

Problématique des styles de leadership scolaire des chefs d'établissements des écoles secondaires Kimbanguistes, ville de Bukavu : Analyse des effets de la gratuité de l'enseignement

[Issue of school leadership styles of headmasters in Kimbanguist secondary schools, city of Bukavu: Analysis of freebie effects in teaching]

Gérard Mubangu Wa Kapala¹, L. Kisangani Bushiri Simba², and Pascal Livingstone Maroy²⁻³

¹Institut Supérieur des Etudes Agrovétérinaires (ISEAV), Walungu, RD Congo

²Université Libre de Grands Lacs (ULGL), Bukavu, RD Congo

³Institut Supérieur des Techniques Médicales (ISTM), Nyangezi, RD Congo

Copyright © 2021 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This research is a « post-study ». It is conducted in Kimbanguist secondary schools from Bukavu town, for the school year 2019-2020. It conveys the problematical styles of leadership in Kimbanguist school headmasters, in Bukavu town: Analysis of the education freebie effects. After analysis, interpretation and discussion of the findings, results; we can notice that the school manager headmasters use the style « let them do as they want » and teachers have features of clamoring lack of professional consciousness on while exercising their functions in teaching.

KEYWORDS: Leadership, leadership style, let them do it as they want.

RESUME: Cette recherche est une « pré-étude ». Elle est menée dans les écoles secondaires Kimbanguistes de la ville de Bukavu pour l'année scolaire 2019-2020. Elle porte sur « la problématique des styles de leadership scolaire des chefs d'établissements des écoles secondaires Kimbanguistes, ville de Bukavu: analyse des effets de la gratuité de l'enseignement ». Après analyse, interprétation et discussion des résultats; nous constatons que les chefs d'établissements utilisent le style « laisser-aller » et les enseignants sont caractérisés par le manque criant de la conscience professionnelle au cours de l'exercice de leurs fonctions.

MOTS-CLEFS: Leader, leadership, style de leadership, laisser-aller.

1 INTRODUCTION

Le terme « style de leadership » dénote l'ensemble des comportements habituels d'un patron dans ses relations avec les employés et ceci sur une ou plusieurs dimensions. Si on s'attache à une seule dimension, le terme style de leadership indique à quel endroit les comportements du supérieur se situent sur le continuum de cette dimension: style autoritaire, style consultatif. Si on s'attache à plusieurs dimensions en même temps, le terme style de leadership indiquera la position du leader sur plusieurs continuums, étant bien entendu qu'il peut être simultanément très fort sur une dimension et très faible sur l'autre [1].

Le terme leader a progressivement acquis une place privilégiée dans la littérature sur la question scolaire. Ce succès s'explique par le fait qu'aucune autre expression ne reflète aussi clairement la nouvelle conception des fonctions de direction qui émerge dans les systèmes éducatifs. L'expression est devenue officielle en Grande Bretagne, pays dans lequel la réflexion et les transformations de ce métier ont sans doute le plus évolué dans les années récentes.

Le school leader y a remplacé le traditionnel Headmaster. La notion de leader à la différence de celle de manager, implique que les acteurs à coordonner aient une certaine autonomie dans leur travail. La coordination repose sur la persuasion et l'exemple sur l'autorité ou la répartition des tâches [2].

Le leadership peut être défini comme un processus consistant à influencer les objectifs de travail et les stratégies d'un groupe ou d'une organisation; à influencer les auteurs d'une organisation à implanter des stratégies et à atteindre les objectifs, à influencer le fonctionnement et l'identité d'un groupe et, finalement, à influencer la culture, une organisation [2].

« Les nouveaux rôles des chefs d'établissements secondaires », les 30 années de recherche sur les performances des établissements (school effectiveness) et sur les facteurs d'amélioration (school improvement) menées principalement dans les pays développés anglophones ont établi que la qualité des directeurs est le premier facteur de performance des établissements. Dans les différents éléments qui contribuent à ce qu'il est convenu d'appeler « l'effet-établissement », ceux qui ont le poids le plus important relèvent des tâches communément exercées par directeurs et les équipes de direction.

