

Le rôle d'un service du personnel dans une administration scolaire plus humaine
Humanizing the School System : The Role of the Personnel Department

Laurent Bélanger

Volume 28, numéro 4, 1973

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028444ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/028444ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Résumé de l'article

En appliquant la notion de système aux institutions scolaires, l'auteur établit les grandes lignes de ce que serait une administration scolaire plus humaine et redéfinit le rôle de l'administration du personnel dans ce nouveau contexte.

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bélanger, L. (1973). Le rôle d'un service du personnel dans une administration scolaire plus humaine. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 28(4), 720-735. <https://doi.org/10.7202/028444ar>

Le rôle d'un service du personnel dans une administration scolaire plus humaine

Laurent Bélanger

En appliquant la notion de système aux institutions scolaires, l'auteur établit les grandes lignes de ce que serait une administration scolaire plus humaine et redéfinit le rôle de l'administration du personnel dans ce nouveau contexte.

INTRODUCTION

La réforme effectuée dans le secteur de l'éducation au Québec constitue un des événements marquants de la dernière décade. On a procédé à la fusion des commissions scolaires locales, à la création des régionales et à l'implantation d'un réseau collégial nouveau. Ces changements ont nécessité la mise-sur-pied d'un système organisationnel fort complexe dont la connaissance des structures et des rouages échappe à ceux mêmes qui œuvrent à l'intérieur.

Les aspects techniques et administratifs du système (programmation des activités d'enseignement, financement et contrôle) apparaissent bien rodés. Cependant, aux yeux de plusieurs, le système est perçu comme un corps sans âme, un corps auquel il manque un « souffle de vie » et à un point tel qu'on se demande s'il n'y a pas lieu de le modifier en vue de lui conférer une dimension plus humaine.

C'est à l'intérieur de ce système que se sont développés les services du personnel pour répondre aux problèmes quotidiens de la gestion du personnel : recrutement, sélection, formation, administration des contrats de travail, etc. Pour parer au plus pressé, ces services du personnel ont centré leurs énergies sur *l'obtention et le maintien en emploi* des ressources humaines nécessaires à la réalisation des objectifs éducationnels du système scolaire. C'est là

BÉLANGER, L., Ph.D., professeur, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

le rôle que joue habituellement un service du personnel dans un tel contexte. N'y a-t-il pas lieu de s'interroger sur l'opportunité pour un service du personnel de repenser le rôle qu'il joue actuellement et celui qu'il pourrait jouer en agissant sur le système comme tel et en le modifiant de l'intérieur? À une question aussi globale, nous essaierons d'apporter quelques éléments de réponse en procédant selon les étapes suivantes :

Nous situerons d'abord le service du personnel dans l'organisation scolaire envisagée sous l'angle d'un système social ; nous tenterons ensuite de préciser ce qu'on entend par « humanisation de l'administration scolaire » ; enfin, nous établirons un profil du rôle que pourrait jouer un service du personnel dans une administration scolaire plus humaine et décrirons la nature des ressources nécessaires pour assumer cette dimension renouvelée de son rôle.

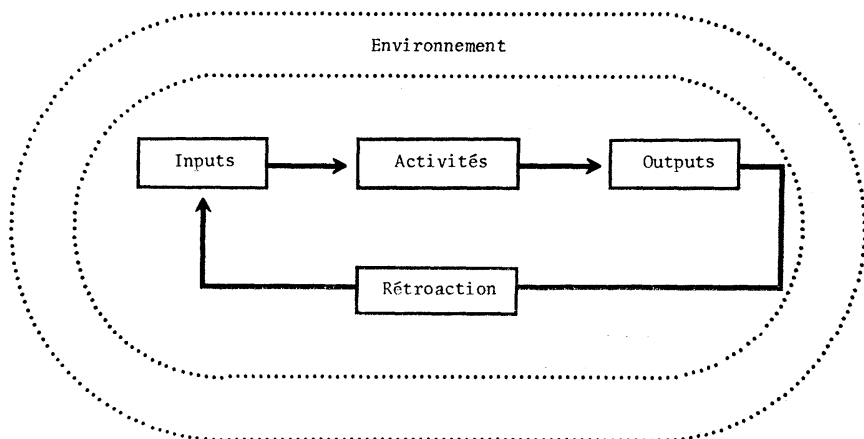
LE SERVICE DU PERSONNEL DANS L'ADMINISTRATION SCOLAIRE

L'administration scolaire vue sous l'angle d'un système

On s'accorde pour définir la notion de système comme un ensemble d'éléments différenciés et interdépendants, chacun contribuant à la réalisation de l'équilibre du système. On peut classer ces éléments en catégories et les représenter symboliquement de la manière suivante :

