

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION

CENTRE DE FORMATION ET DE
RECHERCHES DOCTORALES EN SCIENCES
HUMAINES, SOCIALES ET EDUCATIVES

UNITE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALES EN
SCIENCES DE L'EDUCATION ET
INGENIERIE EDUCATIVE

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET
EVALUATION

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF EDUCATION

POST GRADUATES SCHOOL FOR
SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR
EDUCATION AND EDUCATIONAL
ENGINEERING

DEPARTMENT OF CURRICULUM
AND EVALUATION



**ANALYSE DES DONNEES ET MODELISATION DU
LEADERSHIP SCOLAIRE EN CONTEXTE DE
PROFESSIONNALISATION DE L'ADMINISTRATION
SCOLAIRE AU COLLEGE JESUS-MARIE DE SIMBOCK**

Mémoire rédigé et soutenu le 26 Septembre 2024 en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences de l'Éducation et de l'Ingénierie Educative

Par

NTATA TCHOKODJEU Fabrice

Titulaire d'une Licence en Sciences Economiques

Matricule : 22W3097



Option :

Management de l'Education

Spécialité :

Administration et Inspection en Education

JURY

Qualités	Noms et rade	Universités
Président	NDJEBAKAL Emmanuel , MC	UYI, FSE
Rapporteur	NGNOULAYE Janvier, CC	UYI , ENS
Membre	BIOLO Joseph Thierry Dimitri, CC	UYI, FSE

A l'amour de ma vie,
Mon épouse Linda Alida NTATA PAYONG

REMERCIEMENTS

Il est opportun pour nous de dire notre reconnaissance à toutes les personnes qui nous ont soutenu et encadré tout au long de ces travaux de recherches.

Nous tenons à remercier :

Notre encadrant académique Dr NGNOULAYE pour son encadrement, ses remarques et son apport considérable pour la réalisation de ce travail.

Notre profonde gratitude va aussi à l'endroit du Pr BELA Cyrille Bienvenu, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé 1 et tous nos encadrants de la filière Management de l'Education qui, grâce à leurs efforts quotidiens, assurent une bonne formation aux étudiants que nous sommes.

Merci à la Sœur MARIELLE M'VE Principale du Collège ainsi que tout son staff qui nous ont accompagné tout au long de cette recherche en mettant tous les documents nécessaires à notre disposition ainsi que toutes les autres commodités.

Nous remercions notre chef de département le Pr MAINGARI Daouda et l'ensemble du personnel : enseignants, appui, administratif pour la disponibilité et les conseils qu'ils nous ont prodigué tout au long de ces travaux et surtout ont accepté de répondre de façon ouverte à notre questionnaire.

Nous tenons à rendre un vibrant hommage aux êtres les plus chers de notre vie : l'amour de notre vie : Mme NTATA Linda Alida et à tout le reste de la famille : Yoann, Jémimah et Kénael ainsi qu'à nos parents, beaux parents, frères, sœurs qui nous ont grandement soutenu tout au long de cette grande aventure.

A mes parents, M. TCHOKODJEU KOUEMO et Mme TCHOKODJEU MBOUTA Bernadette je leur dis merci parce que je leur dois tout ce que je suis aujourd'hui.

Merci à KOUEMO Emmanuel et MANGOUA Cyrius qui m'ont convaincu de suivre cette formation très enrichissante et qui ont cru en moi.

Merci à Carine et Rodrigue FOTSO pour leur précieux soutien, à Karl et Claudia CHOUAMO pour les conseils, les idées et la relecture.

Merci à tous ceux qui de près ou de loin ont œuvré à l'aboutissement de ce travail.

Merci aussi aux Enseignants du Département de Curricula et Evaluation

En fin, au Jury qui a bien voulu accepter d'évaluer notre travail.

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES.....	viii
RESUME.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	4
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LA LITTÉRATURE	5
CHAPITRE II : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	36
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE.....	44
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	45
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	57
CHAPITRE V : INTERPRETATION DES RESULTATS ET	86
SUGGESTIONS	86
CONCLUSION GENERALE	91
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	93
ANNEXES.....	97
TABLE DES MATIERES	108

LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS

APA : American Psychological Association

BEPC : Brevet d'étude du Premier cycle

CJM : Collège Jésus-Marie

CMA : Collègue le Moins Apprécie

CTD : Collectivités Territoriales Décentralisées

DRH : Direction des Ressources Humaine

GCE O Level : General Certificate of Education Ordinary Level

GCE A Level : General Certificate of Education Advance Level

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HR : Hypothèse de Recherche

HRS1 : Hypothèse de Recherche spécifique 1

HRS2 : Hypothèse de Recherche spécifique 2

HRS3 : Hypothèse de Recherche spécifique 3

IMJST : International Multilingual Journal of Science and Technology

LPC : Least Preferred Coworker

MINESEC : Ministère de l'Enseignement Secondaire

ODD 4 : Objectif de Développement Durable numéro 4

ONG : Organisme Non Gouvernemental

POCCC : Prévoir- Organiser- Commander- Coordonner- Contrôler

RH : Ressources Humaines

SIS : Système de gestion de l'information scolaire

SND30 : Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

UNICEF : United Nations International Children's Fund (Fonds international des Nations unies pour l'enfance)

VD : Variable Dépendante

VI : Variable Indépendante

ZEP : Zone d'Education Prioritaire

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des élèves interrogés par classe	59
Tableau 2 : Répartition des élèves intervenants par âge.	59
Tableau 3 : Répartition de la population par genre	60
Tableau 4 : Perception de la relation entre administration et enseignants chez les élèves.....	61
Tableau 5 : Impression des élèves sur l'administration scolaire du CJM.....	62
Tableau 6 : Impression des élèves sur l'attitude de l'administration vis à vis des enseignants	63
Tableau 7 : Fréquence à laquelle les élèves sont exposés aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre les enseignants et l'administration	64
Tableau 8 : Avis des élèves sur l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant du CJM.....	65
Tableau 9 : Les principaux impacts du leadership de l'administration sur le personnel enseignant du CJM du point de vue des élèves	66
Tableau 10 : Les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM du point de vue des élèves du CJM	67
Tableau 11 : Avis des élèves sur les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels font face les leaders du CJM.....	69
Tableau 12 : Répartition des intervenants par genre	70
Tableau 13 : Répartition des intervenants par âge.	70
Tableau 14 : Perception de la relation entre administration et enseignants du point de vue des enseignant.....	71
Tableau 15 : Impression des enseignants sur l'administration scolaire du CJM.	72
Tableau 16 : Avis des enseignants sur l'attitude de l'administration du CJM à leur égard	73
Tableau 17 : fréquence à laquelle les enseignants du CJM ont été exposés aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre un ou plusieurs collègue et l'administration	74
Tableau 18 : Avis des enseignants sur l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant du CJM	75
Tableau 19 : les principaux impacts du leadership de l'administration sur le personnel enseignant du CJM du point de vue des enseignants.	76
Tableau 20 : les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM du point de vue des enseignants.	77

Tableau 21 : Avis des enseignants sur les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels font face les leaders du CJM.....	78
Tableau 22: Tableau de contingence	85
Tableau 23: Tableau résultats du test du Chi carré	85

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : les styles de leadership.....	22
Figure 2 : Les 6 styles de leadership Source : Daniel Goleman (2016).....	25
Figure 3: Répartition des élèves intervenants par âge.....	60
Figure 4: Répartition par sexe	61
Figure 5 : Perception de la relation entre administration et enseignants chez les élèves	62
Figure 6 : Impression des élèves sur l'administration scolaire du CJM.	63
Figure 7 : Impression des élèves sur l'attitude de l'administration vis à vis des enseignants... ..	64
Figure 8 : Fréquence à laquelle les élèves sont exposés aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre les enseignants et l'administration.....	65
Figure 9 : Avis des élèves sur l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant du CJM.....	66
Figure 10 : Les principaux impacts du leadership de l'administration sur le personnel enseignant du CJM du point de vue des élèves	67
Figure 11 : Les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM du point de vue des élèves du CJM	68
Figure 12 : Avis des élèves sur les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels font face les leaders du CJM.....	69
Figure 13 : Répartition des intervenants par genre	70
Figure 14 : Répartition des intervenants par âge.....	71
Figure 15 : Perception de la relation entre administration et enseignants.....	72
Figure 16 : Impression des enseignants sur l'administration scolaire du CJM.....	73
Figure 17 : Avis des enseignants sur l'attitude de l'administration du CJM à leur égard.....	74
Figure 18 : Tableau 18 : fréquence à laquelle les enseignants du CJM ont été exposés aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre un ou plusieurs collègue et l'administration	75
Figure 19 : Avis des enseignant sur l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant du CJM	76
Figure 20 : les principaux impacts du leadership de l'administration sur le personnel enseignant du CJM du point de vue des enseignants.	77
Figure 21 : Les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM du point de vue des enseignants. ..	78

Figure 22 : Avis des enseignants sur les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels font face les leaders du CJM.....	79
Figure 23 : Comment évaluez-vous l'efficacité du leadership scolaire au CJM pour la professionnalisation de l'administration scolaire ?.....	80
Figure 24: Perception de la motivation inspirationnelle ou stimulante.....	81
Figure 25 : Perception de la stimulation intellectuelle.....	82
Figure 26:Perception du coaching et du mentorat.....	83
Figure 27 Intégration du leadership considératif.....	84

RESUME

Avec l'avènement des *nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire* publié en 2006 par l'UNESCO, l'administration scolaire a connu un grand bond vers sa professionnalisation. De nos jours, La professionnalisation apparaît comme un défi pour toute administration scolaire. Le chef d'établissement doit mobiliser autour de lui tous ses collaborateurs afin d'atteindre les objectifs visés, il doit être un manager-leader. A cet effet, le leadership scolaire prend une place capitale mais l'absence d'annuaire de données statistiques sur le leadership scolaire au CJM, cause un réel problème de professionnalisation de son administration. C'est dans ce sens que ce travail a été initié avec comme objectif d'analyser les données pour modéliser le leadership scolaire en situation de professionnalisation de la gouvernance scolaire au CJM. Pour atteindre cet objectif nous avons présenté les types de leaderships actuels au CJM ensuite analysé et évalué l'effet de ces leaderships sur l'administration scolaire en professionnalisation au CJM et enfin modéliser un projet de leadership scolaire optimal au CJM. Cette étude est basée sur la méthode hypothéticodéductive, la population d'étude qui est composée des élèves et des enseignants du CJM, la technique d'échantillonnage est aléatoire simple. Ces travaux ont été réalisés de novembre 2023 à mai 2024. Les trois théories convoquées sont la théorie du leadership du travail de Lewin (1939), la théorie de la contingence du leadership de Fiedler (1967) et la théorie de l'organisation administrative de Fayol (1916). Les résultats nous montrent qu'au CJM, les types leadership au CJM sont : le leadership directif, transformationnel, collaboratif, et déléguatif. L'analyse montre un effet significatif du leadership scolaire sur la professionnalisation de l'administration scolaire. Et enfin le modèle projet de leadership scolaire optimal à implémenter au CJM est un modèle hybride de leadership collaboratif – transformationnel. L'analyse des données nous a révélé que la majorité surtout les jeunes enseignants en début de carrière aspirent à vivre la pratique du leadership collaboratif car favorisant l'innovation. Les élèves ont révélé que la pratique d'un mauvais leadership impacte significativement sur les performances des enseignants et par ricochet sur les résultats des élèves. Ainsi ces travaux ont permis de mettre en exergue les différents types de leaderships et leur effet significatif sur la professionnalisation de la gouvernance scolaire et chutent sur un projet d'implémentation d'un modèle optimal hybride de leadership scolaire au CJM.

Mots clés : *Analyse des données, leadership scolaire, administration scolaire, professionnalisation.*

ABSTRACT

With the advent of the new roles of school leaders in secondary education published in 2006 by UNESCO, school administration has made a significant leap towards its professionalization. Nowadays, professionalization appears as a challenge for every school administration. The head of the establishment must rally all of his collaborators around him in order to achieve the targeted objectives; he must be a manager-leader. To this end, school leadership plays a crucial role, but the lack of a statistical data directory on school leadership at CJM poses a real problem for the professionalization of its administration. It is in this sense that this work was initiated with the objective of analyzing data to model school leadership in the context of the professionalization of school governance at CJM. This study is based on the hypothetico-deductive method and the methodology relies on quantitative research, with the study population consisting of students and teachers from CJM, and the sampling technique is simple random sampling. These works were carried out from November 2023 to May 2024. The three theories referenced are Lewin's leadership theory (1939), Fiedler's contingency leadership theory (1967), and Fayol's administrative organization theory. (1916). The results show us that at CJM, the types of leadership are: directive, transformational, collaborative, and delegative leadership. The analysis shows a significant effect of school leadership on the professionalization of school administration. And finally, the optimal school leadership project model to implement at CJM is a hybrid model of collaborative-transformational leadership. The data analysis revealed that the majority, especially young teachers at the beginning of their careers, aspire to experience collaborative leadership practices as they promote innovation. Students revealed that the practice of poor leadership significantly impacts teachers' performance and, in turn, affects students' results. Thus, this work has highlighted the different types of leadership and their significant effect on the professionalization of school governance, culminating in a project for the implementation of an optimal hybrid model of school leadership at CJM.

Keywords : Data analysis, school leadership, school administration, professionalization.

INTRODUCTION GENERALE

Avec l'avènement des *nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire* publié en 2006 par l'UNESCO, l'administration scolaire a connu un grand bond vers sa professionnalisation. L'éducation constitue un catalyseur pour accéder au développement durable notamment l'Objectif de Développement Durable numéro 4 (ODD4) de l'UNESCO garantissant un accès à une éducation de qualité. A cet effet, le leadership scolaire prend une place capitale en ce sens que les nations du monde entier ont compris que la manière de gérer les ressources humaines est un gage de réussite. L'administration scolaire se propose par le processus d'enseignement et d'apprentissage, de transformer les individus qui lui sont confiés en personnes munies de compétences, d'attitudes et de connaissances ayant une valeur dans la vie sociale. Et ceci passe par le management efficace de la ressource humaine, notamment le personnel enseignant. De nos jours, La professionnalisation apparaît comme un défi pour toute administration scolaire. Le chef d'établissement doit mobiliser autour de lui tous ses collaborateurs afin d'atteindre les objectifs visés, il doit être un manager leader. Le leadership scolaire apparaît comme une pratique visant à mettre en vue le rôle interpersonnel du chef d'établissement. Mintzberg (1973) pense que le chef d'établissement est le mieux placé pour jouer le rôle de leader en mentionnant un élément très important : la motivation ; il faut motiver ses collaborateurs d'une manière ou d'une autre pour les amener à atteindre les objectifs. La motivation passant par les promotions, les motivations financières, les encouragements, les félicitations, mais aussi par l'exemplarité des responsables et le climat de justice et d'équité crée au sein de l'organisation. Le leadership scolaire joue un rôle crucial dans la réussite des établissements éducatifs. Avec l'évolution rapide des attentes et des normes dans le secteur de l'éducation, il est essentiel de comprendre comment les données peuvent être utilisées pour améliorer et modéliser le leadership scolaire. Ce processus se déroule dans un contexte où la professionnalisation de l'administration scolaire devient de plus en plus importante.

En effet, la qualité du leadership scolaire d'un établissement détermine la qualité de l'administration scolaire de celui-ci. Avec le temps, bien d'approches se sont développées pour mieux appréhender le leadership scolaire. Ces approches permettent d'avoir différentes vues du leadership scolaire qui comme toute pratique administrative, révèle ses éléments en fonction de la grille de lecture utilisée. Ainsi, mettre un accent sur le fonctionnement du leadership scolaire

apparaît comme une issue pour assurer la transformation de l'administration scolaire, notamment sa professionnalisation qui est le fondement de l'objet de notre étude. Alors que la logique du fonctionnement actuel de plusieurs institutions voudrait que la récompense d'un enseignant pour un bon travail pédagogique soit une nomination dans l'administration scolaire, il est important voire primordial de se rassurer au préalable que cet enseignant possède de bonne aptitude à exercer un leadership scolaire gagnant.

Le Collège Jésus-Marie (CJM) n'est pas du reste car notre étude porte sur : ***l'analyse des données et la modélisation du leadership scolaire en contexte de professionnalisation de l'administration scolaire au Collège Jésus Marie de Simbock.*** Il sera donc question d'explorer l'inter connexion entre analyse des données, la modélisation du leadership scolaire et la professionnalisation scolaire au CJM. C'est dans ce sens que ce travail s'intéresse aux données sur le leadership scolaire au CJM, plus particulièrement dans un contexte de professionnalisation de son administration scolaire. Il s'agit de déterminer s'il existe un effet significatif du leadership scolaire sur la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM et de produire un modèle de leadership efficace et efficient au CJM. Le but est de rendre plus professionnel l'administration scolaire au CJM. C'est ainsi que la question de recherche suivante a pris forme : Comment accélérer la professionnalisation de l'administration scolaire à travers la production d'une analyse de données et une modélisation du leadership scolaire au CJM ? L'objectif de cette recherche est d'analyser les données pour modéliser le leadership scolaire en situation de professionnalisation de l'administration scolaire au CJM. Ainsi l'hypothèse qui est une réponse provisoire montrant que l'analyse des données du leadership scolaire au CJM permet de créer un modèle de leadership scolaire optimal pour mieux professionnaliser de son administration scolaire.

La réalisation de ce mémoire s'articule autour de deux cadres à savoir le cadre conceptuel et théorique, le cadre méthodologique et opératoire.

Dans le cadre conceptuel et théorique deux chapitres ont été développés. Le premier chapitre porte sur le cadre théorique où nous définissons les concepts clés comme le leadership scolaire, l'analyse des données, la modélisation, la professionnalisation de l'administration scolaire et ensuite la revue de littérature critique qui porte sur les études antérieures d'autres auteurs ayant traité le sujet et enfin met en exergue les théories susceptibles d'apporter un éclairage sur le sujet. Le deuxième chapitre est consacré à la problématique situant le contexte de l'étude, le problème, les objectifs et les intérêts de la recherche et s'achève par la délimitation de l'étude. Elle met en exergue les difficultés que soulève le sujet sur le leadership scolaire, les

différents types de leadership. Enfin, les questions et les objectifs de recherche sont étayés et nous amènent au chapitre suivant.

Le cadre méthodologique est axé sur deux chapitres. Le premier chapitre est titré méthodologie de l'étude, il examine le site de l'étude, le type de l'étude, l'échantillon et la technique d'échantillonnage ainsi que la description de l'instrument de collecte des données. Les caractéristiques socio démographiques de l'échantillons sont également présentées. Le deuxième chapitre est intitulé : Présentation et discussion des résultats, il est consacré à la présentation des résultats, l'analyse des données et la vérification des hypothèses et s'attarde sur l'interprétation des résultats et les suggestions. L'interprétation des résultats constitue le cœur du chapitre dans ce mémoire. Celle-ci permet de revisiter les résultats issus de l'analyse de données à la lumière des éléments théoriques présents dans la problématique et le cadre conceptuel. Elle permet également de ramener les préoccupations de l'étude autour des questions de recherche initiales.

L'étude se termine par une conclusion générale. Elle retrace les grandes lignes et les phases essentielles de la recherche. Pour ce faire, elle propose, entre autres, une synthèse des résultats de recherche obtenus. Par ailleurs, la conclusion permet de dégager les forces et les limites de ce travail de recherche et la formulation des propositions pour la recherche future.

Les références et la bibliographie ont été présentées selon la norme APA, version 7.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. Clarification des concepts

Etymologiquement le mot leadership tire sa source du mot anglais « leader » qui signifie guider, conduire. Il est judicieux de clarifier le terme « leadership », qui est employé sous sa forme originelle le plus souvent. Comme le précise Gather Thurler (2000), il n'existe en fait aucune équivalence précise en français. On parlera plutôt de « directeur », « chef » ou « responsable ». Ces dénominations étant passablement réductrices, la plupart des auteurs utilisent donc le terme anglais. Selon Spillane et al. (2008), le leadership est défini comme « l'identification, l'acquisition, l'affectation, la coordination et l'utilisation des ressources sociales, matérielles et culturelles qui établissent les conditions préalables à l'enseignement et aux apprentissages ». Bennis et Nanus (1985, cités par Gather Thurler, 2000) précisent encore cette définition en expliquant que le leadership n'est pas qu'une simple question de « statut » mais dépend surtout de l'influence qu'exerce une personne dans un contexte donné, notamment en ce qui concerne les actions et les décisions d'un groupe. On parlera d'une personne comme leader lorsque son influence est régulière. Cette tâche ne mobilise pas uniquement le chef de l'établissement, mais également les enseignants ou autres intervenants scolaires, ainsi que les élèves. C'est l'ensemble de ces acteurs qui vont pouvoir œuvrer à l'innovation pédagogique et à l'optimisation des pratiques enseignantes (Spillane & al., 2008)

La définition du concept de leadership ne fait pas l'unanimité dans le domaine scientifique (Bennis et Nanus, 1985a), encore moins quand il est employé dans le domaine de l'éducation (Krüger et Scheerens, 2012 ; Pounder, Ogawa et Adams, 1995 ; Richmon et allison, 2003). Toutefois, de par ses différentes déclinaisons, le leadership peut être perçu à la fois comme un « phénomène d'influence sociale » (Petit R, 2013) visant l'atteinte d'un objectif commun, un « phénomène d'attribution » (Petit R, 2013), sujet à une interprétation subjective, et un phénomène dont l'exercice est conditionné à un pouvoir d'action « suffisant et reconnu comme légitime » (Petit R, 2013). D'un point de vue social, le leadership est conçu plus précisément comme un « processus par lequel un individu exerce une influence sur un groupe de personnes afin d'atteindre un but commun » (Northouse, 1997). Suivant cette perspective il sera étudié dans le cadre de son exercice dans un établissement scolaire, il est désigné sous le terme de leadership scolaire (Marzano *et al.*, 2005)

Dans le cadre cette étude le terme leadership scolaire apparaît comme le maillon essentiel sans lequel le but escompté sera biaisé. Seulement, il ne peut être bien cerné que s'il est mis en relation avec les autres éléments clés de cette recherche.

Pour bien comprendre le thème : *Analyse des données et modélisation du leadership scolaire en contexte de professionnalisation de l'administration scolaire (...)*, décomposons-le en ses éléments clés :

1.1.1. L'analyse des données :

Selon Benoit Clément (2012), l'analyse des données implique la collecte, le traitement et l'interprétation des données pertinentes dans le domaine scolaire. Les données peuvent inclure des informations sur les performances des élèves, les pratiques pédagogiques, la gestion des ressources, les résultats des enquêtes auprès du personnel et des élèves.

L'analyse des données scolaires comprend la collecte et l'interprétation de diverses sources d'information, telles que :

- Les performances académiques des élèves
- Les taux d'absentéisme
- Les résultats des évaluations standardisées
- Les enquêtes de satisfaction des élèves, des parents et du personnel
- Les données démographiques
- La gouvernance scolaire

Pour extraire des insights significatifs, différentes méthodes d'analyse des données peuvent être utilisées :

- Statistiques descriptives : Pour résumer les données de manière compréhensible.
- Modélisation prédictive : Pour identifier des tendances et prévoir des résultats futurs.

1.1.2. La modélisation du leadership scolaire :

Elle se concentre sur la création de modèles théoriques ou empiriques qui décrivent et expliquent les caractéristiques et les comportements des leaders scolaires efficaces. Cela peut inclure des modèles qui capturent les compétences, les styles de leadership, les pratiques de prise de décision et l'impact du leadership sur les résultats scolaires.

Les dirigeants doivent donc s'adapter à différents contextes pour être efficaces :

- ✚ Modèle transformationnel : Met l'accent sur la capacité des leaders à inspirer et à motiver le personnel et les élèves.

- ✚ Modèle distributif : Se concentre sur le partage des responsabilités de leadership parmi différents membres de la communauté scolaire.
- ✚ Modèle situationnel : Adapte les styles de leadership en fonction des contextes spécifiques et des besoins des élèves.

1.1.3. Contexte de professionnalisation de l'administration scolaire

1.1.3.1. L'administration scolaire

Selon Kidinda, (2011), l'administration est le respect des procédures, des processus, des mécanismes, des normes qu'il faut connaître, appliquer et faire respecter en rapport avec la mobilisation et l'utilisation des ressources dans un cadre organisationnel.

L'administration scolaire est l'une des fonctions essentielles d'une organisation scolaire et ses opérations se répartissent en quatre fonctions essentielles, à savoir :

- Les opérations administratives : prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle.
- Les opérations pédagogiques : enseignement, évaluation, les remédiations, les corrections.
- Les opérations financières et comptables : gestion des bourses, recherches de subventions et financement, gestion des salaires, des achats, des constructions, des rénovations et maintenances, paiements des charges fixes et variables.
- Les opérations de sécurité et d'entretien : protection des biens, des élèves et du personnel, les assurances scolaires, la santé.

Un certain nombre de principes de Management énoncés par H. Fayol (1916) et repris par Felix Fuku Sala (2015) conservent toute leur valeur comme principes généraux de l'administration scolaire, ils s'énoncent comme suit :

- 1- Division du travail : elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort, elle a pour conséquence la spécialisation et la séparation des pouvoirs
- 2- Autorité – responsabilité : l'autorité est le droit de commander et le pouvoir de se faire respecter. On distingue dans un chef, l'autorité statutaire qui tient à la fonction et l'autorité personnelle, faites d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement. La responsabilité est un corolaire de l'autorité, elle accompagne l'exercice du pouvoir.

- 3- Discipline : la discipline est le respect des conventions qui ont objets essentiels : l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes ou marques extérieures de respects, réalisés conformément aux conventions établies entre l'école, le personnel, les élèves et parents.
- 4- Unité de commandement : pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir les ordres que d'un seul chef. La dualité de commandement est généralement une source de conflits, parfois très graves qui sollicite l'attention des chefs à tous les niveaux.
- 5- Unité de direction : elle se traduit par le fait qu'un seul chef doit avoir un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but. Ne pas confondre unité de direction : un chef un programme et unité de commandement : un agent reçoit les autres d'un seul chef.
- 6- Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : ce principe rappelle que dans une entreprise, que l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agent ne doit pas prévaloir sur l'intérêt de l'entreprise.
- 7- Rémunération du personnel : la rémunération du personnel est le prix à payer du service rendu. Elle doit être équitable et autant que possible donner satisfaction aux deux parties : l'employé et l'employeur.
- 8- Centralisation : elle consiste en ce que dans toute organisation scolaire, les mouvements convergent vers la direction de l'école et de la direction partent tous les ordres qui mettent en mouvement tous les maillons de la chaîne.
- 9- Hiérarchie : la hiérarchie est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. Cette voie hiérarchique qui n'est pas toujours rapide passe par le respect de la hiérarchie mais pose souvent un problème de lenteur administrative.
- 10- Ordre : l'ordre s'opérationnalise en deux éléments : ordre matériel : chaque objet doit être à sa place et cette place doit avoir été choisie avec soin pour être la meilleure, l'ordre social : une place est réservée à chaque agent avec un rôle bien précis et chaque agent est à sa place, « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ».
- 11- Équité : elle vient suppléer aux insuffisances de la justice dans l'organisation scolaire car elle traite avec bienveillance chacun des employés et chacun reçoit un rendu équitable.
- 12- Stabilité du personnel : il faut du temps à tout agent pour s'initier à une fonction nouvelle et à bien la remplir et surtout du temps pour permettre à cet agent de rendre un service appréciable. Si une chose se répète indéfiniment par le mouvement des employés la fonction ne sera jamais bien remplie d'où l'importance de la stabilité

du personnel passant par une bonne gestion des ressources humaines (GRH). Ceci est sans compter les coûts de formation que cela implique.

