

## Management Des Structures Educatives Et Enjeux De L'efficacité Des Systèmes Educatifs Au Cameroun

Herman DJOMOU KOUOTIP  
Université de Yaoundé I, Cameroun  
hermandjomou@gmail.com

DOI : <https://doi.org/10.60481/revue-rise.N1.2>

### Résumé

Les chefs d'établissement peuvent ressentir le besoin d'une formation continue. Celle-ci permet une mise à jour des connaissances et accompagne les changements décidés par l'autorité politique. Elle jalonne aussi la carrière des administrateurs de l'éducation lors de promotions ou de changements de fonctions. Elle constitue également un instrument de développement personnel et de leadership s'appuyant sur les dispositifs d'évaluation professionnelle des directeurs. Dans les pays où la réflexion est la plus avancée sur la formation des chefs d'établissement en cours de carrière, on y inclut la formation par la recherche : on considère en effet que la pratique de la recherche est de nature à accroître l'autonomie individuelle et la capacité à gérer les changements. Sur les 10 établissements (5 secondaires et 5 primaires) de la ville de Yaoundé dans lesquels nous avons réalisé notre enquête dans le cadre de cette étude, 9 dirigeants (4 du secondaire et tous les 5 du primaire) déclarent n'avoir jamais suivi un séminaire de renforcement des capacités sur les pratiques managériales pour l'efficacité de système éducatif. Il en ressort un échec des systèmes éducatifs à répondre aux besoins de développement du pays. Nous avons formulé de ce fait 10 actions gage d'un bon management et d'une efficacité des systèmes éducatifs.

*Mots clés : management, chefs d'établissement, système éducatif, leadership, efficacité*

### Abstract:

School leaders may feel the need for ongoing training. This allows knowledge to be updated and accompanies the changes decided by the political authority. It also marks the career of education administrators during promotions or job changes. It is also an instrument for personal development and leadership based on the professional evaluation systems for directors. In the countries where reflection is most advanced on the training of school heads during their careers, training through research is included in it: Indeed, it is considered that the practice of research is likely to increase the autonomy individual and the ability to manage change. Of the 10 establishments (5 secondary and 5 primary) in the city of Yaoundé that we surveyed as part of this study, 9 leaders (4 secondary and all 5 primary) said they had never attended a reinforcement seminar capacity on managerial practices for the efficiency of the education system. The result is a failure of education systems to meet the development needs of the country. We have therefore formulated 10 actions guaranteeing good management and the efficiency of education systems.

*Keywords: management, school leaders, education system, leadership, efficiency*

## **Introduction**

Les fonctions des chefs d'établissement dans certains pays ne sont pas encore traduites par un changement des modes de recrutement ni par une formation et un accompagnement approprié. Initié avec l'Internationale de l'Education (IE), et en collaboration avec l'Institut de recherche en économie et sociologie de l'éducation (IREDU), il est mis en exergue l'état des lieux de la recherche au niveau international sur le métier de chef d'établissement dans l'enseignement secondaire, sur les nouvelles compétences attendues de leur part, sur leur recrutement, leur formation et leur évaluation.

L'UNESCO a engagé en juin 2004 dans le cadre de son Groupe Consultatif Inter-agences, une réflexion sur la Réforme de l'Enseignement secondaire, sur les tendances, défis et priorités dans le domaine de la direction des établissements, et sur les possibilités de renforcer la collaboration, la transparence et les synergies aux niveaux national, régional et international.

### **1. L'objet de l'étude**

L'enseignement secondaire se distingue du niveau précédent par une spécialisation plus grande des enseignants et, par conséquent, une organisation plus complexe. La division du travail étant plus prononcée, les problèmes de coordination y revêtent une importance plus grande. Dans la période présente, il semble que le niveau de l'enseignement secondaire inférieur soit considéré comme celui qui mérite le plus d'attention, à la fois dans les pays en développement qui n'ont pas encore atteint une scolarisation universelle au niveau de l'enseignement primaire et dans les pays les plus développés où la scolarisation est universelle au niveau de l'enseignement secondaire. Dans ce dernier groupe, les effectifs du secondaire se sont stabilisés plus ou moins récemment et l'adaptation des structures et des méthodes d'enseignement aux exigences de la scolarisation universelle ne s'est parfois pas faite complètement, entraînant des disparités jugées inéquitables. Dans les pays en développement qui tendent vers une scolarisation primaire universelle, l'enseignement secondaire est perçu à la fois comme un débouché pour la proportion croissante des sortants de l'école primaire et comme un instrument de développement économique et social du pays par l'intermédiaire d'une qualification plus élevée de la main-d'œuvre.

