

Redynamisation du métier enseignant : nouvelles stratégies de l'entrée et du maintien dans la société

DJARA NDJIDDA

EBAH ATEBA Christian

*Centre de recherche et de
formation doctorale en sciences humaines,
Sociales et éducatives
Université de Yaoundé I*

I. Le contexte de l'étude

L'éducation est un catalyseur du développement humain. D'où l'objectif majeur des Etats est de la conduire chaque année au perfectionnement de leurs systèmes éducatifs. En effet, ceux-ci sont aujourd'hui en interaction avec leurs environnements dynamiques. Ils sont en corollaire à l'accélération des changements des sociétés en pleine mutation. Ces mutations sont alors perceptibles aux niveaux politique, économique, social, technologique et éthique. Ils permettent de voir clairement les axes de développement jugés nécessaires pour optimiser les résultats. Cette optimisation interpelle les membres de l'établissement parmi lesquels les enseignants sont des personnels principaux directement concernés. Ceux-ci ont pour but de rendre les apprenants mentalement actifs en trouvant des moyens nécessaires pour construire leur coefficient intellectuel (Annie 2011). Compte tenu de leur intervention efficace dans ce construit, ce projet de recherche s'intéresse à leur métier précisément dans les aspects de « l'entrée » et du « maintien ».

Analyser et comprendre en effet l'activité des personnels enseignants nous amène à nous interroger sur la spécificité de leur entrée et de leur maintien dans le métier en contexte d'éducation prioritaire. Car, maints sont ces détenteurs du savoir qui éprouvent des difficultés à intégrer le corps de service des enseignants dans la mesure où le processus d'entrée s'avère plus ou moins caduque. Au Cameroun à titre illustratif, le gouvernement est régi par deux secteurs à savoir : le public et le privé. S'agissant du premier, l'État procède par les concours d'ENS (École Normale Supérieure), d'ENIET (École Normale d'Instituteur d'Enseignement technique) et d'ENIEG (École

Normale d'Instituteur d'Enseignement Général) afin que ceux qui veulent postuler dans l'enseignement obtiennent un matricule à la fonction publique. Par contre dans les établissements scolaires privés, les chefs d'établissements font appel à l'étude du dossier. Ainsi, bon nombre de personnels recrutés se trouvent en train d'exercer le métier enseignant sans toutefois être formés.

Les tâches du personnel enseignant sont très complexes à comprendre parce qu'elles sont régies par des règles administratives et bureaucratiques (Tardif et Lessard, 2004 ; Maroy, 2013). Elles sont ensuite normées par l'organisation scolaire et un travail « professionnalisé » qui en appelle à leurs responsabilités et à leurs compétences. C'est pourquoi l'enseignant doit au minimum tenir compte de diverses directives et contraintes relatives aux objectifs, aux missions de son école et aux contenus à transmettre.

Par ailleurs être enseignant c'est être un acteur du système éducatif national. Car, il est question d'exercer ce métier selon la maîtrise des contenues, la gestion de la salle et selon l'expertise qu'on acquiesce au fur et à mesure qu'on y excelle. Être enseignant en outre, c'est savoir enseigner l'art de la vie et de la bonne conduite en société. Ce métier a pour mission de faire connaître tous les enseignants qui permettront aux apprenants d'acquérir une maîtrise des connaissances pratiques de la vie (Henri Rodrigue et Olinga, 2019). Malgré les efforts élaborés par les institutions en charge d'organisation pour le bien-fondé de l'éducation, les systèmes éducatifs nationaux connaissent des crises comme celle de la démotivation des enseignants dans leur métier. En effet, les conditions de subsistance qui s'avèrent difficiles suite aux multiples problèmes économiques des pays influent sur ces personnels qui de nos jours trouvent difficilement une réelle satisfaction dans leur métier. Particulièrement en Afrique, les problèmes d'ordre économique, social, voire politique influent sur les conditions des enseignants. Celles-ci s'avèrent difficiles à cause de l'absence des moyens multiformes (les enseignants mal payés ou ne sont du tout pas payés, les moyens d'encadrement des élèves ne suivent pas), auxquels s'ajoutent, l'influence directe de plusieurs facteurs qui peuvent être socioculturel ; socioéconomique ; pédagogique ou psychologique. Et aussi des paramètres sociaux (stress à l'école, rythmes éducatifs), imposent des réformes

appropriées. Ces carences obligent la majorité à remplir les formalités dans leurs milieux scolaires. Ce qui a impact direct sur les performances scolaires des apprenants.

L'école se charge de la transmission des connaissances aux apprenants. Celle-ci interpelle des personnes ayant reçu une formation propre au métier d'enseignant. Nonobstant les multiples efforts déployés par les systèmes d'éducation, l'on observe des manifestations prolongées du côté des enseignants avec l'absentéisme au poste, le laxisme, le prolongement des vacances par les enseignants nouvellement affectés. En outre, s'ajoute leur découragement dû aux effectifs pléthoriques des apprenants. Le manque de qualification des enseignants, l'inadéquation des programmes scolaires accompagnées des réalités sociales, l'inadéquation de la formation emploi, les conditions d'apprentissage, le niveau économique relativement bas, le manque de satisfaction des enseignants tant au niveau des conditions de travail qu'au niveau des primes et de salaires sont également des facteurs qui affectent leur entrée et maintien dans leur fonction.

