



LEADERSHIP PEDAGOGIQUE DU CHEF D'ETABLISSEMENT DETERMINANT LA PERFORMANCE DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES ECOLES SECONDAIRES PUBLIQUES DE LA PROVINCE EDUCATIONNELLE DE LUKUNGA A KINSHASA

Luboya Tshiunza Corinelle¹ⁱ,

Yata Edouardi²,

Jacqueline Mupindi Esungundi³

¹PhD, Professeur,

Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,

République démocratique du Congo

²DEA, Assistant,

Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,

République démocratique du Congo

³Licencié, Chargé des cours,

Université Saint Augustin de Kinshasa,

République démocratique du Congo

Résumé :

L'étude a examiné le leadership pédagogique du chef d'établissement et son influence sur la performance du personnel enseignant des écoles secondaires publiques de la province éducationnelle de Lukunga à Kinshasa. Cette explication s'est rendue possible grâce à la méthode d'enquête par questionnaire menée dans un échantillon occasionnel de 132 membres du personnel enseignant des écoles cibles. Les données collectées ont été soumises à l'analyse de contenu et l'analyse statistique univariée et bivariée (pourcentage, moyenne, écart-type, variance chi-carré et coefficient V de cramer, coefficient de corrélation et de détermination). L'étude a conclu que le leadership pédagogique des chefs d'établissement influencent positivement et significativement les performances des enseignants de ces écoles secondaires car grâce le leadership efficace produit des effets sur la préparation des leçons et tenue des documents pédagogiques ; la conduite ou déroulement des leçons en classe; l'évaluation des apprentissages des élèves; la gestion de la classe ou des élèves; la régularité et ponctualité à l'école ; la relation professionnelle avec les autres collègues; le souci d'assurer l'enseignement-apprentissage de qualité et l'amour du travail bien fait et la maîtrise des approches, méthodes, techniques et procédés d'enseignement. Les profils du leadership pédagogique des chefs d'établissements des écoles cibles se caractérisent par les styles démocratique et situationnel appliqués dans les diverses activités. Les membres du personnel enseignant

ⁱ Correspondence: email corneilleluboya@outlook.fr

de ces écoles apprécient positivement le leadership pédagogique de leurs chefs d'établissement. Les écoles cibles font face à plusieurs problèmes du leadership pédagogique.

Mots clés : leadership, leader, leadership pédagogique, chef d'établissement, performance, personnel enseignant, école secondaire publique, province éducationnelle de Lukunga, Kinshasa

1. Introduction

Les premières études sur le leadership ont été entreprises en vue de distinguer un bon dirigeant d'un mauvais dirigeant. Bird (1940), Jenkins (1947) et Stogdill (1948) examinent de nombreuses études et montrent par leurs critiques que cette approche ne permet pas de trouver une explication acceptable relative à l'identification du leader.

Des chercheurs de l'université d'Ohio, sous la direction de Ralph Stogdill ont effectué des études en vue d'identifier les dimensions qui influencent le comportement des dirigeants. Une liste de 1.800 phrases descriptives des comportements des dirigeants a été élaborée. De ces analyses, il a été établi que le comportement du leader subissait l'influence de deux variables : (i) « initiating structure » qui traduit le degré d'intérêt, d'une part du dirigeant à la détermination des buts et des tâches, d'autre part des employés à la réalisation des objectifs organisationnels et (ii) « considération », c'est-à-dire tous les éléments se rapportant aux relations humaines. Le dirigeant manifeste de l'intérêt pour ses employés, il leur fait confiance et compte sur leur esprit d'initiative et leur créativité. En tenant compte de ces deux variables, quatre sortes de comportements peuvent être adoptées par le dirigeant : a) structure faible et considération forte, b) structure faible et considération faible, c) structure forte et considération forte et d) structure forte et considération faible (Luboya, 2022).

Des chercheurs de l'université du Michigan (1947), sous la supervision de Likert, ont effectué des études en vue d'identifier les types de structure organisationnelle et les modes de leadership associés à une haute productivité. Ces recherches effectuées auprès de plusieurs dirigeants d'entreprises ont mis en lumière deux types de comportements : (i) le comportement centré sur le travail et (ii) celui centré sur l'employé. Dans le premier cas, le dirigeant se soucie des questions techniques et des normes de production. Il surveille de très près l'exécution des tâches, met tout en œuvre pour que le travail soit effectué comme défini et n'hésite pas à utiliser son autorité, la contrainte ou la récompense pour parvenir à ses fins. Dans le deuxième cas, le souci du dirigeant est de bâtir une équipe unie et de former les employés. Il se soucie également de leur apporter tout le support nécessaire à la résolution de leurs problèmes. Le dirigeant s'applique à établir un climat de confiance amical avec ses employés et est ouvert à la communication en provenance de ces derniers. Les résultats des recherches de l'université du Michigan rejoignent ceux de l'université d'Ohio. Le dirigeant orienté sur la tâche adopte le même

comportement que celui qui a une attitude "Initiating structure" à l'université d'Ohio, tandis que celui qui est centré sur l'employé a des comportements identiques à ceux de son collègue de la "Considération" (Luboya, 2022). Dans le secteur de l'éducation, notamment en leadership pédagogique ou de l'éducation, plusieurs études ont été aussi menées.

L'étude de Kusa (2004) a porté sur les styles des chefs d'Etablissement dans la coordination des écoles catholiques de Makelele de Ferdinand Lula. L'auteur s'était posé la question de savoir : lesquels des styles du leadership qui existent seraient dominants chez les chefs d'établissements dans cette coordination. A cette question, il avait émis une hypothèse selon laquelle, les chefs d'établissements de cette coordination seraient attachés au style démocratique à cause de la perception intrinsèque qu'ils auraient de leur travail. Il avait réalisé son étude à l'aide de la méthode d'enquête. Celle-ci a été motivée par les techniques d'entretien, de questionnaire et de documentation dans un échantillon constitué de 50 enseignants. Les résultats de sa recherche étaient que le style démocratique est effectivement le plus utilisé car un bon nombre de sujets soit 60% ont reconnu qu'ils travaillaient sous ce style, par contre un petit nombre soit 26% seulement ont attesté l'applicabilité du style autocratique.

Harmand (2013) a entrepris une recherche sur le management au féminin : les femmes et le leadership. L'objectif de cette étude porte sur la place des femmes dans les postes de dirigeantes, leurs parcours et le style de management qu'elles déploient. Elle veut repérer, dans un premier temps les difficultés que les femmes rencontrent pour accéder aux postes et les différences qui existent entre elles et leurs homologues masculins sur le plan managérial. Pour bien mener cette recherche, l'auteur a utilisé l'étude observationnelle et comparative tels que l'interview semi-directif de femmes chefs d'entreprises, de femmes managers (cadre, chef de service, directrice des ressources humaines...) ainsi que l'histoire de vie, parcours professionnel, formation pour observer des éléments communs. L'étude a conclu que la différenciation de l'éducation encore produit aujourd'hui chez les femmes et les hommes une perception quelque peu différente du rôle de leader/manager, les unes, les uns et les autres étant tributaires des rôles sociaux prescrits. Les propos des femmes rencontrées pour ce travail ne permettent pas de proposer une typologie de femmes managers. Néanmoins, il est possible de repérer les similitudes qui marquent leur style aujourd'hui : un chemin plus ou moins compliqué, l'utilisation de valeurs en référence à leurs parcours de socialisation et le caractère très participatif, relationnel et interactif de leur management. Dans leurs parcours et à partir des récits collectés, il est possible de témoigner que les femmes engagées dans des fonctions managériales sont en permanente négociation voire à contre-courant des représentations sociales. Elles se sentent soumises à une évaluation constante, différenciée et plus exigeante.

L'étude de Matondo (2014) a porté sur l'analyse des styles de leadership dans la gestion du personnel de l'Université Pédagogique Nationale (UPN), selon la théorie de Rensis Likert. L'étude s'est basée sur la participation des emplois à la prise de décision, à

la fixation des objectifs et au contrôle. Matondo est allé au-delà même du simple aspect du leadership en appuyant la participation des subordonnés à la prise de décision. Cette étude expérimente aussi l'applicabilité de la théorie de Likert. Pour ce faire, le chercheur s'est servi de la méthode d'enquête qui lui a permis de sonder les sujets, d'inventorier leurs avis. Pour traiter les données, il a associé à cette méthode de différentes techniques : interview, questionnaire, analyse documentaire et analyse statistique. Le résultat a montré que les autorités de l'UPN, selon les sujets interrogés, recourent plus au style consultatif. Ce style serait utilisé plus parce que les chefs estiment qu'il permet de prendre les décisions au sommet tenant compte des avis des subordonnés et maintenir des communications descendantes et ascendantes nombreuses.

Kama (2016) a analysé les styles de leadership dans la gestion des écoles conventionnées catholiques lassaliennes à Kinshasa, cas du collège saint Georges. L'objectif de son étude était celui de découvrir le style de leadership le plus dominant dans la gestion des établissements scolaires catholiques lassaliennes des Religieux Frères des écoles chrétiennes. A travers la méthode d'enquête et les techniques de questionnaire et d'entretien non structuré, le chercheur est parvenu aux résultats grâce aux techniques statistiques de pourcentage et de chi-carré. Ce qui l'amène à conclure que les réactions des sujets enquêtés ne sont pas tributaires à leur niveau d'études, moins encore à leur ancienneté dans la fonction. Les cadres de direction des écoles conventionnées catholiques lassaliennes des Frères des écoles chrétiennes utiliseraient plus le style démocratique ou participatif. Ce style rendrait d'une part, les collaborateurs contents et favoriserait tant bien que mal l'ambiance au travail.

Kilay (2020) a mené l'étude sur le problème de gestion pédagogique des quelques écoles conventionnées Libre Baptiste de la conseillerie résidente de la ville de Kinshasa. Dans son travail, l'auteur a voulu savoir comment l'amélioration réelle et effective de l'éducation dont bénéficient les apprenants dépend en grande partie de la qualité de l'instruction qui leur est dispensée par les enseignants capables de la maîtrise des connaissances scientifiques à travers la gestion pédagogique, des stratégies de l'enseignement susceptibles de les aider à réaliser un enseignement-apprentissage de qualité. L'auteur a recouru à la méthode d'enquête, l'étude du cas et les techniques documentaire et statistique. A l'issue de cette enquête, l'auteur a abouti aux résultats selon lesquels un petit nombre d'enseignants enquêtés affirment que l'amélioration réelle et effective de l'éducation dont bénéficient les apprenants dépend en grande partie de la qualité de l'instruction qui leur est dispensée par les enseignants encadrés pédagogiquement par les chefs d'établissements. La majorité d'enseignants signale que l'amélioration de la qualité de l'enseignement provient de l'effort personnel de chaque enseignant. Il existe des problèmes de gestion pédagogique qui ont des conséquences sur le processus enseignement-apprentissage en général et dans la vie professionnelle de chaque apprenant en particulier. Les chefs d'établissements doivent équiper leurs écoles en manuels scolaires et en matériels didactiques ; construire de salles de classes parallèles et respecter les normes dans le processus de recrutement des élèves et des enseignants

par l'organisation d'un test d'admission pour les élèves et un test d'embauche pour les enseignants.

Ces études précitées vont dans une même direction et abordent un même domaine, celui de management et de leadership des organisations. Mais, la présente étude examine est l'application du leadership dans les écoles tout en cernant son influence sur la performance du personnel enseignant.

En effet, le leadership est considéré, actuellement comme l'outil très important dans le processus de développement des entreprises et des établissements. Il est un point crucial pour la réussite de toute organisation. La performance d'un établissement ne dépend pas uniquement de l'efficacité de la technologie utilisée mais aussi en grande partie de son style de leadership. Le monde des organisations scolaires et des entreprises, a besoin d'un leadership adapté pour atteindre les objectifs leur assignés.

L'établissement scolaire est constitué non seulement d'un regroupement d'infrastructures mais aussi d'une communauté de personnes. Cette communauté de personnes représente la communauté éducative dont le chef d'établissement est la pierre angulaire. Les études menées sur l'exercice du leadership dévoilent la place privilégiée du chef d'établissement dans la gestion de la ressource humaine scolaire.

Par ailleurs, Kapwa (2007, p.3), note qu' « *il s'avère beau, agréable de se sentir chef, d'être commandeur, d'être celui à qui revient le dernier mot. Certes la fonction de chef est la plus convoitée par tous, même par ceux qui savent qu'ils ne sont pas capables ou qui ne répondent pas aux critères d'un bon chef. En plus, même si on assume déjà cette noble fonction, il faut par moment s'arrêter, se remettre en cause et se questionner de la manière dont on est apprécié par ses propres collaborateurs* ». C'est dans ce contexte qu'il convient de dire ou mieux d'observer (constater) qu'actuellement la gestion des écoles est sérieusement infectée par certains opportunistes incompetents qui les pilotent. Si d'un côté certains créent des écoles en République démocratique du Congo (RDC) comme ils le veulent, alors de l'autre côté il y en a d'autres qui les gèrent comme ils le pensent sans se référer aux normes couplées aux objectifs qui ont été assignés à cet effet et sans tenir compte des compétences y afférentes pour atteindre de meilleurs résultats.

Il y a réellement problème de leadership dans les écoles de la ville de Kinshasa en RDC comme cela est le cas dans d'autres systèmes éducatifs des pays en développement. Dans de nombreux systèmes éducatifs, l'évolution vers un leadership pédagogique efficace va de pair avec l'émergence de communautés professionnelles d'apprentissage. Cette évolution de leadership scolaire refaçonne le métier des cadres scolaires, en exigeant de leur part qu'ils réorganisent leur propre travail et développent les compétences nécessaires de manière à pouvoir y intégrer cette nouvelle composante pédagogique, tant pour eux-mêmes que pour leurs collaborateurs (Gather Thurler & Progin, 2009). Dans sa configuration la plus ambitieuse, le leadership pédagogique n'est, en outre pas uniquement porté par une personne, chef d'établissement, mais est partagé entre différents acteurs de l'établissement. Il s'agit de groupe-leaders. Cette vision « distribuée » du leadership incite à reconnaître le travail réalisé par chaque individu

impliqué dans le développement organisationnel, exerçant ou non une fonction formelle de direction (Harris & Spillane, 2008). Dans cette perspective, un modèle distribué du leadership pédagogique se centre sur les interactions en tenant compte de tout exercice de leadership visant à faire évoluer l'organisation et à améliorer l'enseignement apprentissage de façon durable (Hargreaves & Fink, 2006). En même temps, cet aspect reste encore considéré comme un terrain d'action difficilement accessible aux cadres scolaires (Gather Thurler, De Rham & Progin, 2009). La fragmentation de travail quotidien de chef d'établissement, au travers de tâches de nature différente, soumises à des temporalités plurielles (Barrère, 2008), ne favorise certainement pas une centration sur cette dimension de leur métier. Entre la part la plus administrative et la part la plus pédagogique de leurs activités, il est ainsi intéressant de savoir comment se situent les chefs d'établissement scolaires lorsqu'ils sont confrontés à choisir, au quotidien et souvent dans l'urgence, entre :

- Faire en sorte que leur établissement « fonctionne » : en veillant à ce que les objectifs d'apprentissage soient respectés et que l'évaluation des élèves soit juste sans, en même temps, soulevée des vagues ; en gérant les grilles horaires et la répartition des élèves à la satisfaction de toutes les parties concernées ;
- Tenter de « transformer » l'organisation du travail au sein de leur établissement scolaire, en promouvant, voire en initiant des projets pédagogiques visant à rompre avec la traditionnelle forme scolaire (Vincent, 1994).

Dans de nombreux pays, les chefs d'établissement ont, aujourd'hui, davantage d'autonomie, mais doivent en parallèle rendre davantage de comptes. Le rôle des directions d'établissement change. La direction scolaire évolue dans un contexte de décentralisation et d'incertitude à la suite d'une nouvelle répartition des pouvoirs entre l'école, la commission scolaire et, à l'intérieur de l'école, entre les enseignants, le personnel, les parents et la direction.

En RDC en général et dans la ville de Kinshasa ainsi que la province éducationnelle de Lukunga en particulier, les chefs d'établissements se voient imposer quatre rôles dans leur leadership scolaire. Il s'agit des rôles d'enseignant, de pédagogue, d'éducateur et d'administrateur. Ils exercent des attributions et tâches relatives de ces rôles de leadership d'un établissement scolaire. La préoccupation de la présente étude est celle de savoir l'incidence de ces rôles du leadership sur la performance des membres de leur personnel.

De ce qui précède, l'étude soule la question principale (QP) et les questions secondaires (QS) suivants :

- QP : Quelle est l'influence du leadership pédagogique des chefs d'établissement sur le rendement des enseignants des écoles secondaires conventionnées catholiques de la sous province éducationnelle de Kikwit 4 ?
- QS1 : Comment se présente les profits du leadership pédagogique des chefs d'établissements d'écoles ?

- QS2 : Comment les agents des écoles cibles apprécient-ils le leadership pédagogique de leurs chefs d'établissements respectifs ?
- QS3 : Quels sont les problèmes du leadership pédagogique rencontrés par ces écoles ?

L'étude vise à atteindre l'objectif général (OG) et les objectifs spécifiques (OS) suivants :

- OG : expliquer l'influence du leadership pédagogique des chefs d'établissement sur la performance des enseignants des écoles secondaires publiques de la province éducationnelle de Lukunga à Kinshasa.
- OS1 : Décrire les profils du leadership pédagogique exercé dans les écoles secondaires publiques de la sous province éducationnelle de Lukunga;
- OS2 : Analyser les appréciations des agents du leadership pédagogique de leurs chefs d'établissements respectifs.
- OS3 : Identifier les problèmes du leadership pédagogique rencontrés par ces écoles.

