



## CONSEQUENCES DES PROBLEMES DE MANAGEMENT DES RESSOURCES DANS LES ECOLES SECONDAIRES DE KINSHASA (RDC)

*Théodore MISHOMA NYIMILONGO<sup>1</sup>, Aristote BAZIKA MANGOMBA<sup>2</sup>,  
Corneille LUBOYA TSHIUNZA<sup>3</sup>, Eugène DJOBO ONDELEMONI<sup>4</sup>*

Université Pédagogique Nationale (UPN)

### Résumé

Cette étude explore les problèmes rencontrés dans les établissements scolaires de Kinshasa ; en République Démocratique du Congo. L'étude a pour objectif d'analyser les problèmes de management en utilisant le diagramme de poisson ou diagramme d'Ishikawa ou Fish bone diagram pour identifier les conséquences et proposer les solutions idoines.

A l'aide de la méthode d'enquête appuyée par le questionnaire, la documentation et l'entretien auprès d'un échantillon de 75 administratifs issus des écoles secondaires de Kinshasa, l'étude a révélé que plusieurs problèmes gangrènent le management des ressources humaines, circulantes, temporelles, stratégiques, juridiques, communicationnelles et informationnelles dans les écoles de Kinshasa, notamment le problème de leadership pédagogique (tenue des documents de leadership pédagogique, affectation des enseignants, visite des classes, style de leadership). Ces problèmes engendrent plusieurs conséquences dont les plus prononcées sont dans l'ordre de leadership pédagogique (incompétence, tâtonnement et lacunes, non-respect du programme, désobéissance). Et dans la gestion

<sup>1</sup> Candidat Doctorant en Leadership et Management appliqués à l'Education  
Université Pédagogique Nationale, UPN (Kinshasa-RDC)

<sup>2</sup> Candidat Doctorant en Leadership et Management appliqués à l'Education  
Université Pédagogique Nationale, UPN (Kinshasa-RDC)

<sup>3</sup> Docteur (PhD) en Management et Economie de l'Education  
Central China Normal University (CCNU)

<sup>4</sup> Doctorant en Leadership et Management appliqués à l'Education  
Université Pédagogique Nationale, UPN (Kinshasa-RDC)

pédagogique (l'absentéisme et l'irrégularité des enseignants et des élèves, faux documents imprimés de valeur, bulletins multicolores, falsification des dossiers et des documents de l'école, fuite d'information, non-respect à la hiérarchie, anarchie).

**Mots clés :** *Problème, Management, Ecole secondaire*

## **Abstract**

This research explores the problems encountered in the school establishments of Kinshasa; in Democratic Republic of Congo. The study aims to analyze the problems of management by using the fish diagram or diagram of Ishikawa or Fish limits diagram to identify the causes; consequences and to propose the solutions idoines.

Using the method of investigation supported by the questionnaire, documentation and maintenance near a sample of 75 administrative resulting from the secondary schools of Kinshasa, the study revealed that several problems gangrènent management in particular the teaching problem of leadership (held of the documents of teaching leadership, assignment of the teachers, visits classes, style of leadership). these problems generate several consequences, prononcées are in the teaching order of leadership (incompetence, tatonnement and gaps, non-observance of the program, disobedience). And in teaching management (absenteeism and the irregularity of the teachers and the pupils, false printed documents of value, multicoloured bulletins, falsification of the files and the documents of the school, escape of information, non-observance to the hierarchy, anarchy).

**Key words:** *Problem, Management, secondary School, Under-province*

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.18223992>

---

## **I. Introduction**

Le management est transversalement au carrefour de plusieurs domaines dans les organisations. La réussite des activités d'une entreprise est fonction de la manière dont cette entreprise est gérée. Le souci d'un manager est d'instaurer de l'ordre dans l'entreprise avec usage des principes et méthodes appropriés permettant le succès fonctionnel de celle-ci. Ces principes en réalité ne peuvent être qu'identiques ou communs pour tout manager pour une gestion uniforme ou à peu près uniforme.

C'est pourquoi l'administration scolaire exige la gestion efficace et efficiente, équilibrée et durable, transparente et correcte des aspects pédagogique, administratif, financier, matériel

et du personnel en renforçant le contrôle évaluatif par l'inspection. C'est-à-dire pour n'est pas être en marge, les établissements scolaires doivent faire objet du respect des principes administratif, pédagogique, de gestion matérielle, financière et du personnel sous le regard vigilant de l'inspection ou de la supervision. L'application du management demande de la planification, de l'organisation, la direction et le contrôle qui constituent les fonctions fondamentales du management dans la fonction pédagogique et administrative d'une entité école en privilégiant la communication, l'identification et résolution des problèmes et des conflits.

Gérer un établissement scolaire avec les principes classiques, légaux et de bon sens, conduirait à la réussite ou succès des activités scolaires que l'intelligence ou l'ingénierie managériale permet que l'on s'adapte ou imite le travail de l'autre à qui, il constate le succès. Ces principes sont les fondements même sur lesquels se basent le management d'un établissement ou des établissements scolaires sans quoi tout se fait par tâtonnement ou pur hasard.

