
Leadership Des Chefs D'établissements Et Son Impact Sur Le Comportement Des Enseignants Des Écoles Privées De La Ville Goma (Enquête menée au cours de l'année Scolaire 2019-2020)

Zawadi Gasindikira Jaël
Université Adventiste De Goma

doi: <https://doi.org/10.37745/ejafr.2013/vol11n84660>

Published August 1 2023

Citation : Jaël Z. G (2023) Leadership Des Chefs D'établissements Et Son Impact Sur Le Comportement Des Enseignants Des Écoles Privées De La Ville Goma (Enquête menée au cours de l'année Scolaire 2019-2020), *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, Vol.11, No. 8, pp.46-60

ABSTRACT : *Cet article vise à évaluer l'impact du leadership des chefs d'établissement sur les comportements des enseignants et la performance des élèves dans les écoles secondaires privées de la ville de Goma. Il est question de dégager les modèles de gestion des écoles les plus utilisés par les chefs d'établissements et d'en évaluer les conséquences. Les enquêtes ont démontré que les chefs d'établissements sont à majorité autocratiques et cela crée un fossé entre eux et les enseignants. La dictature dans la gestion des enseignants joue négativement sur leur motivation et cela impacte le rendement des élèves.*

MOTS CLES : Style de leadership, chef d'établissement, enseignants

INTRODUCTION

Gérer une école c'est administrer les affaires d'une autre personne. C'est diriger en tant que responsable d'une autre affaire, c'est être mandataire, gérant, ... Gérer une école n'est autre chose qu'accomplir au quotidien un groupe d'acte ayant pour but essentiel de chercher la cohérence, l'honnêteté, l'efficacité, l'organisation et la prise de décision dans l'ensemble, dans sa fonction administrative. Dans cette gestion la tolérance doit dominer. À l'école les agents travaillant doivent être accueillis sans discrimination de leur origine, race, ethnie, religion, ... Kayumba (2015, p.6).

Kamba (2014, p.10) renchérit en affirmant que dans son leadership, le chef d'établissement est source d'identification et de motivation pour les enseignants, il traite chacun d'entre eux différemment mais de façon équitable, il s'attèle à transcender les intérêts personnels au profit de ceux de l'école. Cependant, une école qui est mal gérée ne fait que s'atteler à un seul aspect financier que de penser à ce qui peut l'aider à attendre ses objectives.

Selon Beatriz et al. (2008, p.9.), la direction des établissements scolaires ne se résume pas au seul aspect micro, mais est présentement devenue une priorité de l'action gouvernementale en matière d'éducation dans le monde entier. En effet la direction des établissements scolaires est devenue une priorité forte de l'action gouvernementale en matière d'éducation dans un grand nombre des pays. Le leadership, entendu comme une

approche globale du partage des responsabilités au niveau de l'établissement, voire à un niveau inter-établissements, en vue de promouvoir le changement, constitue une piste privilégiée aujourd'hui par plusieurs pays. En ce début de XXI^{ème} siècle, la société et les pouvoirs publics accordent une grande attention au leadership des établissements scolaires et à l'enseignement. Beatriz et al. (2008, p.14) continuent en attestant que seule l'éducation peut nous permettre d'acquérir les connaissances et les compétences dont dépendent la croissance économique, le développement social et la vitalité politique de nos pays, ainsi que la réussite de nos générations futures. Ainsi au travers le monde, la principale source de la différence économique, militaire, sociale, etc. est au niveau du système éducatif chapeauté au niveau micro par les chefs d'établissements.

Aujourd'hui, ces écoles dirigées par ces chefs d'établissements ne peuvent plus être considérées comme la simple juxtaposition de classes et de cours. Elles constituent un système complexe de relations et d'échanges avec d'autres systèmes complexes. Dès lors, le rôle du directeur, chef d'orchestre de la vie scolaire, gestionnaire de ressources humaines et animateur pédagogique, devient plus que jamais nécessaire. Les chefs d'établissement sont bien plus que des gestionnaires. Ils doivent être des leaders soucieux de valeurs, car exercer la responsabilité dans un établissement scolaire, c'est être le garant des valeurs, du cadre et de la mission globale. Le caractère « orchestral » de la fonction suppose de grandes qualités personnelles et beaucoup de compétences dans des domaines divers et parfois très pointus. Ainsi, politiques publiques et recherches s'accordent pour considérer le rôle crucial joué par le chef d'établissement non seulement en matière de management mais aussi dans la dynamique pédagogique qui mobilise son personnel (Endrizzi et Thiber, 2012, p. 1).