13- Initiative : l'initiative est la possibilité de concevoir et de l'exécuter, la liberté de proposer et de l'exécuter. Chaque agent selon sa position devrait avoir une marge de manœuvre dans l'exercice de ses fonctions.

14- L'union du personnel : l'harmonie et l'union dans le personnel est une grande force pour cette entreprise car les employés peuvent se soutenir, se compléter et surtout créer un bon climat de au travail.

L'administration scolaire respecte donc un certain nombre de principes qui régissent son fonctionnement et ces principes généraux sont souvent consignés dans le règlement intérieur de l'école et le projet éducatif. Selon, les réalités ou les nouvelles orientations, après un certain temps il subit des amendements et des mises à jour toujours dans le but d'optimiser le rendement de l'administration scolaire. La professionnalisation de l'administration scolaire apparaît donc comme une quête permanente pour celle-ci.

1.1.3.2. La professionnalisation de l'administration scolaire

Cette notion fait référence à l'évolution et à l'amélioration continue des compétences et des pratiques administratives dans les écoles. La professionnalisation implique souvent des formations, des certifications, et l'adoption de meilleures pratiques et de normes de qualité pour garantir une gestion scolaire plus efficace et plus professionnelle. Afin de garantir un développement des compétences en gestion et en leadership, les administrations ont recours à la formation continue, ce qui améliore la prise de décision basée sur les données et favorise l'innovation et surtout l'adaptabilité des leaders scolaires.

La professionnalisation de l'administration scolaire a conduit à l'intégration d'outils technologiques facilitant ainsi la gestion et l'analyse des données pour une meilleure prise de décision par les leaders scolaires. Entre autre comme outils technologiques nous avons :

- Système de gestion de l'information scolaire (SIS)
- Plateforme d'analyse de données éducatives
- Outils de communication et de collaboration
- Modèle intégré de gestion en milieu scolaire

D'après Benjamin VEL (1993), toute tentative d'élaboration d'un modèle à partir d'une réalité scolaire donnée présuppose qu'il ait compréhension objective des éléments de cette

réalité mais aussi leur dynamique ou leurs interactions (Jomphe, 1989) entre autre le milieu scolaire et celui de la gestion.

MODÈLE INTÉGRÉ DE GESTION EN MILIEU SCOLAIRE

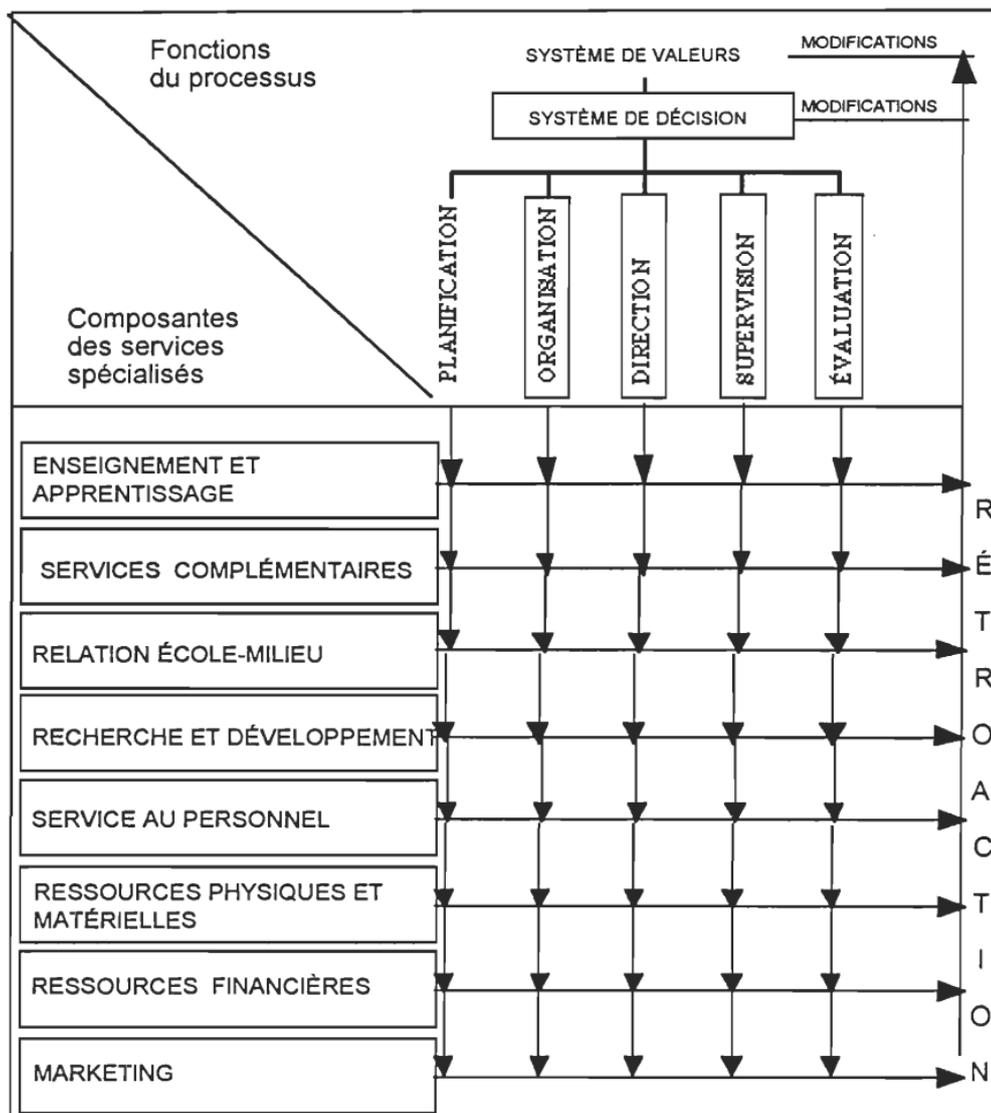


Figure 1. Modèle intégré de gestion en milieu scolaire.

Source: Jomphe, G. & Laurin, P. 1989

Selon les auteurs, le système scolaire (voir l'axe vertical du tableau1) représente l'ensemble des services organisés mis à la disposition des élèves dans le but d'accomplir sa mission qui est de former. Huit services ou secteurs d'activités doivent minimalement structurer ce système. Tout d'abord, **enseignement et apprentissage**, constituant le mandat principal de l'école, implique le devoir de dispenser aux élèves des connaissances et une culture qui vont leur permettre de s'intégrer avec succès

dans leur société. En deuxième lieu, les **services complémentaires** constituent l'encadrement d'ordre social, pastoral et psychologique mis en place pour aider les élèves à réussir leur apprentissage et les enseignants à optimiser leur enseignement. Troisièmement, la **relation école-milieu** tente d'impliquer les parents et les autres personnes ressources qui constituent le milieu de l'école dans le processus d'apprentissage et d'enseignement fait à l'école. En quatrième lieu, la recherche et le développement permettent au personnel de l'école d'étudier les problématiques liées à leur fonction en vue de l'améliorer. En cinquième lieu, le **service au personnel** implique le développement des ressources pouvant appuyer les enseignants et les autres membres du personnel de l'école dans l'accomplissement de leurs tâches. En sixième lieu, les **ressources physiques et matérielles** doivent être gérées pour permettre au personnel et aux usagers d'en avoir amplement accès pour compléter les tâches et fonctions. Ensuite les **ressources financières** doivent être suffisantes, pour les actions et ressources prévues soient aussi en nombre suffisant pour permettre l'atteinte des objectifs fixés. Enfin, le **marketing** implique la reconnaissance des accomplissements de l'école par les membres du personnel et surtout la diffusion de cette information à l'ensemble des populations-cibles.

En ce qui concerne la gestion des 8 services spécialisés dans le modèle intégré de gestion en milieu scolaire, elle fait appel au 5 fonctions de l'administration mises en exergue par Henry FAYOL (1916) à savoir : la planification, l'organisation, la direction, la supervision et l'évaluation.

- La planification : la prévision et la fixation des objectifs de l'école.
- L'organisation : la répartition des postes, des tâches, la mise en place des moyens pour atteindre les objectifs et l'allocation des responsabilités. C'est la structuration de l'organisation.
- La direction : l'exécution des plans établis et la réalisation des tâches à travers la coopération et la collaboration des membres du personnel. C'est le commandement des équipes.
- La supervision : Contrôler la réalisation d'un travail accompli visant à l'amélioration des actions du personnel pour assurer une plus grande efficacité et efficience dans l'atteinte des objectifs fixés
- L'évaluation : La recherche des données sur chaque composante de l'organisation scolaire pour de déceler les écarts entre le prévu et le réel afin de les réduire au maximum.

Par là le directeur de l'école par la planification établit les objectifs pour toutes les composantes de l'école , par l'organisation il indique les différentes tâches des intervenants au

niveau de chacune des composantes ; par la direction, il veille à ce que les diverses tâches soient exécutées ; par la supervision il s'assure de l'amélioration de la performance de son personnel et par l'évaluation, il cherche les données au niveau de chaque composante pour prendre de nouvelles décisions et pour apporter de les modifications nécessaires quant au bon fonctionnement de l'école.

Ainsi avec modèle intégré de gestion en milieu scolaire, l'administration scolaire est plus professionnelle et fiable. La gestion du personnel (fichier du personnel, bulletins de paye, matricule...) des élèves (effectifs, dossier de chaque élève, bulletins de notes, distinctions et gratifications...) du patrimoine (biens meubles et immeubles, mobilier...) est faite de façon fluide et efficace car elle est numérisée et assisté par ordinateur.

En somme, le thème porte sur l'utilisation de l'analyse des données pour comprendre et modéliser le leadership dans les écoles, avec un accent particulier sur comment ces pratiques peuvent être améliorées et professionnalisées. Cela pourrait inclure l'identification des compétences clés des leaders scolaires, l'évaluation de l'efficacité des programmes de développement professionnel pour les administrateurs scolaires, et l'utilisation des données pour informer les pratiques de leadership et les décisions administratives. Allant du postulat selon lequel, le leadership scolaire représente un levier important pour une administration scolaire professionnelle (efficace, productive et compétitive), il convient dès à présent de se pencher sur les différents types de leaders, les modalités d'exercice du leadership scolaire, en fin sur la place du leadership scolaire dans une administration scolaire qui se veut professionnelle.

1.1.4. Les attributs du leader et type de leadership dans l'exercice du leadership scolaire en contexte d'administration scolaire professionnelle

Dans un contexte de professionnalisation, les leaders sont indispensables au bon fonctionnement d'une équipe. Ils guident, influencent et motivent un groupe de personnes à l'atteinte d'un objectif commun. Les leaders se démarquent par leurs valeurs, leurs qualités, leur manière de prendre des décisions, de se comporter.

1.1.4.1. Les attributs du leader

Plusieurs critères sont énoncés pour caractériser le leadership organisationnel qui inclut le leadership scolaire. Le management des établissements scolaires a d'abord été très présent aux États-Unis. Lors des réformes ayant touchées le monde de l'éducation à la fin du XXème

siècle, porteuses de nouveaux objectifs visant à optimiser l'enseignement, les membres des directions ont pu bénéficier d'une plus grande autonomie. En parallèle, la pression de rendre des comptes aux autorités s'est également intensifiée (Spillane, Halverson & Diamond, 2008). Les auteurs mentionnés se sont particulièrement intéressés au domaine du « school leadership ».

Selon eux, il est important de favoriser un partage de compétences et de stratégies entre enseignants et chefs d'établissement, entre individus expérimentés et novices. En effet, les réformes ont entraîné une complexification des tâches dévolues aux chefs d'établissement (Corriveau, 2004, cité par Poirel & Yvon, 2012).

Cette forme de leadership s'est donc vue encouragée, afin de permettre aux différents acteurs de l'école de remplir au mieux les missions leur ayant été confiées. Ce mode de fonctionnement pourrait avoir une influence sur les pratiques pédagogiques. Spillane et al. n'ont pas souhaité proposer une traduction littérale du terme leadership. Ils le définissent comme un concept regroupant à la fois les fonctions institutionnelles (direction d'école) et les fonctions intermédiaires, pouvant être remplies par des enseignants ou d'autres membres de l'établissement.

Les dernières années ont prouvé que les établissements ont un impact sur l'apprentissage des élèves (Thyssen et Kilchner, 1991, cités par Gather Thurler, 1994) et que le leadership joue un rôle prépondérant dans l'innovation pédagogique (Newman et Wehlage, 1995 ; Hallinger & Heck, 1996 ; tous cités par Spillane & al., 2008).

Comme nous l'avons expliqué plus haut, les écoles présentant une bonne cohésion des membres, réunis autour d'objectifs communs, sont la garantie d'une meilleure efficacité des pratiques enseignantes (Bryk & Driscoll, 1985, cités par Spillane & al., 2008). La place des chefs d'établissement, et leur leadership, favorisent ce climat de coopération et d'innovation (Rosenholtz, 1989, citée par Spillane & al., 2008).

Pour Guerin (2018), tout leadership devrait « influencer et fédérer un groupe, viser l'atteinte du but commun ». Ces différentes caractéristiques énoncées par l'auteur mettent en exergue le rôle important du leader dans la conduite d'équipe et l'atteinte des objectifs. Le leader doit prendre en compte : les besoins personnels des membres de son équipe, ce qui revient à s'intéresser à leur épanouissement et leur promotion personnelle.

Dans la même lancée, le leader doit s'intéresser aux besoins individuels de chaque membre de son équipe. Les besoins individuels dans le cadre représentent l'ensemble des besoins liés à leur poste de travail ou à l'exercice de leur fonction. Dans l'exercice de son autorité, le leader possède plusieurs attributs :

- **Les attributs conventionnels :**

Les attributs conventionnels du leader découlent du respect de la loi et des normes en vigueur. Dès lors, le leader conventionnel dispose d'une certaine légitimité. Comme tels, le leader doit être connu et accepté par les membres de son équipe. Il s'agit ici du leadership personnel, le leader reçoit son pouvoir des membres du groupe se démarquant des autres par ces compétences personnelles. Certains auteurs l'ont décrit comme un leadership centripète du fait qu'il découle des périphéries (membres de l'équipe) pour le centre (leader).

- **Les attributs naturels :**

Le leadership naturel à la différence du leader conventionnel, le leader naturel possède des aptitudes innées telles que le charisme, l'humilité et le sens de l'humour. De telles qualités lui confèrent les attributs naturels d'un dirigeant. Ce type de leadership est dit centrifuge parce que le leader construit lui-même son influence. Il s'identifie comme tel par sa capacité à convaincre et à mobiliser les membres du groupe pour la défense d'une cause.

- **Les attributs stratégiques :**

Le leader visionnaire ou leadership stratégique En tant que visionnaire, le leader est un éclaireur qui ouvre et montre le chemin à suivre. Il fusionne ses collaborateurs autour d'un projet et invite non seulement l'équipe à y adhérer, mais d'avantage à s'en approprier. Le leader visionnaire définit la trajectoire, se fixe les objectifs et engage le groupe à l'atteindre. Il est plein d'intuition, plein de sentiment et de perception... Il est un avant-coureur qui annonce des choses à venir et anticipe sur le temps (Goleman, cité par Menso, 2023).

Le leader visionnaire à l'avantage d'encourager chaque membre de l'équipe à se surpasser, et à orienter l'organisation vers un idéal. Le leader visionnaire ne se laisse pas ébranler par les problèmes ponctuels. Il garde la main haute sur l'objectif final à atteindre. Au

demeurant, ce type de leadership n'est pas efficace en temps de crise, et plus particulièrement lorsque des résultats rapides sont nécessaires. De plus, le leader visionnaire peut parfois se faire une haute opinion de lui-même. C'est d'ailleurs pourquoi il a fondamentalement besoin des personnes habiles et dévouées pour traduire sa vision en actions concrètes.

- **Les attributs de guide :**

Le leadership directionnel ou directif International Multilingual Journal of Science and Technology (IMJST) ISSN : 2528-9810 Vol. 9 Issue 3, March - 2024 www.imjst.org IMJSTP29121000 7206 Par définition, un leader est celui qui conduit et dirige les membres de son équipe vers une destination précise. Son influence se fonde sur sa capacité à guider, à orienter et à piloter. Pour cela, il trace le chemin à suivre et mène le groupe vers l'objectif. C'est donc un meneur d'homme, un chef d'équipe. Le leader directif fonde aussi son influence sur sa capacité à encadrer. Il donne pour cela des directives claires et invite ses suiveurs à les mettre en œuvre. (Goleman cité par Menso. 2023). L'avantage de ce type de leadership est la prise des décisions rapides et efficaces. On peut aussi y ajouter le contrôle strict de l'organisation et quelques retombées de la centralisation telles que le regroupement des données au sein d'un même système. Un autre avantage est la clarté des attentes et l'attention accordée aux membres peu expérimentés impliqués dans la ressource humaine (RH).

- **Les attributs de modèle :**

Dire que le leader est un modèle suppose la capacité pour ce dernier à montrer l'exemple à suivre par les membres de l'équipe. Le leader se montre ainsi disposé à accomplir d'innombrables prouesses pour impulser une dynamique au sein du groupe. Les principales déclinaisons du leader modèle sont : son exemplarité et sa typicité. Pour Fayol (1916), le chef est le moteur d'une bonne gestion. Il est de ce fait responsable du succès le leader est à la tête de l'équipe : le leadership chef de file. Ce style est caractérisé par un leader qui donne la ligne de conduite à respecter et dirige par l'exemplarité. Goleman cité par Menso (2023) reprend cet attribut en des termes très évocateurs. Pour lui, le leader tête de file « donne le rythme et montre l'exemple de la performance. » Dans le souci de maintenir l'unité et d'amener les membres de l'équipe à évoluer avec lui, il fixe les règles de discipline et veille sur leur mise en œuvre. Le leader chef de file est donc une locomotive qui entraîne les wagons vers une destination fixée à l'avance. Comme avantage, le leadership chef de file promeut la quête de l'excellence par un engagement plus élevé des employés. Cependant, il a l'inconvénient d'entretenir le manque de

patience envers les moins performants. C'est pourquoi certains collaborateurs peuvent être stressés, abattus moralement et même démotivés. Le leader inspire et motive.

- **Les attributs incitatifs :**

L'on désigne ainsi le leader qui s'érige un éveilleur de conscience. Il inspire les membres de son équipe, les incite à se fixer des objectifs et à donner le meilleur d'eux même. Il doit lui-même exceller dans son domaine et être à même d'amener les autres à suivre son exemple. Si le niveau d'exigence parfois très élevé est susceptible d'entraîner des frustrations, le stress et même le découragement chez certains, le leader incitatif apporte le soutien psychologique nécessaire, et conduit l'équipe vers le succès. Un autre inconvénient tient de ce que le leadership incitatif est perçu comme autoritaire et dictatorial.

- **Les attributs de conquête :**

Un leader conquérant est celui qui cherche à tout prix à améliorer la performance de son équipe. Sa vision est axée sur les résultats. Pour cela, il amène les membres de l'équipe à se surpasser. Ce type de leadership peut parfois faire peu de cas du développement personnel et du bien-être des travailleurs en raison des priorités accordées à l'amélioration du rendement de l'organisation.

1.1.4.2. Les types de leadership scolaire

Il existe en effet plusieurs styles de leadership, chacun présentant des capacités et aptitudes différentes. Il s'agit d'une fusion de compétence et de qualités dans des contextes variés en général et en particulier dans le milieu scolaire. Concrètement, un style de leadership désigne la méthode employée par le leader pour diriger une équipe et mettre en œuvre les projets qui lui sont assignés.

En somme, le terme leadership scolaire renvoie aux techniques et aux comportements qui vont être choisis pour générer des résultats.

Un style est associé à une vision, c'est-à-dire à la manière de concevoir et de comprendre une situation donnée. Des auteurs tels que : Daniel Goleman, Richard Boyatzis et Annie McKee, ont enrichi la doctrine avec leurs études sur les types de leadership. En effet, ils ont su mettre en lumière l'impact sur les innovations et la performance des différents types de leadership. Avant eux, Kurt Lewin, docteur en psychologie américain dans les années 30, avait lui aussi théorisé les types de leadership.

On peut regrouper les différents types de leadership en deux grands groupes : nous avons d'une part les types de leadership dit traditionnels et les types de leadership dit modernes ou contemporains.

1.1.4.3. Les types de leadership traditionnels selon Kurt Lewin

1.1.4.3.1. Le type autoritaire :

Le leadership autoritaire se caractérise par une prise de décision centralisée accompagnée d'un véritable pouvoir de domination du leader sur ses collaborateurs.

Ce type de leadership apparaît dans la structure hiérarchique de l'entreprise, le leader est le Chef, celui à qui on obéit et dont on doit respect et révérence.

Le bien-fondé du leadership autoritaire se révèle lorsqu'il faut prendre des décisions fortes et produire des résultats dans un délai court. A ce stade le leader devient un maillon clé du succès de la mission et doit être le compétent de l'équipe.

Le revers de ce style de leadership est qu'il est difficile d'avoir l'approbation de tous les membres de l'équipe. Ceci s'explique par le fait que les membres auront plus un sentiment d'obéissance que de collaboration. Les collaborateurs auront parfois l'impression d'être mis à l'écart, pas pris en compte voir rabaissé.

Toutefois, un leadership de type autoritaire peut aussi intégrer une dimension humaine en favorisant des feedbacks constructifs et en faisant preuve d'une certaine reconnaissance à l'égard des subordonnés.

1.1.4.3.2. Le type participatif :

Contrairement au leadership autoritaire, le leadership participatif s'ouvre sur l'autre et privilégie le travail collaboratif. Chaque membre de l'équipe participe au processus de prise de décision avec une certaine liberté d'émettre ses idées et ainsi de faire valoir son point de vue.

Dans cette logique collaboratrice, le leader conserve un certain pouvoir ascendant sur ces collaborateurs. Il joue un rôle d'arbitre le cas échéant et rend l'ultime décision au terme des échanges. Le leader participatif possède des qualités interpersonnelles très prononcées. Il est attentif, compatissant, et très compétent en matière de résolution des conflits. Il veille particulièrement au développement relationnel de son équipe afin de travailler dans un climat propice à l'émergence.

Selon Kurt Lewin, c'est le leadership participatif serait le plus efficace. En effet, dans ce style de leadership, le travail en équipe gagne en qualité. Motivation, créativité, et cohésion sont en effet boostées. Cependant, il reste possible que, par manque d'autorité du leader, certains individus s'investissent moins que d'autres.

1.1.4.3.3. Le type déléгатif :

Le leader déléгатif ou permissif se reconnaît par la distance qui existe entre lui et les membres de son équipe. Le leader déléгатif est presque inexistant il intervient rarement et laisse le soin aux membres de l'équipe de prendre des décisions. Il contrôle de loin les activités sans toutefois intervenir dans le groupe

L'avantage, le style déléгатif offre un excellent cadre de travail aux personnes qui excellent dans leur domaine. Celles-ci sont plus à l'aise et plus productives

L'inconvénient majeur de ce type de leadership est clairement la liberté ou le « laisser-faire » qui résulte d'un manque de motivation de la part des collaborateurs. Les collaborateurs livrés à eux même pourra aisément se reposer sur leurs lauriers et de ce fait être contre productifs. En outre, l'absence d'un leader qui coordonne, peut laisser court à des conflits. Ce qui pourrait s'expliquer dans la mesure où les responsabilités ne sont pas explicitement définies. Toutefois, s'il existe une certaine harmonie au sein de l'équipe, une certaine cohésion pourrait voir le jour. Cette dernière participerait à un travail de groupe efficace, tourné vers un objectif commun.

Théorie du leadership de Lewin



Source : Kurt Lewin

1.1.4.3.4. Le type directif :

Dans ce style de leadership, le leader communique de façon permanente les directives claires aux membres de l'équipe de travail. L'équipe de travail est structurée par le leader qui prend soin de communiquer à chacun son cahier de charge et veille à l'accomplissement des missions assignées à chacun. (Hogan et Hogan, 2001) pouvait définir le leadership comme : « l'habileté à former et diriger une équipe efficace qui surpasse la concurrence » Ce qui signifie que l'on ne peut aisément parler de leadership sans la fonction directive

L'atout du leadership directif est qu'il est parfaitement adapté dans un contexte où les membres de l'équipe ne possèdent pas des compétences spécialisées. En situation de crise ou d'urgence, le leader directif s'assure que tout est mis en place pour une réaction rapide.

Comme limite, il y a peu d'échanges entre les membres de l'équipe ce qui concourt au manque d'éclosion de la créativité. Ce qui serait à l'origine d'une certaine démotivation des membres de l'équipe et une trop forte dépendance au leader.

1.1.4.3.5. Le type démocratique :

Le leadership démocratique fait partie des six styles de leadership identifiés par Goleman, O'Keefe et McKee. Les valeurs mises en exergue regroupent le partage, la créativité, la confiance mutuelle ou encore l'implication. La collaboration entre le leader et son équipe conduit à une responsabilisation de tous. Chaque individu ayant sa voix à faire entendre, c'est naturellement qu'il va s'investir au sein du groupe.

L'avantage du leadership démocratique fonctionne parfaitement lorsqu'il concerne des équipes hautement qualifiées. Les idées et les savoir-faire peuvent pleinement s'exprimer, le travail en équipe mène ainsi plus facilement à des innovations et favorise un engagement collaborateur optimal. Le leadership démocratique concourt à l'obtention des meilleurs résultats. C'est le point de vue du psychologue Rensis Likert, spécialiste du climat social en entreprise, il va dans le même sens que Kurt Lewin en proposant un système relativement similaire.

Cependant, le leadership démocratique n'est pas exempt d'inconvénients. Par exemple, si le leader en vient à prendre une décision sans consulter ses collaborateurs, ces derniers cesseront d'avoir confiance en lui.

Styles de leadership

Les 6 styles selon Daniel Goleman

	Directif	Visionnaire	Collaboratif	Participatif	Chef de file	Coach
Modus operandi en tant que Leader	Demande une obéissance immédiate	Mobilise autour d'une vision	Crée l'harmonie et construit des liens émotionnels	Crée le consensus par la participation	Fixe des standards de performance élevés	Développe les personnes pour le long terme
Phrase type	"Faites ce que je vous dis"	"Venez avec moi"	"Les collaborateurs d'abord"	"Qu'en pensez-vous ?"	"Faites ce que je fais, tout de suite"	«Oui, essayez ça»
Compétences en intelligence émotionnelle	Performance, initiative, self-control	Confiance en soi, empathie, catalyseur de changement	Empathie, créateur de lien, communication	Collaboration, travail d'équipe, communication	Performance, consciencieux, initiative	Développement des autres, empathie, conscience de soi et de ses émotions
Utilisation optimale	En temps de crise, pour amorcer un changement rapide, ou avec les collaborateurs qui posent un problème	Pour apporter une vision au cours d'une transformation, ou quand une direction claire est requise	Pour résoudre des désaccords dans l'équipe ou motiver en période difficile	Pour construire un consensus ou faire émerger des idées grâce à l'intelligence collective	Pour obtenir des résultats rapides d'une équipe très motivée et compétente	Pour accompagner un collaborateur performant et motivé à être plus efficace
Impact global dans l'entreprise	Négatif	Plutôt positif	Positif	Positif	Négatif	Positif

Source | Goleman D., R. E. Boyatzis, and A. McKee. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Massachusetts: HBR Press, 2016.

