

REVUE  
**ERNAE**

# Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 1, n° 1, 2017

## Le rôle des principaux des collèges d'enseignement moyen dans le système éducatif du Sénégal

Salif BALDÉ

Lucie HÉON



Association pour le développement  
de l'enseignement et de la recherche  
en administration de l'éducation

*Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE)* est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

**Direction de la revue**

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières  
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi

**Comité éditorial invité**

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières  
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi  
Emmanuel Poirel, Université de Montréal

**Comité de rédaction**

Yamina Bouchamma, Université Laval  
Ginette Casavant, Université de Montréal  
David D'Arrisso, Université de Montréal  
Marc Garneau, Université de Sherbrooke  
Andréanne Gélinas-Proulx, Université du Québec en Outaouais

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières  
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi  
Emmanuel Poirel, Université de Montréal  
Jules Rocque, Université de St-Boniface  
Marjolaine St-Pierre, Université de Montréal

**Conception graphique et montage**

Pascale Ouimet, rév. a.

**Révision linguistique**

Ginette Casavant  
Pascale Ouimet, rév. a.

Les textes publiés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs ou auteures. De plus, tous les textes sont arbitrés, c'est-à-dire soumis à des pairs, afin d'en attester leur recevabilité au regard des exigences du milieu universitaire. La procédure d'arbitrage est accessible au <http://www.aderae.ca/revue/>.

La revue *Enseignement et recherche en administration de l'éducation* est publiée environ une fois l'an. À l'occasion, des numéros thématiques seront publiés.



Textes publiés selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

**Pour nous joindre**

Revue ERAdE  
a/s Alain Huot, bureau 2002a R  
Université du Québec à Trois-Rivières  
3351, boul. des Forges, C.P. 500  
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7  
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236  
[revue@aderae.ca](mailto:revue@aderae.ca)

**Dépôt légal**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives du Canada  
ISSN 2561-1453 (en ligne)

**ÉDITORIAL**

**4 ERAdE, une nouvelle venue... bien attendue!**

Alain HUOT, Université du Québec à Trois-Rivières (Canada)  
Catherine LAROUCHE, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)  
Emmanuel POIREL, Université de Montréal (Canada)

**ENTREVUE**

**8 Régent Fortin, un fondateur!**

Ginette CASAVANT, Université de Montréal (Canada)

**SCIENTIFIQUE**

**Analyse**

**15 Les modes de centralisation dans les relations entre l'instance centrale étatique du Québec et les entités décentralisées**

André BRASSARD, Université de Montréal (Canada)

**31 Devenir dirigeant en éducation : défi d'identité, défi de savoirs d'action**

Guy PELLETIER, Université de Sherbrooke (Canada)

**49 La professionnalisation des directions d'établissements scolaires vue sous l'angle des actes réservés**

Richard BOUDREAU, Université de Montréal (Canada)  
Frédéric YVON, Université de Genève (Suisse)  
Emmanuel POIREL, Université de Montréal (Canada)

**64 La direction d'école : entre droit, déontologie, morale et éthique**

Jeanne SIMARD, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)  
Marc-André MORENCY, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)  
Catherine LAROUCHE, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)

**SCIENTIFIQUE**

**Recherche empirique**

**83 Problèmes éthiques en contexte d'intégration scolaire au Canada, en Espagne et en Suisse : la place donnée à l'élève**

Lise-Anne ST-VINCENT, Université du Québec à Trois-Rivières (Canada)  
María Odet MOLINER GARCÍA, Universitat Jaume I (Espagne)  
Serge RAMEL, Haute école pédagogique du canton de Vaud (Suisse)

*Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE)* est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

**Pour nous joindre**

Revue ERAdE

a/s Alain Huot, bureau 2002a R  
Université du Québec à Trois-Rivières  
3351, boul. des Forges, C.P. 500  
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7  
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236  
revue@aderae.ca

**Dépôt légal**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives du Canada  
ISSN 2561-1453 (en ligne)

**SCIENTIFIQUE**

**Recherche empirique (suite)**

104

**Accompagnement des enseignants par la communauté d'apprentissage professionnelle : pratiques et sentiment d'efficacité de directions d'établissement d'enseignement**

Yamina BOUCHAMMA, Université Laval (Canada)  
Daniel APRIL, Université Laval (Canada)  
Marc BASQUE, Université de Moncton (Canada)

124

**Analyse pancanadienne et internationale des indicateurs utilisés pour rendre compte de la performance des systèmes éducatifs nationaux**

Julie AUCLAIR, Cégep de Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert (Canada)  
Julie LABROSSE, Cégep de Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert (Canada)  
Marco GAUDREAU, Cégep de Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert (Canada)

149

**Le rôle des principaux des collèges d'enseignement moyen dans le système éducatif du Sénégal**

Salif BALDÉ, Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (Sénégal)  
Lucie HÉON, Université Laval (Canada)

162

**Projets de vie des élèves, expériences des acteurs d'enseignement et curriculum de l'enseignement secondaire en République démocratique du Congo**