GRAPHIQUE I :

REPRESENTATION SYMBOLIQUE D'UN SYSTEME



Pour saisir le lien d'interdépendance entre les éléments, il faut d'abord centrer son attention sur les outputs qui traduisent la fonction spécifique du système. La réalisation de l'output suppose l'accomplissement d'activités précises et distinctes et qui nécessitent à leur tour l'utilisation de ressources appropriées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. La boucle de rétroaction consiste en une information sur le degré de réalisation des outputs et la nature des corrections à apporter au niveau des inputs. L'environnement consiste dans l'ensemble des contraintes et des facilités culturelles, sociales, économiques, politiques et technologiques qui peuvent influencer le jeu des éléments du système.

En appliquant cette notion de système au domaine scolaire, on peut identifier les éléments suivants :

1. *Les outputs* : — Rendre les jeunes capables de fonctionner efficacement dans la société de demain ;
— Aider les adultes à s'adapter aux exigences nouvelles du milieu où ils œuvrent.
2. *Les activités* : On distingue d'abord des activités d'ordre pédagogique (enseignement régulier et enseignement aux adultes) ; ensuite, des activités d'ordre administratif : planification des opérations, répartition du travail et de l'autorité nécessaire pour son exécution, supervision et contrôle).
3. *Les inputs* : En milieu scolaire, au niveau des inputs, on distingue d'abord les élèves ou les adultes à former ; ensuite, les ressources nécessaires à l'accomplissement des activités en vue de réaliser les outputs. On retrouve à ce niveau le personnel pédagogique et administratif ; le personnel de support. Les ressources (argent, équipement, matériel didactique) constituent une dernière catégorie d'inputs.
4. *La rétroaction* : Elle consiste dans la circulation de l'information qui nous renseigne sur le degré de réalisation des outputs du système, lequel indique les corrections qu'il faut apporter au niveau des ressources humaines, financières et physiques, de façon à assurer à l'intérieur du système une réalisation plus efficace de ses objectifs.
5. *L'environnement* : C'est l'ensemble des facteurs externes au système et qui ont un impact sur ce dernier. Ce sont les politiques et la législation en matière d'éducation, la culture propre à une société donnée, la famille, la classe sociale d'origine des élèves, les associations parents-maîtres, etc.

Pour faciliter la compréhension, nous donnons à la page suivante une représentation graphique d'un système scolaire.

Place du service du personnel dans un système scolaire

Le service du personnel est une unité administrative qui utilise des ressources humaines et technique, accomplit des activités de façon à fournir à d'autres unités administratives et pédagogiques l'assistance et les conseils dont ils ont besoin. À ce titre, il peut être envisagé comme un *sous-système* du *système scolaire* d'une région donnée. On y distingue de nouveau les éléments suivants :

L'output

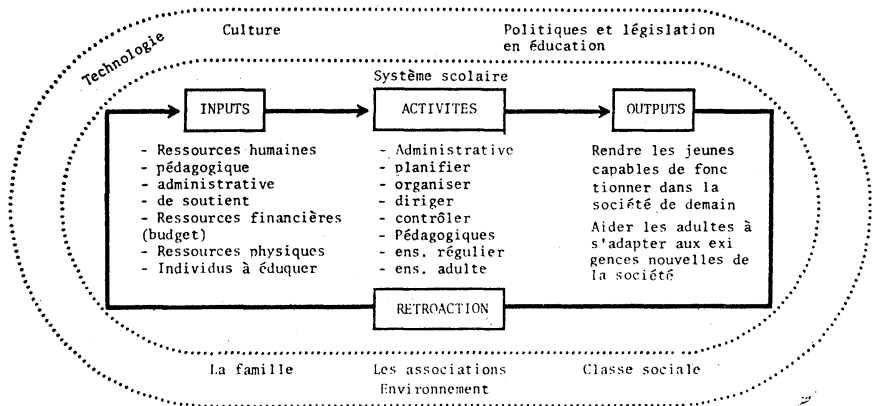
- Obtenir et maintenir en emploi une main-d'œuvre stable, productive et satisfaite.