Cependant, l'application des principes de management n'épargne pas aux gestionnaires des écoles des difficultés ou des problèmes de gestion dans leurs pratiques quotidiennes. Il s'observe à Kinshasa, que les managers scolaires font face aux problèmes dans l'organisation et le fonctionnement de leurs établissements scolaires. Il y a lieu de signaler les problèmes liés à la supervision pédagogique ou visites de classes où les documents des enseignants et des apprenants ne sont pas bien tenus, les autorités avec des styles diversifiés ou le style autoritaire bat son plein avec les trafics d'influence et intimidation, les problèmes d'administration scolaire où la gestion du temps est catastrophique, les élèves sont plus considérés que les enseignants au regard des réactions des chefs d'établissement, les conseils de classe, de discipline, d'orientation et le conseil d'administration ne sont que des noms... tous fléaux impactent positivement que négativement sur la performance individuelle du travailleur, des apprenants, bref, la performance globale de l'école. Une école avec un management assis, plus sa performance sera meilleure. Ceci définit et détermine la qualité des animateurs scolaires, ceci exige un leadership éclairé, une compétence managériale des gestionnaires d'établissements scolaires. Face à ce constat, il est impérieux de s'interroger : Quels sont les problèmes de management rencontrés dans les établissements secondaires de Kinshasa ? Quelles sont les conséquences de ces problèmes de management rencontrés dans les établissements cibles ?

## **II. Cadres conceptuel et théorique de l'étude**

Cette section examine deux aspects. Le premier se consacre aux définitions des concepts. Le second décrit les aspects théoriques de l'étude.

### **II.1. Définitions des concepts**

Dans le but d'éclairer les concepts clés de notre étude, nous définissons les concepts suivants : problème, management, établissements scolaires, école secondaire et la Sous-province éducationnelle

#### **1. Problème**

Selon petit Larousse (2010), le mot problème est une question à résoudre qui prête à discussion, dans une science. C'est aussi une question à résoudre, portant soit sur un résultat inconnu à trouver à partir de données, soit sur la méthode à suivre pour obtenir un résultat supposé inconnu.

Selon Laborieux (2008), un problème est usuellement défini comme l'occurrence d'événements qui perturbent le fonctionnement habituel d'un système.

Pour Kidinda (2005), un problème est un écart significatif entre la situation idéale et la situation rencontrée. Keto (2003), postule que le problème est un écart significatif, une question, une difficulté, un ennemi qu'on doit résoudre avec des méthodes logiques rationnelles.

Quant à cette étude, un problème est un écart entre les éléments mis en œuvre qui résultent dans difficultés dans leur réalisation.

#### **2. Management**

Pour Fayol (1916), le management se rapporte à la prévoyance, à l'organisation, au commandement, à la coordination et au contrôle.

Kidinda (2016), définit le management comme une réponse appropriée au double souci d'efficacité et d'efficience dans la mise en place d'un cadre organisationnel, dans la mobilisation et l'utilisation rationnelle des ressources en vue de l'atteinte des objectifs d'une organisation.

Luboya (2021), postule que le management est à la fois un art, une science et une pratique qui implique le processus fonctionnel stratégique et opérationnel de planification, d'organisation, de direction, de contrôle, de prise de décision, de communication, de solution des problèmes et des conflits dans la mobilisation et utilisation des ressources financières,

humaines, matérielles, temporelles, techniques, circulantes, informationnelles et stratégiques en tenant compte des principes classiques, légaux et de bon sens ainsi que des paramètres environnementaux interne et externe en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation.

### 3. Ecole secondaire

Selon étymologie le mot « école » signifie un établissement d'enseignement. Selon Larousse (2016), l'école est un établissement où l'on dispense un enseignement collectif des connaissances générales ou des connaissances particulières nécessaires à l'exercice d'un métier, d'une profession ou la pratique d'un art. L'école c'est le second milieu éducatif après la famille où l'enfant subit une transformation et reçoit une instruction et une éducation complète.

Quant à Scaillet (1978, p.54), « *l'école est un milieu idéal de transmission de l'enfant. Elle est ainsi une institution dans laquelle se pratiquent l'éducation et l'enseignement donné dans le but préparé les enfants la vie en leur donnant des connaissances à leur état* ».

Yawidi et Luboya (2019) estime qu'une école est à la fois une institution, un établissement, une structure, une organisation, une société, un système, une industrie et un laboratoire qui assure : (i) un encadrement civique, moral, moral ; (ii) une éducation pratique ou une formation et (iii) une éducation intellectuelle ou une instruction aux individus pour leurs développements individuels et le développement culturel, social et économique de leur communauté.

Ainsi, il est possible de distinguer l'école maternelle, primaire, secondaire et supérieure. Notre étude s'intéresse l'école secondaire.

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 se distinguent des écoles publiques aux écoles privées. L'école secondaire, est celle qui assure l'enseignement- apprentissage planifié aux apprenants et organisés en group-classe selon leurs niveaux d'études et leur structure prévue par la législation secondaire. Elle a un but précis et couvre les degrés scolaires qui se situent entre la fin de l'école primaire et le début de l'enseignement supérieur et universitaire (Luboya, 2021).

## II.2. Aspects théoriques de l'étude

Ce point s'efforce de décrire les aspects théoriques de l'étude sous examen pour comprendre son contour.

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

Diriger la pédagogie d'une école suppose au chef d'établissement d'identifier les problèmes pédagogiques de l'école, ses causes et ses conséquences. Il s'agit d'une véritable analyse approfondie des défis pédagogiques liés aux programmes, aux méthodes, techniques, procédés, à la baisse de rendement et de qualité et autres.

Ce diagnostic doit aboutir aux pistes des solutions en termes de la nouvelle vision qui se traduit par les objectifs de l'enseignement-apprentissage de qualité. Le chef d'établissement doit communiquer efficacement sa vision de susciter les adhésions de cette communauté scolaire où sa vision pédagogique ou éducative (Luboya, 2020).