De nos jours, la motivation est l'un des facteurs de compétitivité important capable de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, comme Ikhlef et Sadane (2003 p.1) l'affirment, définir un meilleur style de leadership qui permet le déclenchement de la motivation est l'un des objectifs principaux des ressources humaines. Cela étant, il en demeure pas moins que la direction joue un rôle clé dans l'amélioration des résultats de l'école en agissant sur la motivation et les capacités des enseignants ainsi que sur l'environnement et le climat à l'école. Une direction d'établissement efficace est essentielle pour améliorer l'efficacité et l'équité de l'enseignement scolaire. Son influence s'exerce à la fois à l'adaptation des processus scolaires et sur les cultures et comportements des personnels. Dans un contexte politique, administratif, éducatif et pédagogique qui se complexifie, l'apport du leadership peut contribuer à faire converger les pratiques individuelles vers la construction de compétences collectives pour des orientations partagées en faveur de l'éducation des élèves (Mauny et Frantz, 2018, p. 50).

De multiples travaux de recherche sur l'efficacité et l'amélioration de l'école, empruntés à une grande diversité de pays et de contextes scolaires, révèlent invariablement le rôle charnière que joue la direction d'établissement dans l'accroissement de l'efficacité des écoles. Une importante conclusion se dégageant de ces recherches est que la relation entre la direction et l'apprentissage des élèves est surtout indirecte. Dans la mesure où les chefs d'établissement travaillent principalement en dehors des classes, leur influence sur

l'apprentissage des élèves s'exerce en grande partie à travers d'autres personnes, manifestations et facteurs organisationnels, notamment les enseignants, les pratiques suivies en classe et le climat à l'école. Selon Beatriz et al. (2008, p.20), la conclusion selon laquelle la relation entre la direction et l'apprentissage des élèves passe par ces facteurs montre bien le rôle puissant que joue la direction en aidant à créer les conditions d'un enseignement et d'un apprentissage efficace. La direction influe sur les motivations, les capacités et les conditions de travail du personnel enseignant qui lui-même définit les pratiques pédagogiques et l'apprentissage des élèves. Le changement peut être conduit mais pas contrôlé, et c'est le chef d'établissement qui joue un rôle clé dans ce processus. C'est lui qui peut mobiliser les enseignants, garantir les bonnes conditions d'exercice et promouvoir une culture apprenante au sein de l'établissement (Endrizzi et Thiber, 2012, p.5).

Toutes les études portant sur le déploiement d'une réforme ou d'un dispositif quel qu'il soit soulignent l'engagement du chef d'établissement pour une meilleure atteinte des objectifs. Parmi les dimensions pédagogiques déjà identifiées, ce sont les actions du leadership visant à promouvoir le développement des enseignants qui sont les plus efficaces : il s'agit de leur fournir des opportunités formelles et informelles d'évoluer dans leurs pratiques en favorisant un climat d'échanges entre enseignants et élèves, en développant une responsabilité collective pour la réussite des élèves et en accompagnant les enseignants pour résoudre les difficultés rencontrées (Endrizzi et Thiber, 2012, p.7). Encadrer efficacement dans l'acte d'enseigner, animer pédagogiquement les enseignants, notamment en assurant le respect des programmes, en veillant sur les rythmes de leur disposition, des instruments de travail adéquats, en assurant leur formation permanente et en assurant des séances de recyclage, consentir un effort tout spécial pour un encadrement efficace et adéquat de tout le personnel sous ses ordres ; telles sont les responsabilités d'un chef d'établissement citées par Sala (2015, p. 28).

Dans de nombreux pays, les chefs d'établissement ont aujourd'hui davantage d'autonomie, mais doivent en parallèle rendre davantage de comptes. Le rôle des directions d'établissement change et elles évoluent dans un contexte de décentralisation et d'incertitude à la suite d'une nouvelle répartition des pouvoirs entre l'école, la commission scolaire et, à l'intérieur de l'école, entre les enseignants, le personnel, les parents et la direction. En République Démocratique du Congo, le chef d'établissement assume la gestion pédagogique, administrative et financière de l'école, y compris la gestion du personnel, du versement des salaires et de toutes les recettes et dépenses (Banque mondiale, 2015, p. 40). En plus, Sala (2015, p. 26) ajoute que le Directeur d'école est le chef d'établissement, responsable de la bonne marche de cette entreprise et en assure la gestion courante. Comme souligné par l'Arrêté Ministériel n° EPSP/0154/98 du 24/12/98 portant organisation administrative des établissements scolaires, il est désigné comme étant chargé de la gestion de l'école, régit le règlement et le maintien de la sécurité.