II. Problème de l'étude

Etant donné que le métier du personnel enseignant en réalité devient de plus en plus complexe, cela s'explique par un grand nombre de facteurs d'ordre socioculturel ; socioéconomique ; pédagogique voire psychologique. Il est à noter que cette fonction est une option prise avec beaucoup de lacunes et de difficultés liées à la vie quotidienne. En effet à un moment donné de la vie, l'être-humain se trouve en train de ne plus opérer un choix qui correspond à ses attentes ou envies à cause des situations difficiles de la vie qu'il endure et celle qui trament dans son milieu social. La réalisation de sa vocation devient donc compromettante par les contraintes de la vie (Tsafact, 1998). De toutes ces analyses, quelles stratégies peut-on mettre en place pour redynamiser le métier enseignant dans la société contemporaine ? Cette question de recherche fait couler beaucoup d'encre dans le sens de la réflexion.

La réflexion qui guide et oriente ce travail de recherche est axée sur « les nouvelles stratégies de l'entrée et du maintien des enseignants dans leur métier ». En effet, l'implication des enseignants

dans leur métier constitue un creuset de questionnement divers dont les réponses restent toujours peu satisfaisantes. Réellement parlant, les conditions de subsistance sont de plus en plus difficiles dans la majorité des pays africains. Toutes les familles ne disposent pas les mêmes moyens, ni encore les mêmes possibilités et opportunités ou bien les mêmes expériences pour s'offrir un cadre de vie bien approprié. Vu les difficultés économiques susmentionnées que subit un grand nombre, il est susceptible de penser que nombreux individus viennent dans l'enseignement non pas par vocation mais parce qu'ils cherchent les moyens de survie. C'est ce qui caractérise pour le non maintien de certains dans l'établissement.

Une autre manière de faire carrière consiste pour les enseignants formés à s'absenter ou à abandonner carrément leur métier, sans que le salaire soit suspendu. Sur ce, ils y parviennent en usant de stratagèmes qui impliquent les responsables hiérarchiques. Ces derniers les viennent à les couvrir ou à les protéger, en contrepartie d'une rémunération régulière convenue, et leur donnent la possibilité de recruter des vacataires qui interviennent dans leurs salles de classe en leur absence. Ce qui donnent l'opportunité à ces enseignants de vaquer à d'autres occupations que leur métier. Cependant lorsque les contrôles sont annoncés et que la présence physique des absents irréguliers est requise pour un recensement physique du personnel, ils sont discrètement informés et/ou couverts, par la hiérarchie complice, et conservent ainsi leur statut de salarié de la fonction publique. Djateng (2012) cité par Henri Rodrigue et Olinga (2019) indique à cet effet que des enseignants qui résident au Canada, aux États-Unis ou au Gabon sont, sur le plan administratif, exercent paradoxalement leur métier. Ils s'arrangent à payer le vacataire qui les supplée et multiplient leurs sources de revenus en exerçant d'autres activités d'ailleurs. Cette recherche d'un meilleur pouvoir d'achat et l'amélioration des conditions de vie font constater ce que Omgba (2015, p. 194) appelle la « forte mobilité » des agents de l'administration publique camerounaise. Car, au Cameroun, l'insuccès est récurrent dans les établissements situés dans les zones rurales très enclavées. Car, la majorité est fréquentée par des vacataires qui acquiescent de l'expérience au fur et à mesure qu'ils exercent dans cette fonction. Ceux-ci sont embauchés en lieu et place des enseignants formés, qui sortant des écoles de formation sont affectés

dans ces lieux mais refusent d'y intervenir parce qu'ils veulent demeurer au centre-ville. Dans cette nation, la corruption et le népotisme battent leur plein. Les enseignants sont affectés à tout moment de l'année, sans tenir compte des besoins de l'établissement scolaire au sein desquels ils prêchent le savoir. Tout cet amalgame parce les uns et les autres cherchent à se faire affecter ou promouvoir de manière à occuper des fonctions administratives.

En outre, il appert de souligner que le système politique des finances agit négativement dans le maintien des enseignants. Ce phénomène est plus récurrent dans les structures scolaires privées dans la mesure où ceux qui exercent la fonction d'enseignant sont beaucoup exploités mais ont des salaires inconsidérés. Ce facteur souvent négligé par les responsables desdites organisations affecte dans une certaine mesure leurs enseignants à telle enseigne qu'il effrite engagement et leur détermination dans leur fonction. Sur ce, la plupart ne supporte pas continuer d'exercer dans ces établissements. Ils préfèrent parcourir d'autres qui peuvent mieux les gérer.

Par ailleurs nous notons également d'autres facteurs qui pourraient influencer sur l'entrée et le maintien des enseignants dans leur métier. Par exemple le degré d'encouragement envers le personnel enseignant est un obstacle à l'exercice du maintien dans les établissements scolaires. La gestion des enseignants se montre vaporeuse dans les espaces publics comme privés au niveau du secondaire au Cameroun. Et pourtant, la présence du chef d'établissement est très déterminante pour encourager ces enseignants dans leur métier. À cela celui-ci est appelé à mettre en évidence les moyens de contrôle des présences des enseignants, les mesures administratives en vue de leur incitation dans leur fonction (Eliceed, 2010).