Les activités

- Planification des besoins en personnel : analyse d'effectifs et prévisions ;
- Recrutement — sélection — orientation au travail ;
- Administration des conventions collectives ou décret ;
- Administration de la discipline ;

GRAPHIQUE II :

L'ADMINISTRATION SCOLAIRE VUE SOUS L'ANGLE D'UN SYSTEME DANS UN ENVIRONNEMENT DONNE



- Créations de conditions de travail qui procurent un minimum de satisfaction chez le personnel en emploi ;

Les ressources

- Ressources financières ; équipement et locaux ;
- Ressources humaines : professionnels et techniciens spécialisés en gestion du personnel et dans des secteurs spécifiques tels que l'analyse des effectifs et prévisions, la sélection, l'appréciation du personnel, la formation, l'administration des conventions collectives, etc.

La rétroaction

- Le service du personnel doit recueillir l'information sur la nature, la qualité, le rendement des effectifs ; sur le degré de satisfaction ou le climat psychologique qui existe dans le système de façon à vérifier s'il atteint ses objectifs et d'apporter les corrections nécessaires.

Cette description du service du personnel comme sous-système nous permet de saisir le lien qu'il entretient avec le système scolaire au niveau d'une régionale. La contribution que fournit le service du personnel se situe donc au niveau de l'obtention et le maintien en emploi des inputs « ressources humaines » qu'utilise le système total dans l'accomplissement des activités d'ordre pédagogique et administrative nécessaire à la réalisation des objectifs du système.

Le graphique suivant donne une représentation symbolique du service du personnel comme sous-système et du lien principal qu'il entretient avec le système scolaire de la régionale.

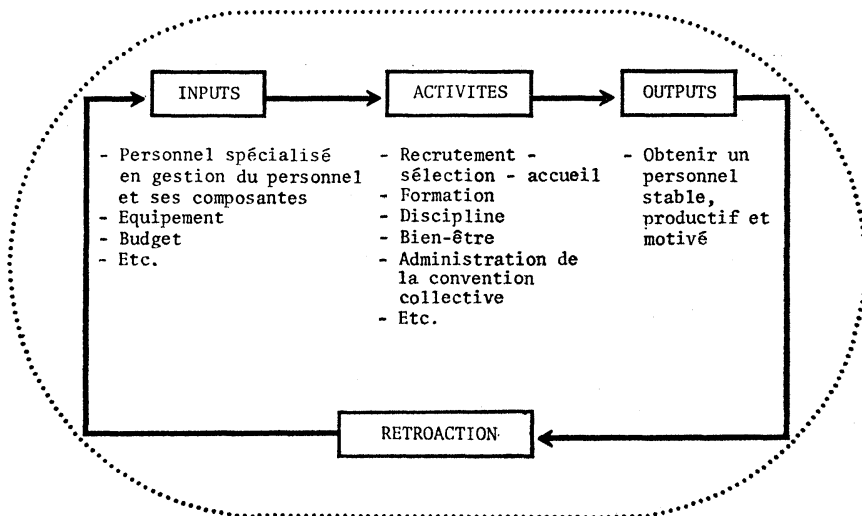
Après avoir ainsi situé le service du personnel au sein de l'administration scolaire, nous précisons maintenant ce qu'est une administration scolaire plus humaine.

HUMANISATION DU SYSTÈME SCOLAIRE

Les critères pour juger du degré d'humanisation d'un système social varient habituellement d'un individu à l'autre, selon l'expérience qu'il vit actuellement ou qu'il a vécu à l'intérieur du système, de sorte qu'il n'est pas facile d'arriver à un consensus sur ce sujet. En se basant sur les études traitant du climat psychologique d'une organisation, on peut affirmer qu'un système est d'autant plus humain qu'il constitue un milieu

GRAPHIQUE III:

REPRESENTATION DU SERVICE DU PERSONNEL COMME SOUS-SYSTEME



de travail où les gens peuvent satisfaire une partie de leurs besoins ou aspirations personnelles tout en fournissant leur contribution à la réalisation des objectifs du système.

Nombreux sont les auteurs qui ont traité des besoins ou des aspirations des individus au travail et des facteurs ou conditions de travail qui permettent de les satisfaire. Pour les fins de notre étude, nous retiendrons deux auteurs auxquels on fait habituellement référence : A. H. Maslow¹ et F. Herzberg².