Ndugumbo VITA, Université de Lubumbashi (République démocratique du Congo)  
Denis SAVARD, Université Laval (Canada)

**RECENSION**

192

**L'exercice d'un leadership centré sur l'apprentissage en milieu défavorisé : recension des écrits**

Jean ARCHAMBAULT, Université de Montréal (Canada)  
Emmanuel POIREL, Université de Montréal (Canada)  
Ibrahim SBALLIL, Université de Montréal (Canada)  
Roseline GARON, Université de Montréal (Canada)  
Sophie RODRIGUE, Université de Montréal (Canada)

**PROFESSIONNEL**

209

**Focalisation sur le leadership collaboratif**

Andréanne GÉLINAS-PROULX, Université du Québec en Outaouais (Canada)  
Aini-Kristiina JÄPPINEN, University of Jyväskylä (Finlande)

216

**Favoriser l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII) : diffusion de stratégies efficaces**

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

227

**École en milieu défavorisé : davantage d'élèves en difficulté d'apprentissage ou déficit de justice sociale?**

Sophie MOISAN, Université de Montréal (Canada)  
Jean ARCHAMBAULT, Université de Montréal (Canada)

# Le rôle des principaux des collèges d'enseignement moyen dans le système éducatif du Sénégal

**Salif BALDÉ**

Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (ANAQ-SUP)  
(Sénégal)

**Lucie HÉON**

Université Laval (Canada)

## RÉSUMÉ

Cette étude porte sur le rôle des principaux<sup>1</sup> des collèges d'enseignement moyen (CEM)<sup>2</sup> du Sénégal. Pour étudier ces rôles, la question de recherche suivante a été posée : quels sont les rôles auxquels les principaux accordent le plus d'importance? La réponse à cette question a nécessité l'élaboration d'un cadre théorique reposant sur le modèle d'analyse des rôles de Getzels et Guba (1957). Concernant la méthodologie, l'étude a utilisé un échantillon de 117 répondants. Les données collectées par questionnaire ont été analysées à l'aide des tests d'ANOVA et de Bonferroni.

## MOTS-CLÉS

rôle, gestion scolaire, collège, enseignement secondaire

---

1 Au Sénégal, le principal est le chef d'établissement d'un collège d'enseignement moyen.

2 Au Sénégal, le CEM dispense une formation de quatre ans après l'école primaire qui dure six ans. Ce cycle moyen du Sénégal correspond aux 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> années au Canada, soit aux 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> années du secondaire au Québec. À la fin de ce cycle et pour être admis au secondaire, l'élève doit être titulaire du Brevet de Fin d'Études Moyen.

## 1. INTRODUCTION

Au Sénégal, la décentralisation du domaine de l'éducation<sup>3</sup> met le principal de collège face à des responsabilités importantes (Guèye, Kane, Diop et Sy, 2009). En effet, les collèges d'enseignement moyen (CEM), qui étaient régis par des règlements intérieurs, sont devenus des communautés qui tiennent compte des besoins des élèves, des enseignants et des parents. Dans ce cas de figure, le principal devient un maillon important dans la chaîne des acteurs du système éducatif sénégalais (Ministère de l'Éducation nationale [MEN], 2004).

Toutefois, au Sénégal, le processus de sélection des candidats au poste de principal de collège ne tient pas compte de leur connaissance réelle en matière de gestion scolaire. C'est dans cette perspective que cet article, tiré de notre thèse de doctorat soutenue à l'Université Laval en 2014, vise à déterminer l'importance que les principaux des CEM accordent à leur rôle de chef d'établissement (CE) scolaire. D'abord, la problématique de recherche met l'accent sur le processus de sélection des principaux et les rôles qui leur sont assignés. Quant au cadre théorique, il repose sur la dimension nomothétique du modèle d'analyse des rôles de Getzels et Guba (1957). Après avoir décrit la méthodologie de cette recherche, nous présenterons les résultats et les discuterons.

## 2. PROBLÉMATIQUE

Dans cette section, il sera question du processus de recrutement et de la complexité du rôle du principal de CEM.

### 2.1 LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Au Sénégal, le recrutement des principaux de collèges est régi par un arrêté ministériel (MEN, 2000). Cet arrêté institue une commission nationale de sélection au poste de principal. Convoquée par son président, la commission siège durant le mois de juillet de chaque année (MEN, 2000).

Concernant les candidats au poste de principal, l'arrêté (MEN, 2000) préconise qu'ils doivent remplir les conditions suivantes : avoir dix ans d'ancienneté dans l'enseignement, être âgé d'au moins 35 ans, avoir une évaluation favorable de son supérieur hiérarchique, et n'avoir aucune sanction négative dans son dossier. Pour prétendre à une sélection, les candidats doivent se présenter devant un jury d'épreuves comprenant une étude de cas. Le candidat dispose ainsi de deux heures de préparation avant de se présenter devant le jury pour un exposé de 15 minutes, suivi d'un échange de 30 minutes avec le jury. L'étude de cas et l'entretien sont notés chacun sur 20 (MEN, 2000).

