

Dieudonné NÉKAM FONKOUO

**GUIDE DE GESTION D'UN
ETABLISSEMENT SECONDAIRE**

***Pour une gestion efficace et transparente
en vue d'une optimisation du rendement***

Les éditions Editafric

Toute représentation, traduction ou reproduction, même partielle par tous procédés, en tous pays, faite sans autorisation préalable des auteurs, de leurs ayants droit ou ayants cause est illicite et exposerait le contrevenant à des poursuites judiciaires

©LeséditionsEditafric,2024,BP.1443,Bafoussam,

DÉDICACE

A toi, pour ton amour et ton soutien...

PRÉFACE

Le mot gestion est un mot à la mode, et entouré d'une certaine aura. Il n'y a qu'à voir la grande sollicitation dont les facultés de gestion font l'objet, au sein des institut universitaires qui se multiplient dans notre pays le Cameroun. Mais très souvent, dans les esprits, le mot gestion n'a qu'une connotation financière. Gérer, c'est gérer l'argent, c'est gérer un budget. Dans les institutions, occuper les postes de responsabilité est objet d'âpres batailles dont l'enjeu est l'argent à gérer. Mais au final, la responsabilité étant confié à quelqu'un, la satisfaction attendue n'est pas toujours au rendez-vous. Et pour cause, on ne peut pas bien gérer l'argent lorsqu'on ne sait pas gérer tout le reste. Car la gestion, qu'est-ce sinon, comme le définit le Larousse, l'«action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose»? Ainsi, la gestion concerne tous les aspects de la vie d'une institution ou d'un groupe. Il s'agit d'agencer ensemble tous les compartiments de l'institution et tous les moyens dont elle dispose, pour lui faire atteindre ses objectifs et réaliser ses fins. Il y a donc, dans la gestion, une dimension de prévision (concernant les fins, les buts, la planification), d'organisation (qui concerne la mise en ordre méthodique des moyens, des ressources, pour atteindre les fins visées), de commandement (pour prendre les décisions et donner des directives pour diriger les actions vers l'atteinte des objectifs), de coordination (pour harmoniser les actions et les fonctionnement des postes), de suivi et de contrôle (des actions menées et du fonctionnement des services), et d'évaluation (par l'analyse des résultats). En somme, la gestion c'est l'art d'être comme ce serviteur « fidèle et intelligent» que le Christ nous donne en exemple, «à qui le maître a confié la charge des gens de sa maison, pour leur donner la nourriture en temps voulu» (Mt24,25). Et en aucun domaine de la vie de l'être humain n'y est autant propice que le domaine de l'éducation. Parlant de l'enfant Jésus, l'évangéliste saint Luc relate qu'« Il progressait et se fortifiait, tout rempli de sagesse» (Lc2, 40), qu'il progressait en sagesse et en taille, et en faveur auprès de Dieu et auprès des hommes» (Lc. 2, 52).

Tel est le but de l'éducation: faire grandir, progresser et fortifier l'enfant et le jeune dans tout ce qui constitue son humanité, pour réaliser en lui le projet d'homme que Dieu avait pour lui en le créant, et dont Jésus et l'image parfaite. On ne peut pas y parvenir sans mobiliser, au sein d'une institution scolaire, par une gestion méthodique, tout ce sans quoi une existence humaine ne peut s'accomplir. Le présent ouvrage, écrit par l'abbé Dieudonné NÉKAM FONKOUO, prêtre du diocèse de Bafoussam, est donc un outil précieux pour les managers des établissements secondaires.

Quoi qu'écrive par un prêtre, cet ouvrage n'a aucune connotation théologique ou doctrinale. Il doit donc être lu et jugé par chacun, du seul point de vue scientifique, selon les canons qui sont ceux des sciences de l'éducation et des sciences du management. Cependant il est appréciable qu'un prêtre qui, comme l'auteur du présent ouvrage, a occupé des responsabilités à la tête d'établissements scolaires, ait produit un tel ouvrage. En effet, comme l'affirme saint Thomas d'Aquin: «La grâce ne fait pas disparaître la nature mais l'achève ». Autrement dit, si le salut éternel est la raison d'être de l'Eglise, « experte en humanité », selon le fameux mot du pape saint Paul VI, attend de ses enfants qu'ils soient également experts dans ce qui relève de la nature de l'homme, comme la science et la technologie, et cela dans le domaine de l'éducation comme dans tous les autres domaines de la culture.