## **2. Répartition des classes et des ressources**

Luboya (2020), montre que la tâche de la répartition de classe incombe le chef d'établissement. Elle [répartition de classe] consiste à mettre chaque élève dans sa classe. Cette tâche aide la chef d'établissement à maîtriser le nombre d'élève qui étudient dans son école. Il doit avoir des informations nécessaires sur la structure des salles de classe et les normes prévues par l'Etat. Le matériel didactique disponible, les compétences de ses enseignants, la taille de son établissement. L'aspect type d'élève devrait aussi intéresser le chef d'établissement dans cette tâche. Le Chef d'établissement doit, après sa mise en place du personnel, confier les enseignants les documents pédagogiques, équipements et matériels didactiques.

## **3. Supervision des classes**

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

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

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

#### **4. Contrôle des documents pédagogiques**

Le contrôle est le fait de vérifier quelque chose. Le chef d'établissement contrôle les documents pédagogiques de l'enseignant et ceux des élèves. Chaque début de journée, le chef d'établissement est appelé à viser les documents pédagogiques des enseignants. Il doit le faire en présence de l'enseignant et au besoin s'entretenir avec lui.

Bien que le chef d'établissement contrôle les documents pédagogiques de l'élève, il poursuit en quelque sorte la visite des enseignants. Néanmoins, un élève doit toujours se munir de son cahier de note, de communication ; journal de classe.

#### **5. Supervision de la cellule de base**

Luboya présente la cellule de base comme un organe de formation locale dans le cadre pédagogique avec pour but de lutter contre la sous qualification des enseignants. Au sein de l'école, le chef d'établissement est le chef de la cellule de base.

La cellule de base s'organise en unité pédagogique en fonction des disciplines. C'est ainsi qu'on a l'UP de mathématique, physique, français, anglais... Dans son fonctionnement c'est le chef d'établissement qui élabore les UP et veille à mettre à leur tête de enseignants qualifiés, dévoués, expérimentés et disponibles pour animation régulière (Luboya, 2021).

#### **6. Organisation et conduite des réunions pédagogiques**

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

## **7. Evaluation pédagogique**

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

## **8. Organisation des journées d'encadrement et de formation pédagogique continue**

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

# **III. Approche méthodologique**

Il est essentiellement question dans cette section, de présenter les démarches et les techniques qui nous ont aidés à réaliser ce travail en abordant le champ d'investigation, la population et l'échantillon d'étude, la collecte et le traitement des données ainsi que les difficultés rencontrées.

## **1. Population et échantillon d'étude**

La population de l'étude est constituée des enseignants et administratifs issus de 69 écoles secondaires de la ville province de Kinshasa.

## **2. Echantillon de l'étude**

L'échantillon a été extrait en tenant compte de disponibilité, d'accessibilité et aussi de la désirabilité des répondants. Cet échantillon occasionnel était constitué de 90 répondants, avec une mortalité d'échantillon de 15 items, soit 16,7%. La mortalité a réduit la taille de l'échantillon à 75.

## **3. Techniques utilisées pour la récolte, organisation et analyse des données**

En vue de confronter les sources des données l'étude a recouru à l'administration directe du questionnaire, à la documentation et à l'entretien.



Le traitement des données s'est effectué par le logiciel SPSS 22. Les statistiques des tendances centrales, de distribution et de dispersion ont été calculées afin de cerner le phénomène avec l'analyse de test de corrélation de Rho afin d'interpréter les résultats.

## IV. Résultats

**Tableau 1 : Activités du leadership ou de gestion pédagogique**

Activités du leadership ou de gestion pédagogique	ni	%	Statistiques
Oui	38	50,7	M=1,51 SD= ,503
Non	37	49,3	

Source: Enquête sur terrain (Novembre 2024)

N= 75

Il se dégage de ce tableau une lecture selon laquelle 50,7% des managers scolaires enquêtés exercent les activités de leadership ou gestion pédagogique dans leurs écoles contre 49,3%.

**Tableau 2. Activités du leadership ou de gestion appliquées**

Activités de leadership ou de gestion appliquées	Oui		Non	
	ni	%	ni	%
Visites des classes ou supervision pédagogique	63	84	12	16
Contrôle des documents pédagogiques	63	84	12	16
Organisation et conduite des réunions des conseils pédagogiques	63	84	12	16
Planification et conduite des actions de formation	63	84	12	16
Organisation et fonctionnement des unités pédagogiques	63	84	12	16
Organisation et exécution d'évaluation scolaire	63	84	12	16
Tenue des documents de leadership pédagogique	63	84	12	16
Composition des classes, affectation des enseignants et ressources pédagogiques	57	76	18	24
Diagnostic des problèmes et définition de la vision pédagogique	47	62,7	28	37,3

Source : Enquête sur terrain (Novembre 2024)

N= 75

Le tableau ci-haut reprend les activités du leadership ou de gestion pédagogique appliquées par leurs managers scolaires. Face aux activités du leadership pédagogique, les enquêtés ont réagi de la manière suivante : Il s'agit notamment de : diagnostic des problèmes et définition de la vision pédagogique (62,7 % ont adhéré contre 37,3%), la composition des classes, affectation des enseignants et ressources pédagogiques (76 % sont pour et 24% sont

contre), visites des classes ou supervision pédagogique (84% sont d'avis contre 16%), le contrôle des documents pédagogiques (84% ont adhéré contre 16%), organisation et conduite des réunions des conseils pédagogiques (84% sont d'avis contre 16%), planification et conduite des actions de formation (84% sont d'avis contre 16%), organisation et fonctionnement des unités pédagogiques (84% ont adhéré contre 16%), organisation et exécution d'évaluation scolaire (84% sont d'avis contre 16%) et la tenue des documents de leadership pédagogique (84% ont accepté contre 16%).

