

Chefs d'établissement et bonnes pratiques collaboratives, un atout majeur de rendement scolaire au secondaire

Nkoua Essondjo Mike Hans Emmanuel¹
Gaimatakone Dalta²

Résumé

Cet article aborde le problème des bonnes pratiques collaboratives d'un chef d'établissement comme atout majeur pour un bon rendement au sein des établissements scolaires d'enseignement secondaire. Il est à la fois adossé sur les taux de réussite, aux palmarès desdits établissements scolaires aux différents examens certificatifs nationaux et sur une analyse des comportements des différents maillons pédagogiques de ces institutions. Il examine le rôle des différents acteurs en mettant un accent sur la mutualisation des rapports interindividuels entretenus en son sein avec les autres parties prenantes de la communauté éducative. Il entend apporter une réponse à la question « En quoi les bonnes pratiques collaboratives d'un chef d'établissement sont-elles un atout majeur pour un bon rendement au sein des établissements scolaires d'enseignement secondaire? ». Pour aborder cette question aux fins d'une réponse concordante, nous avons mené des enquêtes dans cinq établissements scolaires du secondaire (publics et privés) de la ville de Yaoundé. Le résultat auquel nous sommes parvenus confirme l'hypothèse selon laquelle les bonnes pratiques collaboratives au sein d'un d'établissement scolaire améliorent le rendement scolaire. C'est ce qu'ambitionne démontrer cet article.

Mots-clés : Chef d'établissement – pratiques collaboratives – communauté éducative - atout – rendement

Abstract

This article addresses the problem of good collaborative practices of a School Principal as a major asset for good performance in secondary schools. It is based both on the success rates and the ranking of secondary schools in the various national certification exams and on an analysis of the behavior of the various actors in this field. It examines the role of the various actors, emphasizing the pooling of inter-individual relationships kept up in the school milieu as well as with other stakeholders of the educational community. It intends to provide an answer to the main research question, namely: "How are the collaborative practices of a school Principal a major asset for good performance in secondary schools?" To provide a logical answer to this question, we conducted surveys in five schools in the city of Yaoundé. It shows that the quality of the collaboration between the school Principal and his collaborators, and between the school Principal and the parents of students, plays a very important role in the improvement of school results, which confirms the general hypothesis.

Keywords: school Principal - collaborative practices - educational community - asset – performance

Introduction

Comparée à une entreprise dans un contexte de la mondialisation qui a ses propres règles, où les uns et les autres sont appelés à cohabiter, où le droit de vie et de jouir sont sacrés et protégés par les lois et conventions, où les obligations de faire ou de ne pas faire sont de rigueur, l'établissement scolaire est un milieu de vie qui exige une bonne collaboration entre les différents acteurs que sont le chef d'établissement, le(s) censeur(s), les surveillants généraux, les enseignants et le personnel d'appui, d'une part, et les parents d'élèves, d'autre part. Cette approche entend coordonner les activités des organisations afin d'en améliorer les résultats (Bergonnier-Dupuy, 2005). En ce sens, la collaboration vise l'amélioration du rendement à travers la régulation des processus et des comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs en vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence du service.

¹ Enseignant-Chercheur, PhD, Mention Administration et planification scolaire, Université de Maroua, Cameroun.
Contact : nkouamike@yahoo.fr

² Doctorant, Mention Sciences de l'éducation, Université de Maroua-Cameroun. Contact : daltpie@yahoo.fr

1. Contexte et justification

Dans l'univers scolaire camerounais et notamment celui des Enseignements Secondaires, le taux d'admis et surtout le rang occupé par chaque établissement suite à la publication du classement général aux examens certificatifs, ont toujours constitué pour la communauté éducative, un moment absolu d'appréciation du rendement fourni par chaque établissement scolaire. A l'observation, on s'aperçoit qu'il y en a toujours qui se démarquent et font des résultats améliorés par rapport aux sessions précédentes, tandis que d'autres enregistrent au fil des années, des résultats en dents de scie ou en décrépitude. Ces différences observées d'un établissement à un autre d'année en année sont, sommes toutes, non seulement assujettis à la fois au travail qualitatif et collectif, à la discipline interne au sein de l'établissement, au respect scrupuleux des textes en vigueur, à la capacité d'assimilation des élèves, mais aussi de l'implication parentale et à la qualité du travail abattu par tout le staff.

Les établissements scolaires d'enseignement secondaire ont vocation à former en transformant les ressources dont ils disposent en résultats au niveau des apprenants. Les enseignements y sont dispensés avec équité et les mêmes chances de réussite sont offertes à tous. A ce titre, ils observent la neutralité en tant que service d'utilité publique, en marge de tout penchant ou toute conviction politique, philosophique ou religieuse. L'enseignement y est impartial et ne doit promouvoir aucune conception politique ou religieuse particulière (MINEDUC, 1998). En tant qu'entreprises dirigées par des managers (Ducros et Amigues, 2014), les établissements scolaires sont soumis à une obligation de résultat. Seulement, on en rencontre ceux dont le rendement se situe en deçà des attentes pour des raisons parfois connues ou même inconnues. Les pratiques collaboratives étant l'un des principaux facteurs de réussite d'une équipe, il nous a paru utile de les analyser dans ces milieux pour savoir jusqu'où elles peuvent influencer le rendement d'un établissement scolaire d'enseignement secondaire.

2. Méthodologie

L'étude s'appuie sur des recherches menées sur trois années successives dans cinq établissements d'enseignement secondaire de la ville de Yaoundé. Trois d'entre eux sont des lycées (un lycée d'enseignement général, un lycée bilingue, un lycée d'enseignement technique) et deux sont des collèges privés (dont un laïc et l'autre confessionnel). Ces recherches consistaient d'une part, à observer les comportements des différents acteurs dans leurs rapports avec le chef d'établissement de chaque établissement ci-dessus mentionné, et d'autre part, adresser un questionnaire aux personnels de direction et à quelques enseignants triés sur le volet aux fins de collecter des informations fiables. Le constat global qui se dégage de cette étude montre que les pratiques collaboratives du chef d'établissement influent positivement sur le rendement scolaire des établissements où les bonnes pratiques collaboratives du chef d'établissement sont relevées.