Pour moi qui ai exercé l'essentiel de mon ministère de prêtre à la tête d'institutions d'enseignement, et qui y ai commis des ouvrages en rapport avec l'enseignement, c'est un plaisir de préfacer ce travail de l'abbé Dieudonné NÉKAM FONKOUO, en souhaitant un fructueux usage aux lecteurs.

+Paul LONTSIE-KEUNE

Évêque de Bafoussam

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, le mode de gestion des établissements scolaires est confronté à une série de changements, lesquels déterminent clairement la mission et les fonctions des dirigeants. Aussi, est-il possible d'identifier quatre conceptions différentes du chef d'établissement: une conception bureaucratique, étatique et administrative; une conception corporatiste, professionnelle et pédagogique; une conception managériale et une conception politico- sociale (Barrosso, 2007). Quoique ces conceptions soient utilisées comme des référents-types selon le contextesocial, il est évident que les maux et les défis sont les mêmes qui s'y posent. L'enjeu majeur reste donc, au milieu de ces défis, de pouvoir transmettre des valeurs nobles aux apprenants tout en satisfaisant les employés des différentes structures et en assurant la pérennité. Il est aussi nécessaire de traiter les cas de déviances observées dans les établissements scolaires avec minutie, en vue de promouvoir l'éducation intégrale de l'être-apprenant. Pour ce faire, le chef d'établissement scolaire, loin d'être considéré comme un *primus inter pares* (un intermédiaire entre l'école et la hiérarchie en assurant la défense des intérêts des enseignants), doit être le gestionnaire qui a surtout le souci de l'administration des ressources, de la formation et des compétences techniques spécifiques, et dont l'objectif majeur est d'assurer la transparence et l'efficacité dans le travail. Autrement dit, le Chef d'établissement (Proviseur, Principal, Directeur,...) qui est le référent de l'établissement est l'interface de l'ensemble du monde scolaire: il travaille en équipe avec les personnels administratifs et éducatifs; il répond aux parents, à sa hiérarchie et à l'administration de tutelle ; il est moins un chef qu'un *manager-leader* de l'établissement, promouvant son image et accordant l'ensemble des acteurs.

Cette nouvelle approche suppose que le chef d'établissement passe d'une direction descendante et unilatérale à une gestion de collaboration dans une parfaite synergie avec diverses catégories de partenaires qu'il se doit de responsabiliser, motiver, écouter et accompagner.

C'est pourquoi, la gestion d'un établissement scolaire requiert plusieurs qualités et compétences spécifiques au bon fonctionnement de la structure. Il convient donc au chef d'établissement d'assurer la formation des apprenants, tout en gardant les acquis dans la gestion de la structure, et ce sur tous les plans. Avec ses collaborateurs, ils doivent planifier, prévoir, organiser la mise en œuvre, coordonner et évaluer pour ajuster. Par ailleurs, il se doit, non seulement de maîtriser son cahier de charge, mais aussi et surtout de se former pour une meilleure compréhension des outils de la gestion managériale.

Dans ce sens, les défis qui se posent aujourd'hui à la gestion et au leadership des établissements scolaires ne peuvent être résolus que dans le cadre d'un vaste ensemble de mesures managériales qui vont au-delà du cadre restreint de l'école et de ses responsables. Cela dit, la simple mise en œuvre des méthodes pédagogiques par un enseignant en salle de classe -où se déroule l'événement principal- ne suffit pas ou du moins plus (Cayla, 1983; 2006). En effet, l'utilisation des moyens adéquats est un facteur qui permet d'établir des procédures utilisées afin d'obtenir des compétences appropriées et des résultats prévus.

C'est dans le cadre de ces défis plus globaux que nous proposons dans une structuration en dix chapitres, les différentes facettes d'une gestion transparente, efficace et efficiente d'un établissement scolaire. De la prise de fonction du chef d'établissement au leadership en passant par la gestion du projet de l'établissement, la gestion administrative, la gestion pédagogique, la gestion des ressources humaines, la gestion comptable, fiscale et financière, la gestion de la discipline, ainsi que la gestion des cas de corruption -pour ne citer que ces aspects-, constituent la trame de fond de ce « Guide de gestion » qui pourra renforcer les capacités des chefs d'établissement d'enseignement secondaire.