Les besoins selon Maslow

Dans l'élaboration de sa théorie, Maslow distingue au point de départ cinq catégories de besoins :

Besoins physiologiques ou organiques ;

Besoins de sécurité ;

¹ MASLOW, A.H., « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review* (Washington, D.C.), Vol. 50, no. 3, 1943, pp. 370-396.

² HERZBERG, F., *Work and The Nature of Man*, Cleveland, World, 1966, (Ce volume a été traduit en français)

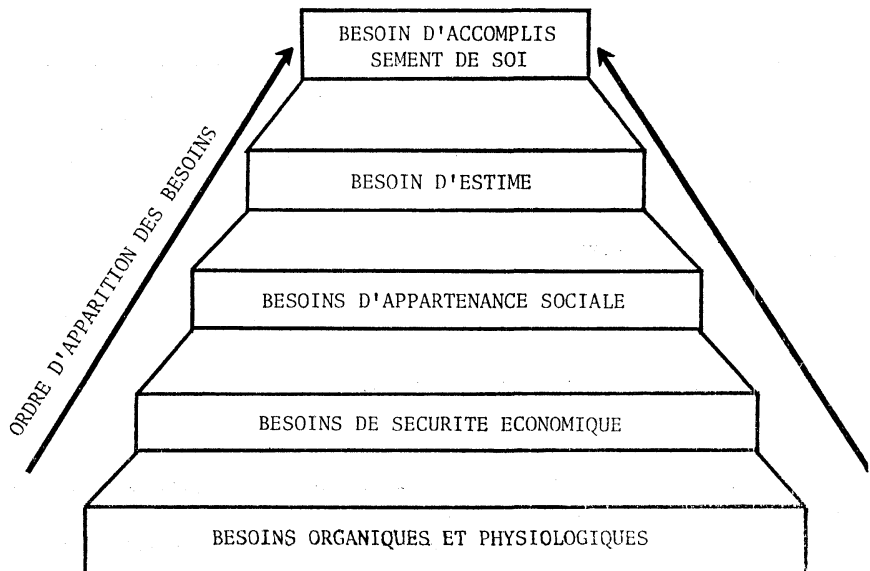
- Besoins d'appartenance sociale ;
- Besoins d'estime ou de considération ;
- Besoins d'accomplissement ou d'actualisation de soi.

Généralement, ces besoins ne se font pas tous sentir chez l'individu en même temps et avec la même intensité. Il existerait donc un ordre d'apparition des besoins chez l'individu reposant sur le principe suivant : un besoin partiellement ou complètement satisfait ne motive plus et alors un besoin situé à un palier immédiatement supérieur apparaît. C'est ainsi que Maslow a été amené à parler d'une hiérarchie des besoins qu'on représente habituellement en utilisant le graphique suivant.

Avec le développement des sciences du comportement, Maslow a été amené à reformuler, en la simplifiant, sa théorie des besoins. On distingue maintenant deux grandes catégories : les besoins de préservation de l'individu et les besoins de croissance personnelle. En maintenant le principe de l'ordre d'apparition de ces besoins, on distinguerait alors

GRAPHIQUE IV:

LA HIERARCHIE DES BESOINS HUMAINS SELON MASLOW



deux paliers : celui de la préservation et celui de la croissance personnelle. En reprenant notre hypothèse de départ à l'effet que le degré d'humanisation d'un système social renvoie à la capacité que possède ce système de satisfaire en partie les besoins et les aspirations des individus qui œuvrent en son sein, on distingue donc deux paliers d'humanisation du système : un premier consiste à créer et maintenir des conditions extrinsèques à la tâche qui permettent de satisfaire les besoins de préservation dans un milieu physique et social ; un deuxième consiste à créer et maintenir des conditions intrinsèques à la tâche qui permettent aux individus de satisfaire leurs besoins de croissance, de développement personnel. Le tableau suivant est en une représentation symbolique du parallèle entre les catégories de besoins et les paliers d'humanisation du système scolaire.