## 2. La méthode

Cet article s'est basé sur les recherches et les analyses qui ont été conduites dans le monde entier pour identifier les facteurs de la réussite scolaire et de son amélioration. La littérature concernée est très abondante dans certains pays occidentaux où l'on ne compte plus les ouvrages et les publications s'adressant exclusivement à ce sujet. C'est dans les pays où l'enseignement scolaire est le plus décentralisé que les premières études empiriques ont été menées (*Bertaux, D., 2010*). Il s'agit également de pays où l'application des sciences sociales au domaine de l'éducation est la plus organisée et la plus étendue. C'est plus récemment que les pays dont le système éducatif est plus centralisé ont pris conscience de la grande diversité de situations réelles qui existait derrière l'apparente homogénéité de leur organisation scolaire. Ils ont entrepris de mesurer les situations et d'analyser les différences révélées par ces mesures. Les travaux sont beaucoup moins abondants dans les pays les plus pauvres et c'est souvent à l'instigation des organisations internationales et des institutions de financement du développement que des études ont été menées sur la performance des écoles.

Les chefs d'établissement peuvent ressentir le besoin d'une formation continue. Celle-ci permet une mise à jour des connaissances et accompagne les changements décidés par l'autorité politique. Elle jalonne aussi la carrière des administrateurs de l'éducation lors de promotions ou de changements de fonctions. Elle constitue également un instrument de développement personnel et de leadership s'appuyant sur les dispositifs d'évaluation professionnelle des directeurs (*Marchand, A. & Beauregard, N., 2018*).

Les études de terrain ont été menées sur 10 établissements (5 secondaires et 5 primaires) de la ville de Yaoundé. Nous avons utilisé un mini questionnaire d'enquête et un guide d'entretien à l'endroit de chaque chef d'établissement. Les données ont été traitées et analysées sur Nvivo.

**Tableau 1** : Etablissements enquêtés

Etablissements primaires enquêtés (5)	Etablissements secondaires enquêtés (5)
Ecole publique départementale de Melen	Lycée Bilingue industriel et commercial
Ecole publique de Nkolndongo	Lycée de Nkolndongo
Ecole publique de Ngoa Ekellé	Lycée de Ngoa Ekellé
Ecole privée les Bambis	Collège St Benoit
Complexe scolaire internationale la Gaieté	Collège la Gaieté

### 3. L'approche de la vision du développement

D'après la Stratégie Nationale de Développement (SND 20-30), élaborée par l'Etat du Cameroun pour supplanter l'ancienne stratégie intitulée DSCE (Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi), le secteur de l'éducation connaît un management approximatif ce qui détériore l'efficacité du système éducatif à répondre aux enjeux actuels de développement du pays. Dans cette lancée, la voie vers un management éducatif de qualité passe par :

**Le renforcement du système éducatif** qui passe par : (i) une meilleure gestion du personnel du système éducatif ; (ii) une meilleure répartition des infrastructures éducatives sur le territoire national ; (iii) un transfert complet des ressources de la décentralisation ; (iv) une promotion des investissements privés dans le secteur de l'éducation et de la formation.

**La gestion du personnel**, le Gouvernement entend améliorer l'offre en ressources humaines, notamment en milieu rural. Dans l'éducation de base et secondaire, il sera question, par le biais de la décentralisation, de responsabiliser davantage les Régions et les communes dans le recrutement et la gestion de la carrière du personnel enseignant. En outre, le Gouvernement envisage de : (i) raffermir la collaboration avec les organisations représentatives ; et (ii) promouvoir une meilleure organisation des syndicats pour assurer une synergie d'actions du niveau régional à l'échelle nationale.

**S'agissant de la création et de la répartition des infrastructures**, pour le cas de l'enseignement de base et secondaire, le Gouvernement entend prioritairement actualiser la carte scolaire afin d'auditer l'existant pour mieux projeter la réalisation des nouvelles infrastructures.

**Optimiser les ressources transférées de la décentralisation et la formation et recrutement des ressources humaines locales**, les CTD auront la responsabilité : (i) de la construction et de l'équipement des structures d'éducation et de formation ; (ii) du recrutement du personnel enseignant et administratif dans les écoles ; (iii) de la définition des partenariats avec le secteur privé dans le domaine de l'éducation primaire et secondaire, et de la formation.