Cette contribution qui va au-delà de l'aspect académique pour embrasser une approche pratique vise à donner aux établissements scolaires de redevenir ce qu'ils doivent être: des institutions de formation intégrale de la jeunesse, tout en demeurant une entité spécifique de par la nature de leurs recettes et des charges qu'elles supportent.

CHAPITRE 1: L'ENTREE EN FONCTION DU CHEF D'ETABLISSEMENT

Il y a certes la tutelle ou le fondateur, mais c'est au chef d'établissement que revient la gestion du fonctionnement de la structure au quotidien. C'est ce dernier qui est tenu d'appliquer les consignes de la tutelle, lui faire des propositions en matière de rendement, gérer le personnel de manière optimale, impliquer les parents et les autres acteurs susceptibles d'aider, booster la performance des apprenants. Le chef d'établissement est donc au centre de la gestion managériale décrite ici; d'où son entrée en fonction.

PRISE DE SERVICE

La mission de chef d'établissement tout comme toute mission devrait se recevoir dans une attitude d'accueil, d'humilité, de modestie et de respect. Pour cela, pour l'installation à son poste, il doit prendre contact avec son prédécesseur, sous le couvert de l'autorité compétente dont il relève pour continuer la mission amorcée par son prédécesseur (Chukwunonso, 2013). La courtoisie et le respect vis-à-vis du chef d'établissement sortant sont d'une importance capitale en ce sens que ces attitudes permettront une bonne organisation de la passation de service, et serviront de force au chef d'établissement entrant à mieux conduire la nouvelle mission.

LA PRISE DE CONTACT AVEC LE PERSONNEL ET AUTRES AUTORITES

Après la prise de service et l'installation par les autorités compétentes, le chef d'établissement doit immédiatement se mettre à la tâche. Il n'y a pas de temps mort à observer. Une première tâche à accomplir consiste à faire l'état des lieux de son établissement sur le plan des infrastructures et équipements, du personnel, des relations avec l'extérieur, des urgences(...), afin d'avoir une idée plus précise et plus concrète des atouts et faiblesses de l'établissement (Avry, 2021). Cela implique que le chef d'établissement prenne le temps d'observer les choses et d'exploiter les documents clés de l'établissement (Nkoa, 2020). Ainsi donc, si l'on est nommé pendant les vacances, le souci majeur sera celui de préparer la mise en route de l'année scolaire. En revanche, si la nomination est intervenue en cours d'année scolaire, il faudrait s'astreindre plutôt à terminer l'année dans les meilleures conditions, d'où un sens élevé de confiance envers les collaborateurs.

Dans cette phase de la mission, il est judicieux de s'entourer des collaborateurs. En effet, certains ont plus d'expérience et apporteront les conseils et astuces pour une appréhension pragmatique de la mission de chef de structure. Dans cette même lancée, il doit de toute urgence identifier les partenaires locaux directs avec qui il va collaborer et, une façon simple de s'y prendre est de rester ouvert et accessible (Lauzon & Bégin, 2018).

Plus encore, il faut rester modeste, ne pas nourrir l'ambition de tout changer tout de suite, ne pas dénigrer l'action du prédécesseur ni faciliter la tenue des discours allant dans ce sens; au contraire, il faut reconnaître ses mérites et valoriser ses succès. Ces deux attitudes fondamentales placeront le chef de structure dans une position confortable parce que ses collaborateurs sauront qu'ils peuvent compter sur lui pour les encourager et les motiver.

En effet, si le chef de structure entrant s'attèle à porter critique et dénigrer tout ce qui a été fait avant lui, il peut paraître comme une personne intolérante qui veut tout ramener à elle. La conséquence néfaste ne tardera pas à faire surface: il y aura peu de chance de

bénéficier de l'indulgence et de l'empathie des collaborateurs car ceux-ci porteront un jugement impitoyable à la moindre erreur (Boudreault, 2018).

Grosso modo, Moins les critiques faites au prédécesseur seront acerbes, mieux les propositions d'amélioration auront des chances de passer auprès de la communauté éducative. Sur ce plan, les meilleurs rapports doivent exister entre lui et le personnel, les autorités, la hiérarchie de tutelle, les syndicats, les parents d'élèves, les associations diverses qui sont dans l'établissement, etc. Il est bon de garder à l'esprit que les premiers pas peuvent tout faciliter ou tout compromettre.