Debarbieux et al (2012) dans leurs travaux de recherche ont intéressé les chefs d'établissement à créer un milieu ambiant de travail afin d'impliquer leurs enseignants à leurs réelles fonctions. Ainsi pensent-ils que la sécurité des professeurs doit être prise en compte en favorisant une atmosphère ambiante. Celle-ci intègre plusieurs aspects tels que les normes, les buts, les valeurs, les relations interpersonnelles, les pratiques d'enseignement, d'apprentissage, de management et la structure organisationnelle. Ces facteurs lorsqu'ils

sont pris en considération, maintiennent totalement les enseignants dans leurs établissements. Cohen (2006) a ajouté d'autres facteurs en faisant recours aux relations (décisions partagées, communauté scolaire et collaboration), à l'enseignement et l'apprentissage (qualités de l'instruction, créativité valorisée, participation encouragée/apprentissage social, émotionnel, éthique-enseigné, en lien avec les disciplines, à la sécurité (sécurité physique, règles claires communiquées, résolution des conflits), à l'environnement physique (propreté, espace et matériels adéquats, esthétisme, offres extrascolaires), au sentiment d'appartenance (sentiment d'être relié à la communauté scolaire, avec un adulte au moins pour les élèves, engagement, enthousiasme des professeurs et des élèves). Astor et Benbenishty (2005) ont stimulé dans leurs recherches qu'un bon climat scolaire maintient les enseignants dans leurs établissements. Car, il a une influence significative sur les capacités d'apprendre et d'augmenter les performances des enseignants dans leur métier. Les chefs d'établissements doivent donc jouer un rôle dans le maintien des enseignants. Ils doivent les motiver et construire des stratégies nouvelles pour rendre davantage ces personnels performants.

III. Questions de recherche

Comme variables de notre sujet, nous en avons deux :

VI : les nouvelles stratégies de l'entrée et du maintien (Redynamisation)

VD : métier enseignant

Nous disposons de 04 questions spécifiques

- Le processus d'entrée dans le métier d'enseignement détermine-t-il la qualité du personnel enseignant dans son métier ?
- Le degré d'engagement du personnel enseignant détermine-t-il sa qualité de travail ?
- Le système de maintien des enseignants dans leurs établissements détermine-t-il leur qualité de travail ?
- La situation économique ou géographique de l'établissement influe-t-elle sur le métier des enseignants détermine sa qualité dans son métier ?

IV. Hypothèses

L'hypothèse générale est : la redynamisation du métier des enseignants détermine les nouveaux enjeux d'entrée et du maintien.

- Le processus d'entrée dans le métier d'enseignement détermine la qualité du personnel enseignant dans son métier,
- Le degré d'engagement du personnel enseignant détermine sa qualité de travail
- Le système de maintien des enseignants dans leurs établissements détermine leur qualité de travail
- La situation économique ou géographique de l'établissement influe sur le métier des enseignants détermine sa qualité dans son métier

V. Théories appliquées à ce sujet

a) *La théorie du management participatif de Rensis Likert (1961)*

Selon Rensis Likert, le principe des relations intégrées est le principe majeur d'une l'organisation. Car, chaque acteur doit se sentir considéré au sein de l'entreprise afin qu'il parvienne à travailler rentablement. L'auteur met donc en relief la relation de causalité qui doit exister entre les chefs d'entreprise et leurs subordonnés d'une part, et les styles de management, lesquels dépendent largement de la manière avec laquelle ces responsables traitent leurs secondaires. Ces observations le conduisent au déploiement des styles de management (Likert, 1961)

En effet, Likert convoque quatre styles de leadership parmi lesquels :

- Le style autoritaire exploiteur : dans ce contexte, le chef n'accorde aucune confiance à ses subordonnés. Il dirige leurs actions par le contrôle, les méthodes coercitives. Les décisions sont extrêmement centralisées, d'où la fébrilité dans l'esprit d'équipe.
- Le style autoritaire paternaliste : à ce niveau, la motivation n'est fondée que sur la récompense et les sanctions et quelques décisions de faible importance, lesquelles sont prises aux

niveaux inférieurs. L'incitation au travail est remarquablement faible.

- Le style consultatif : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions. D'après Likert, les décisions stratégiques sont gérées au niveau central, tandis que les décisions opérationnelles sont délocalisées.
- Le style participatif : il est caractérisé par une confiance absolue envers les équipes de travail. Ce qui conduit à prendre des décisions collectives et à favoriser l'élaboration de rapports de coopération entre les membres de l'organisation. D'après Khaled et Lyes (2015, p.26) : « Le style participatif satisfait les nouveaux besoins fondamentaux des salariés, c'est-à-dire les besoins de sécurité, d'établissement de liens sociaux, d'estime et d'accomplissement de soi. Il rend l'entreprise plus humaine, plus sociale et accorde aux salariés une plus grande autonomie ainsi qu'un droit à la parole. Elle se traduit par une plus grande mobilisation, la motivation, la cohésion et l'esprit d'équipe. La mise en place d'un style de commandement participatif modifie les relations et les rapports au quotidien entre les différents acteurs (patron, managers, salariés) dans la mesure où chacun trouve une place dans un mode coopératif, les choix stratégiques ».