---

3 Au Sénégal, l'éducation fait partie des neuf domaines de compétence que l'État central a transféré à la collectivité locale.

À la suite de l'examen, la commission procède à l'anonymisation des candidatures retenues, qui font l'objet d'un classement préférentiel en deux listes. La première liste comprend les candidats admis, la seconde est une liste d'attente dressée pour combler les déficiences éventuelles (MEN, 2000).

Les candidats retenus après les différentes étapes de sélection bénéficient d'un stage de formation initiale d'environ trois semaines. Ce stage, organisé au sein de la Faculté des sciences et technologies de l'éducation et de la formation, a lieu pendant les vacances d'été. Après cette formation initiale, le futur principal est supervisé en tutorat auprès d'un autre principal pendant deux semaines au cours du mois de septembre (MEN, 2000). Pour le tutorat, deux cas peuvent se présenter : soit le tuteur est le CE qui quitte le poste, soit c'est celui de l'école voisine, désigné par l'Inspection d'Académie (IA). Quant à la prise de service, elle devient effective une semaine avant la rentrée des classes prévue au début du mois d'octobre de chaque année (MEN, 2000).

## 2.2 COMPLEXIFICATION DU RÔLE DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT

Au Sénégal, la responsabilité des principaux s'est accrue avec la décentralisation (Guèye et collab., 2009). En effet, en 1996, l'État du Sénégal a modifié les régions sénégalaises, pour en faire des collectivités locales. C'est ainsi que les services centraux se concentrent sur les activités de conception, de suivi et d'évaluation des politiques, de production d'instruments didactiques, de pilotage du système éducatif aux différents échelons et de mobilisation de ressources (Guèye et collab., 2009). Dans un tel contexte, le rôle administratif, pédagogique et financier du principal devient complexe, surtout avec l'augmentation des effectifs scolaires et l'exigence d'efficacité et d'efficience de la part des acteurs de l'éducation (Sané, 2006). En plus, les acteurs du système éducatif sénégalais que sont principalement les IA, les enseignants, les parents ainsi que les élèves sont devenus de plus en plus exigeants à l'égard des principaux de collège (Guèye et collab., 2009).

La mission de l'école a aussi connu des mutations avec l'implication des communautés, des associations de parents d'élèves, des organisations internationales comme l'Agence des États-Unis pour le développement international, la Banque mondiale et l'UNESCO. Ce contexte rend difficile le recrutement de principaux aptes à gérer efficacement un collège en mutation, surtout si l'intéressé n'est pas formé à cette fonction (Sané, 2006). C'est dans cette perspective que cette recherche vise à mesurer l'importance que les principaux des CEM du Sénégal accordent aux rôles qui leur sont assignés. Ainsi, la question de recherche est la suivante : quels sont les rôles prioritaires auxquels les principaux des CEM du Sénégal accordent le plus d'importance?

Cette recherche est la bienvenue, car le bon fonctionnement des collèges sénégalais repose en grande partie sur la compétence professionnelle de ses gestionnaires. Compte tenu du rôle et des responsabilités des principaux au sein des collèges, ils ont besoin de détenir des compétences solides pour assurer la bonne gestion des écoles, d'où la pertinence sociale de cette recherche. Autrement dit, en



connaissant mieux les rôles prioritaires des CE, il sera possible d'améliorer la formation initiale des principaux afin qu'elle permette de développer des compétences ciblées qui aideront les gestionnaires scolaires à accomplir leurs rôles.

Toutefois, cette recherche n'a pas seulement une portée sociale : elle veut aussi contribuer à l'avancement des connaissances. C'est dans ce sens qu'elle a permis de faire l'état des lieux sur la question. À notre connaissance, mis à part les documents officiels cités plus haut, il n'y a pas d'études scientifiques sur le sujet, alors la nôtre se veut être une contribution qui apporte de nouveaux éléments dans la gestion scolaire sénégalaise, voire africaine.

Enfin, cette recherche aura également des retombées pour les acteurs chargés de la gestion scolaire sénégalaise, d'où sa pertinence pratique. En effet, par sa méthodologie, cette recherche est l'une des rares études ayant donné la parole aux principaux des collèges du Sénégal pour qu'ils puissent exprimer, eux-mêmes, leurs besoins.

### 3. CADRE THÉORIQUE

Avant d'aborder le rôle des CE, nous avons jugé nécessaire de définir le concept de rôle.

#### 3.1 LE CONCEPT DE RÔLE

Le rôle possède une histoire longue et des emplois variés. Étymologiquement, il vient du latin *rota*, qui signifie « roue » (Rocheblave-Spenlé, 1962). Toutefois, au XI<sup>e</sup> siècle, le concept de rôle a connu une évolution pour être utilisé dans le sens de fonction sociale ou de profession (Tréanton, 1963).