CAHIER DE CHARGE D'UN CHEF D'ETABLISSEMENT

Dans le monde d'aujourd'hui en constante et rapide évolution, la pratique de la fonction du chef d'établissement est appelée à donner du sens à des savoirs professionnels, de les rendre utiles en mobilisant effectivement toutes les ressources nécessaires pour la bonne gestion des situations scolaires courantes et des situations complexes et imprévues. C'est pourquoi, Plante & Moisset, (2004) soutiennent que le chef d'établissement n'est pas un spécialiste, mais un généraliste qui maîtrise suffisamment toutes les composantes qui constituent son champ de pratique pour en intégrer les éléments qui lui sont nécessaires dans son acte professionnel de prise de décision.

Ainsi, face à des situations problèmes, des tâches nouvelles et complexes dans un contexte de contraintes et d'urgence par exemple, le chef d'établissement ne ménagera aucun effort pour mobiliser un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être qu'il aura pris soin d'identifier et prioriser de manière adéquate. En effet, il tâchera de situer son établissement dans son ensemble externe avec lequel il entretient, selon les cas, des relations de dépendance, de collaboration ou d'intérêt, d'assurer la sécurité et le développement de la structure dont il a la charge (Tchaffa, 2014).

Il s'investit par conséquent pour que tous les domaines d'activités de l'établissement fonctionnent en conformité avec les normes, les règles et une certaine éthique établie. Son cahier de charge se présente comme suit :

Tableau1: Cahier de charge du chef d'établissement

Sur le plan administratif	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre respect du chronogramme prévu dans le calendrier scolaire <ul style="list-style-type: none"> - Constitution de la chemise de pilotage - Constitution des différents conseils et suivi de leurs activités - Mise en place des critères de recrutement des élèves si le recrutement lui revient <ul style="list-style-type: none"> - Actualisation des fiches de poste pour le recrutement des enseignants - Confection de la grille d'entretien et de sélection - Mise à jour, transmission pour validation, diffusion et suivi du règlement intérieur <ul style="list-style-type: none"> - Organisation et tenue des assemblées générales et archivage des rapports - Planification et tenue régulière des réunions de concertation administratives - Gestion du dossier administratif du personnel - Elaboration des documents de pilotage tels que le projet de l'établissement, le plan d'action, le planning des activités, le projet pédagogique, l'emploi detemps, la fiche de conseil de classe et de discipline <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place et fonctionnement de l'APEE, du Conseil général des délégués des élèves - Respect minutieux du calendrier d'envoi des pièces périodiques - Implication, dans l'amélioration des infrastructures et sécurisation du site de l'établissement scolaire - Mise en place du système de récompenses du personnel et des élèves - Mise en place d'un système de communication et de gestion de l'information <ul style="list-style-type: none"> - S'approvisionner en textes administratifs réglementaires
----------------------------------	--

<p style="text-align: center;">Surleplan pédagogique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer soi-même des programmes officiels et en procurer aux enseignants sur décharge <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que chaque enseignant est en possession De la fiche de progression et qu'il en fait bon usage - Révision et signature des cahiers de texte au moins une fois par mois et consigner les remarques dans un registre pour un meilleur suivi du changement optimal attendu après les amendements <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et suivi du projet pédagogique de l'établissement - Suivi et respect des textes règlementaires dans la gestion pédagogique concernant les coefficients et quota horaire <ul style="list-style-type: none"> - Création ou approvisionnement de la bibliothèque - Création et approvisionnement des ateliers et laboratoires de recherche et de pratique expérimentale - Acquisition à temps de la matière d'œuvre ainsi que du matériel didactique et distribution objective et sur décharge <ul style="list-style-type: none"> - Veiller sur l'effectivité des cours théoriques et pratiques - Assurer le respect du système d'organisation des évaluations - Se procurer d'un logiciel fiable pour la gestion des Notes et des absences <ul style="list-style-type: none"> - Réduire au maximum les heures creuses - Veiller au respect des normes relatives aux effectifs par classe - Mise sur pied d'un plan de gestion des périodes d'interruption des activités <ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la tenue du sport pratique aux heures matinales, tout en insistant sur les cours théoriques du sport
<p style="text-align: center;">Surleplan financier et comptable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des textes officiels en matière de gestion financière et comptable (Manuel de procédures) - Elaboration du budget de l'établissement en conformité avec le canevas prescrit par l'autorité compétente - Exécution et suivi du budget - Mise en place des outils de contrôle de la gestion financière - Suivi du paiement à temps des salaires, primes de rendement et autres - Suivi de la gestion des fonds de l'APEE selon des critères prédéfinis

