



ROLES DES CHEFS D'ETABLISSEMENT DANS LA GESTION DES ECOLES SECONDAIRES CONVENTIONNEES CATHOLIQUES DE LA SOUS-COORDINATION DE MONT-AMBA A KINSHASA

Jacqueline Mupindi Esungundi¹,
Corneille Luboya Tshiunza²ⁱ

¹Licencié, Chargé des cours,
Université Saint Augustin de Kinshasa,
République Démocratique du Congo

²PhD, Professeur,
Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,
République Démocratique du Congo

Résumé :

L'étude est partie du constat selon lequel, dans son travail de gestion quotidienne, le chef d'établissement joue des rôles. L'étude s'est fixée comme objectif d'évaluer les rôles des chefs d'établissement dans la gestion des écoles conventionnées catholiques de la Sous-coordination de Mont-Amba. De ce fait, trois questions, objectifs et hypothèses ont conduit l'expérience du terrain dans une approche qualitative basée sur la méthode d'enquête par questionnaire dans un échantillon raisonné ou par convenance de 120 participants. Les données, ainsi, collectées ont été traitées par l'analyse de contenu et l'analyse statistique. Les résultats ont montré que la quasi-totalité des agents administratifs a affirmé que les chefs d'établissement (CE) jouent des rôles très importants dans la gestion des établissements scolaires. Il s'agit de rôles pédagogiques qui sont les plus dominants que les rôles administratifs. Globalement, la maîtrise des rôles par les chefs d'établissement ne dépendait pas significativement de leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles. Dans le jeu des rôles, les CE font face aux divers défis.

Mots-clés : rôle, chef d'établissement, gestion scolaire, école secondaire conventionnée, Sous-coordination de Mont-amba/Kinshasa

1. Introduction

A partir des années 1950, les économistes commencèrent à s'intéresser à l'éducation comme activité économique pour laquelle ils ont mis en relation les ressources qui y sont

ⁱ Correspondence: email majackesungudi@gmail.com, corneilleluboya@outlook.fr

utilisées et les résultats obtenus. L'établissement scolaire et la classe ont été alors considérés comme l'usine et l'atelier dans lesquels on peut mesurer le rendement de la production d'éducation et des différents facteurs qui y participent. Le chef d'établissement joue le rôle du chef d'usine. Il planifie, organise, dirige ou commande, contrôle, communique, décide et identifie les problèmes et les conflits et les résout. Il exerce, ainsi, plusieurs attributions et tâches pour assurer l'efficacité de son établissement.

En effet, depuis 30 années, plusieurs recherches ont été menées sur la performance des établissements, (Rutter, Maugham, Mortimore et Ouston, 1979 ; Edmonds, 1979 ; Teddlie & Reynolds, 2000 ; Scheerens et Bosker, 1997 ; Luboya, 2021). Ces études évoquent toutes le leadership exceptionnel de la direction d'un établissement. À ce sujet, Mintzberg (1986) a identifié dix rôles d'un leader regroupés en trois dimensions notamment les rôles décisionnels, interpersonnels et informationnels.

Concernant les rôles, attributions et tâches, et activités d'un chef d'établissement scolaire, plusieurs études ont été documentées.

Khonde (2007-2008) a réfléchi sur l'approche analytique du plan de travail du chef d'établissement scolaire de quelques écoles privées agréées de la commune de Ngaliema. L'objectif poursuivi par cette étude était de déterminer le type d'activités que les chefs d'établissement de ces écoles privilégient dans leur plan d'opération annuel. A l'issue des observations indirectes combinées avec la technique documentaire et la technique statistique, l'étude a montré que les activités pédagogiques ont été plus prévues que les autres. Les visites des classes ont été plus prévues que les autres activités d'encadrement. Les opérations d'achat de matériels et fournitures scolaires prédominent sur les autres. Les rencontres sportives constituent l'essentiel des activités culturelles prévues par les chefs d'établissement. L'étude a souhaité que les inspecteurs d'enseignement puissent former les chefs d'établissement à ce qui concerne l'élaboration et la tenue du plan d'activité ; les inspecteurs d'enseignement puissent intensifier l'inspection administrative (C2) dans les écoles en mettant un accent particulier sur le plan d'opération des chefs d'établissement ; les chefs d'établissement puissent élaborer le plan d'opération conformément aux institutions officielles qui déterminent la proportion des types d'activités à prévoir par rapport à leur importance relative.

Maninga (2009-2010) a fait l'inventaire des tâches des chefs d'établissements des écoles conventionnées catholiques de la sous coordination de Lukunga. L'étude est portée du constat selon lequel la baisse du niveau d'enseignement dans les écoles pousse à vérifier les tâches réellement exécutées par les chefs d'établissements afin de voir si le relâchement n'est pas à leur niveau ou jamais exécutées par ces chefs d'établissement. Dans un échantillon de 46 établissements, l'étude a recouru à la méthode d'enquête par la technique du questionnaire, d'entretien et la documentation. Les données recueillies ont été traitées à l'aide de la technique statistique. Les résultats ont montré que les chefs d'établissement exécutent les tâches générales d'administration scolaire, les tâches relatives à la finance et les tâches matérielles. Ils négligeraient les tâches pédagogiques.

Nduka (2003-2004) a étudié l'auto-perception des chefs d'établissement des écoles primaires de la Sous-Division de Selembao. L'étude s'est assignée comme objectif de présenter l'image que les chefs d'établissement se font, dans l'estime d'eux-mêmes. Sa préoccupation était aussi celle de savoir comment les chefs d'établissement jouent un rôle tout à fait différent. L'étude a fait appel aux méthodes documentaires et d'enquête, avec comme techniques de collecte et de traitement des données, l'analyse de contenu et le questionnaire. Après analyse et interprétation des données, les résultats montrent que les chefs d'établissement enquêtés jugent que les activités administratives doivent primer dans l'exercice de leurs fonctions, reléguant ainsi les activités pédagogiques à la 3^{ème} position après les activités financières. Les écoles sont, encore, gérées par simple intuition et empirisme. Il n'y a pas des chefs d'établissement qui ont appris les techniques appropriées de gestion et d'administration scolaire. Les chefs d'établissement confirment avec force le style autocratique suivi du style social, intégrateur, compromis et laisser faire.

Mpanga (2018-2019) a étudié le profil identitaire des chefs d'établissement des écoles privées de la sous-province éducationnelle de Ngaliema III. En menant cette étude, les objectifs majeurs étaient, d'une part, d'identifier les principales caractéristiques identitaires des chefs d'établissements scolaires, et d'autre part, de cerner le profil managérial dominant chez ces chefs d'établissements scolaires en identifiant les activités liées aux fonctions du chef d'établissement scolaire. Pour atteindre ces objectifs, l'étude a recouru à la méthode d'enquête appuyée par la technique de questionnaire. L'étude a abouti aux principaux résultats suivants : en majorité, les chefs d'établissement ont l'âge qui oscille entre 20 et 40 ans. Ils sont originaires du Kongo Central, mariés et pères d'enfants dont leur nombre oscille entre 1 et 5 enfants. Ils sont gradués et ont embrassé la filière de gestion et administration des institutions scolaires et de formation. Le style de commandement le plus dominant, chez les chefs d'établissements, est le style autocratique.

Marechal-Gardez (sd) dans son article sur un nouveau rôle du chef d'établissement : animer une équipe, constate qu'en France, la loi de 1989, par l'instauration du projet d'établissement, reconnaît la diversité des établissements et leur accorde une responsabilité propre dans le choix des modalités de mise en œuvre des objectifs et des programmes nationaux. Le mouvement de décentralisation s'est, ainsi, doublé d'une poussée de la concentration des responsabilités sur les établissements scolaires. Le chef d'établissement se trouve ainsi investi de nouvelles responsabilités. Il devient un élément central du fonctionnement du système éducatif. La double contrainte s'observe aussi dans les tâches effectuées. Ainsi près de 60% du personnel de direction consacrent plus de 25% de leur temps à effectuer des tâches qui ne relèvent pas de leur mission : tâches de secrétariat (90%), gardiennage des locaux (75%), ouverture et fermeture des portes (62%), prise en charge des élèves blessés (61%), surveillance des élèves au réfectoire (41%), pour ne prendre que les pourcentages les plus élevés. Quant aux tâches qui relèvent de leur fonction et qui leur donnent le plus de travail, l'émission des réponses révèle l'engluement des chefs d'établissement dans des tâches extrêmement diversifiées

relevant du quotidien. On comprend aisément la difficulté à prendre de la distance pour se rendre disponible et ainsi assurer l'animation de l'équipe.

Royal (2007) a disserté sur le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec. La situation de travail du directeur adjoint d'école secondaire comporte des caractéristiques susceptibles d'entraîner des tensions de rôle. Or, les tensions de rôle entraînent également des conséquences généralement considérées nuisibles pour l'individu et l'organisation. Si des recherches antérieures ont confirmé des tensions de rôle chez cette population, peu, voire aucune, n'a véritablement exploré le phénomène globalement. De là, l'objectif de la présente recherche était de saisir l'articulation entre les caractéristiques de la situation de travail, les tensions de rôle et les stratégies d'ajustement adoptées par les directeurs adjoints d'école secondaire. L'étude s'est basée sur le modèle de Katz et Kahn (1966). Ils ont exploité quatre formes de tensions de rôle : la surcharge, le conflit de rôle, l'incapacité de rôle et l'ambiguïté de rôle. Ce modèle est enrichi par l'approche transactionnelle de Lazarus (1999) qui s'appuie sur deux composantes clés : le processus cognitif d'évaluation, influencé par les caractéristiques personnelles ou environnementales, et le concept de stratégie d'ajustement, défini comme un effort pour gérer les tensions de rôle. Trente-deux directeurs adjoints d'école secondaire (14 hommes et 18 femmes) ont participé à une entrevue semi-structurée. Quatre entrevues de groupe ont complété la collecte de données. Les résultats sont à l'effet que tous les répondants ressentent l'une ou l'autre forme de tensions de rôle. La surcharge, quantitative et qualitative, le conflit de rôle, sous la forme du conflit personne-rôle et inter émetteur, de même que l'incapacité due à l'absence de compétences sont les principales formes de tensions de rôle évoquées par les répondants. L'ambiguïté, quant à elle, n'est mentionnée que par une minorité de répondants. Des caractéristiques telles que l'expérience dans le poste, les visées et croyances professionnelles, le comportement du directeur, la variété de la tâche, la position frontalière et l'étendue de contrôle semblent avoir de l'impact sur les tensions de rôle.

Dans son étude sur l'équipe de gestion des écoles secondaires au Québec, Laurin (1974) affirme que les tâches confiées aux directeurs d'écoles montrent plusieurs différences. A partir de ses observations, il tire trois modèles qui caractérisent le partage des responsabilités entre les membres de l'équipe de direction. Les responsabilités communes : une même responsabilité est partagée entre plusieurs individus. Les responsabilités particulières : chaque responsabilité est assumée par un seul individu. Les responsabilités associées : une responsabilité est assumée par deux membres de l'équipe de direction dont l'un est généralement le directeur. L'étude conclut que chaque situation comporte des particularités et qu'il n'y aurait donc pas « deux descriptions d'emploi identiques d'une équipe de gestion à l'autre ». Il en ressort que la possibilité de recourir à plus d'un modèle constitue une marge de manœuvre importante pour le milieu local.

Le péchant sur les rôles, attributions et tâches, Luboya (2021) a mené une étude auprès de 140 chefs d'établissement (CE) des écoles de Kinshasa en République démocratique du Congo (RDC). Il est arrivé à la conclusion selon laquelle par rapport à

leurs attributions légales, les managers ou les leaders des établissements scolaires jouent plusieurs rôles qui se regroupent à trois axes notamment la supervision et leadership de la pédagogie, la direction du groupe social ainsi que l'administration et la gestion des ressources de l'école. Ils exécutent des tâches dans ces trois axes quotidiennement, hebdomadairement, mensuellement, annuellement. Dans leur tendance dominante de travail, les CE se concentrent davantage sur les tâches de supervision et leadership pédagogique (65%) que sur les tâches du leadership du groupe social (20%) et les tâches d'administration et de gestion des ressources (15%).

Les différentes études susmentionnées montrent l'intérêt accordé au travail des chefs d'établissement dans le cadre du leadership scolaire et ont mis l'accent sur les activités et les caractéristiques de ceux-ci. Elles n'ont pas démarqué clairement et explicitement leurs rôles, attributions et tâches. La présente étude tente d'appréhender les rôles des chefs d'établissement.