Au regard des questions ci-haut formulées, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- H1 : Le leadership pédagogique des chefs d'établissement influence positivement et significativement les performances des enseignants des écoles secondaires publiques de la province éducationnelle de Lukunga à Kinshasa dans les aspects tels que la préparation des leçons et tenue des documents pédagogiques ; la conduite ou déroulement des leçons en classe; l'évaluation des apprentissages des élèves; la gestion de la classe ou des élèves; la régularité et ponctualité à l'école ; la relation professionnelle avec les autres collègues; le souci d'assurer l'enseignement-apprentissage de qualité; l'amour du travail bien fait et la maîtrise des approches, méthodes, techniques et procédés d'enseignement.
- H2 : Les profils du leadership pédagogique des chefs d'établissements des écoles cibles se caractérisent par les styles démocratique et situationnel appliqués dans les activités relatives au diagnostic des problèmes pédagogiques et communication de la vision pédagogique de l'école ; l'organisation et conduite des réunions pédagogiques, la mise en place des enseignants et répartition des ressources pédagogique ; la supervision pédagogique des enseignants par les visites des classes ; l'animation des leçons modèles après le constat de faiblesses pédagogiques lors des visites de classes ; le contrôle des documents pédagogiques des enseignants et des élèves, l'organisation et conduites des actions de formation continue du personnel enseignant, l'organisation et fonctionnement de la cellule de base et des unités pédagogiques et l'évaluation des enseignants et des apprenants.
- H3 : Les membres du personnel de ces écoles apprécient positivement le leadership pédagogique de leur chef d'établissement car les agents estiment que la structure de la leçon respectée et les documents très bien tenus, les résultats des apprenants sont appréciables, les chefs travaillent avec assiduité, rigueur, savoir-

faire, savoir-être, savoir agir, discipline et appel à l'ordre, les moyens d'enseignement bien utilisés, l'esprit de collaboration, la conscience professionnelle, l'encouragement, le respect des consignes et directives. Ces appréciations ne dépendent pas significativement de leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles.

- H4 : Les écoles cibles font face à plusieurs problèmes du leadership pédagogique relatifs à la rigueur et manque d'encadrement des faibles ; à la formation et suivi permanent et quotidien du personnel enseignant ; au respect de l'horaire ; à la collaboration, à l'irrégularité des classes ; aux infrastructures et d'équipement et matériels nécessaires pour l'enseignement, à l'absence de laboratoire pour les sections scientifique et à la conscience professionnelle.

2. Cadres conceptuel et théorique de l'étude

Deux points sont développés. Le premier aborde les définitions des concepts clés. Le second point traite des aspects théoriques du leadership pédagogique.

2.1 Définitions des concepts clés

Dans ce point, les concepts clés sont élucidés.

2.1.1 Leadership

Etymologiquement, le mot leadership vient du verbe anglais « to lead » qui signifie : guider, conduire, accompagner ou même diriger et « ship » qui signifie : équipage, équipe, groupe. Donc, le leadership est l'action de diriger ou de conduire, influencer une équipe. Dans ce sens, le leadership est la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre les objectifs. Le terme « leadership » est d'origine anglo-saxonne, et n'est introduit dans la langue française qu'au XXI^{ème} siècle, pour ainsi signifier la marque de celui qui prend presque naturellement la tête d'un groupe et sa position dans le groupe (Coby, 2000).

D'après Yukl, cité par Brangier et al. (2010, p. 452), « le leadership est un processus d'influence qui affecte la perception des événements par ceux qui suivent un leader, le choix des objectifs pour le groupe ou l'organisation adoptée pour atteindre les objectifs, les maintiens des relations et coopérations au sein de l'équipe du travail et l'engagement des personnes extérieures au groupe et à l'organisation pour le soutien et la coopération ».

D'Souza (2008, p. 23), fait remarquer que « le leadership consiste à travailler avec les individus afin d'obtenir des résultats qui ne sont pas forcément des objectifs d'une institution ou d'une organisation. Le leadership est la capacité de conduire les hommes et les femmes et d'orienter leurs énergies à la réalisation des objectifs ». Le leadership se montre par conséquent exigeant, au sens de rigoureux, vis-à-vis des individus et donc, c'est une de ses responsabilités. Mais en même temps, il peut s'avérer passionnant et stimulant. Pour cela il mérite plus de temps, d'attention et des ressources.

Par ailleurs, Kidinda (2005, p. 97) définit le leadership comme étant « *la façon de faire les choses par les gens en canalisant leurs efforts vers les objectifs de l'organisation. Le style de leadership est la manière particulière de canaliser les efforts de son personnel vers les objectifs de l'entreprise c'est-à-dire exercé une autorité sur les autres* ». Le même auteur, Kidinda (2016), affirme que le terme leadership se réfère à l'action d'influer sur le comportement des gens et les amener à faire des choses en fonction de la vision de la situation souhaitée.

Luboya (2021) note que le leadership est une habilité stratégique par laquelle une personne influence le comportement d'une ou de plusieurs autres personnes et les aide à réaliser leurs tâches et à atteindre leurs objectifs. Autrement dit, le leadership est un processus par lequel un individu ou un groupe d'individus exercent une influence d'autorité, de pouvoir, d'hégémonie, de suprématie sur un autre individu ou un groupe d'individus, afin de réaliser les intentions organisationnelles partagées (vision, mission, but et objectifs).

Dans cette étude, le leadership l'habilité d'un leader ou groupe-leaders d'influencer, de motiver et d'amener les autres à contribuer efficacement au succès de l'organisation.

2.1.2 Leader

D'après Le Dictionnaire universel (2008), le concept leader indique une personne qui occupe la première place dans un groupe, dans une organisation ou dans un mouvement en vue de réaliser et d'atteindre certains objectifs assignés. En d'autres termes, on comprend par cette définition que le leader est un chef, un guide ou un meneur d'une équipe ou d'un groupe quelconque en vue d'accomplir une mission et atteindre efficacement les objectifs préétablis.

Le leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer, site internet (House, 2004). Le leader est un mot anglais faisant partie de français depuis le début du vingtième siècle. Ce concept désigne une personne qui exerce une autorité sur le groupe.

Leclerc et Rinfret (2007, p.23), expliquent qu'un leader est un individu qui influence un groupe de personnes à réaliser un objectif commun. Un leader est quelqu'un qui dirige par l'exemple, de sorte que les autres sont motivés à le suivre.

Pour Webber (2022), le leader est la personne qui conduit et guide les autres en leur indiquant la direction à prendre, celle qui, dans un groupe, a le plus d'influence.

Selon Steven (2005), un grand leader est d'abord un esprit ouvert, indépendant ; une personne qui sait aborder les problèmes de face et qui ne recule pas devant la difficulté ni devant la tâche ingrate. C'est quelqu'un qui se donne une ligne de conduite avec ses collaborateurs.

Eu égard de toutes les définitions susmentionnées, il sied de noter que le leader est une personne qui assume la responsabilité avec efficacité dans une organisation ou entreprise. Ainsi, pour être un leader, une personne doit avoir un engagement profond envers l'objectif qu'elle s'efforce d'atteindre, et ce, même si personne ne la suit. Un

gestionnaire est généralement une personne sélectionnée ou nommée à un poste de direction au sein d'une organisation. Dans la plupart des cas, un gestionnaire est sélectionné sur base de ses compétences techniques relativement à une expertise spécifique.

Un leader est un individu qui influence un groupe de personnes à réaliser un objectif commun. Un leader est quelqu'un qui dirige par l'exemple, de sorte que les autres sont motivés à le suivre. Pour être un leader, une personne doit avoir un engagement profond envers l'objectif qu'elle s'efforce d'atteindre, et ce, même si personne ne la suit. Il est bon de signaler que le leader se montre souvent en temps de crise sa façon de vivre avec ses collaborateurs et construit sa relation avec son équipe. Il existe donc des différents leaders comme le dit Masamba (2014, p. 67) : « (i) *un leader de droit qui porte une autorité fondée sur son statut et la possibilité qui lui est reconnue d'exercer des incitations ou des sanctions et (ii) un leader de fait qui porte une autorité fondée sur un ascendant particulier, un prestige exceptionnel. Il est écouté de tous sans avoir été nommé officiellement* ».

Le leader est un être tant que meneur, mentor, guide, enseignant, orienteur, coach, conducteur. Il existe des leaders au bureau, dans un orchestre, dans une entreprise, un club sportif, à l'école. A l'école, le leader exerce le leadership pédagogique.

2.1.3 Leadership pédagogique

Selon Luboya (2020), le leadership pédagogique étant apparu, en 1980, aux États-Unis avec la politique de décentralisation et de responsabilisation des établissements scolaires. Il est axé sur l'enseignement et apprentissage. Il est aussi désigné comme leadership éducationnel. Il intervient pour améliorer les résultats scolaires, dont le but principal était de se concentrer sur les enseignants, comme les enseignants se concentrent sur les élèves, pour les aider à apprendre.

Le leadership pédagogique consiste à faire en sorte que tous les élèves aient régulièrement accès à un enseignement de grande qualité et fassent l'apprentissage nécessaire pour parvenir aux résultats d'apprentissage visés par le programme d'études.

Le leadership pédagogique est avant tout un leadership axé sur l'enseignement et l'apprentissage. Il est aussi désigné comme leadership éducationnel ou scolaire. Le leadership scolaire ou éducationnel fait plutôt état du management exercé par le personnel de direction des établissements scolaires, sur l'ensemble des catégories des personnes dont il a la responsabilité (Sergiovanni, 1984 cité par Luboya, 2020, p.169).

Selon Hallinger (2003), le leadership pédagogique a émergé au début des années 80 dans le cadre des recherches sur l'efficacité, l'amélioration et le changement à l'école. Il est défini comme étant « *un processus qui consiste à influencer les différents acteurs de l'école, soit les enseignants et les différents membres du personnel, les élèves, les parents et les membres de la communauté, à se centrer sur le but conjointement choisi de favoriser l'apprentissage de tous les élèves* ».

Luboya (2021, p.74), « *le leadership pédagogique consiste à une influence directe ou indirecte exercée par les leaders scolaires sur le personnel enseignant via les activités liées aux*

visites de classe ou de leçon, de contrôler l'exécution du programme et des apprentissages des apprenants, à la mise à jour ou la tenue de certains documents ou dossiers pédagogiques, à assurer les activités de la cellule de base, d'évaluation pédagogique afin d'assurer l'enseignement-apprentissage de qualité ».

Dans cette étude, le leadership pédagogique le fait qu'un chef d'établissement mobilise, motive et guide les enseignants à faciliter aux élèves régulièrement l'accès à un enseignement de grande qualité et à l'apprentissage nécessaire pour parvenir aux résultats d'apprentissage visés par le programme d'études et le sucs de l'établissement scolaire.

2.1.4 Chef d'établissement scolaire

Un chef est la personne qui planifie, organise, dirige, contrôle, décide, communique et solutionne les problèmes de l'organisation et ses membres. Il s'agit d'une personne à la tête d'une organisation ou d'un groupe des personnes.

Pour Katungo, (2006, p.1), *« le chef d'établissement est la personne physique qui administre l'école, ou mieux la gère sur le plan matériel et humain dans le respect des directives et des instructions officielles. C'est lui qui coordonne les activités de différents partenaires éducatifs afin que les objectifs assignés soient aisément atteints ».*

Likolo (2012, p.1), *« le chef d'établissement est l'autorité compétente officiellement reconnue pour gérer, administrer l'école avec l'assistance des autres membres du comité de direction et rendre compte au gestionnaire des écoles c'est-à-dire le coordinateur ».*

Dans cette étude, le chef d'établissement (CE) scolaire est un responsable, animateur et administrateur de l'école qui pour la bonne marche du travail à l'école, doit mobiliser, intégrer et coordonner les efforts de tous les acteurs scolaires internes (enseignants, élèves, personnel d'appoint) et externes (parents et d'autres partenaires de l'école notamment entreprises, groupe religieux, et d'autres) dans le but d'atteindre les objectifs prédéfinis de l'école.

En République démocratique du Congo (RDC), le CE assume la gestion pédagogique, administrative et financière de l'école, y compris la gestion du personnel, du versement des salaires et de toutes les recettes et dépenses (Banque mondiale, 2015, p. 40). En plus, Fuku (2015, p. 26) ajoute que *« le chef d'établissement scolaire est un responsable de la bonne marche de cette entreprise et en assure la gestion courante. Comme souligné par l'Arrêté Ministériel n° EPSP/0154/98 du 24/12/98 portant organisation administrative des établissements scolaires, le CE est désigné comme étant chargé de la gestion de l'école, régit le règlement et le maintien de la sécurité ».*

2.1.5 Performance

Selon Pesqueux (2017), une performance est un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe. Par conséquent, le concept de performance peut être défini pour une entreprise,

comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagées et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience. La performance d'un agent est appréciée par la quantité et la qualité du travail réalisé par rapport aux tâches et attributions relatives à son poste et son job description. L'objectivité de l'appréciation de performance exige l'élaboration des indicateurs objectifs, accompagnés des critères quantifiables pour chacune des catégories recommandées.

La liste des indicateurs est développée à partir des compétences spécifiques liées au métier, des compétences transversales liées au métier et des compétences collectives nécessaires au développement de l'entreprise : (i) les compétences spécifiques liées au métier sont identifiées, en tenant compte de connaissance et des savoirs être nécessaires pour exécuter efficacement les tâches confiées à un agent ; (ii) les compétences transversales liées au métier, plusieurs auteurs proposent des listes qui sont complémentaires telles l'esprit d'initiative : capacité à se stimuler, dépasser l'intention pour passer à l'action prendre des risques ; la ténacité : tenir dans la durée, aller jusqu'au bout de l'objectif visé ; la résistance physique : supporter une charge de travail importante ; la vivacité d'esprit : comprendre rapidement les tenants et aboutissants d'une situation, saisir instantanément l'essentiel d'une situation, avoir une mobilité d'esprit pour changer d'angle de vue ; le sens du recul : prendre de la distance face aux événements et conserver sa lucidité pour analyser objectivement ; l'ingéniosité : être capable de trouver une issue pertinente à des situations imprévues, faire preuve de perspicacité, inventivité, improvisation, pragmatisme et les capacités de réalisation (Cohen-Haegel, 2010) et (iii) les compétences collectives liées au développement de l'entreprise sont des compétences liées qui déterminent la réussite de l'entreprise. Ces compétences comprennent généralement les capacités suivantes : conduire des projets, gérer l'innovation, engager des actions des progrès et amélioration, travailler en réseau, gérer l'incertitude, travailler en situation de stress et de tension, avoir un sens de l'éthique, savoir prendre des initiatives et gérer les risques, avoir le sens de l'autonomie et de la prise de responsabilité, savoir-faire coopérer et rendre solidaire et sens de l'éthique.

L'appréciation du personnel tient compte des indicateurs de signalement tels que : (i) l'efficacité : être capable de mobiliser ses ressources, pour obtenir les meilleures performances, avoir un sens aigu de l'organisation, repère des contre-indications, tout estimer « importance et urgent », viser la perfection ; (ii) la réactivité : rebondir rapidement sur les imprévus, décidés pour agir vite ; (iii) la rigueur : aboutir à des résultats précis qualitatifs ; (iv) la sociabilité : être apte à vivre en société, en société, avoir une attitude d'ouverture et d'échange, faire preuve de décentration ; (v) l'écoute : être capable de prendre en compte et d'intégrer le point de vue d'autrui et (vi) la persuasion : aller force de conviction et pouvoir de séduction pour entraîner l'adhésion d'autrui dans le sens voulu.

Hamann et Hilgert (1977) proposent une liste de dix compétences permettant d'évaluer la performance d'un agent : l'intégrité ; la connaissance du travail ; la capacité

d'apprendre ; l'esprit d'initiative ; la qualité du travail ; la quantité du travail ; le sens de coopération et de collaboration ; le dévouement ; l'assiduité et la tenue. Chacun de ces dix indicateurs retenus pour l'élaboration de la fiche d'évaluation sont accompagnés des critères d'appréciation graduels de 1 à 5 selon la clé suivante : Assez bon =1 ; Bon =2, Très bon =4 et Excellent =5.

2.1.6 Personnel enseignant

L'expression « personnel enseignant » est composée des mots : personnel et enseignant.

Le personnel est toute personne employée dans une organisation. Le concept personnel est l'ensemble des personnes employées dans une maison, une entreprise, un service exerçant une catégorie d'activités (Petit Robert ; 1996). Pour Verhulst (1984), le personnel est l'ensemble des personnes qui se placent sous l'autorité du chef d'entreprise, apportent leur travail en échange d'une rémunération convenue appelée salaire. Le personnel est donc formé des salariés, des ouvriers employés, des cadres et personnel de direction. Le Code du Travail congolais (2002, article 7), stipule « *qu'est personnel d'une organisation, toute personne physique, quels que soient, son sexe et sa nationalité, qui s'est engagé à mettre son activité professionnelle, moyennant rémunération, sous la direction et l'autorité d'une personne, physique ou morale, publique ou privée, dans les liens d'un contrat de travail* ».

Le mot enseignant vient du verbe enseigner du latin « *insignare* » qui signifie signaler, faire apprendre une science, un art, une discipline à quelqu'un, à un groupe, le lui appliquer en lui donnant des cours. Les synonymes de l'enseignant sont l'instituteur, le maître, le pédagogue, le professeur, le précepteur, l'éducateur, l'instructeur, le répétiteur, le guide ou le facilitateur avec la nouvelle approche. L'enseignant est une personne qui transmet la matière, les connaissances aux autres par une situation enseignement-apprentissage. D'après Altet (1996, p. 254), un enseignant est « *un éducateur professionnel doté des compétences pédagogiques qui lui permettent d'éduquer et d'instruire les enfants placés à sa disposition* ». Mangala (2015, p.15), note que « *l'enseignant désigne toute personne officiellement choisie pour participer à l'enseignement public ou privé* ». Cette personne doit avoir terminé avec succès un programme d'études et de formation pédagogique dans une institution appropriée.

Sur ce, le personnel enseignant est l'ensemble des personnes physiques qui exercent à temps plein ou partiel une activité d'enseignement-apprentissage. C'est aussi un ensemble des enseignants d'un établissement ou d'un organisme d'enseignement, considéré par opposition au personnel administratif ou au personnel de soutien. Il est aussi le Corps de professeurs ou maîtres qui enseignent une ou des disciplines dans les universités, et établissements où s'exerce cet enseignement supérieur.