Selon une étude de l'organisation pour le commerce et le développement économique (OCDE), « les chefs d'établissements jouent un rôle de premier plan dans l'amélioration des résultats de l'école, en influant sur la motivation et la capacité des enseignants et sur le climat et l'environnement de travail et d'acquisition des connaissances » [3].

A partir de la déclaration universelle des droits de l'homme (1948), l'éducation est considérée comme un droit fondamental de l'homme. La communauté internationale s'est retrouvée à Dakar, du 26 au 28 avril 2000, dans le but de se rendre compte de progrès accomplis depuis la conférence de Jomtien (Thaïlande) et d'élaborer un nouveau programme d'éducation pour tous (EPT) [4].

La loi-cadre de l'enseignement (2014) en son article 12 stipule: pour atteindre l'éducation de base pour tous, tout au long de la vie, l'Etat « garanti la scolarité primaire obligatoire et gratuite pour tous dans les établissements publics d'enseignement national, en y consacrant des ressources humaines, matérielles et financières appropriées. » [5]

Parmi les fonctions scolaires qui influent positivement ou négativement sur les types de styles de leadership scolaires des chefs d'établissements; les fonctions administratives et pédagogiques sont parmi les mieux indiquées. Les fonctions administratives cadrent avec la planification, l'organisation, la coordination et la supervision des activités scolaires à la fois des enseignants et des élèves; les fonctions pédagogiques portent principalement sur le suivi, le contrôle, l'évaluation et la question des classes par les enseignants sous l'œil vigilant de chef d'établissement en vue d'un enseignement de qualité.

De l'observation de ce deux grandes fonctions liées aux différents styles de leadership scolaire des chefs d'établissements des écoles secondaires Kimbanguistes de la ville de Bukavu, nous nous sommes posés les questions ci-après:

- Quel type de style de leadership scolaire appliquent-ils, les chefs d'établissements des écoles secondaires kimbanguistes au cours de la période de gratuité de l'enseignement ?
- Quelles sont les attitudes adoptées par les enseignants des écoles secondaires Kimbanguistes dans cette période de la gratuité vis-à-vis des chefs d'établissements et de leurs fonctions pédagogiques ?

Pour répondre à nos questions se rapportant à cette recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes:

- Les chefs d'établissements des écoles secondaires Kimbanguistes appliquent le style de « laisser-aller » dans leurs écoles respectives au cours de la période de gratuité de l'enseignement.
- Les enseignants des écoles secondaires Kimbanguistes adoptent les attitudes du non-respect des règlements intérieurs de leurs écoles et des fonctions pédagogiques à leur charge au cours de la période de la gratuité de l'enseignement.

L'objectif de cette recherche se focalise sur l'analyse et la description de style de leadership scolaire des chefs d'établissements sur la gestion administrative et pédagogique, et leurs effets sur la gestion des classes par les enseignants au cours de la période de la gratuité de l'enseignement.

L'INTERET DE CE TRAVAIL EST DOUBLE:

Le premier volet porte sur l'aspect pratique, c'est-à-dire nous décrivons des expériences des chefs d'établissements et les attitudes des enseignants.

Le deuxième volet cadre avec l'aspect scientifique. C'est-à-dire cette recherche est une « pré-étude » qui tire son essence dans les domaines de leadership scolaire et management scolaire.

2 CADRE METHODOLOGIQUE

« La méthode de recherche est un ensemble des opérations par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie, elle dicte surtout de façon concrète d'envisager la recherche, mais ceci de façon plus ou moins impérative, plus ou moins précise, complète et systématique » [6].

Compte tenu des objectifs poursuivis par cette recherche, nous privilégions la méthode d'enquête, car elle est adéquate à répondre aux objectifs de notre recherche.

La méthode d'enquête consiste à mesurer des comportements ou des conditions objectives d'existence auprès des participants d'une recherche afin d'établir une ou plusieurs relations d'association entre un problème et ses déterminants [7].