**Qualité, employabilité et entreprenariabilité** : la qualité du système d'éducation et de formation, l'employabilité, l'entrepreneuriabilité, les contenus et la qualité de l'offre d'éducation ne sont pas toujours en adéquation avec la demande du système productif en termes de main-d'œuvre et d'entrepreneurs ou créateurs d'entreprise.

Le renforcement des capacités managériales doit prendre en compte l'amélioration de la pratique du bilinguisme dans toutes les couches de la société par la création et la mise en œuvre des programmes scolaires spécifiques dès la maternelle (Minepat, 2020), renforcement du programme d'éducation civique à tous les niveaux, en mettant l'accent sur les valeurs éthiques, morales et patriotiques, renforcement de l'enseignement des langues maternelles, renforcement ou introduction des programmes sur l'esprit d'entreprise, le rôle de l'entrepreneur dans la société et le patriotisme économique axé sur la priorité au «Made in Cameroon» dans la consommation et l'investissement, le regard à l'introduction suffisante dans les programmes scolaires, des réalités historiques, sociologiques, économiques et culturelles du Cameroun et de l'Afrique.

Sur les 10 établissements (5 secondaires et 5 primaires) de la ville de Yaoundé que nous avons enquêté dans le cadre de cette étude, 9 dirigeants (4 du secondaire et tous les 5 du primaire) déclarent n'avoir jamais suivi un séminaire de renforcement des capacités sur les pratiques managériales pour l'efficacité du système éducatif tel que présente le tableau suivant :

**Tableau 2** : Participation des chefs d'établissement aux séminaires d'appropriation et de renforcement des techniques managériales

<b>Etablissements primaires enquêtés (5)</b>	<b>Fréquence de participation à un séminaire de renforcement des capacités managériales</b>
Ecole publique départementale de Melen	Jamais (0 fois)
Ecole publique de Nkolndongo	Jamais (0 fois)
Ecole publique de Ngoa Ekellé	Jamais (0 fois)
Ecole privée les Bambis	Jamais (0 fois)
Complexe scolaire internationale la Gaieté	Jamais (0 fois)

<b>Etablissements secondaires enquêtés (5)</b>	<b>Fréquence de participation à un séminaire de renforcement des capacités managériales</b>
Lycée Bilingue industriel et commercial	Jamais (0 fois)
Lycée de Nkolndongo	Jamais (0 fois)
Lycée de Ngoa Ekellé	Rarement (1 fois)
Collège St Benoit	Jamais (0 fois)
Collège la Gaieté	Jamais (0 fois)

La plupart des caractéristiques ou groupes de caractéristiques identifiées comme facteurs contribuant positivement à l'efficacité de l'école sont étroitement associés à l'organisation et à la politique mise en œuvre au niveau de l'établissement.

L'exemple de quelques études effectuées dans le monde : **Afrique : L'exemple de l'étude ADEA-AFIDES, Asie : Une recherche menée au Bangladesh, Amérique latine : Le Salvador.**

#### **4. Le rôle de l'établissement dans la performance du système éducatif**

Indépendamment de l'existence d'un secteur privé, l'application à l'éducation des principes du nouveau management public s'est traduite par une autonomie plus grande des établissements accompagnée d'une responsabilité accrue. Le rôle des autorités publiques s'est transformé : la collectivité nationale et régionale fixe des objectifs de formation et des standards sur la base desquels la performance des établissements est évaluée.

La recherche sur le rôle du chef d'établissement traduit tant bien que mal un rôle indirect. La performance dépend de la qualité de l'apprentissage des élèves et celui-ci a lieu pour une très large part au sein de la classe. Ce qui se passe dans la classe dépend de multiples facteurs au premier rang desquels figure bien évidemment l'enseignant. Ses connaissances, ses compétences et ses attitudes peuvent varier d'un individu à l'autre et expliquer une part importante des écarts de résultats observable entre des groupes d'élèves différents. Mais on a établi que d'autres facteurs sont en jeu : les interactions qui prennent place entre les élèves eux-mêmes, que l'on résume souvent dans l'expression « l'influence des pairs ». Le maître peut agir sur ces interactions et les encourager, mais seulement quand il est en présence du groupe. Mais le groupe a ses propres expériences et sa propre vie, surtout dans l'enseignement secondaire où il change d'enseignant en fonctions des différentes matières du programme, ce qui accroît le besoin de cohérence et de coordination entre les différents enseignants (*Bélanger, L., 2016*).