L'article 4 de l'Ordonnance n° 91-232 du 15 août 1991 portant règlement d'administration relatif au personnel des établissements publics d'enseignement maternel, primaire, secondaire et professionnel souligne que le personnel enseignant comprend les enseignants de carrière et les enseignants de complément. Sont considérés

comme enseignants de complément, ceux des enseignants qui ne possèdent pas de titre pédagogique requis pour être admis dans la catégorie d'enseignants de carrière.

S'agissant du personnel enseignant, selon le Recueil de Directives et Instructions Officielles (2011, p. 88) « *le personnel des établissements d'enseignement est reparti en deux catégories à savoir : (i) le personnel administratif et technique (cette catégorie comprend l'ensemble des agents de commandement, de collaboration et d'exécution) et (ii) personnel enseignant (cette catégorie englobe le maître, l'instituteur, le moniteur des travaux, le chef d'atelier et le professeur). Ces deux catégories sont gérées par le statut du personnel des services publics de l'Etat d'une part et par les dispositions particulières. Et le personnel des établissements privés agréés est régi par les dispositions du code de travail et le statut propre à chaque établissement* ».

Dans cette étude, le personnel enseignant comme le groupement d'enseignants qui travaille dans une même institution scolaire sous la direction d'un chef d'établissement.

2.1.7 École secondaire publique

L'école secondaire est définie par Luboya (2021, p. 95) comme étant « *l'école qui assure l'enseignement-apprentissage poste primaire planifié pour les élèves organisés en groupe-classe selon leur niveau d'études et leur structure prévue par la législation scolaire. Elle a un but précis et couvre les degrés scolaires qui se situent entre la fin de l'école primaire et le début de l'enseignement supérieur et universitaire. L'école secondaire est l'établissement qui organise l'enseignement du niveau d'étude compris entre l'école primaire et l'enseignement supérieur ou universitaire. Il est organisé en deux cycles : les humanités et les deux dernières années de l'éducation, soit 7^e année et la 8^e année, autrement dit les années de l'éducation de base* ».

Partant de l'enseignement secondaire, il a pour mission de se charger des milliers et des milliers de jeunes qui terminent l'élémentaire, de les recevoir tous et d'assurer à chacun la préparation à la vie qui correspond à ses goûts et à ses aptitudes. Les finalités de la formation secondaire sont définies en conséquence, à la fois sur les plans du développement intellectuel et personnel. L'enseignement secondaire doit dispenser les éléments de base d'une formation complète ; il doit faciliter l'orientation de chacun ; il doit apprendre au groupe engagé dans une structure. L'enseignement secondaire couvre les degrés scolaires qui se situent entre la fin de l'école primaire et le début de l'enseignement supérieur et/ou universitaire. Les systèmes retenus par les différents pays sont très variés (Philippe, 2000).

En RDC, l'enseignement secondaire est organisé sur six années, appelées première secondaire, deuxième secondaire, troisième secondaire, quatrième secondaire, cinquième secondaire et sixième secondaire ou également humanités à partir de troisième année secondaire. La première année et la deuxième année secondaire jouaient jadis le rôle de cycle d'orientation. Les élèves qui suivent ce programme passent à la fin du cycle secondaire un examen final communément appelé examen d'Etat. Depuis le vendredi 8 juin 2018, les classes de 1^{ère} et 2^{ème} secondaires du système éducatif en RDC s'appellent désormais 7^{ème} et 8^{ème} années de l'éducation de base ; les classes de 3^{ème}, 4^{ème}, 5^{ème} et 6^{ème} secondaires ou humanités sont désormais dénommées 1^{ère}, 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} humanités

respectivement. Cette réforme prévoit, entre autres, la généralisation des programmes du domaine d'apprentissage des sciences pour la 7^{ème} année de l'éducation de base.

Les écoles secondaires ciblées par l'étude sont publiques. L'école publique appelée est une école officielle. Les écoles publiques conventionnées sont aussi des écoles publiques. En RDC, les pouvoirs publics se sont entendus et ont signé une convention de gestion avec une personne privée, physique ou morale dans le cadre du partenariat éducatif pris comme mode de gestion (art. 132, 133, 134, 135 de la loi-cadre) les écoles conventionnées relèvent de l'église catholique, protestante, kimbanguiste et salutiste. L'état congolais reste le pouvoir organisateur. Les salaires sont payés par l'état qui fixe également les frais scolaires. Dans le cas des écoles conventionnées, les églises ont la responsabilité de la gestion journalière. Toutes ces écoles ont l'obligation de suivre le programme scolaire de l'Etat.

2.1.8 Province éducationnelle

En RDC, les provinces éducationnelles désignent les circonscriptions administratives du ministère de l'enseignement primaire, secondaire et technique (EPST) au niveau provincial où territorial.

Selon Luboya, (2020), une province éducationnelle est une division provinciale du système éducatif ou une représentation de l'autorité politico-administrative scolaire du MEPST. Elle permet d'administrer et superviser plusieurs sous-provinces ou sous-divisions. Il s'agit du premier niveau de décentralisation du système scolaire ou une unité d'analyse de la macro-administration scolaire. La province éducationnelle est une entité décentralisée du niveau méso-administration scolaire qui a pour mission de superviser les sous-provinces éducationnelles et les établissements scolaires. Les provinces éducationnelles qui ont à peu près le même statut que les provinces administratives ont elles aussi des circonscriptions équivalentes aux communes appelées sous-provinces éducationnelles.

2.2 Aspects théoriques de l'étude

Dans ce point, nous décrivons les théories relatives au leadership et leadership pédagogique.

2.2.1 Acteurs du leadership pédagogique

Au clair, le concept de leadership pédagogique implique la supervision, le suivi et l'évaluation de l'enseignement par des "supérieurs administratifs" utilisant des cadres d'évaluation et de gestion de rendement pédagogique.

En ce sens, il devient plus compréhensible que les leaders pédagogiques sont intensément impliqués dans les questions scolaires qui influent directement sur la performance d'apprentissage des élèves. Ce rôle important va au-delà de la portée de la direction de l'école (leadership de la direction d'école) car il implique d'autres personnes. Les principaux acteurs du leadership pédagogique sont les suivants : (i) le chef

d'établissement et son adjoint (conseiller pédagogique ou directeur des études), (ii) le personnel du bureau administratif (intendant, coordonnateurs de programmes d'études, etc.) ; (ii) les formateurs des enseignements et (iv) les enseignants.

Ces acteurs sont des leaders pédagogiques stratégiques, intérimaires et opérationnels d'un établissement scolaire. Les leaders pédagogiques sont bien informés des références de lectures pédagogiques et scientifiques afin de les aider dans la sélection, la préconisation et la mise en œuvre du matériel didactique. En conséquence, les leaders pédagogiques font preuve de leadership pédagogique. Ils se concentrent sur l'amélioration de l'efficacité de l'enseignement afin d'améliorer les résultats de l'ensemble des élèves. Ils savent quand, comment et pourquoi il faut mettre en œuvre des changements dans l'enseignement et assurer leur pérennité. Ils créent dans leur établissement une culture favorisant l'intégration de toutes et de tous et définissant des attentes d'un niveau élevé en ce qui concerne les résultats visés et la rigueur du travail, la pertinence des activités et le respect dans la salle de classe. Ils s'assurent que les pratiques d'enseignement sont adaptées au contexte et se fondent sur les recherches et sur une évaluation authentique de l'apprentissage des élèves. Ils comblent l'écart entre le savoir et la mise en application de ce savoir en s'assurant qu'on réussit le passage de la théorie à la pratique, tout en maintenant le caractère solide de la théorie et l'efficacité des applications pratiques. Ils sont bien informés sur la mise en œuvre du programme d'enseignement dans l'école et participent activement à cette mise en œuvre.

En RDC, trois personnes sont des acteurs majeurs du leadership pédagogiques. Il s'agit de :

A. Chef d'établissement (CE)

Le Décret-loi N°01/2002 du 03 octobre 2002 à la page 21, article 21, nous révèle que l'agent public de l'Etat a le devoir d'encadrer ses collaborateurs pour assurer leur promotion et la continuité des services publics. Le chef d'établissement scolaire suppose la réalisation d'un certain nombre de tâches complexes. Ainsi, nous pouvons résumer ses attributions pédagogiques : animer les enseignants notamment en assurant le respect des programmes, en veillant sur le rythme de leur application, en mettant à leur disposition des instruments de travail adéquat, en assurant leur formation permanente et en animant de séances de recyclages...

En plus, selon Mubuy-Mubay (2007, p. 25), « les tâches pédagogiques d'un chef d'établissement sont: inscrire les élèves, tenir des réunions pédagogiques, tenir des réunions de la cellule pédagogique de base, distribuer les programmes aux enseignants, exiger l'élaboration des prévisions des matières, élaborer le plan d'opérations, élaborer l'horaire des cours, visiter les enseignants, contrôler les documents pédagogiques, exiger aux enseignants le contrôle des documents des élèves, proclamer les résultats, donner des leçons modèles, tenir les journées pédagogiques, organiser les examens, élaborer les palmarès des résultats, organiser la deuxième session, conduire les finalistes aux épreuves de fin de cycle, préparer les bulletins et les fiches de

cotation, organiser la C.B. de formation, encadrer les sous qualifiés, classer les outils de formation, remettre et récupérer les documents... »

B. Directeur des études ou conseiller pédagogique

Selon Luzingu et al (2023, p. 2), « *le Directeur des études ou conseiller pédagogique est le remplaçant direct du préfet des études en toutes circonstances* ». Le chef d'établissement lègue une partie de son pouvoir au directeur des études. Il remplit les attributions ci-après : encadrer le personnel enseignant par des visites de classes régulières ; contrôler régulièrement les documents pédagogiques des enseignants (prévisions des matières, journal et les documents des élèves ; organiser et contrôler les activités parascolaires ; organiser et animer des réunions pédagogiques, après concertation avec le préfet des études ; élaborer les horaires de cours, des interrogations et des examens ; contrôler le nombre d'interrogations devant clôturer une période ; s'occuper de l'exécution des programmes scolaires et gérer la bibliothèque de l'établissement et initier les titulaires de classe au calcul des moyennes de présence.

L'exécution correcte des tâches pédagogiques de Directeur des études exige en premier lieu la maîtrise des textes légaux. Il est membre du conseil de gestion, du conseil de discipline, membre du conseil d'orientation et de délibération organe mis en place par l'arrêté N°0034678 article 7, p. 22, 26 et également membre du conseil pédagogique. Comme chargé de la pédagogie, le Directeur des études tiendra les documents ci-après : sélection des élèves, organisation des classes, attribution des enseignants (cours), confection des horaires, organisation des examens, registre d'appel, contrôle des prévisions des matières, contrôle des documents des enseignants, contrôle des documents des apprenants, contrôle des questions et copies d'examens, contrôle sujet et copies des interrogations, contrôle des bulletins, les visites de classe, le conseil de classe/enseignant, les réunions pédagogiques, les activités culturelles, gestion des moyens d'enseignement, organisation pédagogique, organisation des travaux manuels, contrôle des équipements, activités parascolaires, la cellule de base (de formation et d'encadrement), unité pédagogique, circulation des outils de formation (registre de prêt), exploitation des matériels de formation, critiques des matériels de formation.

C. Enseignant

La responsabilité d'un enseignant ne se limite pas à enseigner. Son rôle consiste à aider les élèves à acquérir les compétences nécessaires pour résoudre des problèmes, analyser, se concentrer sur des tâches difficiles, développer une pensée créative, communiquer et travailler en équipe. Les enseignants ont la responsabilité de veiller à ce que tous les apprenants, quelles que soient leurs difficultés et leurs aptitudes, puissent réussir leurs apprentissages et vivre une scolarité enrichissante. Les trois tâches principales de l'enseignant sont la préparation des leçons, la prestation de ces leçons en classe et l'évaluation des élèves. Les attributions pédagogiques de l'enseignant sont notamment : élaborer la prévision annuelle des matières, tenir à jour le cahier de préparations des

cours, exécuter les instructions officielles ; exécuter les activités postscolaires ; évaluer les apprentissages ; tenir à jour les registres et affichages règlementaires ou tout autre document administratif ; distribuer et corriger les devoirs. préparer, faire passer et corriger des examens, évaluer les progrès des élèves, cerner leurs besoins individuels et mettre en œuvre des programmes de rattrapage, au besoin, discuter des résultats avec les parents et les autorités scolaires., transmetteur de la connaissance, de meneur de jeu et d'évaluateur de la production des apprenants en tant que seul expert, en classe, un enseignant doit donner et animer un cours, faire participer les élèves, essayer de les intéresser et motiver, éveiller, les amener à construire une pensée critique, conduire des exercices, des évaluations, surveiller, réexpliquer, encourager, repérer les erreurs et remédier.

2.2.2 Théories générales de leadership

Trois théories générales de leadership ont été retenues par l'étude.

La théorie de Lewin est l'ancêtre des styles de leadership. Kurt Lewin est considéré comme le père de la recherche sur les styles de leadership. Dès l'année 1939, lui et son équipe ont commencé à étudier les styles de leadership les plus populaires chez les managers. Les théories de Kurt Lewin sur le leadership en entreprise se résument dans le leadership démocratique qui permet d'obtenir les meilleurs résultats. Pour ce faire, il constitue trois groupes : leadership démocratique ; leadership autocratique et leadership permissif « laisser-faire. Lewin affirme que les meilleurs leaders sont justement ceux qui peuvent se doter d'une capacité d'adaptation. Les meilleurs leaders sont ceux qui peuvent utiliser différents styles de comportement et choisir le bon style pour chaque situation. Ils peuvent utiliser différents styles de comportement et choisir le bon style en fonction des spécificités dictées par la situation.

La théorie de Blake et Mouton est un outil qui permet de cartographier et cerner rapidement les styles génériques de management. Blake et Mouton découpent leur grille en 9 valeurs pour chaque axe. Le résultat de cette analyse est la mise en valeur de 5 styles prédominants de management selon le degré de préoccupation du manager pour les résultats couplés à son degré d'attention pour le facteur Humain. Le premier chiffre donne la valeur pour le degré d'orientation "production" - abscisse, le second pour l'Humain - ordonnée. Et la grille managériale définit différents modèles comportementaux de leadership selon deux critères : le souci de la rentabilité d'une part, et d'autre part, l'intérêt pour le facteur Humain. Les chercheurs Black et Mouton ont su développer un modèle en 1964 pour le proposer en cinq styles différents de direction, en fonction de préoccupations du leader envers les individus de son groupe et l'atteinte des objectifs. Les cinq styles de direction sont : style autocratique, style autocratique, style laisser-faire ou nonchalant, style collégial ou négociateur et style participatif ou capitaine (Kidinda, 2016).

Paul Hersey et Kenneth Blanchard (2023) ont développé la théorie dite du leadership situationnel ou management situationnel selon laquelle il n'existe pas de « bon

» style de leadership : un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation. Au lieu d'utiliser un seul style, les bons leaders doivent changer leurs styles de leadership en se basant sur la compétence et l'expérience de la population dont ils sont les leaders ainsi qu'en fonction des détails de la tâche. En utilisant cette théorie, les dirigeants devraient être en mesure de mettre l'accent plus ou moins sur la tâche, et l'accent plus ou moins sur les relations avec les gens dont ils sont leaders, selon ce qui est nécessaire pour obtenir le travail désiré. Le « leader » explique à chacun des membres les activités qui lui incombent, à quel moment il doit agir, où il doit se placer ou se déplacer et comment s'organiser et collaborer avec les autres. En croisant les deux variables (comportement instrumental et relationnel), Paul Hersey et Ken Blanchard ont donc obtenu quatre styles majeurs (représentés symboliquement par S1, S2, S3, S4, avec S : style) de leadership (2023) : (i) diriger (S1) : les leaders dictent à leur population exactement ce qu'il faut faire et comment le faire ; (ii) persuader (S2) : les dirigeants fournissent (vendent) de l'information et orientent leurs subordonnés. La communication est meilleure que dans le cas S1 ; (iii) participer (S3) : les leaders se concentrent davantage sur la relation et moins sur la direction. Le leader travaille avec l'équipe et il partage ses responsabilités décisionnelles et (iv) déléguer (S4) : les leaders transfèrent la plupart des responsabilités sur le suiveur ou sur un groupe de subordonnés. Les dirigeants gardent toujours un œil sur les progrès, mais ils sont moins impliqués dans les décisions.

Au clair, il n'existe pas une façon unique de gérer ses équipes au sein d'une entreprise. On ne peut pas dire qu'une manière de faire est particulièrement supérieure aux autres. En revanche, un bon gestionnaire doit être en mesure de modifier sa façon de faire en fonction des besoins, du contexte et des personnes auxquelles il s'adresse.

Ces trois théories ont permis de dégager plusieurs styles de leadership : le style directif, le style délégatif, le style participatif, le style consultatif, le style négociateur, le style autoritaire, le style rassembleur, le style « coach ou capitaine ». Par ailleurs, dans la gestion des équipes, le développement personnel de chaque membre est mis en avant. L'objectif est le développement des compétences de chacun, qu'elles soient techniques ou humaines, afin que les membres de l'équipe s'épanouissent dans leur travail et dans leur relation avec les autres. C'est une bonne façon d'aller de l'avant ensemble et de motiver ses troupes et par conséquent d'obtenir de meilleurs résultats.

En somme, aucun des styles cités ci-dessus n'est auto-suffisant. Les styles de leadership doivent être combinés selon le profil de l'agent, sa motivation et sa maturité ou maîtrise et conditions du travail afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles en fonction du contexte. La bonne application d'un style au bon moment peut faire des miracles, débloquent une situation de conflit, faire avancer plus rapidement un projet ou tout simplement participer au bien-être des membres de l'équipe du manager. En revanche, l'utilisation du mauvais style au mauvais moment, être autoritaire alors que l'équipe recherche plutôt un négociateur par exemple, peut déboucher sur un conflit et un blocage et être totalement contre-productif. Au demeurant, un bon manager saura

donc jongler entre les styles de leadership afin de trouver celui qui l'aidera à atteindre son but au bon moment.