Si cet arrêté ne fait aucune distinction entre écoles privées et publiques, dans la pratique, l'autonomie des chefs d'établissements est d'autant plus accrue dans les premières que dans les secondes en République Démocratique du Congo. Et cela même si les écoles privées sont

soumises aux contrôles pédagogiques de l'Inspection. En effet, en dehors de cette réglementation, les écoles privées gèrent leurs affaires en toute liberté. Bien qu'apportant un soutien important au système éducatif, il n'en ressort pas moins un manque de contrôle et de rigueur, tant dans leur création que dans leur fonctionnement ou encore dans leur direction par les chefs d'établissements (EPSP, 2010, p. 16).

Même si les écoles privées ne représentent que près de 10% des écoles en République Démocratique du Congo (EPSP, 2010, p. 16) ; la relativisation de ces statistiques nous montre qu'elles sont particulièrement nombreuses en zones urbaines. D'où un regain d'intérêt d'une étude portant sur ces écoles privées dans les milieux urbains à l'instar de la ville de Goma. Plus spécialement, il est plus important d'étudier les comportements des chefs d'établissements privés car ces comportements influencent directement sur les comportements des enseignants et indirectement sur les performances des élèves, comme vu précédemment.

Questions de recherche

Ces différentes situations du leadership des chefs d'établissement poussent à une interrogation : Il y a-t-il un impact du leadership des chefs d'établissement sur les comportements des enseignants ?

De cette question principale découle des questions spécifiques qui sont :

- Les chefs d'établissements font recours à quel style du leadership dans la gestion de leurs écoles ?
- Quant est-il de l'impact indirect du leadership des chefs d'établissement sur la performance des élèves ?

Hypothèses du travail

En réponse aux précédentes questions, nous avons formulé les hypothèses ci-après :

- Le leadership des chefs d'établissement a un impact sur les comportements des enseignants.
- Les chefs d'établissements des écoles privées de Goma optent pour le style de leadership dictatorial.
- Le leadership des chefs d'établissement a un impact indirect sur la performance des élèves.

Objectifs du travail

Notre étude a pour objectif principal de déterminer l'impact du leadership des chefs d'établissements de Goma sur les comportements des enseignants. Cet impact sera déterminé après avoir déterminé le type du leadership des chefs d'établissements privés. En outre, nous poursuivons plusieurs autres objectifs spécifiques dont l'étude de la motivation des enseignants et du style de leadership utilisé par les chefs d'établissements. En fin, nous comptons évaluer l'impact indirect du leadership des chefs d'établissement sur la performance des élèves.

METHODOLOGIE

Collecte et traitement

Pour la récolte des données utiles à ce travail, la technique documentaire et la technique d'enquête par questionnaire ont été utilisées. Les données recueillies sur terrain ont été traitées avec le logiciel SPSS. Pour tirer la conclusion et prendre de bonnes décisions, la statistique descriptive a aidé pour la présentation, l'organisation et l'analyse les données. Nous avons ensuite procédé aux analyses uni et multivariées des variables. Le test de khi-deux d'homogénéité et le khi-deux d'indépendance ont été utilisés. Aussi, les autres tests statistiques pour les tableaux croisés comme le coefficient de contingence, les coefficients phi et V de Cramer (Stafford et Bodson, 2006, p.137) pour les variables nominales. Le test non paramétrique de Kruskal-Wallis a servi pour comparer les distributions de plusieurs échantillons statistiques.

Population et échantillon

La population d'étude concernée par cette enquête est constituée des enseignants de toutes les écoles secondaires privées de la ville de Goma. L'échantillonnage aléatoire simple a servi pour tirer un des 18 quartiers de Goma comme échantillon. Tous les quartiers ayant reçu les mêmes chances d'être choisis, le quartier Kyeshero comptant 39 écoles privées et 509 enseignants a été tiré. Grâce à la table d'estimation de l'échantillon, un échantillon de 217 enseignants a été enquêté.

RESULTATS

Analyse multivariée

a) Tests de Khi-carré

Les deux premiers tests de khi-deux présentent la relation entre le style de leadership et l'instabilité professionnelle et la motivation des agents.

