreprise, présente un cycle de formation qui pourrait être très utile au directeur souhaitant assumer un leadership dans la formation continue de son personnel enseignant. Il contient des outils concrets pour la mise en œuvre de cette démarche de développement professionnel.
- PERRENOUD, Philippe, Formation continue et développement de compétences professionnelles, *L'Éducateur*, 1996, no 9, pp. 28-33 Ce texte présente une approche de formation continue développée dans le Canton de Genève et orientée vers l'acquisition de compétences. En conclusion, ce texte présente dix domaines de compétences reconnues comme prioritaires dans la formation continue des enseignants, et qui pourraient servir de référence pour l'analyse des besoins de formation des enseignants.

4. CHAT EN ÉQUIPE NATIONALE SUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Le Chat en équipe donnera l'occasion aux participants de discuter des éléments suivants :

- les responsabilités actuelles, selon les textes officiels, des directeurs d'établissement dans le domaine du développement professionnel des enseignants;
- les compétences actuelles des enseignants dans le contexte des changements pédagogiques, du projet d'école et de la décentralisation.
- les activités possibles et réalisables en vue de la formation continue des enseignants.

5. DEVOIR SUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES RESSOURCES HUMAINES

Dans un texte d'au maximum six pages :

- Décrivez la situation actuelle et les responsabilités des directeurs d'établissement et des autres acteurs du système dans le développement des ressources humaines au niveau de l'établissement; si ces responsabilités ne sont pas définies ou sont déficientes, proposez une amélioration des responsabilités à cet égard.
- Dans ce contexte, proposez une évolution souhaitable et possible dans la formation continue au niveau de l'établissement, incluant une brève description de la démarche à mettre en œuvre.

Votre devoir doit se fonder sur les textes en vigueur dans votre système et sur des ressources documentaires (celles proposées dans le module ou d'autres sources). Vos références doivent être précisées à la fin du devoir.