Pour mesurer cette hypothèse, le postulat suivant a été posé: les mauvaises pratiques collaboratives d'un chef d'établissement scolaire avec les autres acteurs de la communauté éducative ont-elles une incidence négative sur le rendement scolaire des apprenants ? Par ce postulat, il est question de rendre compte de l'adéquation entre l'objectif opérationnel et les questionnements spécifiques inhérents de cette étude.

Pour vérifier l'hypothèse de l'étude, nous avons conduit une recherche exploratoire doublée d'une enquête de terrain. Notre échantillon est constitué de cent quinze (115) répondants repartis comme suite : cinq (05) chefs d'établissement, vingt-cinq (25) censeurs/préfets des études, vingt-cinq (25) surveillants généraux, vingt-cinq (25) enseignants et trente-cinq (35) membres des bureaux des Associations des Parents d'élèves et des Enseignants (APEE). La collecte des données a été faite à l'aide d'un questionnaire.

2.1 L'observation/exploration

L'observation des comportements des différents acteurs vise à:

- analyser la qualité des rapports horizontaux entre le chef d'établissement et ses collaborateurs (Censeurs/Préfets des Etudes/Vices-Principaux, Surveillants Généraux, enseignants, les élèves et personnel d'appui), et les parents ;
- examiner l'importance de ces rapports dans tous leurs aspects au travers des pratiques collaboratives recensées;
- dégager l'influence desdits rapports sur les objectifs à atteindre dans le strict respect de la déontologie professionnelle en vigueur ;
- déterminer leur portée sur le rendement scolaire et par ricochet sur les résultats aux examens officiels.

Par ailleurs, les échanges reçus avaient pour but d'apporter des clarifications sur les faits observés afin d'obtenir quelques informations supplémentaires avérées sur certaines situations, et de se prononcer avec exactitude sur les faits préoccupants. Aussi, avons-nous préféré l'usage des tableaux qui regroupent ces différents aspects.

2.2. Le questionnaire

Le questionnaire a consisté à recueillir les données quantitatives, à savoir les statistiques des résultats au baccalauréat des trois années de l'étude par établissement. Le questionnaire a également permis de recenser les pratiques collaboratives des chefs d'établissement en lien avec les autres acteurs de la communauté éducative et surtout recueillir les informations sur le mode de leadership desdits dirigeants. Les pratiques et les informations recueillies sont analysées dans des tableaux élaborés à cet effet.

TABLEAU D'ANALYSE DES SITUATIONS RECENSEES (I)

ANNEE SCOLAIRE 2016/2017

Etablissement Informations ↓	Lycée d'enseignement général Etablissement 1 (E1)	Lycée Bilingue Etablissement 2 (E2)	Lycée Technique Etablissement 3 (E3)	Collège privé laïc Etablissement 4 (E4)	Collège privé Confessionnel Etablissement 5 (E5)
Rapports Chef d'établissement/ censeur & SG	Les rapports hiérarchiques sont présents, mais évoluent dans un sens unilatéral (Le proviseur attend sur place les suggestions, mais n'en fait pas aux autres)	Les rapports sont conviviaux, pleins d'enthousiasme, dans un climat de saine collaboration.	Rapports mitigés et sporadiques. C'est en cas d'enjeux majeurs que le proviseur communique avec ses collaborateurs.	Les rapports sont à peine existants ; le fondateur a dépouillé le Principal de quelques-unes de ses tâches.	Les rapports sont très conviviaux, l'ambiance de travail est enthousiaste ; au sein de l'établissement, il règne un climat de saine collaboration.
Rapports Chef d'établissement/ enseignants	Quasi-absents ; Seuls la période de conseils est le moment de rencontre	Rapports chaleureux, respect mutuel dans la franche collaboration; enseignants motivés.	Rapports très timides, individualisme à outrance, absence de motivation réelle	Attitude de méfiance. Pas de franche collaboration; ambiance de travail délétère	Rapports interindividuels bons, attitude paternaliste du chef d'établissement
Rapports Chef d'établissement / élèves	Rapports inexistant	Rapports conviviaux et stimulants	Rapports distants	Rapports tendus	Rapports paternalistes, rassurants
Dans les Rapports Administration scolaire/ Conseil d'établissement	Rapports timides ; le chef d'établissement n'a plus le cœur à sa tâche à quelques mois de son départ à la retraite	Conviviaux dans la mesure où le chef d'établissement veut marquer positivement son passage	Timides d'autant plus qu'il ne s'intéresse plus à son boulot à quelques mois de son départ à la retraite	Autoritaristes de la part du fondateur qui fait la main basse sur tout	Rapports harmonieux entre l'administration scolaire et le Conseil d'Etablissement sur toutes les formes
Rapports Administration scolaire/ APEE	Conflictuels à cause de l'orientation des dépenses envisagées par le Chef d'établissement	Partenariat Convivial et adéquat au projet scolaire élaboré	Collaboration mitigée, tendance à s'ingérer dans les finances de l'APEE	Moroses, Le fondateur s'étant accaparé de tout	En harmonie avec le plan d'action de l'APEE et le projet d'établissement