Tableau n° 0.1 : Tableau croisé entre style du leadership et le niveau de motivation

		Vous référant aux comportements de votre chef d'établissement, quel est votre niveau de motivation ?				Tot
		Pas motivé	Peu motivé	Moyennement Motivé	Trop motivé	
Quel est le style de leadership de votre chef d'établissement ?	Autocratique	33	41	13	0	87
	Paternaliste	6	5	9	6	26
	Démocratique	3	15	35	28	81
	Collégial	0	3	3	6	12
	Laisser aller	3	6	2	0	11
Total		45	70	62	40	217

Source : enquête sur terrain

Ce tableau croisé met en relation le style de leadership et le niveau de motivation. C'est-à-dire nous voulons vérifier si le style de leadership influence le niveau de motivation. On peut dans ce tableau que pour le style autocratique ceux qui sont peu motivés sont au nombre 41,

ceux qui ne sont pas du tout motivés sont à 33 personnes, seules 13 personnes sont moyennement motivées et aucune personne est trop motivée. Tandis que parmi ceux qui sont dirigés par des Chefs d'établissement démocratiques ; 28 sont très motivés, 35 sont moyennement motivés, 15 sont peu motivés et seules personnes ne sont pas motivées du tout. Cependant pour la relation confirmer cela, nous effectuons le test de Khi-deux.

Tableau n° 02 : Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification (bilatérale)	asymptotique
Khi-deux de Pearson	89.307 ^a	12	.000	
Rapport de vraisemblance	109.309	12	.000	
Association linéaire par linéaire	40.128	1	.000	
Nombre d'obs valides	217			

Source : Nos calculs à partir du logiciel SPSS

Ce test nous montre que le style de leadership influence significativement le niveau de motivation avec une signification asymptotique de .000 qui est largement inférieure au seuil de .05. Le test de V de Cramer qui mesure le niveau d'intensité de la relation a donné une valeur de 0.370 avec une signification approximée de 0.000. Cela veut dire que niveau de la relation est à 37%.

Le troisième de Khi-carré nous permet de vérifier l'influence indirecte du style de leadership sur la performance des élèves. Ce test est présenté dans le tableau suivant :

Tableau n° 03 : Tableau croisé entre style du leadership et efficacité des mécanismes d'apprentissage

		Comment qualifiez-vous les mécanismes mis en place par le chef d'établissement pour permettre un bon apprentissage ?				Tot
		Trop efficaces	Moyen efficaces	un peu efficaces	Inefficaces	
Peu Quel est le style de leadership de votre chef d'établissement ?	Autocratique	2	16	32	37	87
	Paternaliste	6	6	8	6	26
	Démocratique	50	22	9	0	81
	Collégial	3	3	3	3	12
	Laisser aller	0	0	2	9	11
Total		61	47	54	55	217

Source : enquête sur terrain

Ce tableau croisé met en relation le style de leadership et les mécanismes mis en place par le chef d'établissement pour permettre un bon apprentissage. Les enquêtés qui ont dans un système autocratique ont tendance à juger ces mécanismes inefficaces. En effet, il faut bien

voir que plus on va du trop efficace à l'inefficace, les proportions augmentent. Ainsi dans cette catégorie, on a que 2 personnes qui jugent ces mécanismes trop efficaces et 79% d'entre eux trouvent ces mécanismes peu efficaces ou inefficaces. Cette tendance est contraire pour ceux qui sont dans le système démocratique. En effet, la majorité d'entre eux jugent ces mécanismes trop efficaces et personne d'entre eux n'est d'avis que ces mécanismes sont inefficaces. Pour le confirmer cette relation, nous présentons le test Khi-deux dans le tableau suivant.

Tableau n° 04 : Tests du Khi-deux

Test	Valeur	Ddl	Signasymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	116.825 ^a	12	.000
Rapport de vraisemblance	142.769	12	.000
Association linéaire	23.543	1	.000
Nombre d'obs. valides	217		

Source : calcul à partir du logiciel SPSS

Ce test de Khi-deux nous montre qu'il n'existe pas une relation entre les deux variables croisées. C'est-à-dire que le style de leadership influence l'appréciation des mécanismes mis en places par les Chef d'établissements. Cela nous est montré par la signification asymptotique .000 qui est inférieure à .005 (le seuil retenu). À noter que le test de V de Cramer effectué a donné une valeur de 0.424 avec une probabilité associée de 0.000; Cela montre que cette relation est forte.

b) Test de Kruskal-Wallis

Ici, nous allons comparer entre les différents styles de leadership lequel a plus de proportion pour une variable donnée. Nous présentons tour à tour cinq tests statistiques.

Tableau n° 05 : comparaison des proportions des types de leadership selon la satisfaction des agents

	Quel est le style de leadership de votre chef d'établissement ?	N	Rang moyen
Êtes-vous satisfait(e) par ce type de leadership ?	Autocratique (faites ce que je vous dis)	87	149.43
	Paternaliste (si vous travaillez, je vous aide)	26	86.67
	Démocratique (travaillons ensemble)	81	63.77
	Collégial (nous sommes tous égaux)	12	75.13
	Total	206	

Source : calcul à partir du logiciel SPSS

De ce tableau nous pouvons voir que le rang moyen des différents styles de leadership. Plus un style a un rang moyen élevé moins il est satisfaisant pour les différents enquêtés. Ainsi, on a le style démocratique qui est le plus satisfaisant (63.77), suivi par le style collégial (75.13) et le paternalisme (86.67) et enfin le style autocratique vient en dernière position (149.43). En d'autres termes le style autocratique est le moins satisfaisant et le style

démocratique est le plus satisfaisant. Nous faisons le test pour voir si cette différence est significative.