2.2.3 Théories du leadership pédagogique

Il existe plusieurs théories de leadership pédagogique développées par les théoriciens. L'étude a retenu les trois théories suivantes :

La théorie de leadership pédagogique de Hallinger et Muphy (1985) mentionnent que l'efficacité de l'école tient au fait qu'elle est soutenue par un leader pédagogique efficace, en l'occurrence le chef d'établissement qui est un agent visionnaire de son organisation. À cet égard, ils soulignent que le chef d'établissement doit démontrer son leadership pédagogique, entre autres, dans la gestion du curriculum et de l'enseignement en accompagnant de près les enseignants et les élèves dans différentes activités reliées à l'enseignement. Hallinger (2003) a défini un modèle du leadership pédagogique avec plusieurs catégories de pratiques dont trois sont saillantes, à savoir : (i) la définition de la mission de l'établissement scolaire qui comprend le cadrage et la communication des objectifs de l'école ; (ii) la gestion du programme d'enseignement qui inclut la supervision et l'évaluation de l'enseignement, la coordination du programme et le suivi des progrès de l'étudiant et (iii) la promotion d'un climat d'apprentissage positif qui intègre des incitations pour les enseignants (promotion du développement professionnel, préservation des heures de cours, transparence pédagogique) et qui fournit des incitations à l'auto-apprentissage. Hallinger constate que les activités de renforcement de la mission pédagogique de la part des chefs d'établissement sont le plus influent de toutes les pratiques du leadership pédagogique.

La théorie de leadership pédagogique de Mubuy-Mubay (2014, p.32) montre que le leadership d'un chef d'établissement implique de lourdes responsabilités dont les principales sont les suivantes :

- 1) **Déterminer ou définir les objectifs** que doit atteindre l'école : pendant un exercice scolaire donné, pour réussir, le chef d'établissement doit se définir des objectifs à atteindre à l'école. Sinon son travail à l'école ne se réduirait qu'à un dangereux tâtonnement fort préjudiciable à la pédagogie, raison d'être de l'école.
- 2) **Coordonner les programmes éducatifs** : ici le C.E doit élaborer un emploi du temps satisfaisant et réaliser toutes les activités concourant à atteindre des objectifs définis : leçons, travail manuel, réunion des U.P, réunion du personnel, etc.
- 3) **Superviser et enrichir le travail des enseignants** : l'enseignement (la pédagogie) étant l'activité principale de l'école, le chef d'établissement doit exercer dans ce domaine un véritable leadership pédagogique par des actions diverses, notamment : (i) travailler avec les enseignants dans les classes à travers l'observation des situations d'enseignement-apprentissage dans les classes, à travers les leçons de démonstration ; (ii) visiter régulièrement les leçons.
- 4) **Evaluer le personnel et promouvoir son développement** : le chef d'établissement est responsable de cette évaluation qui devrait être la plus objective possible. Ces

processus visent à : (i) améliorer la performance des enseignants ; (ii) noter les performances des enseignants en vue d'une éventuelle promotion, d'un renvoi ou d'un recyclage.

- 5) **Evaluer les progrès des élèves** : évaluer les acquis des élèves par rapport à ce qu'ils devaient acquérir est très important, dans la mesure où il permet de mieux planifier les étapes ultérieures de l'enseignement. De plus, cette évaluation permet : (i) le feed-back (rétroaction) pour les élèves et les enseignants ; (ii) de motiver les élèves ; (iii) de promouvoir les élèves ; (iv) de mieux encadrer les enseignants et (v) d'améliorer les schémas d'apprentissage. Pour cela, le chef d'établissement recourt à différents types d'évaluation dont surtout : (i) l'évaluation formative qui permet de déterminer si l'apprentissage en cours se déroule comme planifié et (ii) l'évaluation sommative qui permet de déterminer si les objectifs d'apprentissage ont été atteints. Pour associer les parents au suivi des apprentissages, il est conseillé de leur rapporter les progrès de leurs enfants.
- 6) **Remédier aux faiblesses constatées** : après évaluation des enseignants, le chef d'établissement leur communique les performances constatées et prend des mesures correctives, s'il a identifié des lacunes.
- 7) **Créer un climat propice au travail** : le chef d'établissement doit créer au sein de l'école un climat qui incite le personnel et les élèves à un travail fructueux et efficace. Il doit créer des conditions de travail qui visent à ce que les élèves reçoivent une éducation de qualité et manifeste celle-ci aussi bien en classe qu'à l'extérieur.
- 8) **Améliorer les acteurs de la communauté scolaire élargie autour de l'amélioration de la qualité de l'école** : il faut entendre par la communauté scolaire élargie celle créée par l'ensemble des acteurs scolaires et les partenaires éducatifs de l'école. Le chef d'établissement, responsable de l'organisation et de la bonne marche du travail à l'école, doit aussi savoir mobiliser, intégrer et coordonner les efforts de tous les acteurs scolaires (enseignants, élèves, personnel d'appoint), des parents et autres partenaires de l'école (entreprise, groupes religieux etc.) dans le but d'atteindre les objectifs définis de l'école.

La théorie de leadership pédagogique de Luboya (2021) a proposé un modèle de leadership pédagogique adapté à la fois au contexte légal et pratique des écoles de la RDC. Le modèle est composé des rôles que doit jouer la direction scolaire. Selon ce modèle, dans le cadre de la gestion pédagogique, la responsabilité du chef d'établissement est d'encadrer le personnel enseignant de l'école. Il s'applique à exercer ses rôles pédagogiques. Sur ce, les trois rôles officiels (éducateur, enseignant et pédagogue) du chef d'établissement peuvent être désignés en termes des rôles pédagogiques et scinder en huit rôles : (i) rôle de diagnostic des problèmes pédagogiques et partage de la vision d'enseignement-apprentissage de qualité, (ii) rôle de répartiteurs des classes et des ressources pédagogiques (iii) rôle de superviseur et évaluateur des activités d'enseignement-apprentissage, (iv) rôle de contrôleur des documents

pédagogiques des enseignants et des apprenants, (v) rôle d'organisateur et conducteur des réunions pédagogiques, (vi) rôle de compositeur et superviseur de la cellule pédagogique de base et (vii) rôle d'organisateur des journées pédagogiques et des actions de formation et (viii) rôle d'organisation et de supervision des évaluations internes et externes.

Les rôles du leadership pédagogique permettent au chef d'établissement d'assurer l'encadrement pédagogique efficace des enseignants. Cet encadrement comprend les tâches suivantes :

A. Diagnostic des problèmes pédagogiques et partage de la vision d'enseignement-apprentissage de qualité

Diriger la pédagogie d'une école suppose au chef d'établissement d'identifier les problèmes pédagogiques de l'école, ses causes et ses conséquences. Il s'agit d'une véritable analyse approfondie des défis pédagogiques liés aux programmes, aux méthodes, techniques, procédés, à la baisse de rendement et de qualité et autres. Ce diagnostic doit aboutir aux pistes des solutions en termes de la nouvelle vision qui se traduit par les objectifs de l'enseignement-apprentissage de qualité. Le C.E doit communiquer efficacement sa vision de susciter les adhésions de cette communauté scolaire où sa vision pédagogique ou éducative (Luboya, 2021).

B. Répartition des classes et des ressources

La tâche de la répartition de classe incombe le chef d'établissement. Elle [répartition de classe] consiste à mettre chaque élève dans sa classe. Cette tâche aide la CE à maîtriser le nombre d'élève qui étudient dans son école. Il doit avoir des informations nécessaires sur la structure des salles de classe et les normes prévues par l'Etat. Le matériel didactique disponible, les compétences de ses enseignants, la taille de son établissement. L'aspect type d'élève devrait aussi intéresser le CE dans cette tâche. Le CE doit, après sa mise en place du personnel, confier les enseignants les documents pédagogiques, équipements et matériels didactiques (Luboya, 2021).

C. Supervision des classes

Le CE doit superviser le travail pédagogique effectué ans les classes. Il peut faire la supervision classique avec trois types de visites des classes : (i) visites ordinaires (ii) visites extraordinaires (iii) visites éclaires (Luboya, 2021).

Les visites de classes s'inscrivent dans la catégorie du suivi pédagogique des enseignants. Cette activité pour le chef d'établissement est à la fois une obligation et une nécessité. Car c'est là qu'il apprendra à connaître la valeur professionnelle réelle de chaque enseignant et aussi juger le niveau des élèves qui sont sous sa juridiction. Cette activité a une très grande portée sur le leadership pédagogique du chef d'établissement. Au sein d'un établissement, il peut exercer ses visites de deux manières principales. Il peut effectuer des visites éclaires dans les salles de classe en se plaçant par exemple à la

fenêtre tout en suivant le mouvement de l'enseignant ainsi que des élèves. Il doit aussi effectuer la visite de classe. Cette visite obéit à trois moments très importants donc avant, pendant, et après la visite.

Luboya (2021) souligne que les visites éclaires des classes constituent des stratégies susceptibles d'aider le CE à lutter contre l'irrégularité, l'absentéisme, le manque de ponctualité et la flânerie. Elles permettent au CE de savoir si chaque enseignant est dans son poste (classe) à temps et en train d'exécuter correctement et exactement les tâches qu'il devrait exécuter selon la plage horaire et la prévision des matières du jour. Ainsi, le meilleur CE établit une grille de surveillance d'alternation des leçons de chaque jour prévu dans l'horaire et de contrôle de nombres de leçon journalière assurée par ses enseignants par rapport aux normes officielles (Luboya, 2021).

D. Contrôle des documents pédagogiques

Le contrôle est le fait de vérifier quelque chose. Le chef d'établissement contrôle les documents pédagogiques de l'enseignant et ceux des élèves. Chaque début de journée, le CE est appelé à viser les documents pédagogiques des enseignants. Il doit le faire en présence de l'enseignant et au besoin s'entretenir avec lui. Bien que le chef d'établissement contrôle les documents pédagogiques de l'élève, il poursuit en quelque sorte la visite des enseignants. Néanmoins, un élève doit toujours se munir de son cahier de note, de communication ; journal de classe (Luboya, 2021).

E. Supervision de la cellule de base

La cellule de base comme un organe de formation locale dans le cadre pédagogique avec pour but de lutter contre la sous qualification des enseignants. Au sein de l'école, le CE est le chef de la cellule de base. La cellule d'animation pédagogique est un cadre de gestion de la formation continuée des enseignants. Ses activités doivent être fondées sur l'échange, l'interaction et la production de groupe. C'est l'école organisée et structurée pédagogiquement en vue de la formation des enseignants, spécialement les sous-qualifiés et non qualifiés. La cellule de base est composée de Chef d'établissement (président) et de tous les enseignants (membres). La cellule pédagogique peut se présenter sous deux formes : Celle qui regroupe les enseignants d'une même discipline d'un établissement donné et celle qui est mixte, regroupe a un lieu choisi les enseignants d'une même discipline des différents établissements situés dans une même zone géographique (Luboya, 2021).

La structure de la C.B. se compose de plusieurs unités pédagogiques (U.P.), qui regroupe plusieurs enseignants de mêmes matières ou matières apparentées au secondaire. Elle est une piste des solutions à la portée de tous les enseignants d'une école. Il s'agit d'un organe de formation locale et structurée pédagogiquement en vue de la formation des enseignants spécialement des sous-qualifiés et non-qualifiés. Elle crée les unités pédagogiques (UP) pour mieux coordonner et superviser les actions de formation et d'encadrement de différentes spécialités ou filières d'études. L'unité pédagogique est

une réunion de plusieurs enseignants soit des classes parallèles, soit de même discipline ou branche apparentée, soit un regroupement des enseignants par niveau ou degré d'enseignement. La structure d'une cellule de base peut se présenter de la manière suivante :

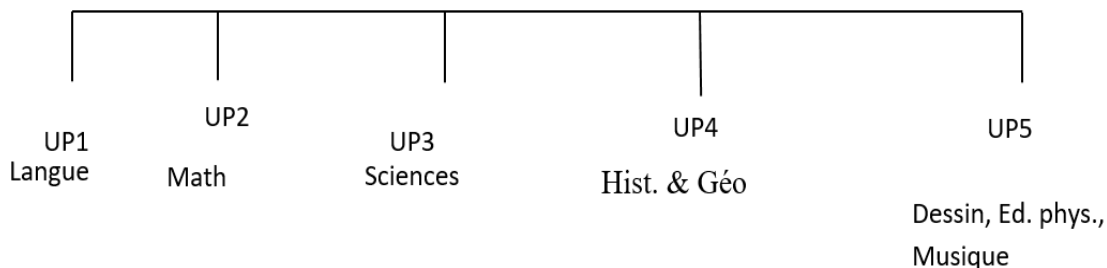


Figure 2.1 : Structure d'une Cellule de Base (CB)

Chaque unité pédagogique est dirigée par un encadreur qui en est l'enseignant le plus compétent, le plus dévoué, le plus qualifié. La cellule pédagogique a comme rôle et mission de viser la promotion des disciplines d'apprentissage et l'amélioration de la performance professionnelle des enseignants. Elle est un lieu d'expérimentation, d'élaboration, de production et de diffusion de documents et des matériels didactiques. Le responsable de la cellule pédagogique est choisi par le chef d'établissement sur la proposition des membres de la cellule (Luboya, 2021). La cellule pédagogique doit se réunir une fois par semaine et le responsable tient à jour un cahier d'activités où sont consignés les actions engagées ainsi que les listes des participants pour rendre compte chaque fois sur rapport au chef d'établissement qui fera les appréciations professionnelles qui seront pris en compte dans l'évaluation annuelle des enseignants. Dans son fonctionnement c'est le chef d'établissement qui élabore les UP et veille à mettre à leur tête de enseignants qualifiés, dévoués, expérimentés et disponibles pour animation régulière (Luboya, 2021).

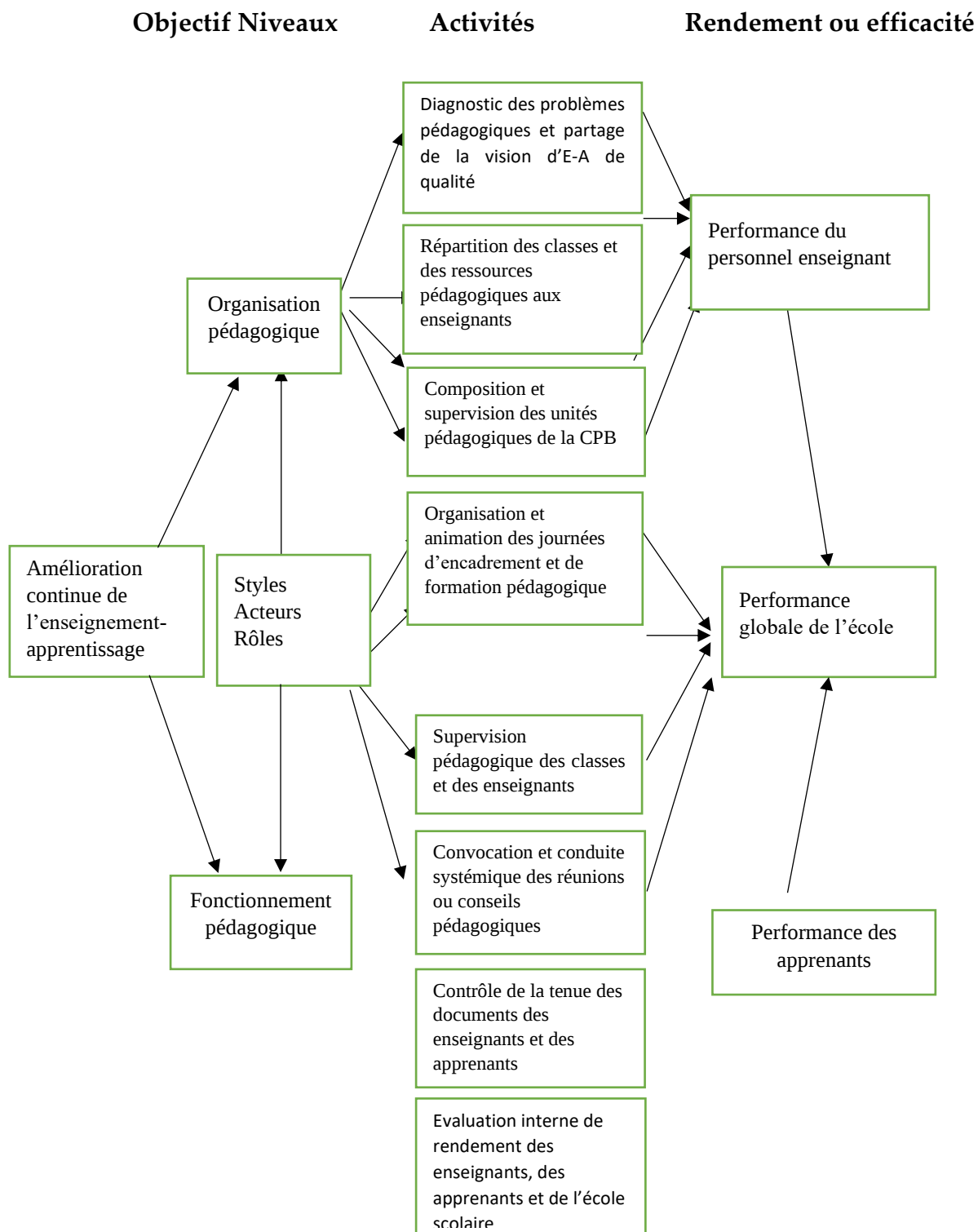
F. Organisation et conduite des réunions pédagogiques

La CE est garant de la pédagogie au sein de son école. Après avoir vécu de façon sérieuse les visites de classe, il peut organiser des réunions pédagogiques soit de façon générale ou alors avec les UP concernées dans le but de soigner la pédagogie. Cette activité peut aller jusqu'à la présentation d'une leçon modèle (Luboya, 2021).