TABLEAU RECAPITULATIF DES INFORMATIONS RECUEILLIES (1)
ANNEE SCOLAIRE 2016/2017

Etablissement → Informations ↓	Lycée d'enseignement général Etablissement 1 (E1)	Lycée Bilingue Etablissement 2 (E2)	Lycée Technique Etablissement 3 (E3)	Collège privé laïc Etablissement 4 (E4)	Collège privé Confessionnel Etablissement 5 (E5)
Motivation du personnel	En état de latence	Présente et généralisée	Individuelle	Quasiment absente	Présente, générale et manifeste
Cohésion au sein de l'équipe	Parcellaire	Visible et manifeste	approximative	inexistante	Très forte
Partage des tâches	Effectif	Effectif	Effectif	Effectif	Rigoureusement respecté
Pratique de bonne communication	Assez bonne	Très bonne	Assez bonne	médiocre	Excellente
Equilibre décisionnel	Pas pris en compte	Pris en compte	Relativement pris en compte	Complètement absent	Pris en compte
Vision stratégique	Rarement partagée	Partagée	Partiellement partagée	inexistante	Entièrement partagée
Dynamisme des équipes	Absent	Effectif	Présent	absent	Très présent
Usage des idées novatrices	Approximatif	Régulier	sporadique	absent	Très régulier
Capacité à gérer les problèmes	Assez bonne	Bonne	moyenne	Inexistante	Excellente
Respect des tâches	Assez bonne	Très bonne	Assez bonne	absent	Très bonne
Application des textes en vigueur	Effective	Effective	effective	effective	Effective
Coordination des activités	Assez-bonne	Très bonne	Très bonne	Médiocre	Très bonne
Couverture des programmes	95% début de mai	100% début de mai	100% à la mi-mai	90% à la mi-mai	100% à la mi-avril
Résultats aux examens OBC en valeur relative	50.15%	58.12%	50.21%	21.32%	94.40%

TABLEAU D'ANALYSE DES SITUATIONS RECENSEES (2)
ANNEE SCOLAIRE 2017/2018

Etablissement → Informations ↓	Lycée d'enseignement général Etablissement 1 (E1)	Lycée Bilingue Etablissement 2 (E2)	Lycée Technique Etablissement 3 (E3)	Collège privé laïc Etablissement 4 (E4)	Collège privé Confessionnel Etablissement 5 (E5)
Rapports Chef d'établissement/ censeur & SG	Rapports hiérarchiques améliorés ; le nouveau proviseur galvanise ses collaborateurs	L'ambiance au travail est le même qu'au tableau précédent.	Rapports harmonieux ; de manière progressive, un climat de confiance se met en place	Le climat d'animosité souligné au précédent tableau s'accroît	Le climat de solidarité soulevé au précédent tableau est maintenu et même renforcé
Rapports Chef d'établissement/ enseignants	Les rapports conviviaux commencent se mettent progressivement en place et les changements sont perceptibles	Cohésion et motivation au sein de l'équipe la se renforcent.	L'individualisme commence à être éradiqué et la confiance renaît.	Climat de travail très délétère	Rapports interindividuels renforcés
Rapports Chef d'établissement / élèves	En cours d'amélioration	Conviviaux et stimulants	En cours de mise en confiance mutuelle	Inexistants	Confiance mutuelle instaurée
Dans les Rapports Administration scolaire/ Conseil d'établissement	En cours de remédiation grâce à l'expérience du nouveau proviseur	Très positifs et adéquats au projet scolaire	En cours d'amélioration	Pratiquement inexistants	Rapports harmonieux et objectifs
Rapports Administration scolaire/ APEE	En cours d'assainissement	Conviviaux et sans	En cours de mise en confiance mutuelle	Inexistants	En état de Confiance mutuelle

TABLEAU RECAPITULATIF DES INFORMATIONS RECUEILLIES (2)
ANNEE SCOLAIRE 2017/2018

Informations ↙ Etablissement ↘	Lycée d'enseignement général Etablissement 1 (E1)	Lycée Bilingue Etablissement 2 (E2)	Lycée Technique Etablissement 3 (E3)	Collège privé laïc Etablissement 4 (E4)	Collège privé confessionnel Etablissement 5 (E5)
Motivation du personnel	En état de latence	Présente et généralisée	Individuelle	Quasiment absente	Présente, générale et manifeste
Cohésion au sein de l'équipe	Parcelaire	Visible et manifeste	approximative	inexistante	Très forte
Partage des tâches	Effectif	Effectif	effectif	effectif	Rigoureusement respecté
Pratique de bonne communication	Assez bonne	Très bonne	Assez bonne	médiocre	Excellente
Equilibre décisionnel	Pas pris en compte	Pris en compte	Relativement pris en compte	Complètement absent	Pris en compte
Vision stratégique	Rarement partagée	Partagée	Partiellement partagée	inexistante	Entièrement partagée
Dynamisme des équipes	Absent	Effectif	Présent	absent	Très présent
Usage des idées novatrices	Approximatif	Régulier	sporadique	absent	Très régulier
Capacité à gérer les problèmes	Assez bonne	Bonne	moyenne	Inexistante	Excellente
Respect des tâches	Assez bonne	Très bonne	Assez bonne	absent	Très bonne
Application des textes en vigueur	Effective	Effective	effective	effective	Effective
Coordination des activités	Assez-bonne	Très bonne	Très bonne	Médiocre	Très bonne
Couverture des programmes	95% début de mai	100% début de mai	100% à la mi-mai	90% à la mi-mai	100% à la mi-avril
Résultats aux examens OBC	58.27%	63.70%	53.63%	19.63%	96.25%

TABLEAU D'ANALYSE DES SITUATIONS RECENSEES (3)