Sur le plan des APPS	<ul style="list-style-type: none"> - Création des commissions de pilotage des APPS - Mise à disposition des fonds de fonctionnement de ces activités - Archivage des plans d'action et des rapports des activités - Promotion de l'éducation morale, civique et chrétienne - Elaboration et suivi du plan de protection de l'environnement et de l'assainissement - Suivi du bon fonctionnement de l'infirmierie - Supervision et suivi de la création et entretien des espaces verts - Promotion et encouragement de la sensibilisation à travers les messages éducatifs
-----------------------------	---

Source: Décret n° 2001/ 041 du 19 février 2001 Portant Organisation des établissements scolaires et attributions des responsables de l'administration scolaire.

ROLES DU CHEF D'ETABLISSEMENT

Dans un contexte fortement marqué par la mondialisation à son tour lié au mouvement du changement, la bureaucratie traditionnelle et le rejet d'une identité professionnelle passée, qui réduisait volontiers les fonctions du chef d'établissement à celles de courroie de transmission de l'administration centrale et des divers textes officiels est obsolète (Barrère, 2006).

En effet, au sein d'un établissement scolaire, le chef d'établissement agit sur plusieurs fronts pour assurer une bonne relation avec les parents en recueillant leurs opinions dans le but de les associer à la vie de l'établissement; stimuler et faire travailler ensemble les enseignants et les autres personnels qui participent de l'action éducative; interpréter et faire comprendre à tous la politique des autorités de tutelle; organiser l'évaluation des performances des élèves; animer les équipes pédagogiques pour associer chacun à l'amélioration de l'établissement (Plante & Moisset, 2004). On pourrait, à la suite de Nkoa, A. (2011) regrouper le rôle du chef d'établissement en trois catégories.

LES ROLES INTERPERSONNELS

Les rôles interpersonnels sont subdivisés à leur tour en 3 autres rôles qui sont:

Le rôle de symbole de l'établissement: le chef de l'établissement doit représenter sa structure dans toutes les occasions officielles formelles et aussi informelles.

Le rôle de l'agent de liaison:

il crée et maintient des contacts avec ses pairs et d'autres autorités civiles et administratives afin de mieux bâtir le socle de la qualité des communications de l'établissement scolaire avec son environnement.

- ***Le rôle de leader:*** il est le premier responsable de la motivation des enseignants et de toute la communauté éducative.

1.4.2. LES ROLES LIES A L'INFORMATION :

Les rôles de l'information font du chef d'établissement d'abord un observateur actif qui recherche et reçoit les informations pouvant l'aider à comprendre son environnement de travail. Il est ensuite celui qui diffuse les informations liées au fait de façon régulière. Il est enfin le porte-parole de son équipe éducative face aux personnes extérieures dans le but de défendre les intérêts de l'institution en toute circonstance. Pour cela, il doit être à même de donner des informations en temps réel et avec autant d'objectivité possible.

1.4.3. LES ROLES DECISIONNELS

Dans son rôle décisionnel d'entrepreneur, le chef d'établissement est l'initiateur et le concepteur de changements importants au sein de son établissement. En effet, tenant en compte les informations qu'il possède et la pression qu'il subit, il sera amené à prendre des décisions innovantes pour une meilleure efficacité de son équipe et une performance optimale pour les élèves. C'est pourquoi, il est aussi le régulateur de sa structure puisque dans le processus précédant, on peut se retrouver dans des situations involontaire ou encore des perturbations importantes inattendues. Pour assurer un meilleur rendement, il devra assurer aussi le rôle de répartiteur de ressources que sont : les moyens financiers, le personnel, les emplois de temps, le

matériel didactique, les équipements... Ces précédents rôles ne seraient opérationnels sans le quatrième et dernier qu'est celui de négociateur, socle du leadership participatif.