G. Evaluation pédagogique

L'évaluation pédagogique est aussi l'une des tâches du CE. Même si elle est appliquée en grande partie par l'enseignant, le CE coordonne les activités d'évaluation. Il fait des évaluations à la fois diagnostiques, formatives, sommatives certificative, internes et externes en fonction de la situation dans laquelle il se trouve. Pour cela, il veille à la composition des interrogations, l'horaire des examens, assure la coordination jusqu'à la proclamation des résultats (Luboya, 2021).

Figure 2.2 : Théorie de leadership pédagogique de Luboya



Source : Luboya (2021)

H. Organisation des journées d'encadrement et de formation pédagogique continue

Un enseignant qui ne se cultive pas un enseignant mort nous dit la sagesse scientifique. Pour maintenir la flamme scientifique allumée, le chef d'établissement est dans l'obligation de faire venir au sein de son institution des personnes ressources afin d'entretenir les enseignants sur des nouvelles méthodes pédagogiques, des sujets en lien avec la question de l'éducation, l'actualité dans le monde, le partage d'expérience entre école, etc. (Luboya, 2021).

3. Cadre méthodologique

3.1 Province éducationnelle de Lukunga

La province éducationnelle de Lukunga est l'une de structures du système éducatif de la ville province de Kinshasa en République Démocratique du Congo (RDC). Elle est située au centre-ville de Kinshasa, Elle est limitée géographiquement à l'Est par la commune de Lingwala, à l'ouest par la commune de Barumbu, au sud- ouest par la province du Congo central et nord par le fleuve Congo.

Le siège de la province éducationnelle de Lukunga se situe au croisement des avenues Batetela et des ambassadeurs dans la commune de la Gombe, au Quartier Clinique.

Jadis connue sous l'appellation de division Urbaine de Kinshasa, la ville province de Kinshasa avait une administration centralisée dans le secteur de l'enseignement, primaire secondaire, technique et professionnel jusque vers les années 2000, elle sera scindée en deux division urbaines ; notamment Kin-Est et Kin Ouest. En 2017, il a été créé pour la direction urbaine de la ville de Kinshasa, par l'arrêté Ministériel N° MINEPSP/CABMIN- 1216/JLB/2017/du29 /08/ 2017 portant scission et création des provinces et des sous- provinces éducationnelles d'enseignement primaire, secondaire et Technique de la ville de Kinshasa dont les provinces éducationnelles : Kin- Est ; Kin Centre et Kin –Ouest. Cette dernière est devenue aujourd'hui la province éducationnelle de Lukunga. En 2020, par l'arrêté Ministériel N° MINEPSP/CABMIN- ETAT/JLB/0197/2020/du 19 Février 2020, la province éducationnelle de Lukunga avait dans sa juridiction la gestion de six sous provinces à savoir : Selembao, Bandalungwa, Gombe, Kintambo, Ngaliema et Mont Ngafuala ; actuellement elle a élargi sont champs de gestion qui passe de six à dix sous provinces éducationnelles.

Les dix sous provinces éducationnelles constituant la province éducationnelle de Lukunga sont : Barumbu, Gombe, Kinshasa, Kintambo, Lingwala, Mont-Ngafula1, Mont-Ngafula 2, Ngaliema 1, Ngaliema 2 et Ngalieme 3 et regorge une population scolaire dont les données scolaires à leurs seins se présentent comme suit :

Tableau 3.1 : Ecoles par niveau et régime de gestion

Niveaux	Nombre d'écoles			Nombre d'élèves		
	Publiques	Privées	Total	Publiques	Privées	Total
Pré-primaire	53	409	462	3632	17492	21124
Primaire	327	609	936	46155	101062	147517
Secondaire	121	421	542	68687	49157	117844
Total	501	1439	1940	118474	167711	286485

Source : MEPSP, Répertoire de la province éducationnelle de Lukunga (2020).

Le tableau ci-dessus permet de constater que la province éducationnelle de Lukunga dispose de 1940 écoles parmi lesquelles, 501 écoles (25.82%) du régime de gestion public et 1439 (74.18%) écoles privées et agréées. En ce qui concerne les niveaux d'études, 462 (23.81%) ; 936 (48.25%) et 542 (27.94%) écoles sont respectivement de niveau pré-primaire, primaire et secondaire. D'autre part, 286485 élèves ont fréquenté ces écoles durant la période d'étude ; parmi lesquels, 118474 (41.35%) élèves des écoles publiques et 167711 (58.54%) fréquentant les écoles privées et agréées. Concernant les nombres d'élèves, 21124 (7.37%), 147517 (51.49%) et 117844 (41.13%) sont observés respectivement au niveau pré-primaire, primaire et secondaire. Au regard des données de ce tableau, il ressort clairement que le secteur privé regorge plus d'écoles et d'élèves que le secteur public.

Tableau 3.2 : Effectifs des enseignants par niveau d'enseignement

Niveaux	Nombre d'enseignants		
	Hommes	Femmes	Total
Pré-primaire	0000	1069	1069
Primaire	4473	1410	5883
Secondaire	1751	2626	4377
Total	6224	5105	11329

Source : MEPSP, Répertoire de la province éducationnelle de Lukunga (2020).

Les données du tableau ci-dessus ressortent 11329 enseignants prestant dans les écoles de la province éducationnelle de Lukunga. Ces derniers sont répartis par sexe et par niveaux d'enseignements. En ce qui concerne le sexe, les hommes sont plus nombreux que les femmes, soit respectivement 6224 (54,9%) et 5105 (45,06%). S'agissant des niveaux d'enseignements, il est observé 1069 unités (9,43%), 5883 (51,9%) et 4377 (38,63%) respectivement de niveau pré-primaire, primaire et secondaire.

Tableau 3.3: Effectifs d'enseignants du secondaire par régime de gestion

Niveaux	Nombre d'enseignants			
	Hommes	Femmes	Total	%
Publiques non conventionnées	155	865	1.020	23.31
Conventionnées	1.006	431	1.437	32.83
Privées	1.615	305	1.920	43.86
Total	2.776	1.601	4.377	100

Source : MEPSP, Répertoire de la province éducationnelle de Lukunga (2020).

Le tableau ci – haut présente les effectifs des enseignants à l'ordre de 1020 pour les écoles publiques non conventionnées, soient 23.31% de l'ensemble de la population ; 1.437, soient 32.83% pour les écoles conventionnées et 1.920, soient 43.86% pour les privées.

3.2 Population et échantillon d'étude

Il s'agit dans cette étude, des enseignants des établissements scolaires publics de dix sous provinces de la province éducationnelles de Lukunga à savoir : Barumbu, Gombe, Kinshasa, Kintambo, Lingwala, Mont ngafula1, Mont ngafula 2, Ngaliema 1, Ngaliema 2 et Ngaliema 3. Etant finie, la taille de la population est estimée à 1.020 enseignants de 29 écoles secondaires publiques de la province éducationnelle de Lukunga.

De la population finie, un échantillon stratifié pondéré aléatoire de 132 enseignants de 29 écoles publiques issues de dix sous provinces éducationnelles de Lukunga selon les conseils de représentativité de l'échantillon de Krejcie et Morgan (1970).

3.3 Approche méthodologique de l'étude

L'étude explique le leadership pédagogique et son influence sur le rendement du personnel enseignant des écoles secondaires conventionnées catholiques. Cette étude est basée sur l'approche qualitative avec la méthode d'enquête par questionnaire, documentation et entretien libre. Les données collectées à l'aide d'une échelle ordinaire sont qualitatives. Elles ont été quantifiées à l'analyse statistique et l'analyse de contenu.

3.3.1. Collecte de données et sa méthodologie

Pour la récolte des données, il s'avère indispensable le choix de la méthode et des instruments. L'étude a recouru à la méthode d'enquête et les techniques de l'entretien, de la documentation et du questionnaire.

La méthode d'enquête s'est réalisée par l'entretien et administration du questionnaire. Javeau (1971) distingue deux sortes d'administration du questionnaire. L'administration directe qui consiste à faire que le sujet interrogé note lui-même ses réponses aux questions et l'administration indirecte qui est celle où le chercheur note les réponses aux questions que le sujet interrogé lui fournies. Dans la présente étude, nous avons utilisé la première. En effet, muni de la version définitive de questionnaire, l'enquête a été menée dans 29 écoles ciblées pour expliquer et distribuer les questionnaires d'enquête aux sujets enquêtés. Le questionnaire a été administré auprès de 132 membres du personnel enseignant susceptible d'apprécier le leadership pédagogique de leurs chefs d'établissements. Le questionnaire comprenait trois parties : (i) invitation et consignes ; (ii) identification du répondant (genre, statut matrimonial, niveau d'études, âge, ancienneté, la fonction et école d'appartenance) et (iii) onze (11) questions sur les thèmes dont neuf (9) sont semi-ouvertes (questions 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9), une (1) est fermée (question 7) et les trois (3) autres questions sont ouvertes (questions 3, 10 et 11) qui ont laissées aux participants la liberté d'expression. Les questions de base

ont expliqué quelques éléments qui ont trait au leadership pédagogique tels que décrit dans le modèle théorique de Luboya (2021).

L'entretien libre a permis de compléter les informations que le questionnaire ne pouvait nous fournir. L'entretien avait un caractère semi-directif, complémentaire et s'est déroulé dans un climat de paix et de franche collaboration. Il a permis d'obtenir les données des questions ouvertes du questionnaire concernant les justifications et arguments nécessaires.

La technique de documentation a permis de mieux comprendre la portée de la réalisation de cette étude, l'explication des concepts et théories utilisés et d'affiner notre problématique. Elle a aidé à collecter des ouvrages, des articles et autres documents officiels afin d'étaler la partie théorique de l'étude. Il s'agit de la consultation des divers documents tels que les ouvrages du domaine pédagogique, les articles, les sites internet, les différents anciens mémoires et travaux.

3.3.2 Analyse des données

L'analyse des données s'est réalisée par l'analyse de contenu et l'analyse statistique univarié et bivariée.

L'analyse de contenu a permis de dépouiller et de traiter les réponses de sept questions semi-ouvertes, une question fermée et les réponses, arguments ou commentaires de trois questions ouvertes du questionnaire afin de quantifier en pourcentage grâce à l'analyse statistique. L'étude a utilisé trois différentes unités d'analyse : l'unité de contexte, l'unité d'enregistrement et l'unité d'énumération. La première est l'ensemble des propositions ou réponses contextuelles fournies par les enquêtés à chaque question. La seconde, elle n'est autre que la phrase de base à partir de laquelle des mots clés se sont dégagées. La troisième, c'est la fréquence ou la manière de compter la phrase de base porteuse du message qui sert à quantifier les données.

L'analyse statistique univariée et bivariée a été effectuée. L'analyse statistique univariée a permis de prélever les effectifs, les pourcentages, les moyennes, les écart-types et les variances. L'analyse statistique bivariée a permis d'examiner la relation entre leadership pédagogique (Q1) et les composantes du leadership pédagogique (Q5, Q6 et Q8) d'une part et le leadership pédagogique et le rendement d'autre part à l'aide coefficient de corrélation Rhô de Spearman et de détermination avec SPSS. Il faut aussi signaler l'usage de test de chi-carré et coefficient V de cramer pour tester les liens entre les appréciations des enseignants et leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles.

4. Résultats

Il s'agit de présenter les résultats issus des analyses univariée et bivariée.

4.1 Résultats de l'analyse univariée

Les résultats sont présentés dans les tableaux avec des statistiques et des commentaires.

Question n°1 : Avez-vous déjà entendu parler de leadership pédagogique dans une école ? Oui ou non ? Si oui, que comprenez-vous par leadership pédagogique ?

Tableau 4.1a : Connaissance du concept leadership pédagogique (N = 132)

Réponses	ni	%	Statistiques
Oui	131	99,2	M :1,01 SD : ,087 Asy : 11,489
Non	1	0,8	

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau nous présente les résultats sur la connaissance de leadership pédagogique. Il ressort que 131 sujets soit 99,2% affirment avoir déjà entendu parler de leadership pédagogique. Par contre, 1 enquêté, soit 8% atteste, qu'il n'a jamais entendu parler de leadership pédagogique.

Tableau 4.1b : Définitions du leadership pédagogique (N = 132)

Réponses	ni	%
La façon qu'un chef d'établissement scolaire gouverne pédagogiquement l'école	41	31,1
L'autorité pédagogique exercée par une personne ou un groupe des personnes qu'elle représente	30	22,7
Le système qu'un chef d'établissement met en place pour obtenir ses objectifs pédagogiques	20	15,2
La façon de gouverner rationnellement une institution pédagogique	12	9,1
La capacité qu'un individu à d'amener ou de conduire d'autres individus dans le but d'atteindre un objectif	12	9,1
La façon de diriger de manière à ce que la mission pédagogique soit accomplie avec professionnalisme et éthique	11	8,3
La manière de diriger, motiver, habiliter, accomplir les missions pédagogiques	6	4,5

Source : Enquête sur terrain.

Le présent tableau montre les avis des enquêtés sur la compréhension de leadership pédagogique. Ils la définissent de la manière suivante : la façon qu'un chef d'établissement scolaire gouverne pédagogiquement l'école (31,1%) ; une autorité pédagogique exercée par une personne ou un groupe des personnes qu'elle représente (22,7%) ; un système qu'un chef d'établissement met en place pour obtenir ses objectifs pédagogiques (15,2%) ; une façon de gouverner rationnellement une institution pédagogique (9,1%) ; la capacité qu'un individu à d'amener ou de conduire d'autres

individus dans le but d'atteindre un objectif (9,1%) ; une façon de diriger de manière à ce que la mission pédagogique soit accomplie avec professionnalisme et éthique (8,3%) et la manière de diriger, motiver, habiliter, accomplir les missions pédagogiques (4,5%).

Question n°2 : Avez-vous déjà entendu parler du rendement du personnel enseignant ? Oui ou non ? Si oui, quels sont les signes du bon rendement d'un enseignant ?

Tableau 4.2a : Connaissance du rendement du personnel enseignant (N = 132)

Réponses	ni	%	Statistiques
Oui	130	98,5	M :1,02 SD : ,123 Asy : 8,030
Non	2	1,5	

Source : Enquête sur terrain.

Le présent tableau montre les avis des enquêtés sur les signes du rendement du personnel enseignant. 130 enquêtés, soit 98,5% affirment qu'ils ont déjà entendu parler du rendement du personnel enseignant. Par ailleurs, 2 enquêtés, soit 1,5% n'ont jamais entendu parler du rendement du personnel enseignant.

Tableau 4.2b : Signes du bon rendement d'un enseignant (N = 132)

Réponses	ni	%
L'applicabilité des apprenants sur terrain, les côtes obtenues lors des visites des inspecteurs et de chef d'établissement, appréciation	41	31,1
La meilleure compréhension et la maîtrise des matières par les élèves, la réussite	22	16,7
La ponctualité, l'assiduité, la disponibilité, le dévouement, la tenue conforme des documents pédagogiques, la régularité, l'amour du travail bien fait, la maîtrise des méthodes et techniques d'enseignement, la responsabilité, la personnalité, la conscience professionnelle, l'esprit d'initiative, l'éthique et la déontologie, la compétence	17	12,9
Les qualités intellectuelles, morales, physiques, la compétence de base à acquérir, le sens de l'organisation, une dose de curiosité, une capacité d'adaptation, la présentation, savoir s'exprimer, le dynamisme, le respect, faire participer les élèves par les travaux les interrogations, les devoirs, les travaux pratiques, les examens	15	11,4
La planification des activités pédagogiques, une bonne discipline des apprenants	12	9,1
Un bon encadrement, les qualités de l'enseignement	10	7,6
Acquérir les connaissances générales aux apprenants qui vont appliquer sur le marché d'emploi, le zèle, l'intégrité, le savoir-faire, savoir vivre et savoir être, l'honnêteté	9	6,8
La participation active lors de travaux collectifs, l'amélioration de qualité de l'enseignement et l'application des nouvelles méthodes d'enseignement par l'exploitation du matériel didactique	6	4,5

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau présente les enquêtés soulignant les signes du bon rendement du personnel enseignant. Les enquêtés spécifie comme signe d'un bon rendement les éléments suivants : l'applicabilité des apprenants sur terrain, les côtes obtenues lors des visites des inspecteurs et de chef d'établissement, appréciation (31,1%) ; la meilleure compréhension

et la maîtrise des matières par les élèves, la réussite (16,7%) ; la ponctualité, l'assiduité, la disponibilité, le dévouement, la tenue conforme des documents pédagogiques, la régularité, l'amour du travail bien fait, la maîtrise des méthodes et techniques d'enseignement, la responsabilité, la personnalité, la conscience professionnelle, l'esprit d'initiative, l'éthique et la déontologie, la compétence (12,9%) ; les qualités intellectuelles, morales, physiques, la compétence de base à acquérir, le sens de l'organisation, une dose de curiosité, une capacité d'adaptation, la présentation, savoir s'exprimer, le dynamisme, le respect, faire participer les élèves par les travaux les interrogations, les devoirs, les travaux pratiques, les examens (11,4%)) ; la planification des activités pédagogiques, une bonne discipline des apprenants (9,1%) ; un bon encadrement, les qualités de l'enseignement (7,6%) ; acquérir les connaissances générales aux apprenants qui vont appliquer sur le marché d'emploi, le zèle, l'intégrité, le savoir-faire, savoir vivre et savoir être, l'honnêteté (6,8%) et la participation active lors de travaux collectifs, l'amélioration de qualité de l'enseignement et l'application des nouvelles méthodes d'enseignement par l'exploitation du matériel didactique (4,5%).

Question n°3 : Qui sont les personnes qui assurent la gestion des enseignements et des apprentissages dans votre école ?

Tableau 4.3 : Acteurs impliqués dans le leadership pédagogique (Inflation de N = 228)

Réponses	ni	%
Le directeur des études	79	34,6
Le préfet des études	56	24,6
Les enseignants	50	21,9
Le conseiller pédagogique	28	12,3
Les inspecteurs	15	6,6

Source : Enquête sur terrain.

