

RECHERCHE FORMATION

pour les professions de l'éducation

N° 30 - La gestion des compétences dans l'Education Nationale

Lise DEMAILLY : En amont et en aval du slogan "Gérer les compétences", la question du pilotage politique du service public d'éducation

Pierre LADERRIERE : Une problématique nouvelle : la gestion des ressources humaines dans l'enseignement

Pierre DASTE : La déconcentration, mythe ou réalité

Martine KHERROUBI : Des compétences spécifiques pour les ZEP ?
Quelques éléments d'analyse

Michel POUPELIN : Les personnels de direction : gestion ou management ?

Jean FERRIER : L'évaluation des maîtres des écoles.

Florent GOMEZ : Formateur de professeurs des lycées et collèges : une identité troublée

Yves LENOIR, François LAROSE, Diane BIRON, Gérard-Raymond ROY, Carlo SPALLAZANI : Le concept de compétence dans la formation à l'enseignement primaire au Québec : un cadre d'analyse

EN AMONT ET EN AVAL DU SLOGAN « GÉRER LES COMPÉTENCES », LA QUESTION DU PILOTAGE POLITIQUE DU SERVICE PUBLIC D'ÉDUCATION

Lise DEMAILLY*

Résumé

La construction d'une gestion des personnels articulée à un pilotage politique du système scolaire et capable de répondre aux problèmes actuels est un défi de grande ampleur. Le slogan « gérer les compétences » est l'expression-symptôme d'un malaise institutionnel et d'une idée (confuse) pour sortir de la crise diffuse autour de la définition du travail enseignant. Il propose une nouvelle régulation de l'Éducation nationale, et, pour les enseignants, une nouvelle forme d'échange autour du travail. L'article explicite d'abord les concepts de compétence et d'échange social autour du travail, pour déployer ensuite l'argumentation de la gestion des compétences. Enfin il montre les obstacles concrets auxquels celle-ci pourra difficilement échapper, notamment la carence d'une compétence collective de supervision.

Abstract

The construction of a management of the staff linked with a political running of the school system and capable of meeting today's needs is a large-scale challenge. The slogan "management of the skills" is the symptomatic expression of an institutional malaise and of a confused idea aiming to get out of the diffuse crisis pertaining to the definition of the teacher's work. It proposes a new regulation of the Education Nationale and, for the teachers, a new form of exchange around the work. This paper first describes the concepts of skill and social exchange around the work and then, dwells on the argumentation of the management of skills. Finally, it shows the concrete obstacles this management will hardly escape, particularly the lack of a collective supervising skill.

7

* - Lise Demailly, Université Lille 1, CLERSE.

UNE PROBLÉMATIQUE NOUVELLE

La gestion des ressources humaines dans l'enseignement

Pierre LADERRIÈRE*

Résumé

Les diverses ressources humaines affectées au fonctionnement des systèmes d'enseignement sont gérées séparément, bien que la majorité d'entre elles soit issue du corps enseignant. Certaines de ces ressources ne bénéficient pas toujours des moyens leur permettant d'acquérir leur identité professionnelle propre, par exemple, formation, statut, etc. Cette situation a eu pour conséquence d'affaiblir le professionnalisme requis dans certaines fonctions stratégiques. La cohérence d'ensemble des actions menées par les ressources humaines affectées aux systèmes d'enseignement a souffert de cette gestion séparée. Or l'évolution de ces systèmes, et en particulier leur décentralisation tout comme le développement nécessaire des innovations, impliquent un professionnalisme renouvelé des diverses catégories professionnelles agissant dans le système et plus particulièrement l'acquisition d'une identité professionnelle propre au travers de leur recrutement, de leur formation, de leurs obligations professionnelles et de leur statut.

