



APPLICATION DES PRINCIPES DE LA BONNE GOUVERNANCE DANS LES ECOLES PRIMAIRES PRIVEES AGREEES DE KINSHASA- MONT-NGAFULA/ RD CONGO

Fiston Mutombo Kasebaⁱ

Auditeur au DEA en Leadership et Manangement,
Education de l'Université Pedagogique Nationale,
Kinshasa, République démocratique du Congo

Resume:

La présente recherche est la contribution à la gouvernance des établissements scolaire, l'étude voulait analyser l'application des principes de bonne gouvernance dans les écoles primaires privées agréées de Mont-Ngafula à Kinshasa. De cet objectif découlent les objectifs spécifiques ci-après : Cerner la contribution de la gouvernance scolaire sur la qualité de l'enseignement de qualité dans ces établissements scolaires, Appréhender l'appréciation des enseignants sur le mode de la gouvernance de votre établissement scolaire. Pour ce faire, une enquête soutenue par questionnaire a été diligenté auprès d'un échantillon non probabiliste du type occasionnel de 118 enseignants pour le recueil des informations susceptibles. Les données ainsi recueillies ont été traitées au moyen de l'analyse de contenu, calcul de pourcentage. A l'issu de la présentation, analyse et discussion des résultats, il ressort que : 27 % des répondants confirment que parmi les principes de la bonne gouvernance utilisé dans leur école figure le principe de transparence et 14 % des enquêtés justifient que tous les principes de la bonne gouvernance sont d'application, car les différents principes de la bonne gouvernance sont appliqués dans la gestion de leur école ; cependant, 53 % des enseignants affirment que le mode de la gouvernance des écoles privées agréées répond et améliore la qualité de l'enseignement, car les ressources scolaires sont bien gérées et réparties selon les besoins des élèves, d'où la nécessité est de promouvoir la transparence, l'équité, la participation des enseignants à la réunion de prise de décision.

Mots clés: application, principes, gouvernance, ecoles privées

Abstract :

This research aims to contribute to the governance of educational institutions. The study sought to analyze the application of good governance principles in accredited private primary schools in Mont-Ngafula, Kinshasa. From this objective stem the following

ⁱ Correspondence: email fistonmutombo961@gmail.com

specific objectives: To determine the contribution of school governance to the quality of education in these institutions, and to understand teachers' perceptions of the governance model of their schools. To this end, a questionnaire-based survey was conducted with a non-probability sample of 118 teachers to gather relevant information. The data collected were then analyzed using content analysis and percentage calculation. Following the presentation, analysis, and discussion of the results, it emerged that: 27% of respondents confirmed that transparency is among the principles of good governance used in their school, and 14% of respondents justified their assessment by stating that all the principles of good governance are applied, as the various principles of good governance are implemented in the management of their school; however, 53% of teachers affirmed that the governance model of accredited private schools meets and improves the quality of education, because school resources are well managed and allocated according to students' needs. Hence the need to promote transparency, equity, and teacher participation in decision-making meetings.

Keywords: application, principles, governance, private schools

1. Introduction

La bonne gouvernance se définit comme un mode de gestion basé sur la transparence, la participation, la responsabilité, et l'efficacité, elle est un levier majeur dans la réforme des systèmes éducatifs à travers le monde. Elle vise à garantir non seulement une meilleure gestion des ressources humaines, matérielles et financières, mais aussi l'inclusion de tous les acteurs du secteur éducatif, de l'élève au décideur politique.

Dans un contexte marqué par une quête constante d'amélioration de la qualité de l'enseignement, la bonne gouvernance s'impose aujourd'hui comme un impératif pour le bon fonctionnement des établissements scolaires. Fondée sur des principes qui visent à garantir une gestion responsable, inclusive et orientée vers la performance des institutions scolaires.

En République Démocratique du Congo, bien que les textes réglementaires insistent sur l'obligation de promouvoir ces principes dans toutes les structures éducatives, la réalité sur le terrain reste préoccupante, notamment dans les écoles privées agréées. Ces dernières, bien que soumises aux normes de l'État via leur agrément, évoluent dans un cadre où les pratiques de gestion varient fortement d'un établissement à l'autre.