**Tableau 3 : Styles de leadership**

Styles de leadership	Oui		Non	
	ni	%	ni	%
Je préfère consulter les agents et écouter leur point de vue	54	72	21	28
Je délègue certaines tâches aux agents	54	72	21	28
Je varie les styles selon le cas, les tâches et le profil des agents	54	72	21	28
Je fais participer les agents en leur demandant de choisir leurs tâches	39	52	36	48
Je dicte ce que les agents doivent faire, quand, où et comment le faire	35	46,7	40	53,3
Je laisse aux agents de faire comment ils veulent	35	46,7	40	53,3

**Source : Enquête sur terrain (Novembre 2024)**

**N= 75**

Comme nous pouvons le constater, le présent tableau affiche les styles utilisés par les manageurs scolaires enquêtés. Il s'agit de je préfère consulter les agents et écouter leur point de vue (72% sont d'avis contre 28%), je dicte ce que les agents doivent faire, quand, où et comment le faire (72% sont d'avis contre 28%), je délègue certaines tâches aux agents (72% sont d'avis contre 28%), je varie les styles selon le cas, les tâches et le profil des agents (72% sont d'avis contre 28%), je fais participer les agents en leur demandant de choisir leurs tâches (52% sont d'avis contre 48%), Je dicte ce que les agents doivent faire, quand, où et comment le faire (46,7% sont d'avis contre 53,3%), je laisse aux agents de faire comment ils veulent (46,7% sont d'avis contre 53,3%).

**Tableau 4 : Problèmes liés au leadership pédagogique**

Problèmes lié au leadership pédagogique	ni	%	Statistiques
Oui	47	62,7	M=1,37
Non	28	37,3	SD= 0,487

**Source : Enquête sur terrain (Novembre 2024)**
**N= 75**

Au regard des résultats issus de ce tableau, il convient d'affirmer que 62,7% des enquêtés rencontrent des problèmes liés au leadership dans le management de leurs écoles ; par contre, 37,3% donnent un autre son de cloche.

Ces enquêtés ont avancé quelque problème rencontré, notamment :

Le diagnostic des problèmes et définition de la vision pédagogique, il s'agit de : « *absence de la vision pédagogique [...], le tremplin au travail [...], complaisance au travail* »

Composition de classe, affectation des enseignants et des ressources pédagogiques, il s'agit de : « *la non-qualification et sous-qualification des enseignants [...], le surpeuplement de classe [...], manque de matériel didactique [...], l'inadaptation des élèves [...], vision et écoute des élèves* » ;

Visite des classes ou supervision pédagogique, il s'agit de « *manque d'inspection scolaire [...], flânerie au travail [...], manque de préparation de tous les documents [...], intimidation [...], désaccords entre les enseignants et la hiérarchie* »

Contrôle des documents pédagogiques, il s'agit de « *non-respect des étapes [...], des remarques non fondées [...], non tenue des documents pédagogiques à jour [...], incompatibilité entre les l'horaire et les documents préparés [...]* »

Organisation et conduite des réunions des conseils pédagogiques, il s'agit de : « *arrivée tardive des enseignants en réunion [...], monologue des autorités [...], l'inexistence des PV [...], l'ordre du jour non connu avant la réunion [...], improvisation des réunions* »

Planification et conduite des actions de formation, il s'agit de : « *les formations sont moins tenues, mauvaise gestion de temps, manque des ressources* »

Organisation et fonctionnement des unités pédagogiques, il s'agit de : « *les enseignants sabotent les UP, certains se n'assistent pas aux UP, les animateurs des UP sont arrogants, le temps d'UP n'est pas reconnu officiellement, les sujets à discuter ne sont pas connus en avance* » ;

Organisation et exécution d'évaluation scolaire, il s'agit de : « *les évaluations sont plus subjectives, les sanctions sont injustes, les référentiels ne sont pas connus* »

Tenue des documents de leadership pédagogique, i s'agit de : « *les documents ne sont pas tenus à jour, les documents de leadership ne sont pas connus, incompétence de chef d'établissements.* »

**Tableau 5 : Causes des problèmes de leadership pédagogique**

Causes des problèmes de leadership pédagogique	ni	%
Manque de charisme de l'autorité	29	41,8
Incompétence des gestionnaires	15	19,0
Non et sous-qualification de certains agents	11	13,9
Innovation et méthodes d'enseignement par les inspecteurs	8	10,1
Mauvaise rémunération du personnel	6	7,6
Absence totale de visite de classe	3	3,8
Mauvais traitement des collaborateurs	2	2,5
Adaptation du nouveau programme	1	1,3

Source : Enquête sur terrain (Novembre 2024)

Inflation de N=79

Il ressort de ce tableau sur les causes des problèmes de leadership pédagogique, une lecture selon laquelle il y a manque de charisme de l'autorité (41,8%), incompétence des gestionnaires (19%), non et sous-qualification de certains agents (13,9%), innovation et méthodes d'enseignement par les inspecteurs (10,1%), mauvaise rémunération du personnel (7,6%), absence totale de visite de classe (3,8%), mauvais traitement des collaborateurs (2,5%) et adaptation du nouveau programme (1,3%).

**Tableau 6 : Conséquences des problèmes de leadership pédagogique**

Conséquences des problèmes de leadership pédagogique	ni	%
Mauvais rendement du personnel	35	47,3
Mauvais résultats des élèves	11	14,9
Lacune et tâtonnement pendant les enseignements	9	12,2
Abandon des élèves par les enseignants	8	10,8
Leçons bâclées	7	9,5
Désobéissance	2	2,7
Inadaptation professionnelle	2	2,7

Source: Enquête sur terrain (Novembre 2024)

Déflation de N=74

La déflation est signalée dans ce tableau. Il ressort de ce tableau sur les conséquences des problèmes de leadership pédagogique, une lecture selon laquelle il y a le mauvais rendement du personnel (47,3%), mauvais résultats des élèves (14,9%), lacune et tâtonnement pendant les enseignements (12,2%), abandon des élèves par les enseignants (10,8%), leçons bâclées (9,7%), désobéissance (2,7%) et l'inadaptation professionnelle (2,7%).