Pour renchérir la pensée de Likert sur le management participatif. Senge (1990) ressort les facteurs principaux du travail collectif. D'après lui, ce travail repose premièrement sur l'ordre motivationnel. La motivation dans ce contexte relève de la participation des acteurs dans la prise des décisions axée sur les situations-problèmes que présente leur structure. De plus, il convient dans le cadre scolaire à l'administrateur de mettre en place un système de récompense pour encourager les enseignants. Il doit également leur fournir un cadre susceptible de travail afin de leur procurer des expériences nouvelles et stimulantes (Senge, 1990). Le deuxième facteur émane du développement du travail en équipe. Dans ce contexte, l'auteur souligne qu'un tel travail permet la confrontation des opinions et la construction des stratégies par des échanges d'information enrichissants des meilleures solutions collectives. Enfin

l'organisation fait partir du dernier principe dans la mesure où elle permet aux membres du groupe de faire toujours recours à la révision de leurs modes de fonctionnement antérieurs et la remise en cause des représentations de leur environnement de travail.

b) La théorie Z de William Ouchi (1979)

Cet auteur s'inspire du mode opératoire des entreprises japonaises pour renchérir l'idée du management participatif de Likert. Il explique que la culture commune, laquelle règne entre les ouvriers dans les entreprises japonaises, crée une atmosphère de coordination en vue du maintien des différents membres au sein d'une organisation. Il s'agit là d'une atmosphère réalisée par un ensemble de symboles, de cérémonies et de moyens, à partir desquels chaque individu tire les meilleurs objectifs pour l'intérêt de l'entreprise. Les facteurs du processus de décision sont les suivants :

➤ La prise de décision participative :

Dans les entreprises japonaises, la prise de décision est un avant décisif ; c'est-à-dire qu'elle est constructive jusqu'au verdict finale. Elle est une source de motivation pour les ouvriers qui se sentent considérés. En effet, tous participent à l'étude des informations qui sont parvenues à l'entreprise puis, prennent des décisions ensemble. Ceci favorise l'assurance de l'adhésion, de la compréhension au sein du groupe, et le recueil maximum des avis afin de ne pas faire porter tout le mérite d'une décision sur une seule personne. Cette stratégie a une influence sur le stress des cadres et pallie la baisse des rendements dans les entreprises.

➤ Le collectivisme :

Le collectivisme est une tradition dans les entreprises japonaises dans la mesure où un individu devient performant lorsqu'il s'allie aux autres en vue de former un ensemble. Ce qui permet de renforcer l'esprit d'équipe, lequel permet aux ouvriers de travailler ensemble dans des conditions de respect et d'aide mutuelle, puis de s'encourager à se surmonter. Le collectivisme permet également aux individus d'avoir un sens collectif de la responsabilité et non individuel. Le groupe est homogène avec des compétences moyennes,

lesquelles leur permet de fournir les valeurs communes en vue de l'atteinte d'un objectif fixé.

- La prise en charge de l'individu dans les entreprises japonaises :

Dans les entreprises japonaises, les individus tissent des relations inclusives. Ce qui permet d'avoir une structure très rigide. Il est difficile de repérer dans ce contexte, des antipathies qui se développent dans les organisations japonaises à cause du travail d'ensemble qui crée les liens d'affectivité, de courtoisie et de compassion entre les employés. Dans ces relations soudées, ces derniers parviennent à se partager les valeurs et les convictions en vue de résoudre un certain nombre de problèmes relevant ou non de travail.

c) Le Socioconstructivisme de Vygotsky

L'auteur part du postulat selon lequel l'Homme est un produit social. Il vit toujours en société et en étroite collaboration avec son semblable. C'est pourquoi tout son développement est enraciné dans la sociabilité humaine avec tous les éléments sociaux et l'affectivité qui le conditionnent (Maureen, 2017). La société quant à elle est constituée et organisée par le biais de la communication entre ses sujets et par les outils techniques et culturels qui coordonnent leurs activités. Ces outils constituent les fruits des activités humaines dans la mesure où ils les aident à s'approprier de leur environnement et d'entretenir les rapports de collégialité entre eux. La communication est donc ce moyen d'échange qui permet aux membres d'une organisation à atteindre leur autonomie. Elle constitue un véritable socle pour les bâtir à travers les relations qu'ils entretiennent (Moneim, 2003). Selon Vygotsky, c'est dans les situations quotidiennes que l'intelligence d'un individu se développe. En effet, l'éducation c'est l'action des générations ascendantes sur celles descendantes. En d'autres termes, l'action éducative des générations adultes influe sur celle des jeunes générations. Car, elle consiste à mettre à la disposition d'un individu, les productions culturelles d'une société, à un moment donné. Pour mieux étayer cette approche, l'auteur met en exergue la notion de Zone Proximale de Développement (ZPD).

➤ La zone proximale de développement

Cette partie constitue pour le postulant de ladite théorie à établir une différence entre ce qu'est capable de réaliser un individu tout seul face à une situation-problème à laquelle il est confronté et le résultat qu'il peut obtenir de la même situation quand il est accompagné par son semblable. En effet pour l'auteur, le sujet trouve une suite favorable à son problème grâce à l'interaction sociale à travers laquelle il parvient à se construire de nouveaux outils cognitifs. Son développement et son affirmation émanent alors de l'interaction étroite avec la société à laquelle il appartient. Cette dernière lui permet d'acquérir l'expérience à partir de la maîtrise de nouveaux instruments techniques et culturels qu'elle lui procure. Vygostky ne se limite pas à cette approche, car il l'associe à un autre concept ; celui de l'échafaudage pour mieux comprendre le développement de l'esprit de l'individu.