Cependant de nombreuses écoles sont régulièrement confrontées à des dysfonctionnements relatifs à la gestion administrative, financière et pédagogique. Ces dysfonctionnements traduisent souvent une faible application des principes de bonne gouvernance. La faible implication des parties prenantes, l'opacité dans la gestion des ressources, le non-respect des règles, manque de redevabilité et la mauvaise gouvernance pédagogique posent des préoccupations majeures.

Ce constat fait depuis plusieurs temps, la situation reste préoccupante, dans la mesure où l'éducation est un bien communautaire, qui se fait sur base d'implication des différents acteurs (comité de gestion, comité des enseignants, comité des élèves, comité des parents, voir la communauté locale) dont la responsabilité est partagée, et qui doivent rendre compte des responsabilités assumées, les acteurs semblent ne pas être transparents dans la manière d'assurer les responsabilités, ou les intérêts privés prime encore, tant pour les représentants des parents , enseignants et les élèves, oubliant les missions de travailler pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement-apprentissage et le bien être des élèves.

C'est dans cette logique d'idées que notre recherche portant essentiellement sur l'application des principes de bonne gouvernance dans les écoles privées agréées. Ainsi pour mieux pousser notre réflexion plus loin, la problématique de cette étude tourne autour des questions suivantes : (i) Est-ce que les principes de bonne gouvernance sont-ils appliqués dans les écoles primaires privées agréées de Mont-Ngafula ? (ii) la gouvernance de ces établissements scolaires contribue-t-elle à un enseignement de qualité ? (iii) Comment apprécient-ils le mode de la gouvernance de ces établissements scolaires ? ainsi les réponses envisagées dans cette recherche sont les suivantes : (i) les principes de bonne gouvernance sont appliqués dans les écoles primaires privées agréées de Mont-Ngafula, comme principe de transparence, état de droit, principe d'équité, (ii) la gouvernance scolaire contribue favorablement à la bonne qualité de l'enseignement dans ces écoles, (iii) Les enseignants apprécient moins efficacement le mode de cette gouvernance dans leur établissement scolaire, par le fait que ceci ne respecte pas les principes de la saine gestion, mais aussi l'insuffisance en matière de management scolaire.

En effet, l'objectif général de l'étude est d'analyser l'application des principes de bonne gouvernance dans les écoles primaires privées agréées de Kinshasa Mont-Ngafula. De cet objectif découlent les objectifs spécifiques ci-après : (i) Cerner la contribution de la gouvernance scolaire sur la qualité de l'enseignement de qualité dans ces établissements scolaires, (ii) Appréhender l'appréciation des enseignants sur le mode de la gouvernance de votre établissement scolaire.

2. Cadre conceptuel et théorique

Dans ce point nous allons définir les concepts de base pour éclairer et éviter une ambiguïté, ensuite la généralité sur la gouvernance scolaire.

2.1 Définition des concepts opératoires

2.1.1. Application

Perrenoud (2008) montre que l'application est la capacité d'un individu à mobiliser ses connaissances, ses compétences et ses expériences afin de faire face à une situation concrète. Il souligne que l'application ne consiste pas seulement à répéter ce qui a été appris, mais à adapter les savoirs à des contextes variés et parfois complexes. Ainsi,

l'application constitue une preuve de la maîtrise réelle des connaissances acquises. Cependant Le Boterf (2010, p. 42) estime que l'application représente l'utilisation pertinente des ressources cognitives et professionnelles dont dispose une personne. Elle suppose la capacité de choisir, d'organiser et d'exploiter efficacement les connaissances afin d'atteindre un résultat déterminé.

D'après Tardif (2012, p. 87) considère l'application comme un processus de transfert des apprentissages. Les connaissances acquises ne prennent leur véritable valeur que lorsqu'elles peuvent être réinvesties dans des situations nouvelles et contribuer à la résolution de problèmes réels. Roegiers (2016, p. 63) note que l'application est la capacité de mobiliser un ensemble intégré de ressources, notamment des savoirs, des savoir-faire et des attitudes, afin de traiter avec succès une situation complexe. L'application constitue ainsi un indicateur important du développement des compétences.

Cependant Crahay (2020, p. 118) l'application est la phase opérationnelle de l'apprentissage durant laquelle les connaissances sont utilisées de manière concrète. Elle permet de vérifier que les acquis ont été réellement compris et intégrés par l'apprenant. Or, Scallon (2015, p. 94) définit l'application comme la mise en œuvre effective des savoirs dans une activité donnée. Selon lui, elle constitue l'une des étapes fondamentales de l'évaluation des compétences puisqu'elle permet d'observer l'utilisation réelle des connaissances.