Les caractéristiques des maîtres qui assurent la qualité des apprentissages de leurs élèves, si elles sont parfois difficiles à observer et à transmettre durant leur formation initiale sont assez clairement identifiées dans les travaux de recherche récents. Ces travaux ne nous apprennent d'ailleurs peu de choses nouvelles sur ces caractéristiques : Une connaissance approfondie de la discipline enseignée ; une aptitude à la communiquer aux élèves et à établir des relations

avec chacun d'entre eux ; une capacité à gérer les différentes situations qui peuvent apparaître dans la classe et à organiser le travail individuel et collectif.

## **5. Les réformes et évolutions des systèmes éducatifs**

Au sein de leur établissement et parfois dans des réseaux dépassant les frontières de l'établissement scolaire, les chefs d'établissement enquêtés sont contraint de définir des objectifs et travailler en équipe, mesurer et évaluer les résultats atteints collectivement par l'équipe éducative. On s'attend par ailleurs à ce qu'ils mettent en œuvre de manière coordonnée les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui jouent un rôle grandissant dans l'éducation et la société. L'organisation d'échanges scolaires internationaux et le développement de contacts suivi avec des établissements étrangers correspondant souvent à une attente forte des familles et de la société au sens large d'une ouverture des élèves aux relations internationales et à la communication interculturelle qui deviennent une nécessité dans un contexte de mondialisation croissante. Pour permettre à l'établissement de faire face à ces évolutions, les enseignants sont de plus en plus fréquemment amenés à participer à des tâches d'organisation de gestion de l'établissement dans des domaines spécifiques, animant des équipes et participant à une direction plus collégiale. Enfin, les enseignants sont appelés à conseiller les parents et à coopérer avec eux à la recherche de solutions concrètes aux problèmes rencontrés par leurs enfants au cours de leur scolarité. Ils prennent aussi souvent part à la vie culturelle et sociale de leur ville ou de leur quartier et développent des partenariats entre l'école et la communauté au cœur de laquelle elle exerce ses missions.

Ces « nouveaux rôles » émergent seulement dans certains pays alors qu'ils sont déjà largement reconnus dans beaucoup d'autres où existe une tradition et une organisation favorisant l'individualisation de l'apprentissage ou l'implication de l'école et de ses acteurs dans la vie collective. La reconnaissance de ces nouveaux rôles et la mesure de leur importance dans les résultats de l'école et du système éducatif a conduit de nombreux pays, dans les décennies récentes, à revoir le mode de formation de leurs enseignants et à préciser les compétences et les attitudes que la société attendait d'eux. Des codes de pratiques et d'éthique professionnelle sont de plus en plus fréquemment établis, avec la participation des représentants des enseignants, pour servir de guide à la formation professionnelle qu'ils reçoivent et les guider dans leur début de carrière.

Ils ne peuvent plus se comporter comme des enseignants qui, pendant un temps, occuperaient une fonction, largement honorifique, de représentants de leurs collègues enseignants et de coordinateur des activités pédagogiques. Si, dans les pays les plus développés, les chefs d'établissements disposent de collaborateurs qualifiés auxquels ils peuvent déléguer une large part des tâches quotidiennes de l'organisation des enseignements et de la gestion matérielle de l'établissement, leur responsabilité globale les amène à intervenir sur de multiples fronts :

- Rencontrer les parents, recueillir leurs opinions et les associer à la vie de l'établissement (*guide d'entretien*)
- Stimuler et faire travailler ensemble les enseignants et les autres personnels qui participent à l'action éducative (*guide d'entretien*).
- Interpréter et faire comprendre à tous la politique des autorités de tutelle (*guide d'entretien*).
- Organiser l'évaluation des performances des élèves (*guide d'entretien*),
- Animer les équipes pédagogiques pour associer chacun à l'amélioration de l'établissement (*guide d'entretien*).

## 6. Le métier du chef d'établissement

Le chef d'établissement joue plusieurs rôles et porte à cet effet plusieurs nominations :

### - L'administrateur

Dans un système bureaucratique, la coordination des activités des différents agents repose sur des règles impersonnelles et le rôle des personnels d'encadrement consiste principalement à transmettre les règles, à les adapter à la situation locale et à en vérifier l'application. Le chef d'établissement est un maillon d'une chaîne hiérarchique qui tient son autorité et ses compétences de son supérieur hiérarchique à qui il est subordonné. Dans le cas des établissements publics, il n'est pas rare que le chef d'établissement soit considéré comme un représentant de l'état et soit doté d'une autorité particulière, comme en Allemagne ou en France.