Tableau n° 06 : Test Khi-deux

Test	Êtes-vous satisfait(e) par ce type de leadership ?
Khi-deux	100.704
Ddl	3
Signification asymptotique	.000

Source : calcul à partir du logiciel SPSS

Le test Khi-deux avec sa signification asymptotique associé (0.000) montre bien que cette différence entre ces proportions précédentes est significative.

Tableau n° 07 : Comparaison des proportions des types de leadership selon la proximité du Chef d'établissement dans les problèmes

	Quel est le style de leadership de votre chef d'établissement ?	N	Rang moyen
Trouvez-vous le chef d'établissement proche de vous dans les problèmes, les activités, les conseils?	Autocratique	87	144.79
	Paternaliste	26	102.08
	Démocratique	81	58.66
	Collégial	12	109.88
	Total	206	

Source : calcul à partir du logiciel SPSS

Ce test nous permet de voir que le rang moyen des différents styles de leadership sur la variable proximité du Chef d'établissement. Plus un style a un rang moyen élevé moins les Chefs d'établissement sont proche des agents. Ainsi, on peut remarquer que les Chefs des établissements qui sont dans un style démocratique sont de loin plus proches de leurs agents (58.66). Ils sont suivis par ceux qui appliquent le paternalisme (102.08); puis vient le style collégial (109.88); et enfin les chefs d'établissement appliquant le style autocratique sont le moins proches possibles des agents (149.43). Nous allons faire le test pour voir si ces catégories sont significativement différentes.

Tableau n°08 : Test Khi-deux

	Trouvez-vous le chef d'établissement proche de vous dans les problèmes, les activités, les conseils?
Khi-deux	97.575
Ddl	3
Signasymptotique	.000

Source : Nos calculs à partir du logiciel SPSS

Le test Khi-deux avec sa signification asymptotique associé (0.000) montre bien que cette différence entre ces proportions précédentes est significative.

Tableau n° 09 : Comparaison des proportions des types de leadership selon la participation des agents aux décisions des institutions

	Quel est le style de leadership de votre chef d'établissement ?	N	Rang moyen
Votre chef vous amène à participer à certaines décisions de l'institution qui vous concernent ?	Autocratique	87	148.97
	Paternaliste	26	99.92
	Démocratique	81	59.36
	Collégial	12	79.50
	Total	206	

Source : Nos calculs à partir du logiciel SPSS

Ce troisième test de Kruskal-Wallis permet de comprendre lequel des types de leadership permet aux agents de participer le plus aux décisions. Plus un style a un rang moyen élevé moins les Chefs d'établissement font participer les agents aux décisions institutionnelles qui les concernent. Ainsi, on peut remarquer que les Chefs des établissements qui sont dans un style démocratique font participer le plus les agents à ces décisions (59.36). Ils sont suivis par ceux qui appliquent le style collégial (79.50) ; puis vient le paternalisme (99.92); et enfin les chefs d'établissement appliquant le style autocratique font le moins participer els agents aux décisions (148.97). Nous allons faire le test pour voir si ces catégories sont significativement différentes.

Tableau n° 07 : Test Khi-deux

	Votre chef vous amène à participer à certaines décisions de l'institution qui vous concernent ?
Khi-deux	106.124
Ddl	3
Sign. Asymptotique	.000

Source : calcul à partir du logiciel SPSS

Le test Khi-deux avec sa signification asymptotique associé (0.000) montre bien que cette différence entre ces proportions précédentes est significative.

Tableau n° 08 : comparaison des proportions des types de leadership le niveau de motivation des agents

	Quel est le style de leadership de votre chef d'établissement ?	N	Rang moyen
Vous référant aux comportements de votre chef d'établissement, quel est votre niveau de motivation ?	Autocratique	87	63.66
	Paternaliste	26	109.58
	Démocratique	81	138.04
	Collégial	12	146.00
	Total	206	

Source : Nos calculs à partir du logiciel SPSS

Ce test de Kruskal-Wallis permet de voir le niveau de motivation des agents selon le style de leadership. Plus un style a un rang moyen élevé plus le niveau de motivation des agents est élevé. Les agents qui sont dans des établissements dirigés par les Chefs avec un style

collégial sont les plus motivé (146.00). Ils sont suivis par ceux qui appliquent le style démocratique (138.04) ; puis vient le paternalisme (109.58); et enfin les chefs d'établissement appliquant le style autocratique ont un niveau de motivation bas. (148.97). Nous allons faire le test pour voir si ces catégories sont significativement différentes.