Dans la gestion quotidienne, le chef d'établissement se trouve ainsi investi de nouvelles responsabilités. Il devient un élément central du fonctionnement du système éducatif. L'évocation du rôle moteur du chef d'établissement dans l'innovation et le changement du système éducatif s'inspire largement des travaux sur « l'école efficace ». Par exemple, en France, depuis la publication du rapport Blanchet sur « la revalorisation du rôle des chefs d'établissement » en 1999, la fonction de chef d'établissement scolaire apparaît au premier rang des préoccupations des responsables du Ministère de l'éducation nationale, en charge de l'enseignement secondaire. Le chef d'établissement incarne la dimension gestionnaire et administrative du système éducatif.

Les nouvelles réformes des rôles du chef d'établissement, notamment sur l'élaboration d'un projet d'établissement, l'animation d'un conseil pédagogique, la gestion des ressources matérielles, temporelles, financières et autres, tendent à transformer le chef d'établissement en véritable « manager ». Le chef d'établissement et/ou son adjoint forment le noyau dur, stable. Il est presque toujours présent à travers ses rôles, attributions et tâches.

En RDC, l'enseignement national du type formel ou classique est subdivisé en quatre niveaux, à savoir : le niveau préscolaire, le niveau primaire ; le niveau secondaire et général et le niveau supérieur et universitaire. Chaque niveau a ses établissements. Chaque établissement a un chef. Un chef d'établissement doit planifier, organiser, diriger, contrôler, communiquer, décider, identifier et résoudre les problèmes et conflits. Les chefs d'établissements scolaires, en exerçant la fonction de direction, sont censés prendre de décisions importantes, établir les communications, motiver et former le personnel, etc. Cela va sans dire que le chef d'établissement doit jouer plusieurs rôles, exercer plusieurs attributions et exécuter plusieurs tâches. Le chef d'établissement doit maîtriser ses rôles, attributions et tâches et s'y appliquer au quotidien. D'où il doit être recruté sur base de critères de qualification et de compétences afin de mieux assumer sa fonction.

Cependant, considérant leurs responsabilités, les critères officiels de leurs promotions ou nominations ainsi que les pratiques (la corruption, le népotisme, le tribalisme, etc.) qui entourent ces promotions ou nominations, il sied de s'interroger sur

la maîtrise et l'application des rôles, attributions et tâches des chefs d'établissement dans la gestion des écoles secondaires. Notre préoccupation se résume autour des questions suivantes :

- QP : Quels sont les rôles joués par les chefs d'établissement dans la gestion des écoles secondaires conventionnées catholiques de la sous-coordination de Mont-Amba ?
- QS1 : Quel lien existe-t-il entre la connaissance des rôles des chefs d'établissement et leurs caractéristiques socio-professionnelles et démographiques ?
- QS2 : Quels sont les défis rencontrés par les chefs d'établissement dans le jeu des rôles dans la gestion scolaire au quotidien ?

Chaque question a permis de définir les objectifs de recherche suivants :

- OG : analyser les rôles des chefs d'établissement dans la gestion des écoles secondaires conventionnées catholiques de la Sous-coordination de Mont-Amba ;
- OS1 : apprécier le lien de dépendance ou d'indépendance entre la maîtrise des rôles par les chefs d'établissement et leurs caractéristiques socio-professionnelles et démographiques ;
- OS2 : identifier les défis rencontrés par les chefs d'établissement dans le jeu des rôles dans la gestion scolaire au quotidien.

Face aux questions de la problématique, l'étude soutient que :

- H1 : Les chefs d'établissement jouent plusieurs rôles liés aux fonctions pédagogique et administrative relatives aux ressources notamment financières, matérielles, temporelles et humaines. Cependant, les rôles pédagogiques (pédagogue, éducateur, encadreur, enseignant) sont plus dominants que les rôles administratifs.
- H2 : La connaissance des rôles par les chefs d'établissement ne dépend pas de leurs caractéristiques socio-professionnelles et démographiques.
- H3 : Les chefs d'établissement rencontrent plusieurs défis dans le jeu des rôles dans la gestion scolaire au quotidien notamment le manque des enseignants qualifiés pédagogiques; la difficulté de recouvrement des frais et paiement des nouvelles unités engrangées; les réunions improvisées par les autorités hiérarchiques ; le non-respect des instructions par le personnel et de l'autorité ; les irrégularités des agents et les absences non justifiées; le manque de collaboration et les moyens de transport; le manque de matériels pour les options techniques et les ateliers; les effectifs pléthoriques des classes exagérés dus à la gratuité et le manque de locaux, le salaire signifiant payé par l'Etat et démotivation des enseignants.

2. Cadres conceptuel, théorique et légal de l'étude

Trois grands points sont abordés. Le premier est consacré aux définitions des concepts clés. Le second est axé sur les aspects théoriques. Le troisième se base sur les aspects légaux de l'étude.

2.1 Cadre terminologique

Dans ce point, il s'agit d'établir les limites terminologiques, en vue d'éviter la confusion et le malentendu sur les termes utilisés suivants : rôle, chef d'établissement, gestion scolaire, école secondaire conventionnée.

2.1.1 Rôle

Ce concept répond à plusieurs définitions selon l'histoire et selon son emploi actuel. Le rôle peut désigner un ensemble organisé des comportements liés à un poste de travail ou à une position dans l'organisation.

Le rôle est défini par le nouveau Larousse Encyclopédique (1988) comme étant une technique qui permet recherche exploration d'une personne afin d'analyser ses réaction.

Selon le Dictionnaire Encarta (2009), le rôle est une fonction remplie par quelqu'un ou par quelque chose, c'est aussi influence exercée sur quelque chose.

Luboya (2019) estime que « *dans une organisation, un rôle (à jouer) est un ensemble des comportements, des facettes, d'attributs et des activités décrivant le mandat d'un individu et est fixé par les attentes des individus en relation aux exigences de sa fonction et de son poste. Un rôle est une partie jouée par une personne, un comportement attendu et affiché d'un individu dans une organisation. Un rôle est constitué des modèles de comportement qui sont adaptés en fonction des attentes d'un poste* ». Il s'agit « *d'une fonction ou une position ou encore l'ensemble des obligations et devoirs inhérents à l'exercice d'un poste soit de commandement, soit de collaboration, soit encore d'excursions* » (Luboya, 2019).

Dans ce sens, Brassard, Brunet, Corriveau, Pépin et Martineau (1986, p. 183) estiment que le rôle est « *...un ensemble des comportements rattachés à une position organisationnelle donnée* ».

Dans cette étude, le rôle est une fonction remplie par quelqu'un, une attribution assignée à une institution.

2.1.2 Chef d'établissement (CE)

Le terme chef d'établissement vient de deux mots : chef et établissement. Généralement, le chef est toute personne qui est à la tête d'une institution ou la première autorité. Il peut être soit un dirigeant d'un service, d'une direction ou encore d'un groupe des gens qui constituent un corps donné. Selon le Dictionnaire Micro-Robert (2010), le terme désigne le concurrent qui est en tête, vient du latin « capot : tête ».

Sillamy (1999) estime que le chef est celui qui se trouve à la tête d'un groupe, l'entraîne et le conduit. Il est investi d'autorité et de pouvoir. L'autorité existe partout où l'action est contrôlée, c'est-à-dire où une influence s'exerce dans un sens défini. Si nous sommes quelque peu étendus sur la notion d'autorité, pour expliquer le concept chef, c'est parce que toute existence sociale rassemblant plusieurs être capables d'intelligence et de liberté, requiert le respect d'un certain nombre des règles qui ordonnent cette coexistence et la rendent possible sur initiative d'un membre légitimement reconnu comme détenteur d'un pouvoir. C'est donc le chef ou leadership. C'est la personne qui

commande, qui exerce une autorité, une direction, une influence déterminée (Dictionnaire Larousse, 1992, p.212). C'est celui qui possède au plus haut degré l'aptitude au commandement. Selon le Dictionnaire usuel, le chef est défini comme celui qui dirige, qui a l'autorité sur quelques choses, sur quelqu'un qui sait faire obéir.

Il est aussi employé comme chargé de la gestion d'une organisation (Dictionnaire Usuel, 1987). C'est un individu capable de conduire le groupe.

Quant à l'établissement, il s'agit d'une installation commerciale, industrielle ou éducative. C'est un ensemble d'installation établie pour l'exploitation et le fonctionnement d'une entreprise ou d'une institution d'enseignement comme le collège, le lycée, l'université, etc. (RDC, RDIO, 1998).

Juridiquement, le chef d'établissement (CE) n'est pas chef de service, il ne choisit, ni ne recrute, ni n'évalue souverainement son personnel (Buisson, 1957). Le chef d'établissement scolaire est le garant de leadership pédagogique d'une école. Il est le centre d'un groupe formé de professeurs, d'enseignants, d'éducateurs, tous animateurs pédagogiques d'une communauté appelée « école » (Luboya, 2021). Le CE scolaire désigne l'autorité, qui conduit une unité technique d'éducation. Bien de fois, les chefs d'établissement sont des mandataires nommés par la hiérarchie, à la tête des institutions afin de les diriger. Les chefs d'Etablissement sont souvent sur la même longueur d'ondes pour déplorer l'ampleur et la complexité des tâches administratives qui dévorent une grande partie de leur temps et de leur énergie au détriment de leur mission pédagogique. Le CE représente l'Etat au sein de l'établissement, il est le superviseur de toutes les activités, il incarne l'autorité de l'école, il a une influence administrative spécialement dans la convocation des parents. Ses relations avec les autres responsables ou autorités peuvent résoudre beaucoup de problème d'orientation des élèves. Il est donc le président du conseil, il est remplacé, en cas d'absence ou d'empêchement, par le directeur des études adjoint ou le surnuméraire (RDC- PNAOSPEPS, 2015). Le chef d'établissement doit « *jouer les rôles de communicateur et négociateur pour conquérir un public et valoriser ainsi, l'image de son établissement scolaire. Il s'agit de convaincre les parents à inscrire leurs enfants ou à rester fidèles à l'école choisie. La presse locale constitue le relais potentiel d'information* » (Yawidi et Luboya, 2019, p.80).

Le chef d'établissement scolaire est le responsable ultime de la bonne marche de l'établissement dans le domaine pédagogique et administratif, il représente l'établissement aux niveaux extérieurs soit directement soit par correspondance, il préside le conseil de discipline, des réunions à caractère administratif et pédagogique, les visites des classes, les contrôles des documents pédagogiques et des leçons didactiques. Dans ce sens, Ndandula (2015) précise que le chef d'établissement c'est une personne qui assure la gestion courante de l'établissement et exécute les décisions du conseil de gestion. Dans cette optique, le chef d'établissement remplis deux missions essentielles administrative et pédagogique. Ces deux missions caractérisent par voie de conséquence les différentes fonctions qui permettent au chef d'établissement d'accomplir la gestion quotidienne de l'institution.

Le chef d'établissement scolaire peut être nommé ou promu. Par exemple, En RDC, l'ordonnance n°67-244 du 5/6/1967 fixe les conditions d'accès au grade de directeur de l'école secondaire, du C.O et de cycle court. En effet, pour être nommé Préfet des études (Directeur de l'école secondaire cycle long), il faut :

- Etre de nationalité congolaise et avoir 25 ans révolus ;
- Etre soit porteur d'un titre académique du niveau de L2 ou diplôme reconnu équivalent et justifié d'une pratique d'enseignement d'au moins 3 ans dans un cycle long, soit d'un niveau académique soit de docteur, soit d'ingénieur ou d'un diplôme reconnu équivalent dans l'enseignement national (cycle long).
- Etre porteur d'un diplôme d'agrégé (L2A) de l'enseignement secondaire à l'exception du candidat licencié en sciences pédagogiques ou psychologiques.
- Avoir obtenu la cote d'appréciation synthétique de son travail égale à T.B au cours de la dernière année.

Il faut souligner qu'entre les années 60 et 70, c'était le Président de la République qui les nommait par voie d'Ordonnance présidentielle sur proposition conjointe du ministère de l'EPSP.

Actuellement, cette compétence revient au gouverneur de province sur proposition du PROVED et l'aide du chef de Sous-division concernée. Les agents qui satisfont au critère de nationalité, d'âge et de rendement ne sont nommés que dans les limites des postes vacants et budgétairement prévus (on ne doit pas nommer les gens quand il n'y a pas d'argent ou créer des postes pour bousculer ceux qui travaillent inutilement). Au début de l'année, on vote le budget pour les différents postes vacants.

La nomination des chefs d'établissement relève de la tutelle compétente (article 1 du chef d'établissement). La nomination entraîne la signature d'un contrat de travail en qualité de cadre, entre l'organisme de gestion et l'intéressé.

2.1.3 Gestion scolaire

Comme pour la plupart des cas, le concept gestion peut avoir plusieurs définitions selon différents auteurs. En effet, ce concept est employé dans plusieurs domaines. Ainsi, il faut en préciser l'usage pour éviter toute ambiguïté. Du latin *gestio*, le concept de gestion se réfère à l'action et à l'effet de gérer ou d'administrer. Gérer, c'est prendre des mesures conduisant à la réalisation d'une affaire ou d'un souhait quelconque.