Outre l'inflation de N, il ressort de ce tableau les avis des enquêtés sur les personnes qui assurent la gestion des enseignements et des apprentissages dans leurs écoles notamment : le directeur des études (34,6%) ; le préfet des études (24,6%) ; les enseignants (21,9%) ; le conseiller pédagogique (12,3%) et les inspecteurs (6,6%).

Question n°4 : La direction de votre école dispose-t-elle des moyens qui influencent positivement le bon rendement du personnel ? Si oui, que fait votre direction pour un bon rendement de ses enseignants ?

Tableau 4.4a : Existence des moyens pour assurer le bon rendement du personnel (N = 132)

Réponses	ni	%	Statistiques
Oui	132	100	M :1,00 SD : ,000 Asy : -
Non	0	00	

Source : Enquête sur terrain.

Il ressort de ce tableau les avis des enquêtés sur l'existence des moyens qui influencent positivement le bon rendement du personnel enseignant. Tous les enquêtés 132, soit 100% pensent que la direction de leurs écoles dispose des moyens qui influencent positivement le bon rendement du personnel enseignant.

Tableau 4.4b : Moyens influençant positivement le bon rendement du personnel (N = 132)

Réponses	ni	%
Les instructions officielles, le règlement intérieur de l'école, le calendrier scolaire, les programme national et des cours	26	19,7
Les animations pédagogiques, des formations continues, des unités pédagogiques, des leçons de démonstration, une bonne attribution des cours	23	17,4
Organise les visites des classes, les réunions pédagogiques	22	16,7
Les documents pédagogiques, le contrôle et le suivi, les fournitures scolaires, les manuels, les outils pédagogiques	21	15,9
Les infrastructures, les ateliers de pratique professionnel et le laboratoire	20	15,2
Les matériels didactiques de chaque domaine	11	8,3
Motive les enseignants par le paiement de primes et autres avantages	9	6,8

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau cite les moyens que disposent leur direction pour un bon rendement de leurs enseignant. Ils citent comme moyens : les instructions officielles, le règlement intérieur de l'école, le calendrier scolaire, les programme national et des cours (19,7%) ; les animations pédagogiques, des formations continues, des unités pédagogiques, des leçons de démonstration, une bonne attribution des cours (17,4%) ; organise les visites des classes, les réunions pédagogiques (16,7%) ; les documents pédagogiques, le contrôle et le suivi, les fournitures scolaires, les manuels, les outils pédagogiques (15,9%) ; les infrastructures, les ateliers de pratique professionnel et le laboratoire (15,2%) ; les matériels didactiques de chaque domaine (8,3%) et motive les enseignants par le paiement de primes et autres avantages (6,8%).

Question n°5 : Parmi les activités que réalise votre direction scolaire dans le cadre du leadership pédagogique, lesquelles vous permettent d'améliorer votre rendement ?

Tableau 4.5 : Activités du leadership pédagogique améliorant le rendement du personnel (N = 132)

Activités du leadership pédagogique améliorant le rendement du personnel	Oui		Non		Statistiques
	ni	%	ni	%	
Diagnostic des problèmes pédagogique et communication de la vision pédagogique de l'école	132	100	0	0	M :1,00 SD : ,000 Asy : -
Organisation et conduite des réunions pédagogiques (conseil pédagogique de classe d'orientation, de délibération et de discipline)	132	100	0	0	M :1,00 SD : ,000 Asy : -
Mise en place des enseignants et répartition des ressources pédagogiques	132	100	0	0	M :1,00 SD : ,000 Asy : -
Supervision pédagogique des enseignants par les visites des classes	132	100	0	0	M :1,00 SD : ,000 Asy : -
Animation des leçons modèles après le constat de faiblesses pédagogique lors des visites de classes	124	93,9	8	6,1	M :1,02 SD : ,150 Asy : 6,479
Contrôle des documents pédagogiques des enseignants et des élèves	130	98,5	2	1,5	M :1,02 SD : ,123 Asy : 8,030
Organisation et conduites des actions de formation continue du personnel enseignant	126	95,5	6	4,5	M :1,04 SD : ,192 Asy : 4,897
Organisation et fonctionnement de la cellule de base et des unités pédagogiques	132	100	0	0	M :1,00 SD : ,000 Asy : -
Evaluation des enseignants et apprenants	130	98,5	2	1,5	M :1,02 SD : ,123 Asy : 8,030
Moyenne	98,5		1,5		

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau présente les activités du leadership pédagogique améliorant le rendement du personnel tels que réalisé par la direction scolaire des écoles cibles. Les enquêtés ce sont prononcés comme suit :

- Diagnostic des problèmes pédagogique et communication de la vision pédagogique de l'école (100% des enquêtés ont adhésés). Ces enquêtés justifient leur opinion de la manière suivante : « le chef d'établissement identifie tous les problèmes et les causes des insuffisances et des défaillances scolaires dans les processus d'apprentissage [...] parle de sa vision, examine et cherche les pistes de solution [...] donne des conseils après les visites [...] une stratégie ou remède s'installe pour contourner ces problèmes [...] met des outils à la disposition des enseignants afin qu'ils prennent connaissance des points forts et points faibles afin de construire la progression du rendement ».

- Organisation et conduite des réunions pédagogiques (conseil pédagogique de classe d'orientation, de délibération et de discipline) (100% des enquêtés ont adhérés). Ils justifient leur réponse de la manière suivante : « *Il permet d'acquérir des méthodes, des stratégies et des techniques [...] s'avère être une bonne option pour renforcer la cohésion d'équipe [...] améliore la qualité d'apprentissage au sein de l'école et remédie les lacunes [...] éveille la conscience professionnelle [...] stimule les enseignants [...] renforce la capacité [...] oriente les sous qualifiés [...] acquiert des connaissances et compétences* ».
- Mise en place des enseignants et répartition des ressources pédagogique (100% des enquêtés ont adhérés). Ils donnent une justification selon laquelle : « *l'attribution d'enseignement selon la spécialité et la compétence de tout un chacun [...] la charge horaire convenable et répartition des cours [...] elle justifie l'effectivité de la présence de l'enseignant au sein de l'école [...] alimente les enseignants avec les fournitures pédagogiques pour un enseignement de qualité* ».
- Supervision pédagogique des enseignants par les visites des classes (100% des enquêtés ont adhérés). Ils justifient en disant ceci : « *permet au chef d'établissement d'observer les pratiques enseignantes dans leur contexte original (la classe) [...] évalue le niveau de l'enseignant en classe [...] révèle certains erreurs et lacunes [...] améliore [...] Pratique de suivi et de contrôle en vue d'aider l'enseignant à améliorer sa prestation pédagogique [...] l'enseignant est redressé, recadré et secoué [...] élément clé la visite pour susciter un climat d'apprentissage favorable à la réussite [...] stimule l'enseignant par les remarques et observations, l'encourage [...] les remarques reçues avec conscience rendent l'enseignant meilleur* ».
- Animation des leçons modèles après le constat de faiblesses pédagogique lors des visites de classes (93,9% des enquêtés ont adhérés, contre 6,1%). Ils motivent en soulignant : « *elle permet de décrire l'apprentissage par situation problème [...] aide l'enseignant à modifier ses faiblesses [...] contribue à la bonne conduite de l'enseignement [...] facilite la compréhension en activant les enseignants faibles [...] crée l'esprit d'initiative [...] facilite l'apprentissage [...] rend le contenu plus accessible et stimule l'engagement des apprenants [...] cette animation comme remédiation se fait dans une relation interpersonnelle entre le chef d'établissement et l'enseignant visité [...] permet de transformer des processus abstraits en quelque chose tangible et de rentable [...] permet de rendre un travail de qualité [...] relève le niveau de l'enseignant [...] améliore la didactique et la pédagogie de l'enseignement [...] rend le contenu plus accessible et stimule l'engagement de l'enseignant [...] mène la réussite [...] acquiert des nouvelles expériences d'apprentissage [...] enrichit l'enseignant des connaissances [...] permet la confrontation à la réalité de la vie quotidienne* ».
- Contrôle des documents pédagogiques des enseignants et des élèves (98,5% des enquêtés ont adhérés, contre 1,5%). Ces enquêtés justifient leur opinion de la manière suivante : « *le contrôle se fait pour que les documents, les outils important puissent bien être manipulés [...] comme archive, pour recueillir, analyser, comprendre les*

manifestations, les pensées, les théories et les traces des apprentissages [...] planifie les étapes à franchir[...] utilise proprement pour fournir des informations aux apprenants [...] les documents doivent être bien tenu, en ordre et à jour [...] ce que l'enseignant enseigne doit apparaitre dans les documents [...] pour un bon avancement et le maintien du programme [...] pour vérifier la véracité de contenu (volume) et réalité de la matière vue [...] pour vérifier le savoir-faire de l'enseignant et l'actualisation de ces documents [...] pour éviter les erreurs et les fautes pendant le déroulement des leçons [...] pour stimuler l'enseignant à éviter la paresse [...] contrôler systématiquement pendant les visites de classe [...] chaque travail au sein de l'entité réclame le contrôle ».

- Organisation et conduites des actions de formation continue du personnel enseignant (95,5% des enquêtés ont adhésés, contre 4,5%). Ils justifient leur conviction comme suite : *« enrichit les enseignements, avec les reformes l'enseignant est censé d'être recyclé pour une excellence qualité de l'enseignement [...] éveille l'intérêt de l'enseignant à s'adapter aux nouvelles approches [...] conduit aux innovations qui peuvent échapper les enseignants pour son propre épanouissement intellectuel et professionnel [...] améliore les qualifications et les compétences de l'enseignant [...] se former, se former en continu [...] contribue à garantir un niveau d'employabilité élevé [...] développe la professionnalisation [...] les compétences de réflexivité pédagogique [...] approfondies, complète de nouvelles théories émergent qui viennent apporter des angles d'attaques et d'analyses différents [...] recueillir les compétences de l'enseignant savant, technicien, artisan, acteur social [...] procure un comportement pédagogique exemplaire [...] active l'enseignant d'un comportement pédagogique louable ».*
- Organisation et fonctionnement de la cellule de base et des unités pédagogiques (100% des enquêtés ont adhésés). Ils les justifient en disant : *« évolue l'enseignant [...] l'opérationnalisation [...] une bonne marche [...] renforce l'enseignant [...] aide au partage des expériences et des difficultés [...] chaque cellule de base et unité pédagogique fonctionne chacun le jour prévu pour la rencontre [...] a évaluer les matières à enseigner surtout que la prévision de chaque domaine s'élabore en synergie [...] travail en équipe et en proximité [...] stimule la collaboration et l'autoévaluation [...] conduit à l'émulation ».*
- Evaluation des enseignants et apprenants (98,5% des enquêtés ont adhésés, contre 1,5%). Ces enquêtés justifient leur sentiment de la manière suivante : *« on évalue les performances des enseignants en termes de travail en classe [...] les dossiers tenus par l'enseignant [...] les plans de cours quotidiens ou hebdomadaires [...] par la formation professionnelle [...] équipements améliorés, support [...] analyser et interpréter ces renseignements en vue de porter un jugement sur la situation de l'élève et de prendre une décision relative à son cheminement ultérieur [...] pour les élèves au courant de l'année par les interrogations, les travaux pratiques, les devoirs, les examens, les tests (le contrôle formatif) [...] pendant la délibération le chef d'établissement évalue et les enseignants et apprenants [...] les enseignants sont évalués par rapport aux résultats des apprenants [...] évaluer à la fin de chaque année les enseignants sur une fiche de cotation ou bulletin de*

signalement par les mentions telle que : très bon, bon, assez bon, médiocre pour apprécier son rendement ».

Question n°6 : Dans sa supervision en classe, votre chef affiche quel type de comportement ?

Tableau 4.6: Styles de leadership pédagogique (N = 132)

Styles de leadership pédagogique	Oui		Non		Statistiques
	ni	%	ni	%	
Pendant la supervision, notre chef dicte ce qu'il faut faire dans chaque partie de la leçon et exige de respecter ses consignes et directives	108	81,8	24	18,2	M :1,18 SD : ,387 Asy : 1,669
Pendant la supervision, notre chef discute, associe et fait participer l'enseignants et laisser l'enseignant prendre l'initiative et encourage	119	90,2	13	9,8	M :1,10 SD : ,299 Asy : 2,726
Pendant la supervision, notre chef fait confiance à ses enseignants et à l'extrême il laisse les enseignants se débrouiller seul en cas de difficulté	98	71,2	38	28,8	M :1,29 SD : ,454 Asy : ,948
Pendant la supervision, notre chef adapte et varie son comportement selon le niveau, le profil professionnel et les difficultés de chaque enseignant	114	86,4	18	13,6	M :1,14 SD : ,344 Asy : 2,144
Moyenne	98,5		1,5		

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau présente les avis des enquêtés sur les styles de leadership pédagogique qu'affiche leurs chefs : notre chef dicte ce qu'il faut faire dans chaque partie de la leçon et exige de respecter ses consignes et directives (81,8% des enquêtés ont adhéré, contre 18,2%) ; notre chef discute, associe et fait participer l'enseignants et laisser l'enseignant prendre l'initiative et encourage (90,2% des enquêtés ont adhéré, contre 9,8%) ; notre chef fait confiance à ses enseignants et à l'extrême il laisse les enseignants se débrouiller seul en cas de difficulté (71,2% des enquêtés ont adhéré, contre 28,8%) et notre chef adapte et varie son comportement selon le niveau, le profil professionnel et les difficultés de chaque enseignant (86,4% des enquêtés ont adhéré, contre 13,6%).

Question n°7 : Quelle est votre appréciation du leadership pédagogique de votre chef d'établissement ?

Tableau 4.7 : Appréciations du leadership pédagogique (N = 132)

Réponses	ni	%	Statistiques
Très efficace	85	64,4	M : 1,36 SD : ,498 Asy : ,760
Efficace	46	34,8	
Moins efficace	1	0,8	

Source : Enquête sur terrain.

Il ressort de ce tableau les appréciations suivantes :

85 enquêtés, soit 64,4% apprécient très efficacement le leadership pédagogique appliqué dans leur école. Ils se sont justifié comme suit : « *la structure de la leçon respectée et les documents très bien tenus [...] les résultats des apprenants sont appréciables [...] promptitude et zèle, Prouve à suffisance son efficacité [...] travail avec assiduité et appel à l'ordre [...] les moyens d'enseignement bien utilisés [...] rigueur, maîtrise de la gestion [...] fait le Suivi régulier, Contribution efficace dans le modèle de travail [...] savoir-faire, savoir-être, savoir agir, discipline* ».

46 enquêtés, soit 34,8% apprécient efficacement le leadership pédagogique appliqué dans leur école. Ils avancent comme justification : « *un esprit de collaboration [...] la conscience professionnelle [...] trop de visite, remarques [...] haute méthode d'apprivoisement et d'encouragement [...] le respect des consignes et directives [...] régularité des rencontres des écoles de proximité* ».

1 enquêté, soit 0,8% trouve moins efficace le leadership pédagogique appliqué dans leur école. Il s'est justifié comme suit : « *le chef d'établissement n'amène pas des innovations, Chef d'établissement ne s'occupe pas de la pédagogie, il est toujours aux finances, Les moyens ne sont pas réunis (manque des matériels didactiques, de manuels, des outils...), le chef d'établissement a des taches pédagogiques qu'il néglige telle que contrôle des documents, suivi des unités pédagogiques* ».

Question n°8 : Pensez-vous que le leadership pédagogique de votre chef va-t-il contribué à votre rendement ?

Tableau 4.8a : Influence du leadership pédagogique sur le rendement du personnel (N = 132)

Réponses	ni	%	Statistiques
Positivement	130	98,5	M :1,02 SD : ,123 Asy : 8,030
Négativement	2	1,5	

Source : Enquête sur terrain.

La lecture des données de ce tableau montre que 130 enquêtés soit 98,5% ont pensé positivement que le leadership pédagogique contribue à leur rendement et 2 enquêtés soit 1,5% ont pensé négativement.

Tableau 4.8b: Contribution du leadership pédagogique au rendement (N = 132)

Contribution du leadership pédagogique au rendement	Oui		Non		Statistiques
	ni	%	ni	%	
Préparation des leçons et tenue des documents pédagogique	128	97,0	4	3,0	M :1,03 SD : ,172 Asy : 5,543
Conduite ou déroulement des leçons en classe	128	97,0	4	3,0	M :1,03 SD : ,172 Asy : 5,543
Evaluation des apprentissages des élèves	130	98,5	2	1,5	M :1,02 SD : ,123 Asy : 8,030
Gestion de la classe ou des élèves	126	95,5	6	4,5	M : 05 SD : ,209 Asy : 4,415
Régularité et ponctualité à l'école	125	94,7	7	5,3	M : 05 SD : ,209 Asy : 4,415
Relation professionnelle avec les autres collègues	128	97,0	4	3,0	M :1,03 SD : ,172 Asy : 5,543
Soucis d'assurer l'enseignement-apprentissage de qualité	129	97,7	2	2,3	M :1,02 SD : ,123 Asy : 7,999
Amour du travail bien fait	119	90,2	13	9,8	M :1,10 SD : ,299 Asy : 2,726
Maitrise des approches, méthodes, techniques et procédés d'enseignement	124	93,9	8	6,1	M :1,06 SD : ,240 Asy : 3,725
Moyenne	95,7		4,3		

Source : Enquête sur terrain.

La lecture des données de ce tableau montre que le leadership pédagogique contribue au rendement des enseignants dans les aspects suivants : préparation des leçons et tenue des documents pédagogique (97% des enquêtés ont adhéré, contre 3%) ; conduite ou déroulement des leçons en classe (97% des enquêtés ont adhéré, contre 3%) ; évaluation des apprentissages des élèves (98,5% des enquêtés ont adhéré, contre 1,5%) ; gestion de la classe ou des élèves (95,5% des enquêtés ont adhéré, contre 4,5%) ; régularité et ponctualité à l'école (94,7% des enquêtés ont adhéré, contre 5,3%) ; relation professionnelle avec les autres collègues (97% des enquêtés ont adhéré, contre 3%) ; soucis d'assurer l'enseignement-apprentissage de qualité (97,7% des enquêtés ont adhéré, contre 2,3%) ; amour du travail bien fait (90,2% des enquêtés ont adhéré, contre 9,8%) et maîtrise des approches, méthodes, techniques et procédés d'enseignement (93,9% des enquêtés ont adhéré, contre 6,1%).