Tableau n° 09 : Test Khi-deux

Test	Vous référant aux comportements de votre chef d'établissement, quel est votre niveau de motivation ?
Khi-deux	77.918
Ddl	3
Sign. Asymptotique	.000

Source : calcul à partir du logiciel SPSS

Le test Khi-deux avec sa signification asymptotique associé (0.000) montre bien que cette différence entre ces proportions précédentes est significative.

Tableau n° 10: Comparaison des proportions des types de leadership l'efficacité des mécanismes mis en place par le Chef d'établissement

	Quel est le style de leadership de votre chef d'établissement ?	N	Rang moyen
Comment qualifiez-vous les mécanismes mis en place par le chef d'établissement pour permettre un bon apprentissage ?	Autocratique	87	143.86
	Paternaliste	26	110.50
	Démocratique	81	57.17
	Collégial	12	108.50
	Total	206	

Source : Nos calculs à partir du logiciel SPSS

Ce test de Kruskal-Wallis permet de voir le niveau de motivation des agents selon le style de leadership. Plus un style a un rang moyen élevé plus les mesures sont efficaces. Les agents qui sont dans des établissements dirigés par les Chefs démocrates ont le plus jugés ces mesures efficaces (57.17). Ils sont suivis par ceux qui appliquent le style collégial (108.50) ; puis vient le paternalisme (110.50) ; et enfin les chefs d'établissement appliquant le style autocratique prennent des mesures qui sont les moins efficaces. (14 3.86). Nous allons faire le test pour voir si ces catégories sont significativement différentes.

Tableau n° 11 : Test Khi-deux

Test	Comment qualifiez-vous les mécanismes mis en place par le chef d'établissement pour permettre un bon apprentissage ?
Khi-deux	95.460
Ddl	3
Signification asymptotique	.000

Source : Nos calculs à partir du logiciel SPSS

Le test Khi-deux avec sa signification asymptotique associé (0.000) montre bien que cette différence entre ces proportions précédentes est significative.

DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats montrent que deux styles de leadership sont le plus utilisé par les Chefs d'établissement, il s'agit du style autocratique avec 87 enquêtés (soit 40.1%) et le style démocratique qui a été cité par 81 enquêtés (soit 37,3%). Les autres styles ont été moins cités. Ainsi de ces résultats, nous pouvons affirmer que deux styles de leadership sont en général utilisés par les Chefs d'établissement : le style autocratique et démocratique. De là, nous voyons que la grande part des écoles enquêtées arrive à fuir les désavantages du leadership démocratique et un peu moins d'écoles appliquent la démocratie et supportent ainsi les limites dont les problèmes de temps et de coût.

Le tableau n°01 croisé met en relation le style de leadership et le niveau de motivation. C'est-à-dire nous voulons vérifier si le style de leadership influence le niveau de satisfaction. On peut de là montrer qu'il existe une relation entre le style de leadership et le niveau de motivation. Cela a été statistiquement confirmé par le test Khi-deux que le style de leadership influence significativement le niveau de motivation avec une signification asymptotique de .000 qui est largement inférieure au seuil de .05. Le test de V de Cramer a montré que le niveau de la relation est à 37%.

Le tableau n°03 met en relation le style de leadership et les mécanismes mis en place par le chef d'établissement pour permettre un bon apprentissage. Les résultats ont montré que les enquêtés qui sont dans un système autocratique ont tendance à juger ces mécanismes inefficaces. Cette tendance est contraire pour ceux qui sont dans le système démocratique. En effet, la majorité d'entre eux jugent ces mécanismes trop efficaces et personne d'entre eux n'est d'avis que ces mécanismes sont inefficaces. Le test Khi-deux a confirmé cette relation. Cela nous est montré par la signification asymptotique .000 qui est inférieure à .005 (le seuil retenu). À noter que le test de V de Cramer effectué a donné une valeur de 0.424 avec une probabilité associée de 0.000; cela montre que cette relation est forte.

Plusieurs tests de Kruskal-Wallis ont montré que le style démocratique est le meilleur par rapport au style autocratique mais que ce style n'est pas le meilleur pour toutes les catégories. Le test du tableau n°05 montre que concernant la satisfaction des agents le style démocratique qui est le meilleur, suivi par le style collégial, puis vient le paternalisme et

enfin le style autocratique vient en dernière position. Le test Khi-deux e ensuite montré que cette différence entre ces proportions précédentes est significative.