Pour récolter les données de cette recherche, nous avons recouru à la technique d'enquête par questionnaire.

A cet effet, nous avons élaboré deux questionnaires de types fermé et ouvert. Pour analyser les comportements des chefs d'établissements, et de comprendre les conditions de gestion des écoles au cours de l'année scolaire 2019-2020. Nous avons remis les protocoles à nos enquêtés car ils savent lire et écrire.

La population de cette étude est stratifiée. Elle est composée de 9 chefs d'établissements et 186 enseignants des écoles secondaires Kimbanguistes dans la ville de Bukavu, soit un effectif de 195 sujets. Il s'agit des écoles : institut Nyanja, Hodari, Zako, Ukarimu, Nkamba, Aumônerie, Mafungo, Diangenda, Makyambi, Haki. Toute fois un chef d'établissement n'a pas voulu répondre à notre questionnaire.

Pour constituer l'échantillon de cette recherche, nous avons recouru à la technique non probaliste en prenant en compte l'échantillon par quotas. « Cette technique d'échantillonnage ressemble à la technique probabiliste de hasard stratifié, sauf que le chercheur choisit les unités de l'échantillon selon les variables prédéfinies plutôt que de se fier au hasard » [4].

L'échantillon de ce travail est stratifié c'est-à-dire, il est composé de 9 chefs d'établissements et 85 enseignants, soit un total de 94 sujets; avec un seuil de 48,2% de la population mère.

Tableau 1. Représentation des chefs d'établissements et des enseignants

C. E et Enseignants	Fréquences	Pourcentages
1. Chefs d'établissements	9	9,6
2. Enseignants	85	90,4
Total	94	100

Avec :

P= pourcentage

F= fréquence

N= effectif total

Il ressort de ce tableau 9,6% des chefs d'établissements, soit 9 sujets; 90,4% des enseignants, soit 85 sujets.

Pour représenter, analyser et interpréter les résultats de cette étude, nous nous sommes servis du logiciel S.P.S.S, en calculant l'indice de pourcentage.

La formule: $P = \frac{F}{N} \times 100$

3 PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Sous cette section, nous présentons, interprétons et discutons les résultats de cette recherche au cours de l'année scolaire 2019-2020.

3.1 PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Nous présentons les résultats liés aux questions posées auprès des chefs d'établissements et des enseignants.

3.1.1 LES CHEFS D'ETABLISSEMENTS

❖ Question n°1. Portant sur la réaction de chefs d'établissements face à la gratuité.

Tableau 2. Réponses des chefs d'établissements

Réponses	Fréquences	Pourcentages (%)
Oui	8	89
Non	1	11
Total	9	100

Ce tableau indique que 8 C.E. sur 9, soit 89% ne sanctionnent pas les enseignants. Et 1 soit 11% répond par non.

- ❖ Question n°2. Se focalisant sur le contrôle des activités scolaires.

Tableau 3. Réponses des Chefs d'établissements

Réponses	Fréquences	Pourcentages (%)
Oui	2	22
Non	7	78
Total	9	100

Il se dégage de ce tableau les résultats: 7 C.E. sur 9, soit 78% ne contrôlent pas et 2 sur 9, soit 22% contrôlent

- ❖ Question n°3. Orientée sur l'application de mesure disciplinaire aux enseignants.

Tableau 4. Réponses des chefs d'établissements

Réponse	Fréquences	Pourcentages (%)
Oui	1	11
Non	8	89
Total	9	100

Il se dégage de ce tableau les résultats selon lesquels: 8 C.E. sur 9, soit 89% n'appliquent pas de mesure disciplinaire et 1 C.E soit 11% l'applique.

- ❖ Question n°4. Se rapportant aux enseignants non payés par l'état.

Tableau 5. Réponses des chefs d'établissements

Réponses	Fréquences	Pourcentages (%)
Sensibilisation des enseignants non payés	7	77,8
Action des emprunts aux enseignants	2	22,2
Total	9	100

Ce tableau présente les résultats ci-après: 7 C.E. sur 9, soit 77,8% sensibilisent les enseignants et 2 octroient des emprunts.