La définition la plus populaire de la gestion est celle de Le Duffcité par Luboya (2021, p.24) selon laquelle la gestion est la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes. Au sens large, la gestion est la conduite d'une organisation, (d'une entreprise). Au sens étroit, la gestion est la conduite courante de l'organisation, au niveau moyen, dans des domaines particuliers, à moyen et à court terme, pour atteindre des objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée.

Ainsi, le management ou la gestion s'applique dans les entreprises de plusieurs secteurs. Appliquée dans le secteur de l'éducation, la gestion peut être appelée le management scolaire.

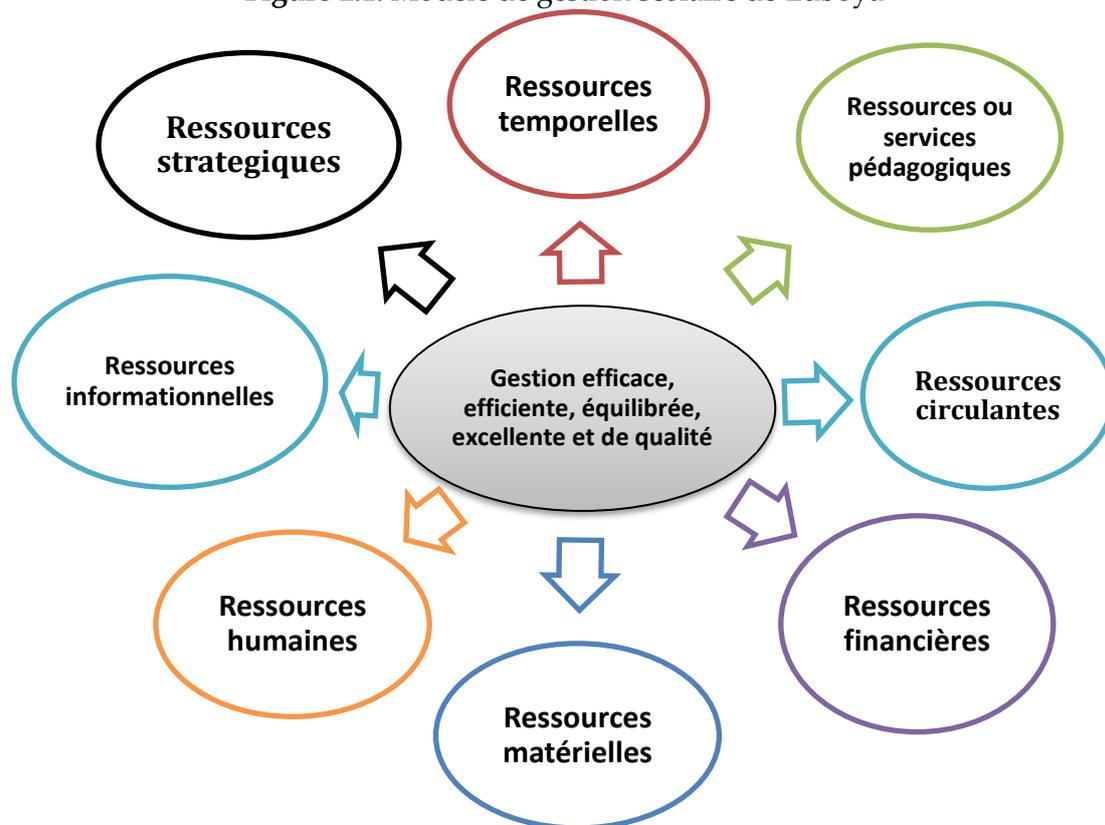
S'agissant de la gestion scolaire, Luboya (2021, p.24) estime que « *la gestion scolaire est, à la fois, un domaine scientifique et un art, qui consiste à la description, à l'explication, à la prédiction et au contrôle du processus de la planification stratégique, intermédiaire et opérationnelle, de l'organisation, de la direction, du contrôle, de la communication et de la prise de décision, ainsi qu'à l'identification et à la résolution des problèmes et des conflits axés sur la mobilisation et l'utilisation des ressources humaines, matérielles, financières, temporelles, informationnelles et stratégiques. Cela afin de réaliser des intentions éducatives du système éducatif ou de ses unités appelées « établissements scolaires », avec le souci d'efficacité, d'efficience, d'excellence, de qualité et d'équilibre en tenant compte des facteurs de l'environnement interne et externe* ».

Le management étant la science et l'art de conduire une organisation en général, le management scolaire serait donc la science et l'art de conduire, de diriger, de gérer et d'administrer une organisation spécifique qui est l'établissement scolaire à ses différents niveaux connus : national, intermédiaire et local.

Luboya (2021, p.34) estime que la gestion scolaire s'applique à tout ce qui concerne l'éducation de l'enfant, par l'intermédiaire de l'agence de l'école. La gestion scolaire s'intéresse à : (i) planifier, organiser, diriger, contrôler, communiquer, décider sur les ressources disponibles, mais aussi identifier et résoudre les problèmes et les conflits à l'école ; (ii) organiser la bibliothèque, le musée, l'internat ; (iii) tenir les registres et documents scolaires ; (iv) évaluer le rendement des élèves ; (v) fournir l'équipement matériel, tel que le bâtiment, le mobilier, les fermes, les laboratoires, la bibliothèque, le musée et la galerie d'art ; (vi) planifier les activités scolaires et préparer l'horaire ; (vii) maintenir la discipline à l'école ; (viii) coopérer avec les autorités ministérielles et la mise en œuvre des ordres des autorités scolaires ; (ix) organiser les services éducatifs ; (x) préparation et gestion des programmes et des manuels scolaires des différentes classes ; (xi) organiser et superviser les travaux scolaires ; (xii) organiser et coordonner le travail à domicile, à l'école et dans la communauté ; (xiii) gérer les ressources humaines et enfin (xiv) financer et budgétiser l'école.

Ces différents domaines de gestion scolaire peuvent être répartis en plusieurs types de gestion selon les ressources consacrées au fonctionnement d'une école, notamment : la gestion des ressources circulantes, temporelles, humaines, matérielles, financières, stratégiques et pédagogiques (figure 2.1).

Figure 2.1: Modèle de gestion scolaire de Luboya



Source: Luboya (2021).

La gestion a pour but d'assurer la bonne marche des activités d'une entreprise, en vue d'atteindre les objectifs assignés à cette dernière. Chaque entreprise ou institution scolaire doit mobiliser et utiliser rationnellement les ressources humaines, circulantes, financières, matérielles, informationnelles, temporelles, et stratégiques. La gestion scolaire permet d'appliquer les fonctions, les principes et les stratégies d'optimisation au sein d'une institution scolaire en vue d'atteindre les objectifs préfixés. Elle assure à l'institution scolaire une meilleure qualité, efficacité et efficience en mobilisant et en utilisant des ressources destinées à l'accomplissement de sa mission éducative. Car, pour atteindre les objectifs éducatifs, il faut combiner de façon rationnelle les ressources allouées à l'organisation scolaire.

2.1.3 Ecole secondaire conventionnée

Selon Luboya (2021), le mot école désigne un établissement où l'on dispose un enseignement collectif des connaissances générales ou des connaissances particulières nécessaires à l'exercice d'un métier, d'une profession ou à la pratique d'un art. Une école est un établissement permettant d'accueillir des individus afin de leur dispenser un enseignement de façon collective et la formation de l'individu se fait en suivant les structures définies et les finalités propres à chaque enseignement (Lafon, 1979). En tant que lieu, l'école ne nécessite que l'espace de son implantation soit ménagé ou assaini, de

façon à offrir aux apprenants de meilleures conditions physiques et psychologiques du travail intellectuel qu'ils doivent accomplir (Yawidi et Luboya, 2019).

L'école est une entreprise, qui fait appel aux notions de la production et de la vente. Elle produit le savoir et le vend. Aussi, a-t-elle l'obligation de mobiliser des ressources matérielles, humaines, financières, immatérielles et informationnelles pour son fonctionnement. Elle peut se donner comme objectif de dégager un certain niveau de rentabilité plus ou moins élevé (Yawidi et Luboya, 2019).

L'école est un milieu éducatif qui doit notamment : contribuer à l'éducation de l'apprenant déjà amorcée dans la famille ; organiser l'initiation de l'apprenant aux activités intellectuelles ; inculquer à l'apprenant le sens civique, patriotique et environnemental ; aider l'enfant à s'exprimer et à développer toutes ses aptitudes ; cultiver en l'apprenant l'esprit d'initiative, du volontariat et de l'entrepreneuriat ; offrir un modèle de vie à l'apprenant pour qu'il s'insère dans la vie active par l'initiation à l'activité manuelle et aider l'enfant à choisir une filière d'études en tenant compte de ses aptitudes, goûts et intérêts (Luboya, 2021).

S'intéressant aux écoles du niveau secondaire, selon le Dictionnaire Larousse (2000), l'école secondaire est un établissement où l'on enseigne les savoirs fondamentaux. Elle est un lieu dédié à l'apprentissage des apprenants. L'école secondaire assure l'enseignement qui couvre les degrés scolaires qui se situent entre la fin de l'école primaire et le début de l'enseignement supérieur. Les systèmes retenus par différents pays sont très variés et distinguent les écoles publiques des écoles privées.

En RDC, parmi les écoles publiques, il y a les écoles conventionnées et non conventionnées. L'étude cible les écoles conventionnées.

Ainsi, en définissant l'école conventionnée, Luboya (2021) note que les écoles conventionnées sont celles créées par l'Etat, dont la gestion est confiée à la confession religieuse. En effet, le constat de la dégradation des qualités morales dans les écoles directement gérées par l'Etat a poussé les autorités politico-administratives à la rétrocession des écoles aux autorités ecclésiastiques. C'est ainsi que la convention scolaire a été signée le 26 février 1977 entre l'Etat Congolais, représenté par le ministre national en charge de l'éducation, agissant en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la constitution spécialement en son article 65 et les responsables des grandes confessions religieuses du pays. C'est à l'issue de cette convention que sont nées plusieurs catégories ou sortes des écoles conventionnées.

Dans cette étude, il s'agit des écoles conventionnées catholiques gérées par la coordination des écoles catholiques de Mont-Amba.

2.1.4 Sous-coordination des écoles

La sous-coordination des écoles est une sous-structure de la coordination des établissements d'enseignement d'une confession religieuse chargée de leurs gestions ou supervisions directes. Il s'agit d'une entité ou d'un bureau de gestion et supervision directe des écoles conventionnées qui prennent la charge de soutenir l'Etat à une bonne

organisation des enseignements de qualité, dans le but de rentabiliser la formation, l'instruction et la socialisation qui y sont assurées (Luboya, 2020).

La sous-coordination est un sous bureau gestionnaire des établissements d'une juridiction politico-administrative scolaire. Cette expression vient de deux mots: bureau et gestion ou gestionnaire.

Selon Badara (1907, p.255), "*un bureau est un ensemble des services d'une administration, d'un ministère*". Le Dictionnaire Larousse illustré, (2009, p.465), définit le gestionnaire est un responsable ou service chargé de gérer. Celui-ci signifie une action ou une manière d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose. Le gestionnaire est à la fois une personne ou service ou encore entité qui est chargé de réaliser les activités de planification, d'organisation, de direction, de commande et de contrôle.

En définitive, le bureau gestionnaire est l'office ou l'organe de gestion où il y a une autorité hiérarchique qui patronne la gestion de son entité. Dans ce cas, il s'agit de la province éducationnelle (division éducationnelle), sous-province éducationnelle (sous-division éducationnelle), les coordinations et sous-coordinations des écoles conventionnées. Ces bureaux sont respectivement dirigés par un proved (chef de Province), un sous-proved (chef de sous-province), un coordinateur et un sous-coordinateur.

Les bureaux gestionnaires représentent le ministère de tutelle et font exécuter les instructions en les transmettant aux établissements d'enseignement ou écoles et en assurant le suivi pour leur bonne application. Ils mettent à la disposition des écoles les arrêtés ; les circulaires, et tous les écrits provenant de la hiérarchie. Ils garantissent le bon fonctionnement des écoles conformément à la Loi cadre n° du 14/004 du 11 février 2014; ils assurent le contrôle des enseignements par leurs services techniques; ils sanctionnent les récalcitrants ; ils convoquent des réunions utiles à l'organisation des épreuves, test ou concours ou aux échéances de ceux-ci.

L'étude a ciblé la sous-coordination des écoles conventionnées de Mont-Amba.

2.2 Aspects théoriques et légaux de l'école

Deux sous points sont abordés notamment :

2.2.1 Rôles d'un gestionnaire scolaire

Plusieurs théoriciens ont proposé des modèles explicatifs des rôles d'un leader ou d'un manager.