Figure 1 : les styles de leadership

1.1.4.4. Les types de leadership modernes

1.1.4.4.1. Le type transformationnel :

D'après James V. Downton (1973), le leadership transformationnel vise à modifier la perception que les collaborateurs ont de leur activité au sein de l'équipe. Le leader cherche à élargir leur angle de vue, les amène à dépasser leur intérêt propre.

Seule une personne dotée d'une forte capacité à influencer et à inspirer peut incarner ce style de leadership. Les collaborateurs y gagnent un regain de motivation, car leur travail prend un nouveau sens. En outre, la stimulation intellectuelle est constante, de même que l'envie de

bien faire. Ce type de leader marque les esprits, à l'image d'un enseignant passionné qui fait naître une vocation chez un élève.

Les écueils sont pourtant réels : si tous les membres de l'équipe n'adhèrent pas à la vision du leader et/ou si ses objectifs s'éloignent de ceux de l'entreprise, il y a un risque d'échec. Par ailleurs, face à ce style de leadership, les collaborateurs peuvent ressentir une pression excessive et s'épuiser.

1.1.4.4.2. Le type transactionnel :

Ce style de leadership s'oppose au leadership transformationnel. Pour James Burns (1978) on est bien ici dans un échange qui prend la forme de "transactions" : si le collaborateur répond aux objectifs qu'on lui a assignés, il sera récompensé ; dans le cas inverse, il se verra réprimandé. Le leader organise le travail et fonde la motivation des membres du groupe sur cette méthode, rappelant celle "de la carotte et du bâton".

Est-ce efficace ? Lorsqu'il faut obtenir des résultats à court terme ou répondre à une situation de crise, le leadership transactionnel constitue une solution intéressante, car la structuration du groupe et les rôles de chacun sont clairement établis. Par contre, sur une durée plus longue, l'engagement des collaborateurs s'essoufflera car ils n'ont pas l'opportunité d'exprimer leur créativité ; de plus, le côté humain est laissé sur la touche.

1.1.4.4.3. Le type collaboratif :

Rachel Bluteau (2021) explique comment développer le leadership collaboratif (ou affiliatif). Ici, chaque personne tisse des liens, partage, échange avec les autres membres du groupe. L'idée est donc de tendre vers un travail global. Le leader recherche alors la cohésion, une harmonie au sein de l'équipe. Il stimule les interactions, démine les éventuels conflits émergents et met en avant le travail collaboratif.

En un mot, le leadership affiliatif donne la primauté aux collaborateurs.

L'écueil majeur : un leader qui oublie son rôle de meneur en devenant ami avec les membres de son équipe. Le danger est donc de finir par mettre de côté les objectifs, voire même, pour certaines personnes de l'équipe moins performantes que les autres, de tomber dans une certaine paresse, en raison d'un manque d'encouragement à mieux faire. En revanche, les bénéfices sont bien réels. Citons notamment : une équipe soudée, un stress moindre ainsi qu'un climat de travail positif.

1.1.4.4. Le type visionnaire :

Le professeur américain Burt Nanus (1992) explique pour la première fois cette idée d'un leadership visionnaire qui existe depuis bien des siècles. Dans le cadre d'un leadership visionnaire, le groupe s'en remet à la direction choisie par le leader. Celui-ci a une vue précise du chemin à prendre pour parvenir à son objectif. Le reste du groupe doit donc le suivre. Ce faisant, le leader visionnaire est inspirant et sait gagner la confiance de ses collaborateurs. Il parvient à mobiliser son équipe et à la convaincre que sa vision est la bonne.

Ce style de leadership fonctionne uniquement si les membres du groupe n'ont pas de désaccord de fond avec leur leader et s'ils acceptent de ne pas voir certaines de leurs idées prises en compte. Il se peut également que les ambitions du leader ne collent pas complètement avec les intérêts de l'entreprise, en étant trop liées à sa personnalité.

1.1.4.5. Le type coaching :

Le leadership coaching constitue un exemple de style de leadership identifié par Goleman, Boyatzis et McKee. Le leader fait dans ce cas valoir ses qualités de coach et les met au service de l'entreprise : détectant facilement les forces et faiblesses de chacun, il saura encourager et conseiller individuellement les membres de son équipe. Il parviendra de plus à mettre à profit les compétences de chacun en les reliant aux objectifs. Le leader mise également sur le coaching d'équipe pour assurer l'efficacité du groupe.

À la clé pour les collaborateurs : une ambiance de travail sereine, motivante, favorisant la montée en compétences. Toutefois, pour que ce type de leadership fonctionne de manière fluide, les salariés concernés doivent bien s'entendre et accepter les feedbacks du leader.

1.1.4.6. Le type chef de file :

Le leadership chef de file met en exergue un leader exemplaire selon Goleman D. (2016). Ce dernier excelle dans son domaine et souhaite voir ses collaborateurs plus productifs et performants. Le niveau d'exigence est donc élevé, ce qui est à double tranchant. D'un côté, l'engagement collaborateur est potentiellement boosté : les individus sont "tirés vers le haut", encouragés à se dépasser. De l'autre, la pression est parfois trop forte et génère un excès de stress et une baisse d'efficacité. Les individus perdent alors confiance en leur leader et ne trouvent plus de source de motivation.

Le leader doit donc aider son équipe en cas de difficulté, sans pour autant exercer une surveillance trop stricte sur l'activité de ses collaborateurs



Figure 2 : Les 6 styles de leadership Source : Daniel Goleman (2016)

1.1.5. Les acteurs du leadership scolaire dans un contexte de professionnalisation de l'administration scolaire

Après avoir défini le leadership dans sa globalité en nous attachant sur les attributs du leader et les différentes formes de leadership, il convient de mettre en lumière le leadership impliquant les écoles.

Suivant cette dynamique, une personne sera considérée comme un leader lorsque son influence est régulière. La notion de leadership scolaire ne serait donc pas uniquement l'apanage du chef de l'établissement, mais également celui du personnel enseignant ou autres intervenants scolaires, sans oublier les élèves.

Le leadership scolaire serait donc exercé par l'ensemble des acteurs qui vont pouvoir œuvrer à l'innovation pédagogique et à l'optimisation des pratiques enseignantes (Spillane & al., 2008). Gather Thurler (2000).

Les membres de directions d'établissements d'enseignement privé sont appelés à relever de nombreux défis dans le cadre de leurs fonctions en prenant en charge la gestion du personnel, des ressources financières, matérielles et informationnelles. Ils sont appelés à gérer la complexité tout en ayant la marge de manœuvre nécessaire à l'exercice de leur profession (Gauthier et Simon, 2008).

Cependant, nous observons qu'il est préjudiciable à l'organisation de favoriser le statu quo, car la direction de l'établissement se doit d'intégrer les réformes pédagogiques, soutenir le nouveau personnel engagé et résoudre les difficultés financières de l'institution. La solution à privilégier passe inévitablement par le leadership de la direction afin de mobiliser le personnel de l'organisation. Dans le milieu scolaire, nous avons identifié six sources principales du leadership :

Statut d'autorité : le leader est un chef d'établissement ou un proche collaborateur, choisi par le pouvoir organisationnel, la commune ou l'Etat.

Statut électif : le leader est un maître principal, un chef de projet ou un collaborateur, à qui le pouvoir a été délégué par les enseignants.

Expertise professionnelle : le leadership se base sur la reconnaissance de compétences développées dans un domaine professionnel. L'acteur fait office de personne-ressource pour les autres enseignants.

Charisme personnel : le leader se caractérise par ses capacités à mobiliser les autres, à les fédérer autour d'objectifs communs et à insuffler engagement et enthousiasme, dans une démarche collective.

Sens de l'organisation : le leadership se concentre sur des aspects organisationnels : organisation du travail, négociation, médiation, communication avec l'extérieur, production d'artefacts.

Position dans le système social : Le leader travaille en réseau avec d'autres institutions ou personnes. Ces premières définitions nous permettent déjà d'établir le constat que le leadership est un concept riche et complexe, qui peut porter sur différentes personnes et différentes actions.

1.1.6. La place du leadership scolaire en contexte de professionnalisation de l'administration scolaire

Le leadership scolaire n'a de sens que s'il est employé suivant le modèle adéquat c'est-à-dire celui qui convient le mieux à une administration scolaire qui se veut professionnelle. A ce stade il convient d'utiliser le bon modèle de leadership dans une situation ou contexte donné en vue de l'atteinte des résultats escomptés

Le choix dudit model passe par l'identification de la meilleure façon de diriger, en nommant des chefs d'établissement destinés à jouer un rôle de modèle parmi leurs pairs grâce à leur potentiel de dirigeant capable de transformer. Pour modéliser de façon pratique un concept, il est important de suivre quelques étapes clés :

- Définir clairement le concept : Commencez par définir clairement le concept que vous souhaitez modéliser. Assurez-vous de comprendre tous les aspects du concept et de ses implications.
- Identifier les éléments clés : Identifiez les éléments clés ou les variables qui sont essentiels pour comprendre le concept. Cela peut inclure des facteurs influents, des relations causales, des interactions complexes, etc.
- Choisir le bon type de modèle : Sélectionnez le type de modèle le plus approprié pour représenter le concept. Il existe différents types de modèles tels que les modèles mathématiques, les modèles graphiques, les modèles conceptuels, etc.
- Construire le modèle : Utilisez les informations que vous avez reçues.

Après avoir suivi minutieusement chacun des étapes liées à la modélisation du leadership, il convient de marquer un temps d'arrêt sur l'impact de l'utilisation du bon model de leadership dans l'administration dans un contexte de professionnalisation.

La diversification des types de leadership présente différents leviers à l'amélioration des pratiques et offre de nouvelles sources de références et d'identification pour les leaders. Cette diversification permet également d'explorer une variété de compétences et de comportements des leaders en éducation et, éventuellement, de proposer de nouvelles explications aux liens entre le leadership, les pratiques éducatives enseignantes et la réussite des élèves.

En lien avec les nouvelles politiques de gouvernance, un bon model de leadership peut conduire l'innovation aussi bien locale que dans la mise en œuvre des réformes en général.

Il permettra entre autres, à faire adhérer les enseignants aux nouveaux curricula, de les inciter à se former et de remettre en question leur manière d'enseigner, d'évaluer, de gérer la classe, de dialoguer avec les parents, de coopérer avec leurs collègues, de concevoir collectivement des projets d'établissement.

1.2. Variables de l'étude

La variable désigne une traduction du concept visant à le rendre mesurable. La variable se caractérise par ses modalités qui représentent les différentes situations que celle-ci peut prendre à partir de son opérationnalisation. Evola (2013) souligne que les modalités peuvent être identifiées à partir d'un indice ou indicateur qui sont des symboles ou signes extérieurs d'une modalité d'une variable. Cette étude comporte deux types de variables à savoir une variable dépendante et une variable indépendante.

1.2.1. La variable dépendante

Pour Evola (2013), la variable dépendante est celle qui change sous l'effet de la manipulation d'autres variables. C'est celle qui indique le phénomène que le chercheur tente d'expliquer. La variable dépendante dans le cadre de cette étude est « **la professionnalisation de l'administration scolaire** ».

1.2.2. La variable indépendante

La variable indépendante est celle qui est manipulée par le chercheur, afin d'analyser ses effets sur le comportement étudié. Elle est qualifiée d'indépendante parce qu'elle ne dépend pas de la volonté du sujet ; c'est une variable imposée par l'étude, l'expérimentateur ou le chercheur. C'est elle qui est supposée expliquer les différentes variations de la variable dépendante. Ainsi, ce travail, la variable indépendante est : **le leadership scolaire**.

1.3. Théories explicatives du sujet

L'approche théorique permet de présenter les théories qui sont à la base de cette étude. Une théorie est un système d'idées très élaborées qui tentent d'expliquer certains phénomènes. Il s'agit d'un ensemble d'idées à valeur explicative et prédictive qui résulte d'une synthèse des faits observés, testés et validés (Fonkeng *et al.*, 2014).

Les deux théories les plus adéquates pour expliquer le leadership scolaire sont la théorie du leadership du travail de Lewin (1939) et la théorie de la contingence du leadership de Fiedler (1967) et celle traitant de l'administration scolaire est la théorie de l'organisation administrative de Fayol (1916)

1.3.1. La théorie du leadership au travail

Le leadership est un modèle théorique récemment utilisé pour mesurer les facteurs psychosociaux au travail (Ndjaboué et al., 2012). La théorie du leadership est calquée sur la théorie du leadership dans les sciences de l'administration de Lewin (1939) qui distingue ainsi leadership autoritaire ou autocratique, participatif ou démocratique, et de délégation ou dit de « champ libre ». Dans cette dernière forme de gestion dite de « champ libre » ou du « leadership du laissez-faire », les besoins des employés sont ignorés, leurs problèmes ne sont pas résolus et aucune direction ou orientation de travail n'est donnée.

La théorie du leadership de Burns (1978) peut également être convoquée. L'auteur distingue les notions de leadership transformationnel et leadership transactionnel. Quatre facteurs établis par Bernard Bass rendent compte du leadership transformationnel (Ndjaboué et al., 2012). Ces facteurs sont :

- **L'influence idéalisée ou charisme** : le leader agit comme un modèle et encourage les comportements souhaitables ;
- **La motivation inspirationnelle ou stimulante** : le chef propose une vision stimulante à laquelle ses subordonnés adhèrent car elle donne sens à leur travail tout en leur lançant des défis ;
- **La stimulation intellectuelle** : le leader incite les employés à prendre leurs propres décisions et à être créatifs et novateurs ;
- **L'appréciation ou considération individualisée** : le leader agit comme coach et mentor ;

Le leadership transactionnel quant à lui permet à un responsable de motiver ses subalternes en faisant appel à leurs intérêts propres à travers deux types de comportements : il peut utiliser des récompenses lorsque les objectifs sont atteints et mettre sur pied des méthodes correctives afin de s'assurer que le minimum requis est fait. Il s'agit d'une « gestion par exception active » (Ndjaboué et al., 2012).

Dans une revue systématique sur le sujet, Kuoppala et al. Présentent en 2008 trois principales conceptualisations provenant des études qu'ils ont retenues :

- (i) **Le leadership considératif** : le superviseur traite avec considération et honnêteté ses subalternes ;
- (ii) **Le leadership de soutien** : le leader apporte son soutien social, un coaching ou une attention particulière à ses subalternes ;
- (iii) **Le leadership transformationnel**. Créé par James Burns (1978) puis reprise par Bernard M. Bass (1985) et Antonakis et al (2003) , cette théorie suggère que les leaders qui inspirent et motivent les autres à atteindre des objectifs communs peuvent transformer une organisation, y compris une école. Les leaders transformationnels ont tendance à être visionnaires, à encourager le développement professionnel et à favoriser un climat positif.

1.3.2. La théorie de la contingence du leadership

Il existe de nombreuses théories liées au leadership scolaire, qui offrent différentes perspectives sur la manière dont les dirigeants éducatifs peuvent influencer le fonctionnement et les performances des écoles. Nous nous intéresserons à la théorie de la contingence du leadership.

Cette théorie a été développée par le professeur et psychologue autrichien Fred FIEDLER en 1967 à New York dans son ouvrage intitulé *A theory of leadership* et repris en 2015 par Jean Michel PLANE dans : *Théories du Leadership*. Après avoir étudié les personnalités et caractéristiques de nombreux leader, ils arrivent à la conclusion selon laquelle l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre le style de leadership du leader et l'environnement organisationnel. Le style de leadership efficace dépend de différents facteurs, tels que la situation, les membres de l'équipe et les objectifs de l'organisation. A chaque situation son style de leadership, pour que chaque leader travaille efficacement il doit adopter un style de leadership adapté à la situation. Le style de leadership propre à chacun se base sur nos expériences personnelles, c'est pourquoi il est excessivement difficile, voire impossible d'en changer.

Pour Fred Fiedler il est donc nécessaire de sélectionner soigneusement le bon responsable en fonction du travail demandé, en prenant en compte ses compétences et les exigences du temps présent. Ainsi chaque leader doit être conscient de son style de leadership

naturel et évaluer son degré de pertinence par rapport à la situation donnée qui peut être favorable ou non et surtout mettre tout en œuvre pour créer l'adéquation avec la situation donnée.

Pour mettre en application cette théorie de Fiedler, il suffit de comparer le style de leadership de la personne concernée avec les exigences de la situation.

a- Le style de leadership de la personne :

Le professeur Fiedler a mis au point l'échelle LPC : Least Preferred Coworker (collègue le moins apprécié ou CMA), elle vous demande d'indiquer avec quel collègue vous n'aimez pas travailler et de donner les raisons. Mieux vous notez votre collègue le moins apprécié sur un ensemble de critères, plus vous êtes porté sur les relations. A l'inverse, moins vous l'évaluez favorablement par rapport aux mêmes critères et plus vous êtes axés sur les tâches. Ainsi les leaders ayant un LPC élevé possèdent un leadership axé sur les relations et les leaders à LPC faible possèdent un leadership axé sur les tâches. Ainsi les leaders axés sur les relations excellent lorsqu'il s'agit de nouer des liens, de favoriser la synergie d'équipe et gérer les conflits interpersonnels. Les leaders axés sur les tâches se démarquent au niveau de l'organisation des projets et des équipes et amènent les agents à effectuer leurs tâches avec efficacité et efficience. Un collaborateur qui évalue favorablement son collègue le moins apprécié démontre sa volonté de voir le meilleur chez les autres, y compris chez les personnes avec lesquelles il n'envisagerait pas de travailler en priorité. De la même façon, un collaborateur qui évalue défavorablement son collègue le moins apprécié démontre des difficultés à identifier ses contributions, ce qui s'explique par le fait qu'il privilégie l'efficience et l'efficacité à tout autre attribut.

Il n'y a donc pas façon de diriger qui fera l'unanimité. Une approche axée sur les tâches sera certes bénéfique à l'entreprise en général mais de bonnes relations humaines sont essentielles à vos collègues. En effet 79% des employés ayant démissionné citent le manque de reconnaissance comme l'une des raisons principales ayant mené à leur départ.

b- La situation favorable ou non

La deuxième étape du modèle de Fiedler consiste à évaluer la situation en cours car à chaque situation correspond un leadership approprié qui requiert un type de leader bien précis. La situation sera plus ou moins favorable selon le degré d'influence et l'autorité que vous disposez en tant que leader. Trois variables distinctes influent sur chaque situation et déterminent le caractère favorable ou non de la situation :

- Les relations membres-leader : ces relations de chef à membres d'équipe sont largement basées sur la confiance. Votre équipe vous fait elle confiance pour la diriger ? plus la confiance règne, mieux se portent vos relations et plus la situation vous est favorable
- La structure des tâches : elle fait référence à la clarté des tâches nécessaires à l'accomplissement de votre projet. Des tâches mieux structurées mèneront à une situation favorable, plus les tâches sont claires et précises, mieux elles sont structurées et plus à même d'être réalisées sans trop d'ambiguïtés.
- Le pouvoir octroyé par le poste : elle se traduit par l'autorité que vous avez reçu sur les membres de votre équipe en tant que chef : possibilité de les récompenser, les sanctionner, leur donner les ordres. Ce surplus d'autorité rend la situation favorable.

Ainsi pour mettre en application cette théorie de contingence de Friedler, il faut comparer le style de leadership de la personne avec les exigences de la situation et trouver l'adéquation entre les deux.

1.3.3. La théorie de l'organisation administrative du travail

Appartenant au courant de pensée appelé Ecole des principes d'organisation, l'ingénieur français Henri Fayol (1841-1925) est l'un des représentants de la théorie classique de gestion des organisations. Il centre son analyse sur le métier de dirigeant ou administrateur, il le tient sans doute de son parcours professionnel ou il débute dans une société minière comme simple ingénieur pour finir quelques années plus tard comme Directeur General de la société. Ainsi son ouvrage intitulé : Administration industrielle et générale, est le fruit de son expérience professionnelle et élabore des principes et des règles de management qui sont avant tout des conseils pratiques. Il met donc un accent particulier sur la gestion administrative des organisations en abordant l'administration fonctionnelle. Selon lui on distingue 6 types d'activités : technique, commerciale, financière, sécuritaire, comptable et administrative. La fonction administrative répond à une approche abrégée POCCC :

- P : Prévoir, planifier, préparer car la qualité de notre réussite dépend de la qualité de notre préparation.
- O : Organiser, allouer les ressources financières, humaines, logistiques, c'est structurer le travail.
- C : Commander, tirer le meilleur parti possible des agents ou employés en les amenant à travailler à la réalisation de l'objectif établi.

- C : Coordonner, synchroniser l'ensemble des ressources et actions de l'entreprise vers l'objectif.
- C : Contrôler : vérifier si tout se passe comme prévu, réduire les écarts entre le prévu et le réel.

Ainsi H.Fayol préconise la spécialisation des tâches et la hiérarchisation organisationnelle.

Il énonce également 14 principes qu'il convient de noter :

1. Division du travail : elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort, elle a pour conséquence la spécialisation et la séparation des pouvoirs
2. Autorité – responsabilité : l'autorité est le droit de commander et le pouvoir de se faire respecter. On distingue dans un chef, l'autorité statutaire qui tient à la fonction et l'autorité personnelle, faites d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement. La responsabilité est un corolaire de l'autorité, elle accompagne l'exercice du pouvoir.
3. Discipline : la discipline est le respect des conventions qui ont objets essentiels : l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes ou marques extérieures de respects, réalisés conformément aux conventions établies entre l'école, le personnel, les élèves et parents.
4. Unité de commandement : pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir les ordres que d'un seul chef. La dualité de commandement est généralement une source de conflits, parfois très graves qui sollicite l'attention des chefs à tous les niveaux.
5. Unité de direction : elle se traduit par le fait qu'un seul chef doit avoir un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but. Ne pas confondre unité de direction : un chef un programme et unité de commandement : un agent reçoit les ordres d'un seul chef.
6. Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : ce principe rappelle que dans une entreprise, que l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agent ne doit pas prévaloir sur l'intérêt de l'entreprise.
7. Rémunération du personnel : la rémunération du personnel est le prix à payer du service rendu. Elle doit être équitable et autant que possible donner satisfaction aux deux parties : l'employé et l'employeur.
8. Centralisation : elle consiste en ce que dans toute organisation scolaire, les mouvements convergent vers la direction de l'école et de la direction partent tous les ordres qui mettent en mouvement tous les maillons de la chaîne.

9. Hiérarchie : la hiérarchie est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. Cette voie hiérarchique qui n'est pas toujours rapide passe par le respect de la hiérarchie mais pose souvent un problème de lenteur administrative.
10. Ordre : l'ordre s'opérationnalise en deux éléments : ordre matériel : chaque objet doit être à sa place et cette place doit avoir été choisi avec soin pour être la meilleure, l'ordre social : une place est réservée à chaque agent avec un rôle bien précis et chaque agent est à sa place, « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ».
11. Équité : elle vient suppléer aux insuffisances de la justice dans l'organisation scolaire car elle traite avec bienveillance chacun des employés et chacun reçoit un rendu équitable.
12. Stabilité du personnel : il faut du temps à tout agent pour s'initier à une fonction nouvelle et à bien la remplir et surtout du temps pour permettre à cet agent de rendre un service appréciable. Si une chose se répète indéfiniment par le mouvement des employés la fonction ne sera jamais bien remplie d'où l'importance de la stabilité du personnel. Ceci est sans compter les coûts de formation que cela implique.
13. Initiative : l'initiative est la possibilité de concevoir et de l'exécuter, la liberté de proposer et de l'exécuter. Chaque agent selon sa position devrait avoir une marge de manœuvre dans l'exercice de ses fonctions.
14. L'union du personnel : l'harmonie et l'union dans le personnel est une grande force pour cette entreprise car les employés peuvent se soutenir, se compléter et surtout créer un bon climat de au travail.

Cette théorie de Fayol a donc permis de définir les principes fondamentaux de la gestion qui pourraient être appliquées à diverses organisations. Elle permet également de rationaliser l'organisation. Elle contribue à mettre en exergue deux éléments essentiels dans l'organisation du travail pour un administrateur : le commandement des hommes et l'administration des ressources. Elle permet de définir le type de pouvoir et d'autorité qui convient le mieux au sein de l'organisation en établissant un cadre conceptuel pour la gestion. Cette théorie a contribué à identifier les principes universels de gestion la division du travail, l'autorité et la responsabilité. Elle permet le développement du leadership comme rôle majeur du manager, favorise une communication interne au sein de l'organisation. Ici la notion de prévoyance est mise en avant car prévoir le lendemain c'est prédire la quantité des résultats à réaliser demain.

Limité par le fait qu'elle réduit considérablement l'autonomie et les initiatives des employés, ne prend pas en compte l'aspect social deshumanisant parfois le personnel avec des

tâches parfois aliénantes et sans intérêt ; elle demeure l'une des théories les plus utilisées dans le monde de l'administration scolaire de nos jours.

CHAPITRE II : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

D'après N'da (2015), la problématique de l'étude exprime et explicite les préoccupations en termes de vides à combler, de manque à gagner par rapport à la connaissance et aux enjeux mis en jeu par l'étude d'un sujet. Pour lui, présenter la problématique d'une recherche c'est répondre à la question, en quoi a-t-on besoin d'effectuer cette recherche et de connaître ses résultats.

2.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ÉTUDE

Il s'agit ici pour nous de présenter les textes en lien avec notre étude et d'exposer les choix et les motivations qui nous ont poussés à choisir ce thème de recherche.

2.1. 1. Sur le plan international

Dans le monde entier, l'éducation favorise le développement durable. A cet effet, le leadership scolaire prend une place capitale en ce sens que les nations du monde entier ont compris que la manière de gérer les ressources humaines est un gage de réussite.

Avec l'accroissement de la taille des établissements et l'augmentation de la charge administrative et d'évaluation, les fonctions des enseignants et des chefs d'établissement ont tendance à diverger. Dans plusieurs pays, notamment en Allemagne, on a envisagé de doter les établissements scolaires de chefs d'établissement formés à l'administration et à la gestion et sans expérience directe de l'enseignement. Aux Etats-Unis, il n'est pas formellement requis d'avoir enseigné pour devenir chef d'établissement et on fait confiance à des formations universitaires spécialisées en gestion scolaire pour les préparer à ces fonctions. En France, la désaffectation des enseignants pour les postes de direction a encouragé d'autres personnels de l'Education Nationale à y accéder et la part des personnels d'orientation et d'éducation (qui n'ont pas le statut d'enseignant) qui se présentent aux concours augmente régulièrement. (UNESCO, 2016)

Par ailleurs nous constatons des nominations des enseignants au poste de responsabilités dans l'administrations scolaire. Ces nominations étant motivées par les performances pédagogiques de ces enseignants et non sur leurs capacités à gérer les ressources humaines d'où la nécessité d'un travail de fond sur la professionnalisation de l'administration scolaire.

Le leader, Ce terme a progressivement acquis une place privilégiée dans la littérature sur la gestion 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 alors plus sur la persuasion et l'exemple que sur l'autorité ou la répartition des tâches. (UNESCO, 2016).

2.1.2. Sur le plan national

En phase avec le contexte international, le Gouvernement camerounais entend dans sa vision à l'horizon 2035 qui est de faire du Cameroun « un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité » vulgariser la pratique du leadership scolaire pour permettre à tous les niveaux d'études d'améliorer leur rendement par l'acquisition des compétences nouvelles.