Le rôle est également un concept qui occupe une place privilégiée dans la sociologie, la psychologie et l'administration (Weva, 1991). C'est un concept qu'on utilise dans plusieurs disciplines, d'où le constat de Neiman et Hughes (1951), pour qui le concept de rôle se retrouve dans une douzaine de domaines. Ainsi en s'intéressant au côté social du concept, Cooley (1992) définissait le rôle comme l'aboutissement d'une tradition de pensée qui vise à dépasser l'opposition classique entre l'individuel et le social. Dès lors, le concept de rôle apparaît de plus en plus dans les écrits sociologiques américains. Ceci est lié à l'intérêt qu'il a suscité en se positionnant comme une notion intermédiaire entre l'individu et la société (Nadel, 1970).

#### 3.2 LE RÔLE DES PRINCIPAUX DE COLLÈGE

Le principal de collège sénégalais joue un rôle administratif, pédagogique et financier.

La gestion administrative concerne les aspects liés à l'organisation et au fonctionnement de l'établissement. Il s'agit de la capacité du principal à faire fonctionner son collège conformément aux règles établies (MEN, 2004). Cela est d'autant plus nécessaire que la politique de décentralisation confère au principal plus de responsabilités (Guèye et collab., 2009). C'est ainsi que, dans ses activités, le principal doit disposer de textes législatifs et réglementaires relatifs à la gestion du service et du personnel. Il doit mettre en place des outils qui rendent visibles sa gestion (MEN, 2004).

La gestion pédagogique incombe également au principal. Celle-ci repose sur l'élaboration des emplois du temps, la désignation de professeurs principaux, l'évaluation des élèves et des enseignants, la préparation des examens et l'encadrement pédagogique des enseignants (MEN, 1999a et 1999b).

Enfin, le principal est également un administrateur de crédits, d'où son rôle de gestionnaire financier axé sur la transparence et la répartition judicieuse des crédits qui lui sont alloués (Présidence de la république, 1972). À ce titre, il sollicite l'ouverture d'une régie d'avance avec les rubriques souhaitées et propose la nomination du régisseur de la caisse d'avance par une lettre adressée au ministère de l'Économie et des finances. Le principal vérifie tous les livres et documents comptables et contrôle régulièrement les écritures des crédits et les autres ressources (MEN, 2005).

### 3.3 CHOIX DU CADRE THÉORIQUE

Pour étudier les rôles des principaux des CEM du Sénégal, le modèle d'analyse des rôles de Getzels et Guba (1957) a été utilisé. D'après ce modèle, le système social comprend deux dimensions qui interagissent l'une avec l'autre. La dimension nomothétique du modèle est composée des institutions et des rôles que ces dernières jouent. Quant à la dimension idiographique, elle montre que les individus ont leur personnalité qui exprime des besoins et des dispositions.

En ce qui concerne la dimension nomothétique du modèle d'analyse des rôles de Getzels et Guba (1957) qui nous intéresse ici, elle présuppose que les institutions attribuent des rôles aux acteurs dans le but de répondre à des attentes précises. Ces attentes influencent le comportement des acteurs afin d'arriver au but fixé par l'organisation. Pour illustrer leur modèle, Getzels et Guba (1957) ont élaboré la fonction mathématique qui se lit :  $B = f(P \times R)$ . Dans cette formule,  $B$  représente le comportement observable chez un acteur et  $f$  la fonction mathématique. Quant à la lettre  $R$ , elle fait allusion au rôle institutionnel défini par les attentes prédéterminées. Enfin,  $P$  représente la personnalité de l'acteur qui joue le rôle.

Transposé dans le domaine de la gestion scolaire, un acteur tel que le principal de collège joue un rôle selon les attentes du MEN, de l'Inspection d'Académie, de l'Inspection départementale de l'éducation nationale, des enseignants, des élèves, des parents et du Collectif des chefs d'établissement (CCE). Par conséquent, le principal doit adopter un comportement qui va satisfaire aux attentes de tous ces acteurs qui interviennent dans la bonne marche du collège. Dans le cadre de



cette étude, c'est le MEN qui définit les rôles des principaux du Sénégal. Il revient donc au principal (acteur) d'avoir un comportement correspondant aux attentes prescrites par le MEN.

## 4. MÉTHODOLOGIE

### 4.1 TYPE DE RECHERCHE

Pour répondre à la question de recherche, nous avons opté pour une recherche descriptive exploratoire, qui se caractérise par sa structuration de la problématique aux résultats (Gauthier, 2003). Ce type de recherche quantitative, avec un questionnaire comme instrument de collecte de données, a permis d'étudier les rôles des principaux des collèges sénégalais en utilisant le modèle de Getzels et Guba (1957).