Le test Kruskal-wallis du tableau n°07 a montré que les Chefs des établissements qui sont dans un style démocratique sont de loin plus proches de leurs agents, Ils sont suivis par ceux qui appliquent le paternalisme ; puis vient le style collégial ; et enfin les chefs d'établissement appliquant le style autocratique sont le moins proches possibles des agents. Le test khi-deux du tableau a ensuite démontré que ces proportions précédentes sont significativement différentes.

Le tableau n°09 montre que au travers le test de Kruskal-Wallis le style démocratique permet aux agents de participer le plus aux décisions. Il est suivi par le style collégial ; puis vient le paternalisme ; et enfin les chefs d'établissement appliquant le style autocratique font le moins participer els agents aux décisions. La différence significative de ces proportions a été confirmée par le test Khi-deux.

Toujours, le test de Kruskal-Wallis a permis de voir que les agents qui sont dans des établissements dirigés par les Chefs avec un style collégial sont les plus motivés ; ils sont suivis par ceux qui appliquent le style démocratique ; puis vient le paternalisme ; et enfin les chefs d'établissement appliquant le style autocratique ont un niveau de motivation bas. Le test Khi-deux a confirmé qu'il existe une différence significative entre les proportions.

Le dernier test Kruskal-Wallis a mis en évidence le fait que les agents qui sont dans des établissements dirigés par les Chefs démocratiques trouvent qu'ils mettent en place mesures efficaces. Ils sont suivis par ceux qui appliquent le style collégial ; puis vient le paternalisme ; et enfin les chefs d'établissement appliquant le style autocratique prennent des mesures qui sont les moins efficaces. Le test statistique a confirmé que ces catégories sont significativement différentes.

Delà ces résultats, on voir que le système autoritaire est le pire dans tous les domaines. D'autres tests statistiques ont montré cela comme par exemple : les Chefs autoritaires ont une gestion des fonds opaques, payent avec retard les agents, ils ne ressoudent pas les problèmes, ils considèrent les personnes comme des esclaves, ils imposent les décisions et ils n'encouragent pas les meilleurs élèves. Ces éléments nous ont été montrés après avoir fait let test Khi-deux sur les tableaux croisés de ces variables avec la variable style de leadership. Ces tableaux ne présenter que l'essentiel qui répond directement à nos questions de recherche.

Ainsi, nous voyons bien que nos résultats corroborent avec ceux Ikhlef et Sadane qui ont affirmé que le chef d'établissement autoritaire entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. Il s'agit ici d'un véritable mode de management par leur psychologie, les managers et les employés sont finalement très éloignés. Ils continuent en disant que ce style de management peut générer l'hostilité des personnels à l'égard des

objectifs de l'organisation et donc des conflits sociaux, l'accent n'est absolument pas porté sur l'esprit d'équipe et le rôle des groupes n'est pas envisagé (Ikhlef et Sadane, p.21).

Ces résultats sont conformes aux conclusions de Comme l'affirme l'UNESCO qui disent qu'à l'école, le rôle du chef d'établissement est essentiel de l'amélioration de la réussite scolaire.

Dans son travail de mémoire à Université de Québec portant sur le nouveau rôle du directeur d'établissement dans la formation continue des enseignants dans le cadre de la réforme du curriculum au primaire, Paredes (2016, p.34.) arrive aux conclusions qui concordent avec les résultats que nous avons trouvés dans notre travail. En effet, il a bien établi, tout comme notre étude, qu'un bon style de leadership (démocratique dans notre cas) permet à l'enseignant d'avoir plus confiance, se sentir sécuriser et supporter par la direction. Quand le leadership est bien exercé, il permet aux enseignants de comprendre que la direction partage leurs intérêts et leurs préoccupations à donner le meilleur service possible aux élèves.

Enfin, le Mémoire de fin de cycle Ikhlef et Sadane soutenu à l'Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA ; qui analysait l'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés est arrivé aux conclusions selon lesquelles 64,28% des enseignants participent à la prise de décision. Ces résultats sont moindres par rapport aux nôtres qui ont montré que ceux qui participent aux décisions sont à 77.4%. Cependant quand on met à coté ceux qui participent rarement aux décisions, on voit très bien que seule une minorité (40.6%) de nos enquêtés participent en réalité aux décisions.

CONCLUSION

Cette investigation sur les effets du leadership des chefs d'établissement sur le comportement des enseignants des écoles privées de la ville de Goma a déterminé le style de leadership au quel les chefs d'établissements font recours. Elle a évalué aussi l'impact de ce leadership sur la performance des élèves et est abouti aux résultats suivant :

– Plusieurs tests ont montré que le style démocratique est le meilleur par rapport au style autocratique mais que ce style n'est pas le meilleur pour toutes les catégories.