Pourtant Tricot (2017, p. 73) pense que l'application correspond à la faculté d'utiliser les connaissances apprises dans des contextes différents de ceux dans lesquels elles ont été acquises. Elle témoigne de la compréhension profonde des savoirs et de leur transférabilité. Legendre (2018, p. 56) considère l'application comme une opération intellectuelle permettant de passer de la théorie à la pratique. Elle implique l'utilisation méthodique des connaissances afin de produire un résultat observable et mesurable.

Selon Develay (2019, p. 101), l'application est l'action par laquelle un individu réinvestit les apprentissages réalisés dans la poursuite d'un objectif déterminé. Elle constitue une étape essentielle dans le processus de formation et de développement des compétences. Pour Dumais (2021, p. 67), l'application correspond à la concrétisation des connaissances dans l'action. Elle traduit la capacité de l'individu à transformer ses savoirs en comportements observables et en résultats concrets.

D'après nous, l'application est l'ensemble des connaissances et des compétences mis en œuvre dans le but de résoudre un problème soit encore améliorer un travail. Dans le cadre de la gouvernance d'une école, elle désigne des bonnes pratiques mise en œuvre en vue d'améliorer la performance organisationnelle.

2.1.2. Principe

Koontz et al. (2006), définissent le processus comme une succession organisée d'activités interdépendantes permettant à une organisation de transformer des ressources humaines, matérielles et financières en résultats conformes aux objectifs poursuivis. Ils soulignent que toute organisation fonctionne grâce à une série de processus qui assurent

la coordination des tâches et l'utilisation rationnelle des ressources. D'après Robbins et al. (2018), le processus correspond à un ensemble d'activités de travail reliées les unes aux autres et organisées de manière logique afin de produire un résultat déterminé.

Cependant Daft (2016) considère le processus comme une séquence coordonnée d'activités permettant de convertir des ressources en produits, services ou résultats utiles. Il explique que les processus sont au cœur du fonctionnement organisationnel puisqu'ils assurent l'intégration des différentes fonctions de l'institution. Pour Jones (2013), le processus représente un ensemble structuré d'opérations réalisées dans un ordre précis afin d'atteindre un objectif donné. Cette définition met l'accent sur l'interdépendance des activités et sur la nécessité d'une coordination efficace entre les différents acteurs impliqués.

Selon Drucker (2007), le processus désigne la série d'activités qui permettent de transformer les ressources disponibles en résultats créateurs de valeur. Il souligne que toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, repose sur des processus clairement définis qui orientent l'action collective vers l'atteinte des objectifs fixés. Stoner (2008) définit le processus comme un ensemble continu et cohérent d'activités interdépendantes orientées vers la réalisation d'un résultat spécifique.

Pour Chiavenato (2014), un processus est un système d'activités intégrées qui utilisent des ressources variées afin de produire des biens, des services ou des résultats répondant aux besoins des bénéficiaires. Gantt (2010) considère le processus comme une série d'étapes planifiées et exécutées dans un ordre logique afin de mener à bien un projet ou une activité. Pour Katz et Kahn (2006), le processus représente un mécanisme de transformation à travers lequel une organisation reçoit des ressources provenant de son environnement, les traite et produit des résultats qui retournent à cet environnement.

Pour nous, le mot processus désigne un ensemble des étapes qu'une organisation franchi en mobilisant les différentes ressources (ressources énergétiques, humaines, matérielles...) en vue d'atteindre les résultats fixés.

2.1.3. Gouvernance

L'acception du terme gouvernance reste complexe, le sens reste parfois très basique - l'art ou la manière de gouverner, les outils du gouvernement, d'administration, voire de gestion. C'est là son sens le plus ancien, qui n'apporte rien aux termes classiques.