### 4.2 ÉCHANTILLON ET ÉCHANTILLONNAGE

Pour choisir les sujets, la méthode d'échantillonnage aléatoire simple a été utilisée. Les unités statistiques ont donc été sélectionnées par tirage au sort. C'est ainsi que nous avons tiré 20 % des 962 principaux que compte le Sénégal, ce qui a donné 192 principaux. En guise de rappel, au Sénégal, il y a un principal par CEM. Donc les 192 principaux proviennent de 192 CEM différents. Puis nous nous sommes rendus dans les 192 collèges, répartis dans 11 régions administratives, pour remettre de main à main le questionnaire aux principaux.

Toutefois, bien que l'instrument de collecte de données ait été distribué aux 192 principaux, 120 l'ont complété et retourné, soit un taux de retour de plus de 60 %. Mais parmi les 120 questionnaires retournés, trois n'ont pas été correctement complétés. C'est ainsi que l'analyse des résultats a porté sur 117 sujets.

Par ailleurs, si les moyens de communication comme la poste et les technologies de l'information et de la communication avaient été développés, nous aurions sollicité davantage de principaux afin d'avoir un échantillon plus important. Quant à l'inclusion des sujets de recherche dans l'échantillon, elle a été volontaire.

### 4.3 INSTRUMENTS UTILISÉS

Pour réaliser cette recherche de type quantitatif, un questionnaire fermé avec quelques questions ouvertes a été utilisé pour collecter les données. L'instrument a été construit à partir du cadre théorique et des indications sur la gestion de nature administrative, pédagogique et financière que les textes officiels sénégalais assignent au principal.

Le questionnaire comprend deux parties, dont la première contient trois sections :

- a) la gestion administrative (53 questions);
- b) la gestion pédagogique (45 questions);
- c) la gestion des ressources matérielles et financières (29 questions).

Pour répondre aux questions de cette partie de l'instrument, les sujets disposaient d'une échelle de réponses comportant 4 choix : *Pas du tout important (1), Peu important (2), Important (3) et Très important (4)*.

Quant à la deuxième partie du questionnaire, elle comprend 20 questions qui ont permis de décrire le profil socioprofessionnel des sujets à l'aide des statistiques descriptives.

#### 4.4 COLLECTE DE DONNÉES

Pour la collecte de données que nous avons réalisée en 2012, c'est la rencontre face à face qui a été utilisée. Ce choix s'explique par plusieurs raisons. En effet, si le téléphone coûte cher au Sénégal, Internet constitue un luxe dans plusieurs écoles, car d'après Baldé (2010), 44,1 % des CEM du Sénégal n'ont pas d'électricité. Il s'agit essentiellement d'écoles situées en zone rurale. Par conséquent, le moyen le plus efficace était de se rendre sur place afin de rencontrer les sujets de recherche, car même les services postaux ne sont pas offerts sur l'ensemble du territoire national.

#### 4.5 ANALYSE DES DONNÉES

Pour traiter les données, le logiciel SPSS a été utilisé. Après le traitement des données, nous avons procédé à leur analyse, qui s'est faite à deux niveaux. Dans un premier temps, nous avons effectué une analyse descriptive de l'échantillon en utilisant la moyenne et l'écart-type. Dans un deuxième temps, nous avons recouru à une ANOVA à mesures répétées afin de vérifier s'il y a une différence statistiquement significative entre les moyennes des variables afin de répondre à la question de recherche.

#### 4.6 LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette recherche présente des limites. Une première limite vient du fait qu'il aurait été idéal de s'entretenir avec l'ensemble des 962 principaux. Toutefois, ceci demande du temps et des ressources que nous n'avons pas. L'autre limite de cette étude repose sur l'utilisation du questionnaire. On reproche souvent à cet outil de produire des résultats superficiels et de ne pas prendre en compte tous les éléments contextuels pouvant influencer les réponses de chacun des sujets (Trudel et Antonius, 1991).

## 5. RÉSULTATS

Pour répondre à la question de recherche, les variables considérées sont : la gestion administrative générale, la gestion du personnel, la gestion des élèves, la gestion pédagogique générale, la confection des emplois du temps, l'évaluation des élèves, l'évaluation des enseignements, l'administration de crédits et la gestion matérielle. Chacune de ces variables, dites composites, est obtenue en faisant la moyenne des items qui la composent. En guise d'illustration, la variable gestion administrative générale est le résultat de la moyenne des 21 items qui la composent. Le même type de calcul a été reconduit pour obtenir les autres variables. Ces variables sont présentées et analysées à l'aide d'une ANOVA à mesures répétées. Toutefois, la création des variables composites à l'aide des moyennes fait en sorte que la variable résultante peut prendre des valeurs allant de 1 à 4.

Le tableau suivant présente les statistiques descriptives de l'ensemble des rôles. L'observation de ce tableau montre que tous les rôles sont importants, car la moyenne de chacune d'entre eux est supérieure à trois.