- ❖ Question n°5 sur les difficultés de la gestion par les chefs d'établissements.

Tableau 6. Réponses des chefs d'établissements

Réponses	Fréquences	Pourcentages (%)
Surpeuplement des classes et démotivation des enseignants	9	100
Total	9	100

Il ressort de ce tableau que tous les chefs d'établissements ont un constant amer de la démotivation des enseignants et des classes pléthoriques.

- ❖ Question n°6 sur le non-respect du règlement intérieur par les agents.

Tableau 7. Réponses des chefs d'établissements

Réponses	Fréquences	Pourcentages (%)
Prodiguer les conseils	5	56
Rappel à l'ordre	3	33

Application de mesure de sanction	1	11
Total	9	100

De ce tableau 5 C.E. sur 9, soit 56% prodiguent des conseils, 3 C.E sur 9, soit 33% rappellent à l'ordre et 1 soit 11% applique les sanctions.

INTERPRETATION DES RESULTATS

Il se dégage de l'analyse des données ci-haut que la plupart des chefs d'établissements n'appliquent pas des sanctions administratives aux enseignants et ne les contrôlent pas. A cet effet, les chefs d'établissements appliquent le style « laisser-aller » au sein de leurs écoles. Eu égard à ces résultats, notre première hypothèse est corroborée.

3.1.2 LES ENSEIGNANTS

❖ Question n°1. Sur le non suivi et contrôle des chefs d'établissements.

Tableau 8. Réponses des enseignants

Réponses	Fréquences	Pourcentages (%)
Oui	59	69
Non	26	31
Total	85	100

Les résultats de ce tableau: 59 enseignants sur 85, soit 69% affirment que les C.E tolèrent certains comportements incompatibles et 26 sur 85, soit 31% nient.

❖ Question n°2 en rapport avec le respect du règlement intérieur de l'école.

Tableau 9. Réponses des enseignants

Réponses	Fréquences	Pourcentage (%)
Oui	20	24
Non	65	76
Total	85	100

Ce tableau indique que 65 enseignants sur 85, soit 76% ne respectent pas le règlement intérieur et 20 soit 24% le respectent.

❖ Question n°3 sur l'association des syndicats sur la gestion de l'école.

Tableau 10. Réponses des enseignants

Réponses	Fréquences	Pourcentage (%)
Oui	72	85
Non	13	15
Total	85	100

Les résultats de ce tableau: 72 enseignants sur 85, soit 85% affirment que les syndicats sont associés et 13 soit 15% disent non.

❖ Question n°4 portant sur les attitudes des enseignants face aux C.E.

Tableau 11. Réponses des enseignants

Réponses	Fréquences	Pourcentages (%)
----------	------------	------------------

Oui	74	87
Non	11	13
Total	85	100

Ce tableau indique que 72 enseignants sur 85, soit 87% affirment qu'ils interagissent avec les C.E. et 11 soit 13% disent non.

❖ Question n°5 sur les difficultés des chefs d'établissements sur la gestion du personnel.

Tableau 12. Réponse des enseignants

Réponses	Fréquences	Pourcentages (%)
Absence et irrégularité	22	26
Insuffisance des frais de fonctionnement	31	36
Agents non payés	10	12
Maigre salaire	22	26
Total	85	100

Il ressort de ce tableau: 22 enseignants sur 85, soit 26% affirment l'absence et irrégularité des enseignants; 31 soit 36% indiquent l'insuffisance de frais; 10 soit 12% précisent la présence des non payés et 22 soit 26% disent que le salaire est dérisoire.

INTERPRETATION DES RESULTATS PORTANT SUR LES QUESTIONS DES ENSEIGNANTS

De l'analyse de ces résultats, nous remarquons que les enseignants adoptent les attitudes d'indifférences vis-à-vis de leurs chefs d'établissements et de leurs responsabilités au service. Eu égard à ces résultats, notre deuxième hypothèse est confirmée.