Suivant les rôles des nouveaux chefs d'établissement dans l'enseignement secondaire, édité par l'UNESCO, le Cameroun épouse la définition du leadership selon laquelle :

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 acteurs 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 d'une organisation (Brunet & Boudreault 2001)

2.1.3. Sur le plan de l'enseignement privé

L'éducation étant une mission régaliennne, le secteur privé se veut être un appui non indispensable dans l'accomplissement de cette mission par l'Etat. L'attente des résultats et objectifs ici est un impératif pour toute administration scolaire plus encore le privé car motivé par la performance. L'accent mis sur les moyens efficaces d'atteindre les objectifs révèle de plus en plus l'importance du leadership scolaire. Au CJM cette pratique émergente captive l'attention dans un contexte où la gouvernance scolaire se veut de plus en plus professionnelle.

2.2. Problématique

C'est l'ensemble des questions, des problèmes, concernant un domaine de connaissances qui sont posées par une situation. C'est une interrogation découlant d'un écart perçu entre un état de connaissances actuelles et un état de connaissance prévue. Lorsque l'on est face à un écart suffisamment important, il s'agit d'appliquer une méthodologie rigoureuse afin de le réduire et de parvenir à un nouvel état de connaissance plus près de la réalité que celui-là.

2.2.1. Constat

Il amène à plusieurs idées d'actions possibles qu'il est utile d'énumérer.

- **Constat théorique :**

Les différents acteurs qui interagissent en matière de leadership scolaire ont besoin des données actualisées pour suivre et évaluer les progrès ayant été faits dans cette pratique, afin de prendre des mesures correctives pour l'amélioration des politiques éducatives mais surtout tendre à professionnaliser de mieux en mieux ce domaine de l'administration qu'est l'administration scolaire. En effet, la théorie du changement permet de lier les différents intrants entre eux d'où la nécessité d'être en possession de données. Elle contribue à axer l'évaluation d'impact sur les connaissances dont doivent disposer les parties prenantes sur le programme ou la politique afin de prendre des décisions éclairées ; en d'autres termes, les questions clés d'évaluation (Kurt Lewin).

Cette recherche sur le leadership scolaire prendra également en compte la théorie de la prospective qu'énonce Julien Winock (2012) en planification de l'éducation, il la définit comme une démarche intellectuelle visant à anticiper au mieux les évolutions d'une pratique dans notre société éducative. La prospective n'a évidemment pas la prétention de prédire l'avenir. Car son but est avant tout d'éclairer les choix du présent, ceux que nous faisons aujourd'hui et dont les répercussions sont visibles à moyen et à long terme (Unesco 2017) d'où la tentative de modélisation que nous ferons du leadership scolaire dans cet environnement administratif en perpétuel mutation.

- **Constat empirique :**

Les données ne sont pas d'actualité, et sont peu disponibles au CJM en ce qui concerne la pratique du leadership scolaire car aucune étude n'a déjà été faite dans ce domaine au CJM

Les rares données auxquelles on accède, ne sont pas souvent identiques, elles proviennent de plusieurs sources et des personnes ne sachant vraiment pas de quoi il est question, d'où le sérieux problème de fiabilité. La collecte des données doit être systématique et bien coordonnée et représenter la réalité afin que les résultats puissent véritablement servir, tel n'est pas toujours le cas.

2.2.2. Formulation du problème de recherche

L'absence d'un annuaire statistique au CJM sur les types de leadership scolaire qui y sont pratiqués, ne favorise pas une étude comparative avec les années précédentes afin de mieux le modéliser pour les années à venir.

Sans l'analyse de données sur le leadership scolaire au CJM, il est difficile d'effectuer une analyse cohérente correspondant à cette pratique éducative, de mesurer les progrès réalisés en vue d'une meilleure professionnalisation de la gouvernance scolaire, ou de prendre les mesures d'ajustement qui s'imposent en termes de stratégies et d'actions sur la ressource humaine en vue de la capitaliser. De nombreux responsables d'établissements ont besoin de données à tous les niveaux du système afin de former un tout car une seule information erronée à un niveau changerait complètement le résultat.

Les décideurs ont besoin de mesurer les performances du leadership dans son ensemble au moyen d'indicateurs clés. Les planificateurs ont besoin d'informations pour, dans un premier temps mesurer l'efficacité de l'exécution d'un bon leadership scolaire sur l'attente de l'objectif premier de tout centre éducatif qui est l'acquisition des connaissances pour la réussite des apprenants ; Et dans un second temps planifier des modèles de leadership pour la professionnalisation de l'administration scolaire.

La disponibilité des données pour tous ces acteurs du système est d'une importance capitale d'où la nécessité d'avoir des données à jour et fiables, car le manque d'analyse de données pose le problème d'une modélisation optimale de la pratique du leadership scolaire en administration.

Les résultats de cette recherche serviront d'intrants aux décideurs et à l'administration pour l'atteinte optimale des objectifs définis pour une année scolaire et voir sur le long terme. La présente recherche vise à donner responsables du CJM des repères d'action en faveur de la lutte contre le taux d'échec élevé chez les jeunes du quartier Simbock de Yaoundé.

2.2.3. Questions de recherche

2.2.3.1. Question principale

Comment accélérer la professionnalisation de l'administration scolaire à travers la production d'une analyse de données et une modélisation du leadership scolaire au CJM ?

2.2.3.2. Questions spécifiques

- **Question1** : Quel est l'état des lieux du leadership scolaire au CJM ?
- **Question2** : Quels sont les effets pertinents des leaderships pratiqués au CJM sur l'administration scolaire en contexte de professionnalisation ?
- **Question 3** : Quel modèle de leadership optimal favorise l'administration scolaire en contexte de professionnalisation au CJM?

2.2.4. Objectifs de recherche

2.2.4.1. Objectif général

Cette étude vise à atteindre un certain nombre d'objectifs dont l'un est général et d'autres spécifiques

L'objectif général de cette étude vise à : Analyser les données pour modéliser le leadership scolaire en situation de professionnalisation de l'administration scolaire au CJM.

2.2.4.2. Objectifs spécifiques

- **Objectif spécifique 1** : Présenter les types de leaderships actuels au CJM
- **Objectif spécifique 2** : Analyser et évaluer l'effet de ces leaderships sur l'administration scolaire en professionnalisation au CJM
- **Objectif spécifique 3** : Modéliser un projet de leadership scolaire optimal au CJM

2.2.5. Hypothèse de recherche

D'après le professeur Nguapitshi, L. (2011), « l'hypothèse est une réponse provisoire que le chercheur formule à la question que l'on s'est posée à propos de l'objet d'une recherche ».

Ainsi, pour atteindre l'objectif assigné à notre travail, nous formulons les hypothèses de la manière suivante.

2.2.5.1. Hypothèse de recherche principale

- **HRP** : L'analyse des données du leadership scolaire au CJM permet de créer un modèle de leadership scolaire optimal pour mieux professionnaliser de l'administration scolaire.

2.2.5.2. Hypothèses de recherches secondaires

- **HRS1** : Au CJM plusieurs types de leaderships scolaires sont mis en œuvre simultanément.
- **HRS2** : L'analyse des données du leadership scolaire au CJM montre son impact considérable sur la professionnalisation de l'administration scolaire.
- **HRS3** : Ces travaux dégagent un modèle futur du leadership scolaire optimal au CJM.

2.2.6. L'intérêt

D'après James, W. cité par Defour, G. (1987), l'intérêt du sujet est parmi tous les états de conscience qui peuvent être suggérés par un inducteur donné, ce qui répond à l'intérêt actuel et dominant du sujet qui se trouve effectivement évoqué. p.89.

2.2.6.1. L'intérêt scientifique

Toute recherche scientifique ou à caractère scientifique dispose d'un corps constitué de connaissances. Non pas de connaissances figées, mais qui par le biais de recherches nouvelles se complètent et se perpétuent. C'est dans cette optique que s'inscrit notre travail. A travers cette recherche, nous nous proposons de mener l'étude au CJM afin d'apporter des éléments de réponse aux questionnements sur l'impact du leadership scolaire dans la gouvernance scolaire en contexte d'amélioration. Mais aussi de se lancer sur une nouvelle piste pour des orientations nouvelles en créant un paradigme du leadership scolaire au CJM afin d'apporter à la littérature scientifique actuelle notre modeste supplément de connaissances et de données relatives au leadership scolaire afin de professionnaliser l'administration scolaire, mieux encore, créer une démarcation qualitative de l'administration scolaire. D'un point de vue méthodologique, cette recherche scientifique pourrait servir à la fois de tremplin et de boussole aux recherches ultérieures.

2.2.6.2. L'intérêt social

Le leadership scolaire en tant que pratique administrative se range dans le domaine de l'administration et la supervision des établissements scolaire, de ce point de vue elle tient l'Homme au cœur des préoccupations éducatives car c'est la société qui détermine le type d'éducation dont elle a besoin. Cependant il serait difficile de faire cette recherche sans tout intérêt social. En effet notre étude met exergue la vulnérabilité sociale des apprenants ou du

personnel victime des flusques d'un mauvais leadership créant la démotivation, la mystification de l'apprentissages et la mort précoce des potentielles vocation dans le domaine d'apprentissage dans une même société. Par ailleurs ce travail de recherche pourrait d'une part contribuer à promouvoir une démarche d'atténuation des risques de démotivation et d'échecs que courent les apprenants dans une situation d'éducation Learning by doing et d'autre part les résultats de notre étude pourront permettre d'améliorer les conditions sociales en favorisant les bons résultats des apprenants et le meilleur rendement des enseignants dans notre société sans cesse en difficulté sur le plan éducatif.

2.2.6.3.L'intérêt pédagogique

Une bonne pratique du leadership scolaire aura un impact significatif sur les performances des enseignants qui seront plus motivés, plus déterminé à atteindre les objectifs pour le bien de tous. Lorsque les cours sont dispensés dans une atmosphère sereine les apprenants sont appelés à tout donner pour produire les meilleurs résultats possibles. Les parents sont plus en confiance grâce aux bons résultats et sur le plan national le taux de réussite de l'établissement évoluera. Ils pourront mettre en œuvre toutes les exigences requises par l'administration scolaire afin de garantir des résultats excellents.

DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie est une partie de l'étude dont l'objet est l'analyse des méthodes (scientifiques) utilisées dans la recherche. C'est aussi et surtout l'ensemble des procédés, des techniques que le chercheur utilise pour mener son enquête, collecter les données nécessaires à la recherche. Ce chapitre nous permet de préciser et de définir les réflexions méthodologiques qui serviront de support à cette recherche. Ainsi, il sera question de présenter la population et la justification du choix de la population de l'étude, les caractéristiques de la population de l'étude, les critères de sélection de la population, les techniques d'échantillonnage de l'étude, l'échantillon de l'étude, la description du site de l'étude, la justification de l'outil de collecte des données et justification de ce choix, la construction du questionnaire de l'enquête et les techniques d'analyse des données.

3.1. Type de recherche

La recherche est un processus systématique de collecte, d'analyse et d'interprétation des données, ayant pour but de fournir des réponses pertinentes et sensées à certains problèmes sociaux (Amin, 2005). La recherche peut se présenter sous divers aspects et donc revêtir plusieurs formes.

Du point de vue des objectifs poursuivis, notre étude est une recherche explicative et déductive. Explicative parce qu'elle essaie d'expliquer le problème de recherche en tenant compte des théories existantes (Fonkeng *et al.*, 2014). Ainsi, notre recherche s'appuie sur les théories du leadership de Lewin et sur celle de Burns pour expliquer le leadership scolaire en contexte de professionnalisation de l'administration scolaire.

La recherche est également déductive dans la mesure où elle va au-delà des explications et cherche à modéliser la pratique du leadership (Fonkeng *et al.*, 2014). De ce fait, notre étude permettra de comprendre de manière générale comment grâce à l'analyse des données le leadership scolaire affecte la professionnalisation de l'administration scolaire, et de manière particulière au collègue Jésus Marie de Simbock.

3.2. Choix et justification de la méthode de recherche

Pour répondre à la question que nous nous sommes posés dans cette recherche, il convient ici de préciser la méthode sur laquelle se fonde cette étude. De ce fait, nous utiliserons la méthode quantitative pour des raisons suivantes :

- Etant donné que l'objectif principal de cette étude est d'analyser et modéliser le leadership scolaire en situation de professionnalisation de l'administration scolaire., il

sera question pour nous de mesurer les caractéristiques du leadership du CJM afin de parvenir à modéliser sa typologie, les effets de son implication dans la professionnalisation du CJM et d'obtenir le modèle de leadership exercé au sein du CJM.

- L'instrument de collecte des données est le questionnaire : il est un outil spécifique à la méthode quantitative ;
- La réalisation des tableaux statistiques, des figures, des graphiques, des diagrammes lors de la présentation et de l'analyse des résultats sont caractéristiques de la méthode quantitative.

Tout compte fait, vu ces différentes raisons qui ont été avancées, nous comprenons que le choix de la méthode quantitative ici est fonction du problème de notre recherche et de l'objectif poursuivi.

3.3. Site de l'étude

3.3.1. Situation géographique du centre d'accueil

Le Collège JESUS-MARIE est un établissement d'enseignement secondaire confessionnel situé au lieu-dit : Simbock après l'hôtel le Quai d'Orsay dans l'arrondissement de Yaoundé 6^e du département du Mfoundi dans la région du Centre Cameroun (Loi N°2019/024 du code des CTD).

3.3.2. Historique du CJM

Le Collège Bilingue Jésus-Marie est un établissement confessionnel Catholique du diocèse de Yaoundé, Région du Centre. Il a été créé et ouvert en 2008 avec les classes de 6^{ème} puis a subi une extension à la section anglophone en 2010. Le Collège Bilingue Jésus Marie est un lieu d'éducation et d'instruction relevant du Ministère de l'Enseignement Secondaire (MINESEC). Etant un établissement catholique, la référence clairement annoncée est l'Esprit de famille. Les enfants viennent d'horizon divers, ils sont de religions et des ethnies différentes. Au moment de nos recherches l'effectif total des élèves de l'établissement est estimé à environ 1200 élèves.

Le Collège s'appuie sur un projet éducatif d'enseignement basé sur la pédagogie du cœur c'est-à-dire, ne pas blesser les élèves mais les écouter, mesurer nos mots, ne pas considérer seulement ceux qui ont du potentiel, donner plus de valeur aux plus faibles afin de permettre une éducation complète des enfants.

Trois raisons ont conduit à la création du Collège Bilingue Jésus -Marie en 2008 :

Permettre aux jeunes de tout le diocèse, plutôt défavorisés, d'accéder à l'enseignement secondaire car les parents ont un souci de plus en plus grand de la qualité de l'éducation de leurs enfants. Par conséquent, il fallait ouvrir un établissement secondaire confessionnel dans la zone de Simbock qui apparaissait alors à l'époque comme une Zone d'Education Prioritaire (ZEP) avec le soutien de certaines Organisation Non Gouvernemental (ONG) d'Espagne et de France et l'appui de l'UNICEF (Fonds international des Nations unies pour l'enfance).

- Donner un enseignement général pour préparer les élèves aux diplômes officiels (Brevet d'étude du Premier Cycle BEPC, Probatoire et Baccalauréat) pour la section francophone et le GCE Ordinary et Advanced level pour la section Anglophone. Leur permettant ainsi d'accéder à toutes les études supérieures possibles car le développement du pays doit d'abord être pris en charge par les enfants du pays bien formés, compétents et soucieux de leur environnement.
- Former des jeunes à être capables dans l'avenir d'assurer des responsabilités sociales, économiques, culturelles, techniques, tout en favorisant leur insertion dans leur quelque niveau que ce soit. La création de la section Anglophone, répondait-elle aussi, au besoin de donner aux jeunes une formation solide, bilingue adaptée au développement du Cameroun. Et faciliter leur intégration nationale selon la Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030 (SND30)

3.3.3. Congrégation des religieuses de JESUS–MARIE : Sainte Claudine Thévenet la fondatrice

Naissance : 30 mars 1774 – Lyon, France ;

Fondation de la Congrégation : 6 octobre 1818 ;

Profession Religieuse : 25 février 1823 ;

Décès : 3 février 1837 – Lyon, France ;

Dernières paroles : « Que le Bon Dieu est bon ! » ;

Béatification : 4 octobre 1981 – Rome, Italie ;

Canonisation : 21 mars 1993 – Rome, Italie ;

Née à Lyon d'une famille de commerçants en soierie, elle reçut une éducation soignée ; jeune fille, Gladys, comme on l'appelait affectueusement, était vraiment l'ange du foyer. Les souffrances ne lui furent pas épargnées... Elle connut les horreurs de la Révolution française et vit mourir ses deux frères cruellement assassinés ; c'est dans les Coeurs de Jésus et de Marie qu'elle puisa alors la force de répondre à un appel des plus exigeants : **“Pardonne, Gladys, comme nous pardonnons”**.

Son cœur compatissant sera touché par les misères de l'après révolution ; surtout les enfants et les jeunes abandonnés à eux-mêmes et vivant dans l'ignorance religieuse seront l'objet de ses soins maternels. Elle répondra à l'appel de leur détresse en fondant une Providence avec la collaboration d'un groupe de jeunes femmes réunies dans l'Association du Sacré-Cœur.

Sa pédagogie était toute imprégnée d'amour, de bonté, de prévoyance.

Elle a fait l'expérience de la bonté de Dieu ; elle s'y est fiée totalement et forte de cette confiance, elle s'est lancée dans une aventure qui trouve son apogée dans ses dernières paroles : **“Que le Bon Dieu est Bon !”**

Son objectif principal est l'éducation des enfants et des jeunes avec une claire préférence pour les plus démunies. Sa pédagogie est basée sur l'amour, la bonté, l'attention à la personne et l'esprit de famille. Le 3 février 1837, un vendredi à 15 heures, elle meurt dans sa communauté de Fourvière. Claudine a fait l'expérience de la bonté de Dieu et elle s'est livrée entièrement à lui. Ses dernières paroles, « Que le bon Dieu est bon, » montrent bien la grandeur de cette femme qui s'est laissée conduire par l'Esprit.

3.3.4. Présentation et organisation du CJM

Pour le compte de l'année académique 2023/2024, le collège Jésus-Marie compte **110 membres** du personnel, parmi lesquelles **5 religieuses**. L'organisation de l'établissement et l'encadrement des élèves sont assurés par :

Direction du Collège :

La direction du Collège a été assurée par :

- Sœur Marielle M'VE, **Principale** (*Gabonaise*)
- Sœur Mary UCHO, **Vice-Principale**. (*Nigériane*)

- Sœur Sandra ABICHA, **Administratrice**. (*Nigériane*)

Le Conseil de direction est constitué de six membres :

- La principale ;
- Le vice principal ;
- L'administratrice ;
- 3 enseignants du collège

La préfecture des études a été assumée par trois enseignants :

- M. MEBARA François-Xavier, **Préfet des études du Second Cycle francophone**.
- Mme TABOH Estella, **Préfet des études du cycle anglophone**.
- Mme TCHINDA Isabelle **Préfet des études du premier Cycle francophone** et Chargé des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Comme le souligne, NGNOULAYE, J. (2015) Cet état de responsabilité au CJM suit la politique du gouvernement camerounais engagé dans l'intégration des TIC et des politiques y afférentes dans l'enseignement primaire, secondaire et universitaire comme le témoigne le nombre de séminaires de sensibilisation organisés ces dernières années et des budgets importants alloués aux différents ministères en charge du développement des TIC. Ainsi, le CJM possède deux laboratoires informatiques suréquipés et connecté en réseau intranet.

Population de l'étude

Pour Fonkeng et al. (2014), la population de l'étude est la collection (ou l'ensemble) sociologique de personnes auprès de qui l'étude, eu égard à ses objectifs et à ses hypothèses, peut et doit avoir lieu. Nous pouvons dire que la population est un ensemble d'éléments ayant les mêmes caractéristiques et permettant au chercheur de mener ses investigations. Dans cette étude nous aborderons trois types de population : la population mère ou totale, la population cible et la population accessible.

3.3.5. Population mère ou univers

La population mère d'une étude est l'ensemble des sujets ou individus auprès de qui les résultats obtenus peuvent être étendus. Il s'agit de l'ensemble des membres d'un groupe spécifique sur lequel les résultats seront applicables. Autrement dit, la population mère est

l'ensemble de la population que les résultats de l'enquête devraient représenter. Il s'agit de la population que le chercheur veut observer. Dans le cadre de notre étude, la population mère est constituée de l'ensemble des enseignants et des élèves du CJM.

3.3.6. Population cible

La population cible de l'étude est celle auprès de qui le chercheur doit aller. Elle est celle qui est à même de donner des réponses qui satisferont aux objectifs de l'étude (Fonkeng *et al.*, 2014). La population cible répond aux mêmes caractéristiques que la population parente, à la seule différence qu'elle est plus restreinte. Ici elle était l'ensemble des enseignants et élèves présents au CJM durant la période de la collecte de données.

3.3.7. Population accessible

La population accessible est un sous ensemble de la population cible. C'est en fait un ensemble des sujets (ou individus) qui, au sein de la population cible, est à la portée du chercheur et peut rendre aisément effective l'étude entreprise. La population accessible désigne donc une portion de la population cible facilement repérable et accessible au chercheur pour répondre aux questions soulevées par son étude (Fonkeng, 2014). La population accessible pour notre étude a été les enseignants et élèves ayant répondu au questionnaire.

3.4. Echantillonnage et technique d'échantillonnage

En sciences sociales, l'échantillonnage se définit comme étant « le processus qui consiste à sélectionner au sein de la population cible les répondants dont les réponses pourront être généralisées auprès de l'ensemble » (Fonkeng *et al.*, 2014, p. 87). Le choix de la technique d'échantillonnage est fonction du type d'étude. Notre étude ambitionne de déterminer les effets significatifs du leadership scolaire sur la professionnalisation de l'administration scolaire. Le choix relatif à cette technique d'échantillonnage est lié à deux raisons.

Premièrement, le sujet abordé est une question très sensible car elle prend en compte à des aspects complexes internes et même confidentiels d'une organisation opérationnelle éducative. Solliciter des réponses liées aux actions des travailleurs d'une organisation par exemple n'est pas aisée. De ce fait, l'administration était un peu hésitante à autoriser cet exercice au sein du CJM.

Au sein du CJM, nous avons employé un échantillonnage aléatoire simple pour avoir la même chance d'interroger n'importe lequel des enseignants ou élèves. Dans l'échantillonnage aléatoire, chaque enseignant faisant partie de la population accessible avait la même probabilité d'être sélectionné (Fonkeng *et al.*, 2014).

La taille de l'échantillon a été définie conformément aux travaux de Krejcie & Morgan (1970) qui précisent la taille de l'échantillon requise (E) pour chaque population (P) comme le montre le tableau ci-dessous. Notre population cible étant constituée de 120 membres enseignants, la taille de l'échantillon requise serait de 86 enseignants. Nos données ont été collectées auprès d'un échantillon de 86 enseignants. Ces enseignants ont été sélectionnés sur la base du volontariat. C'est-à-dire que, chaque enseignant a la même probabilité d'être choisi pour l'administration du questionnaire. Nous avons administré le questionnaire aux enseignants présents lors de notre passage jusqu'à ce que nous obtenions le nombre requis 86 questionnaires correctement remplis. Pour les élèves, sur la base de notre population cible de 1008, nous avons administré le questionnaire à plus de 300 élèves jusqu'à obtenir 285 questionnaires correctement remplis.

P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	256	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	80000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	520	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	540	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	56	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	580	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	600	254	2600	335	100000	384

Source : Krejcie & Morgan (1970)

3.5. Instruments de collecte des données

Puisque nos choix méthodologiques et le cheminement qui nous y a conduit ont été rendus explicites, nous décrirons maintenant nos deux instruments de collecte (un questionnaire

administré aux élèves et un aux enseignants) en identifiant les éléments retenus pour recueillir des données valides et pertinentes.

Le questionnaire est une série des questions méthodiquement élaborées par le chercheur en fonction des variables des hypothèses de son étude pour mener l'enquête et par ces dernières seront tirées les conclusions relatives aux résultats des analyses opérées sur les réponses des répondants.

Le questionnaire est donc préparé par le chercheur pour obtenir les informations sur un sujet d'étude (Fonkeng et al, 2014). Généralement le chercheur utilise le questionnaire lorsqu'il a un grand nombre de répondants et qu'il veut voir les aspirations de chaque répondant dans une case pour maximiser les résultats.

Pour chaque instrument, nous expliquons le choix de nos items et la manière dont les données recueillies seront analysées.

3.5.1. Enquête par questionnaire auprès des élèves du CJM

Une enquête est menée auprès des élèves du CJM de Simbock par l'entremise d'un questionnaire. L'objectif de cet instrument est de recueillir auprès des intervenants des réponses en leur évitant un effort particulier de réflexion, de faciliter le travail de dépouillement ultérieurement, de repérer et classer très rapidement une réponse dans une des catégories objectives d'analyse prévu pouvant nous permettre d'avoir leur analyse du leadership au sein du CJM de leur point de vue.

La première section sert à identifier les différents répondants au moyen de leurs caractéristiques (sexe, âge, Classe). Il nous semble pertinent de conserver cet élément dans le questionnaire par souci de prendre en compte ce facteur lors de l'analyse des résultats.

La deuxième section vise à faire une typologie du leadership au CJM (Collège Jésus Marie). Pour ce faire un ensemble de questions leurs permettant de caractériser le leadership du CJM de leur point de vue a été réalisé.

La troisième section demande aux répondants d'analyser et d'évaluer l'effet du leadership sur l'administration scolaire en professionnalisation au CJM. Elle permet de comprendre si les élèves eux aussi perçoivent l'influence du leadership sur l'administration scolaire et même plus particulièrement sur le personnel enseignant en termes de performances professionnels.

La section 4 rassemblent un ensemble de questions permettant sur la base des réponses des élèves de modéliser l'image perception de ceux-ci sur leadership scolaire au CJM.

Les questions sont fermées avec différentes modalités. Mais celles-ci permettent également à l'intervenant de proposer une réponse si elle ne figure pas dans les options de la question.

Ces différents items permettent d'analyser et modéliser le leadership scolaire en situation de professionnalisation de l'administration scolaire.

3.5.2. Enquête par questionnaire auprès des enseignants du CJM

Afin de recueillir auprès des enseignants des données pouvant nous permettre d'avoir leur analyse et modéliser le leadership au sein du CJM en contexte de professionnalisation de l'administration, de leur point de vue, un questionnaire sera utilisé.

Celui-ci garde la même structure que le premier administré aux élèves. Le questionnaire qui commence par une introduction est divisé en 4 sections à savoir, une première relative à l'identification des répondants et les autres relatives à nos objectifs de recherche.

Mais, toutefois, il permet d'avoir plus de détail de toutes les dimensions du leadership, de ses effets, et de son modèle dans le contexte professionnel. Certaines questions ouvertes permettent d'explorer toutes dimensions liées à notre étude.

3.6. Validation du Questionnaire :

Valider le questionnaire consiste à faire des pré-tests auprès quelques élèves et enseignants afin de s'assurer de la validité et la fiabilité de l'outil conçu. En fait, il s'agit d'examiner si le questionnaire est pertinent et en adéquation avec les objectifs poursuivis. C'est pour cette raison qu'une pré- enquête est effectuée dans le but d'évaluer la validité externe du questionnaire. Le 16 décembre 2023, 60 élèves de la classe de 6^e, 3^e et Terminale et auprès de 25 enseignants, soit 20% de l'échantillon de cette étude, ont été soumis au pré-test. Après évaluation, il nous a été donné de constater que le questionnaire est compris par la quasi-totalité des élèves. Cependant nous avons aussi noté quelques incompréhensions de certaines consignes qui ne facilitaient pas la compréhension aux apprenants. Ces remarques nous ont permis d'ajuster notre questionnaire en formulant des questions fermées dans un langage plus simple et moins technique afin de rendre la compréhension aisée et de faire de ce questionnaire un véritable outil de collecte de données dans la présente étude.