Rôle	N	Moyenne	Écart-type
Gestion administrative générale	117	3,66	0,28
Gestion du personnel	117	3,63	0,37
Gestion des élèves	117	3,69	0,66
Gestion pédagogique générale	117	3,68	0,29
Confection des emplois du temps	117	3,54	0,38
Évaluation des élèves	117	3,68	0,33
Évaluation des enseignements	117	3,56	0,44
Administration de crédits	117	3,69	0,35
Gestion matérielle	117	3,57	0,43

Tableau 1 Importance accordée aux différents rôles

Dans le tableau 2, nous présentons les résultats relatifs à l'ANOVA à mesures répétées des rôles des répondants en fonction de leur degré d'importance. Ces résultats ont permis de vérifier qu'il y a, dans un premier temps, une différence statistiquement significative ( $\lambda$  [A] de Wilks est de 0,655,  $F [8; 109] = 7,179$  et  $p = 0,001$ ) entre les moyennes des différents rôles. Quant à la valeur d'éta au carré partiel ( $\eta^2 = 0,345$ ), elle dénote un grand effet. En guise de rappel, la taille de l'effet permet de quantifier l'ampleur de la différence. Et d'après la valeur d'éta au carré partiel ( $\eta^2 = 0,345$ ), la différence entre les différents rôles des principaux de collège explique au plus, 34,5 % de la variance

de l'importance accordée à chaque rôle. En somme, une analyse de variance à mesures répétées indique une différence statistiquement significative entre les moyennes des différents rôles. La gestion des élèves semble être le rôle prioritaire auquel les CE accordent le plus d'importance.

Effet	Valeur	D	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sig.	Êta au carré partiel
Trace de Pillai	0,345	7,179	8	109	0,001	0,345
<b>Lambda de Wilks</b>	<b>0,655</b>	<b>7,179</b>	<b>8</b>	<b>109</b>	<b>0,001</b>	<b>0,345</b>
Trace de Hotelling	0,527	7,179	8	109	0,001	0,345
Plus grande racine de Roy	0,527	7,179	8	109	0,001	0,345

Tableau 2 Résultats relatifs à l'ANOVA à mesures répétées

Toutefois, le  $\Lambda$  de Wilks ne nous indique pas entre quels rôles se retrouvent les différences de moyennes. Pour détecter ces différences, le test de comparaisons multiples des moyennes de Bonferroni a été utilisé. D'après ce test ( $p = 0,013$ ), il y a une différence statistiquement significative entre la gestion administrative générale ( $m = 3,667$ ,  $s = 0,28255$ ) et la confection des emplois du temps ( $m = 3,5456$ ,  $s = 0,38941$ ). On remarque aussi une différence statistiquement significative entre la gestion pédagogique générale ( $m = 3,6801$ ,  $s = 0,29205$ ), la confection des emplois du temps ( $m = 3,5456$ ,  $s = 0,38941$ ) et l'évaluation des enseignements ( $m = 3,5608$ ,  $s = 0,44387$ ) d'après le test de Bonferroni ( $p = 0,0001$ ). Le même test ( $p = 0,0001$ ) indique également des différences statistiquement significatives entre la confection des emplois du temps ( $m = 3,5456$ ,  $s = 0,38941$ ), l'évaluation des élèves ( $m = 3,6838$ ,  $s = 0,33911$ ) et l'administration de crédits ( $m = 3,6946$ ,  $s = 0,35300$ ). Enfin, le test de Bonferroni ( $p = 0,0001$ ) révèle des différences de moyenne statistiquement significatives entre l'évaluation des enseignements ( $m = 3,5608$ ,  $s = 0,44387$ ) et l'évaluation des élèves ( $m = 3,6838$ ,  $s = 0,33911$ ).

En guise d'illustration de ce qui précède, on peut dire que les principaux des CEM sont plus préoccupés par l'évaluation des élèves ( $m = 3,6838$ ,  $s = 0,33911$ ) que par la confection des emplois du temps ( $m = 3,5456$ ,  $s = 0,38941$ ).

Par ailleurs, même si les différences sont statistiquement significatives, il n'y a pas un grand écart entre les moyennes des différentes tâches, qui varient d'ailleurs entre 3,5456 et 3,6972 d'après les résultats des statistiques descriptives. Par conséquent, tous les rôles sont importants et préoccupent les principaux de collèges rencontrés. Toutefois, la gestion des élèves ( $m = 3,6972$ ,  $s = 0,66736$ ) présente la moyenne la plus élevée, donc on peut supposer qu'elle préoccupe davantage les principaux des CEM du Sénégal.

## 6. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Selon le modèle d'analyse des rôles de Getzels et Guba (1957) que nous avons emprunté, le rôle du principal est déterminé par les attentes des différents acteurs du système éducatif sénégalais. D'après les résultats, la gestion des élèves ( $m = 3,6972$ ,  $s = 0,66736$ ) semble être le rôle prioritaire auquel les CE accordent le plus d'importance. Dans le guide du CE (MEN, 2004), la gestion des élèves est un aspect essentiel du fonctionnement des écoles. Par conséquent, il est important pour le CE de mettre en place un règlement interne et de le communiquer aux élèves. Aussi, selon le MEN (2005), l'encadrement des élèves en difficultés, élément fondamental dans la gestion des élèves, demeure un rôle prioritaire pour les principaux, car il n'y a pas, dans les écoles sénégalaises, un service qui s'occupe des élèves handicapés ou ayant des difficultés d'apprentissage ou d'adaptation. Il revient donc au CE de mettre en place des stratégies pour éviter que ne se développe chez ces jeunes un sentiment d'exclusion.