Question n°9 : Quels reproches faites-vous au leadership pédagogique assuré dans votre école ?

Tableau 4.9 : Reproches faits au leadership pédagogique (Inflation de N = 218)

Réponses	ni	%
Manque des formations pour les domaines techniques	56	25,7
Lâchement de rigueur et manque d'encadrement des faibles	34	15,6
Manque de suivi permanent et quotidien du personnel enseignant	27	12,4
Manque de suivi, le chef d'établissement s'attarde sur la finance	27	12,4
Manque d'infrastructures, d'équipement et matériels nécessaires pour absence de laboratoire pour les sections scientifique	21	9,6
Manque de collaboration et les visites des classes ne sont pas régulières	19	8,7
Manque de conscience professionnelle, les responsables sont constamment absents et évitent de signer les documents pour ne pas faire remarquer leurs absences	18	8,3
Nombre d'heure de cours ne sont pas respectés	16	7,3

Source : Enquête sur terrain.

Nonobstant l'inflation de N, ce tableau montre les reproches faites par les enquêtés sur le leadership pédagogique telle que : manque des formations pour les domaines techniques (25,7%) ; lâchement de rigueur et manque d'encadrement des faibles (15,6%) ; manque de suivi permanent et quotidien du personnel enseignant (12,4%) ; manque de suivi, le chef d'établissement s'attarde sur la finance (12,4%) ; manque d'infrastructures, d'équipement et matériels nécessaires pour l'enseignement et absence de laboratoire pour les sections scientifique (9,6%) ; manque de collaboration et les visites des classes ne sont pas régulières (8,7%) ; manque de conscience professionnelle, les responsables sont constamment absents et évitent de signer les documents pour ne pas faire remarquer leurs absences (8,3%) et nombre d'heure de cours ne sont pas respectés (7,3%).

Question n°10 : Quelles pistes de solutions proposez-vous pour améliorer le leadership de votre école ?

Tableau 3.10 : Pistes de solution pour rendre efficace le leadership pédagogique (Déflation de N = 126)

Réponses	Ni	%
Respecter le nombre d'heure de cours	23	18,3
Adapter certaines méthodes utilisées actuellement	22	17,5
Maintenir la rigueur et augmenter les formations de mise à niveau des enseignants	19	15,1
Nous demandons au chef d'établissement de continuer à faire le suivie des enseignants en intensifiant les visites de classe et des élèves pour l'amélioration de rendement scolaire	16	12,7
Créer l'esprit de collaboration	13	10,3
Cultiver la conscience professionnelle	13	10,3
Eviter le retard et l'irrégularité en tant que chef	11	8,7
Mettre à la disposition des enseignants les manuels de chaque domaine et, les moyens et construire des infrastructures adéquates pour une meilleure instruction	9	7,1

Source : Enquêtés sur terrain.

Hormi la déflation de N, il y ressort des données contenues dans ce tableau, le constat selon lequel, les enquêtés ont suggéré quelques pistes de solution pour améliorer le leadership de leurs écoles notamment : respecter le nombre d'heure de cours (18,3%) ; adapter certaines méthodes utilisées actuellement (17,5%) ; maintenir la rigueur et augmenter les formations de mise à niveau des enseignants (15,1%) ; nous demandons au chef d'établissement de continuer à faire le suivie des enseignants en intensifiant les visites de classe et des élèves pour l'amélioration de rendement scolaire (12,7%) ; créer l'esprit de collaboration (10,3%) ; cultiver la conscience professionnelle (10,3%) ; éviter le retard et l'irrégularité en tant que chef (8,7%) et mettre à la disposition des enseignants les manuels de chaque domaine et, les moyens et construire des infrastructures adéquates pour une meilleure instruction (7,1%).

4.2 Résultats de l'analyse bivariée

Tableau 4.11 : Corrélations entre activités du leadership pédagogique et performance du personnel enseignant

Variables	rho	P-value	R ²
Diagnostic des problèmes pédagogique et communication de la vision pédagogique de l'école	,949**	,000	,900601 (90,1%)
Organisation et conduite des réunions pédagogiques (conseil pédagogique de classe d'orientation, de délibération et de discipline)	,909**	,000	,826281 (82,6%)
Mise en place des enseignants et répartition des ressources pédagogique	,849**	,000	,720801 (72,1%)
Supervision pédagogique des enseignants par les visites des classes	,749**	,000	,561001 (56,1%)
Animation des leçons modèles après le constat de faiblesses pédagogique lors des visites de classes	,819**	,000	,670761 (67,1%)
Contrôle des documents pédagogiques des enseignants et des élèves	,809**	,000	,654481 (65,5%)
Organisation et conduites des actions de formation continue du personnel enseignant	,879**	,000	,772641 (77,3%)
Organisation et fonctionnement de la cellule de base et des unités pédagogiques	,709**	,000	,502681 (50,3%)
Evaluation des enseignants et apprenants	,1000**	,000	1 (100,0%)

** corrélation est significative au niveau de 0,05

*corrélation est significative au niveau de 0,01

Les résultats de ce tableau montrent les corrélations entre les composantes de leadership pédagogique et le rendement du personnel enseignant. En effet, diagnostic des problèmes pédagogique et communication de la vision pédagogique de l'école ($r = ,949^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 90,1\%$) ; organisation et conduite des réunions pédagogiques (conseil pédagogique de classe d'orientation, de délibération et de discipline) ($r = ,909^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 82,6\%$) ; mise en place des enseignants et répartition des ressources pédagogique

($r = ,849^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 72,1\%$) ; supervision pédagogique des enseignants par les visites des classes ($r = ,749^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 56,1\%$) ; animation des leçons modèles après le constat de faiblesses pédagogique lors des visites de classes ($r = ,819^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 67,1\%$) ; contrôle des documents pédagogiques des enseignants et des élèves ($r = ,809^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 65,5\%$) ; organisation et conduites des actions de formation continue du personnel enseignant ($r = ,879^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 77,3\%$) ; organisation et fonctionnement de la cellule de base et des unités pédagogiques ($r = ,709^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 50,3\%$) et évaluation des enseignants et apprenants ($r = ,1000^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 100,0\%$) ont des relations positives et significatives avec la performance du personnel enseignant.

Tableau 4.12 : Appréciation du leadership pédagogique des CE
 et caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des enseignants

Indices Caractéristiques	ddl	Chi ²	p-value	Coefficient de cramer	Décision expérimentale
Genres	2	3,363	,186	,257	Ho est acceptée
Statuts matrimoniaux	2	3,363	,186	,257	Ho est acceptée
Niveaux d'études	4	12,095	,017	,344	Ho est rejetée
Âges	2	2,630	,268	,227	Ho est acceptée
Anciennetés	4	14,268	,006	,374	Ho est rejetée
Fonctions	2	9,079	,011	,422	Ho est rejetée
Ecoles d'appartenance	28	14,363	,009	,357	Ho est rejetée

Seuil de α : $p = 0,05$ ou 5% .

Il ressort de ce tableau le constat selon lequel les appréciations des enseignants du leadership pédagogique des CE ne sont pas influencées significativement par les genres ($p = ,186$ et $V = ,257$), statuts matrimoniaux ($p = ,186$ et $V = ,257$) et âges ($p = ,268$ et $V = ,227$). Les hypothèses nulles (H_0) sont acceptées au seuil de signification de 5% et 95% de confiance avec le résultat de coefficient V de cramer proche de 0 et moins de 1. Surement, il n'existe pas de relation entre les appréciations du personnel enseignant du leadership pédagogique et leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles telles que les genres, les statuts matrimoniaux et les âges. Cette relation d'indépendance est soit moyenne (entre $\geq 0,10$ et $< 0,20$).

Par ailleurs, les appréciations des enseignants du leadership pédagogique des CE sont influencées significativement par les niveaux d'études ($p = ,017$ et $V = ,344$), les anciennetés ($p = ,006$ et $V = ,374$), les fonctions ($p = ,011$ et $V = ,422$) et les écoles d'appartenances ($p = ,009$ et $V = ,357$). Donc, les hypothèses nulles (H_0) sont rejetées au seuil de signification de 5% et 95% de confiance avec les résultats de coefficient V de cramer proche de 0 et moins de 1. Surement dit, il existe des relations entre les appréciations des enseignants du leadership pédagogique des CE dépendent de leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles telles que les niveaux d'étude, les anciennetés, les fonctions et les écoles d'appartenance. Cette relation de dépendance est forte ($\geq 0,30$).

5. Discussions des résultats

L'enquête sur terrain a produit les résultats susceptibles d'être soumis à la discussion en tenant compte des hypothèses et des objectifs de l'étude.

5.1 Impact du leadership pédagogique sur la performance du personnel enseignant

L'étude a voulu expliquer l'influence du leadership pédagogique des chefs d'établissement sur la performance des enseignants des écoles secondaires publiques de la province éducationnelle de Lukunga. Les résultats ont montré qu'en unanimité les enquêtés ont attesté que le leadership pédagogique des chefs d'établissement des écoles cible ont une influence positive et significative sur leurs rendements. Cette influence se fait dans les aspects tels que la préparation des leçons et tenue des documents pédagogique ; la conduite ou déroulement des leçons en classe ; l'évaluation des apprentissages des élèves ; la gestion de la classe ou des élèves ; la régularité et ponctualité à l'école ; la relation professionnelle avec les autres collègues ; le soucis d'assurer l'enseignement-apprentissage de qualité ; l'amour du travail bien fait ainsi que la maîtrise des approches, méthodes, techniques et procédés d'enseignement. Luboya (2021) a proposé un modèle de leadership pédagogique adapté à la fois au contexte légal et pratique des écoles de la RDC. Le modèle est composé des rôles que doit jouer la direction scolaire. Selon ce modèle, dans le cadre de la gestion pédagogique, la responsabilité du chef d'établissement est d'encadrer le personnel enseignant de l'école. Il s'applique à exercer ses rôles pédagogiques. Sur ce, les trois rôles officiels (éducateur, enseignant et pédagogue) du chef d'établissement peuvent être désignés en termes des rôles pédagogiques et scinder en six rôles : rôle de répartiteurs des classes et des ressources pédagogiques ; rôle de superviseur et évaluateur des activités d'enseignement-apprentissage ; rôle de contrôleur des documents pédagogiques des enseignants et des apprenants ; rôle d'organisateur et conducteur des réunions pédagogiques ; rôle de compositeur et superviseur de la cellule pédagogique de base et rôle d'organisateur des journées pédagogiques et des actions de formation. Ces rôles permettent au chef d'établissement d'assurer l'encadrement pédagogique efficace des enseignants. Cet encadrement comprend les tâches suivantes : répartir des classes et des ressources ; visiter les enseignants pendant les leçons ; contrôler les documents pédagogiques des enseignants et des élèves ; organiser les journées pédagogiques et les actions de formation continue ; tenir des réunions du conseil pédagogique, du conseil de délibération et du conseil de classe et composer et superviser les unités pédagogiques dans la cellule de base, organiser et superviser les évaluations internes et externes.

Par ailleurs, l'étude de Kilay (2020) a conclu que l'amélioration réelle et effective de l'éducation dont bénéficient les apprenants dépend en grande partie de la qualité de l'instruction qui leur est dispensée par les enseignants capables de la maîtrise des connaissances scientifiques à travers la gestion pédagogique, des stratégies de l'enseignement susceptibles de les aider à réaliser un enseignement-apprentissage de

qualité. La majorité d'enseignants signale que l'amélioration de la qualité de l'enseignement provient de l'effort personnel de chaque enseignant.

Ainsi, les résultats des tableaux 4.5, 4.8a, 4.8b et 4.11 ont confirmé la première hypothèse.

5.2 Profils du leadership pédagogiques des chefs d'établissement des écoles cibles

L'étude a tenté de décrire les profils du leadership pédagogique exercé dans les écoles secondaires cibles. Les activités prévues dans le modèle de leadership pédagogique de Luboya permis de dégager les profils des chefs d'établissement des écoles sous étude qui sont est dominés par le style démocratique (pendant la supervision, notre chef discute, associe et fait participer l'enseignants et laisser l'enseignant prendre l'initiative et encoure) et situationnel (pendant la supervision, notre chef adapte et varie son comportement selon le niveau, le profil professionnel et les difficultés de chaque enseignant). Ces styles sont appliqués dans des activités du leadership pédagogique décrites par Luboya (2021) tels que le diagnostic des problèmes pédagogique et communication de la vision pédagogique de l'école ; l'organisation et conduite des réunions pédagogiques (conseil pédagogique de classe d'orientation, de délibération et de discipline) ; la mise en place des enseignants et répartition des ressources pédagogique ; la supervision pédagogique des enseignants par les visites des classes ; l'animation des leçons modèles après le constat de 8faiblesses pédagogique lors des visites de classes ; le contrôle des documents pédagogiques des enseignants et des élèves ; l'organisation et conduites des actions de formation continue du personnel enseignant ; l'organisation et fonctionnement de la cellule de base et des unités pédagogiques ainsi que l'évaluation des enseignants et apprenants. Ces résultats sont similaires à ceux de Laetitia Progin & Monica Gather Thurler (2010), qui ont montré que le leadership pédagogique est un levier pour transformer l'organisation du travail au sein des établissements scolaires. Les résultats de Kusa (2004) sont similaires à ceux de la présente étude car il trouve que le style démocratique est effectivement le plus utilisé car un bon nombre de sujets ont reconnu qu'ils travaillaient sous ce style. Alors que d'une autre part, Matondo (2014) conclu que les autorités de l'UPN recourent plus au style consultatif. Mubuy-Mubay (2007), note que le leadership d'un chef d'établissement implique de lourdes responsabilités dont les principales sont les suivantes : administrer l'école, c'est-à-dire planifier toutes les activités à réaliser au cours de l'année dans son plan d'opération en évaluant les progrès des élèves ; en déterminant les objectifs que doit atteindre l'école ; en coordonnant les programmes éducatifs et en élaborant un emploi du temps satisfaisant et incluant toutes les activités concourant à atteindre des objectifs définis ; en supervisant et enrichissant le travail des enseignants ; en évaluant le personnel et en promouvant son développement, en remédiant les faiblesses constatées ; en créant un climat propice au travail et en améliorant les acteurs de la communauté scolaire élargie autour de l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

Par ailleurs, les résultats des tableaux 4.5 et 4.6 ont confirmé la deuxième hypothèse.

5.3 Appréciation du personnel enseignant du leadership pédagogique des CE

L'étude a voulu analyser les appréciations des agents du leadership pédagogique de leurs chefs d'établissements respectifs. Les résultats de cette enquête nous renseignent que globalement la quasi-totalité (très efficace et efficace) apprécie positivement le leadership pédagogique tels qu'appliqués les chefs d'établissement des écoles sous étude. Les agents (personnel administratif et personnel enseignant) des écoles cibles estiment que la structure de la leçon respectée et les documents très bien tenus, les résultats des apprenants sont appréciables, les chefs travaillent avec assiduité, rigueur, savoir-faire, savoir-être, savoir agir, discipline et appel à l'ordre, les moyens d'enseignement bien utilisés, l'esprit de collaboration, la conscience professionnelle, l'encouragement, le respect des consignes et directives. Kurt Lewin (1939), affirme que les meilleurs leaders sont justement ceux qui peuvent se doter d'une capacité d'adaptation : Les meilleurs leaders sont ceux qui peuvent utiliser différents styles de comportement et choisir le bon style pour chaque situation. Ils peuvent utiliser différents styles de comportement et choisir le bon style en fonction des spécificités dictées par la situation.

En outre, les appréciations des agents du leadership pédagogique des CE ne dépendent pas de leurs genres ; statuts matrimoniaux et âges. Cela va sans dire que peu importe leurs genres, statuts matrimoniaux et âges, les enseignants apprécient le leadership pédagogique de leurs chefs d'établissements de la même manière. Cependant, les appréciations du leadership pédagogique sont influencées significativement par les niveaux d'études, anciennetés, fonctions et écoles d'appartenance. Cela revient à dire que les enseignants ayant plus d'expériences professionnelles ou d'anciennetés, plus instruits et assumant des fonctions de leadership intermédiaire et opérationnel des établissements scolaires cibles ont des appréciations plus négatives et critiques du leadership pédagogique de leurs CE contrairement aux enseignants novices, moins anciens et sans fonction importante dans les écoles. Avec le temps, les agents apprennent auprès de leurs chefs, ils deviennent matures et ils peuvent comprendre les faiblesses du leadership de leurs chefs. Il faut aussi retenir le leadership d'un chef d'établissement X n'est pas similaire à celui d'un chef d'établissement Y. Chacun a sa touche particulière dans la conduite d'hommes.

Ainsi, les résultats du tableau 3.8 et 4.12 ont nuancé la troisième hypothèse.

5.4 Défis du leadership pédagogique des CE dans les écoles

L'étude a essayé d'identifier les problèmes du leadership pédagogique rencontrés par ces écoles. Il ressort de nos résultats le constat selon lequel les écoles ciblées par l'étude rencontrent plusieurs problèmes du leadership pédagogique de leurs chefs d'établissement. Il s'agit des difficultés telles que le manque ou la rareté des formations pour les domaines techniques ; lâchement de rigueur et manque d'encadrement des

faibles ; manque de suivi permanent et quotidien du personnel enseignant ; manque de suivi, le chef d'établissement s'attarde sur la finance ; manque d'infrastructures, d'équipement et matériels nécessaires pour l'enseignement et absence de laboratoire pour les sections scientifique ; manque de collaboration et les visites des classes ne sont pas régulières ; manque de conscience professionnelle, les responsables sont constamment absents et évitent de signer les documents pour ne pas faire remarquer leurs absences et le nombre d'heure de cours ne sont pas respectés. Ces problèmes sont similaires à ceux évoqués par Kilay (2020). Cet auteur a conclu que les chefs d'établissements devraient équiper leurs écoles en manuels scolaires et en matériels didactiques ; construire de salles de classes parallèles et respecter les normes dans le processus de recrutement des élèves et des enseignants par l'organisation d'un test d'admission pour les élèves et un test d'embauche pour les enseignants.