Abstract

The various human resources allotted to the functioning of the teaching systems have been managed separately although most of them come from the teaching staff. Some of these resources do not always benefit from the means to acquire their own professional identity, for instance, in the field of training, status, etc. This situation has contributed to weakening the professionalism required for certain strategic functions. The general consistency of the actions initiated by the human resources allocated to the teaching systems has suffered from this separate management. And yet, the evolution of these systems

23

* - Pierre Laderrière, ancien administrateur principal à l'OCDE, consultant en politiques d'enseignement.

and particularly their decentralization as well as the necessary development of innovations imply a renewed professionalism of the different professional groups acting in the system and more precisely the acquisition of a specific professional identity through their recruitment, their training, their professional obligations and their status.

LA DÉCONCENTRATION, MYTHE OU RÉALITÉ

Pierre DASTÉ*

Résumé *À l'Éducation nationale, la déconcentration est depuis longtemps une réalité. Qu'il s'agisse de la gestion du système ou de l'enseignement, l'initiative des personnels a généralement été sollicitée et favorisée. Pour un enseignant, c'est d'ailleurs une donnée fondamentale. Cette ligne de force qui parcourt le système s'est toujours conjuguée avec le maintien du caractère national de l'éducation. Elle n'a pas évité beaucoup de conformisme. Aujourd'hui, l'enjeu est d'achever, pour améliorer la gestion des compétences, la déconcentration de la gestion des 400 000 personnels enseignants du second degré. À cet égard, la déconcentration du mouvement, qui est pour la première fois en cours, a été une décision politique lourde de sens. Croire qu'elle va régler toutes les difficultés du système serait cependant abusif et faire de la déconcentration un mythe salvateur de ses défauts, une faute de l'esprit.*

Abstract *In the Education Nationale, decentralization has long been a reality. Whether for the management of the system or the teaching, the staff's initiative has generally been requested and favoured. It is indeed a fundamental datum for a teacher. This main theme which runs in the system has always combined with the preservation of the national character of education. It has not avoided much conformism. At present, the aim is to achieve the decentralization of the management of the 400 000 secondary school teachers so as to improve the management of skills. In this respect, the decentralization of the changes in staff which is implemented for the first time has been a meaningful political decision. Believing that it will solve all the problems of the system would however be excessive and viewing decentralization as a saving myth for all its defects would be a misjudgment.*

39

* - Pierre Dasté, Inspecteur général honoraire de l'Administration de l'Éducation nationale, ancien directeur des personnels enseignants des lycées et collèges, ancien directeur des affaires financières.

DES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES POUR LES ZEP ?

Quelques éléments d'analyse

Martine KHERROUBI*

Résumé

Actuellement la question de la spécificité du travail en ZEP a du mal à s'abstraire d'une approche centrée sur les variations des conditions de travail selon les contextes d'exercice conduisant, de fait, à parler en termes de conditions plus ou moins difficiles d'enseignement. Cette perspective renforce une vision instrumentaliste des conditions de travail, et accroît le sentiment, largement partagé, d'un clivage entre mode d'exercice du métier en ZEP et mode d'exercice hors ZEP, mais également entre mode d'exercice du métier en ZEP et mode d'exercice légitime. Dans ce contexte, la préoccupation d'identifier et de développer les compétences requises pour enseigner dans ces contextes contribue à un renouvellement important des questionnements. Une telle démarche permet en effet d'analyser à partir des spécificités perçues, les procédures adoptées, et de mieux les situer dans les missions enseignantes. Et ce faisant, elle permet d'intégrer beaucoup plus étroitement réflexion sur les pratiques mises en œuvre en ZEP et réflexion sur les transformations du métier d'enseignant.

69

Abstract

At present, it is difficult to separate the problem of the specificity of teaching in a ZEP (Priority Zone of Education) from an approach centered on the variations of the working conditions according to the different contexts of education, which in fact leads to speaking in terms of more or less difficult teaching conditions. This perspective reinforces an instrumental vision of the working conditions and increases the feeling of a distinction between teaching modes in ZEP's and outside ZEP's, and also between teaching modes in ZEP's and legitimate teaching modes. In this context, the concern with identifying and developing the required teaching skills contributes to an important

* - Martine Kherroubi, IUFM Créteil/CERLIS (Paris V-CNRS).

renewal of the questioning. Indeed, such a reasoning makes it possible to analyse the adopted procedure starting from the perceived specificities and to situate this procedure in the teaching tasks. Thus, it allows a much closer integration of the reflection on the modes of action in ZEP's and the reflection on the transformations of the teaching profession.