3.7. Déroulement de l'enquête

Après les entretiens respectivement avec les chefs des différents établissements, une note d'autorisation de collecte des données nous a été décernée.

Au sein de l'Etablissement nous avons effectué plusieurs passages, dont les premiers ont consisté à prendre contact avec les responsables de l'établissement. S'en est suivi la collecte des données proprement dit. Celle-ci a connu deux grands moments. Le premier consistait à passer le questionnaire aux élèves. Nous avons choisi d'administrer les questionnaires pendant les heures de pauses afin de permettre à tous les élèves de toutes les classes d'avoir une même chance d'être interrogé. Le deuxième moment orienté vers les enseignants se déroulait au sein des salles d'enseignants.

3.8. Méthode d'analyse.

La méthode d'analyse des données est fonction du type et but de la recherche. Comme souligné plus haut, notre étude est une recherche explicative et déductive. Explicative parce qu'elle essaie d'expliquer le problème de recherche en tenant compte des théories existantes (Fonkeng *et al.*, 2014). Aussi, notre recherche s'appuie sur les théories du leadership de Lewin et sur celle de Burns pour expliquer le leadership scolaire en contexte de professionnalisation de l'administration scolaire.

Les données recueillies au moyen de l'instrument quantitative furent dépouillées et injectés dans le logiciel d'analyse statistique Microsoft Excel 2016. Et, la technique d'analyse statistique de ces données est décrite dans le sous-titre qui suit.

Les analyses des données issues du questionnaire permettront de décrire l'opinion des enseignants et élèves interrogés, et de comprendre les variations des réponses en fonction des facteurs explicatifs qui sont envisagés. Pour cette étude, les méthodes d'analyse seront les suivantes : l'analyse descriptive, l'analyse comparative et l'analyse explicative.

La technique de l'analyse descriptives des données a consisté en une codification informatique qui est une construction d'un système structuré des informations recueillies auprès des enquêtés. Autrement dit, des codes allant de 1 à n furent attribués aux différentes modalités de réponse. Et, l'injection des données dans le logiciel IBM SPSS Statistics 21 a suivi plusieurs étapes dont les 3 principales :

- L'entrée des informations recueillies ;
- La transformation des données ;
- Importation des données analysées ;

Au niveau des résultats, la méthode quantitative d'analyse des données nous ont permis d'obtenir des grands tableaux d'effectifs relatifs et absolues, parfois de moyennes et d'écart type ou d'étendues... ces données ont été représentées par la suite par des graphiques (camemberts, diagramme en bande verticale ou horizontale en fonction des cas).

L'analyse descriptive aura pour but de décrire les comportements et les opinions de la population interrogée, il s'agit tout simplement de rendre compte du dépouillement de chaque question ou groupe de questions qui ont été proposés aux répondants dans les questionnaires.

L'analyse comparative visera à comparer les résultats d'élèves et enseignants afin d'observer les variations de points de vue à leurs différentes échelles.

L'analyse explicative visera à expliquer une ou plusieurs variables en fonction d'une ou plusieurs autres. Dans cette enquête par exemple, on cherche à caractériser le modèle de leadership exercé au CJM dans le contexte de professionnalisation de son administration.

Parvenu au terme de ce chapitre portant sur la présentation de la méthode de l'étude et la conception d'outil de collecte des données, il y'a lieu de présenter et d'analyser les données collectées. D'où l'objet du chapitre intitulé : présentation et analyse des résultats.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté le cadre méthodologique de ce travail c'est-à-dire notre démarche à suivre pour la récolte des données et la façon de les traiter. Dans ce chapitre destiné à la présentation et l'analyse des résultats, nous permet d'aboutir aux résultats de notre recherche portant sur l'analyse et modélisation du leadership scolaire en situation de professionnalisation de l'administration scolaire. Pour ce faire, nous ferons la description des informations récoltées grâce aux questionnaires adressés aux apprenants et aux enseignants pour en déduire une analyse.

4.3. Présentation des résultats

Il importe pour nous dans cette articulation de présenter et décrire méticuleusement les résultats obtenus après analyse des données collectées.

La présentation des résultats s'est faite de deux ordres (chez les élèves et par la suite chez les enseignants) afin d'aboutir à la validation des hypothèses de recherche préalablement établies. Nous présenterons les données quantitatives sur l'analyse et modélisation du leadership scolaire en situation de professionnalisation de l'administration scolaire. Ceci nous amènera à décrire les pratiques des leaders de l'établissements afin de caractériser le leadership au CJM et analyser les effets du modèle de leadership présent sur la professionnalisation de l'administration.

4.3.1. Présentation des résultats du questionnaire administré aux élèves.

4.3.1.1. Présentation des résultats de la section 1 : identification des répondants

- a. A la question 1 :** Quel est votre classe ? Nous récapitulons les réponses des enquêtés dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Répartition des élèves interrogés par classe

	Fréquence	Pourcentage
6 ^e	12	4
5 ^e	23	8
4 ^e	7	2
3 ^e	9	3
2 nd	19	6
1 ^{ère}	27	9
Tle	36	12
Form 1	18	6
Form 2	36	12
Form 3	20	7
Form 4	24	8
Form 5	11	4
Lower sixth	32	11
Upper Sixth	26	9
Total	300	100

A l'observation de ce tableau qui montre la répartition de notre échantillon d'élèves par classe, on constate que tous les niveaux ont été interrogés dans la section francophone comme dans celle anglophone. Les classes de Terminales chez les francophones et celle de Form 2, Lower Sixth chez les anglophones sont celles où les élèves se sont le plus prêtés à l'exercice. Ils affichent respectivement les proportions 12,12 et 11% de notre échantillon.

b. A la question 2 : Quel est votre Âge ?

Tableau 2 : Répartition des élèves intervenants par âge.

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 10 ans	20	7
10 - 15 ans	94	31
15 - 20 ans	106	35
20 à 25 ans	67	22
25 à 30 ans	13	4
Total	300	100

Nous constatons à l'aide de ce tableau de fréquences que nos répondants chez les élèves ayant un âge compris entre 10 et 25 ans sont très nombreux. En effet, 35% de ceux-ci avaient

un âge compris entre 15 à 20 ans, 31% avaient 10 à 15 ans et 22%, 20 à 25 ans. Ceux-ci sont donc en moyenne très jeune.

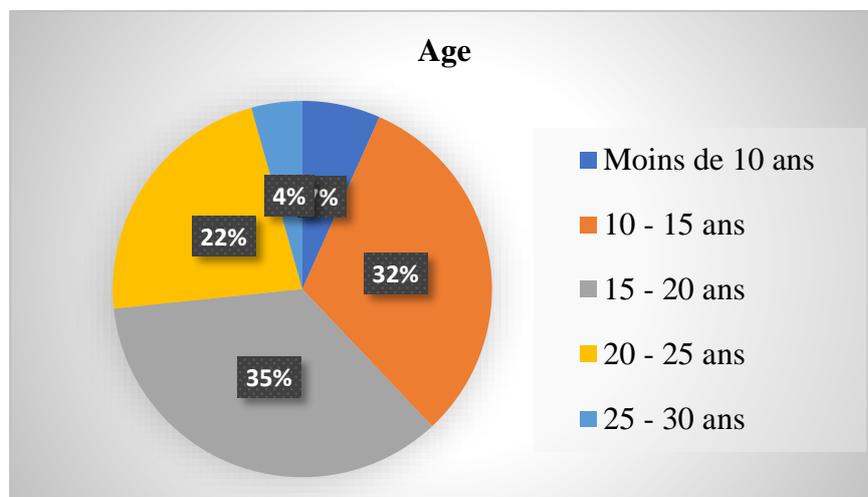


Figure 3: Répartition des élèves intervenants par âge.

c. A la question 3 : Quel est votre Sexe ?

Tableau 3 : Répartition de la population par genre

	Fréquence	Pourcentage
Masculin	136	45
Féminin	164	55
Total	300	100

Ce tableau montre que la population de l'étude est composée de 300 élèves inégalement répartis entre le genre. Ainsi nous avons 55% de sujets du genre féminin contre 45% de sujets du genre masculin. A l'analyse, l'on observe ici que la forte représentativité des sujets de sexe féminin relève de leur majorité dans les effectifs des répondants en général et chez les élèves en particulier.

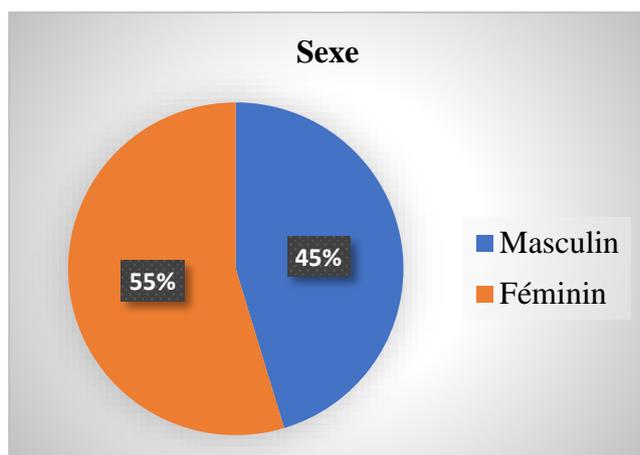


Figure 4: Répartition par sexe

4.3.1.2. Présentation des résultats de la section 2 : Caractérisation du leadership

- d. Question 4 :** Comment percevez-vous les relations entre l'administration et les enseignants ?

Tableau 4 : Perception de la relation entre administration et enseignants chez les élèves

	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	74	25
Bonne	134	45
Pas mal	31	10
Mauvaise	60	20
Total	299	100

A la question de savoir comment les élèves perçoivent la relation entre l'administration et les enseignants, nous constatons que 45% des élèves pensent l'administration entretient une bonne relation avec les enseignants. 25% trouvent que les interactions entre l'administration et les élèves sont très bonne. Par contre 20 des élèves intervenants perçoivent une mauvaise relation entre ceux-ci. Nous pouvons ainsi comprendre que les relations entre l'administration et les élèves sont plutôt positive du point de vue des élèves, soit 70% (bonne et très bonne relation).

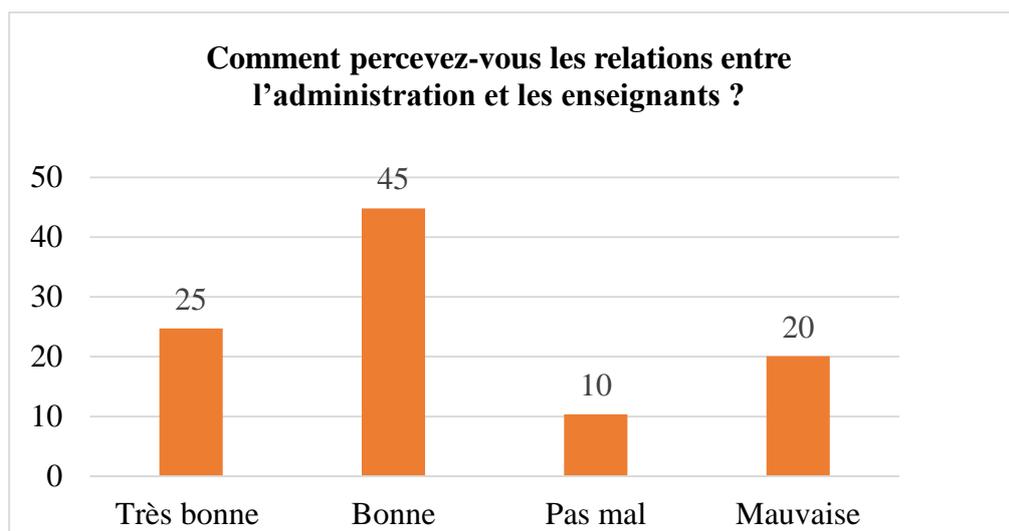


Figure 5 : Perception de la relation entre administration et enseignants chez les élèves

e. **Question 5 :** Quelle impression avez-vous de l'administration scolaire de votre école ?

Tableau 5 : Impression des élèves sur l'administration scolaire du CJM.

	Fréquence	Pourcentage
Très positif	43	16
Positif	78	29
Neutre	56	21
Négatif	72	27
Très négatif	21	8
Total	270	100

Un avis très partagé est remarqué chez les élèves au sujet de leur impression sur l'administration scolaire. En effet, 16% d'entre eux ont l'impression d'une administration scolaire très positive au CJM, 29% ont l'impression que l'administration scolaire est plutôt positive, 27%, la trouve négative et 8% très négative. Mais on remarque quand même un léger écart entre de 10% qui pour un avis positif concernant l'administration scolaire.

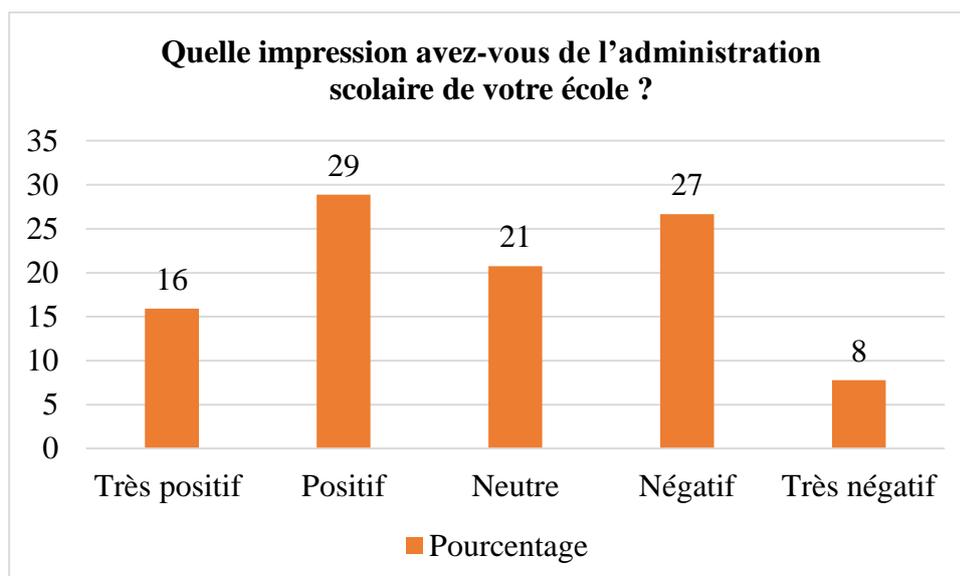


Figure 6 : Impression des élèves sur l'administration scolaire du CJM.

f. Question 6 : Comment trouvez-vous l'attitude de l'administration vis-à-vis des enseignants ?

Tableau 6 : Impression des élèves sur l'attitude de l'administration vis à vis des enseignants

	Fréquence	Pourcentage
Autoritaire	38	16
Collaboratif	102	42
Inspirant et motivant	30	12
Autonomie accordée aux membres	65	27
Autres	6	2
Total	241	100

La lecture de ces données laisse voir du point de vue des élèves qu'il existe au sein du CJM une très bonne collaboration entre l'administration et les enseignants. Parfois même une autonomie est accordée aux enseignants sur cette question, dans quelque cas l'administration encourage le personnel mais se montre aussi souvent autoritaire.

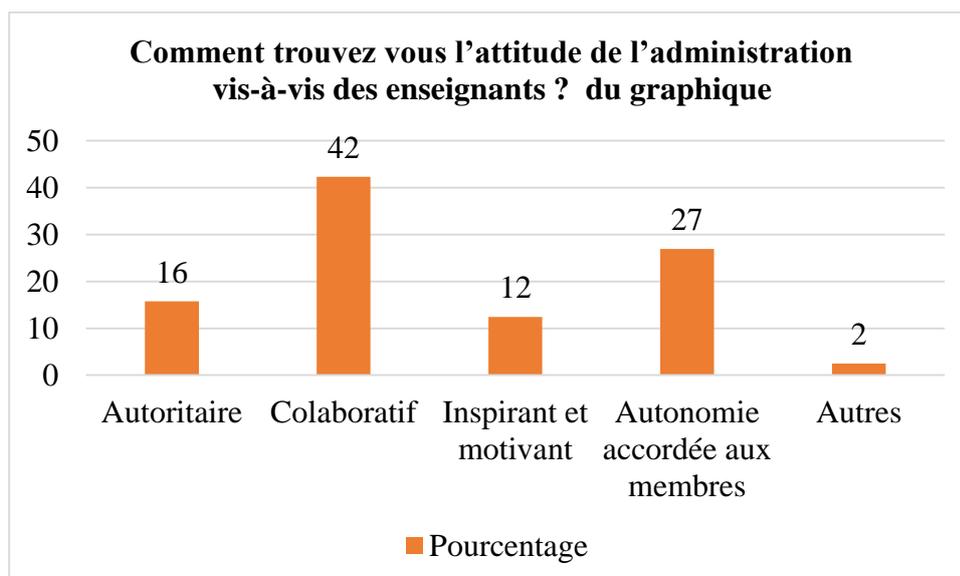


Figure 7 : Impression des élèves sur l'attitude de l'administration vis à vis des enseignants

4.3.1.3. Présentation des résultats de la section 3 : Effet du leadership scolaire sur l'administration scolaire en professionnalisation au CJM.

- g. **Question 7** : Avez-vous déjà été exposé aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre l'administration et le personnel enseignant ?

Tableau 7 : Fréquence à laquelle les élèves sont exposés aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre les enseignants et l'administration

	Fréquence	Pourcentage
Le plus souvent	21	8
Parfois	99	36
Rarement	52	19
Jamais	102	37
Total	274	100

Il ressort de ce tableau que 36 % des élèves ont parfois été exposés aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre les enseignants et l'administration, 37% ne l'ont jamais été, 19% l'ont rarement été, et 8 % l'ont le plus souvent été. Ceci traduit qu'il arrive souvent qu'un élève soit victime des conséquences d'une mauvaise collaboration entre les enseignants et l'administration la fréquence d'un tel événement reste faible au sein du CJM.

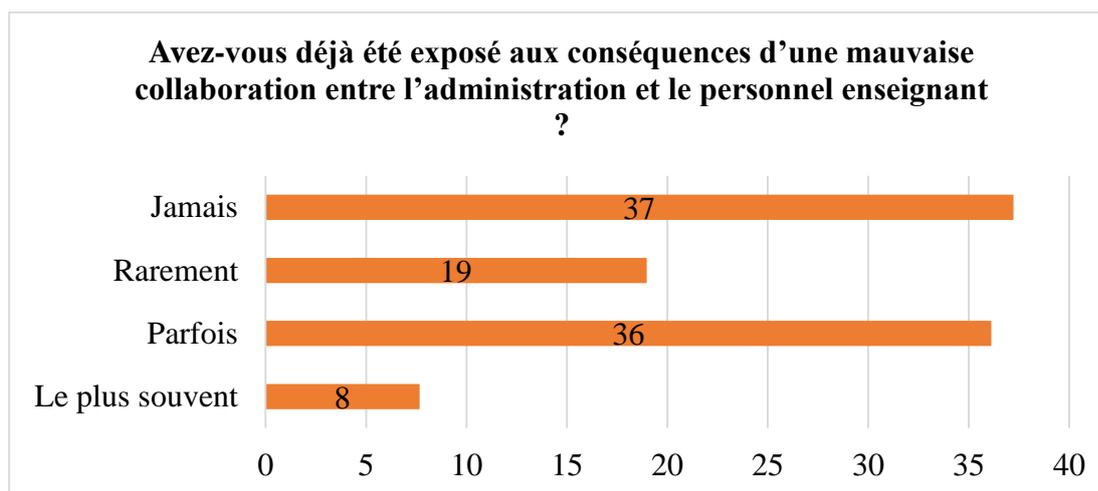


Figure 8 : Fréquence à laquelle les élèves sont exposés aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre les enseignants et l'administration

h. Question 8 : Comment Percevez-vous l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant au CJM ?

Tableau 8 : Avis des élèves sur l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant du CJM

	Fréquence	Pourcentage
Très positif	55	20
Positif	127	46
Neutre	25	9
Négatif	54	20
Très négatif	15	5
Total	276	100

Les répondants, élèves du CJM, trouvent pour la plupart que le leadership exercé au CJM a un effet positif sur le personnel enseignant (46%). 20 % relèvent que l'effet du leadership exercé sur les enseignants au CJM est très positif contre 20% et 5% pour un effet négatif et très négatif respectivement. Ceci permet de comprendre que même les élèves perçoivent que l'administration affiche un score plutôt positif en termes d'influence sur le personnel enseignant du point de vue professionnel.

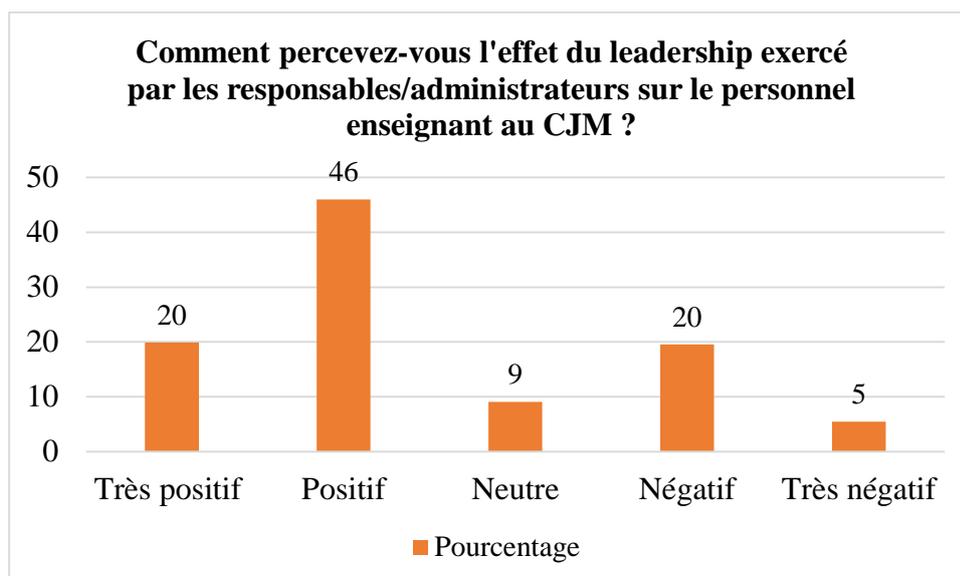


Figure 9 : Avis des élèves sur l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant du CJM

- i. **Question 9 :** Quels sont selon vous, les principaux impacts du leadership de l'administration sur le personnel enseignant au CJM ? (Plusieurs choix possibles)

Tableau 9 : Les principaux impacts du leadership de l'administration sur le personnel enseignant du CJM du point de vue des élèves

	Fréquence	Pourcentage
Amélioration de la communication et de la collaboration entre les membres du personnel	77	18
Renforcement de la motivation et de l'engagement des enseignants	105	24
Augmentation de la qualité des décisions prises au sein de l'administration scolaire	52	12
Favorisation de l'innovation et de l'adaptation aux changements	28	6
Accroissement des performances des enseignants	154	35
Autre	21	5
Total	437	100

Les élèves ayant répondues à notre questionnaire notent que le principal impact du leadership de l'administration sur le personnel enseignant du CJM, est l'accroissement des performances (35%), suivi par Renforcement de la motivation et de l'engagement des enseignants (24%). Une amélioration de la communication et de la collaboration entre les membres du personnel, l'augmentation de la qualité des décisions prises au sein de

l'administration scolaire, et l'innovation et de l'adaptation aux changements chez les enseignants sont aussi parfois perceptibles au bout de l'exercice du leadership au CJM.

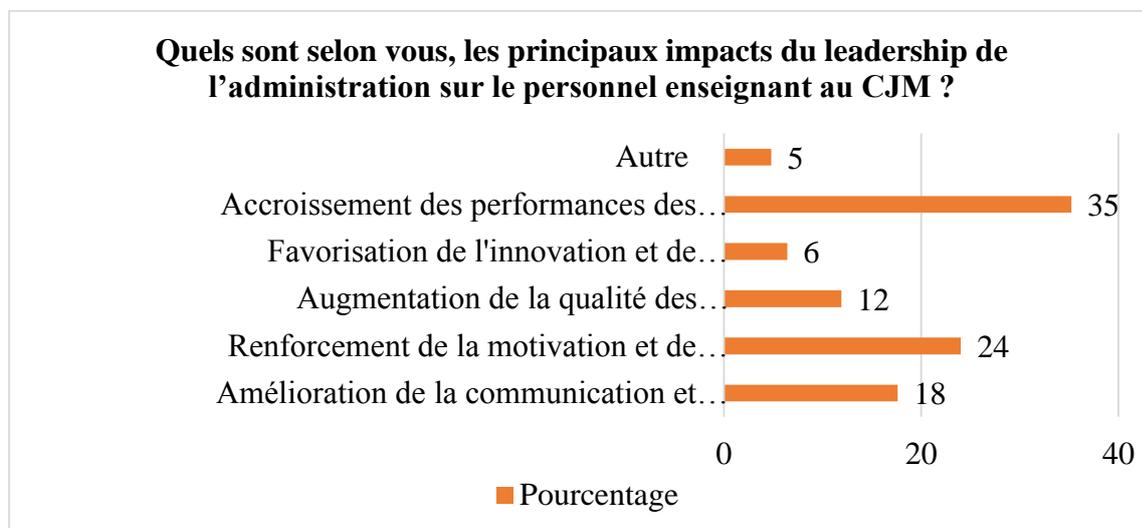


Figure 10 : Les principaux impacts du leadership de l'administration sur le personnel enseignant du CJM du point de vue des élèves

4.3.1.4. Présentation des résultats de la section 4 : Modélisation du leadership scolaire au CJM

- j. **Question 10** : Selon vous, quelles sont les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM ? (Plusieurs choix possibles)

Tableau 10 : Les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM du point de vue des élèves du CJM

	Fréquence	Pourcentage
Capacité à inspirer et à motiver les membres du personnel	134	36
Compétences en communication efficace	87	24
Aptitude à prendre des décisions éclairées et équilibrées	50	14
Compétences de gestion du temps et des ressources	21	6
Capacité à encourager l'innovation et l'adaptation	32	9
Autre	46	12
Total	370	100

Pour les élèves, les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM sont d'abord par ordre d'importance la capacité à inspirer et à motiver les membres du personnel, ensuite, des compétences de communication efficace et enfin l'aptitude à prendre des décisions éclairées et équilibrées. Ceux-ci trouvent que de bonne performance en terme de management des ressources et du temps ou à stimuler à l'innovation et l'adaptation viendraient après comme auxiliaires.