➤ L'échafaudage

La notion d'échafaudage s'explique à travers les médiations et les interactions sociales. Elle suppose un ensemble de stratégies et de techniques qui se développent la vie d'un individu et améliorent son apprentissage pendant qu'il est en interaction avec son semblable. En effet, les activités réalisées par l'individu pendant qu'il est en interaction avec autrui permettent qu'il intériorise les nouveaux outils qu'il acquiert. Il s'exerce par l'expérience sociale du langage de l'explication et de l'argumentation. La perspective du social dans le développement affectif et cognitif l'entraîne à s'impliquer suffisamment dans la démarche collective pour qu'il ait envie de s'affirmer dans son environnement. En d'autres termes, la société dans un dialogue ouvert aide le sujet à poser des questions sur ce qu'il ne comprend pas. Cet exercice se passe dans un travail d'exploration des problèmes, puis dans le partage des différentes stratégies de résolution de problèmes entre les deux protagonistes (société et le sujet). Lorsque l'éducation est située à ce niveau, elle lui permet de se réapproprier les outils culturels et de les intérioriser lui-même.

En outre l'implication du sujet dans l'éducation vise à montrer l'importance des interactions qui existent entre la société et lui dans le processus d'apprentissage. Lorsque la société communique et collabore avec le sujet en effet, elle l'aide à acquérir d'une part

l'autonomie, puis d'autre part à produire des bonnes performances dans l'activité qu'il exerce. Cet exercice permet à la société elle-même à prendre connaissance des difficultés que connaît le sujet, puis de réagir en fonction de ces difficultés dans le but d'améliorer les processus d'apprentissage de ce dernier. Il l'amène aussi à se défendre quand il fera encore face à la même difficulté. Ceci permet également à l'individu de d'acquérir une autonomie dans les actions futures. La société doit donc investir les moyens favorables susceptibles d'accompagner l'individu dans ce travail. À ce niveau il est perçu le problème de responsabilité, lequel facilite le processus d'acquisition des connaissances et des savoirs chez ce candidat. Car, en coordonnant les actions entre société/individu, ce dernier élabore les systèmes de coordination de ses propres actions et arrive à les reproduire tout seul par la suite. Ces interactions sont donc primordiales dans le but où elles l'aident dans le développement de ses compétences.

d) Pertinence théorique

Explication du choix de la théorie du management participatif

Dans ce travail scientifique est le management participatif repose sur la confiance et la décision collégiale au sein de ces différentes unités. En effet, l'organisation se construit dans l'interaction des personnels. Ceux-ci se sentent considérer au sein de l'entreprise et sont fiers de contribuer à la performance collective. Leur sentiment d'appartenance au groupe donne un sens à leur action et les motive. Pour toucher du bout des doigts les enseignants, on doit les encourager dans l'usage des stratégies d'innovation ou de créativité, afin qu'ils puissent s'affirmer dans leur métier. Les chefs d'établissement sont donc interpellés pour motiver davantage ces personnels en les impliquant de s'impliquer dans la prise des décisions participative. Ce travail permet de les suivre dans le but d'améliorer leurs pratiques d'enseignement. Il leur donne également de bénéficier d'expériences collectives pour influencer les décisions politiques de leur projet éducatif. Le partage des responsabilités, la planification stratégique, la formation pratique des enseignants, la progression personnelle, et l'évaluation sont donc les atouts sur lesquels

l'administration scolaire doit s'appesantir pour maintenir les enseignants dans leurs établissements.

Explication du choix de la théorie Z

Dans le cadre de cette étude, compte tenu des difficultés dont rencontrent les enseignants dans leur métier, ils ont besoin d'être encouragés dans le management participatif afin qu'ils bénéficient d'acquis supplémentaires. Ces savoirs résultent en effet de l'émanation des expériences, et des connaissances que dispose individuellement chaque membre du groupe. Le recueil maximum des avis est très capital pour une seule information donnée au sein du groupe. Car il permet aux différents membres d'opter pour une meilleure décision efficace, et autour duquel sera résolu le problème. La théorie Z contribue donc au renforcement des capacités des enseignants au sein du groupe. Il leur donne d'être performants et de s'entraider mutuellement. Il leur permet également d'assurer la construction de leur propre stratégie qui soit capable d'atteindre le but visé. La nouvelle adopte du travail d'ensemble assure la considération à l'égard du personnel enseignant pour qu'il s'applique dans son métier. Enfin, la prise en charge des enseignants permet de pérenniser leurs atouts intellectuels, lesquels sont prioritaires pour le travail de co-construction du projet éducatif.

Explication du choix de la théorie du socioconstructivisme

La théorie socioconstructiviste dans le cadre de cette étude met en relief la relation administration scolaire/enseignant. En effet dans la perspective scolaire, le socioconstructivisme place l'administration scolaire comme celle qui élabore et met en œuvre une politique éducative à laquelle les enseignants et les apprenants sont confrontés à des exercices plus ou moins complexes leur permettant de construire leur savoir. L'école constitue le socle de formation de chaque individu, et les enseignants sont premiers qui sont formés dans une certaine mesure. Leur introduction à la prise de décision collective est un atout favorable à l'amélioration de leurs compétences professionnelles. Cette participation les maintient dans leur métier. C'est une activité qui les fédère autour de tâches plus ou moins complexes qu'ils réalisent par l'échange et l'organisation du travail qu'ils effectuent.