Sur ce, les résultats du tableau 4.9 ont confirmé la quatrième hypothèse.

6. Conclusion et recommandations

Au terme de l'étude, il convient de rappeler qu'il s'agissait d'expliquer le leadership pédagogique et son influence sur le rendement du personnel enseignant des écoles secondaires publiques de la province éducationnelle de Lukunga à Kinshasa.

Par l'approche qualitative, la méthode d'enquête s'est appuyée par les techniques de questionnaire, d'entretien et de documentation pour récolter les données pertinentes. Celles-ci étaient soumises à l'analyse de contenu et au traitement statistique univarié et bivarié.

Les résultats ont montré qu'en unanimité (98,5%) les enquêtés ont attesté que le leadership pédagogique des chefs d'établissement des écoles cible ont une influence positive et significative sur leurs rendements. Cette influence se fait dans les aspects tels que la préparation des leçons et tenue des documents pédagogique (97%) ; la conduite ou déroulement des leçons en classe (97%) ; l'évaluation des apprentissages des élèves (98,5%) ; la gestion de la classe ou des élèves (95,5%) ; la régularité et ponctualité à l'école (94,7%) ; la relation professionnelle avec les autres collègues (97%) ; le soucis d'assurer l'enseignement-apprentissage de qualité (97,7%) ; l'amour du travail bien fait (90,2%) ainsi que la maîtrise des approches, méthodes, techniques et procédés d'enseignement (93,9%).

Les profils des chefs d'établissement des écoles sous étude est dominé par le style démocratique (90,2%) et situationnel (86,4%). Les autres styles sont moins utilisés. Ces styles sont appliqués dans des activités du leadership pédagogique telles que le diagnostic des problèmes pédagogique et communication de la vision pédagogique de l'école (100% ; $r = ,949^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 90,1\%$) ; l'organisation et conduite des réunions pédagogiques notamment les conseils pédagogique de classe, d'orientation, de délibération et de discipline (100% ; $r = ,909^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 82,6\%$) ; la mise en place des enseignants et répartition des ressources pédagogique (100% ; $r = ,849^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 =$

72,1%) ; la supervision pédagogique des enseignants par les visites des classes (100% ; $r = ,749^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 56,1\%$) ; l'animation des leçons modèles après le constat de faiblesses pédagogique lors des visites de classes (93,9% ; $r = ,819^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 67,1\%$) ; le contrôle des documents pédagogiques des enseignants et des élèves (98,5% ; $r = ,809^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 65,5\%$) ; l'organisation et conduites des actions de formation continue du personnel enseignant (95,5% ; $r = ,879^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 77,3\%$) ; l'organisation et fonctionnement de la cellule de base et des unités pédagogiques (100% ; $r = ,709^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 50,3\%$) ainsi que l'évaluation des enseignants et apprenants (98, 5% ; $r = ,1000^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 100,0\%$). Le personnel enseignant apprécie positivement (très efficace, 64,4% et efficace, 34,8%) le leadership pédagogique. Les enseignants ont affirmé que grâce aux actes du leadership pédagogique de leurs CE, ils arrivent à la bonne structure de la leçon, à la bonne tenue des documents très bien tenus et aux bons résultats des apprenants. Les chefs travaillent avec assiduité, rigueur, savoir-faire, savoir-être, savoir agir, discipline et appel à l'ordre, les moyens d'enseignement bien utilisés, l'esprit de collaboration, la conscience professionnelle, l'encouragement, le respect des consignes et directives. Cette appréciation est nuancée car elle est plus positive pour tous les enseignants peu importe leurs genres ($p = ,186$ et $V = ,257$) ; statuts matrimoniaux ($p = ,186$ et $V = ,257$) et âges ($p = ,268$ et $V = ,227$). Tandis que la minorité ayant apprécié négativement, nombreux sont des enseignants ayant plus d'expériences professionnelles ou d'anciennetés ($p = ,006$ et $V = ,374$), plus instruits ($p = ,017$ et $V = ,344$), et assumant des fonctions ($p = ,011$ et $V = ,422$) de leadership intermédiaire et opérationnel des établissements scolaires cibles.

Les écoles secondaires cibles rencontrent plusieurs problèmes du leadership pédagogique à savoir le manque ou la rareté des formations pour les domaines techniques (25,7%) ; lâchement de rigueur et manque d'encadrement des faibles (15,6%) ; le manque de suivi permanent et quotidien du personnel enseignant (12,4%) ; le manque de suivi, le chef d'établissement s'attarde sur la finance (12,4%) ; le manque d'infrastructures, d'équipement et matériels nécessaires pour l'enseignement et absence de laboratoire pour les sections scientifique (9,6%) ; le manque de collaboration et les visites des classes ne sont pas régulières (8,7%) ; le manque de conscience professionnelle, les responsables sont constamment absents et évitent de signer les documents pour ne pas faire remarquer leurs absences (8,3%) et le nombre d'heure de cours ne sont pas respectés (7,3%).

Vu les retombés de cette étude ainsi que la richesse du cadre théorique, l'étude recommande :

6.1 Aux chefs d'établissements de (d')

- Mettre à la disposition des enseignants les outils nécessaires (documents pédagogiques, matériels didactiques et moyens d'intuition pour la réussite de l'action éducation) ;

- Veiller sur le choix de l'enseignant et tenir compte de ses compétences managériales et pédagogiques ainsi que de tous les aspects de sa vie tels que : sa moralité, sa discipline personnelle, sa technicité et sa culture générale de vie ;
- Prévoir dans son carnet de bord ou plan d'action, des réunions thématiques et des leçons modèles au moins une fois par mois ;
- Faire développer une école, c'est réunir les moyens, humains, matériels et financiers susceptibles de faciliter le métier d'enseignant et l'apprentissage des élèves ;
- Utiliser le leadership situationnel en s'adaptant au profil de chaque enseignant et aux circonstances du travail.

6.2 Aux enseignants de (d')

- Cultiver le sens de collaboration avec les collègues enseignants et le chef d'établissement ;
- Utiliser correctement les moyens mis en votre disposition ;
- Planifier les enseignements pour être efficace dans la classe.

Conflict of Interest Statement

Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêt. Les opinions des auteurs sont basées sur les réflexions des faits sur terrain et la revue de la littérature existante.

About the Author(s)

Corneille Luboya Tshiunza est respectivement gradué, licencié et DEA en Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de Formation de l'Université Pédagogique Nationale. Il est PhD en économie et management de l'éducation de Central China Normal University. Il est Professeur à l'Université Pédagogique Nationale à Kinshasa et dans d'autres universités et instituts supérieurs de la République Démocratique du Congo. Il est créateur et animateur principal de l'unité de recherche 81 : économie, management, leadership, gouvernance et planification de l'éducation. Actuellement, il est consultant dans plusieurs organismes nationaux et chef de département de Gestion des Entreprises, entrepreneuriat et Organisation du travail de l'UPN. Luboya a dans son actif plusieurs ouvrages et articles scientifiques.

Yata Edouard est détenteur du Diplôme de Licence et du Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) en Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de Formation de l'Université Pédagogique Nationale en République Démocratique du Congo (RDC). Il est enseignant à l'Université Pédagogique Nationale où il enseigne le leadership de l'éducation. Il s'intéresse aux questions de management et leadership de l'éducation.

Jacqueline Mupindi Esungundi est une sœur religieuse de la congrégation de. Elle est respectivement Gradué en Psychologie et Licencié Sciences de l'Education à l'Université Saint Augustin de Kinshasa. Elle est actuellement chargée des cours dans la Faculté de

Psychologie et des Sciences de l'Education à l'Université Saint Augustin de Kinshasa en République Démocratique du Congo. Elle s'intéresse au management, administration et leadership de l'éducation. Elle est Candidate Diplôme d'Etudes Approfondies en Sciences de l'éducation, spécialité Planification et Administration de l'éducation dans la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'éducation de l'Université Pédagogique Nationale de Kinshasa.

Références

a. Bibliographie

- Altet, M. (1996). *Les compétences de l'enseignant professionnel : entre savoir, schème d'action et adaptation*, in paquax, Bruxelles : De Boeck-Université.
- Ardois, C. (2006). *Eduquer l'intelligence. Comment développer la pensée critique des élèves*. Bruxelles : De Boeck université.
- Code de conduite de l'agent public de l'Etat, Décret-loi N°01/2002 du 03 octobre 2002.
- Convention de gestion des écoles nationales. Ecole conventionnée catholique, Kinshasa, Bureau de la coordination des écoles conventionnées catholique (E.C.C.), 1978.
- Education pour Tous (2005). *Occasions perdues : quand l'école faillit sa mission*, Paris : UNESCO.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership, *Cambridge Journal of Education*, 33(3), p. 329-351.
- Harmand, N. (2013). *Management au féminin : les femmes et le leadership*, rapport de recherche en master, université de Reims.
- Hiamba, O. J. (2023). Notes du cours de Questions Approfondies d'Administration et Inspection Scolaire, Année académique 2022-2023.
- RDC-Minsitere de l'EPSP, Recueil des directives et instructions Officielles de l'enseignement en RDC
- Journal officiel de la RDC, loi N°16/013 Du 15 Juillet 2016 portant statut des agents de carrière des services publics de l'Etat.
- Kama, M. A. (2016). Analyse des styles de leadership dans la gestion des écoles catholiques. L. des frères des écoles chrétiennes à Kinshasa cas du collège saint Georges, UPN.
- Kaniki, J. J. (2021). *Principes fondamentaux de gestion et administration des institutions scolaires et de formation*, Kinshasa : Editions CREDE/UPN.
- Kidinda, S. (2005). *Principes généraux de management*, Kinshasa : CERUP.
- Kidinda, S. (2016). *Leadership et management, une vision pour les organisations performantes*, Kinshasa : Editions CRIDUPN.

- Kilay N. B. (2020). Problèmes de Gestion pédagogique dans quelques écoles Conventionnées libre Baptiste de la conseillière Résidente ville de Kinshasa, Mémoire, UPN, Kinshasa.
- Kitenge, M. S. (2015). *Pour une recherche apaisée*, Berlin : édition universitaires Européennes.
- Kusa, L. (2004). Etudes de leadership des chefs d'établissement dans la coordination des écoles conventionnées catholiques de Makelele de Ferdinand Lula, Mémoire, UPN, Kinshasa.
- Le nouveau petit Robert (2005). Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, Paris, Dictionnaires le Robert.
- Le Robert (1990). *Dictionnaire Méthodique du français actuel*, Paris (XI).
- Loi-cadre N°14/004 du 11 Février 2014 de l'enseignement national.
- Luboya, T. A. C. (2020). *Gestion des ressources d'une école*, Paris : Edilivre.
- Luboya, T. A. C. (2020). *Gestion des ressources d'une école : mélange des approches légale, théorique et pratique pour améliorer l'enseignement-apprentissage*, Paris : Edilivre.
- Luboya, T. A. C. (2021). *Gestion des ressources d'une école : mélange des approches légale, théorique et pratique pour améliorer l'enseignement-apprentissage*, Paris : Edilivre.
- Luzingu, M. et al. (2023). Gestion de l'école par le directeur des études et le directeur adjoint. Fait à Kikwit.
- Mangala, B. (2015). *La gestion d'une classe*, Kinshasa : édition CRP.
- Masamba, N. (2014). *Gestion des ressources humaines*, 2^e éd. Kinshasa : Volcan international.
- Mass, K. F. (2007). Savoir diriger son personnel. Les qualités d'un bon chef VNRP.
- Maxwell, J. C. (2000). *Leader avez-vous ce qu'il faut ?*, Québec : les éditions un monde différent Itée, Brossard.
- Maxwell, J. C. (2000). *Provoquez le leadership : pour réussir dans le monde compétitif aujourd'hui*, Québec : les éditions un monde différent Itée, Brossard.
- Minot, J. et al. (1972). *Gestion des établissements scolaires du second degré*. Paris : Edition Berger levrault.
- Mubuy Mubay Mpier, F. X. (2007). *Comment diriger une école*, Editions et recherches pour : promotion de l'enseignement.
- Mubuy Mubay Mpier, F. X. (2007). *Comment diriger une école, Tome I, Techniques initiales de l'exercice de la fonction de chef d'établissement*, Bandundu ville : Edition et recherche pour la promotion de l'enseignement.
- Mulembwe, K. M. (2018). *Découvrir et bien gérer ses talents*, Edition 2018. Kinshasa.
- Ndandula, D. (2018). Notes de cours d'administration et d'inspection scolaire, Kinshasa
- Ngub'usim, M. N. (1996). Méthodes de recherche en psychologie, Cours Inédit, F.P.S.E, UNIKIN.
- Nickens, M. (2014). Analyse des styles de leadership dans la gestion du personnel de l'UPN selon la théorie de Rensis Likert, Mémoire, UPN, Kinshasa.

- Nouveau petit Le Robert (1996), Dictionnaire Alphabétique et Analogique de la langue française. Paris.
- Ordonnance n°91-232 du 15 août 1991.
- Philippe, D. (2000). La planification de séquences d'enseignement, objet de description ou de prescription ? *Revue française de pédagogie* No. 133.
- Raynel et Reunier, A. (1997). Pédagogie dictionnaire des concepts clés ; apprentissage ; formation, psychologie cognitive, EFS. (Dictionnaire)
- Recueil de directives et instructions officielles (2011) ; du ministère de l'enseignement primaire, secondaire et professionnel, 5ème Edition ELISCO.
- Recueil des textes légaux et réglementaires relatifs à la carrière du personnel des services publics de l'Etat, le premier chapitre des valeurs de l'agent publics de l'Etat en ses articles 5 et 6.
- Stephen, R. (2009). *Management, essentiel des concepts et pratiques*, 6è éd. London : Pearson.
- Tsala Tsala, J. P. H. (2006). *La psychologie telle qu'elle, perspective africaine*, UCAC, Yaoundé.
- Vallaud, B. N. (2016). *Réformer le système éducatif Français*, Paris : PUF.
- Vallerand, R. J. (2000). *Méthodes de recherche en psychologie*, Montréal, Canada.
- Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod.
- Vianin, P. (2007). *La motivation scolaire. Comment susciter le désir d'apprendre ?* Bruxelles : Edition De Boeck université.
- Yawidi, M. J. P. et Luboya, T. A. C. (2019). *Marketing scolaire un défi pour l'école en RDC*, Kinshasa : Mabiki.

b. Webographie

- Ahmed Salem O., (2004), management et système d'organisation, Mémoire online <https://perspective.usherbrooke.ca>; BMD Dictionnaire.
- <https://google.com/search?q=c'est+quoi+leao>
- <https://google.com/search?q=comment+Max+WEBER>, consulté le 10 Janvier
- [https://lesdefinitions.fr.rendement-scolaire\(2011\)](https://lesdefinitions.fr.rendement-scolaire(2011)) consulté le 12 Janvier
- <https://gestionsucces.ca.c'est-quoi-leader>, consulté le 09 Janvier
- [https://lesdefinitions.fr.rendement-scolaire\(2011\)](https://lesdefinitions.fr.rendement-scolaire(2011)), consulté le 12 Janvier 2024
- <https://librairie-vie-dimpact.com/produit/devenez-un-grand-leader-steven-sample>.
- <https://www.continuum-int.com/chasse-tetes/4-caracteristiques-du-leadership>, consulté le 08 Janvier 2024
- <https://google.com/search?client> (House et al., 2004), consulté le 05/01/2024
- <https://www.google.com/search?q=+incidence+du+mot+leadership>. Consulté le 08 Janvier 2024
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Enseignant> consulté le 14 Janvier
- <https://langue-francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire/P/Personnel%20enseignant> consulté le 14 Janvier

<https://mathia.education/glossaire/rendement-scolaire> consulté le 12 Janvier

<https://passeportmanager.com/8-6-le-leadership-selon-kurt-lewin/> consulté le 29 Janvier 2024

<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/1299711/personnel-enseignant> consulté le 14 Janvier

<https://www.continuum-int.com/chasse-tetes/4-caracteristiques-du-leadership> consulté le 10 Janvier

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-e&q=theorie+de+hallinger> mémoire on ligne consulté le 31 Janvier

<https://google.com/search?q=+incidence+du+mot+leadership>. consulté le 10 Janvier

<https://google.com/search?q=c'est+quoi+leadership>. consulté le 11 Janvier

<https://google.com/search?q=leadership+p%C3%A9dagogique>. consulté le 11 Janvier

<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/personnel-enseignant/> consulté le 14 Janvier

<https://www.nutcache.com/fr/blog/les-styles-de-leadership/> Les styles de leadership selon Hersey et Blanchard consulté le 11 Janvier

https://www.wikiberal.org/wiki/Leadership_p%C3%A9dagogique consulté le 11janvier

https://www.wikiberal.org/wiki/Mod%C3%A8le_Hersey-Blanchard_du_leadership consulté le 30 Janvier 2024

Kerlinger, neuman.hec.ca www.strategieains.com, technique et l'enseignement du management.

Memoire Online 2000-2023 consulté le 12 Janvier

Creative Commons licensing terms

Authors will retain copyright to their published articles agreeing that a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) terms will be applied to their work. Under the terms of this license, no permission is required from the author(s) or publisher for members of the community to copy, distribute, transmit or adapt the article content, providing a proper, prominent and unambiguous attribution to the authors in a manner that makes clear that the materials are being reused under permission of a Creative Commons License. Views, opinions and conclusions expressed in this research article are views, opinions and conclusions of the author(s). Open Access Publishing Group and European Journal of Management and Marketing Studies shall not be responsible or answerable for any loss, damage or liability caused in relation to/arising out of conflict of interests, copyright violations and inappropriate or inaccurate use of any kind content related or integrated on the research work. All the published works are meeting the Open Access Publishing requirements and can be freely accessed, shared, modified, distributed and used in educational, commercial and non-commercial purposes under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).