ANNEE SCOLAIRE 2018/201

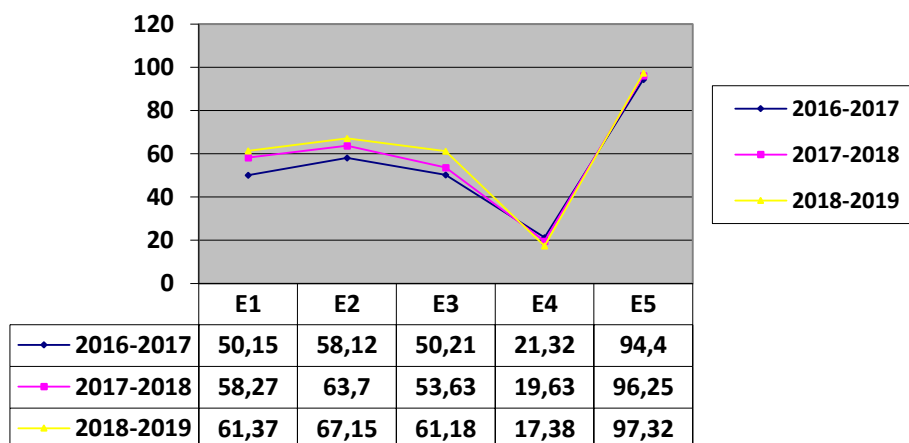
Etablissement Informations ↓	Lycée d'enseignement général Etablissement 1 (E1)	Lycée Bilingue Etablissement 2 (E2)	Lycée Technique Etablissement 3 (E3)	Collège privé laïc Etablissement 4 (E4)	Collège privé confessionnel Etablissement 5 (E5)
Rapports Chef d'établissement/ censeur & SG	Rapports avec la hiérarchie améliorés et stabilisés	Collaboration parfaite	Collaboration	Le climat d'animosité perpétuel	Solidarité permanente
Rapports Chef d'établissement/ enseignants	Les rapports de collaboration détendus	Equipe soudée et motivée	Reconstruction des équipes	Climat de travail toujours délétère	Rapports sereins
Rapports Chef d'établissement / élèves	Stratégie de mise en place d'une confiance mutuelle	Conviviaux et stimulants	confiance mutuelle en début d'effectivité	Inexistants	Climat permanent de confiance
Dans les Rapports Administration scolaire/ Conseil d'établissement	Rapports cordiaux, mais encore empreints de méfiance.	Très positifs et adéquats au projet scolaire	En amélioration	Inexistants	Rapports harmonieux
Rapports Administration scolaire/ APEE	Regain de confiance	Conviviaux et objectifs	En cours d'amélioration	Inexistants	Climat serein

TABLEAU RECAPITULATIF DES INFORMATIONS RECUEILLIES (3)
ANNEE SCOLAIRE 2018/2019

Etablissement → Informations ↓	Lycée d'enseignement général Etablissement 1 (E1)	Lycée Bilingue Etablissement 2 (E2)	Lycée Technique Etablissement 3 (E3)	Collège privé laïc Etablissement 4 (E4)	Collège privé confessionnel Etablissement 5 (E5)
Motivation du personnel	En état de latence	Présente et généralisée	Individuelle	Quasiment absente	Présente, générale et manifeste
Cohésion au sein de l'équipe	Parcelaire	Visible et manifeste	approximative	inexistante	Très forte
Partage des tâches	effectif	effectif	effectif	effectif	Rigoureusement respecté
Pratique de bonne communication	Assez bonne	Très bonne	Assez bonne	médiocre	Excellente
Equilibre décisionnel	Pas pris en compte	Pris en compte	Relativement pris en compte	Complètement absent	Pris en compte
Vision stratégique	Rarement partagée	Partagée	Partiellement partagée	inexistante	Entièrement partagée
Dynamisme des équipes	absent	effectif	Présent	absent	Très présent
Usage des idées novatrices	approximatif	Régulier	sporadique	absent	Très régulier
Capacité à gérer les problèmes	Assez bonne	Bonne	moyenne	Inexistante	Excellente
Respect des tâches	Assez bonne	Très bonne	Assez bonne	absent	Très bonne
Application des textes en vigueur	effective	effective	effective	effective	effective
Coordination des activités	Assez-bonne	Très bonne	Très bonne	Médiocre	Très bonne
Couverture des programmes	95% début de mai	100% début de mai	100% à la mi-mai	90% à la mi-mai	100% à la mi-avril
Résultats aux examens OBC	61.37%	67.15%	61.18%	17.38%	97.32%

3. Résultats

L'analyse des tableaux ci-dessus se réfère à la nature de l'ambiance de travail telle qu'observée dans chaque établissement concerné par cette étude. Dans une approche simplifiée, les données recueillies présentent globalement, au regard desdites informations, les appréciations sur l'état des pratiques collaboratives au sein de chaque établissement pendant les trois années étudiées. Ci-dessous, le graphique présentant les taux de réussite au baccalauréat sur les trois années scolaires pour chacun des cinq établissements.



L'interprétation des différentes données graphiques enregistrées donne les résultats ci-après :

a- Nous partons des résultats du baccalauréat obtenus par l'établissement E1 à la fin l'année scolaire 2016-2017. Le taux d'admission est 50.15%. Pendant l'année scolaire 2017-2018, le taux d'admission est de 58.27%, soit un relèvement de 8.12%. A la fin de l'année scolaire 2018-2019, cet établissement a enregistré un taux de réussite de 61.37%, soit 3.10 % de plus que l'année précédente et 11.12% de plus que l'année d'avant. Au regard de ces chiffres, on peut conclure, sans risque de se tromper que les résultats sont en nette progression.

b- L'établissement E2 a enregistré durant la période scolaires étudiée, 58.12%, 63.70% et 67.15% de réussite respectivement. Il a fait des progrès de 5.58% en 2017-2018 et de 9.05% à la fin de l'année 2018-2019 par rapport à l'année 2016-2017.

c- S'agissant de l'établissement E3, les taux de réussite enregistrés pendant les trois années scolaires sont respectivement 50.21%, 53.63% et 61.18%, soit un relèvement du taux de réussite de 3.52% en 2017-2018 et 7.55% en 2018-2019.

d- En ce qui concerne l'établissement E4, les taux de réussite sont plutôt décroissants. Durant les trois années successives, ils sont respectivement de 21.32%, 19.31% et 17.38%. Ils connaissent respectivement une baisse de 2.01% en 2017-2018, puis de 1.93% en 2018-2019.

e- Pour l'établissement E5, les taux de réussite sont plutôt croissants. Ils partent de 94.40% pendant l'année scolaire 2016-2017 pour atteindre 97.32% en 2018-2019, soit une hausse de 2.92%. Même si apparemment ce taux de progression semble bas, le taux d'admission à l'examen du baccalauréat en dit long.