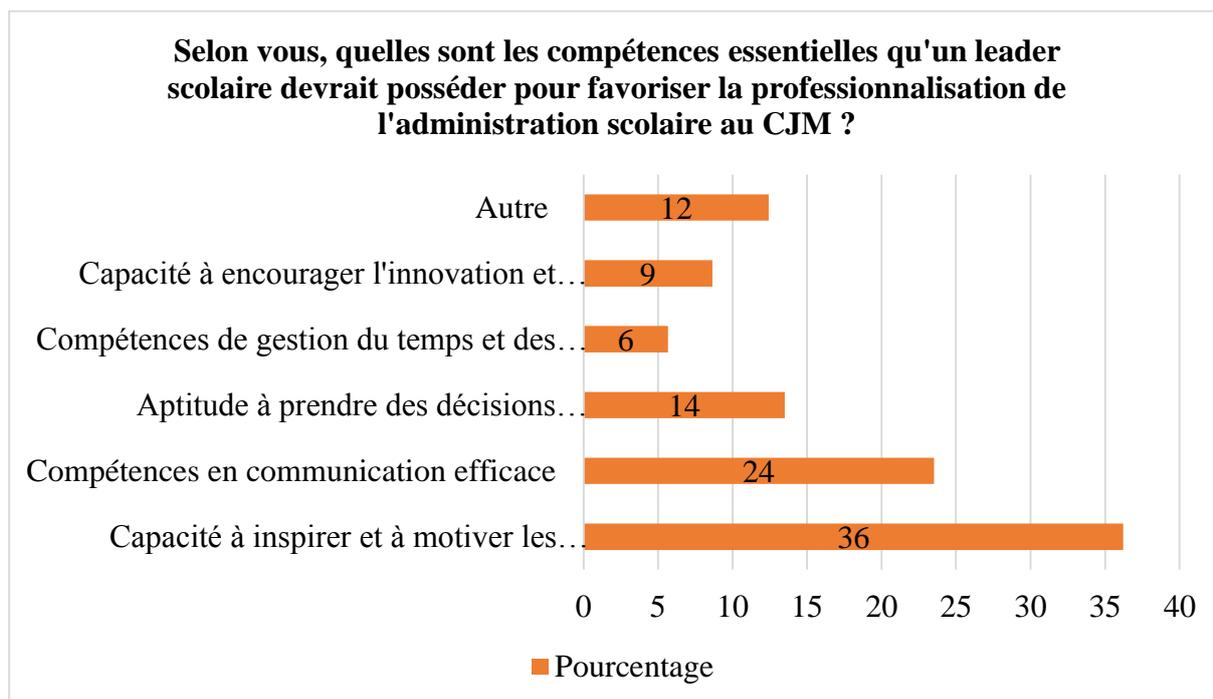


Figure 11 : Les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM du point de vue des élèves du CJM

- k. **Question 11 :** Selon vous, quels sont Les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels font face les leaders du CJM ? (Plusieurs choix possibles)

Tableau 11 : Avis des élèves sur les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels font face les leaders du CJM

	Fréquence	Pourcentage
Résistance au changement de la part des membres du personnel	65	14
Manque de ressources financières et matérielles	150	32
Pression du temps et surcharge de travail	71	15
Manque de soutien et de formation adéquate pour les leaders scolaires	99	21
Autre	89	19
Total	474	100

Ce tableau rapporte que du point de vue des élèves du CJM, les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels sont confrontés les leaders du CJM sont respectivement par ordre d'importance, le manque de ressources financières et matérielles, le manque de soutien et de formation adéquate pour les leaders scolaires.

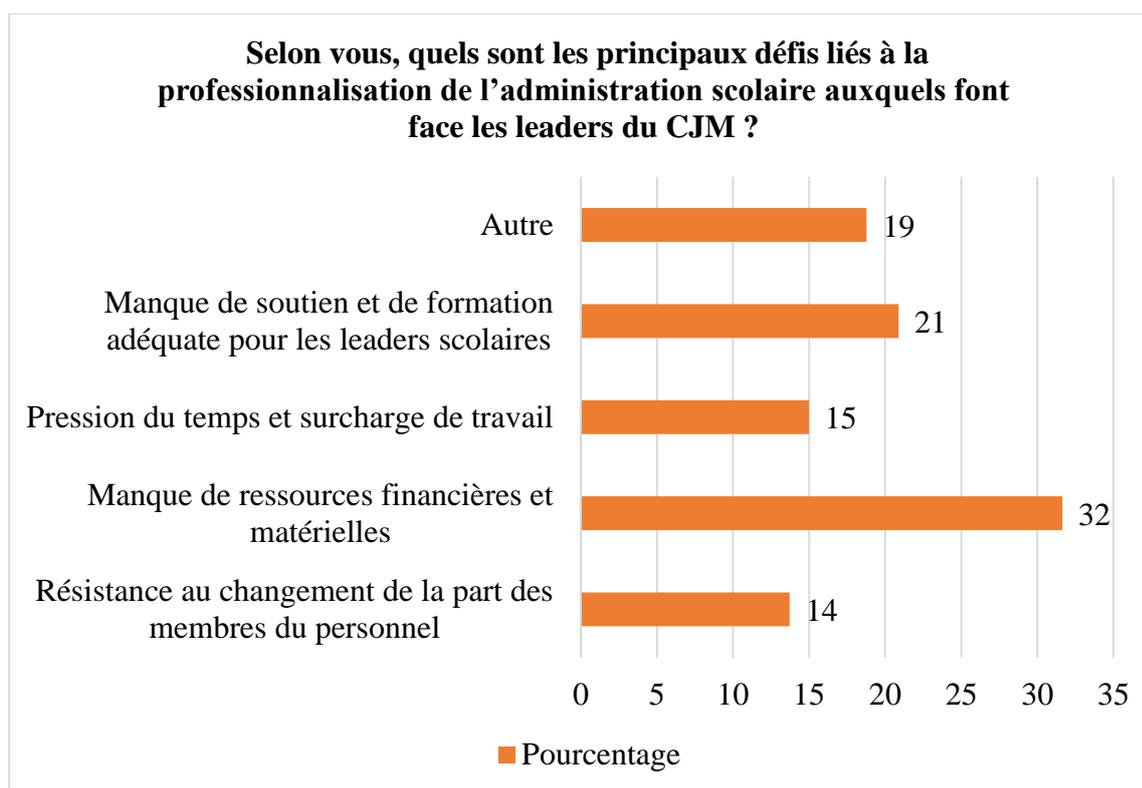


Figure 12 : Avis des élèves sur les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels font face les leaders du CJM

4.3.2. Présentation des résultats du questionnaire administré aux Enseignants

4.3.2.1. Présentation des résultats de la section 1 : identification des répondants

1. Question 1 : Quel est votre genre

Tableau 12 : Répartition des intervenants par genre

	Fréquence	Pourcentage
Masculin	45	53
Féminin	40	47
Total	85	100

Nous avons administré de questionnaire auprès de 85 enseignants du CJM. 53% d'entre eux étaient des hommes et 47 des femmes.

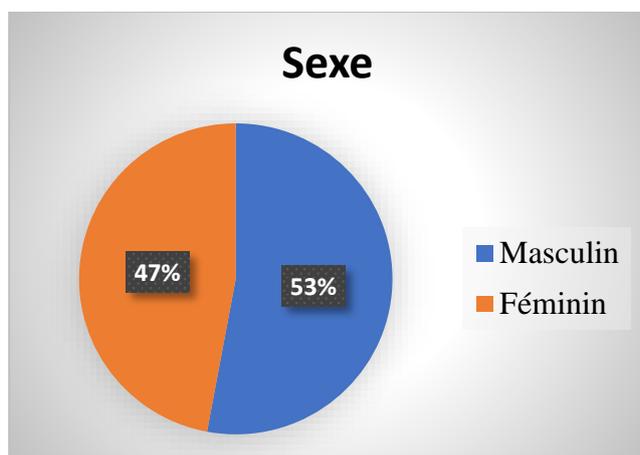


Figure 13 : Répartition des intervenants par genre

m. Question 2 : Age

Tableau 13 : Répartition des intervenants par âge.

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 20 ans	0	0
20 - 30 ans	12	14
30 - 40 ans	24	28
40 - 50 ans	32	38
50 - 60 ans	17	20
Total	85	100

Une observation rapide de ce tableau montre que des enseignants intervenants ont pour la plupart un âge compris entre 40 et 50 ans, soit 38% des enquêtés. On observe aussi que le personnel enseignant s'étant prêté à cet exercice au sein de cet établissement est constitué de personnes pour la plupart âgées avec au-delà de 30 ans

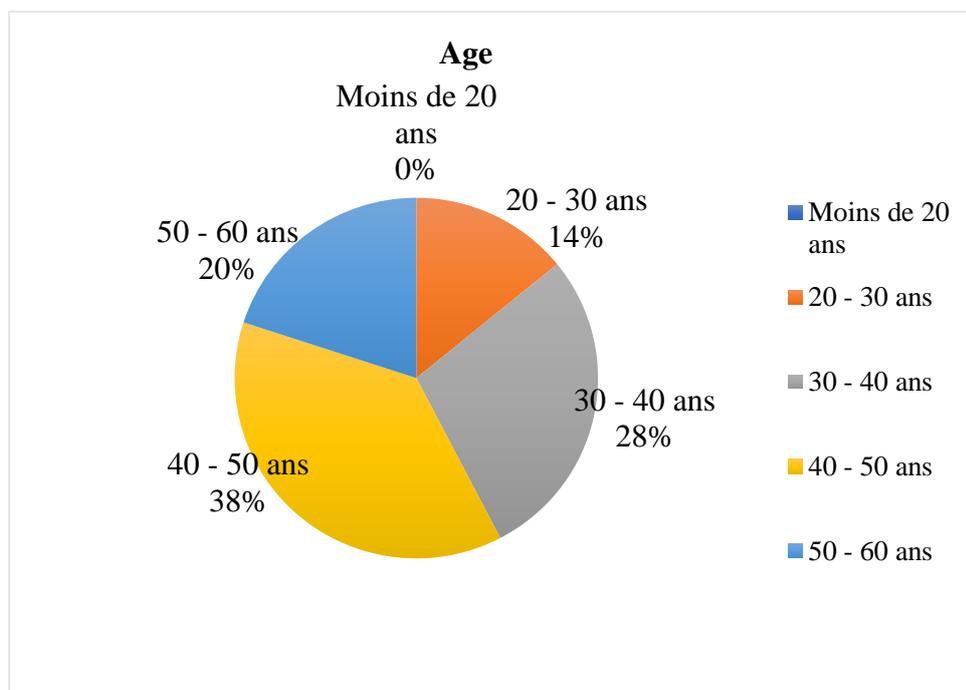


Figure 14 : Répartition des intervenants par âge.

4.3.2.2. Présentation des résultats de la section 2 : Caractérisation du leadership

n. Question 3 : Comment percevez-vous les relations entre l'administration et les enseignants ? (Choisissez une réponse)

Tableau 14 : Perception de la relation entre administration et enseignants du point de vue des enseignant.

	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	18	22
Bonne	32	39
Pas mal	23	28
Mauvaise	9	11
Total	82	100

A la question de savoir comment les enseignants perçoivent leurs relations avec l'administration, nous constatons que 61% des enseignants donne un avis positif sur leur relation avec l'administration de l'établissement (22% très bonne et 39% bonne). Par contre une certaine partie des enseignants intervenants, soit 11% perçoivent une mauvaise relation entre eux et l'administration.

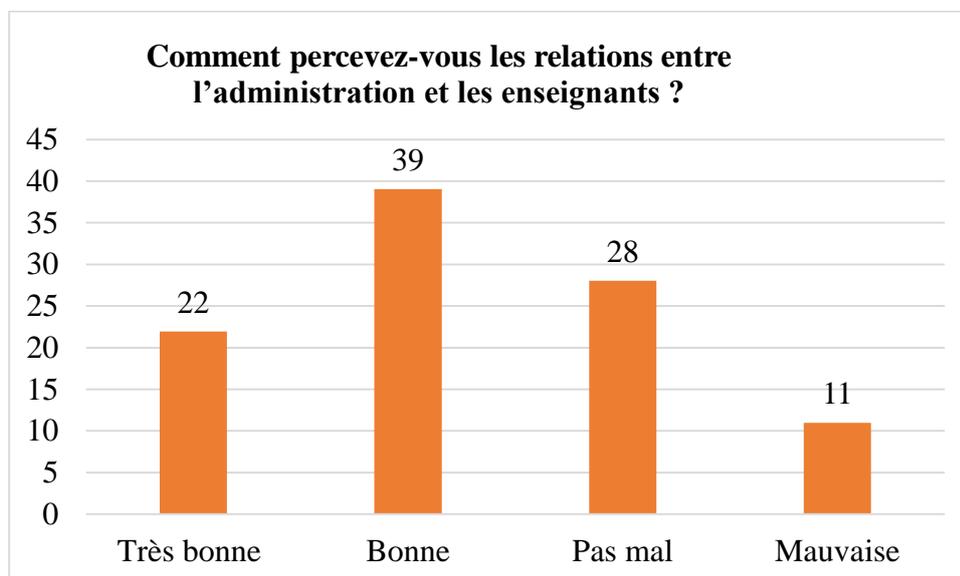


Figure 15 : Perception de la relation entre administration et enseignants.

- o. Question 3 : Quelle impression avez-vous de l'administration scolaire de votre école ?**
(Choisissez une réponse)

Tableau 15 : Impression des enseignants sur l'administration scolaire du CJM.

	Fréquence	Pourcentage
Très positif	15	18
Positif	32	38
Neutre	22	26
Négatif	13	15
Très négatif	3	4
Total	85	100

Au premier regard, on remarque très rapidement une forte abstention à cette question soit (26%) peut-être à cause du caractère très sensible de cette question. Cependant, 38% de l'échantillon d'enseignants donne un avis positif sur l'administration au sein du CJM et 18% très positif. Ces deux valeurs de l'affirmatif cumulent une proportion 56% de l'échantillon.

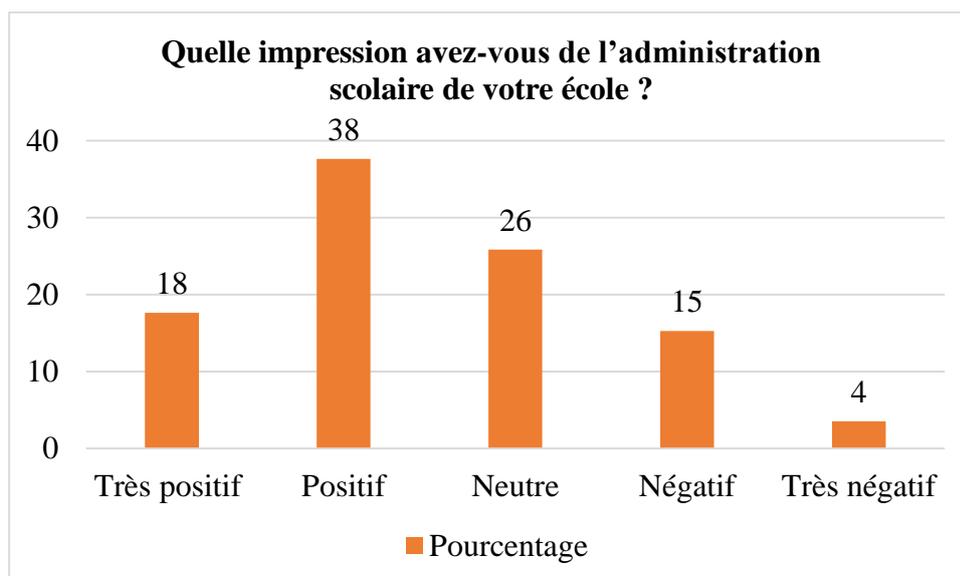


Figure 16 : Impression des enseignants sur l'administration scolaire du CJM

- p. Question 5 :** Comment trouvez-vous l'attitude de l'administration vis-à-vis des enseignants ?

Tableau 16 : Avis des enseignants sur l'attitude de l'administration du CJM à leur égard

	Fréquence	Pourcentage
Autoritaire	21	21
Collaboratif	35	36
Inspirant et motivant	11	11
Autonomie accordée aux membres	27	28
Autres	4	4
Total	98	100

La lecture de ces données, nous fait remarquer que l'administration du CJM est plutôt très collaboratrice (36%) et accordent aussi du crédit à leur équipe dans ce sens que 28% de l'échantillon mentionnent le fait que l'administration leur accorde une certaine autonomie.

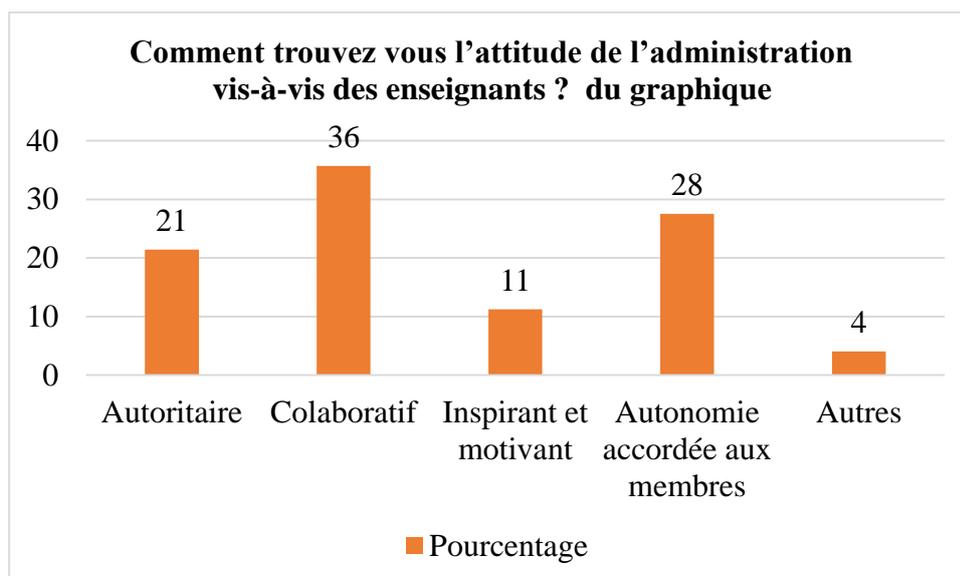


Figure 17 : Avis des enseignants sur l'attitude de l'administration du CJM à leur égard

4.3.2.3. Présentation des résultats de la section 3 : effet du leadership scolaire sur l'administration scolaire en professionnalisation au CJM.

- q. Question 6 :** Avez-vous déjà été exposé aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre l'administration et un ou plusieurs collègues ? (Choisissez une réponse)

Tableau 17 : fréquence à laquelle les enseignants du CJM ont été exposés aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre un ou plusieurs collègue et l'administration

	Fréquence	Pourcentage
Le plus souvent	11	13
Parfois	24	29
Rarement	32	38
Jamais	17	20
Total	84	100

Les proportions des modalités « parfois » et « rarement » qui sont respectivement 29 et 38 traduisent le fait qu'il arrive souvent qu'un enseignant dans son exercice soit limité par un désaccord entre l'administration et un ou plusieurs enseignants n'aient pas pu collaborer correctement ou professionnellement. Mais cela reste quand même très peu fréquent.

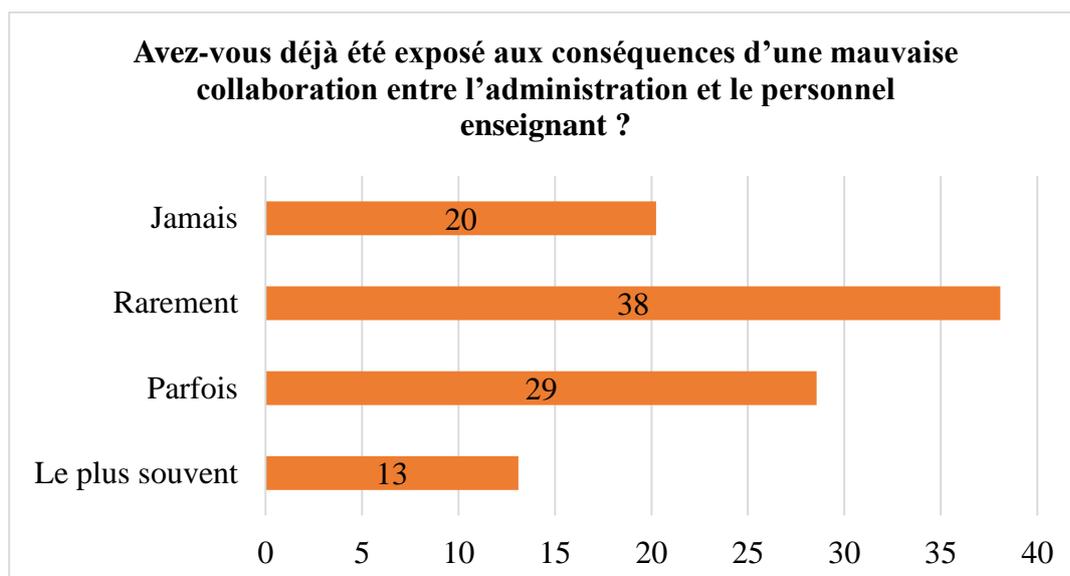


Figure 18 : Tableau 18 : fréquence à laquelle les enseignants du CJM ont été exposés aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre un ou plusieurs collègue et l'administration

- r. **Question 7** : Comment percevez-vous l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant au CJM ? (Choisissez une réponse)

Tableau 18 : Avis des enseignants sur l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant du CJM

	Fréquence	Pourcentage
Très positif	8	10
Positif	35	43
Neutre	22	27
Négatif	11	14
Très négatif	5	6
Total	81	100

Ce tableau montre que 43% de la population enquêtée donne un avis positif sur la perception des effets du leadership exercé par les responsables de l'établissement à leur égard. 22% ne se sont pas prononcées, 22% répondent négatif à cette question.

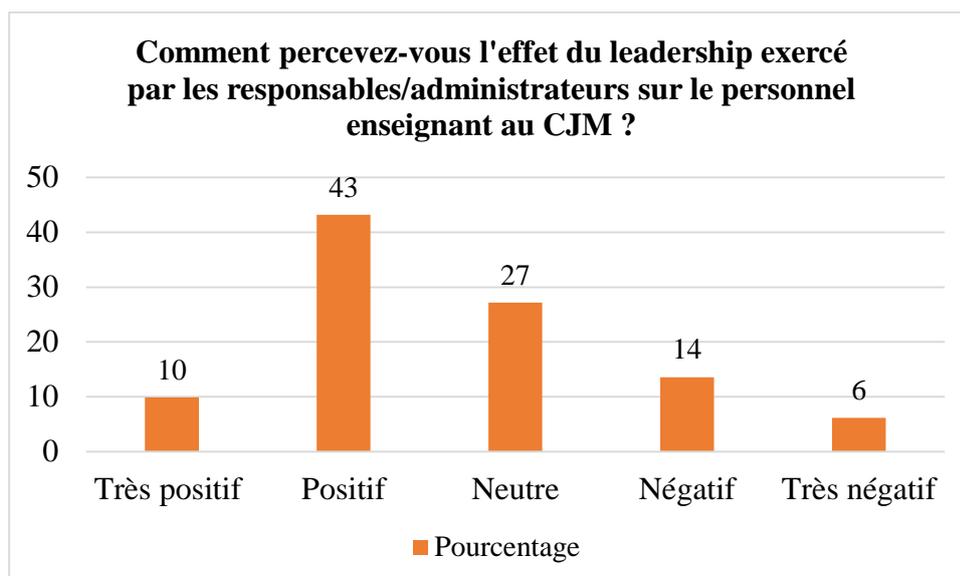


Figure 19 : Avis des enseignants sur l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant du CJM

- s. **Question 8** : Quels sont selon vous, les principaux impacts du leadership de l'administration sur le personnel enseignant au CJM ? (Plusieurs choix possibles)

Tableau 19 : les principaux impacts du leadership de l'administration sur le personnel enseignant du CJM du point de vue des enseignants.

	Fréquence	Pourcentage
Amélioration de la communication et de la collaboration entre les membres du personnel	26	22
Renforcement de la motivation et de l'engagement des enseignants	21	18
Augmentation de la qualité des décisions prises au sein de l'administration scolaire	18	16
Favorisation de l'innovation et de l'adaptation aux changements	11	9
Accroissement des performances des enseignants	35	30
Autre	5	4
Total	116	100

Les enseignants à la question susmentionnée, les répondants nous signifient que des changements sont perceptibles sur la professionnalisation du personnel sous l'influence de l'administration. Une répartition presque égale des effectifs des différentes options de réponses laisse entrevoir que chacun des répondants sur le long terme constate une amélioration de ses performances professionnelles sous l'influence du leadership exercé au CJM.

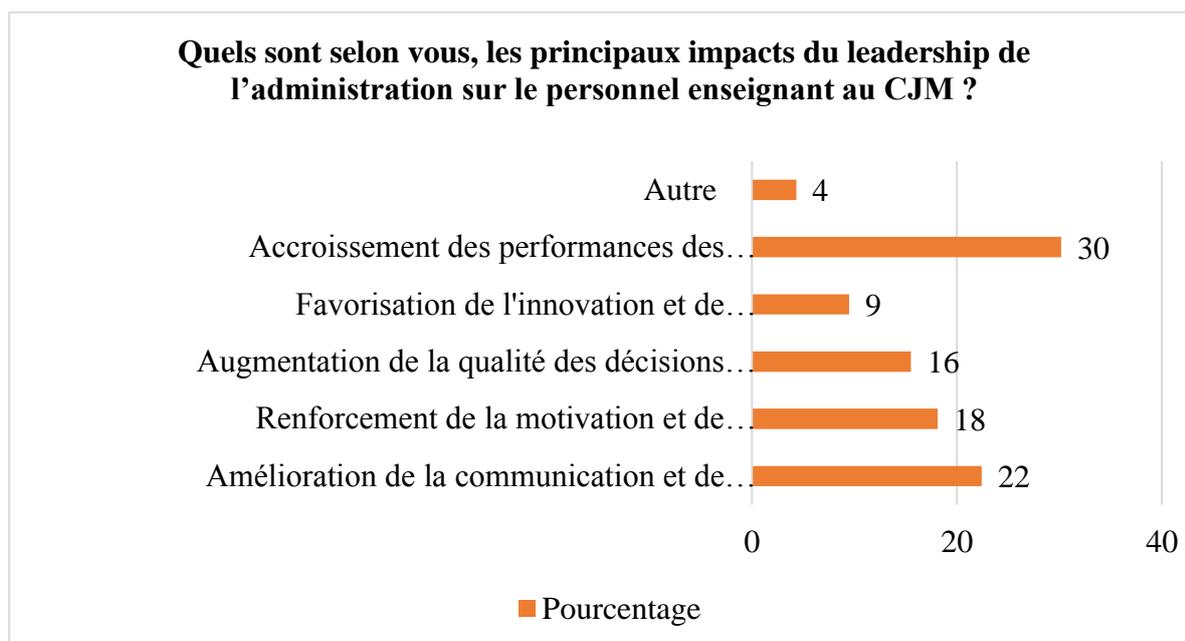


Figure 20 : les principaux impacts du leadership de l'administration sur le personnel enseignant du CJM du point de vue des enseignants.

4.3.2.4. Présentation des résultats de la section 4 :

- t. **Question 9 :** Selon vous, quelles sont les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM ? (Plusieurs choix possibles)

Tableau 20 : les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM du point de vue des enseignants.

	Fréquence	Pourcentage
Capacité à inspirer et à motiver les membres du personnel	38	32
Compétences en communication efficace	20	17
Aptitude à prendre des décisions éclairées et équilibrées	24	20
Compétences de gestion du temps et des ressources	17	14
Capacité à encourager l'innovation et l'adaptation	13	11
Autre	8	7
Total	120	100

Pour les enseignants, les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM sont d'abord par ordre

d'importance la capacité à inspirer et à motiver les membres du personnel, ensuite, des compétences de communication efficace et enfin l'aptitude à prendre des décisions éclairées et équilibrées. Ceux-ci trouvent que de bonne performance en termes de management des ressources et du temps ou à stimuler à l'innovation et l'adaptation viendraient après comme auxiliaires.