### - Le manager

La référence est ici clairement celle de l'entreprise. Il est rare que l'école puisse réellement être gérée comme une entreprise privée. Cependant, de nombreux établissements privés, à la fois dans les pays riches et dans les pays pauvres, sont fondés et dirigés par des personnes

privées ou recourent à des capitaux privés. Elles n'ont pas d'autres règles de gestion que celles des activités privées industrielles et commerciales, à l'exception des réglementations publiques spécifiques aux activités d'éducation. Ils sont alors de véritables patrons et peuvent en adopter le style. Parfois les directeurs d'écoles publiques se considèrent et se présentent ainsi. Le directeur-manager déploie son activité dans deux domaines, le management des ressources et le management des personnes dans une vision technique.

#### - **Le leader**

Ce terme a progressivement acquis une place privilégiée dans la littérature sur la gestion scolaire. Ce succès s'explique par le fait qu'aucune autre expression ne reflète aussi clairement la nouvelle conception des fonctions de direction qui émerge dans les systèmes éducatifs. L'expression est devenue officielle en Grande Bretagne, pays dans lequel la réflexion et les transformations de ce métier ont sans doute le plus évolué dans les années récentes. Le *School leader* y a remplacé le traditionnel *headmaster*. La notion de leader, à la différence de celle de manager, implique que les acteurs à coordonner aient une certaine autonomie dans leur travail. La coordination repose alors plus sur la persuasion et l'exemple que sur l'autorité ou la répartition des tâches. Le leadership peut être défini comme un processus consistant à influencer les objectifs de travail et les stratégies d'un groupe ou d'une organisation ; à influencer les acteurs d'une organisation à implanter des stratégies et à atteindre les objectifs ; à influencer le fonctionnement et l'identité d'un groupe et, finalement, à influencer la culture d'une organisation. Les différents domaines de l'équipe de direction sont :

- **La gestion matérielle**
- **La gestion financière**
- **La gestion administrative**
- **La gestion des ressources humaines**
- **La gestion pédagogique**

**NB :** Le titre de chef d'établissement reste un métier difficile à exercer en raison de la diversité de fonctions et des multitudes champs d'action inopinés

## **7. Les nouvelles compétences d'un chef d'établissement**

Un excellent enseignant ne fera pas nécessairement un bon chef d'établissement. Si la connaissance du métier d'enseignant, avec ses contraintes et ses espaces de liberté, est

indispensable pour un chef d'établissement, ce qui conduit à recruter les directeurs parmi les enseignants dans la majorité des pays. S'il est souhaitable que les enseignants, dans leur formation initiale, soient familiarisés avec les pratiques destinées à améliorer la performance des établissements qu'ils devront mettre en œuvre, il est tout autant utile qu'ils soient sensibilisés aux fonctions de direction auxquelles ils pourront être accédés dans le déroulement de leur carrière. Une part des qualités requises pour exercer ces fonctions tient cependant à des traits de personnalité et de caractère qui sont progressivement construits et ne peuvent aisément faire l'objet d'une formation spécifique.

**La priorité au leadership pédagogique** constitue l'essentiel des compétences attendues d'un chef d'établissement.

## **8. Recrutement, évaluation et formation des chefs d'établissement**

La priorité attribuée au leadership pédagogique dans les fonctions des directeurs conduira sans doute à maintenir et à renforcer leur recrutement privilégié parmi les enseignants confirmés ou parmi les éducateurs ayant acquis dans un établissement scolaire l'expérience nécessaire à l'animation des équipes pédagogiques. Ce recrutement peut cependant être préparé bien avant qu'il n'intervienne, dans la formation même des enseignants ou par une spécialisation progressive des enseignants qui passeraient par différentes responsabilités dans un établissement avant d'être reconnus aptes à exercer la responsabilité principale. Cette possibilité soulève la question de la carrière de chef d'établissement. Cette notion de carrière s'oppose à deux conceptions fréquemment observées : Le « principal » peut être vu comme un enseignant qui abandonne ou réduit ses activités d'enseignement pour se consacrer à l'animation et à la gestion d'un établissement. Cette position est temporaire, car il est destiné à retourner à ses fonctions d'enseignants au bout d'un certain temps. Cette conception est cohérente avec l'élection du directeur par ses collègues et se rencontre encore fréquemment dans l'enseignement supérieur. La difficulté de ce point de vue est que très peu de chefs d'établissement retournent à l'enseignement après avoir occupé un tel poste. Dans une seconde conception, plus « réaliste », les fonctions de direction sont un débouché pour les enseignants brillants ou lassés de l'enseignement. Ils s'engagent alors dans cette voie pour le reste de leur vie professionnelle et ont conscience de changer de métier et d'entreprendre une seconde carrière.