Ces exercices permettent qu'ils emmagasinent de nouveaux outils techniques et culturels pour leur perfectionnement. Il revient pour cela à l'administration de chercher à mettre à leur disposition des moyens nécessaires. Elle doit créer un consensus et un climat de confiance, lequel amène chacun d'eux à se déterminer.

VI. Méthodologie de l'étude

Selon Angers (1992, p.99), « *la méthodologie est l'ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et guide la démarche scientifique* ». Dans le cadre de notre travail, nous avons utilisé le modèle exploratoire qui nous a permis de nous rendre sur le terrain pour recueillir les informations à partir du questionnaire adressé aux enseignants. La nature de la recherche de cette étude est quantitative. Notre population d'étude s'est intéressée aux participants des établissements scolaires du secondaire au Cameroun à savoir : les enseignants. Le critère de cette sélection a tenu compte d'un certain nombre de caractéristiques à l'instar de celui de l'ancienneté. Nous avons opté mener notre enquête dans la région du Centre. Précisément dans l'arrondissement de Yaoundé 4. Cette contrée a été sollicitée pour juger du niveau de la concentration massive des enseignants dans les écoles de ladite région, compte tenu de la crise sociale qui sévit le pays depuis ces cinq dernières années. Dans le cadre de notre étude, nous avons décidé de travailler avec les enseignants du Lycée bilingue d'Ekounou, du Lycée d'Anguissa et ceux du Complexe scolaire bilingue la Méthode. Puis de l'Institut polyvalent Petou. A cet effet, nous avons utilisé l'échantillon en grappes, qui consiste à inscrire sur les bouts de papiers les numéros correspondant aux noms des établissements de l'arrondissement susmentionné de de notre population. Ensuite, nous les avons froissés, les avons mis dans un panier que nous avons remué ; enfin nous avons procédé à deux tirages au hasard sans remise, ce qui nous à permis d'obtenir ces établissements. Le même procédé a été opéré pour travailler avec les enseignants des lettres modernes françaises. En outre, l'autre choix correspondait la technique d'échantillonnage stratifié. En effet, cette méthode autorise la subdivision d'une population hétérogène en strates ou en sous-groupes. Elle consiste à retrouver dans l'échantillon les mêmes proportions pour chacune des

strates selon les caractéristiques choisies pour l'étude dans la population visée. Nous notons que notre population est hétérogène. Nous ne travaillons qu'avec les enseignants de LMF (Lettres modernes françaises. Nous avons donc cherché à recueillir les totaux de leurs effectifs dans nos lieux de recherche. Nous les avons additionnés puis déterminé les fréquences en pourcentage de ces totaux. Nous avons enfin procédé par des calculs afin de trouver fidèlement le nombre de sujets dont nous en aurons besoin. En ce qui concerne le traitement des données, nous avons utilisé EXCELL. Pour analyser nos données et interpréter les résultats obtenus, nous avons choisi la fréquence relative en pourcentage et l'indice statistique du Khi carré (X^2).

Sexe	Nombre d'individus	Echantillon
Femmes	70	35
Hommes	30	15
Total	100	50

VII. Analyse et synthèse des résultats

a) *Tableau de synthèse des résultats de la première hypothèse :*

Variable : Entrée des enseignants	Ecoles publics	Ecoles privées	Total général
Métier des enseignants			
Concours	16	0	16
Recrutement	5	29	34
Total général	21	29	50

Hypothèse 1 (confirmée) : Le processus d'entrée dans le métier d'enseignement détermine la qualité du personnel enseignant dans son métier.

Dans ce tableau, il ressort que sur 50 enseignants, 16 qui officient dans les structures publiques sont entrés dans le corps de service enseignant par le biais d'un concours administratif contrairement à 0 dans les écoles privées du secondaire. Tandis que 5

sont entrés dans ce service par le biais d'un recrutement dans les écoles publiques du secondaire contrairement à 29 dans les écoles privées.

b) Tableau de synthèse des résultats de la deuxième hypothèse :

Variable : Entrée des enseignants					
Métier des enseignants	Salaire	Établissement	Formation continue	Primes	Total général
Qualité de travail	11	11	5	3	30
Motivation	0	0	18	2	20
Total général	11	11	23	5	50

Hypothèse 2 (confirmée) : Le degré d'engagement du personnel enseignant détermine sa qualité de travail.

Dans ce tableau, sur 50 enseignants, 11 qui officient sont ceux dont les salaires peuvent exercer une influence sur leur travail, contrairement à 11 où leur fonction est influée par l'établissement même. De plus, 5 sont ceux qui exercent des formations continues pour assurer un rendement satisfaisant. Tandis que 3 reçoivent des primes qui influencent leur qualité de travail. S'agissant de la motivation par contre, 18 sont ceux dont les chefs d'établissement assurent la motivation d'une manière ou d'une autre. Contrairement à 2 qui procèdent par des primes.

c) Tableau de synthèse des résultats de la troisième hypothèse :

Variable : Maintien des enseignants			
Métier des enseignants	Ecoles publiques	Ecoles privées	Total général
Modèle autocratique	16	20	16
Modèle participatif	5	9	34
Total général	21	29	50

Hypothèse 3 (confirmée) : Le système de maintien des enseignants dans leurs établissements détermine leur qualité de travail.