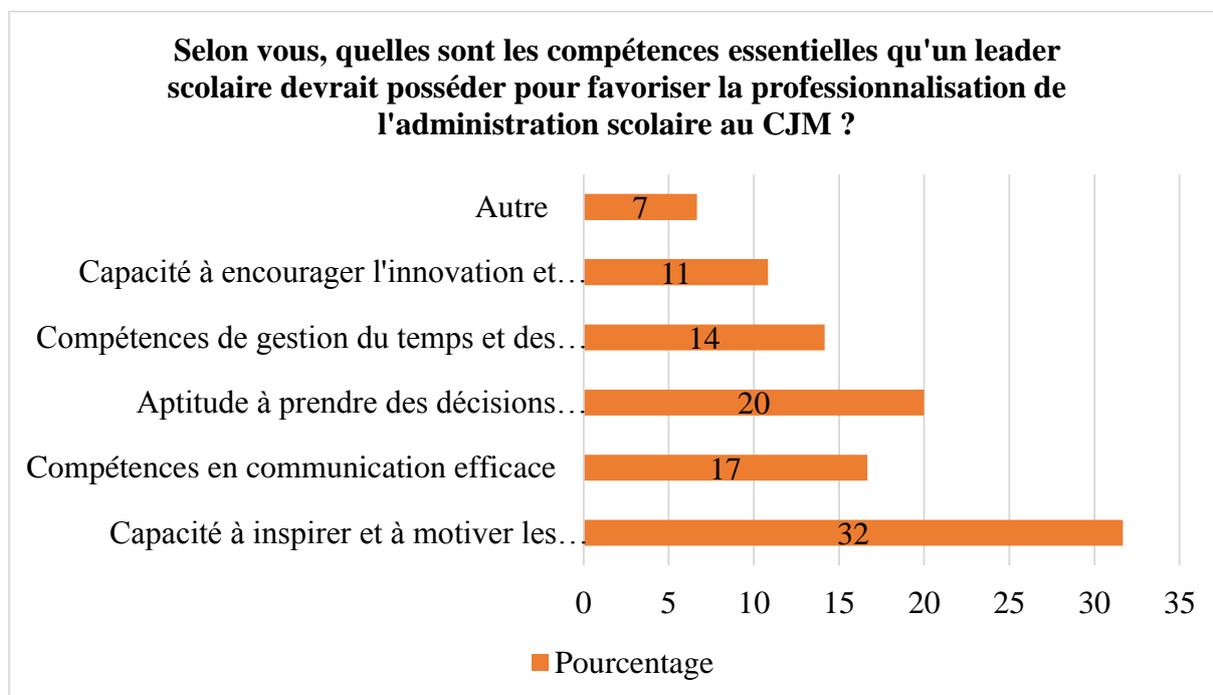


Figure 21 : Les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM du point de vue des enseignants.

- u. **Question 10 :** Selon vous, quels sont les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels font face les leaders du CJM ? (Plusieurs choix possibles)

Tableau 21 : Avis des enseignants sur les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels font face les leaders du CJM

	Fréquence	Pourcentage
Résistance au changement de la part des membres du personnel	11	9
Manque de ressources financières et matérielles	21	18
Pression du temps et surcharge de travail	19	16
Manque de soutien et de formation adéquate pour les leaders scolaires	32	27
Autre	35	30
Total	118	100

Pour les enseignants, les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire relèvent d'autres sources à savoir : la qualité du leadership mis en place par les administrateurs, la gestion du personnel en situation de crise et de stress, l'attitude des responsables face aux mauvais résultats des élèves et face à la baisse du rendement des enseignants dû à la démotivation morale, financière et souvent familiale.

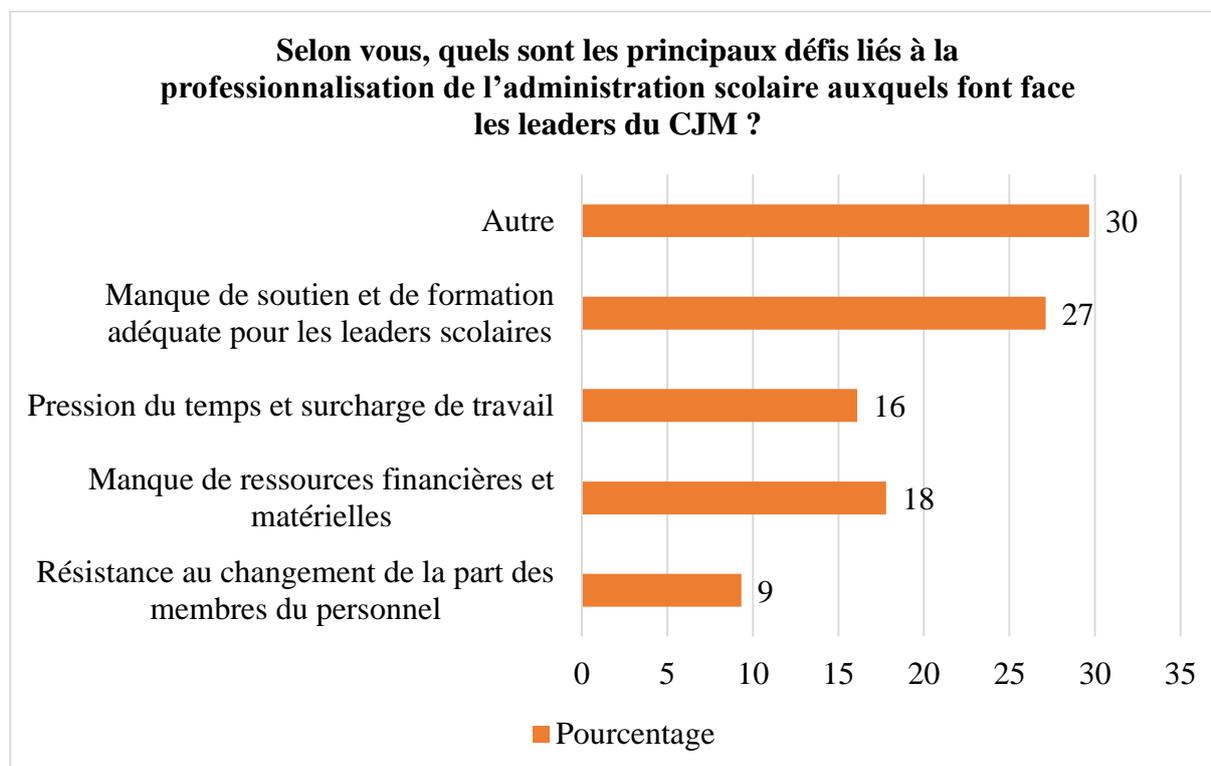


Figure 22 : Avis des enseignants sur les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels font face les leaders du CJM

v. **Question 11** : Comment évaluez-vous l'efficacité du leadership scolaire au CJM pour la professionnalisation de l'administration scolaire ? (Choisissez une réponse)

	Fréquence	Pourcentage
Très inefficace	9	11
Inefficace	18	21
Neutre	6	7
Efficace	34	41
Très efficace	17	20
Total	84	100

En général, les enseignants trouvent le leadership scolaire au CJM efficace, mais autant qu'une partie le trouve très efficace, une autre presque similaire le trouve inefficace

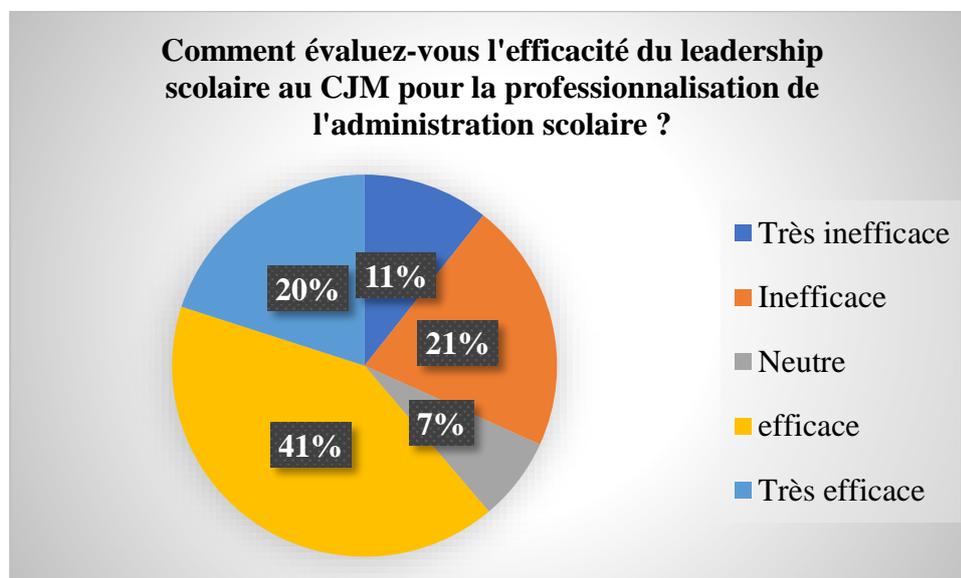


Figure 23 : Comment évaluez-vous l'efficacité du leadership scolaire au CJM pour la professionnalisation de l'administration scolaire ?

w. Question 12 : Pensez-vous que les leaders scolaires du CJM mettent en œuvre la motivation inspirationnelle ou stimulante, en proposant une vision stimulante à laquelle les subordonnés adhèrent et en leur lançant des défis ? ? (Choisissez une réponse)

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	15	18
Dans une faible mesure	22	26
Dans une certaine mesure	31	37
Dans une grande mesure	9	11
Pleinement	7	8
Total	84	100

Dans une certaine mesure, la grande part des enseignants trouve que les leaders scolaires au CJM mette en œuvre une motivation stimulante en proposant une vision inspirante à laquelle le personnel adhère et est prêt à relever tous les défis. Une part assez considérable trouve néanmoins que cela n'est pas assez et impacte juste dans une faible mesure.

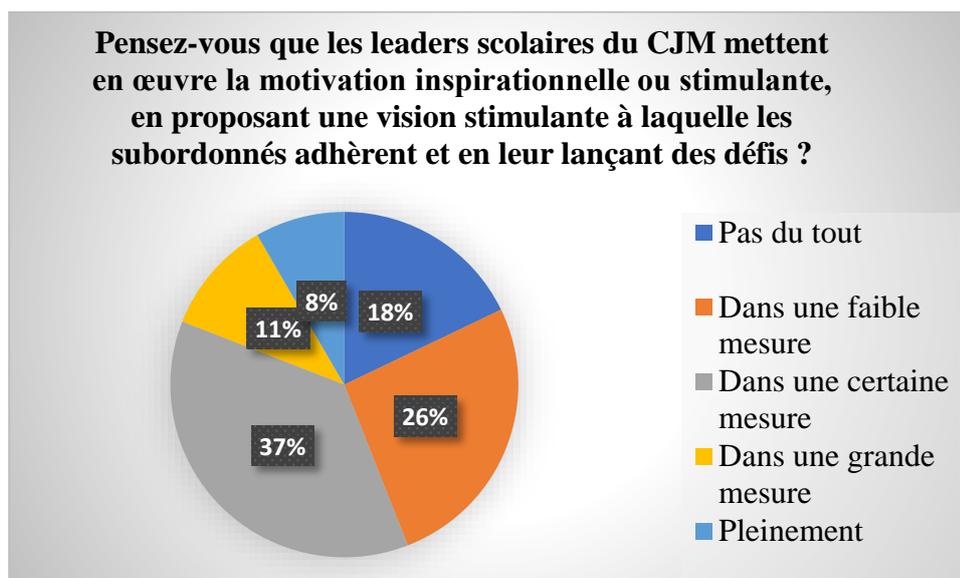


Figure 24: Perception de la motivation inspirationnelle ou stimulante

- x. **Question 13** : Estimez-vous que les leaders scolaires au CJM favorisent la stimulation intellectuelle, en encourageant les employés à prendre leurs propres décisions et à être créatifs et novateurs ?

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	0	0
Dans une faible mesure	14	16
Dans une certaine mesure	13	15
Dans une grande mesure	22	26
Pleinement	36	42
Total	85	100

Des enseignants répondants, la majorité est acquise pour le fait que les leaders scolaires favorisent pleinement la stimulation intellectuelle, en encourageant les employés à prendre leurs propres décisions et à être créatifs et novateurs. Une quantité directement inférieure penche pour une grande mesure de stimulation intellectuelle.



Figure 25 : Perception de la stimulation intellectuelle

- y. **Question 14** : Les leaders scolaires du CJM mettent-ils en place l'appréciation ou la considération individualisée, en agissant comme coach et mentor pour les membres du personnel ?

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	15	22
Dans une faible mesure	11	16
Dans une certaine mesure	28	41
Dans une grande mesure	5	7
Pleinement	9	13
Total	68	100

Dans une certaine mesure, les enseignants pensent que les leaders scolaires du CJM mettent en place l'appréciation ou la considération individualisée, en agissant comme coach et mentor pour les membres du personnel. Directement suivi par ceux qui pensent carrément le contraire comme l'indique le répartition ci-dessous.

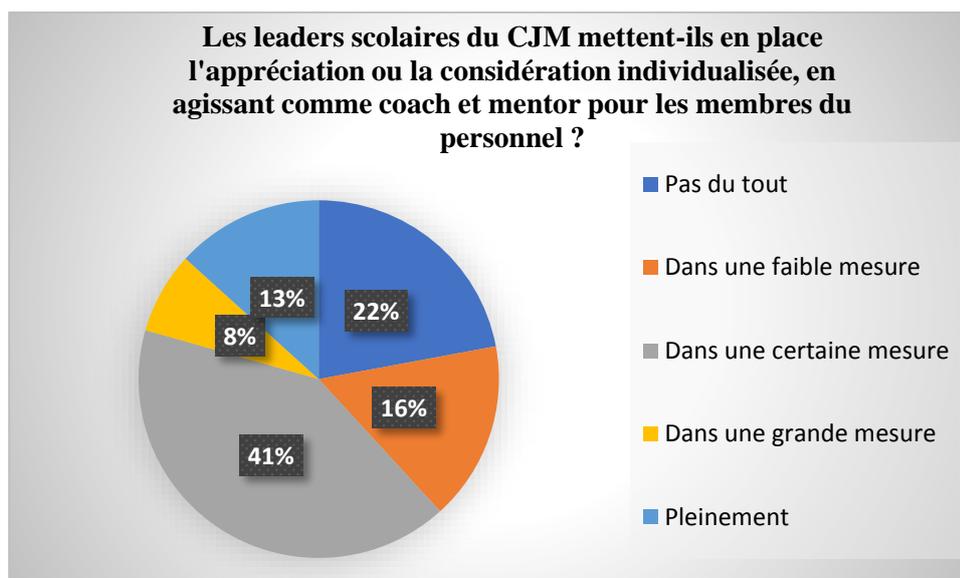


Figure 26: Perception du coaching et du mentorat

z. Question 15 : Les leaders scolaires du CJM intègre-t-ils le leadership considératif ?

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	28	32
Dans une faible mesure	31	36
Dans une certaine mesure	20	23
Dans une grande mesure	8	9
Pleinement	0	0
Total	87	100

Au CJM, le leadership considératif est intégré dans une faible mesure par les leaders scolaires, suivi directement des enseignants qui pensent que ce n'est carrément pas du tout le cas.

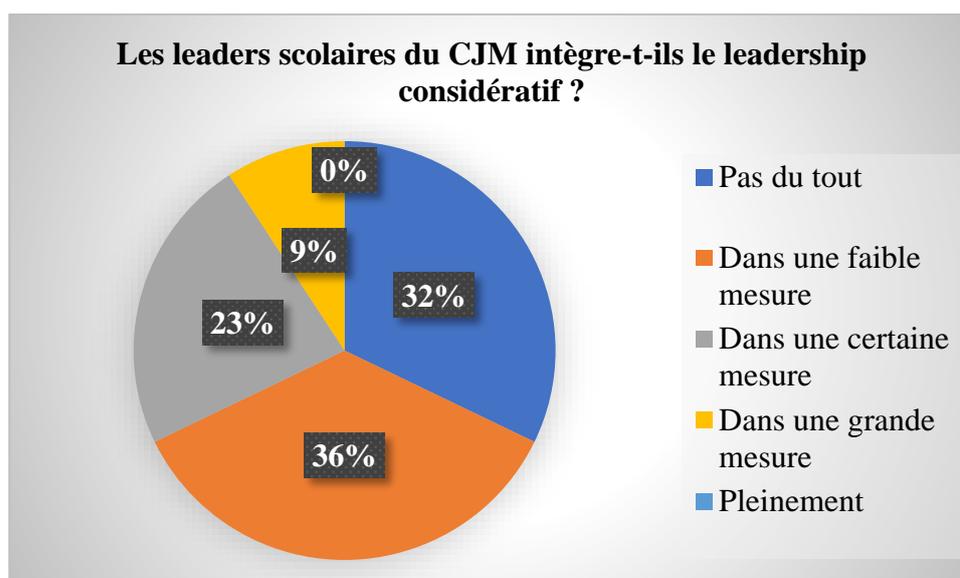


Figure 27 Intégration du leadership considératif

4.4. Vérification des hypothèses de recherche :

Dans cette étude, une hypothèse principale a été proposée, suivie de trois (03) hypothèses spécifiques dont il y'a lieu de les vérifier dans cette partie à la lumière des résultats des données analysées précédemment.

HRP : L'analyse des données du leadership scolaire au CJM permet de créer un modèle de leadership scolaire optimal pour mieux professionnaliser de l'administration scolaire.

A cette hypothèse, liées aux sections 3 et 4 de notre enquête, les résultats mettent en reliefs que le leadership scolaire au sein du CJM est un ensemble de type de leadership qui améliorent les performances des enseignants du point de vue des élèves comme du point de vue des enseignants, celui-ci a des effet moins perceptibles directement mais sur un intervalle de temps plus large la professionnalisation de l'administration est plus perceptible, une grande partie des enseignants ont constaté que sous l'influence leurs performances professionnel ont évoluée. Ainsi l'analyse de ces données peuvent permettre de parvenir à un modèle de leadership scolaire.

Vérification de HRS2 :

L'hypothèse à tester est la suivante : L'analyse des données du leadership scolaire au CJM montre son impact considérable sur la professionnalisation de l'administration scolaire.

Pour chaque groupe d'intervenants (enseignants et élèves), nous pouvons créer des tableaux de contingence pour comparer les fréquences observées. Le tableau de contingence qui en ressort est le suivant :

Tableau de contingence de l'avis des enseignants et élèves sur l'effet du leadership sur l'administration scolaire en professionnalisation au CJM.

Avis \ Groupe	Très positif	Positif	Neutre	Négatif	Très négatif	Total
Enseignants	8	35	22	11	5	81
Élèves	55	127	25	54	15	276
Total	63	162	47	65	20	357

Tableau 22: Tableau de contingence

Les résultats du test de chi carré :

Test du Chi-carré	Valeur	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.678	4	0.003

Tableau 23: Tableau résultats du test du Chi carré

La valeur p (0.003) est inférieure à 0.05, nous pouvons conclure que les différences observées entre les avis des enseignants et des élèves sur l'effet du leadership sont statistiquement significatives. Cela signifie qu'il existe une association significative entre les groupes (enseignants et élèves) et leurs perceptions de l'effet du leadership.

En d'autres termes, les avis des enseignants et des élèves sur l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant du CJM indiquent un effet positif. Cela soutient l'hypothèse selon laquelle le leadership scolaire a un impact considérable sur la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM.

**CHAPITRE V : INTERPRETATION DES RESULTATS ET
SUGGESTIONS**

Après avoir présenté et analysé les résultats des données collectées auprès des participants constitutifs de l'échantillon de l'étude, le moment est venu de les interpréter et de faire des suggestions pour que ce travail de recherche puisse servir et valoir ce que de droit.

5.3. Interprétation des résultats

L'interprétation des résultats signifie donner du sens aux résultats et nous permettre de vérifier si notre hypothèse est vraie ou fausse. Dans le cadre de notre étude, il sera question de chercher à donner un sens aux tendances et aux thèmes récurrents retrouvés dans les données, nous permettant de tirer des conclusions sur *(i)* le type de leadership, *(ii)* les effets du leadership sur la professionnalisation de l'administration et *(iii)* le modèle de leadership au Collège Jésus Marie de Simbock.

HRS1 : Au CJM plusieurs types de leaderships scolaires sont mis en œuvre à la fois

Les réponses aux questions 4,5,6 chez les enseignants, montre que plusieurs types de leadership sont mis en œuvre au sein du CJM. Il s'agit en majorité des leaderships transformationnel, participatif et directif, ce qui confirme l'hypothèse spécifique 1

Ceci pourrait s'expliquer par le fait l'une des valeurs fortes prônées par la congrégation des religieuses de Jésus-Marie qui possède le collège est l'inclusion, elle fonde son action sur la participation de tous dans son œuvre : religieuses et laïcs travaillant main dans la main. Plus loin, elle brise toutes les barrières religieuses en incluant même les non catholiques dans son administration d'où l'accent mis sur l'ouverture à la collaboration et la participation de tous. Transformationnel, car étant une structure qui s'adapte au jour le jour aux mutations liées aux pratiques scolaires et vise à faire de son personnel des travailleurs épanouie, engagé et qui donne le meilleur de lui-même afin d'impacter significativement son environnement.

HRS2 : L'analyse des données du leadership scolaire au CJM montre son impact considérable sur la professionnalisation de l'administration scolaire.

Les données analysées sur les questions 6,7,8 chez les élèves et 7,8,9 chez les enseignants affichent une même tendance. En effet, en les croisant on réalise que du point de vue des élèves à une mesure plus ou moins égale, les avis sont similaires. Ceux-ci pensent que le leadership exercé au CJM produit des changements positif en termes de professionnalisation de l'administration, ce qui a des répercussions sur l'ensemble du personnel et même les élèves constatent cette évolution des performances professionnel au CJM. L'hypothèse spécifique 2 est ainsi confirmée.

Ceci se comprendrait plus aisément par le fait que, lorsqu'un enseignant est épanoui, il donne le meilleur de lui-même et se surpasse pour la réussite de ses élèves, c'est pourquoi les élèves le perçoivent rapidement et distinguent aisément les bons enseignants (épanouis, motivés, consciencieux...) des mauvais enseignants (aigris, absentéistes, plaintifs...) ainsi derrière cet état des choses se cache un style leadership gagnant.

HRS3 : Ces travaux dégagent un modèle futur du leadership scolaire optimal au CJM.

Les performances de l'administration en contexte de professionnalisation étant liée au modèle de leadership exercé au CJM. Un stéréotype du leadership pourrait être créé et faire l'objet d'une conceptualisation profonde et plus large.

D'une part, Dans la congrégation missionnaire des religieuses de Jésus-Marie, l'organisation est basée sur la collaboration. Des laïcs sont associés à la direction, à la mise en œuvre et la réalisation des objectifs et amenés à partager la même vision. Faisant ainsi appel au leadership collaboratif. (Questions 9,10 et 11 aux enseignants)

D'autre part, le constat selon lequel le leadership transformationnel est le plus apprécié par les enseignants et le plus efficace selon le témoignage des élèves (Questions 12,13,14 et 15 aux enseignants et questions 8,9 et 10 aux élèves) montre qu'il est impératif de nous pencher là-dessus et d'en faire une priorité de développement au CJM.

Ainsi comme modèle, nous proposons à l'issue de ces travaux un modèle hybride alliant à la fois le leadership participatif de Kurt LEWIN et le leadership transformationnel de James DOWNTON dont la mise en œuvre fera l'objet d'études antérieures. Ce modèle hybride confirme notre hypothèse spécifique 3

Parvenu au terme de ce chapitre, il était question de présenter et d'analyser les données du terrain. Ensuite, nous avons vérifié les différentes hypothèses.

Après cette investigation, il s'agira pour nous de présenter le dernier chapitre de notre travail qui fera l'objet de l'interprétation et de la discussion des résultats. Ce chapitre exposera également les limites du présent travail et une proposition didactique

5.4. Limites de l'étude et difficultés rencontrées

En plus de l'interprétation, il nous semble raisonnable de relever les limites manifestes de notre étude et les difficultés que nous avons rencontrées.

5.4.1. Limites de l'étude

La principale limite de notre étude relève de la sensibilité du sujet abordé. Il n'est pas toujours facile pour un travailleur du secteur privé d'Afrique subsaharienne aujourd'hui de renseigner en toute objectivité un questionnaire demandant son avis sur ces relations avec ses supérieurs au sein du même de l'établissement et au milieu de ces collègues. Également, le modèle qui ressort de cette étude peut certes s'appliquer au CJM mais s'il est conceptualisé et qu'il souhaite être adapté sous d'autres lieux, une contextualisation est de mise surtout dans les établissements publics camerounais.

5.4.2. Difficultés rencontrées

La principale difficulté rencontrée était d'obtenir une autorisation de collecte de données auprès des supérieurs de la congrégation des religieuses de Jésus et Marie. Nous avons aussi ressenti chez les enseignants une hésitation de réponse au questionnaire de peur de représailles car il n'est pas toujours évident et aisé de vulgariser les pratiques internes de management de son employeur.

5.5. Suggestions :

Si Aujourd'hui, les études portant sur les performances du système éducatif, l'approche d'apprentissage, et les performances des élèves sont beaucoup réalisées dans le milieu scientifique ; les études mettant en lien des paramètres auxiliaires qui peuvent influencer sur l'éducation reste peu abordées. Apporter aujourd'hui un regard multidimensionnel sur le système éducatif en faisant appel à d'autre paramètre comme la professionnalisation de l'administration est important.

Nous suggérons donc à l'administration du CJM que :

- Abandonner les sentiers battus pour se tourner vers les nouveaux rôles des chefs d'établissement.
- Des formations en administration scolaire et en leadership soient suivies par le personnel cible en préparation à toute nomination à un poste administratif
- Des séminaires de renforcement des capacités des administrateurs scolaires au CJM soient régulièrement organisés en interne et en externe
- Une étude poussée sur l'implémentation et la mise en œuvre systématique d'un modèle hybride de leadership participatif-transformationnel soit effectuée au CJM

- Limiter au maximum la discrimination entre personnel anglophone et personnel francophone en développant un environnement inclusif où règne le vivre ensemble dans un bilinguisme intégral.
- Un meilleur traitement financier pour accroître la motivation et le rendement des enseignants.
- Mettre sur pied des stratégies pour faciliter la production et la conservation des données sur la gouvernance scolaire au CJM.