**Tableau 1. Problèmes de gestion administrative**

Problèmes de gestion administrative	n <sub>i</sub>	%	Statistiques
Oui	48	64	M=2,00
Non	27	36	SD= ,000

Source: Enquête sur terrain (Novembre 2024)

N= 75

De ce tableau, il s'observe 64% des répondants arrivent à rencontrer les problèmes de gestion administrative contre 36%.

Parmi les problèmes rencontrés dans la gestion administrative, on note:

Pour la gestion du temps: « arrivée tardive des enseignants au service [...], l'occupation des élèves toujours en retard [...], le rassemblement des élèves consomme beaucoup de temps [...], le contrôle des frais scolaires gagne beaucoup de temps [...] »

Pour la gestion des élèves: « les élèves s'absentent beaucoup [...], arrivée tardive des élèves à l'école [...], l'indiscipline des élèves n'est pas assez punie [...], les sanctions ne sont pas suivies à la loupe [...] »

Pour gestion du personnel: « l'insubordination des enseignants [...], la ponctualité du personnel [...], la régularité au service [...] »

Pour la gestion du patrimoine: « mauvaise utilisation des bâtiments scolaires [...], insuffisance des bancs par rapport à l'effectif [...], mauvais état des tableaux [...], manque des chaises et tables pour enseignant [...] »

Pour la gestion financière: « mauvaise rémunération du personnel [...], irrégularité de salaire [...], aucune prime accordée [...], les heures supplémentaires ne sont pas prises en compte [...] »

Pour la gestion de communication: « aucune communication interne n'est permanente [...], les autorités sont autoritaires [...], aucune collaboration entre l'école et la famille [...], aucun signe montrant qu'il y a école [...] »

Pour le fonctionnement des services: « manque de collaboration entre différents services, les conflits intragroupes [...], manque de complémentarité [...] »

Pour le fonctionnement de conseil: « les conseils sont inexistantes [...], la décision du chef reste la bonne [...], tous les membres n'y siègent pas [...] »

Pour la tenue des documents de gestion administrative: « l'inexistence de beaucoup de documents administratifs [...], mauvaise tenue des documents administratifs [...] »

**Tableau 8 : Corrélations entre leadership pédagogique et influence de ses problèmes**

Variables	Rho	p-value	R <sup>2</sup> (%)
La baisse de performance individuelle des agents	,406**	,001	16,4
La baisse de performance des apprenants	,348*	,000	12,1
La baisse de performance globale de l'école	,730**	,000	53,3

\*\* corrélation est significative au niveau de 0,01 (bilatéral)

\*corrélation est significative au niveau de 0,05 (bilatéral)

Les résultats de ce tableau montrent les corrélations entre le management de l'école et son impact sur le rendement scolaire. En effet, la baisse de performance individuelle des agents ( $r=,406^{**}$ ;  $p=,001$ ), la baisse de performance des apprenants ( $r=,348^{*}$ ;  $p=,000$ ) et la baisse de performance globale de l'école ( $r=,730^{**}$ ;  $p=,000$ ) ont des relations significatives et positives avec le management de l'école.

**Tableau 9 : Corrélation entre les problèmes de leadership pédagogique et performance scolaire**

Variables	Corrélation	$\alpha$ (Sign)	R <sup>2</sup> (%)
La baisse de performance individuelle des enseignants	,321**	,003	10,3
La baisse de performance des apprenants	,289*	,001	8,4
La baisse de performance globale de l'école	,661**	,000	46,7

\*\* corrélation est significative au niveau de 0,01 (bilatéral)

\*corrélation est significative au niveau de 0,05 (bilatéral)

Les résultats de ce tableau montrent les corrélations entre le management de l'école et son impact sur le rendement scolaire. En effet, la performance individuelle des agents ( $r=0,321^{**}$ ;  $p=,003$ ), la performance des apprenants ( $r=-0,289^{*}$ ;  $p=,001$ ) et la performance globale de l'école ( $r=-,661^{**}$ ;  $p=,000$ ) ont des relations significatives et positives avec le management de l'école.

**Tableau 10 : Corrélations entre les problèmes de gestion administratives et la performance scolaire**

Variables	Corrélation	$\alpha$ (Sign)	R <sup>2</sup> (%)
La baisse de performance individuelle des enseignants	,546**	,001	29,8
La baisse de performance des apprenants	,676*	,000	45,7
La baisse de performance globale de l'école	,661**	,000	46,7

\*corrélation est significative au niveau de 0,01 (bilatéral)

\*corrélation est significative au niveau de 0,05 (bilatéral)

Les résultats de ce tableau montrent les corrélations entre les problèmes de gestion administratives d'une école et son impact sur le rendement scolaire. En effet, la performance individuelle des agents ( $r=0,546^{**}$  ;  $p=,001$ ), la performance des apprenants ( $r=-0,676^{*}$  ;  $p=,000$ ) et la performance globale de l'école ( $r=-,661^{**}$  ;  $p=,000$ ) ont des relations significatives et positives avec le management de l'école.