– Le test Kruskal-Wallis a montré que concernant la satisfaction des agents le style démocratique qui est le meilleur, suivi par le style collégial, puis vient le paternalisme et enfin le style autocratique vient en dernière position. Le test Khi-deux à ce sujet a montré que cette différence entre ces proportions est significative. Ce niveau de satisfaction conditionne certainement le niveau de motivation.

Ces éléments nous ont permis de confirmer notre première hypothèse.

– Deux styles de leadership sont le plus utilisé par les Chefs d'établissement. Le style autocratique est en tête car ayant été cité par 87 enquêtés (soit 40.1%), il est suivi par le style démocratique qui a été cité par 81 enquêtés (soit 37,3%).

Ces aspects nous ont permis d'accepter notre deuxième hypothèse.

– Le tableau n°3.28 met en évidence les conclusions selon lesquelles les enquêtés qui ont dans un système autocratique ont tendance à juger les mécanismes mis en place pour permettre l'apprentissage inefficaces. Cette tendance est contraire pour ceux qui sont dans le système démocratique. Le test Khi-deux du tableau n°3.29 a confirmé cette relation entre le style de leadership et l'efficacité des mécanismes d'apprentissage avec une relation est forte telle que montré par la valeur V de Cramer.

À partir de ces éléments, nous avons confirmé notre dernière hypothèse.

Ces résultats ont pour avantages d'avoir été prouvés pour la plupart par des tests statistiques et d'aborder un sujet qui a toujours eu sa place dans la société car l'éducation est la base de tout développement. Il existe cependant quelques limites comme celles liées à la non-prise en compte des écoles publiques. Ces limites nous ont été imposées par des contraintes en termes de temps et des moyens. Ainsi, une analyse comparative du style de leadership dans les écoles publiques et privées de la ville de Goma serait une bonne piste pour des futurs chercheurs.

BIBLIOGRAPHIE

- (Banque mondiale, 2015)
- Banque mondiale, (2015), *Le système éducatif de la république démocratique du Congo : Priorités et alternatives*,.
- BEATRIZ P. et al., (2008), *Améliorer la direction des établissements scolaires, Politiques et pratiques*. Paris.
- Endrizzi et Thiber, 2012,
- ENDRIZZI L. ET THIBERT R. ; (2012), *Quels leaderships pour la réussite de tous les élèves ?* Lyon, École normale supérieure de Lyon,.
- EPSP, (2010), *Plan intermédiaire de l'éducation*, Kinshasa,;
- EPSP, 2010
- Ikhlef et Sadane
- IKHLEF K. et SADANE L., *L'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés*, Mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales, inédit.
- Kamba (2014, p.10)
- Kayumba (2015, p.6).
- l'Arrêté Ministériel n° EPSP/0154/98 du 24/12/98 portant organisation administrative des établissements
- M. GRAWITZ, (2000), *Lexique des sciences sociales*, 7è éd. Dalloz, Paris.
- MAUNY C. et FRANTZ A., (2018), *Leadership : « lâcher prise » pour que s'exprime l'acte productif collectif*, Québec, Acelf.ca,.
- Mauny et Frantz
- MESR, *Méthodologie de la recherche documentaire*, Université d'Avignon, Service formation des publics.
- NOGUERA F. et PLANEJ., (2016), *Le leadership : recherche et pratiques*, Vuibert, Paris,.

- Paredes (2016)
- PAREDESM., (2016), *Le nouveau rôle du directeur d'établissement dans la formation continue des enseignants dans le cadre de la réforme du curriculum au primaire*, Université de Québec, Mémoire, p.34.
- PÉLAGEA., (2003), *La redéfinition du métier de chef d'établissement secondaire*, Revue Française de Pédagogie, n° 145,.
- PELLETIER G., (2018), *Le leadership éducatif et la gouvernance des systèmes éducatifs : un regard pluriel*, Québec, Acelf.ca,.
- Sala (2015)
- SALA F., (2015), *Gestion et administration scolaires*, Kamelyab, Kinshasa,.
- Stafford et Bodson, 2006
- STAFFORD J. et BODSON, (2006), *Analyse multivariée avec SPSS*, Presses de l'université de Québec, Québec,.
- STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE, SECONDAIRE ET PROFESSIONNEL (2010/11 - 2015/16), 2010, Kinshasa : UNESCO
- ZIRARUSHAA., (2015), *Leadership des chefs d'établissements et son impact sur le comportement des enseignants dans les ECASJ de Goma*, UAGO, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Mémoire de licence,.