### ➤ **Recrutement**

La diversité croissante des chefs d'établissement scolaire nécessite la mise en œuvre de compétences différentes qui doivent être détectées chez les candidats lors du recrutement ou acquises par une formation initiale ou continue. Une partie importante de ces compétences ne peut être transmise par une formation traditionnelle de type académique. On ne peut non plus compter exclusivement sur l'apprentissage « sur le tas » c'est-à-dire par un processus d'essais et d'erreurs reposant sur l'individu placé sans transition et sans accompagnement dans une position de responsabilité. La formation des futurs chefs d'établissement ou ceux nouvellement nommés, lorsqu'elle est formellement organisée, se transforme pour tenir compte de ces nouveaux rôles et des compétences nouvelles attendues.

En ce qui concerne les rouages de la carrière, les problèmes posés par la carrière des chefs d'établissement sont étroitement liés à ceux de la carrière des enseignants. En effet, pour la plupart de jeunes choisissant le métier de l'enseignement, la perspective de faire la même chose pendant trente ou trente-cinq ans est relativement dissuasive. Les perspectives d'évolution professionnelle, indépendamment de la progression de la rémunération, semblent limitées. Un petit nombre d'entre eux peut envisager une seconde carrière dans l'administration de l'éducation, mais on n'offre généralement pas aux candidats au métier ou aux nouveaux recrutés une perspective claire de carrière dans laquelle une évolution des tâches et fonctions est prévue et organisée. Le recrutement comme chef d'établissement ou directeur adjoint a tendance à se faire alors que l'enseignant a déjà une ancienneté importante et, lorsqu'ils sont pleinement formés, ce qui prend un certain temps, il ne leur reste qu'une période relativement courte pour exercer pleinement leurs fonctions. Ce problème commence à être abordé dans un certain nombre de pays et des innovations intéressantes sont déjà intervenues.

En ce qui concerne les conditions de recrutement, les chefs d'établissement doivent être qualifiés comme enseignants et posséder une ancienneté de fonctions dans un établissement d'enseignement allant de 2 à 10 ans. En Europe, seule la Finlande, qui exige des enseignants qui veulent devenir chef d'établissement qu'ils aient obtenu un diplôme supérieur d'administration scolaire, n'impose pas de conditions d'ancienneté de fonction.

#### ➤ L'évaluation

L'évaluation des compétences des chefs d'établissement occupe elle aussi une place essentielle dans les mécanismes de développement professionnel et de déroulement de la carrière. La quasi-totalité des pays européens prévoit une forme quelconque d'évaluation

par le pouvoir organisateur ou par les inspecteurs, mais, curieusement, EURYDICE (1996) a constaté, dans son enquête du milieu des années quatre-vingt-dix, que, dans près de la moitié d'entre eux, les évaluations n'étaient pas opérées régulièrement à un ou plusieurs niveaux au moins. Dans les années récentes, cependant, dans la logique de la décentralisation de la gestion au niveau de l'établissement, l'évaluation des chefs d'établissement tend à laisser la place à l'évaluation de l'établissement dans son ensemble.

Devant la diversité des situations des écoles, le pouvoir organisateur substitue aux critères impersonnels et formels de l'inspection une évaluation sur la base d'objectifs négociés avec les établissements et les équipes de direction. Le projet de développement ou plan stratégique de chaque établissement, défini à partir des contraintes spécifiques et des ressources disponibles, en cohérence avec des objectifs plus larges fixés au niveau local, régional ou national, devient la référence de l'évaluation. Les progrès réalisés, imputables collectivement à l'équipe de direction, au personnel de l'établissement et à ses partenaires, sont mesurés par référence aux objectifs définis par l'établissement ou déclinés par lui à partir d'objectifs plus larges, en tenant compte de la situation réelle. Dans les pays où cette logique de projet a été introduite, l'observation des conditions de sa mise en œuvre a confirmé l'extrême diversité des établissements en termes de motivation et d'organisation (comme le montre l'analyse des projets d'établissement en France). La place du chef d'établissement dans la construction et la conduite de ce projet collectif est éminemment variable. Il peut s'efforcer de faire travailler ensemble la communauté éducative à un projet véritablement collectif, au risque que celui-ci apparaisse limité ou peu homogène. A l'opposé, il peut, avec un minimum de concertation, construire un projet qui est avant tout le sien et qui pourra sembler plus cohérent et plus ambitieux, mais dont les objectifs auront moins de chance de se réaliser du fait qu'ils ne sont pas partagés par tous.