Le premier théoricien des organisations modernes avoir réfléchi sur les rôles de différenciation d'un manager est Henry Mintzberg en 1984 (tableau 2.1). Celui-ci a trouvé que le travail d'un cadre d'une organisation se divise en trois catégories de rôles notamment: (i) les rôles qui regroupent les tâches et attributions liées aux relations humaines (rôles interpersonnels) ; (ii) ceux qui regroupent les tâches et attributions ayant trait avec les informations (rôles informationnels) et (iii) ceux qui ont des relations avec les tâches et attributions de décision (rôles décisionnels).

Tableau 2.1: Roles du leader selon Mintzberg

Catégories	Rôles	Exemple
Interpersonnel implique de travailler directement avec d'autres personnes. Il comprend l'hébergement et assistance à des cérémonies officielles, la création de motivation et de servir les besoins des gens, et le maintien des contacts avec les services ou les divisions.	Symbole	Aller participer à une réunion de partenariat entre l'entreprise et ses fournisseurs ou ses associés
	Leader	Motiver les employés d'améliorer leur performance
	Liaison	Coordonner les activités des différents services, divisions ou départements
Informationnel implique l'échange d'informations avec d'autres personnes. Il comprend la recherche et échanges des informations pertinentes avec le public interne (employés) et externe.	Moniteur	S'informer sur le marché et l'environnement concurrentiel de son entreprise
	Informateur	Communiquer les nouvelles politiques de l'entreprise aux travailleurs
	Porte-parole	Communiquer les nouveaux produits à la presse
Décisionnel implique de prendre des décisions qui touchent d'autres personnes. Il comprend la recherche de problèmes à résoudre et les possibilités d'explorer, aider à résoudre les conflits, allouer des ressources à diverses utilisations, et de négocier avec d'autres parties.	Entrepreneur	Développer des nouvelles idées sur les nouveaux produits à lancer sur le marché et convaincre les autres sur son bénéfice ou impact
	Répartiteur des ressources	Affecter les ressources budgétaires destinées au paiement des employés ou à la production
	Négociateur	Négocier avec les syndicats de travailleur en temps de conflits
	Régulateur	Détecter la baisse de production et proposer les pistes de solution pour l'améliorer

Source: Luboya (2019).

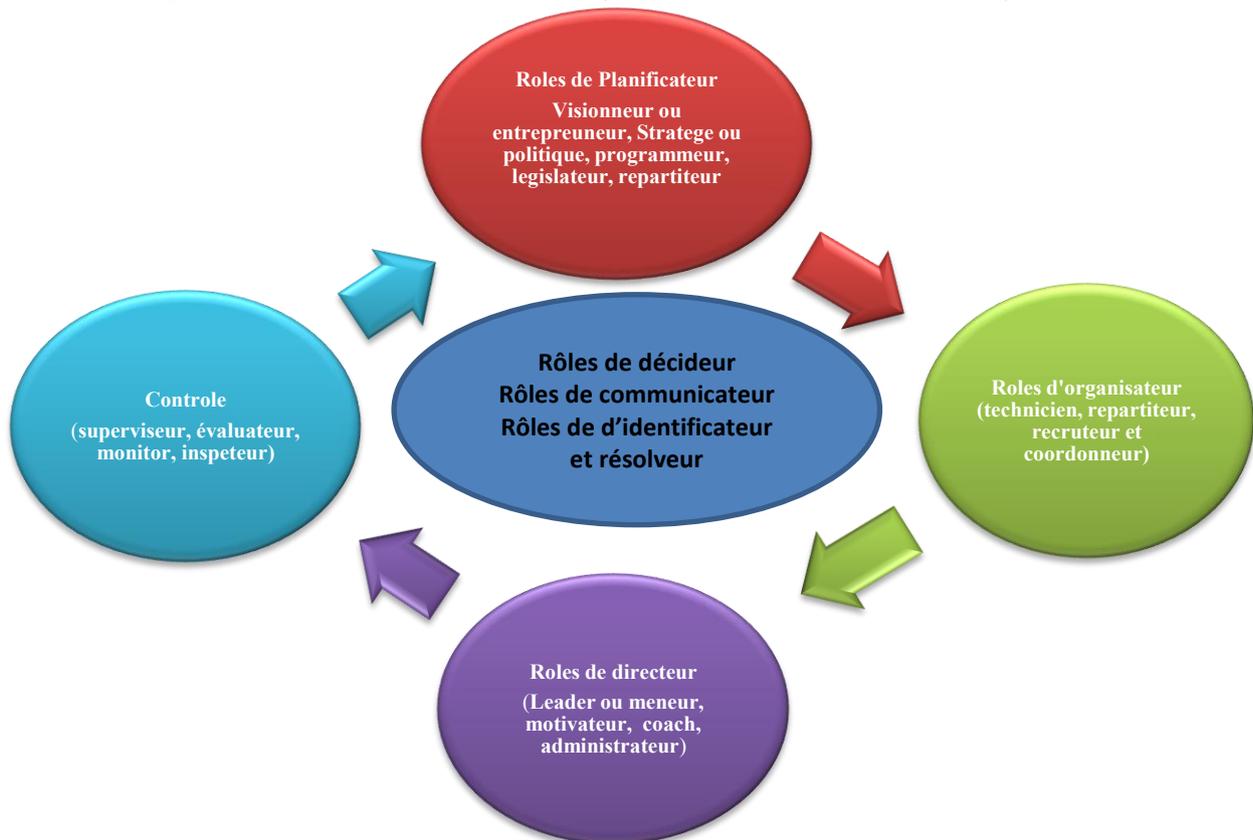
Selon Mintzberg (1986), il y a dix différentes tâches qui incombent aux managers. Nous entendons par tâches un ensemble des comportements organisés. Ces dix tâches se ragent dans trois grandes catégories : celle des relations interpersonnelles, celle de l'information et celle de la décision.

- 1) Les tâches relatives aux relations interpersonnelles : ce sont des tâches qui concernent les relations avec les autres et découlent directement de l'autorité formelle du manager.
- 2) Les tâches relatives à l'information : en assumant leurs tâches dans les relations interpersonnelles, les managers érigent un réseau de contacts. Ces contacts les mettent à même de recevoir et de transmettre de grandes quantités d'informations.
- 3) Les tâches de décision : la tâche de décision du manager est peut-être plus importante que les tâches jouées par lui dans les relations interpersonnelles et

l'information, parce qu'en réalité un manager, en tant que décideur, peut jouer quatre différents rôles.

Selon Luboya (2021), le manager dans une entreprise joue des rôles relatifs à chaque fonction managériale. Dans ses rôles, il pose des actes liés à chaque fonction de gestion. Et ses rôles sont aussi liés à ces fonctions (figure 2.2).

Figure 2.2 : Rôles d'un leader managérial selon les fonctions managériales



Source : Luboya (2021).

Il est possible de voir les rôles d'un manager à travers les fonctions de planification ou planificateur (Visionneur ou entrepreneur, Stratège ou politique ou législateur, Elaborateur du budget ou répartiteur des ressources, Programmeur des activités), d'organisation ou organisateur (technicien des structures, répartiteur des rôles, taches, attributions et activités, recruteur et sélectionneur, coordinateur), de direction ou directeur (Influenceur ou guide ou meneur, Motivateur, Entraîneur ou coach ou mentor et Administrateur), de contrôle ou contrôleur (évaluateur ; auditeur, inspecteur, moniteur et Superviseur), de décision ou décideur (analyste, consultant, discrétionnaire et exécutif), de communication (enquêteur, communicateur interne, communicateur externe et représentant) ainsi qu'identification et résolution des problèmes et des conflits (détecteur, médiateur , magistrat ou juge et solutionneur ou pacificateur) dans l'organisation ou hors l'organisation. Brassard, Brunet, Corriveau, Pépin et Martineau (1986) ont mené une étude auprès de cadres d'école au Québec. Dans un premier temps,

ils proposent une typologie de rôles spécifiques au milieu scolaire. Cette typologie est élaborée a posteriori dans le cadre d'une démarche itérative qui, au départ, s'est inspirée des travaux de Mintzberg (1984) et de Laurin (1974). Le modèle n'est certes pas exhaustif et, comme l'ont mentionné les auteurs, les catégories ne sont pas absolument exclusives (critique adressée aussi au modèle de Mintzberg). Cependant, le fait d'aborder le travail du cadre d'école ainsi demeure intéressant pour aborder, dans un deuxième temps, la question des conflits de rôles. La démarche retenue comportait plusieurs volets dont une enquête auprès de 703 gestionnaires d'école, incluant 155 directeurs adjoints au secondaire. A partir de 122 items décrivant des activités de gestion, les répondants devaient indiquer l'importance accordée à l'activité, l'importance considérée nécessaire pour un fonctionnement efficace de leur établissement et l'importance qu'ils souhaiteraient accorder selon leurs goûts ou attentes personnelles. Les chercheurs observent que ces deux dernières dimensions se confondent en ce qui concerne les résultats. Ils constatent de plus des écarts entre ce que les individus affirment réaliser et ce qu'ils croient nécessaire de réaliser pour atteindre un fonctionnement efficace de leur établissement, ce qui correspond à des conflits entre le rôle exercé et le rôle souhaité.

Les résultats du tableau 2.2. présentent les conflits de rôle chez les directeurs adjoints du secondaire. On y trouve d'abord la liste des 15 rôles et la différence de moyennes entre les rôles à jouer pour un fonctionnement efficace et les rôles tels qu'exercés par les répondants. Le signe + indique qu'un rôle devrait être joué davantage, le signe -, c'est l'inverse.

Tableau 2.2: Rôles d'un chef d'établissement

Rôles	Ecart des moyennes
Contrôleur	+0.79
Animateur pédagogique	+0.75
Symbole	+0.63
Intégrateur	+0.61
Agent de liaison	+0.57
Gestionnaire du personnel	+0.54
Agent de changement	+0.48
Porte-parole	+0.44
Négociateur	+0.43
Maître de salle	+0.35
Promoteur	+0.26
Distributeur de ressources - intendant	+0.18
Leader	+0.08
Subordonné	-0.13
Organisateur de la vie étudiante	---

Source : Brassard *et al.* (1986).

Bien que les directeurs adjoints accordent déjà de l'importance à certains rôles, ils considèrent que cela n'est pas nécessairement suffisant. Ceci est cependant différent dans le cas du rôle de subordonné qui devrait prendre moins d'importance et celui d'organisateur de vie étudiante qui serait exercé suffisamment pour un fonctionnement

efficace. Dans d'autres cas, il serait nécessaire d'accorder plus d'importance à certains rôles, dont principalement ceux de contrôleur, d'animateur pédagogique, de symbole et d'intégrateur.

Au sujet de la mission d'un chef d'établissement, Attarça et Chomienne (2012) notent que le chef d'établissement (proviseur ou principal) incarne la dimension gestionnaire et administrative du système éducatif. L'autonomie accordée par les nouvelles réformes des rôles du chef d'établissement, tendent à transformer le chef d'établissement en « manager ». La récente décision d'accorder des primes de mérite pour les chefs d'établissement relève de cette évolution visant une forme de managérialisation de la gestion des établissements scolaires. Les missions du chef d'établissement sont précisées dans des référentielles compétences. Le chef d'établissement a une double mission : il représente l'Etat, sous l'autorité du recteur et de l'inspecteur d'académie, et il est, à ce titre, porteur des objectifs définis par la tutelle ; il dirige l'établissement et en préside le Conseil d'Administration. Le référentiel français, par exemple, identifie, par ailleurs, trois types de compétences requises pour le chef d'établissement : savoir administrer l'établissement, savoir construire dans la concertation la politique pédagogique et éducative de l'établissement, et enfin savoir impulser, animer et conduire cette politique pédagogique et éducative.

Attarça et Chomienne (2012) expliquent que la direction de l'établissement se décline alors en quatre fonctions principales : (i) conduire une politique pédagogique et éducative associant l'ensemble des membres de la communauté éducative ; (ii) présider le conseil pédagogique de l'établissement et conduire l'élaboration et le suivi d'un projet d'établissement; (iii) administrer l'établissement (fixer des objectifs, conduire l'élaboration du budget, le soumettre à la délibération du Conseil d'administration et l'exécuter, prévoir l'évolution des effectifs et des besoins en personnel...); (iv) conduire et animer la gestion de l'ensemble des ressources humaines, et enfin (v) assurer les liens avec l'environnement de l'établissement. Pour réaliser sa mission, le chef d'établissement s'appuie sur une équipe de direction composée d'un ou plusieurs chefs d'établissement adjoints, de gestionnaires et de chargés principaux d'éducation.

S'intéressant à l'inventaire des tâches des chefs d'établissement, Maninga (2009-2010) a invité les enquêtés à désigner les tâches de la gestion scolaire auxquelles les chefs d'établissements scolaires se livrent fréquemment. Il s'agit des tâches de l'administration, de gestion pédagogique, financière, matérielle et de discipline.