Pour comprendre le concept de « gouvernance » selon Olivier de Sardan et Jean-Pierre (2009, p.6), « il est préférable de le prendre dans un sens purement descriptif, analytique, aussi empirique que possible, ainsi ils définissent la "gouvernance" comme une forme organisée quelconque de délivrance de biens et services publics ou collectifs selon des normes et logiques spécifiques. Chaque forme organisée de cette délivrance (chaque arrangement institutionnel), fonctionnant selon des normes particulières, et mettant en œuvre des logiques spécifiques peut alors être considérée comme un « mode de gouvernance »

D'après Joumard (2010, p.12), cité par Kokouvi (2012), Mutombo (2023), Luboya (2025) le concept gouvernance vient étymologiquement du verbe grec kubernân (piloter

un navire ou un char), fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il a donné naissance au verbe latin *gubernare*, qui revêtait les mêmes significations et qui, par le biais de ses dérivés, dont *gubernantia*, a lui-même engendré le terme gouvernance.

Rezaee (2009) cité par Luboya (2022), note que la gouvernance d'entreprises n'est pas seulement le pouvoir d'une certaine forme d'organisation, en l'occurrence « une société mais a un sens plus large. Pierre (2000 p. 50) décrit la gouvernance comme un processus dynamique qui se situe entre le gouvernement centralisé et la société civile, impliquant une multiplication des acteurs et des niveaux de pouvoir dans la prise de décision politique. Cependant Rhodes RAW (2017 p. 52) propose une vision de la gouvernance basée sur les réseaux de politique, où l'accent est mis sur la collaboration et l'interdépendance entre différents acteurs, y compris les agences, les citoyens et les organisations privées.

Pourtant Ostrom (2020 p. 56) définit la gouvernance comme un ensemble de règles et d'institutions qui régissent l'utilisation des biens communs, mettant en lumière l'importance de l'autogestion et de la coopération au sein des communautés. Bovens et coll. (2014 p. 89) montrent que la gouvernance en se concentrant sur la question de la responsabilité publique, soulignant l'importance de l'imputabilité des acteurs gouvernementaux et des institutions pour assurer la transparence et la justice dans la prise de décision. Selon Blair (2015 p. 112) la gouvernance est un mécanisme par lequel les parties (actionnaires, gestionnaires, employés) interagissent et influencent la direction stratégique d'une organisation.

Pour Habermas (2016 p. 176) montre que la gouvernance est en lien avec la démocratie délibérative, soulignant que les processus décisionnels doivent être fondés sur des débats rationnels et inclusifs où toutes les parties ont voix au chapitre. D'après Aghion et Tirole (2017 p. 142) la gouvernance met l'accent sur la relation entre les institutions formelles et informelles, et comment celles-ci influencent les comportements des individus et des organisations dans un cadre de régulation et de contrôle. Scharpf (2019 p. 127) explore les défis de la gouvernance dans le contexte européen, en abordant les tensions entre efficacité et démocratie dans la gestion des affaires publiques à travers des structures multinationales et transnationales.

Or, Stoker (2018 p.17) définit la gouvernance comme un concept théorique qui implique l'intégration de multiples acteurs dans la prise de décision, y compris les gouvernements, les entreprises et la société civile, et met en lumière l'importance de la coopération intersectorielle. Ferry et Lemoine (2006 p. 85) analysent la gouvernance à travers le prisme de la modernité, mettant en valeur son caractère global et dynamique, où l'autorité et les processus décisionnels sont de plus en plus partagés entre divers acteurs et organisations.

Quant à la présente recherche, nous définissons la gouvernance est une gestion basée sur la participation des parties prenantes et qui sert à appliquer les principes légaux, procédurale et de la bonne gouvernance eu vue promouvoir le bon fonctionnement et atteindre les objectifs de l'organisation.

2.1.4. Ecole

Bourdieu et Passeron (2000 p. 157) analyse l'école comme un lieu de reproduction sociale où les inégalités sociales se perpétuent à travers le système éducatif, en raison des différentes ressources culturelles et économiques des familles. Pourtant Foucault (2015 p. 129) considère l'école comme un dispositif de discipline, où les élèves sont soumis à des régulations et à des pratiques de surveillance qui servent à structurer les comportements et à internaliser les normes sociales.

Or, Tardif (2006 p. 127) examine l'école comme un lieu de transmission des savoirs, mais aussi comme un espace de mise en œuvre de pratiques pédagogiques qui dépend fortement des contextes sociaux et des relations entre les acteurs éducatifs. Bernstein (2015 p. 60) étudie l'école sous l'angle des codes sociaux et linguistiques, en montrant comment les institutions éducatives, à travers les modes de communication et les normes, participant à la structuration des classes sociales. Selon Lévi-Strauss (2012 p. 112) l'école est la structure de la pensée humaine, en abordant l'éducation comme un phénomène qui organise et structure les connaissances selon des catégories culturelles et sociales.