### **La formation préalable au recrutement**

Dans certains pays comme les Etats-Unis, on exige une formation préalable de type universitaire, sanctionnée par un diplôme de niveau Master pour obtenir le droit d'exercer. Ces programmes visaient à équiper les futurs chefs d'établissement de connaissances professionnelles immédiatement opératoires. Dans d'autres, sans qu'existe une exigence semblable, les universités offrent des programmes similaires dédiés à la gestion de l'éducation qui constituent un atout supplémentaire pour les candidats à des postes de direction. Les programmes offerts par les universités américaines dans les années 1990 ont fait l'objet de

critiques convergentes qui ont conduit à une profonde réorientation. Bien qu'ils soient approuvés par les états, ces programmes pêchaient par leur manque de sélectivité et leur contenu inadapté aux nouveaux besoins qui se faisaient jour. On leur reprochait de recourir trop systématiquement à des enseignements trop théoriques assurés par des enseignants qui ne connaissaient pas la réalité du travail en établissement. Ils ont été réformés pour faire place à plus de stages en établissement et permettre une plus grande individualisation en fonction des besoins et des projets de chaque étudiant. Les autorités éducatives des états ont parfois assoupli les conditions de certification (*licensure*) en permettant qu'une partie de la formation intervienne après le recrutement des nouveaux chefs d'établissement.

### **La formation initiale après recrutement**

La plupart des pays recrutent sans formation préalable. La formation préalable à la prise de fonctions est parfois limitée à quelques semaines. Dans les cas les plus favorables, elle peut durer jusqu'à six mois. Elle est suivie d'une période plus ou moins longue pendant laquelle le nouveau directeur est toujours considéré comme étant en formation. Lorsque la nomination intervient comme directeur adjoint, cette période peut se prolonger plus longtemps jusqu'à l'exercice d'une responsabilité complète dans un établissement. Cette phase prolongée d'acquisition des compétences et de l'expérience nécessaires peut impliquer un mentor, collègue expérimenté qui suit le parcours et les progrès du nouveau directeur dans une relation personnalisée. En France, le chef d'établissement joue naturellement ce rôle pour l'adjoint affecté dans son établissement après le concours de recrutement. La formation initiale a tendance à se complexifier et à se personnaliser. Elle dure relativement longtemps et fait appel à une combinaison de modalités différentes et a tendance à organiser des programmes relativement complexes.

### **La formation en cours de carrière**

Après la formation initiale, les chefs d'établissement peuvent ressentir le besoin d'une formation continue. Celle-ci permet une mise à jour des connaissances et accompagne les changements décidés par l'autorité politique. Elle jalonne aussi la carrière des administrateurs de l'éducation lors de promotions ou de changements de fonctions. Elle constitue également un instrument de développement personnel s'appuyant sur les dispositifs d'évaluation professionnelle des directeurs. Cette diversité de fonctions exige que cette formation continue soit organisée de manière pragmatique, en combinant une variété de ressources et de modalités

de formation. Dans les pays où la réflexion est la plus avancée sur la formation des chefs d'établissement en cours de carrière, on y inclut la formation par la recherche : on considère en effet que la pratique de la recherche est de nature à accroître l'autonomie individuelle et la capacité à gérer les changements. On en voit l'intérêt lorsque les évolutions de carrière offertes aux chefs d'établissement sont particulièrement élaborées comme ce qui est en train de se mettre en place en Angleterre et au Pays de Galles.