Dans ce tableau, il ressort que sur 50 enseignants, 16 qui officient dans les structures publiques sont confrontés à un régime de management autocratique dans leurs établissements contrairement à 5 dans les écoles privées du secondaire qui sont régis par un modèle de management participatif. Or dans les sphères scolaires privées 20 sont plongé dans un régime de management autocratique ; contrairement à 9 qui dans les écoles privées sont soumis au style de management participatif.

d) Tableau de synthèse des résultats de la quatrième hypothèse :

Variable : Maintien des enseignants	Ecoles publiques	Ecoles privées	Total général
Métier des enseignants			
Situation économique	10	26	36
L'environnement	5	9	14
Total général	15	35	50

Hypothèse 4 (confirmée) : La situation économique ou géographique de l'établissement influe sur le métier des enseignants détermine sa qualité dans son métier

Dans ce tableau, il ressort que sur 50 enseignants, 10 qui officient dans les structures publiques sont ceux dont la situation économique de l'école exerce une influence dans leur maintien. Contrairement à 26 dans les écoles privées du secondaire. Tandis que 5 sont les enseignants dont la situation géographique de leurs établissements jouent sur leur maintien. Contrairement à 9 dans les écoles privées dont la situation géographique a un impact sur leur maintien.

VIII. Discussion des résultats

- ✚ Hypothèse 1 : Le processus d'entrée dans le métier d'enseignement détermine la qualité du personnel enseignant dans son métier.

La qualité du personnel enseignant se dessine dès l'entame de son entrée dans le corps de service. En effet, le processus d'entrée dans le corps de service enseignant doit être révisé. Car, une minorité d'individus s'en sort dans les concours contrairement à la majorité dont l'entrée est aberrante. Vu la corruption qui se trame dans les secteurs tels que la politique, le sport, la santé, l'éducation n'est pas en reste dans la mesure où ceux qui se disent membres influents font dans ce que nous appelons la mercantilisation des places au profit de leurs intérêts personnels. C'est pourquoi dans le tableau de synthèse des résultats de la première hypothèse, le nombre des professeurs de LMF réussissant au concours d'ENS est de 16/50 soit un pourcentage de 32%.

- ✚ Hypothèse 2 : Le degré d'engagement du personnel enseignant détermine sa qualité de travail.

L'engagement naît d'un stimulus encore appelé un excitant. En effet, il est question d'un fait qui amène quelqu'un à se déterminer. Dans le cadre de l'éducation et de cette étude, il peut prendre diverses formes (salaire, l'établissement, la formation continue, voire les primes). En effet, les enseignants exerçant dans les fonctions privées sont plus confrontés au problème d'engagement ou de motivation dans la mesure où ils sont moins payés plus qu'ils n'en dépensent en terme du savoir et de transmission des connaissances. Quant à ceux du domaine public, le principal problème relève très souvent de la motivation intrinsèque pourtant ils ont des salaires considérables. Celle-ci peut émaner d'un manque de vocation dans la mesure où plusieurs intègrent ce corps non pas parce qu'ils sont poussés par l'instinct d'enseigner mais parce qu'ils cherchent à obtenir un matricule pour pouchasser leurs multiples projets différents de celui à quoi ils ont fait le vœu.

- ✚ Hypothèse 3 : Le système de maintien des enseignants dans leurs établissements détermine leur qualité de travail.

Le système de maintien dans les organisations scolaires est très capital. Mais suite au manque de formation des responsables d'écoles en gestion des ressources humaine, cet aspect s'avère souvent critique dans les écoles. Au Cameroun, maints des administrateurs adoptent encore la pratique des modèles autocratiques dans la mesure

où toutes les décisions ne convergent que vers un seul individu nonobstant ses incompétences. Actuellement, les hommes ont besoin de fédérer les avis et les pensées peu importe leurs divers secteurs d'intervention. Les enseignants qui sont plus confrontés au modèle bureaucratique sont ceux du privé qui subissent constamment les sottes d'humeur de leurs chefs qui sont très exigeants mais rémunèrent moins.

- ✚ Hypothèse 4 : La situation économique ou géographique de l'établissement influe sur le métier des enseignants détermine sa qualité dans son métier.

S'agissant du marasme économique au sein des nations à l'instar le Cameroun ; la politique des personnels enseignants par le gel des recrutements dans la fonction publique, provoquant le déficit accru des personnels enseignants, excite la recherche de solutions de rechange.

IX. Suggestions

Au moment où nous arrivons au terme de ce travail de recherche, il semble maintenant judicieux de proposer un certain nombre de suggestions, en vue d'aider les personnels des organisations scolaires à optimiser les résultats de leurs apprenants. Les discours des chefs d'établissement et leurs pratiques adaptées à la gestion des organisations scolaires montrent qu'il y a encore des recherches à faire dans ce domaine.

- **Chefs d'établissement**

Il est proposé aux chefs d'établissement de manifester la dévotion dans le service. La dévotion permet d'être disposé pour faire une chose. Elle est à l'origine de la recherche de l'intérêt général. L'intérêt que doivent rechercher les chefs d'établissement c'est la réussite scolaire des élèves avec un bon niveau d'étude. Pour atteindre ainsi ce but, il faut d'abord que le personnel enseignant soit satisfait. À ce niveau, les dirigeants doivent aider, accompagner et collaborer à l'œuvre éducative qui vise la formation harmonieuse des élèves d'une part et la formation continue des enseignants d'autre part. Il faut qu'ils soient suffisamment éveillés pour s'assurer si l'éducation que

reçoivent leurs élèves permet à ces derniers de développer les valeurs intellectuelles, éthiques voire spirituelles. C'est pourquoi ils sont appelés à considérer un certain nombre de facteurs pour que cette éducation soit effective. Il s'agit par exemple de la gestion de l'emploi du temps, des espaces (salles de classes), l'appropriation du matériel de qualité, la gestion des programmes d'étude de formation, le type de situations d'apprentissage, l'introduction des innovations éducatives, le respect des textes et même des éléments extérieurs au système scolaire.