Sartre (2018 p. 67) aborde l'éducation en général, y compris l'école, comme un moyen d'émancipation, où l'individu prend conscience de sa liberté et de sa responsabilité dans la création de sa propre existence et de son rapport au monde. Pour Dumais (2000 p. 210) étudie l'école comme un lieu de rencontre entre les savoirs académiques et les valeurs sociales, soulignant son rôle central dans la socialisation des jeunes et la construction de leur identité individuelle et collective.

En ce qui concerne cette étude, l'école est un lieu d'acquisition des valeurs culturelles, intellectuelles, morales, civique en vue de préparer la jeunesse a une vie d'adulte, la rendre responsable a elle-même et à sa société.

2.1.5. Ecole primaire

Bourdieu et Passeron (2017 p. 105) pense que l'école primaire comme une institution qui contribue à la reproduction sociale, transmettant des savoirs qui font ressortir certaines classes sociales tout en excluant d'autres. Selon Gagné (2015 p. 58) se concentre sur les conditions d'apprentissage, soulignant l'importance de structurer l'enseignement à l'école primaire de manière progressive pour aider l'élève à maîtriser des compétences cognitives de plus en plus complexes.

Or, Lévi-Strauss (2012 p. 98) aborde l'école primaire comme un espace où les enfants acquièrent des formes de pensée structurées qui préparent leur entrée dans des systèmes de savoirs plus formels et plus codifiés. Pour Sartre (2018 p. 84) l'école primaire comme une institution où l'enfant commence à se comprendre comme un sujet autonome et libre, responsable de ses propres choix et de son existence.

D'après Tardif (2006 p. 112) décrit l'école primaire comme un espace où l'enseignant joue un rôle central dans l'interaction avec les élèves, en influençant non seulement les savoirs transmis, mais aussi la manière dont les enfants interagissent avec leurs pairs et leur environnement éducatif. Selon Bernstein (2015 p. 56) l'école primaire,

montrant comment les enseignants et les élèves communiquent contribuent à structurer les rapports sociaux et les possibilités d'accès aux savoirs.

Pour Lepage (2003 p. 65) l'enseignement primaire, en mettant en évidence les transformations pédagogiques récentes qui visent à rendre l'école primaire plus inclusive et centrée sur les besoins de chaque enfant.

Nous définissons l'école primaire comme étant un établissement d'enseignement de base qui assure la formation de base des enfants en vue de le préparer à l'enseignement secondaire. Elle est le premier niveau de l'enseignement qui sert à développer les connaissances, les compétences, les valeurs morales, intellectuelles, sociales et civiques.

2.1.6. Ecole privée agréée

Garin (2002 p. 143) aborde la question de l'agrément des écoles privées, analysant comment l'État régule ces établissements pour garantir leur conformité aux objectifs éducatifs nationaux tout en préservant leur autonomie. Cependant Perrenoud (2004 p. 98) distingue les écoles privées agréées des autres écoles privées en insistant sur l'importance de l'agrément de l'État, qui impose des normes pédagogiques tout en permettant à ces écoles de conserver une certaine liberté d'approche éducative.

De Singly (2003 p. 72) explore les différences entre écoles publiques et écoles privées agréées, en mettant en lumière les diverses motivations des parents à choisir des établissements privés tout en prenant en compte l'agrément qui assure une certaine conformité. Pour Vidal (2011 p. 65) la gestion des écoles privées agréées en France, analysant comment l'agrément de l'État permet d'assurer une certaine qualité d'enseignement tout en préservant une gestion indépendante des écoles.

Selon Carle (2018 p. 57) l'école privée agréée en France, a comme rôle dans le système éducatif tout en reflétant les modalités de l'agrément et son influence sur leur fonctionnement. Dumais (2007 p. 210) l'école privée dans leur contexte historique et actuel, se concentrant sur l'évolution des écoles privées agréées et les enjeux liés à leur financement et leur régulation par l'État.

D'après nous, une école privée agréée est institution d'enseignement créée et gérée par une personne physique, par une association, une confession religieuse, avec une obtention d'une autorisation de fonctionnement de l'Etat.