LES PERSONNELS DE DIRECTION Gestion ou management ?

Michel POUPELIN*

Résumé

Le métier des personnels de direction – dont les chefs d'établissement – a singulièrement évolué dans le système éducatif, et doit encore évoluer. L'article présente les modalités de leur gestion par l'administration centrale et ses services extérieurs. Se sont-elles adaptées à ces évolutions? La dimension du « vivier » de recrutement, les modes d'accès à la fonction (concours, essentiellement), les contenus et stratégies de leur formation, les règles et conditions de leurs affectations, leur accompagnement, leur suivi, le statut de leur « parole », tous ces aspects de leur situation professionnelle ont-ils été pensés en fonction du rôle important qu'on attend d'eux dans les unités du système éducatif de façon à rendre plus lisible leur mission, plus efficace leur action, et à tirer le meilleur parti de la ressource humaine qu'ils représentent ?

Abstract

The job of the managerial staff, including the headmasters has evolved considerably in the educational system and still has to evolve. Have their mode of management by the central administration and its external departments adapted to these evolutions? The dimension of the pool of recruitment, the modes of access to the function (competitive exams essentially), the contents and strategies of their training, the rules and conditions of their appointments, their guidance, their follow-up, the status of their "words"; have all these aspects of their professional situation been considered according to the important role which they are expected to play in the units of the educational system, so as to make their mission clearer, their action more efficient and make the best of the human resource they represent?

85

* - Michel Poupelin, Inspecteur général de l'Éducation nationale (Établissements et Vie scolaire).

L'ÉVALUATION DES MAÎTRES DES ÉCOLES PRIMAIRES (1)

Jean FERRIER*

Résumé

La création du corps des inspecteurs des écoles primaires en 1835, marque la volonté de l'État de prendre en main la scolarisation des enfants des classes populaires. De la surveillance de l'école et de ses maîtres, on passe rapidement à l'inspection puis à l'évaluation des enseignants à la suite de la violente contestation des inspecteurs après 1968. Le rapport d'inspection témoigne de cette histoire. D'abord centré sur l'école, il concerne rapidement le maître qui, sous la III^e République, est soumis à un contrôle de conformité rendu possible par la codification de l'école, et les modalités de l'inspection sont assez homogènes. Depuis 1968, au contraire, il n'y a plus de normes. À la dérégulation de l'école correspond la diversité des pratiques d'inspection et des bulletins qui mettent en évidence la très forte corrélation de la note avec l'ancienneté. Des enseignants et des inspecteurs s'interrogent d'ailleurs sur la pertinence d'un système qui veut à la fois conduire une inspection suivie d'une notation et donner une dimension formative à l'évaluation des maîtres.

Abstract

The creation of the primary school inspectors in 1835 revealed the State's willingness to manage the schooling of lower-class children. It started with the supervision of schools and their masters and soon went on to the inspection and then the assessment of teachers

101

* - Jean Ferrier, Inspecteur général de l'Éducation nationale.

1 - De nombreux emprunts ont été faits à J. Ferrier, *Les inspecteurs des écoles primaires, 1835-1995*, L'Harmattan, Éducation et formation, Paris, 1997. A été également utilisé le rapport de l'inspection générale de l'Éducation nationale sur *Évaluation et notation des enseignants du premier degré*, 1994.

following the inspectors' violent protest after 1968. The evaluation reports testify to this history. First centered on the school, it soon concerned the schoolmaster who was submitted to a compliance control made possible by the codification of schools and the methods of assessment are rather homogeneous. On the contrary, since 1968 there have been no more standards. The diversity of the evaluation practices and reports which reveal the strong correlation of the mark with the length of service correspond to the deregulation of schools. Thus, some teachers and inspectors wonder about the relevance of a system which aims both at conducting an inspection followed by an assessment and at giving a formative dimension to the evaluation of school teachers.