## V. Discussions

Les études sur les problèmes de management ont été abordés par plusieurs auteurs (Luboya, 2019; Duncan, 1990; Aktouf, 1989; Newman et Warren, 1961; Crener et Monteil, 1979 ; Cuendet, 1982 ; Kootz et O'donnel, 1983 ; Terry et franklin, 1985 ; Zakaria, 2007 ; Bouvier, 2007 ; Mintzberg, 1998 ; Olivier, 2009 ; N'saman, 2009 ; Hersey, Blachard et Johson, 2001). A la différence de ces études, la présente, a soulevé quatre questions, a émis quatre hypothèses et définit quatre objectifs auprès des administratifs issus des écoles secondaires de Kinshasa que nous discutons à travers les points suivants :

Primo, l'étude a voulu analyser les problèmes de management rencontrés dans les écoles secondaires de Kinshasa. Les résultats ont montré que la majorité des enquêtés affirme avoir déjà rencontré réellement des problèmes de leadership pédagogique et de gestion administrative dans le management de leurs écoles. Les résultats ont révélé que les problèmes les plus récurrents sont d'ordre de leadership pédagogique à savoir diagnostic des problèmes et définition de la vision pédagogique, la composition des classes, affectation des enseignants et ressources pédagogiques, visites des classes ou supervision pédagogique, le contrôle des documents pédagogiques, organisation et conduite des réunions des conseils pédagogiques, planification et conduite des actions de formation, organisation et fonctionnement des unités pédagogiques, organisation et exécution d'évaluation scolaire, la tenue des documents de

leadership pédagogique, les styles de leadership et d'ordre administratif notamment : la gestion du temps, la gestion des élèves, la gestion du personnel, la gestion du patrimoine, la tenue des documents de gestion administrative, la gestion financière et la gestion de communication).

L'étude de Kulambeshi (2020) avait conclu aussi que 93% des enquêtés disent que la source de problèmes à la SCTP est la mauvaise rémunération et enfin 92% des enquêtés affirment qu'il existe des problèmes liés à la gestion du personnel à la SCTP. Ces résultats confirment la première hypothèse.

Nzege (2013) et Gbongbo (2020) ont montré le parallélisme convergent en identifiant comme problèmes dans leurs écoles l'administration et les styles autoritaires utilisés par leurs chefs, la tenue des documents et le contrôle des documents pédagogiques.

Secundo l'étude a voulu, analyser les conséquences des problèmes de management rencontrés dans les écoles.

Les résultats ont montré que les problèmes de management ont comme conséquences le mauvais rendement du personnel, mauvais résultats des élèves, les leçons bâclées, l'inadaptation professionnelle, la baisse de la qualité d'enseignement-apprentissage, le dysfonctionnement de l'école, la démotivation, la négligence, l'abondance du personnel et des élèves.

L'étude de Nzege (2013) épouse la présente en relevant comme conséquence des problèmes de gestion scolaire la perte de la déontologie professionnelle, notamment l'enseignement de routine, faibles niveau des études, absence de rigueur scientifiques et la non tenue correcte des documents pédagogiques. Il en est de même pour l'étude de Maveve (2023), qui étaye que les agents non satisfaits ne sont pas en majorité performants.

L'étude de Kalala (2021) corrobore avec la présente où ses résultats ont montré que les agents décrivent les pratiques liées aux fonctions de la gestion administrative notamment les pratiques de l'organisation telles que : notre école organise et tient les conseils de gestion pédagogique de classe, de délibération et de discipline, notre école ne dispose d'une structure organique fonctionnelle et d'un job-description pour chaque service et poste, le système de recrutement, le système laisser-faire et les pratiques de commandement affaiblissent sensiblement le rendement d'une école et l'expose à la baisse criante du niveau des apprentissages.



## Conclusion

Au terme de l'étude qui porte sur les problèmes de management des établissements scolaires secondaires de Kinshasa par le diagramme de poisson, Après l'analyse des données, l'étude a abouti aux résultats suivants :

La majorité des répondants (50,7%) affirme avoir exercé les activités de leadership ou gestion pédagogique dans leurs écoles. Ces enquêtés révèlent en grand nombre (62,7%) avoir rencontré des problèmes de leadership pédagogique et de gestion administrative (64%) dans le management de leurs écoles.

Les enquêtés ont cité les problèmes de gestion administrative suivantes : trop des grèves suite au non-paiement de salaire (32,6%) ; négligences des enseignants suites à l'insatisfaction due au salaire (32,6%) incompréhension entre les enseignants sur les charges horaires (19,6%) certains chefs d'établissement ont dû mal à se faire respecter pas leurs collaborateurs (8,7%) et mauvais condition de travail (6,5%).

Plusieurs activités du leadership pédagogique sont au quotidien, notamment : diagnostic des problèmes et définition de la vision pédagogique (62,7 %), la composition des classes, affectation des enseignants et ressources pédagogiques (76 %), visites des classes ou supervision pédagogique (84%), le contrôle des documents pédagogiques (84%), organisation et conduite des réunions des conseils pédagogiques (84%), planification et conduite des actions de formation (84%), organisation et fonctionnement des unités pédagogiques (84%), organisation et exécution d'évaluation scolaire (84%) et la tenue des documents de leadership pédagogique (84%).