Concernant les tâches générales d'administration scolaire, les enquêtés ont identifié les tâches suivantes : coordonner toutes les activités au sein de l'établissement ; veiller à l'application des directives et instructions officielles des différentes instances du ministère ; prendre toutes les mesures pour le bon fonctionnement de l'établissement et ce en conformité avec les instances supérieures ; prendre toute décision et mesure qu'il juge utile pour le bon déroulement des activités scolaires ; administrer le personnel conformément aux instructions officielles, notamment le statut personnel de carrière des services publics de l'Etat et du ministère de l'éducation nationale et élaborer un

règlement d'ordre intérieur en tenant compte des textes particuliers du ministère de l'éducation nationale.

Par ailleurs, les chefs d'établissement tiennent régulièrement : les dossiers administratifs et scolaires des agents, le registre du personnel, le registre d'attestation d'études incomplètes, le registre de scolarité, l'indicateur de lettres reçues et expédiées, le classeur des horaires de cours, le classeur d'inspection administrative et financière officielle, le classeur des rapports d'inspection pédagogique, le classeur des procès-verbaux des visites des classes, le classeur des fiches d'exploitation des rapports, le classeur des visites didactiques, le classeur de P.V des remises et reprises, le classeur des bulletins, le classeur de palmarès des résultats, le classeur des questions d'examens, le classeur des registres des inscriptions des élèves candidats aux brevets et aux diplômes, le classeur des programmes et listes des manuels scolaires, le classeur des registres des fournitures, le classeur des circulaires administratives, le classeur des listes des mobiliers, le classeur des documents comptables, les livres de caisse, les facturiers, les journaux comptables, les états de paie, le cahier d'activités journalières et le cahier des événements. Outre la tenue, le chef d'établissement expédie et reçoit des documents. A cet effet, il doit dresser les rapports scolaires trimestriels ou annuels, dresser les procès-verbaux des différentes réunions pédagogiques du conseil de discipline et du comité de gestion ou du comité scolaire des parents ; tenir les fichiers des classes et des leçons didactiques, bulletins de cotation des agents et tenir des correspondances relatives à la vie scolaire

Dans le cadre du volet leadership, le chef d'établissement établit ou constitue des organes scolaires et assure leur fonctionnement. Il doit constituer et faire fonctionner les différents organes de l'établissement ; organiser le conseil de discipline ; organiser le comité scolaire des parents ; organiser les réunions des différents organes et organiser le comité de gestion de l'établissement.

Concernant la gestion pédagogique, les enquêtés ont aussi désigné les tâches relatives à la gestion pédagogique auxquelles les chefs des établissements scolaires se livrent régulièrement. Le chef d'établissement doit contrôler les documents des enseignants et des élèves ; constater l'application des instructions et directives par les enseignants ; apprécier le travail des enseignants en ce qui concerne la transmission des matières, l'attention et l'application des élèves et contrôler les résultats obtenus après le déroulement de leçons.

Ainsi, les chefs d'établissement contrôlent fréquemment les documents pédagogiques nécessaires à l'enseignement notamment : contrôler les documents pédagogiques, en plus des visites de classes, contrôler le journal de classe, les fiches et cahiers de préparation de leçons, les fiches ou cahiers de prévision des matières, contrôler les cahiers des notes, les cahiers des questions, contrôler le journal de classe de l'élève, le cahier de communication, les cahiers des différents cours, les cahiers de devoir faites en classe ou à domicile, contrôler les cahiers des notes obtenues par les élèves aux interrogations écrites et garder les copies des examens.

Concernant les tâches financières, les enquêtés ont estimé que le chef d'établissement tient : le livre de caisse ; le carnet des reçus délivrés par l'école ; le carnet

de perception de frais scolaires ; le facturier portant les dépenses effectuées ; les fiches scolaires des dépenses et des inventaires ; garder les frais scolaires et payer le personnel. Concernant la gestion matérielle et de la discipline, le chef d'établissement exécute les tâches de la gestion des ressources matérielles et de discipline ci-après : veiller à la discipline et l'ordre à l'école ; protéger la cour de l'école contre les dangers de la rue ou de la route et des accidents des jeux possibles, tenir et entretenir dans un état de stricte propreté : les locaux et salles de classe ; lutter contre le vandalisme, disposer d'un équipement suffisant et adéquat, sanctionner les élèves turbulents, disposer d'un bâtiment scolaire en matériaux durables, entretenir les installations sanitaires, les allées de circulation, les équipements d'éducation physique et sportive.

2.2.2 Aspects légaux de l'étude

Le chef d'Etablissement est le centre du groupe formé d'élèves, d'enseignants et pour certaines écoles, d'agents administratifs et d'ouvriers. Il doit donc se comporter en véritable coordonnateur et animateur. Officiellement, en RDC, les rôles de chef d'établissement se situent à quatre niveaux. De la lecture de la lettre circulaire N° DEPSP/CCE/001/00995/85 du 15/04/85 Ministre de l'E.P.S.P, il se dégage notamment que l'exercice de la fonction de chef d'établissement implique les rôles ci-après :

A. Rôle d'éducateur

Eduquer c'est aider et remplacer les parents, c'est collaborer à l'œuvre éducative de l'Etat, c'est aussi développer l'esprit civique et patriotique des élèves. Il doit guider et animer les activités scolaires par des communications aux élèves et aux enseignants, par des informations et des instructions sur la vie sociale, etc.

Il doit donc veiller à ce que l'enseignement dispensé tende à développer chez l'enfant les valeurs intellectuelles, éthiques et spirituelles notamment : la compétence, la conscience professionnelle, l'esprit familial, la conscience nationale, le sens de solidarité et de dignité, le souci d'intégrité, de justice et de vérité, le respect de la parole donnée, de la personne humaine, de ses biens et de ceux de la communauté.

L'action du chef d'établissement dans ce domaine ne sera efficace que dans la mesure où l'enfant verra en lui un modèle à suivre. Et pour être modèle, il doit incarner lui-même le profil d'homme selon lequel doit se faire l'éducation de l'enfant. Comme éducateur, le chef d'établissement veillera à la vie morale, civique et à la discipline. L'établissement scolaire et son chef sont au point de rencontre des deux fractures qui pénalisent l'organisation scolaire. Il devra donc faire preuve de compétence, de sens de responsabilité et d'initiative, d'honnêteté et de bonne moralité. Il doit aider et remplacer les parents ; développer l'esprit critique et le patriotisme des élèves ; garantir et animer les activités ; conformer ses décisions et ses actes aux valeurs morales universelles ; veiller à ce que l'enseignement dispensé développe chez l'enfant les valeurs intellectuelles, éthiques, spirituelles (compétence, esprit familial) et cultiver chez les enfants et enseignants la conscience professionnelle et nationale, la solidarité, la dignité, l'esprit de justice et de vérité, le respect de la personne humaine (Kasilembo, 1999 ; Luboya, 2021).

B. Rôle de pédagogue

Le chef d'établissement est celui qui encadre d'une manière efficace et adéquate le personnel sous ses ordres. Cet encadrement doit compoter le contrôle des documents pédagogiques aussi bien des enseignants que des élèves, la création d'un cadre scientifique efficient en équipant progressivement la bibliothèque scolaire en manuels et en matériels scolaires appropriés. Il organisera de fréquentes visites de classe suivies d'entretiens particuliers ou collectifs, mais aussi des réunions pédagogiques régulières. Les enseignants non qualifiés et ceux dont le rendement est faible doivent faire l'objet d'une attention particulière et continue (Kasilembo, 1999 ; Luboya, 2021).

Le chef d'établissement doit consentir un effort tout spécial pour un encadrement efficace et adéquat de tout le personnel sous ses ordres. Un bon encadrement doit comprendre de nombreuses et régulières visites des classes. Le rôle pédagogique du chef d'établissement ne consiste donc pas uniquement à établir une grille-horaire au début de l'année scolaire, à former des classes, à distribuer des emplois du temps, à préparer rapidement des plans de répartition de matières, etc. Mais il sous-entend une étude critique et une surveillance permanente de tous les documents, de fréquentes visites de classe suivies d'entretiens particuliers ou collectifs et surtout des réunions pédagogiques régulières dans le but de chercher en commun les méthodes d'éducation et d'instruction adéquates.

Les directives pédagogiques ne sont pas du seul ressort de l'inspecteur qui ne visite les professeurs que sporadiquement. Il revient donc au chef d'établissement de donner à ses professeurs une ligne de conduite et les enseignants doivent s'y conformer. En cas de litige, l'inspecteur sera appelé pour trancher (Kasilembo, 1999 ; Luboya, 2021). Etant pédagogue, le chef d'établissement doit être un bon encadreur par : des visites de classes régulières ; des contrôles des documents des enseignants ; de la redynamisation de la cellule de base du SERNAFOR et des réunions pédagogiques régulières.

C. Rôle d'enseignant

C'est en classe que le chef d'établissement apprendra à connaître la valeur professionnelle réelle de ses enseignants. Pour cela, il doit lui-même être un excellent instituteur ou excellent professeur dans sa discipline. Il est tenu d'effectuer des visites multiples des classes (Kasilembo, 1999 ; Luboya, 2021).

Au secondaire : le chef d'établissement peut assurer certains cours. C'est dans la salle de classe que le chef d'établissement apprend la valeur de son enseignant. Il doit contrôler les prévisions des matières avant la visite de classe ; créer un climat de confiance avec l'enseignant avant et pendant la visite de classe ; après la visite, discuter de la leçon avec l'enseignant en commençant par le côté positif, puis encourager à la fin et assurer quelques leçons-types (au primaire).

D. Rôle d'administrateur

Le chef d'établissement ne doit pas perdre de vue qu'il est d'abord éducateur, pédagogue et enseignant avant d'être administratif. Rien n'empêche que le chef d'établissement

accorde une attention soutenue à la tenue des documents administratifs et au respect des circulaires et instructions des autorités du ministère, principalement en matière d'admission, d'effectifs des élèves, de passage et redoublement de classes, de délivrance de titres scolaires, d'établissement des horaires des cours, de relations avec les autorités et les parents, des finances scolaires, etc (Kasilembo, 1999 ; Luboya, 2021).

Le chef d'établissement doit également accorder une attention particulière à la tenue des documents administratifs et au respect des instructions officielles des autorités ministérielles en matière d'inscription, d'effectifs, de passage ou de redoublement de classes, de délivrance de titres scolaires.

3. Méthodologie de l'étude

Dans ce point, il est question de décrire les participants et la démarche méthodologique.

3.1 Sous-coordination des écoles conventionnées catholiques de Mont-Amba

Le bureau de la Coordination sous-provinciale des écoles conventionnées catholiques de Mont-Amba est une structure du bureau gestionnaire qui se situe dans la commune de Lemba dans la ville province de Kinshasa. Son siège se localise sur l'avenue Kadjeke n°1176, Quartier Madrandele, dans l'enceinte de l'Ecole primaire 1 et 2 Lemba-Sud.

La Coordination sous-provinciale des écoles conventionnées catholiques de Mont-Amba est implantée dans la province éducationnelle de Kinshasa Mont-Amba. Elle est chargée de coordonner les établissements de l'enseignement des niveaux maternel, primaire et secondaire conventionnés catholiques des communes de Lemba, Matete, Ngaba, Kisenso et Limete.

3.2 Participants

Ainsi, la population cible de notre étude est finie et constituée de tous les agents administratifs de 78 écoles conventionnées catholiques de la sous-coordination de Mont-Amba. Etant dans l'impossibilité de travailler avec toute la population, nous avons extrait un petit groupe ou l'échantillon.

Notre échantillon était constitué à deux niveaux. Au premier niveau, il s'agissait de cibler les établissements scolaires. Nous avons utilisé l'échantillonnage non probabiliste du type occasionnel constitué des 29 établissements scolaires. Il s'agit de ne cibler que les établissements accessibles, disponibles et coopératifs.