- **Aux enseignants**

Le conseil donné aux enseignants est qu'ils fassent premièrement preuve de soumission envers leurs chefs d'établissement. Car la soumission et l'humilité envers une autorité l'incitent à user des attitudes indulgentes pour amener un individu à une autre dimension de compréhension des choses de la vie. Certainement que certains responsables désirent mettre en application des solutions proposées en amont. Mais à cause du comportement acariâtre de leurs enseignants, voire des élèves, ils préfèrent se résigner. La soumission envers les responsables permettra aux enseignants de gagner des faveurs telles que la formation continue interne, les primes, et l'initiation à la prise des décisions collectives. En effet, le personnel enseignant a besoin de ces prérogatives pour s'affirmer dans sa salle de classe. Car, ces avantages lui permettent de croître en expérience et d'avoir plus de maturité dans l'activité qu'il exerce. Il est également conseillé que l'autonomie leur soit accordé dans une certaine mesure. Au Cameroun, de multiples opérations se font dans la corruption. Il en est de même avec le choix des ressources didactiques proposées par le MINESEC. Les critères éthiques de ce choix arrivent à être bafoués au profit de l'assouvissement des intérêts capitalistes égoïstes de certains individus. Il y a de cela deux ans qu'un ouvrage de science au primaire avait déjà causé de nombreuses contestations à cause des choses étranges qui étaient contenus dans ce livre. Cette attitude freine le travail de l'enseignant qui doit jouir d'une autonomie particulière pour ajuster d'autres outils didactiques dans son programme.

En outre, l'aspect de l'amour de service interpelle aussi la conscience des enseignants. Au Cameroun, les conditions de

subsistances deviennent de plus en plus difficile qu'une multitude accepte intégrer l'école normale non pas vocation mais pour l'obtention d'un matricule. Une telle attitude constitue psychologiquement un obstacle dans la vie de ces enseignants qui ne sont pas dévoués dans leur activité. Leur laxisme et leur négligence plongent leurs élèves dans l'échec scolaire parce que nombreux sont pour abus lucratif. Il leur est donc conseillé d'aimer leur métier en vue de surmonter d'une part leurs obstacles que peuvent être le stress, le laxisme, la négligence etc. D'autre part qu'ils soient à la hauteur pour satisfaire leurs apprenants. La réussite des élèves dépend des valeurs et motivations, y compris le dynamisme dans les pratiques pédagogiques et les relations professeurs-élèves. Les enseignants sont donc à l'origine de cette réussite. Car le travail de sensibilisation et la qualité des rapports qu'ils entretiennent avec leurs apprenants donnent à ces derniers la capacité de persévérer dans leurs études.

Références bibliographiques

Benbenishty Rami and Astor Ron Avi (2005), *School violence in context: Culture, neighborhood, family, school, and gender*, New York: Oxford University Press.

Christian Ebah Ateba (2019), *Administration scolaire au Cameroun ; le leadership participatif sur les performances des élèves*, EDILIVRE en France, 194 avenue du Président Wilson – 93200 Saint – Denis.

Cohen Jonathan (2006), *Social, emotional, ethical and academic education : Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being*. Harvard Educational Review, 76 Summer. 201-237.

Debarbieux Eric (2012), *Le « Climat scolaire » : définition, effets et conditions d'amélioration*. Rapport au Comité scientifique de la Direction de l'enseignement scolaire, Ministère de l'éducation nationale. MEN-DGESCO/Observatoire International de la Violence à l'École. 25 p.

Eliceed Paul (2010), *Les déterminants de la performance des écoles secondaires en Haïti : le cas du département du Centre*. Mémoire de master, Institut Césaire. *Thesis.eur.nl*. <http://hdl.handle.net>. 20-36.

Likert Rensis (1961), *New Patterns of Management*, McGraw Hill.
Maroy Christian (2013), *L'école à l'épreuve de la performance : les politiques de régulation par les résultats*, Boeck Supérieur s.a, Rue des Minimes 39, B – 1000 Bruxelles. 16-34.

Moneim Brini (2001), *L'autonomie : un enjeu pédagogique central ; pourquoi comment ?* C.E.F.E.D.E.M. Rhône-Alpes, 2001-2003.

Njengoué Ngamaleu Henri Rodrigue et Dang Olinga Céline (2019). *Aspiration socio professionnelles et stratégies de développement de carrière chez les enseignants du secondaire au Cameroun. Formation et profession*. 27, 84-100.

Ongba Jean-Fidèle (2015), *Pouvoir discrétionnaire des acteurs de la première ligne en contexte de développement : analyse des stratégies d'enseignants dans l'accessibilisation de l'éducation secondaire au Cameroun*. Thèse de doctorat, Université de Yaoundé I.

Senge Peter Mit (1990), *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday Currency.

Tardif Maurice et Lessard Claude (2004), *Le travail enseignant au quotidien : Contribution à l'étude du travail dans les métiers et les professions d'interactions humaines*. Québec : Les presses de l'Université de Laval.