Ces chiffres sont significatifs. Au regard du bon climat collaboratif global qu'a institué le chef d'établissement, son ambition n'est-il pas d'atteindre une fois cent pour cent et de s'y maintenir, ce qui est d'ailleurs un idéal pour tout chef d'établissement qui rêve inscrire son nom dans l'histoire des palmarès. Selon Pont et al. (2008), de bonnes pratiques managériales, adossées à la pratique d'une bonne collaboration, jouent un rôle clé dans l'amélioration des résultats. Non seulement ils influencent les motivations et améliorent les capacités des enseignants, ils assainissent le climat de travail et l'environnement dans lequel évoluent ces derniers. Par conséquent, une direction d'établissement est efficace essentielle pour améliorer l'efficacité et l'équité de l'enseignement scolaire (p.37).

4. Interprétation

Pour mieux appréhender les explications sur les taux de réussite enregistrés par chaque établissement scolaire impliqué dans cette étude à l'examen du baccalauréat, il convient en premier lieu d'analyser la responsabilité du chef d'établissement dans ce processus, d'examiner la qualité de leadership qui accompagne ce fonctionnement tout au long des trois années scolaires ci-dessus évoquées, afin de dégager les faits ayant contribué à l'amélioration ou à la dégradation de leur rendement. Dans ces conditions, deux volets de cette étude nous intéressent : le premier scrute la qualité des rapports entre le chef d'établissement et ses subordonnés (1) et le second examine les critères stimulateurs de l'amélioration du rendement scolaire.

4.1 Cas de l'établissement scolaire E1

Au cours de l'année scolaire 2016-2017, l'établissement scolaire E1 n'a pas connu une ambiance de travail meilleure comme le témoignent les résultats de l'examen du baccalauréat qui n'a enregistré qu'un taux de réussite de 50% (cf. graphique). En effet, le chef de cet établissement à qui il restait quelques mois avant son départ à la retraite ne se gênait plus pour le suivi d'un travail pédagogique. Ce dernier consacrait plus de son temps à ses propres affaires. De même ses rapports avec l'Association des Parents d'Elèves (APEE) étaient devenus conflictuels et le suivi des enseignants relâché. Ce laisser-aller a entraîné chez la plupart de ses proches collaborateurs un laxisme aigre et un encadrement approximatif des élèves et des personnels. Il s'est installée chez de nombreux enseignants une forte dégradation psychologique qui a mis en mal la motivation. Comme conséquence, les résultats de cette année-là ont connu une forte régression par rapport à ceux des années précédentes comme le témoignent les déclarations reçues des proches collaborateurs de ce Proviseur. Du coup, la motivation du personnel, la cohésion au sein de l'équipe de travail, la pratique de la bonne communication qui jadis étaient perceptibles dans cet établissement scolaire ont pris un grand coup.

Au début de l'année scolaire 2017-2018, cet établissement scolaire a connu l'arrivée d'un nouveau proviseur. Aussitôt qu'il a pris fonction, il s'est engagé à mettre en place une nouvelle dynamique permettant à ses subordonnés de se remettre en confiance et de s'impliquer davantage dans leur travail. Pour cette première année, plus de la moitié des collaborateurs de ce proviseur sont à l'œuvre. Un regain de confiance s'installe progressivement. Grâce à une nouvelle dynamique impulsée par ce nouveau proviseur, les bonnes pratiques collaboratives prennent le dessus et commencent à booster le fonctionnement de l'établissement scolaire, ce qui met en confiance tous les autres acteurs de la communauté éducative. La qualité de travail fait par tous les membres de l'équipe est en progrès sensible. Les résultats du baccalauréat au cours des années 2017-2018 et 2018-2019, bien que relativement améliorés, démontrent que le rythme du travail et le souci de faire mieux sont en vue. Une nouvelle dynamique annonçant des résultats meilleurs se met progressivement en place.

4.2 Cas de l'établissement scolaire E2

Dans cet établissement à très grand effectif, les résultats obtenus au baccalauréat au fil des trois années sont en amélioration scolaires et cette tendance démontrent les efforts de collaboration sont déployés par le Proviseur pour y parvenir. Dans son style de leadership adopté. Il est ressenti que son implication dans le suivi des enseignements, de la qualité des évaluations et de l'assiduité de ses collaborateurs est optimale. En sus, il opté pour un partage de responsabilité et de tâche.

Par ailleurs, il mobilise tous ses collaborateurs à une participation très active à la conquête de la performance et par conséquent, entretient des rapports très conviviaux avec tous les acteurs de la communauté éducative. Il fonde sa politique managériale sur l'équité pour briser l'esprit

de privilège et la vision partagée. Dans son projet de travail d'équipe et son humanisme, il a tout d'abord ramené au même niveau la prime de rendement qui est servie à tous les enseignants à la fin de chaque trimestre. Son charisme et sa proximité ont suscité une émulation qui a poussé les enseignants à plus d'ardeur au travail. L'adhésion massive de ces derniers à sa vision s'est transformée en un terrain fertile de distillation de savoirs et savoir-faire, ce qui a facilité un regain de confiance et par ricochet, la qualité des enseignements et apprentissages, résultante graduelle d'un relèvement du taux d'admis au baccalauréat de 09,3 % en l'espace de trois années scolaire.