Concernant les 29 écoles d'appartenance, il faut révéler que 31,0% de l'échantillon sont constitués des enquêtés provenant du collège Saint Raphaël ; 27,5% des enquêtés provenant du collège Saint Théophile ; 27,5% des enquêtés provenant du collège François de sales ; 24,1% des enquêtés provenant du complexe Saint Felix ; 24,1% des enquêtés provenant de l'institut Matondo ; 20,6% provenant du lycée Gérard Nkwili ; 17,2% des enquêtés provenant de l'institut Sainte Bernadette ; 13,7% des enquêtés provenant l'institut Technique Saint Esprit ; 13,7% des enquêtés provenant du Lycée Mpiko ; 10,3% des enquêtés provenant du collège Saint Amand ; 10,3% des enquêtés provenant du

Lycée Maman Diankeba ; 10,3% des enquêtés provenant du collège Notre Dame d'Afrique ; 10,3% des enquêtés provenant du collège de la Résurrection ; 10,3% des enquêtés provenant de l'institut Madrandele ; 6,8% des enquêtés provenant du collège Saint Benoit ; 6,8% des enquêtés provenant de l'institut Kizito ; 6,8% des enquêtés provenant du collège Frère Emmanuel Stablum ; 6,8% des enquêtés provenant du collège Saint Esprit ; 6,8% des enquêtés provenant du collège Sainte Trinité ; 6,8% des enquêtés provenant du collège Pierre Detienne ; 6,8% des enquêtés provenant de l'institut Batende ; 6,8% des enquêtés provenant du collège Saint Laurent ; 6,8% des enquêtés provenant du lycée Julie Brilliart ; 6,8% des enquêtés provenant du collège de la Nativité ; 3,4% des enquêtés provenant de l'institut Carmen Salles ; 3,4% des enquêtés provenant de l'institut de la colline ; 3,4% des enquêtés provenant de l'Institut Technique Professionnel de Kisenso ; 3,4% des enquêtés provenant du collège Saint Alphonse et 3,4% des enquêtés provenant du Lycée Molende.

Au deuxième niveau, nous sélectionnons les participants. Nous avons recouru à l'échantillonnage par convenance de 120 agents de la direction scolaire. Il s'agissait des personnes qui siègent au comité de gestion des établissements ciblés. Luboya (2020) estime qu'un échantillon au jugé ou par jugement ou encore par convenance est un échantillon non probabiliste sur base de maquette. Il s'agit d'un échantillon théorique (ou rationnel) progressif dans lequel le chercheur construit un modèle de l'individu en se basant sur des idées a priori (une théorie, un postulat) concernant les caractéristiques que devraient posséder les individus de l'échantillon.

3.3 Collecte des données

L'étude a recouru à la méthode d'enquête par le questionnaire.

L'enquête permet de recueillir les informations nécessaires dont on a besoin avec plus d'objectivité que de subjectivité. Il s'agit en fait de récolter les points de vue personnels des individus concernant leurs connaissances, leurs attitudes et leurs comportements. L'enquête s'est déroulée en deux grandes phases, notamment la pré-enquête et l'enquête.

La pré-enquête a permis de formuler les hypothèses et chercher à construire la première version du questionnaire. Cette version du questionnaire contenant plus des questions ouvertes a été soumise à dix administratifs de dix écoles afin de tester son efficacité. Les résultats enregistrés à cette étape nous ont permis non seulement de cerner la problématique de notre étude mais aussi la nature du travail du chef d'établissement concernant ses rôles, attributions et tâches. Les résultats de la pré-enquête nous ont aussi permis de traduire certaines questions ouvertes en questions semi-fermées.

Le questionnaire utilisé comprenait trois parties. La première porte sur une introduction qui explique aux participants le but de notre travail, le thème de recherche, la demande de participation et la garantie d'anonymat. La deuxième partie est relative à l'identification des enquêtés et sollicite les informations concernant les genres, les âges, les statuts matrimoniaux, les niveaux d'études, les spécialités de formation, les fonctions occupées, les anciennetés dans l'enseignement et dans la direction. La troisième et

dernière partie contient l'essentiel des questions de recherche. Il y avait des questions ouvertes et des questions semi-ouvertes ou semi-fermées. Les 120 exemplaires du questionnaire ont administré aux agents administratifs disponibles et accessibles dans un délai de 72 heures, soit trois jours. L'enquête totale s'est déroulée pendant deux mois. 98 protocoles ont été récupérés, accusant ainsi une mortalité de 22 sujets, soit 18,3%.

3.4 Analyse des données

Les données ont été dépouillées et soumises aux analyses. Il s'agissait de l'analyse univariée et bivariée.

Concernant l'analyse univariée, chaque question a été soumise au tri simple des réponses. Les données ou réponses ouvertes et les justifications des agents aux questions semi-fermées, ont été soumises à l'analyse de contenu. Il s'agit d'une technique qui a permis de dépouiller et traiter les questions ouvertes et les questions semi-fermées du questionnaire.

Les données des questions fermées y compris les données quantifiées des questions ouvertes et semi-ouvertes ont été traitées par l'analyse statistique univariée. Celle-ci a permis de traiter quantitativement des données en calculant les effectifs et les pourcentages.

Par ailleurs, l'analyse bivariée a consisté à tester l'influence des caractéristiques socio-professionnelles des chefs d'établissements notamment : les genres, les statuts matrimoniaux, les âges, les niveaux d'études, les spécialités de formation, les anciennetés dans l'enseignement et dans la direction et les fonctions sur les réponses des répondants concernant les rôles dans la gestion quotidienne des écoles. Sur ce, l'usage de chi-carré et des coefficients V de cramer à l'aide du logiciel SPSS. En effet, après l'application du test chi-carré, si la p-valeur est plus petite ou égale que le seuil de référence (0,05, soit 5%), l'H0 est rejetée. Et si la p-valeur est plus grande que le seuil de référence (0,05), H0 est acceptée. Dans notre cas, la valeur de $p < .05$ a été considérée comme seuil de signification statistique ou de confiance.

4. Résultats

Il s'agit des résultats de l'analyse univariée et des résultats de l'analyse bivariée.

4.1 Résultats de l'analyse univariée

Les résultats sont présentés question par question avec des commentaires.

Question n°1 : Que comprenez-vous par le Chef d'établissement ?

Tableau 4.1: Définitions du chef d'établissement

Définition d'un Chef d'établissement	ni	%
Un premier responsable de l'école	32	16,4
Un gestionnaire d'un établissement	27	13,8
Un pédagogue	24	12,3
Un éducateur	23	11,8
Un enseignant	22	11,3
Un encadreur	17	8,7
Un collaborateur	15	7,7
Un planificateur	12	6,2
Un superviseur	11	5,6
Un coordonnateur des activités	9	4,6
Un guide	3	1,5

Source : Enquête sur terrain Inflation de N = 195.

Tout en signalant l'inflation de N, ce tableau montre les définitions concernant le mot chef d'établissement. Parmi ces définitions, le chef d'établissement est : un premier responsable de l'école (16,4%), un gestionnaire d'une école (13,8%), un pédagogue (12,3%), un éducateur (11,8%), un enseignant (11,3%), un encadreur (8,7%), un collaborateur (7,7%), un planificateur (6,2%), un superviseur (5,6%), un coordonnateur des activités (4,6%) et un guide (1,5%).

Question n° 2 : Exercez-vous des rôles dans la fonction pédagogique de la gestion quotidienne de votre école ?

Tableau 4.2 : Rôles joués dans la fonction pédagogique de la gestion scolaire

Réponses	ni	%
Oui	90	91,8
Non	08	8,2

Source : Enquête sur terrain Inflation de N = 98.

Le tableau ci-dessus montre que 90 enquêtés, soit 91,8% affirment que les chefs d'établissement jouent les rôles dans la fonction pédagogique de la gestion scolaire. Cependant, 8 enquêtés, soit 8,2 % n'affirment pas.

A la question de citer les rôles de la fonction pédagogique, les enquêtés ont soulevé que les rôles sont orientés dans la fonction pédagogique de la gestion scolaire. Ils ont noté dans le cadre du leadership ou gestion pédagogique: la visite des classes et l'observation des leçons (17,9%) ; le contrôle les documents pédagogiques des enseignants et des élèves (15,2%) ; l'organisation des journées pédagogiques (13,9%) ; le contrôle de l'exécution du programme et des apprentissages des apprenants (11,9%) ; l'organisation et la tenue des réunions pédagogiques (11,3%) ; la composition et la supervision de la cellule pédagogique de base (11,3%) ; la répartition des classes et ressources didactiques (9,9%) et les activités d'évaluation (8,6%).

Question n° 3 : Exercez-vous des rôles dans la fonction administrative de la gestion quotidienne de votre école ?

Tableau 4.3 : Rôles joués dans la fonction administrative de la gestion scolaire

Réponses	ni	%
Oui	68	69,4
Non	30	30,6

Source : Enquête sur terrain Inflation de N = 98.

Ce tableau montre que 68 enquêtés, soit 69,4% affirment que les chefs d'établissement jouent les rôles dans la fonction administrative de la gestion scolaire. Cependant, 30 enquêtés, soit 30,6% n'affirment pas.

Les enquêtés ont soulevé que les rôles sont orientés dans la fonction administrative de la gestion scolaire. Dans le cadre de la gestion des ressources financières, ils notent : la prévision budgétaire (16,1%) ; la gestion du patrimoine scolaire (14,9%) ; l'élaboration d'une prévision budgétaire (14,9%) ; l'adoption du budget de l'école (13,7%) ; l'administration ou l'exécution du budget de l'école (12,5%) ; la transparence dans la gestion des ressources à l'école (7,7%) ; la tenue des documents comptables primaires (livre de caisse et reçus, cahier de perception et fiche comptable) (7,7%) ; suivi ou contrôle budgétaire à l'école (7,1%) et l'engagement des dépenses prévisionnelles ou budgétisées (5,4%).

Dans la gestion du patrimoine ou des ressources matérielles, il y a : dossier des inventaires (immobiliers, mobiliers, manuels, matériels didactiques, équipement) (15,5%) ; dossier de remises et reprises (14,2%) ; fiche de gestion des stocks (12,3%) ; documents cadastraux (10,9%) ; dossier unités de production (10,3%) ; agenda du chef d'établissement (9,0%) ; journal d'activités (8,4%) ; planning du travail (7,1%) ; journal de l'école (6,5%) et dossier séminaire de rentrée scolaire (5,8%).

Dans la gestion administrative ou du personnel, on trouve : la structure et l'organisation du personnel (28,9%) ; le recrutement, l'orientation et la sélection (23,5%) ; l'intégration et l'affectation (16,8%) ; le contrat de travail et rémunération (12,1%) ; l'évaluation du personnel (10,1%) et le régime disciplinaire du personnel (8,7%).

Concernant la gestion des élèves, ils ont retenu les attributions suivantes : établir les horaires des cours et des devoirs des classes (19,4%) ; contrôler la tenue de leurs cahiers de cours et journaux de classe (18,2%) ; organiser les examens, établir les horaires de surveillance, réception et contrôle des questionnaires composés par les titulaires (15,2%) ; conserver les bulletins-copies et archives des bulletins des années antérieures et des interrogations, devoirs et examens (12,7%) ; contrôler l'élaboration du palmarès annuel, superviser la bibliothèque de l'école (10,3%) ; s'occuper de leur recrutement et tenir leurs dossiers (9,1%) ; organiser les activités culturelles, sportives et spirituelles (7,9%) et établir les statistiques des résultats de fin de période et des examens (7,3%).

Question n°4 : Connaissez-vous les rôles d'un chef d'établissement scolaire ?

Tableau 4.4: Maîtrise des rôles d'un chef d'établissement scolaire

Réactions	ni	%
Oui	95	96,9
Non	3	3,1

Source : Enquête sur terrain Inflation de N = 98.

Il ressort de ce tableau le constat selon lequel, 96,9% ont confirmé qu'ils connaissent les rôles, les attributions et les tâches d'un chef d'établissement scolaire. Pour cette majorité des enquêtés : « ils les connaissent par les instructions, les directives officielles, les séminaires de formation, le recueil des directives, par les autorités hiérarchiques, par l'expérience professionnelle, par le cours d'organisation et législation scolaires, par la loi-cadre, les ouvrages, en échange avec les collègues, par la réunion de staff de la direction, par les cours de management et gestion des ressources de l'école.

Question n°5 : Selon vous, quels sont les rôles officiels d'un chef d'établissement ?

Tableau 4.5: Rôles officiels d'un chef d'établissement

Rôles officiels d'un chef d'établissement	ni	%
Le chef d'établissement joue le rôle d'un éducateur	27	15,3
Le chef d'établissement joue le rôle d'un pédagogue	23	13,1
Le chef d'établissement joue le rôle d'un enseignant	20	11,4
Le chef d'établissement joue le rôle d'un encadreur	15	8,5
Le chef d'établissement joue le rôle d'un coordonnateur	12	6,8
Le chef d'établissement joue le rôle d'un conseiller	13	7,3
Le chef d'établissement joue le rôle d'un collaborateur	12	6,8
Le chef d'établissement joue le rôle d'un superviseur	7	3,9
Le chef d'établissement joue le rôle d'un gestionnaire	16	9,0
Le chef d'établissement joue le rôle d'un administrateur	15	8,5
Le chef d'établissement joue le rôle d'un facilitateur	11	6,2
Le chef d'établissement joue le rôle d'un dirigeant	05	2,8

Source : Enquête sur terrain Inflation de N = 176

Tout en signalant l'inflation de N, dans ce tableau les enquêtés ont montré les rôles officiels d'un chef d'établissement, entre autres : le rôle d'un éducateur (15,3%) ; le rôle d'un pédagogue (13,0%) ; le rôle d'un enseignant (11,3%) ; le rôle d'un encadreur (8,5%) ; le rôle d'un coordonnateur (6,8%) ; le rôle d'un conseiller (7,3%) ; le rôle d'un collaborateur (6,8%) ; le rôle d'un superviseur (3,9%) ; le rôle d'un gestionnaire (9,0%) ; le rôle d'un administrateur (8,5%) ; le rôle d'un facilitateur (6,2%) et le rôle d'un dirigeant (2,8%).