TABLEAU 1
Les besoins et les paliers
d'humanisation du système scolaire

<i>CATÉGORIES DE BESOINS</i>	PALIERS D'HUMANISATION DU SYSTÈME SCOLAIRE
CROISSANCE	CRÉATION ET MAINTIEN DES CONDITIONS INTRIN- SÈQUES À LA TÂCHE
PRÉSERVATION	CRÉATION ET MAINTIEN DES CONDITIONS EXTRIN- SÈQUES À LA TÂCHE

Les facteurs hygiéniques et motivationnels selon Herzberg

En décrivant ainsi les paliers d'humanisation d'un système social, en occurrence le système scolaire, on pose de façon implicite une question fondamentale : en créant et en améliorant les conditions matérielles ou extrinsèques à la tâche peut-on développer la motivation au travail ? On trouve une première réponse dans la pratique actuelle des relations du travail. Au cours des années récentes, beaucoup d'énergies ont été dépensées pour améliorer les conditions de travail par le truchement de la négociation collective et la signature de contrats de travail de plus en plus élaborés. Ces efforts ont porté surtout sur l'amélioration des conditions matérielles. Par ailleurs, on constate que les gens ne sont guère plus mo-

tivés ; la satisfaction au travail ne s'est pas accrue pour autant et le système scolaire ne fait pas exception à cet égard.

Non seulement la pratique, mais aussi les résultats récents des recherches en psychologie et en sociologie des organisations apportent une réponse à cette question. Herzberg, un des deux auteurs cités plus haut, soutient que les facteurs qui engendrent le mécontentement constituent une catégorie différente de ceux qui sont sources de satisfaction ou de motivation au travail. Une première catégorie comprend un ensemble d'incitations extérieures à la tâche dont la présence dans le système permettra de réduire les insatisfactions sans pour autant créer chez les individus un désir de s'améliorer personnellement ou d'améliorer la qualité et la quantité de leur rendement. Ce sont les facteurs hygiéniques. Une deuxième catégorie, les facteurs motivationnels, concerne la nature de la tâche qu'un individu accomplit et les possibilités de considération et d'accomplissement de soi qui sont inhérentes à cette tâche.³

Le tableau suivant présente une nomenclature de ces facteurs selon leur catégorie respective.

En établissant une correspondance entre les facteurs d'hygiène et les besoins de préservation ou d'entretien d'une part, entre les facteurs motivationnels et les besoins de croissance personnelle d'autre part, on retrouve implicitement chez Herzberg les deux paliers d'humanisation d'un système social que nous avons présentés plus haut. D'une manière plus concrète, il nous est maintenant possible de reformuler ce en quoi consiste ces deux paliers.

Le premier réside dans l'élimination ou la réduction des causes qui peuvent engendrer l'insatisfaction au travail et nuire au rendement des individus. L'élimination de ces causes se fait par l'amélioration des conditions physiques et monétaires de travail, de même que par l'amélioration du climat des relations humaines. Un deuxième palier consiste dans la création et le développement de possibilités d'avancement, de possibi-

³ Nous référons ici à la version originale de la théorie des deux facteurs. Des études subséquentes viennent de démontrer qu'il n'existe pas de frontières étanches entre les deux catégories de facteurs. De plus, le parallèle entre catégorie de besoins et catégorie d'incitations extrinsèques et intrinsèques est beaucoup plus complexe que celui que nous présentons ici pour fin de l'exposé. Voir à ce sujet un article de Viateur Larouche et François Delorme, « Satisfaction au travail : reformulation théorique », *Relations industrielles* (Québec), vol. 27, n° 4, 1972, pp. 567-599.

TABLEAU II

Les facteurs de Herzberg

<i>PALIER I</i> <i>FACTEURS D'HYGIÈNE OU</i> <i>CAUSES D'INSATISFACTION</i>	<i>PALIER II</i> <i>FACTEURS MOTIVATIONNELS</i>
– Politiques de personnel	– Le travail en lui-même
– Compétence technique de la supervision	– Possibilités d'accomplissement de soi
– Relations avec les supérieurs	– Responsabilités accrues
– Relations avec les subordonnés	– Chances d'avancement (promotion)
– Relations humaines dans le groupe	– Possibilités de se sentir apprécié (considération)
– Salaires et avantages sociaux	
– Conditions physiques de travail	
– Statut	

lités d'accomplir une tâche intéressante en soi qui permet à l'individu de mettre à profit toutes ses capacités et d'en développer de nouvelles, de possibilités pour l'individu d'assumer des responsabilités toujours plus « engageantes », de sentir ou de réaliser que son travail est apprécié. Dans cette présentation de ce qu'est un système social plus humain, on peut déjà entrevoir le rôle que peut jouer un service du personnel au sein d'une administration scolaire qu'on voudrait plus humaine.