FORMATEUR DE PROFESSEURS DES LYCÉES ET COLLÈGES

Une identité troublée

Florent GOMEZ*

Résumé *Le formateur d'enseignants novices peut construire une représentation de sa fonction à partir des travaux de la recherche ou des attentes des stagiaires. Ces deux sources définissent des modèles du formateur qui ne sont pas toujours compatibles entre eux. De plus ils ne coïncident pas avec ceux caractéristiques des professeurs du second degré, corps, dont sont issus la plupart des formateurs. Ces écarts engendrent des difficultés à se repérer que l'on a qualifié de troubles identitaires. Néanmoins l'accroissement en nombre et la création des IUFM offrent des bases favorables à l'émergence d'une identité professionnelle assurée, à condition que stagiaires, enseignants et hiérarchie reconnaissent l'intérêt des formations qu'ils dispensent.*

Abstract *The trainer of student-teachers can build a representation of his/her function through the research work or through the trainees' expectations. These two sources define models of trainers which are not always compatible. Moreover, they do not coincide with those specific to the secondary school teaching staff which most trainers come from. These discrepancies involve difficulties to find one's bearings which have been called identity troubles. Nevertheless, the increasing numbers and the creation of IUFM's offer favourable basis for the emergence of an assured professional identity, provided trainees, teachers and their superiors acknowledge the interest of the training they give.*

121

* - Florent Gomez, IUFM d'Aquitaine.

LE CONCEPT DE COMPÉTENCE DANS LA FORMATION À L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE AU QUÉBEC

Un cadre d'analyse (1)

Yves LENOIR, François LAROSE, Diane BIRON,
Gérard-Raymond ROY, Carlo SPALLANZANI*

Résumé

L'article présente le cadre d'analyse partiel d'une recherche triennale (1995-1998) sur les compétences didactiques des futurs enseignants et des différents intervenants œuvrant dans la formation initiale à l'enseignement à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke (Québec). Il dégage une catégorisation du concept de compétence qui résulte d'une recension critique de la documentation scientifique francophone et anglophone sur la question, ainsi que d'une étude exploratoire menée la première année de la recherche auprès d'un échantillon restreint de sujets. Quatre conceptions du concept de compétence sont ainsi dégagées : les compétences comportementales ou compétences comportementales, les compétences de fonction ou compétences génériques, les compétences scientifiques ou interactives et la compétence-statut.

Abstract

This paper presents the partial frame of analysis of a three-year research (1995-1998) on the didactic competencies of future teachers and the various contributors working in preservice teacher training at the Education Department of the Sherbrooke University, Québec. It

* - Yves Lenoir, François Larose, Diane Biron, Gérard-Raymond Roy, Carlo Spallanzani, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke.

1 - Cet article s'inscrit dans les travaux du GRIFE (Laboratoire de recherche sur l'interdisciplinarité dans la formation à l'enseignement), Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke. Les chercheurs concernés sont Yves Lenoir, chercheur principal, Diane Biron, François Larose, Gérard-Raymond Roy et Carlo Spallanzani, cochercheurs. D'autres chercheurs – plus particulièrement Hélène Hensler, Philippe Jonnaert et Maurice Sachot (Université Marc Bloch à Strasbourg) – ont apporté ponctuellement leur aide au regard de certaines questions. Le GRIFE est membre du CRIFPE (Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante).

brings out a categorization of the concept of competence which results from a critical review of the French-speaking and English-speaking scientific literature on the subject as well as from an exploratory study carried during the first year of the research among a limited sample of subjects. Four conceptions of the concept of competence are thus brought out: the behavioral competencies, the function competencies or generic competencies, the interactive skills and the status competence.