1.5. COMPETENCES REQUISES POUR UN CHEF D'ETABLISSEMENT

Un bon administrateur scolaire, c'est quelqu'un qui a une vision claire des objectifs de son établissement et de son rôle, vision soutenue par un système personnel de valeurs éducatives intégrées (Plante&Moisset,2004). Déjà, au début des années 1980, l'Association américaine des principaux d'école du secondaire, à travers ses« Assesment Centers », avait établi douze habiletés que les centres d'évaluation devaient chercher à identifier chez les futurs administrateurs (Brassard, 2002; Rebecca, 1995).

Tableau 2: Compétences requis espour un chef d'établissement

Habilitété	Stratégies et tactiques utiles
1 ^{ère} habilitété : L'analyse de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une analyse complète et complexe d'une situation ; - Déterminer les éléments les plus importants d'un problème ; - Rechercher des informations pour une plus grande compréhension du problème.
2 ^{ème} habilitété:Le jugement	<ul style="list-style-type: none"> - Arriver à une conclusion logique basée sur l'information disponible ; - Identifier les besoins éducatifs ; - Etablir les priorités ; - Evaluer de façon critique les informations écrites disponibles.
3 ^{ème} habilitété: L'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Programmer et contrôler le travail d'autres individus ; - Utiliser les ressources d'une façon optimale. - Faire face à une importante paperasse et à des demandes diverses et concurrentes.

4 ^{ème} habileté: la décision	<ul style="list-style-type: none"> - Décider et reconnaître lorsqu'une décision est requise ; - Pouvoir agir rapidement.
5 ^{ème} habileté: Le leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer les autres dans la solution des problèmes ; - Reconnaître lorsqu'un groupe requiert une direction ; - Interagir avec un groupe de façon effective ; - Guider l'ensemble du personnel vers l'accomplissement d'une tâche.
6 ^{ème} habileté: La sensibilité	<ul style="list-style-type: none"> - Percevoir les besoins et les soucis personnels des autres - Résoudre des conflits - Avoir le tact nécessaire lorsqu'on fait affaire avec des gens qui ont une expérience différente. - Faire face, de façon effective, à des gens lorsqu'on est impliqué dans des problèmes émotifs. - Pouvoir reconnaître quelle information communiquer et à qui.
7 ^{ème} habileté : La tolérance au stress	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de fonctionner sous pression en faisant face à de l'opposition ; - Capacité d'être soi-même.
8 ^{ème} habileté : La capacité orale de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter oralement de façon claire des faits et des idées
9 ^{ème} habileté : Communication par écrit	<ul style="list-style-type: none"> - Exprimer ses idées clairement par écrit, - Pouvoir écrire de façon convenable pour des auditeurs, des audiences ou des lecteurs différents: enseignants, élèves, parents, commissaires d'écoles et le reste
10 ^{ème} habileté: Une culture générale	<ul style="list-style-type: none"> - Posséder la compétence qui permet de discuter sur une variété de sujets éducatifs, politiques, d'événements courants. - Désir de participer activement à la vie de la société.

<p>11^{ème} habileté : La motivation personnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir la capacité ou le besoin qu'a l'individu de réussir dans toutes les activités qu'il entreprend. - Éprouver la conviction que le travail est un élément personnel important au niveau de la satisfaction, - Avoir l'habileté à s'autodiscipliner.
<p>12^{ème} habileté: Les valeurs éducatives intégrées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posséder une philosophie éducative bien intégrée ; - Développer une philosophie qui soit le résultat de la synthèse des grandes idées du passé, mais qui reste ouverte aux nouvelles idées et au changement.

Source : INEE (2023).

Ces habiletés pédagogiques, humaines, administratives ainsi que la motivation personnelle permettent au chef d'établissement de mieux représenter son établissement tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement. Il sera tout de même capable de mieux gérer les ressources de son établissement et véhiculer par son savoir-être les valeurs d'une éducation intégrale. En effet, il sera habileté à intervenir selon les objets et les circonstances, à partir du sommet « topdown » et aussi à partir de la base « Bottomup ».