LE RÔLE D'UN SERVICE DU PERSONNEL DANS UNE ADMINISTRATION SCOLAIRE PLUS HUMAINE ET LES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR L'ASSUMER

En faisant de la gestion du personnel un sous-système du système scolaire à un niveau donné, en lui assignant comme output l'obtention d'une main-d'œuvre stable, productive et motivée, et en discernant deux paliers d'humanisation du système, il est possible maintenant de décrire le rôle qu'un service de personnel doit jouer de même que les ressources nécessaires pour l'accomplir.

Ce rôle consiste dans un ensemble d'activités qu'on peut regrouper sous deux grandes catégories : les activités qui consistent dans la création,

le maintien ou l'amélioration des conditions hygiéniques de travail ; celles qui consistent dans la création, le maintien et l'amélioration des conditions qui motivent les individus à améliorer leur contribution à la réalisation des objectifs du système scolaire.

Activités de premier palier d'humanisation

Dans la première catégorie, celle qui comprend les facteurs d'hygiène, on retrouve les activités traditionnellement accomplies par un service du personnel. Sans en donner une liste exhaustive, nous nous contenterons d'en rappeler les plus importantes.

1. Aviser et conseiller la haute-direction dans l'élaboration des politiques de personnel :

- politiques de planification des effectifs au niveau de la régionale ;
- politiques de sélection et d'orientation au travail ;
- politiques de formation à la supervision, pour le personnel de cadre ;
- politiques de rémunération ;
- politiques d'appréciation du rendement ;
- politiques d'application et d'interprétation du contrat de travail ;
- politiques en matière de discipline, de mutation, de démotivation et de congédiement.

2. Fournir une assistance technique et administrative en matière de :

- recrutement, sélection, accueil ;
- formation du personnel et des cadres ;
- appréciation du rendement ;
- administration de la convention collective et du décret, en particulier, l'administration des avantages sociaux (congés-maladie, vacances, plans de pension, perfectionnement personnel, etc. ;
- développement et maintien d'un système de dossiers individuels de façon à recueillir des données statistiques sur les effectifs ;
- études sur le climat des relations de travail, en général ; et des relations humaines, en particulier.

3. Obtenir les ressources humaines et financières pour assurer cette aide technique et administrative.

4. Obtenir la collaboration de toutes les personnes en position d'autorité dans l'application des politiques en matière de gestion du personnel.

Les responsables d'un service du personnel peuvent déployer beaucoup d'efforts à élaborer des politiques et à fournir une assistance administrative. Ces efforts donneront peu de résultats si les chefs linéaires (les personnes en position d'autorité dans le système scolaire) n'acceptent pas de responsabilités dans l'application des politiques de personnel. Pour remplir efficacement son rôle, le service du personnel doit demeurer un conseiller, un *staff* ; mais aussi, il doit obtenir la collaboration de ceux qui ont un pouvoir de décision finale dans l'approbation et l'application des politiques. Dans le cas contraire, au moment où le service du personnel acquiert un pouvoir de décision, il devient une menace pour les chefs hiérarchiques, et il incite ces derniers à éviter de prendre des responsabilités à l'endroit de leurs propres subordonnés.

Ces activités nous semblent d'une importance capitale et doivent retenir l'attention des préposés au personnel en courte et longue période parce qu'il apparaît impossible d'atteindre le deuxième palier d'humanisation d'un système scolaire sans avoir assuré l'existence et la survie des prérequis qui se situent au premier palier : la création et l'amélioration des conditions physiques, économiques et humaines qui concourent à l'élimination ou à la réduction des insatisfactions. Pour la même raison, le service du personnel doit s'assurer la contribution d'un personnel spécialisé dans tous les secteurs de son administration. D'abord le responsable du service doit chercher à se libérer des tâches quotidiennes pour penser en termes de politiques, de programmes d'action en courte et longue période. À cette fin, il doit recruter des spécialistes et leur déléguer des responsabilités dans le domaine de l'analyse des effectifs, le recrutement, la sélection, la formation, l'administration du contrat de travail et des avantages sociaux, etc . . . Sans avoir fait une étude approfondie des besoins d'un service du personnel en milieu scolaire, nous croyons que les personnes actuellement en poste n'ont pas encore assuré l'existence de ces prérequis et ne disposent pas des ressources humaines et des budgets pour le faire. Trop accaparés par des tâches quotidiennes, ils peuvent difficilement prendre un recul et évaluer où ils en sont, quelle est la valeur de leur contribution au système scolaire. Donc, au premier palier d'humanisation du système, le service du personnel a un rôle important à jouer.