## **9. Recommendations**

Pour un management efficace des structures éducatives primaires, secondaires ou supérieures, nous suggérons aux instances sectorielles nationales et internationales les points suivants :

- a-** Un leadership exceptionnel dans le domaine pédagogique, soutien des enseignants, suivi des résultats, définition d'orientations claires.
- b-** Organiser chaque trois mois les séminaires de renforcement des capacités à l'intention des chefs d'établissement du primaire, du secondaire et du supérieur
- c-** Une organisation de l'enseignement, constitution des groupes, soutien, coordination des programmes et des méthodes.
- d-** Un accent mis sur l'apprentissage des élèves, l'organisation du temps, la priorité donnée aux apprentissages fondamentaux.
- e-** Le climat de l'établissement, la cohésion des enseignants, la concertation sur les décisions, une approche pragmatique des problèmes.
- f-** Une culture d'établissement, une vision claire de la mission, l'accent mis sur l'amélioration des résultats.
- g-** Un niveau élevé d'attentes et d'exigences à l'égard des élèves et des enseignants, une stimulation intellectuelle.
- h-** Un suivi rigoureux des progrès des élèves et des résultats de l'établissement.
- i-** Une préoccupation de la formation et du perfectionnement professionnel des personnels.

- j-** Des relations partenariales avec les parents, leur implication dans la vie de l'école.
- k-** Le management des structures éducatives demande les postures d'administrateur, de manager, de leader et d'éthique professionnelle.

Nous avons évalué l'importance de ces recommandations et les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

<b>Etablissements primaires enquêtés (5)</b>	<b>A</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>f</b>	<b>G</b>	<b>h</b>	<b>i</b>	<b>J</b>
Ecole publique départementale de Melen	X	X		X	X		X	X	X	X
Ecole publique de Nkolndongo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ecole publique de Ngoa Ekellé	X	X	X		X		X	X	X	
Ecole privée les Bambis	X	X	X	X		X	X	X		X
Complexe scolaire internationale la Gaieté	X	X	X	X	X		X	X	X	X

<b>Etablissements secondaires enquêtés (5)</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>f</b>	<b>g</b>	<b>h</b>	<b>i</b>	<b>J</b>
Lycée Bilingue industriel et commercial	X	X		X	X		X	X	X	X
Lycée de Nkolndongo	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Lycée de Ngoa Ekellé	X	X	X		X		X	X	X	X
Collège St Benoit	X	X	X	X		X		X		X
Collège la Gaieté	X	X	X	X	X		X	X	X	X

Les croix symbolisent le choix de la recommandation par les chefs d'établissement correspondants. Dans le tableau, on peut voir les recommandations qui ont été partagées par tous les chefs d'établissements interviewés et ceux qui ont partiellement été validés par les ces managers selon qu'on soit au primaire ou au secondaire.

## Conclusion

Les chefs d'établissement doivent avoir les moyens de leur gouvernance, car leurs rôles sont devenus très diversifiés et complexes. Ceux-ci doivent être recrutés sous la base d'un certain nombre de critères définis par les administrations sectorielles de chaque pays en fonction des réalités locales. Ces chefs doivent inéluctablement mener des séminaires de renforcement des capacités pour appliquer efficacement le leadership pédagogique et managérial.

## Bibliographie

**Abord de Châtillon, E., Bachelard, O. & Carpentier, S. (2012).** Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale. Paris : Vuibert.

**Aubert, N. (2003).** Le culte de l'urgence : la société malade du temps. Paris: Flammarion.

**Bastien, M.-F. & Corbière, M. (2018).** Return-to-Work Following Depression: What Work Accommodations Do Employers and Human Resources Directors Put in Place? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 1-10.

**Bélangier, L. (2016).** Les compétences émotionnelles : un facteur de vulnérabilité des gestionnaires du réseau collégial québécois. Dans B. Raveleau et F. Ben Hassel (dir.), *Gérer la vulnérabilité et la résilience en milieu professionnel* (pp. 151-170). Paris : L'Harmattan.

**Bélangier, L. (2017).** Les compétences émotionnelles exercées en situation professionnelle par les directrices et les directeurs généraux des cégeps au Québec. (Thèse de doctorat en éducation).

**Sherbrooke** : Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke. Doctorat Éducation, Carriérologie et Éthique. Angers : Université catholique de l'Ouest.

**Bertaux, D. (2010).** Le récit de vie : L'enquête et ses méthodes. Paris : Armand Colin.

**Brugère, F. (2011).** L'éthique du, care. Paris : PUF

**Marchand, A. & Beauregard, N. (2018).** Épuisement professionnel : les symptômes varient grandement selon les périodes de vie. Montréal : Université de Montréal. *Management des établissements scolaires : l'appui sur l'intelligence émotionn...* Questions Vives, N° 29 | 2018

**Minepat. (2020).** *Stratégie Nationale de Développement 2020-2030*. Yaoundé: Cameroun emergent.