4.3 Cas de l'établissement scolaire E3

Contrairement au deux précédents établissements, les rapports entre le proviseur et ses subalternes sont très mitigés. Il exhibe un individualisme exacerbé, communique très peu avec ses collaborateurs, ne motive pas les enseignants et est resté très distant des élèves. Bien que les programmes soient couverts à 100%, l'absence de l'esprit d'équipe au sein de l'établissement influe négativement sur le rendement du personnel. Malgré le professionnalisme des enseignants qui y travaillent, les résultats sont restés moyens deux premières années et les perspectives d'une quelconque amélioration incertaines. Le relèvement du taux d'admis au baccalauréat constaté pendant l'année scolaire 2018-2019 n'est que le résultat d'une amélioration de la collaboration au sein de l'établissement soutenue par les animateurs pédagogiques qui ont pris la décision de ne pas pénaliser les apprenants.

4.4 Cas de l'établissement scolaire E4

L'établissement E4 dans notre étude, est un collège privé laïc (voir tableaux). Il y règne un climat d'animosité entre le principal et ses proches collaborateurs au motif que le principal ne prend pas en compte leurs doléances. On y note également une immixtion du fondateur dans la conduite des affaires pédagogiques et sa main mise sur toutes les affaires alors qu'il n'est pas un professionnel du domaine de l'éducation. On note au sein de cet établissement, une totale collaboration entre le chef d'établissement et les autres membres de la communauté éducative. Le fondateur s'en est accaparé. Les enseignants sont changés régulièrement quel que soit le moment de l'année. Très peu sont d'ailleurs les professionnels. Toutes les actions à mener sont tout d'abord autorisées par le fondateur avant d'être pratiquées. Cette limitation des responsabilités du principal joue un rôle négatif sur la supervision des prestations des enseignants et la conséquence immédiate se fait ressentir aux résultats du baccalauréat qui déjà, très médiocres, régressent d'année en année. Cet état de choses décrit la conséquence de l'absence de bonnes pratiques collaboratives, d'un climat de travail morose et d'un manque de motivation. A ces causes d'échec, l'on pourrait également évoquer le bicéphalisme excessif dans le leadership engendré par le fondateur, l'absence d'une vision stratégique partagée et le manque de dynamisme dans l'équipe.

4.5 Cas de l'établissement scolaire E5

Cet établissement est un collège privé confessionnel. De par son histoire, il est réputé être un milieu de formation et d'apprentissage où la discipline et le travail sont de rigueur. Le mode de travail qui y est dominant est calqué sur les principes des évangiles chrétiens. Sous l'effet de leur doctrine qui met accent particulier sur l'action collective perçue comme l'un des meilleurs modèles des pratiques collaboratives, le Chef d'établissement ici joue plutôt le rôle de chef d'équipe. En ce sens, la motivation du personnel, la coordination des activités, la vision partagée est bien d'autres procédés émulateurs sont perceptibles. Les rapports entre le chef d'établissement et les intervenants dans les questions éducatives sont conviviaux, enthousiastes et empreints d'une saine collaboration. Les enseignants sont très bien traités et ne ménagent aucun effort pour être à la page. Les taux de réussite sans cesse croissants, avoisinent régulièrement les cent pour cent au baccalauréat.

5- Discussion

Au paragraphe précédent, l'exploration des données d'investigation montre que les résultats qui sont issus de la comparaison des situations recensées d'une part et sur les informations recueillies d'autre part sont bien différents d'un établissement à un autre. Le constat qu'on en fait est que sur la période concernée par cette étude, les taux de réussite sont incontestablement en amélioration pour les établissements E1, E2 E3 et E5 tandis qu'ils sont en baisse pour l'établissement E4. Pourtant, tous les cinq ont été analysés sur la base des mêmes critères. On constate cependant que cette différence observée dans les résultats est considérablement influencé par style managérial exercé par le chef d'établissement, ce qui impacte irréfutablement sur les effets de la collaborativité.

Dans tout établissement scolaire, l'éducation est au premier chef l'affaire du chef d'établissement. C'est lui qui a la responsabilité du pilotage global de la politique éducative de l'établissement. C'est encore lui qui suscite et fédère les initiatives, établit une relation constructive entre les différents acteurs, garantit l'ordre en supervisant la discipline et en arbitrant les différends (s'il y en a). Son rôle à jouer est adossé à sa capacité managériale, son sens de l'humanisme et la qualité de son leadership. Le dirigeant est intéressé à ce qu'il fait et manifeste de la curiosité, explorant de nouveaux stimuli et travaillant à maîtriser des défis toujours plus grands.

Une première déduction que l'on peut puiser des informations recueillies est que la motivation est facteur de stimulation au travail. En effet, au cours de l'année scolaire 2016-2017, on constate globalement que le chef d'établissement E₁ ne fait pas recours à la motivation, pourtant présente dans les établissements E2 et E3, très permanente et poussée dans l'établissement E5, mais inexistante chez E4. Etant donné le rôle très important que joue la motivation dans l'engagement du personnel pour le rendement d'une institution ou d'une entreprise, son impact sur les résultats dans tous les établissements où elle a été implémentée a produit les effets visibles.

Telle qu'elle est renseignée pour les années scolaires 2017-2018 et 2018-2019, sa propension est restée plutôt favorable et féconde dans les établissements où elle a existée avant. Elle demeure alors une forte source du progrès collectif. Dans la même perspective, la cohésion au sein de l'équipe en est une résultante. C'est donc logiquement qu'elle reste proportionnelle au degré de la motivation en présence. Dans le cas d'espèce, son niveau de manifestation est congru à la qualité de la motivation en présence.

Les autres techniques et pratiques que sont : la pratique de la bonne communication, la vision stratégique, le dynamisme des équipes, la coordination des activités, la capacité à gérer les problèmes et bien d'autres encore sont adossées au management de chaque établissement scolaire ici échantillonné ont produit un résultat en fonction de l'impact entraîné par la motivation en présence. Aussi, les rapports de collaborativité entre le chef d'établissement et les autres personnels dans chaque établissement scolaire sont-ils imbriqués les uns dans les autres et sont dépendants du type de management pratiqué par le chef de la structure.