Activités de second palier d'humanisation

Le service du personnel a aussi un rôle à jouer dans la création et le développement des conditions qui *motivent* les employés de toutes caté-

gories à demeurer au sein du système scolaire et à fournir une contribution valable à la réalisation des objectifs de ce système.

Motiver les gens au travail demeure toujours la pierre d'achoppement de toute personne qui planifie, organise, dirige et contrôle le travail d'autres personnes. De fait, c'est aux chefs linéaires de tous les niveaux qu'incombe la responsabilité première de motiver les gens au travail. Ce n'est pas seulement en utilisant un style de supervision de préférence à un autre qu'on peut y arriver. Motiver les gens au travail implique toute une conception de l'administration générale d'une institution et fait appel à toutes les capacités administratives d'une personne en position d'autorité. En des termes plus précis, comment peut-on demander au personnel de cadre de motiver leurs propres subordonnés, s'ils ne sont pas motivés eux-mêmes ? Dans ce domaine, le responsable du personnel a un rôle très important à jouer. Pour utiliser un terme peu connu et mal défini, nous qualifierons ce rôle *d'agent de changement*. Ce rôle consisterait à mettre au point un programme d'action visant à valoriser les ressources « managériales » du système. Un responsable du personnel pourrait fournir dans ce secteur l'assistance suivante :

1. Aider les cadres à se définir des objectifs à tous les niveaux et à se donner des moyens pour les réaliser.

2. Aider les cadres à concevoir des tâches qui comporteraient un intérêt en soi ou qui permettraient à ceux qui les accomplissent de s'impliquer personnellement dans la réalisation des objectifs de l'institution. Dans la même ligne de pensée, aider les cadres à répartir le travail de façon à ce que chaque poste comporte des responsabilités réelles et légitimes, une participation fonctionnelle à la prise de décision.

3. Faire connaître aux cadres les possibilités de promotion ou de développement personnel. Chercher à connaître les besoins des cadres en matière de formation administrative et culturelle et mettre au point un programme d'activités qui réponde à des besoins.

4. Aider les cadres à déléguer l'autorité lorsque c'est nécessaire, à assigner les individus à des emplois qui correspondent à leurs capacités et leurs intérêts, à des emplois qui leur permettent de mettre à profit leurs capacités et de les améliorer.

C'est là un rôle qui nous apparaît difficile à jouer dans une administration dont la tâche principale consiste dans l'application des normes élaborées dans des centres de décisions fort éloignés des opérations quotidiennes du système. C'est un rôle qui exige une forte dépense de temps

TABLEAU III

Le rôle d'un service du personnel dans
une administration scolaire plus humaine

<i>PALIER I</i>	<i>PALIER II</i>
<i>ACTIVITÉS QUI CONSISTENT DANS LA CRÉATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE CONDITIONS HYGIÉNIQUES</i>	<i>ACTIVITÉS QUI CONSISTENT DANS LA CRÉATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE CONDITIONS MOTIVANTES</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer des politiques et en surveiller l'application dans les secteurs suivants : planification des effectifs – recrutement – sélection – accueil – formation professionnelle – formation à la supervision – rémunération – application de la convention collective – discipline – mutation – licenciement – bien-être. 2. Fournir une assistance technique et administrative dans chacun des secteurs cités plus haut. 3. Obtenir les ressources financières, matérielles, humaines pour assurer cette assistance. 4. Obtenir la collaboration des chefs hiérarchiques dans l'application des politiques. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aider les cadres à se définir des objectifs et se donner les moyens pour les réaliser. 2. Aider la direction et les cadres à concevoir des tâches comportant des responsabilités réelles et permettant aux individus de s'impliquer dans leur travail. 3. Créer et faire connaître les possibilités d'avancement ou de promotion. Faire une analyse de leurs besoins en matière de formation en exercice et de formation culturelle. 4. Aider les cadres à effectuer une assignation correcte des individus, à déléguer l'autorité, à apprécier le rendement de leurs subordonnés de façon à les inciter à s'améliorer.

et d'énergie de la part des responsables des services de personnel. Ces derniers devront s'associer des collaborateurs qui assumeront des tâches administratives quotidiennes. En le faisant, ils pourront concevoir des programmes d'action qui s'inscrivent à ce deuxième palier d'une administration scolaire plus humaine.