3.2 DISCUSSION DES RESULTATS

Nous comparons nos résultats aux théories existantes sur la thématique. Il s'agit de (d'):

- Styles de leadership des chefs d'établissements
- Attitudes adoptées par les enseignants

3.2.1 STYLES DE LEADERSHIP DES CHEFS D'ETABLISSEMENTS

❖ Questions n°1, 2, 3, 4,5 et 6

Les seuils sont 89%, 78%, 77,8%, 100% et 56% conformément aux réponses fournies par les chefs d'établissements. Celles-ci portent sur la gratuité, le non contrôle, gestion collégiale et difficultés de gérer les écoles et non paiement des enseignants.

De l'analyse des réponses, nous remarquons que la gratuité de l'enseignement est à la base de style « laisser-aller » des chefs d'établissements, alors qu'elle est édictée par l'état congolais et les organisations internationales.

Réf. [8] cite le « droit à l'éducation », ce droit a été reconnu et proposé au monde par la charte des droits de l'homme, proclamé par l'assemblée générale des nations unies, le décembre 1948, en son article 28. « L'éducation doit viser en plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect des droits de l'homme et de liberté fondamentale ».

Réf. [9] précise qu'en Belgique, l'enseignement maternel, primaire et secondaire de plein exercice est gratuit, comme le prescrit la loi du 29 mai 1959 dite « pacte scolaire ».

Réf. [10] indique le contrôle consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Il a pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour.

Réf. [11] cite Bernard en ces termes « ... il est du devoir impératif de l'Etat de veiller scrupuleusement à assurer la même qualité et la même accessibilité aux services éducatifs pour toute la répartition équitable de l'effort à financer requis. »

Parmi les caractéristiques de leadership scolaire, les caractères visionnaire et transformationnel convergent vers une conception rationnelle des projets pour le changement des conditions de vie des enseignants et de l'émergence de l'institution scolaire.

3.2.2 ATTITUDES ADOPTÉES PAR LES ENSEIGNANTS

❖ Questions n°1, 2, 3, 4, et 5.

Les seuils sont de 69%, 76%, 85%, 87% et 36%. Les réponses aux questions tournent au tour de non suivi, non-respect du règlement, gestion collégiale, difficultés financières.

Réf. [12] note que le « leadership transformationnel a beaucoup d'influence sur l'environnement de travailler la motivation des enseignants et d'une façon moindre, sur leurs compétences ».

Réf. [13] cite Hallinger en définissant le leadership pédagogique d'un chef d'établissement « un processus qui consiste à influencer les différents acteurs de l'école, soit les enseignants et les différents membres du personnel, les élèves, les parents et les membres de la communauté, à se concentrer sur le but conjointement choisi de favoriser l'apprentissage de tous les élèves ».

Réf. [14] évoque la notion de leadership pédagogique efficace proposée par Heck, Larsen et Marcoulides « le leader efficace sait faire preuve d'humilité, pose des questions, reconnaît ses faiblesses et les accepte, ce qui peut le rapprocher des enseignants et des élèves ».

La compétence et conscience professionnelles sont parmi les véritables vecteurs d'une bonne gestion de classe par l'enseignant. En d'autres termes, elles poursuivent l'atteinte des objectifs de l'enseignement car dit-on de « bons enseignants, de bonnes classes ».

4 CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Le leadership scolaire est un thème qui est à la mode en administration et management scolaires.

Cette recherche se focalise sur la « problématique des styles de leadership scolaire des chefs d'établissements des écoles secondaires Kimbanguistes, ville de Bukavu: analyse des effets de la gratuité de l'enseignement ». (Année scolaire 2019-2020).

Après analyse, interprétation et discussion des résultats, nous constatons que les chefs d'établissements des écoles secondaires Kimbanguistes appliquent le style « **laisser-aller** » au sein de leurs écoles. C'est-à-dire la gestion scolaire moins rigoureuse et, sans vision d'excellence.