Les résultats révèlent les styles les plus utilisés dans le leadership, il s'agit de : je préfère consulter les agents et écouter leur point de vue (72%), je dicte ce que les agents doivent faire, quand, où et comment le faire (72%), je délègue certaines tâches aux agents (72%), je varie les styles selon le cas, les tâches et le profil des agents (72%), je fais participer les agents en leur demandant de choisir leurs tâches (52%), je dicte ce que les agents doivent faire, quand, où et comment le faire (46,7%), je laisse aux agents de faire comment ils veulent (46,7%).

les différents documents utilisés dans la gestion pédagogique sont le cahier de contrôle de document pédagogique (19,4%), les fiches de visite de classe (17,7%), journal de classe (14,5%), rapport de rentrée (11,3%), rapport de fin d'année (11,3%), palmarès (9,7%), registre d'appel (3,2%), cahier d'activités journalières (3,2%), plan opérationnel (3,2%), fiche de

signalement (1,6%), le cahier de commination (1,6%), l'agenda (1,6%) et l'attribution du personnel (1,6%).

Ces problèmes de leadership ont pour causes manque de charisme de l'autorité (41,8%), incompetence des gestionnaires (19%), non et sous-qualification de certains agents (13,9%), innovation et méthodes d'enseignement par les inspecteurs (10,1%), mauvaise rémunération du personnel (7,6%), absence totale de visite de classe (3,8%), mauvais traitement des collaborateurs (2,5%) et adaptation du nouveau programme (1,3%). Ils produisent comme conséquences mauvais rendement du personnel (47,3%), mauvais résultats des élèves (14,9%), Lacune et tâtonnement pendant les enseignements (12,2%), l'abondons du personnel et des élèves (10,8%), les leçons bâclées (9,5%), ...

Plusieurs activités de la gestion administrative sont exercées au quotidien notamment : la planification régulière des activités scolaires (80%), l'organisation des activités scolaires (80%), la direction des activités scolaires (80%), le contrôle régulier des activités scolaires (80%), la communication interne et externe des activités scolaires (76%), l'identification, analyse, résolution et prévention des conflits et problèmes scolaires avec des stratégies ou styles efficaces (66,7%), la décision participative, collégiale et majoritaire des activités scolaires (62,7%). Les différents conseils sont organisés en l'occurrence : le conseil pédagogique est organisé (100%), le conseil de discipline et de délibération (92%), le conseil de classe (90,7%), le conseil de gestion (78,7%), le conseil d'orientation (50,7%).

Les résultats ont révélé les différents services impliqués dans l'organisation et le fonctionnement d'une école, il y a notamment le service d'orientation (73,3% sont disponibles, 28,7% sont équipés aucune occurrence fonctionnelle), le service de discipline (61,3% sont disponibles, 16% sont équipés et 22,7% sont fonctionnels), le service de secrétariat (94,7% sont disponibles, 5,3% sont équipés aucune occurrence fonctionnelle), le bureau de (96% sont disponibles, 4% sont équipés aucune occurrence fonctionnelle), le service des études (92% sont disponibles, 8% sont équipés aucune occurrence fonctionnelle), le service d'intendance (90,7% sont disponibles, 4% sont équipés et 5,3% sont fonctionnels).

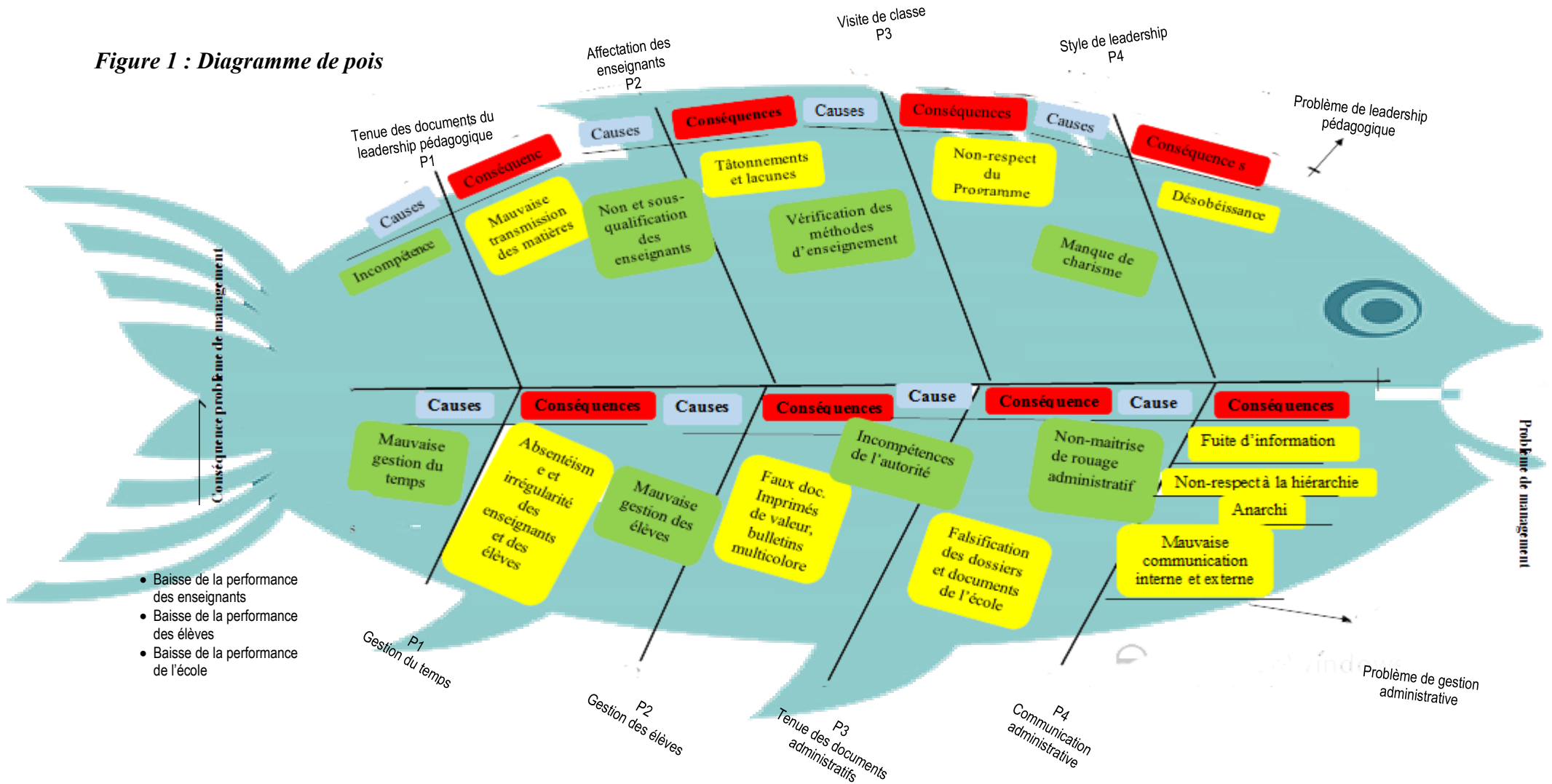
La gestion administrative d'une école s'accompagne des documents ci-après : le cahier de présence du personnel (15,6%), le journal d'activités (7,5%), l'agenda (7%), le registre de courriers (6%), le registre d'appel (5,5%), le palmarès des résultats (3,5%), les programmes nationaux (2,5%), la fiche de signalement (1,5%) et l'attribution du personnel du personnel (1%).