Question n°6 : Outre les rôles officiels, connaissez-vous d'autres rôles qu'un chef d'établissement doit jouer ?

Tableau 4.6: Autres rôles d'un chef d'établissement

Réactions	ni	%
Oui	57	58,2
Non	41	41,8

Source : Enquête sur terrain Inflation de N = 98.

Dans ce tableau, il ressort le constat selon lequel 58,2% des enquêtés affirment qu'il existe d'autres rôles qu'un chef d'établissement doit jouer à l'école, en dehors des rôles officiels. Par contre, 41 enquêtés, soit 41,8% sont d'avis contraire. Cette majorité justifie leurs points de vue comme suit : « père de famille, gestionnaire des conflits, un pourvoyeur, un réconciliateur, un animateur chrétien, un contrôleur, un distributeur, un homme relationnel, un artisan de paix, un humoriste, un initiateur des projets, un accompagnateur, un rassembleur, un constructeur des vies, un révélateur, un entrepreneur, un serviteur ».

Question n°7 : Quels sont les documents et outils qui vous permettent d'exécuter vos rôles ?

Tableau 4.7 : Documents et outils permettant aux CE de jouer des rôles

Documents et outils pour exécuter les tâches	ni	%
Le calendrier scolaire	31	15,6
Le recueil des directives et instructions scolaires	27	13,6
La loi-cadre de l'enseignement national	19	9,5
Le règlement intérieur	17	8,5
Les actes juridiques (arrêtés d'agrément, ordonnances)	15	7,5
Le dossier remises et reprises	13	6,5
Le dossier communication (notes de service, courriers affichage, cahier de transmission)	13	6,5
Le dossier rapport (de rentrée, de fin d'année, circonstanciés)	13	6,5
Le dossier palmarès (annexer les manuscrits et les minutes des PV de délibérations)	12	6
Le plan de travail et agenda du chef d'établissement	12	6
Le dossier assurance scolaire (sonas), le dossier du personnel : mise en place, le dossier médical, le dossier inspection administrative, le dossier individuel de l'agent, le dossier stagiaire, le dossier élève (registre d'inscription, registre matricules), le dossier individuel de l'élève, le dossier discipline : PV de conseil de discipline	11	5,5
Le fichier des élèves, les listes par classe, registre d'appel, registre des sanctions, règlement intérieur, dossier évaluation (PV de délibérations), le dossier pièces scolaires (copie des bulletins), le dossier partenariat (PV des assemblées des parents et autres)	8	4
Le livre d'or de l'école et autres dossiers	8	4

Source : Enquête sur terrain Inflation de N = 199.

Tout en signalant l'inflation de N, il se dégage de ce tableau, le constat selon lequel les enquêtés ont identifié les documents et outils qui leur permettent d'exécuter leurs tâches. Ils citent : le calendrier scolaire (15,6%) ; le recueil des directives et instructions scolaires (13,6%) ; la loi-cadre de l'enseignement national (9,5%) ; le règlement intérieur (8,5%) ; les actes juridiques (7,5%) ; le dossier remises et reprises (6,5%) ; le dossier communication (notes de service, courriers affichage, cahier de transmission) (6,5%) ; le dossier rapport

(de rentrée, de fin d'année, circonstanciés) (6,5%) ; le dossier palmarès (annexer les manuscrits et les minutes des PV de délibérations) (6,0%) ; le plan de travail et agenda du chef d'établissement (6,0%) ; le dossier assurance scolaire (SONAS), le dossier du personnel : mise en place, le dossier médical, le dossier inspection administrative, le dossier individuel de l'agent, le dossier stagiaire, le dossier élève (registre d'inscription, registre matricules), le dossier individuel de l'élève, le dossier discipline : PV de conseil de discipline (5,5%) ; le fichier des élèves, les listes par classe, registre d'appel, registre des sanctions, règlement intérieur, dossier évaluation (PV de délibérations), le dossier pièces scolaires (copie des bulletins), le dossier partenariat (PV des assemblées des parents et autres) (4%) et le livre d'or de l'école et autres dossiers (4%).

Question n°8 : Selon vous, quelles sont les difficultés rencontrées par les chefs d'établissements scolaires dans le jeu des rôles ?

Tableau 4.8: Difficultés rencontrées par les CE dans leurs jeux de rôles

Difficultés rencontrées par les chefs d'établissement	ni	%
Le manque de professeurs qualifiés pédagogiques	31	17,4
Le recouvrement difficile des frais et paiement des N.U.	24	13,5
Les réunions improvisées de certaines institutions hiérarchiques	22	12,4
Le non-respect des instructions par le personnel et de l'autorité	19	10,7
Les irrégularités des agents et les absences non justifiées	17	9,6
Le manque de collaboration et les moyens de transport	16	8,9
Le manque de matériels pour les options techniques et les ateliers	14	7,9
Les effectifs exagérés dus à la gratuité et manque de locaux	13	7,3
Le salaire indigne payé par l'Etat	12	6,7
L'organisation des différentes épreuves (dissertation et examen d'Etat)	10	5,6

Source : Enquête sur terrain Inflation de N = 178

Tout en signalant l'inflation de N, le tableau ci-dessus retrace les difficultés rencontrées par les chefs d'établissements scolaires dans l'exécution de leurs tâches, parmi lesquelles, on cite : le manque de professeurs qualifiés pédagogiques (17,4%) ; le recouvrement difficile des frais et paiement des N.U (13,5%) ; les réunions improvisées de certaines institutions hiérarchiques (12,4%) ; le non-respect des instructions par le personnel et de l'autorité (10,7%) ; les irrégularités des agents et les absences non justifiées (9,6%) ; le manque de collaboration et les moyens de transport (8,9%) ; le manque de matériels pour les options techniques et les ateliers (7,9%) ; les effectifs exagérés dus à la gratuité et manque de locaux (7,3%) ; le salaire indigne payé par l'Etat (6,7%) et l'organisation des différentes épreuves (dissertation et examen d'Etat) (5,6%).

Question n°9 : Quelles sont les pistes de solutions proposez-vous aux chefs d'établissement scolaire pour jouer exécuter efficacement leurs rôles ?

Tableau 4.9: Pistes de solution proposées aux CE pour mieux jour leurs rôles

Pistes de solutions proposées par les chefs d'établissement scolaire	ni	%
La franche collaboration avec toutes les couches	27	18,2
La transparence dans la gestion	19	12,8
La ponctualité aux exercices de sa fonction et le contrôle des activités de son établissement	17	11,5
Le respect des instructions officielles	15	10,1
La valorisation de la formation intégrale du personnel	15	10,1
Le respect des attributions des collaborateurs	12	8,1
L'application de son planning d'activités	12	8,1
L'amour du travail et la recherche des partenaires	11	7,4
La prise en charge des enseignants par le Gouvernement	9	6,1
L'engagement des enseignants qualifiés	7	4,7
La révision des programmes d'enseignement	4	2,7

Source : Enquête sur terrain Inflation de N = 148

Ce tableau montre les pistes de solutions qu'on propose au chef d'établissement scolaire pour exécuter efficacement ses tâches. Parmi ces pistes, nous avons : la franche collaboration avec toutes les couches (18,2%) ; la transparence dans la gestion (12,8%) ; la ponctualité aux exercices de sa fonction et le contrôle des activités de son établissement (11,5%) ; le respect des instructions officielles (10,1%) ; la valorisation de la formation intégrale du personnel (10,1%) ; le respect des attributions des collaborateurs (8,1%) ; l'application de son planning d'activités (8,1%) ; l'amour du travail et la recherche des partenaires (7,4%) ; la prise en charge des enseignants par le Gouvernement (6,1%) ; l'engagement des enseignants de qualité ou qualifiés (4,7%) et la révision des programmes d'enseignement (2,7%).

4.2 Résultats de l'analyse bivariée

Les résultats issus de l'analyse bivariée sont ceux de degré de liberté, des chi-carrés, p-values et décision expérimentales (tableau 4.10).

Tableau 4.10 : Caractéristiques sociodémographiques des enquêtés et connaissance des rôles d'un chef d'établissement

Indices Caractéristiques	ddl	Chi ²	p-value	V	Décision expérimentale
Genres	1	3,911	0,631	0,231	Ho est acceptée
Statuts matrimoniaux	1	4,368	0,545	0,367	Ho est acceptée
Agés	2	9,415	0,660	0,831	Ho est acceptée
Niveaux d'études	1	17,312	0,005	0,515	Ho est rejetée
Fonctions	4	3,911	0,659	0,423	Ho est acceptée
Anciennetés dans l'enseignement	2	9,415	0,053	0,868	Ho est acceptée
Anciennetés dans la direction	2	34,368	0,020	0,770	Ho est rejetée

Source : Calculs des auteurs sur base des données de l'enquête.

Ce tableau montre que les réponses des enquêtés sur la connaissance des rôles des CE ne sont pas influencées significativement par les genres ($p=0,631$; $v=0,231$) ; les statuts matrimoniaux ($p=0,545$; $v=0,367$) ; les âges ($p=0,660$; $v=0,831$) ; les fonctions ($p=0,659$;

v=2,423) et les anciennetés dans l'enseignement ($p=0,053$; $v=5,868$). Les hypothèses nulles (H_0) sont acceptées 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 n'existe pas des relations entre les réponses des enquêtés sur la connaissance des rôles ne dépend de leurs caractéristiques sociodémographiques. Peu importe leurs genres, âges, statuts matrimoniaux et fonctions ne varient pas. Cette relation d'indépendance est soit moyenne (entre $\geq 0,20$ et $< 0,30$), soit forte ($< 0,30$).

Par ailleurs, les réponses des enquêtés sur la connaissance des rôles par les CE sont influencées significativement par les niveaux d'études ($p=0,005$; $v=0,515$) et par les anciennetés dans la direction ($p=0,020$; $v=0,770$). 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. Cette relation de dépendance est forte ($\geq 0,30$).

5. Discussion des résultats

Plusieurs investigations relatives à la question de la gestion des établissements scolaires ont été menées. Ces études montrent la place du chef d'établissement dans la gestion d'un établissement scolaire. La présente étude tente d'analyser les rôles des chefs d'établissement dans la gestion des écoles secondaires conventionnées catholiques de la sous-coordination de Mont-Amba. L'enquête par questionnaire a produit les résultats qu'il importe de soumettre à la discussion en tenant compte des hypothèses et objectifs de l'étude.

Primo, l'étude a visé à analyser les rôles des chefs d'établissement dans la gestion des écoles secondaires cibles. Les résultats des investigations ont montré que les CE et leurs collaborateurs ont identifié plusieurs rôles joués par les chefs d'établissement. Les rôles identifiés peuvent être divisés en deux, notamment les rôles pédagogiques (plus de 57%) et les rôles administratifs (moins de 43%). Les rôles pédagogiques des chefs d'établissement semblent être plus identifiés. Ce même constat fut signalé dans l'étude de Luboya, une étude menée auprès de 140 chefs d'établissement des écoles de Kinshasa en RDC. Il a conclu que dans leur tendance dominante de travail, les CE se concentrent davantage sur les tâches de supervision et leadership pédagogique (65%) que sur les tâches du leadership du groupe social (20%) et les tâches d'administration et de gestion des ressources (15%). Ces résultats s'expliquent par le fait que trop souvent, les CE ne sont pas formés en leadership et management scolaire. Ils s'appuient plus sur leurs expériences pédagogiques pour diriger les établissements scolaires. Les résultats de cette étude se renforcent par ceux de Maninga (2009-2010) dans son étude sur l'inventaire des tâches des chefs d'établissement. Ils sont semblables à ceux de Khonde (2007-2008) qui porte sur l'approche analytique du plan de travail des CE. Déjà dans leurs propres définitions, les CE se définissent dans la peau de la fonction pédagogique (pédagogue, enseignant, éducateur, encadreur, collaborateur, guide) et que dans celle de la fonction administrative (responsable, gestionnaire, planificateur, superviseur et coordonnateur

des activités de l'école). Donc, les résultats des tableaux 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 et 4.6 ont confirmé la première hypothèse de notre étude.