2.2. Aspect theorique de l'étude

2.2.1. Généralités sur la gouvernance scolaire

Au niveau de l'établissement scolaire, la gouvernance se réfère à la « contribution des points de vue et intérêts des multiples partenaires d'un établissement à la gouvernance de ses actions et ses objectifs » Hirsch (2003, p.177).

La gouvernance scolaire suppose la prise de décision sur les objectifs relatifs à la manière dont les choses se font, c'est-à-dire ce qui est faisable et ce qui ne l'est pas. Elle se réfère à l'obligation de rendre compte, l'échange d'information, les relations des pouvoirs dans la gestion de l'école. Elle concerne aussi la production, l'allocation et

l'utilisation des ressources qui sont affectées du niveau central aux écoles. Obondoh et al. (2005).

Halasz (2003), cité par Backman et Strafford (2006) distingue la gouvernance scolaire de la gestion scolaire, si la gestion en milieu scolaire se réfère aux aspects techniques et instrumentaux de la direction de l'école, la gouvernance quant à elle, s'intéresse à la dynamique de négociation, de persuasion et de marchandage entre les parties prenantes.

Cette distinction entre les deux concepts, celui de gouvernance et celui de gestion se retrouve également chez Obondoh et al. (2005). Selon ces derniers auteurs, la notion de la gouvernance est très étroitement liée au pouvoir, à la légitimité et à l'autorité de contrôler et de superviser les infrastructures et les ressources dépensées au sein de l'environnement scolaire. Elle porte plus sur l'ensemble des interactions entre une diversité d'acteurs et sur les modes d'élaboration, de coordination et d'arbitrage entre ces différentes parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre des politiques d'éducation au niveau de l'établissement scolaire.

Kidinda (2026) la gouvernance est très étroitement liée au pouvoir, à la légitimité et à l'autorité de contrôler et de superviser les infrastructures et les ressources dépensées au sein de l'environnement scolaire. L'aspect le plus important de la gouvernance scolaire porte sur l'implication des acteurs, leur voix au chapitre dans la planification, la budgétisation, la mise en œuvre et le suivi des activités et programmes scolaires.

2.2.2. Les caractéristiques de la gouvernance de l'établissement scolaire

D'après Coleman (1988, p. 108), l'efficacité d'une organisation éducative dépend largement de la qualité des relations sociales qui existent entre les différents partenaires de l'école. Pour Fullan (2001, p. 65) affirme que la participation constitue un levier essentiel du changement éducatif. Il soutient que les réformes scolaires ont davantage de chances de réussir lorsque les acteurs concernés sont associés au processus décisionnel. La participation favorise ainsi l'appropriation des objectifs institutionnels et renforce le sentiment d'appartenance à l'établissement.

Or, Hallak et Poisson (2006, p. 34) considèrent la transparence comme l'un des principaux instruments de lutte contre la mauvaise gouvernance dans les systèmes éducatifs. Selon ces auteurs, la transparence permet aux différents acteurs de connaître les décisions prises, les ressources disponibles et les résultats obtenus.

Selon Schleicher (2018, p. 52), les systèmes éducatifs les plus performants sont ceux qui parviennent à concilier autonomie et responsabilité. Pour cet auteur, la responsabilité signifie que les enseignants, les directeurs d'école et les autorités éducatives doivent être en mesure de justifier leurs décisions et leurs résultats.

La reddition des comptes constitue le mécanisme par lequel cette responsabilité s'exerce. Elle permet d'évaluer l'utilisation des ressources, la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs fixés. Dans le cadre scolaire, la reddition des comptes concerne aussi bien la gestion financière que les performances pédagogiques et administratives.

Selon Hallak et Poisson (2006, p. 58), parlent de la reddition des comptes qui favorise l'efficacité organisationnelle en renforçant le contrôle des activités et en limitant les risques de mauvaise gestion. Elle contribue également à améliorer la confiance entre les différents partenaires de l'école. Leithwood (2006, p. 17), le leadership scolaire constitue le deuxième facteur d'influence sur la réussite des élèves après l'enseignement dispensé en classe. L'auteur soutient que les chefs d'établissement jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la qualité de l'éducation grâce à leur capacité à mobiliser les ressources humaines et à instaurer une vision commune.