Parvenir à une bonne exécution managériale de cette nature requiert du chef d'établissement « *une communication efficace, faite de manière précise et claire et concise* ». Celle-ci devra prioritairement présenter la nécessité de partager la vision et l'expliquer. Il est ainsi capable de se donner de véritables objectifs et par conséquent en proposer aux autres. Sa vision n'est pas statique, mais dynamique. Elle permet de ne plus naviguer à vue, mais au contraire de partager un but commun. Ce rôle prend une place prépondérante dans l'action quotidienne d'un leader, notamment avec des outils de communication à distance. L'usage d'un tel modèle de leadership fait appel à *un équilibre décisionnel*.

Comme manager, il doit fédérer les personnes avec lesquelles il travaille autour du but commun. C'est sa passion et son engagement personnel qui généreront un esprit de groupe, car ils sont

communicatifs. Sa persévérance permettra de surmonter plusieurs obstacles. Le feu sacré qui l'anime sera le lien entre des individus parfois différents. Par le fait que le chef d'établissement assure la coopération des acteurs scolaires grâce à la pertinence de ses choix de communication et d'animation des ressources humaines de son école, un dira que le principal souci du chef d'établissement dans cette logique est la motivation des élèves, des enseignants et d'autres acteurs scolaires à donner le meilleur d'eux-mêmes au plan individuel et dans le domaine des activités coopératives ou collaboratives organisées. Cette vision contraste avec celle d'un l'administrateur ordinaire dont la préoccupation est d'appliquer les textes selon la pertinence et en fonction de la situation.

En fin de compte, le manager a un rôle très important car il est le lien principal entre la direction et les différents coéquipiers. Il est le principal responsable du rendement fourni, donc contraint à la conception des stratégies appropriées pour atteindre les objectifs. Le management consiste à diriger une organisation par la mise en œuvre des moyens humains et matériels à sa disposition. Le management s'appuie sur quatre fonctions :

- piloter qui est l'opération consistant à se fixer les objectifs et contrôler les
- résultats, veiller à leur conformité ou les corriger le cas échéant ;
- organiser, répartir les tâches entre les individus et coordonner leurs actions ;
- animer, c'est-à-dire mener et galvaniser tous les acteurs ; diriger en prenant des décisions pour réaliser les objectifs

En réalité, le choix du style de management repose à la fois sur les conditions de travail et les ambitions du groupe. Aussi, les habiletés du manager sont-elles requises. La qualité managériale va reposer exclusivement sur compétences du manager et son tempérament personnel. Les psychologues allient d'ailleurs la capacité managériale aux traits de la personnalité. Pour ce faire, chaque collaborateur devra se comporter à son niveau comme « un pseudo-chef d'établissement », c'est-à-dire investi d'un pouvoir délégué. À ce propos, le consultant Kuitche Fonkou (2015) estime que le respect de l'homme dans l'agent en toute circonstance assoit l'autorité du chef. Selon lui, le collaborateur, convaincu des bonnes dispositions du chef, accueillera les observations critiques, mêmes sévères, portées sur son travail dans l'intérêt de l'œuvre commune et sans recours à un langage ni insultant, ni à des attitudes poseur forcément culpabilisantes, humiliantes et provocatrices des réactions de défense chez l'autre.

TABLEAU DE DIFFERENTS TYPES DE GOUVERNANCES RENCONTRES DANS LES ETABLISSEMENTS ENQUETES

Type de gouvernance	Niveau de Gouvernance	Caractéristiques de la gouvernance	Implications sur les performances
I	Nulle ou Très médiocre	<ul style="list-style-type: none"> - Le chef d'établissement exerce un leadership autocratique ou oscillatoire, essentiellement centré sur la bureaucratie ; - Il existe autour du chef d'établissement un groupe influant qui est constitué « des hommes du chef d'établissement » et intervient dans tous les domaines au mépris de leurs collègues sans voix. 	<ul style="list-style-type: none"> - Echecs massifs entraînant les abandons scolaires ; - les départs liés au changement d'établissement sont nombreux et les effectifs des élèves en baisse permanente ;
II	Médiocre	<ul style="list-style-type: none"> - Le chef d'établissement se contente des gestions administrative et financière, délaisse la gestion pédagogique et ne mobilise pas assez le staff enseignant, chacun fait « comme il connaît ». - L'établissement n'a pas un projet scolaire suivi et viable. - Taux de couverture des programmes en dessous de 70%. - L'absentéisme des enseignants titulaires est récurrent et la présence d'un trop plein de vacataires, parfois non qualifiés qui le caractérise ; - Indiscipline caractérisée des élèves au sein de l'établissement ; - Absence d'une politique de soutien des élèves des classes d'examen ; - La qualité des évaluations est approximative. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trop plein de vacataires parfois sans qualification ; - mauvais rendement scolaire et classement général ; - les résultats sont soit mauvais, soit très approximatifs et baissent d'année en année. - les plaintes de parents sont récurrentes.
III	Passable		
IV	Bonne	<ul style="list-style-type: none"> - Le chef d'établissement est ici catalyseur dans toutes les activités ; - les prescriptions des textes règlementaires sont bien suivies et la discipline rigoureusement appliquée ; - le personnel est assidu et s'applique très bien au travail. - la notion de travail en équipe est ici très présente (les enseignants de la même discipline se retrouvent généralement pour échanger sur les difficultés rencontrées en voient ensemble comment les surmonter) 	<ul style="list-style-type: none"> -la demande pour recrutements est élevée, mais les effectifs restent tablés dans la même fourchette chaque année ; -le taux de réussite aux examens certificatifs se situe globalement au-dessus de 50% ; - le taux de couverture des programmes est en achèvement vers mi-mai et l'activité suivante est la mise en place des révisions guidées ;
V	Très bonne	<ul style="list-style-type: none"> - la répartition des tâches est bien élaborée et chaque personnel se sent personnellement impliqué par rapport à l'obligation de résultat. Généralement, le type de leadership exercé par le chef d'établissement est le leadership partagé, ce qui accroît les chances de réussite. 	
VI	Excellente	<ul style="list-style-type: none"> - L'atmosphère de travail au sein de l'établissement est bâtie autour des valeurs comme l'honnêteté, l'efficacité, la ponctualité, la diligence dans l'exécution des tâches auxquelles chacun est assujéti ; - la politesse, la courtoisie, l'équité, l'autodiscipline, la tolérance, le courage, l'abnégation, le respect de la dignité humaine, le respect des autres et de leur intégrité, l'esprit d'équipe sont des aspects fédérateurs. - le taux de couverture des programmes dépasse les 93%. - les sollicitations d'inscription de nouveaux élèves trop nombreuses 	<ul style="list-style-type: none"> - Les groupes d'étude mixtes comprenant les élèves forts, moyens et faibles sont organisés et encadrés par les enseignants titulaires des classes d'examen pour chaque discipline suivant un chronogramme consensuel.