Quelques qualités d'un chef d'établissement ont été révélées, à savoir : être à l'écoute des autres (29,6%), gérer avec transparence les ressources de l'école (26,8%), être compétent et exemplaire (15,5%), avoir le charisme (12,7%), recruter et fidéliser son personnel (7%), bien rémunérer son personnel avec un salaire décent (4,2%), assister et former son personnel en cas de lacune (2,8%)...

Les résultats montrent les corrélations entre le management de l'école et son impact sur le rendement scolaire. En effet, la performance individuelle des agents (96% ;  $r=0,321^{**}$  ;  $p=,003$ ), la performance globale de l'école (66,7% ;  $r=-,661^{**}$  ;  $p=,000$ ) et la performance des apprenants (46,7% ;  $r=-0,289^{*}$  ;  $p=,001$ ) ont des relations significatives et positives avec le management de l'école.

Les résultats de l'analyse bivariée ont montré que les appréciations des répondants ne sont pas influencées significativement par leurs caractéristiques socioprofessionnelles et démographiques tels que les genres, les statuts matrimoniaux, les niveaux d'études, les âges, les anciennetés et les fonctions. Les résultats ont montré également des corrélations significatives et positives entre le management de l'école et son impact sur le rendement scolaire, notamment la performance individuelle des agents (96% ;  $r=0,321^{**}$  ;  $p=,003$ ), la performance globale de l'école (66,7% ;  $r=-,661^{**}$  ;  $p=,000$ ) et la performance des apprenants (46,7% ;  $r=-0,289^{*}$  ;  $p=,001$ ).

Figure 1 : Diagramme de pois



Source: Mishoma (2024), adapté d'Ishikawa (1945)

## Références bibliographiques

- Aktouf, O. (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*, Quebec: Gaetan Morin.
- Azia D.F. (2019). *Normes de présentation d'un travail scientifique*, L'Harmattan.
- Bouvier (2007) Cité par Luboya, T.C.A (2021). *Introduction à la science de gestion*, Kinshasa: Ted William Lapidus.
- Bress et Konkuyt (2018) Cité par Luboya, T.C.A (2021). *Introduction à la science de gestion*, Kinshasa: Ted William Lapidus.
- Charlier, E., Biemar, S. (2012). *Accompagner: un agir professionnel*, Bruxelles: de Boeck
- Dadele (2005). *Le métier de documentaliste*. Paris: Editions du cercle de la librairie.
- De Landshere (1984) *Introduction à la recherche en éducation*, Paris, Armand
- Delandsheere, G, (1974). *Introduction à la recherche en éducation*, Paris, 3ème éd. Armand colin
- Dimbele, F. (2016). *Statistique générale*. Cours, Matadi: ISP-Matadi.
- Duncan, W., J. (1990). *Les grandes idées du management*, Paris: Afnor Gestion.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*, Paris: Dunod
- Luboya, T.C.A (2021). *Introduction à la science de gestion*, Kinshasa: Ted William Lapidus.
- Luboya T.C. (2018). *Efficacité de l'administration et gouvernance scolaires sur la performance des écoles pilotes de la RDC: essai de la formation de production en éducation par la méthode mixte et triangulation*, Ph.D Thèse, Union European sholars'Press.
- Luboya, T.C., (2014). *Analyse des facteurs de faillite des établissements scolaires privés à Kinshasa par le modèle unificateur équilibré*, Mémoire de DEA, Kinshasa: UPN.
- Luboya, T.C.A (2020). *Gestion des ressources d'une école, mélange des approches légale, théorique et pratique pour améliorer la qualité de l'enseignement-apprentissage*, Paris: Edilivre.
- Luboya, T.C.A. (2019). *Essentiel sur la psychologie générale*, Kinshasa: UPN-MI
- Meyer, J. (1976). *Economie et organisation des entreprises*, 5ième Ed., Paris: Dunod.
- Mintzberg, H, (2009). *Tracking strategies: To Ward a général théory of strategy formation*, New York.
- Pinto, R. et Grawitz, M. (1996), *Le questionnaire dans l'enquête en sciences sociales*, Paris: Dalloz
- Psacharopoulos, G, et Woodhall, M. (1988). *L'éducation pour le développement: une analyse de choix d'investissement*, Paris: economica.