Pour faciliter la compréhension du rôle d'un service de personnel dans une administration scolaire plus humaine, nous avons préparé le tableau III qui présente une liste plus « détaillée » des activités que doit accomplir ce service.

Bibliographie

- R. CAMPBELL et J. LIPMAN, *Administrative Theory as a Guide to Action*, Chicago, Midwest Adm. Center, 1960, 201 pp.
- R. CAMPBELL et alii, *Introduction to Educational Administration*, Boston, Allyn & Bacon Inc., 1968.
- R. CAMPBELL et R.T. GREGG (eds.), *Administrative Behavior in Administration*, New York, Harper Brothers, 1957.
- W.B. CASTETLER, *Administering the School Personnel Program*, New York, MacMillan Co., 1962.
- B.J. CHANDLER et P.V. PETTY, *Personnel Management in School Administration*, New York, World Book Co., 1955.
- C.W. FAWCETT, *School Personnel Administration*, New York, MacMillan Co., 1964.
- J.W. GETZELS, « A Psycho-sociological Framework for the Study of Educational Administration », *Harvard Educational Review* (Boston), vol. 22, no. 4, pp. 235-246.
- D.E. GRIFFITHS, *Human Relations in School Administration*, New York, Appleton Century Crofts, 1956.
- D.E. GRIFFITHS, « Research and Theory in Educational Administration » in W.U. CHARTERS, *Perspective on Educational Administration and the Behavioral Sciences*, Oregon, University of Oregon, 1965, pp. 25-48.
- N.J. GURYNN, *Theory and Practice of Supervision*, New York, Dood Mean Co., 1961.
- A.W. HALPIN, *Administrative Theory in Education*, Chicago, Midwest Administration Center and University of Chicago, 1958, 185 pp.
- H. HUNT et O. GIBSON, *The School Personnel Administrator*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1965, 493 pp.
- V. MILLER, *The Public Administration of the School Systems*, New York, MacMillan Co., 1965.
- J.A. VAN ZWOLL, *School Personnel Administration*, New York, Appleton Century Crofts, 1964.

Humanizing the School System : The Role of the Personnel Department

In the course of the last decade, many changes took place in the education system of the Province of Quebec. A network of organizations was set up so complex that it is almost impossible for people to get an overview of the structure and functioning of the entire system.

The system concept is used because it invites people to focus their attention on the outputs or results to be achieved instead of looking only at the activities and the resources necessary for their accomplishment. Educating children and helping adults to adapt to a continuously changing environment are the main results that the population expects from its school system.

Personnel management in this context can be looked upon as a sub-system whose output is to provide productive, stable and motivated human resources. That is the way the role of the personnel department is usually defined.

The purpose in this paper is to reformulate the role of the personnel department in the light of a school system that can be made more human. But, first, is it possible to reach an agreement on what is meant by a « more human school system » ? I think a system is human when it gives to the people engaged in it the opportunity of growing, to develop themselves by doing meaningful work, that is, work that gives to somebody a feeling of self-identity and self-esteem.

Going back to Maslow's needs hierarchy and Herzberg's two-factor theory, it is possible to identify two levels of humanization of a school system. The first one encompasses the conservation needs and the conditions of work that could satisfy this category of needs. Herzberg calls these conditions « hygienic factors ». The second level comprises the growth needs of individual that could be fulfilled by « motivational factors », that is, conditions of work that enhance self-esteem and self-actualization.

Keep these two levels in mind, it is now possible to reformulate the role of a personnel department within a school system.

In the short-run, the personnel department must keep on providing services and assistance to other departments in the school system. These services (recruitment, selection, training, contract administration, compensation, etc. . .) are necessary to keep people within the system but fall short of motivating them to do their best. In performing this role, the personnel department help creating and maintaining working conditions that satisfy first-level needs of individuals.

But, the personnel department can perform a larger role by « getting out of the kitchen work and enter the living-room ». This means that the personnel department must get a broaden outlook and play the role of a « change-agent » within the entire system. This can be accomplished by helping people in authority position to question their philosophy and behavior about managing other people. This also implies helping to create conditions for growth or self-actualization at each level of the organization.

To play the role of internal change-agent, the personnel manager of educational institutions will have to be familiar with new ideas drawn from the behavioral sciences which are already put into practice in business and industry.