Conclusion

Au terme de cette étude sur les pratiques collaboratives d'un chef d'établissement, il en ressort que dans tous les secteurs d'activités organisés où la notion du chef, du dirigeant ou leader est prise en compte, les règles de jeu fixées au sein de toute organisation mettent en interconnexion les individus pour sa bonne marche. Cette spécificité généralisable se résume à l'intérêt porté sur l'humain en tant que sujet principal ou acteur dans le processus de collaboration professionnelle. Dans cette perspective, diriger un établissement scolaire nécessite beaucoup d'autorité et de subtilité. L'autorité de la fonction sous-tend le pouvoir entendu ici comme le fait de disposer de moyens d'action sur quelqu'un ou sur quelque chose et le leadership compris comme l'influence exercée dans un groupe par la ou les personnes qui ont plus de pouvoir.

Pour un bon exercice de l'autorité, le chef d'établissement doit rester ouvert au monde extérieur par une plus grande simplicité dans l'accueil réservé aux visiteurs, aux enseignants et aux élèves. De même, il doit avoir l'humilité constructive de reconnaître qu'entre les collègues enseignants de salle et lui, il n'y a que la nomination qui fait la différence. En ce sens, il devra se comporter en qualité de coordonnateur qui a à ses côtés des collègues appelés à travailler avec lui pour atteindre l'objectif visé.

Cette conception collaborative est l'un des vecteurs positifs de transformation d'un environnement professionnel fort appréciable. Aussi, en récompensant les meilleurs enseignants et superviseurs, encourageant ceux qui travaillent bien, convainquant les autres à se mettre au travail, on aboutit aux solutions qui peuvent être préconisées pour l'atteinte des objectifs. L'usage de ces méthodes qui par ailleurs sont les moyens qui concourent à une saine émulation, est une des meilleures voies pour la quête de l'excellence. Non seulement la qualité collaborative conduit à l'obtention des résultats satisfaisants, mais l'apport personnel de chaque membre accroît l'estime de soi, mais met les autres en confiance, fortifie l'équipe.

Références

- Affichard, J. (1995). *Le Service public*. France, Harmattan.
- Anderson, L. (2005) ; *Accroître l'efficacité des enseignants*, Paris : UNESCO.
- Asdih, C. (2012). Collaborer avec les parents pour accompagner la scolarité?
Représentations des enseignants et pratiques professionnelles.
- Beaumont, C., Lavoie, J. et Couture, C. (2011). Les pratiques collaboratives en milieu scolaire : cadre de référence pour soutenir la formation.
- Bergonnier-Dupuy, (2005). Familles et scolarisation. Article : *Revue française de pédagogie* – n° 115.
- Bernabé, É. (2000b). *Le leadership pédagogique. Une approche managériale du style d'enseignement*.
Mémoire, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles
- Conférence. UE. (2008) ; La Gouvernance et la performance des établissements scolaires en Europe. *Poitiers*, 6 et 7 novembre 2008.
- Ducros, C. et Amigues R. (2014). Le travail des chefs d'établissement : Quelques réflexions sur le travail réel.
Formation et profession, 22(3), 12-23.
- Gather Thurler, M. (2000) ; *Innover au cœur de l'établissement scolaire* ; Paris ; ESF éditeur.
- Kuitche Fonkou G. (2015), *Gestion des établissements secondaires : Technique et +Humanité, Essai, inédit*.
Yaoundé. PUA.
- Landry, R (1998). Diagnostic sur la vitalité de la communauté acadienne du nouveau Brunswick. *Revue Canadienne des Langues Vivantes. Egalité*, 36,
- Meuret, D. & Bonnard, C. (2010). Travail des élèves et performance scolaire. *Revue d'économie politique*, vol. 120, (5), 793-821. doi : 10.3917/redp.205.0793.
- Ministère de l'Education Nationale (1998). Loi d'Orientation de l'Education. Gouvernement du Cameroun
- Moscovici, S. et Doise, W. (1992). *Dissension et consensus, une théorie générale des décisions collectives*, Paris, PUF.
- Nkoua Essondjo Mike H.E. (2021), Gouvernance et performance des établissements publics du secondaire au Cameroun ; Thèse de Doctorat PhD en Sciences de l'éducation, Université de Maroua
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2008). Améliorer la direction des établissements scolaires, vol.1: Politiques et pratiques-ISBN: 978-92-64-04472-2 -© OCDE 2008Unesco. (2006). *Les nouveaux rôles des chefs d'établissement dans l'enseignement secondaire*. Unesco, Paris.