Sur le continuum des comportements de leadership scolaire « **les styles visionnaire et transformationnel** » sont les véritables leviers pour la transformation et l'organisation d'une école, et exigent une étroite cohésion entre le leader et ses collaborateurs pour élaborer des projets permettant l'amélioration des conditions de vie des enseignants.

Quant aux enseignants, ces derniers sont caractérisés par un manque criant de la conscience professionnelle suite à la démotivation due à la gratuité de l'enseignement.

Cette étude n'a pas abordé tous les aspects afférents au thème des styles de leadership scolaire. En d'autres termes, cette recherche a ses limites et nécessite de nouvelles réflexions. A cet effet, pour mieux identifier les leviers de leadership scolaire; il faudrait examiner les aspects liés à la politique de l'éducation, aux innovations pédagogiques (méthodes et procédés d'enseignement), à la formation continue des chefs d'établissements et enseignants, aux conditions socio-économiques des enseignants et élèves, aux contextes culturels, aux conceptions de curricula, à la gestion individuel et/ou collégiale de l'école, à l'échec scolaire (redoublement scolaire), etc.

REMERCIEMENTS

Nous remercions de tout cœur monsieur Batumike Seruvumba Jean, tous les chefs d'établissements et enseignants des écoles secondaires Kimbanguistes de la ville de Bukavu pour nous avoir aidés à collecter les données de cette recherche.

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

C.E: chef d'établissement

E.P.E: Education pour Tous

R.D.C: République Démocratique du Congo

O.C.D.E: Organisation pour la coopération et Développement Economique

U.S.K: Université Simon Kimbangu

%: pourcentage

A.E.C.I.D: Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement

REFERENCES

- [1] Jean-Louis, Bergeron (1998), les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent; www.erudit.org, p.24.
- [2] OCDE (2007), les nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire, la revue des échanges, Numéro 2/P2, www.google.com, mise en ligne 2020.
- [3] OCDE (2009), Améliorer la direction des établissements scolaires: la boîte à outils, paris OCDE: www.oecd.org/educ/directionecoles, mise en ligne 2021.
- [4] Mokonzi Bambanota Gratien (2003), l'éducation pour tous d'ici 2015: quelle chance de réussite pour la R.D. Congo ? www.google.com, mise en ligne le 5/10/2012.
- [5] Loi-cadre de l'enseignement national (R.D.Congo) du 11/02/2014/ p.11.
- [6] Mokonzi Bambanota Gratien (2012), méthodologie de la recherche en psychologie et en éducation, cours inédit, USK, R.D.C.
- [7] Grawitz, Madeleine (1979), Méthodes des sciences sociales, 4e édition, Dalloz, paris.
- [8] Giroux et al (2008), Méthodes des recherches scientifiques; www.google.com, mise en ligne 2021.
- [9] Simon scaillet (2003), notes de pédagogie cours inédit, Médias Paul, Kinshasa.
- [10] Demeuse Marc (2005), vers une école juste et efficace, de bock, Bruxelles.
- [11] Fukusala Felix (2015), Gestion et administration scolaires, A.E.C.I.D, Kinshasa.
- [12] Mubangu, K, G (2019), Facteurs déterminants de l'efficacité de l'enseignement congolais: Etude portant sur les enseignants de Kabare, in ISSN 2351-8014 vol 45 p198.
- [13] <http://www.insp.fr/Ust> (2007), leadership et changements éducatifs, I.N.R.P.
- [14] Ibrahim Shallil (2015), le leadership en matière de justice sociale: cas d'une direction d'école primaire francophone du milieu défavorisé de Montréal, Université de Montréal, Canada, Mémoire de Master, mise en ligne 2021.
- [15] Vunanga Karhakabire, M (2018), le leadership scolaire dans les écoles protestantes: Expériences des chefs d'établissements des écoles conventionnées protestantes au Sud-kivu, mémoire de Master, otto-Friedrich- University. Bamberge en Allemagne.