Il planifie aisément l'avenir, mais gère le mieux possible le quotidien en proposant des objectifs, en se préoccupant d'une authentique adhésion de toutes les personnes concernées et en s'appuyant sur une analyse du réel constamment remise à jour. Au cœur de sa mission, il conseille et soutient les membres de la communauté éducative, mais aussi évalue. Au regard des transformations propres au contexte sociopolitique actuel, le chef d'établissement s'inscrit dans une tradition certes, mais innove aussi soit pour renforcer soit pour transformer la tradition.

1.6. ORGANISATION D'UN ETABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

L'établissement est constitué de plusieurs organes. Ces organes ont des fonctions clairement définies, qui leur permettent d'assurer des rôles différents au sein de l'établissement. Chacun des organes est constitué des membres qui font soit partie du personnel de l'établissement, ou alors des personnes externes mais qui font partie du développement l'éducation (Tchaffa,2014). Les établissements d'enseignement secondaire comprennent donc les organes recensés dans le tableau suivant.

Tableau 3: *Organes d'un établissement scolaire et leur fonction*

Organ	- Fonctions	Membres
Conseil d'établissement (CEn)	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluer le projet pédagogique de l'établissement -Détecter les éventuels problèmes dans les différentes disciplines - Renforcer le programme d'action pédagogique pour résoudre les problèmes détectés. -Produire et archiver les rapports de chaque rencontre 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil d'Enseignement est constitué par l'ensemble des enseignants d'une même discipline, spécialité ou famille de métier de l'établissement.
L'administration scolaire (AS)	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer les ressources humaines, infrastructurelles et financières de l'établissement - Organiser le quotidien du fonctionnement de l'établissement - Évaluer et réviser les programmes d'études et les méthodes d'enseignement - Surveiller les résultats de l'enseignement et de l'apprentissage - Communiquer sur les pratiques en cours, l'amélioration de l'école - Implémenter le leadership participatif - Dynamiser la vie de la communauté éducative 	<ul style="list-style-type: none"> - Une direction; - Un ou plusieurs censeurs -Une ou plusieurs surveillances générales - Un ou plusieurs ateliers - Une intendance dans les lycées et un économat dans les collèges ; - Le comptable - Le bibliothécaire - L'infirmier - Le chargé des APPS

<p style="text-align: center;">Conseil d'établissement (CET)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adopter le projet d'établissement ; -Adopter le budget de l'établissement et en contrôler l'exécution ; -Approuver les comptes administratifs et de gestion ; - Adopter l'organigramme de l'établissement ; -Approuver les besoins de l'établissement en personnels, constructions, équipements et matériels didactiques ; - S'assurer de la bonne utilisation des ressources ; -Veiller au respect des normes relatives aux structures et aux effectifs; -Participer aux opérations de recrutement des élèves ainsi qu'à celles des personnels vacataires et d'appoint ; -Adopter le règlement intérieur de l'établissement ; - Evaluer les performances de l'établissement ; -Emettre son avis sur toutes les questions relatives à la vie de l'établissement. -En cas de manquement grave, le Conseil d'Etablissement en saisit sans délai l'Observatoire de la Gouvernance ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Sont membres de droit : - Le chef d'établissement ; - Le ou les censeurs, - Les surveillants généraux ; - Le chef des travaux ; - L'agent financier; - Le représentant de la Commune; - Le président de la coopérative scolaire ; - Le Bureau de l'APEE ; - Le représentant du ministère Chargé des Finances. - Sont membres élus : - Le représentant des personnels administratifs ; - Deux représentants des élèves dont une fille et un garçon; - Trois représentants des enseignants ; - Quatre représentants des parents non enseignants dans l'établissement ; - Deux représentants de l'association des enseignants - Le représentant des milieux socio-économiques et professionnels ; - Le représentant des ONG opérant dans la localité ; - Le représentant des associations locales - Le représentant des autorités traditionnelles.
<p style="text-align: center;">L'assemblée générale des personnels (AGP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informer et échanger sur les questions relatives à la vie de l'établissement. - Faire le bilan des activités trimestrielles ou annuelles - Donner les conseils aux enseignants et les instruire sur des projets pédagogiques - Produire et archiver les rapports de chaque rencontre 	<ul style="list-style-type: none"> - L'assemblée générale des personnels est constituée par l'ensemble des personnels en service dans l'établissement. - Suivant les cas, un censeur ou un surveillant général ou un chef des travaux en assurent le secrétariat.