CONCLUSION GENERALE

Le bien-être au travail est une dimension importante pour l'épanouissement en milieu de travail et pour l'acceptation et la réalisation des directives de la hiérarchie d'une part mais aussi et surtout pour le bon climat de collaboration entre l'administration et les administrés. Nos travaux ont porté sur : *Analyse de données et modélisation du leadership scolaire en contexte de professionnalisation de l'administration scolaire : étude de cas au Collège Jésus-Marie de Simbock*. Partant du problème de professionnalisation de l'administration scolaire, cette étude s'est appuyée sur la pratique du leadership scolaire pour résoudre ce problème. Cette étude avait pour objectif principal d'analyser les données pour modéliser le leadership scolaire en situation de professionnalisation de l'administration scolaire au CJM. La question principale de l'étude était la suivante : Comment accélérer la professionnalisation de l'administration scolaire à travers la production d'une analyse de données et une modélisation du leadership scolaire au CJM ? Cette question a été examinée à la lumière des théories du leadership du travail, notamment La théorie du leadership de Burns (1978) et la théorie du leadership dans les sciences de l'administration de Lewin (1939) et la théorie de l'organisation administrative de Fayol (1916). A partir de ces théories une variable indépendante a été identifiée : le leadership scolaire et une variable dépendante : la professionnalisation de l'administration scolaire. Ainsi, les hypothèses de l'étude ont été les suivantes :

- **HRP** : L'analyse des données du leadership scolaire au CJM permet de créer un modèle de leadership scolaire optimal pour mieux professionnaliser de l'administration scolaire.
- **HRS1** : Au CJM plusieurs types de leaderships scolaires sont mis en œuvre à la fois
- **HRS2** : L'analyse des données du leadership scolaire au CJM montre son impact considérable sur la professionnalisation de l'administration scolaire.
- **HRS3** : Ces travaux dégagent un modèle futur du leadership scolaire optimal au CJM

La population accessible était constituée des enseignants et des élèves du CJM. Un échantillonnage aléatoire a permis de collecter les données auprès de 85 enseignants et 1200 élèves. L'analyse du test du Chi carré a permis de réaliser un test de validité des hypothèses du modèle à l'aide du Logiciel SPSS 2.1. De cette analyse il en ressort que le leadership scolaire a un effet très significatif dans la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM mais malheureusement sa mise en œuvre au sein de l'administration de l'établissement n'est pas indemne de tout manquement. C'est la raison pour laquelle nous avons adressé des suggestions à l'endroit de l'administration scolaire à savoir : Abandonner les sentiers battus pour se tourner

vers les nouveaux rôles des chefs d'établissement. Etudier le projet d'implémentation de la pratique du leadership hybride collaboratif-transformationnel au CJM car étant un modèle répondant le mieux à son contexte. Et enfin un meilleur traitement financier pour accroître la motivation et le rendement des enseignants. Le leadership scolaire n'étant pas le seul moyen de professionnalisation de l'administration scolaire il est également de bon ton que les autorités se penchent sur le leadership pédagogique pour une professionnalisation plus complète de l'administration scolaire.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Antonakis, J. et al. (2003). *The leadership Quaterly*. Amsterdam : JAI.Press
- Antonakis, J., et House, R. (2002). *An analysis of the full-range leadership theory. The wayforward.*
- Avolio, B. et F. Yammarino, F. (2002). *Transformational and charismatic leadership : the road ahead.* Amsterdam : JAI Press.
- BÉAUD, M. (1999). *L'art de la thèse*, Editions La Découverte.
- Bennis, W. et Nanus, B. (1985). *Leaders : les stratégies pour prendre les choses en main.* New-York : Harper & Row.
- Benoit, C. (2012). *Analyse de données en sciences expérimentales.* Dunod.
- Billig, M. (2014). Kurt Lewin's leadership studies and his legacy to social psychology: is there nothing as practical as a good theory. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 45 : 440-460.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York, Harper and Row.
- Burt, N. (1992). *Visionary leadership*, Jossey-Bass.
- Cameroun, République (2013). *Rapport sur l'Etat du Système Educatif Nation (RESEN).*
- Cameroun, République (2019). *Loi N°2019/024 du 24 décembre 2019 Portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées.*
- Cameroun, République (2020). *Stratégie nationale de développement 2020-2030. Pour la transformation structurelle et le développement inclusif.*
- Charbonnier-Voirin, A. (2013). L'influence des traits de personnalité sur les composantes de la performance adaptative des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(88) : 17-32.

- Chevallier, Thierry (2006). Les nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire : administrateur de l'éducation. Document de programme et de réunion UNESCO ED, 59p.
- Dionne, B. (1998). Guide méthodologique pour les études et la recherche, 3^{éd}. Montréal, Etudes vivantes, 190-196.
- Djeumeni M. (2017). L'ingénierie de la supervision pédagogique en éducation. l'Harmattan, 204p.
- Fayol, H. (1970). L'administration industrielle et générale. Dunod.
- FEUZEU François (2024). Leadership et qualité du Management des Institutions en charge de l'éducation. International Multilingual Journal of Science and Technology (IMJST), 9.
- Fonkeng, G. E., Chaffi, C. I., et Bomda, J. (2014). Précis de méthodologie de recherche en science sociale. ACCOSUP, pp. 9-16.
- Frédéric Yvon, Emmanuel Poirel, Julie Rousselle, et Christian Girouard (2018). Explorer le leadership des directions d'établissement scolaire par l'analyse de l'activité en autoconfrontation croisée, Université de Montréal, Revue canadienne en administration et politique de l'éducation, 199, 60-74.
- Fuku F. S. (2015). Gestion et administration scolaires. Kamelyab.
- Gather T. M. (2000), Diriger pour transformer un établissement scolaire. De Boeck, Bruxelles, 187-215
- Ghamrawi, N. (2013). La relation entre les styles de leadership des directeurs d'écoles publiques libanaises et leurs attitudes à l'égard des TIC par rapport au niveau d'utilisation des TIC par leurs enseignants. Open Journal of leadership, 2(1)
- Guerin, C. (2018). Les 4 caractéristiques du leadership, Chasse de têtes.
- Guerin, C. (2018). Diriger une main-d'œuvre intergénérationnelle : un cadre conceptuel intégratif. Journal of Public Leadership.

- Helen M. GUNTER (2018). Le leadership scolaire, restructuration managériale de l'organisation de l'établissement scolaire, School of Education, Université de Manchester, Oxford Road Manchester, M13 9p.
- Kidinda, K. (2011). Gestion et administration scolaire. SCRIBD.
- Kuoppala, J., Lamminp, A., Liira, J., et Vainio, H. (2008). Leadership, bien-être au travail et effets sur la santé : une revue systématique et une méta-analyse. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50,904-915. <http://dx.doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Lewin, K. (1975). *Field theory in social science*. Greenwood Press.
- Lewin, K., Lippit, R., et White R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of social psychology*, 10(2) : 271-301.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S. et Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., et Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What It Is and How It Influences Pupil Learning*. University of Nottingham, National College for School Leadership.
- Marzano, J. et al., (2005). *Leadership scolaire : de la recherche aux résultats*. Presses de l'Université du Québec
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation.
- Ministère de l'Enseignement Secondaire (2018). *Séminaire de renforcement des capacités des enseignants*.
- Ministère de l'Enseignement Secondaire (2018). *Annuaire statistique*.
- Ndjaboue, R., Brisson, C., Vezina, M. (2012). Organisational justice and mental health : A systematic review of prospective studies. *Occupational and environmental medicine*, DOI : 10.1136/oemed-2011-1000595 :1-7.

- Ngnoulaye, J. et Gervais, C. (2015). Usages des TIC et la formation académique des étudiants camerounais. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*.12(3), 36-50.
- Nikitin, M. (2006). Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 12(3), 87-100. doi:10.3917/cca.123.0087.
- Northouse, P. (1997). *Leadership : théorie et pratique*. Sage Publications, Inc.
- N'da, P. (2015). *Recherches et méthodologie en sciences sociales et humaines*. Harmattan.
- Plane, J. M. (2016). *Le leadership. Enjeux et pratiques*, Vuibert.
- Plane, J. M. (2015). *Théories du leadership. Modèles classique et contemporain*. Caim.info.
- Progin, L., et Gather Thurler, M. (2010). *Le leadership pédagogique : un levier pour transformer l'organisation du travail au sein des établissements scolaires ?* Communication présentée à Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Genève, suisse. <http://hdl.handle.net/20.500.12162/930>
- Saunders, M., Lewis, P., et Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey Bass.
- Spillane, J.P., Halverson, R.R. et Diamond, J. B. (2008). Théorisation du leadership en éducation : une analyse en termes de cognition située. *Education et sociétés*, 1(21), 121-149. DOI : 10.3917/es.021.0121.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*, Harper and brothers publishers, New York and London.
- UNESCO (2006). *Les nouveaux rôles des chefs d'établissement dans l'enseignement secondaire. Enseignement secondaire au 21^e siècle*.
- UNESCO (2017). *Comprendre l'ODD4. EDUCATION 2030*.
- Vel, B. (1993). *Pour une gestion efficace des services spécialisés aux îles Seychelles*. Université du Québec, 19-23.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire adressé aux élèves du CJM

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix —Travail --- Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE
L'EDUCATION



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work -- Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF EDUCATION
SCIENCES

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET EVALUATION

MASTER RECHERCHE SUR LE THEME :

ANALYSE DES DONNEES ET MODELISATION DU LEADERSHIP SCOLAIRE EN
CONTEXTE DE PROFESSIONALISATION DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRE :
ETUDE DE CAS AU COLLEGE JESUS MARIE DE SIMBOCK

**QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX ELEVES DU COLLEGE JESUS
MARIE DE SIMBOCK**

Section 1 : IDENTIFICATION DE L'INTERVENANT

1. Classe :
2. Âge :
3. Sexe :

Section 2 : CARACTERISATION DU LEADERSHIP

4. Comment percevez-vous les relations entre l'administration et les enseignants ?
(Choisissez une réponse)

- a. Très bonne
- b. Bonne
- c. Pas mal
- d. Mauvaise

5. Quelle impression avez-vous de l'administration scolaire de votre école ?

(Choisissez une réponse)

- a. Très positif
- b. Positif
- c. Neutre
- d. Plutôt négatif
- e. Très négatif

6. Comment trouvez-vous l'attitude de l'administration vis-à-vis des enseignants ?
(Choisissez une réponse)

- a. Autoritaire (Leadership directif)
- b. Collaboratif (Leadership participatif)
- c. Inspirant et motivant (Leadership transformationnel)
- d. Autonomie accordée aux membres de l'équipe (Leadership délégitif)
- e. Autre (spécifiez) :

Section 3 : EFFET DU LEADERSHIP SCOLAIRE SUR L'ADMINISTRATION SCOLAIRE EN PROFESSIONNALISATION AU CJM.

7. Avez-vous déjà été exposé aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre l'administration et le personnel enseignant ?

(Choisissez une réponse)

- a. Le plus souvent

- b. Parfois
 - c. Rarement
 - d. Jamais
8. Comment percevez-vous l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant au CJM ? (Choisissez une réponse)
- f. Très positif
 - g. Positif
 - h. Neutre
 - i. Plutôt négatif
 - j. Très négatif
9. Quels sont selon vous, les principaux impacts du leadership de l'administration sur le personnel enseignant au CJM ? (Plusieurs choix possibles)
- a. Amélioration de la communication et de la collaboration entre les membres du personnel
 - b. Renforcement de la motivation et de l'engagement des enseignants
 - c. Augmentation de la qualité des décisions prises au sein de l'administration scolaire
 - d. Favorisation de l'innovation et de l'adaptation aux changements
 - e. Accroissement des performances des enseignants
 - f. Autre (spécifiez) :

Section 4 : MODELISATION DU LEADERSHIP SCOLAIRE AU CJM

10. Selon vous, quelles sont les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM ? (Plusieurs choix possibles)
- a. Capacité à inspirer et à motiver les membres du personnel
 - b. Compétences en communication efficace
 - c. Aptitude à prendre des décisions éclairées et équilibrées

- d. Compétences de gestion du temps et des ressources
- e. Capacité à encourager l'innovation et l'adaptation
- f. f) Autre (spécifiez) :

11. Selon vous, quels sont les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels font face les leaders du CJM ?

(Plusieurs choix possibles)

- a. Résistance au changement de la part des membres du personnel
- b. Manque de ressources financières et matérielles
- c. Pression du temps et surcharge de travail
- d. Manque de soutien et de formation adéquate pour les leaders scolaires
- e. Autre (spécifiez) :

Merci d'avoir participé à cette enquête. Vos réponses contribueront à l'analyse et à la modélisation du leadership scolaire en situation de professionnalisation de l'administration scolaire au Collège Jésus Marie de Simbock.

Annexe 2 : Questionnaire adressé aux enseignants du CJM

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix —Travail --- Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE
L'EDUCATION



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work -- Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF EDUCATION
SCIENCES

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET EVALUATION

MASTER RECHERCHE SUR LE THEME :

ANALYSE DES DONNEES ET MODELISATION DU LEADERSHIP SCOLAIRE EN
CONTEXTE DE PROFESSIONALISATION DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRE :
ETUDE DE CAS AU COLLEGE JESUS MARIE DE SIMBOCK

**QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX ENSEIGNANTS DU COLLEGE
JESUS MARIE DE SIMBOCK**

Section 1 : IDENTIFICATION DE L'INTERVENANT

1. Âge :
2. Sexe :

Section 2 : CARACTERISATION DU LEADERSHIP

3. Comment percevez-vous les relations entre l'administration et les enseignants ?
(Choisissez une réponse)
 - e. Très bonne
 - f. Bonne
 - g. Pas mal

h. Mauvaise

4. Quelle impression avez-vous de l'administration scolaire de votre école ?

(Choisissez une réponse)

a. Très positif

b. Positif

c. Neutre

d. Plutôt négatif

e. Très négatif

5. Comment trouvez-vous l'attitude de l'administration vis-à-vis des enseignants ?

(Choisissez une réponse)

a. Autoritaire (Leadership directif)

b. Collaboratif (Leadership participatif)

c. Inspirant et motivant (Leadership transformationnel)

d. Autonomie accordée aux membres de l'équipe (Leadership délégué)

e. Autre (spécifiez) :

Section 3 : EFFET DU LEADERSHIP SCOLAIRE SUR L'ADMINISTRATION SCOLAIRE EN PROFESSIONNALISATION AU CJM.

6. Pensez-vous que les leaders scolaires du CJM mettent en œuvre la motivation inspirationnelle ou stimulante, en proposant une vision stimulante à laquelle les subordonnés adhèrent et en leur lançant des défis ?

(Choisissez une réponse)

a) Pas du tout

b) Dans une faible mesure

c) Dans une certaine mesure

d) Dans une grande mesure

e) Pleinement

7. Estimez-vous que les leaders scolaires au CJM favorise la stimulation intellectuelle, en encourageant les employés à prendre leurs propres décisions et à être créatifs et novateurs ?

(Choisissez une réponse)

- a) Pas du tout
- b) Dans une faible mesure
- c) Dans une certaine mesure
- d) Dans une grande mesure

8. Les leaders scolaires du CJM mettent-ils en place l'appréciation ou la considération individualisée, en agissant comme coach et mentor pour les membres du personnel ?

(Choisissez une réponse)

- a) Pas du tout
- b) Dans une faible mesure
- c) Dans une certaine mesure
- d) Dans une grande mesure
- e) Pleinement

9. Les leaders scolaires du CJM intègre-t-ils le leadership considératif ? (c'est-à-dire que les superviseurs traitent avec considération et honnêteté les subalternes).

(Choisissez une réponse)

- a) Pas du tout
- b) Dans une faible mesure
- c) Dans une certaine mesure
- d) Dans une grande mesure
- e) Pleinement

10. Avez-vous déjà été exposé aux conséquences d'une mauvaise collaboration entre l'administration et le personnel enseignant ?

(Choisissez une réponse)

- e. Le plus souvent
- f. Parfois
- g. Rarement
- h. Jamais

11. Comment percevez-vous l'effet du leadership exercé par les responsables/administrateurs sur le personnel enseignant au CJM ? (Choisissez une réponse)

- a. Très positif
- b. Positif
- c. Neutre
- d. Plutôt négatif
- e. Très négatif

12. Quels sont selon vous, les principaux impacts du leadership de l'administration sur le personnel enseignant au CJM ? (Plusieurs choix possibles)

- a. Amélioration de la communication et de la collaboration entre les membres du personnel
- b. Renforcement de la motivation et de l'engagement des enseignants
- c. Augmentation de la qualité des décisions prises au sein de l'administration scolaire
- d. Favorisation de l'innovation et de l'adaptation aux changements
- e. Accroissement des performances des enseignants
- f. Autre (spécifiez) :

Section 5 : MODELISATION DU LEADERSHIP SCOLAIRE AU CJM

13. Selon vous, quelles sont les compétences essentielles qu'un leader scolaire devrait posséder pour favoriser la professionnalisation de l'administration scolaire au CJM ? (Plusieurs choix possibles)

- a. Capacité à inspirer et à motiver les membres du personnel

- b. Compétences en communication efficace
- c. Aptitude à prendre des décisions éclairées et équilibrées
- d. Compétences de gestion du temps et des ressources
- e. Capacité à encourager l'innovation et l'adaptation
- f. f) Autre (spécifiez) :

14. Selon vous, quels sont les principaux défis liés à la professionnalisation de l'administration scolaire auxquels font face les leaders du CJM ?

(Plusieurs choix possibles)

- f. Résistance au changement de la part des membres du personnel
- g. Manque de ressources financières et matérielles
- h. Pression du temps et surcharge de travail
- i. Manque de soutien et de formation adéquate pour les leaders scolaires
- j. Autre (spécifiez) :

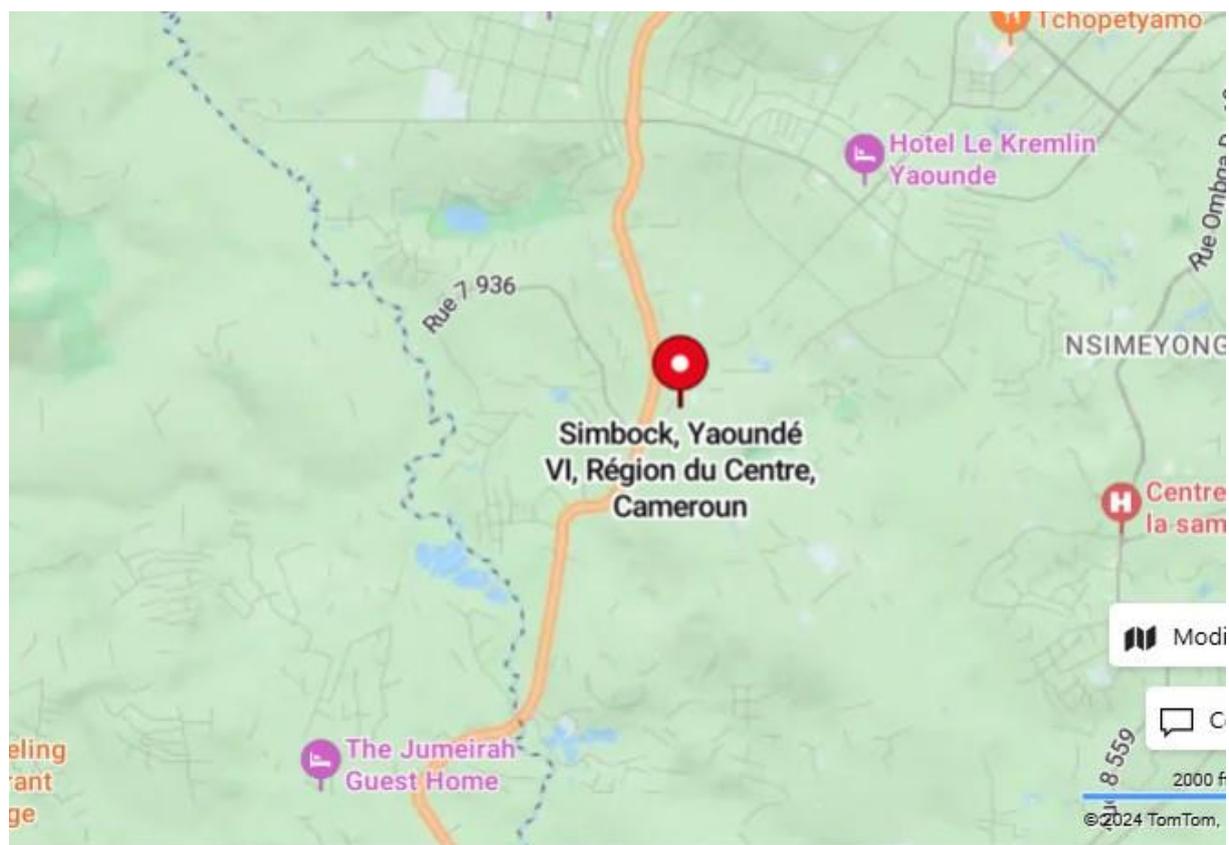
15. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous l'efficacité du leadership scolaire au CJM pour la professionnalisation de l'administration scolaire ?

- a) Très inefficace
- b) Plutôt inefficace
- c) Neutre
- d) Plutôt efficace
- e) Très efficace

Annexe 3 : Autorisation de recherche

<p>REPUBLIQUE DU CAMEROUN ***** Paix – Travail – Patrie ***** UNIVERSITE DE YAOUNDE I ***** FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION ***** DEPARTEMENT DE CURRICULA ET EVALUATION</p>		<p>REPUBLIC OF CAMEROON ***** Peace – Work – Fatherland ***** UNIVERSITY OF YAOUNDE I ***** FACULTY OF EDUCATION ***** DEPARTMENT OF CURRICULUM AND EVALUATION</p>
<p>Le Doyen The Dean N° <u>106</u> /24/UYI/FSE/CD</p>		
<p><u>AUTORISATION DE RECHERCHE</u></p>		
<p>Je soussigné, Professeur BELA Cyrille Bienvenu, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiant NTATA TCHOKODJEU Fabrice, Matricule 22W3097, est inscrit en Master II à la Faculté des Sciences de l'Education, Département : <i>CURRICULA ET EVALUATION</i>, Spécialité : <i>ADMINISTRATION ET INSPECTION EN EDUCATION</i>.</p>		
<p>L'intéressé doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de son diplôme de Master. Il travaille sous la direction du Dr. NNGOULAYE Janvier. Son sujet est intitulé : « <i>Analyse de données et modélisation du leadership pédagogique en contexte de professionnalisation de l'administration scolaire au Collège Jésus-Marie de Simbock</i> ».</p>		
<p>Je vous saurai gré de bien vouloir le recevoir et mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider à conduire ses travaux de recherches.</p>		
<p>En foi de quoi, cette attestation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.</p>		
<p>Fait à Yaoundé, le 19 FEB 2024</p>		
<p>Pour le Doyen <i>Louis-Dominique Nkomo Komo</i> Vice-Doyen</p>		
		

Annexe 4 : Localisation du CJM



Google Map 2024

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES.....	viii
RESUME.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	4
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LA LITTÉRATURE	5
1.1. Clarification des concepts.....	6
1.1.1. L’analyse des données :.....	7
1.1.2. La modélisation du leadership scolaire :	7
1.1.3. Contexte de professionnalisation de l'administration scolaire.....	8
1.1.3.1. L’administration scolaire.....	8
1.1.3.2. La professionnalisation de l’administration scolaire	10
1.1.4. Les attributs du leader et type de leadership dans l’exercice du leadership scolaire en contexte d’administration scolaire professionnelle	13
1.1.4.1. Les attributs du leader	13
1.1.4.2. Les types de leadership scolaire.....	17
1.1.4.3. Les types de leadership traditionnels selon Kurt Lewin	18
1.1.4.3.1. Le type autoritaire :	18
1.1.4.3.2. Le type participatif :.....	18
1.1.4.3.3. Le type déléгатif :	19
1.1.4.3.4. Le type directif :.....	20
1.1.4.3.5. Le type démocratique :.....	21
1.1.4.4. Les types de leadership modernes.....	22
1.1.4.4.1. Le type transformationnel :	22
1.1.4.4.2. Le type transactionnel :	23

1.1.4.4.3. Le type collaboratif :	23
1.1.4.4.4. Le type visionnaire :	24
1.1.4.4.5. Le type coaching :	24
1.1.4.4.6. Le type chef de file :	24
1.1.5. Les acteurs du leadership scolaire dans un contexte de professionnalisation de l'administration scolaire	25
1.1.6. La place du leadership scolaire en contexte de professionnalisation de l'administration scolaire	27
1.2. Variables de l'étude	28
1.2.1. La variable dépendante	28
1.2.2. La variable indépendante	28
1.3. Théories explicatives du sujet.	28
1.3.1. La théorie du leadership au travail	29
1.3.2. La théorie de la contingence du leadership	30
a- Le style de leadership de la personne :	31
b- La situation favorable ou non	31
CHAPITRE II : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	36
2.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ÉTUDE	37
2.1. 1. Sur le plan international	37
2.1.2. Sur le plan national	38
2.1.3. Sur le plan de l'enseignement privé	38
2.2. Problématique	38
2.2.1. Constat	39
2.2.2. Formulation du problème de recherche	40
2.2.3. Questions de recherche	40
2.2.3.1. Question principale	40
2.2.3.2. Questions spécifiques	41
2.2.4. Objectifs de recherche	41
2.2.4.1. Objectif général	41
2.2.4.2. Objectifs spécifiques	41
2.2.5. Hypothèse de recherche	41
2.2.5.1. Hypothèse de recherche principale	41
2.2.5.2. Hypothèses de recherches secondaires	42
2.2.6. L'intérêt	42

2.2.6.1. L'intérêt scientifique	42
2.2.6.2. L'intérêt social.....	42
2.2.6.3. L'intérêt pédagogique.....	43
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE.....	44
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	45
3.1. Type de recherche.....	46
3.2. Choix et justification de la méthode de recherche.....	46
3.3. Site de l'étude	47
3.3.1. Situation géographique du centre d'accueil.....	47
3.3.2. Historique du CJM.....	47
3.3.3. Congrégation des religieuses de JESUS–MARIE : Sainte Claudine Thévenet la fondatrice	48
3.3.4. Présentation et organisation du CJM.....	49
3.3.5. Population mère ou univers	50
3.3.6. Population cible	51
3.3.7. Population accessible.....	51
3.4. Echantillonnage et technique d'échantillonnage	51
3.5. Instruments de collecte des données.....	52
3.5.1. Enquête par questionnaire auprès des élèves du CJM.....	53
3.5.2. Enquête par questionnaire auprès des enseignants du CJM	54
3.6. Validation du Questionnaire :.....	54
3.7. Déroulement de l'enquête.....	55
3.8. Méthode d'analyse.....	55
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	57
4.3. Présentation des résultats.....	58
4.3.1. Présentation des résultats du questionnaire administré aux élèves.....	58
4.3.1.1. Présentation des résultats de la section 1 : identification des répondants.....	58
4.3.1.2. Présentation des résultats de la section 2 : Caractérisation du leadership	61
4.3.1.3. Présentation des résultats de la section 3 : Effet du leadership scolaire sur l'administration scolaire en professionnalisation au CJM.....	64
4.3.1.4. Présentation des résultats de la section 4 : Modélisation du leadership scolaire au CJM.....	67
4.3.2. Présentation des résultats du questionnaire administré aux Enseignants	70
4.3.2.1. Présentation des résultats de la section 1 : identification des répondants.....	70

4.3.2.2. Présentation des résultats de la section 2 : Caractérisation du leadership	71
4.3.2.3. Présentation des résultats de la section 3 : effet du leadership scolaire sur l'administration scolaire en professionnalisation au CJM.....	74
4.3.2.4. Présentation des résultats de la section 4 :	77
4.4. Vérification des hypothèses de recherche :	84
CHAPITRE V : INTERPRETATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS	86
5.3. Interprétation des résultats.....	87
5.4. Limites de l'étude et difficultés rencontrées.....	88
5.4.1. Limites de l'étude	89
5.4.2. Difficultés rencontrées.....	89
5.5. Suggestions :.....	89
CONCLUSION GENERALE	91
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	93
ANNEXES.....	97
TABLE DES MATIERES	108