La confection des emplois du temps ( $m = 3,5456s = 0,38941$ ) semble être le rôle auquel les CE accordent le moins d'importance, car les résultats montrent que ce rôle détient la plus faible moyenne. Mais comme nous l'avons dit plus haut, tous les rôles demeurent importants. D'ailleurs, la confection des emplois du temps constitue une épreuve charnière pour le CE : résultat de l'arbitrage entre les multiples contraintes et les vœux des enseignants, la réalisation des emplois du temps pose problème aux principaux (Delaire, 1993).

Notons également que les autres rôles demeurent importants d'après les résultats. C'est le cas de la gestion administrative générale ( $m = 3,667$ ,  $s = 0,28255$ ) qui est plus prioritaire pour les gestionnaires que la confection des emplois du temps, par exemple ( $m = 3,5456$ ,  $s = 0,38941$ ). Quand on fait référence aux attentes du modèle d'analyse des rôles de Getzels et Guba (1957), sur le plan administratif, les principaux ont des comptes à rendre au MEN, à l'IA et à l'Inspection départementale de l'Éducation nationale (IDEN). C'est dans ce cas de figure qu'Obin (2000, p. 2) affirme que « le vocabulaire est significatif, [...] un professeur dit rarement : “je vais voir le chef d'établissement”, mais plutôt : “je vais à l'administration”, un mot passe-partout, aseptisé, qui désigne à la fois un bâtiment, une série de personnels et *in fine* le principal ou le proviseur ». Le CE doit donc veiller à la mise en œuvre des politiques et des objectifs scolaires au sein de son établissement (Blouin, 2005; Garant, 1991). Pour le principal, la gestion administrative concerne les aspects liés à l'organisation et au fonctionnement du collège. Il s'agit, entre autres, de la capacité du principal à faire fonctionner son collège non seulement en se conformant aux règles établies, mais aussi en y apportant des innovations.

Quant à la gestion pédagogique générale ( $m = 3,6801$ ,  $s = 0,29205$ ), elle constitue un autre rôle prioritaire pour les principaux. Dans son établissement scolaire, le principal doit avoir un leadership pédagogique pour être à la hauteur des attentes des enseignants et des élèves, car c'est lui qui supervise, évalue et surveille les progrès des élèves (MEN, 2004).

Dans son rôle de gestionnaire pédagogique, le principal doit mettre en place une cellule pédagogique de l'établissement chargée de coordonner la formation continue des enseignants (MEN, 1999a). Il doit aussi désigner les professeurs principaux qui l'assistent dans le suivi de l'action pédagogique du collège et qui l'aident aussi à coordonner efficacement le travail des enseignants. Tout ceci pour dire que le principal doit avoir des compétences contextualisées et contingentes à la situation où il exerce ses fonctions (Le Boterf, 1994).

Enfin, la gestion financière est un autre élément important pour les principaux. Elle repose essentiellement sur l'administration de crédits ( $m = 3,6946$ ,  $s = 0,35300$ ) et la gestion matérielle ( $m = 3,5778$ ,  $s = 0,4306$ ). Toutefois, même si le contrôle régulier de la gestion et des écritures comptables apparaît important pour les principaux, il n'en demeure pas moins que la gestion financière semble être un rôle moins important pour les principaux de collège que la gestion pédagogique ou administrative. Pourtant, à la suite des différentes erreurs constatées dans la gestion financière des CEM, le MEN a publié une note de service en novembre 2005 (MEN, 2005). La note rappelle que seul le conseil de gestion dont le principal est membre est compétent pour la gestion des recettes mises à la disposition ou générées par les établissements (Présidence de la république, 2000).

## 7. CONCLUSION

Cet article avait comme objectif d'étudier les rôles prioritaires auxquels les principaux des CEM du Sénégal accordent le plus d'importance. Selon le modèle d'analyse des rôles de Getzels et Guba (1957) que nous avons emprunté, le rôle du principal de collège est déterminé par les attentes des différents acteurs du système éducatif sénégalais que sont le MEN, l'IA, l'IDEN, les enseignants, les élèves, les parents et le CCE. D'après les résultats que nous avons obtenus, la gestion des élèves ( $m = 3,6972$ ,  $s = 0,66736$ ) semble être le rôle prioritaire pour les principaux des collèges sénégalais. Cela n'est pas surprenant car, dans le Guide du chef d'établissement sénégalais (MEN, 2004), la gestion des élèves est considérée comme un aspect essentiel du fonctionnement des écoles. Ainsi, la formation initiale devrait consacrer des efforts pour développer les compétences des principaux quant à la gestion des élèves.