Secundo, l'étude a voulu apprécier le lien qui existe entre la connaissance des rôles par les CE et leurs caractéristiques sociodémographiques. Sur ce, les résultats ont révélé globalement que la connaissance par les CE des rôles à jouer dans la gestion scolaire quotidienne ne dépend pas significativement de certaines caractéristiques sociodémographiques et professionnelles telles les genres, les statuts matrimoniaux, les âges, les fonctions ($p=0,659$; $v = 2,423$) et les anciennetés dans la fonction de CE ou dans l'enseignement. Cependant, cette connaissance des rôles des CE dépend significativement des niveaux d'études et des anciennetés dans la direction. Cela revient à dire que les CE formés et expérimentés dans la gestion ou la direction maîtrisent plus mieux leurs rôles dans la gestion quotidienne de leurs établissements scolaires que ceux n'ayant pas un niveau d'instruction riche et n'ayant pas d'anciennetés dans la direction scolaire. A ce sujet, plusieurs études se focalisant sur les profils des CE ont montré que les CE ne sont pas formés en gestion, leadership et administration de l'éducation. Ils occupent leurs postes par la promotion basée sur leurs anciennetés dans l'enseignement-apprentissage en classe. Ils sont peu recyclés dans les principes classiques de gestion. Par exemple, les résultats de l'étude de Mpanga (2018-2019) qui a porté sur les profils identitaires des chefs d'établissements scolaires des écoles privées de la sous-province éducationnelle de Ngaliema III.

Ainsi, les résultats du tableau 4.10 ont nuancé la deuxième hypothèse car la connaissance des rôles à jouer par les chefs d'établissement dépend significativement des niveaux d'études et des anciennetés dans la direction et non des genres, statuts matrimoniaux, âges et fonctions.

Tertio, l'étude voulait identifier les défis rencontrés par les chefs d'établissement dans le jeu des rôles de gestion scolaire au quotidien. Les propos des CE et administratifs ou ses collaborateurs logés dans le tableau 4.8 ont confirmé la troisième hypothèse. Les résultats ont indiqué les difficultés rencontrées par les chefs d'établissements dans le jeu des rôles pendant la gestion scolaire quotidienne. Il s'agit des obstacles ou problèmes relatifs à la qualification pédagogique des enseignants, au financement des activités de fonctionnement de l'école, aux réunions improvisées de certaines institutions hiérarchiques, au respect des instructions par le personnel et de l'autorité ; aux irrégularités des agents et aux absences non justifiées ; au manque de collaboration, des moyens de transport, des matériels didactiques et ateliers ainsi que de locaux. A cela s'ajoute les problèmes des motivations et de l'organisation des différentes épreuves nationales. Ces défis empêchent les CE de jouer avec succès leurs rôles. A ce sujet, plusieurs auteurs (Marechal-Gardez ; Katz et Kahn, 1966 ; Laurin, 1974 ; Mintzberg, 1984 ; Brassard *et al.*, Brunet, 1986 ; Royal, 2007) s'accordent que le succès d'un rôle à jour par un leader ou manager dépend de plusieurs facteurs individuels, organisationnels et circonstanciels et autres.

6. Conclusion et recommandations

Dans son travail de gestion et d'administration quotidienne, le chef d'établissement joue des rôles. L'étude a analysé les rôles des chefs d'établissement ainsi que les défis rencontrés dans le jeu de ces rôles. Cela grâce à l'approche qualitative basée sur l'enquête par questionnaire dans l'échantillon raisonné de 98 CE et leurs collaborateurs administratifs (CE, conseillers pédagogiques, directeurs de discipline et conseillers d'orientation).

Les résultats révèlent que les chefs d'établissements jouent plusieurs rôles dans la gestion quotidienne des écoles cibles. Il ressort de l'analyse de leurs rôles joués, le constat selon lequel les CE jouent plus des rôles relatifs à la fonction pédagogique que ceux liés à la fonction administrative et au pilotage global de l'établissement scolaire (figure 6.1).

Figure 6.1 : Dimensionnement des rôles des chefs d'établissements scolaires



Source : Auteurs

Les chefs d'établissements ont connaissance de leurs rôles. La profondeur et la maîtrise des rôles à jouer par les chefs d'établissement sont tributaires significativement de leurs niveaux d'études et des anciennetés dans la direction et non des autres caractéristiques sociodémographiques et professionnelles notamment genres, statuts matrimoniaux, âges et fonctions. Cela revient à dire que la prise de fonction par un CE n'est liée automatiquement de la maîtrise de ses rôles dans la gestion quotidienne d'un établissement scolaire. Les CE occupent ou sont nommés parfois sans qu'ils disposent des savoirs ou compétences sur les fonctions pédagogique et administrative de la gestion d'un établissement scolaire.

Les CE et leurs collaborateurs affirment qu'il existe des facteurs en termes de problèmes, difficultés ou obstacles les empêchant de jouer avec succès leurs rôles dans la gestion quotidienne des écoles. Il s'agit des problèmes du personnel enseignant (qualification, régularité, ponctualité, rémunération, motivation, transport), de financement, de la hiérarchie, d'instructions, de l'autorité, de collaboration, des matériels didactiques et ateliers, de locaux et des horaires des épreuves nationales.

Ainsi, se basant sur les reproches formulés par les enquêtés et la richesse du cadre théorique, l'étude recommande :

6.1 Aux chefs d'établissements de (d') :

- contrôler les unités pédagogiques ;
- animer des leçons en classe ;
- visiter régulièrement les enseignants en classe ;
- contrôler les documents des enseignants et des apprenants ;
- animer des réunions pédagogiques ;
- encadrer et former les personnels ;
- favoriser le dialogue et la collaboration au sein de l'établissement et
- jouer tous leurs rôles sans préférence entre les domaines de gestion scolaire.

6.2 A l'Etat de (d') :

- rémunérer correctement les chefs d'établissement et améliorer leurs conditions de travail ;
- construire les infracteurs scolaires ;
- revisiter les programmes d'enseignement ;
- allouer un budget conséquent pour le secteur éducatif ;
- prendre en charge la totalité des frais de fonctionnement des écoles afin de permettre un bon fonctionnement de nos écoles pour garantir une formation de qualité de nos enfants ;
- équiper les écoles pour le bon rendement scolaire de nos élèves et
- organiser des séances de formation professionnelle aux enseignants afin de leur permettre une sorte de recyclage en vue du renforcement de capacité.

6.3 Aux coordinations des écoles et inspections de (d') :

- organiser les séminaires et actions de formation professionnelle et continue sur les rôles, attributions et tâches des chefs d'établissement et
- inspecter régulièrement le travail des chefs d'établissement.

Déclaration de conflit d'intérêts

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.

À propos de l'auteur(s)

Jacqueline Mupindi Esungundi est une sœur religieuse de la congrégation des Soeurs de la charité de Namur. Elle est respectivement Gradué en Psychologie et Licencié en 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.

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 Ph.D en économie et management de l'éducation de Central China Normal Université. 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 internationaux. Il est aussi le 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.

Bibliographie

- Attarça, M., et Chomienne, H., Les chefs d'établissement : de nouveaux managers au sein d'organisations en mutation, *Management & Avenir*, 5 (55), 2012, p. 215-232.
- Brassard, A., Brunet, L., Corriveau, L., Pépin R., et Martineau, G., *Les rôles des directions d'école au Québec : 2^{ème} partie - L'exercice des rôles et l'efficacité organisationnelle*. Montréal : Université de Montréal, 1986.
- Buisson-F, H., *L'administration de l'éducation nationale : que sais-je ?* Paris : PUF, 1957.
- Crozier, M., et Friedberg, E., *L'acteur et le système*. Paris : Editions du Seuil, 1977.
- De Landsheere, G., *Introduction à la recherche en éducation*, Paris, Armand Collin Boumeli, 1974.

- De Saint Moulin, L., *et al.*, *Introduction à la psychologie*, Bruxelles, De Boeck-Wesmall, 1994.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective Schools for the Urban Poor. *Educational Leadership*, 37, 15-24.
- Kasilembo, M., *Guide pratique du chef d'établissement scolaire*, 2^{ème} Ed revue et corrigée. 1999.
- Katz, D., et Kahn, R., *The social psychology of organization*. New York: John Wiley and Sons, 1966; 1978.
- Khonde, M., *Approche Analytique du plan de Travail du chef d'établissement Scolaire de Quelques écoles privées agréées de la commune de Ngaliema*, TFC, Inédit, Kinshasa : UPN-GAISF, 2007-2008.
- Lafon, *Vocabulaire de psychologie et de psychiatrie de l'enfant*, PUF, Paris, 1979.
- Larousse, *Dictionnaire Larousse*, 1992.
- Larousse, *Dictionnaire Larousse*, le petit Larousse illustré, Paris, 1992.
- Larousse, *Dictionnaire Larousse*, le petit Larousse illustré, Paris, 1992, P212.
- Larousse, *Dictionnaire Usuel*, Paris, Ed, Larousse 1987.
- Laurin, P., *Description des emplois de l'équipe de gestion au sein des écoles secondaires polyvalentes de la province de Québec*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, 1974.
- Lazarus, R. S., *Stress and emotion*. New York: Springer Publishing Company, 1999.
- Luboya, A-C. T, *Introduction à la science de gestion*, Kinshasa : Ted William Lapudus, 2021.
- Luboya, A-C.T., *Recherche scientifique en sciences de gestion*, Kinshasa, UPN-GEEOT, 2020.
- Luboya, T.A-C., *Gestion des ressources d'une école Mélange des approches légale, théorique et pratique pour améliorer la qualité de l'enseignement-apprentissage*, Paris, Edilivre, 2020, 2021.
- Maninga, S.K., *Inventaire des taches des chefs d'établissements des écoles conventionnées Catholiques de là Sous coordination de Lukunga*, TFC, Inédit, Kinshasa : UPN-GAISF, 2009-2010.
- Marechal-Gardez, D., *Un nouveau rôle du chef d'établissement : animer une équipe. Les enjeux du paradoxe autonomie/dependence*, N°423
- Mintzberg, H, *Manager : ce que font vraiment les managers*, Paris, Vuibert, 2011.
- Ndandula, D.M., *Adminsitration et inspection scolaire*, Kinshasa : UPN-GAISF, 2010.
- Ndandula, D.M., *Question approfondie d'Adminsitration et inspection scolaire*, Kinshasa : UPN-GAISF, 2015.
- Nduka, F-X.Z., *Auto perception des chefs d'établissement des écoles primaires de la Sous-Division de Selembao*, TFC, Inédit, Kinshasa : UPN-GAISF, 2003- 2004.
- Panga, M. Y. O., *Profil identitaire des chefs d'établissements Scolaires des écoles privées de la Sous- province éducationnelle de Ngaliema III*, TFC, Inédit, Kinshasa : UPN-GAISF, 2018-2019.
- RDC, Décret n°2012-1193 du 26 octobre de l'enseignement National.
- RDC, *Guide du chef d'établissement scolaire (no II), outils et processus de gestion administrative d'un établissement scolaire*
- RDC, *l'ordonnance no 67-244 du 5/6/1967*
- RDC, lettre circulaire n° DEPSP/CCE/001/00995/85 DU 15/04/85 Ministre de L'E.P.S.P.

- RDC, *Programme National des activités d'orientation Scolaire et Professionnelle à l'école Primaire et secondaire* 2015.
- RDC, *Programme National des activités d'orientation Scolaire et Professionnelle à l'école Primaire et secondaire* 2015, p22.
- RDC, *Recueil des directives et instruction officielle* 3eme Ed. Elisco, 1998.
- Rehort, J.D, *Education, un trésor est caché dedans*, Paris, Unesco, 1999.
- Rehort, J.D., *La revue des échanges de l'AFIDES*, no35.
- Robert, P., *Dictionnaire Micro-Robert*, 2008.
- Royal, L., *Le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec*, Thèse de doctorat, Université de Montréal, 2007.
- Rutter, M., B., Maugham, P., Mortimore, J. et Ouston, A. (1979). *Fifteen thousand hours: secondary schools and their effect on children*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scheerens, J., et Bosker, R.J, (1997). *The foundations of educational effectiveness*, Oxford, Elsevier Science Ltd
- Shimba, B.G., *Comment mener les enquêtes en sciences sociales ? Théories, modèles et exercices*, Mediaspaul, 2011.
- Sillamy, N, *Dictionnaire de la psychologie*, Paris, Larousse, 1999.
- Teddlie C. & Reynolds D., *The International Handbook of School Effectiveness Research*, Londres, Falmer press, 2000.
- Yawidi, M, J.P., *L'entretien psychologique : un nouveau rendez-vous avec le conseiller d'orientation à l'école*, Kinshasa-Ware-Bruxelles, Mabiki, 2010.
- Yawidi, M, J.P., *Pourquoi mon enfant a-t-il échoué ? Regard sur l'inadaptation scolaire*, Kinshasa-Ware-Bruxelles, 2008.
- Yawidi, M, J-P. et Luboya TC., *Marketing scolaire un défi pour l'école en rd Congo*, Kinshasa-Ware-Bruxelles, Mabiki, 2019.

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 \(CC BY 4.0\)](#).