Par ailleurs, il serait intéressant que des recherches ultérieures approfondissent certaines questions afin de voir si les principaux des collèges sénégalais accomplissent réellement leurs rôles, et dans quelle mesure ils sont efficaces ou compétents pour accomplir leurs rôles.

## 8. RÉFÉRENCES

Baldé, S. (2010). *Analyse des besoins de perfectionnement professionnel des enseignants du moyen/secondaire au Sénégal : cas de la région de Kolda* (mémoire de maîtrise non publié). Université de Moncton, Canada.



- Blouin, P. (2005). *Profil des directeurs d'écoles primaires et secondaires au Canada : Premiers résultats de l'Enquête auprès des directeurs d'école de 2004-2005*. Centre de la statistique de l'éducation, Statistique Canada. Récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2006002/9249-fra.htm>
- Cooley, D. (1992). La persécution et les règles informelles de contrainte sociale dans les prisons. *Forum*, 4(3), 34-40.
- Delaire, G. (1993). *Le chef d'établissement : techniques et pratiques du management*. Paris, France : Berger-Levrault.
- Garant, M. (1991). *La gestion d'établissements scolaires : logiques d'action* (thèse de doctorat non publiée). Université Catholique de Louvain, Belgique.
- Gauthier, B. (2003). La structure de la preuve. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (4e éd.) (p. 129-158). Sainte-Foy, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Getzels, J. W. et Guba, E. G. (1957). Social Behavior and the Administrative Process. *The School Review*, 64(4), 423-441.
- Guèye, H., Kane, L., Diop, B. et Sy, A. (2009). *Sénégal : prestation efficace des services d'éducation*. Dakar, Sénégal : AfriMAP et Open Society Initiative for West Africa.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris, France : Éditions d'organisation.
- Ministère de l'Éducation nationale. (1986). *Circulaire n°003564/MEN/SG/DEMSG du 24/4/86 portant sur la mise en place de règlement interne dans les écoles*. Dakar, Sénégal.
- Ministère de l'Éducation nationale. (1999a). *Arrêté n° 7078 78/MEN du 29/9/99 portant sur la gestion pédagogique des établissements d'enseignement moyen et secondaire*. Dakar, Sénégal.
- Ministère de l'Éducation nationale. (1999b). *Arrêté n°5036/MEN du 21/7/99 portant sur la gestion pédagogique des établissements d'enseignement moyen et secondaire*. Dakar, Sénégal.
- Ministère de l'Éducation nationale. (2000). *Arrêté n°10838/MENETFP/DC/DAJLD du 18/12/2000 portant sur la nomination des chefs d'établissements*. Dakar, Sénégal.
- Ministère de l'Éducation nationale. (2004). *Le guide du chef d'établissement*. Dakar, Sénégal : CCE de l'enseignement Moyen/Secondaire.
- Ministère de l'Éducation nationale. (2005). *Note de service no 005670/ME/DC/JPN/JM portant sur le Conseil de gestion des établissements d'enseignement moyen et secondaire*. Dakar, Sénégal.
- Nadel, S. F. (1970). *La théorie de la structure sociale*. Paris, France : Éditions de Minuit.
- Neimann, L. J. et Hughes, J. W. (1951). The Problem of the Concept of Role—A Re-Survey of the Literature. *Social Forces*, 30(2), 141-149.

- Obin, J.-P. (2000, octobre). *Le chef d'établissement et ses responsabilités pédagogiques*. Conférence à l'Université d'automne de Clermont-Ferrand. Récupéré de <http://docplayer.fr/20769014-Le-chef-d-etablissement-et-ses-responsabilites-pedagogiques-conference-a-l-universite-d-automne-de-clermont-ferrand-octobre-2000.html>
- Présidence de la république. (1972). *Décret 72-498 du 05/06/72 portant sur le statut particulier du personnel intendant*. Dakar, Sénégal.
- Présidence de la république. (2000). *Décret 2000-337 du 16 mai 2000 portant sur la création des conseils de gestion des établissements d'enseignement moyen et secondaire*. Dakar, Sénégal.
- Rocheblave-Spenlé, A.-M. (1962). *La notion de rôle en psychologie sociale; étude historicocritique*. Paris : Presses universitaires de France.
- Sané, L. (2006). *La formation continue des cadres scolaires en Afrique : état de la question, enjeux et perspectives*. Récupéré de <http://casaespoirs.org/>
- Tréanton, J.-R. (1963). Recension : La notion de rôle en psychologie sociale de Anne-Marie Rocheblave-Spenlé. *Revue française de sociologie*, 4(2), 214.
- Trudel, R. et Antonius, R. (1991). *Méthodes quantitatives appliquées aux sciences humaines*. Montréal, Canada : La Chenelière.
- Weva, K. W. (1991). *Les directions d'écoles francophones du Nouveau-Brunswick leur rôle, leurs besoins et modes de perfectionnement. Rapport final de recherche soumis à l'AEFNB*. Université de Moncton, Canada.