2.2.3. Principes de la bonne gouvernance

Il sied de rappeler que les principes de la bonne gouvernance ont été abordé par plusieurs chercheurs, par rapport aux réalités vécues et constaté d'une société à une autre, cependant dans le contexte de cette recherche, nous citons :

PNUD, (1997) la bonne gouvernance repose sur plusieurs principes fondamentaux : La participation des citoyens aux prises de décisions ; La transparence dans la gestion des affaires publiques ; La responsabilité (accountability) des dirigeants ; L'État de droit ; L'équité et l'inclusion sociale ; L'efficacité et l'efficience dans la gestion ; et la recherche du consensus.

Pour le PNUD, la gouvernance est bonne lorsqu'elle permet à toutes les parties prenantes de participer au développement et garantit une gestion efficace des ressources. Kaufmann et al. (1999) identifient six dimensions essentielles de la bonne gouvernance : la participation et la liberté d'expression ; la stabilité politique ; l'efficacité gouvernementale ; la qualité de la réglementation ; le respect de l'État de droit ; le contrôle de la corruption.

Hyden (1992), propose les principes suivants : la responsabilité des gestionnaires ; la légitimité des institutions ; la participation populaire ; la transparence administrative ; la prévisibilité des décisions. Il pense que la bonne gouvernance favorise une relation de confiance entre les gouvernants et les citoyens grâce à des institutions crédibles et responsables. D'après la Banque mondiale (1992), la bonne gouvernance comprend : une gestion saine des ressources publiques ; la responsabilité des autorités publiques ; un cadre juridique efficace ; la transparence dans la prise de décision ; la lutte contre la corruption ; la participation des acteurs sociaux. OCDE (2015), propose les principaux principes qui sont : l'intégrité ; la transparence ; la redevabilité ; l'efficacité ; l'ouverture ; la participation citoyenne ; l'équité.

2.2.4. Acteurs de la gouvernance scolaire

Les principaux acteurs impliqués dans la gouvernance scolaire sont :

- Les autorités éducatives : Ce sont les entités responsables de la définition des politiques et des orientations éducatives au niveau national ou régional (par exemple, ministères de l'Éducation, académies).

- Les responsables d'établissements : Les directeurs d'école ou les proviseurs jouent un rôle clé dans la gestion quotidienne de l'établissement, l'application des politiques et la prise de décisions administratives.
- Les enseignants : Les enseignants sont des acteurs essentiels de la gouvernance scolaire, car ils participent à la mise en œuvre des programmes pédagogiques et contribuent aux processus décisionnels sur les pratiques éducatives.
- Les parents et les élèves : Bien que souvent impliqués, les parents et les élèves peuvent influencer la gouvernance scolaire par le biais de conseils d'école, d'associations de parents d'élèves ou de discussions participatives.

2.2.5. Les différents modèles de la gouvernance scolaire

La gouvernance scolaire est l'ensemble des mécanismes, des structures et des processus qui permettent d'organiser, de diriger et de contrôler le fonctionnement d'un établissement scolaire. Plusieurs auteurs ont proposé les différents modèles de gouvernance scolaire en fonction du mode de prise de décision, du degré de participation des acteurs et du style de leadership.

2.2.5.1. Le modèle centralisé

Weber (1947), propose la gouvernance bureaucratique qui repose sur une hiérarchie clairement définie, des règles formelles et une division précise des responsabilités.

Caractéristiques : Centralisation du pouvoir, le respect strict des règlements, la hiérarchie administrative rigide, le contrôle important des autorités éducatives. Dans ce modèle, le chef d'établissement applique les directives provenant des autorités supérieures sans grande participation des autres acteurs scolaires.

2.2.5.2. Le modèle démocratique ou participatif

D'après Dewey (1916), l'école doit être administrée de manière démocratique afin de favoriser la participation de tous les membres de la communauté éducative.

Caractéristiques : Participation des enseignants aux décisions, implication des élèves et des parents, Dialogue et concertation et Recherche du consensus. Ce modèle encourage la collaboration entre les différents partenaires de l'école.

2.2.5.3. Le modèle collégial

Bush (2011), propose le modèle collégial qui considère que les décisions doivent être prises collectivement par les membres de l'établissement.

Caractéristiques : Partage du pouvoir, Travail en équipe, Participation des enseignants à la gestion, Recherche d'accords communs. Ici le directeur agit davantage comme coordinateur que comme autorité unique.

2.2.5.4. Le modèle de gouvernance par le leadership distribué

Selon Spillane (2006), ici les responsabilités de gestion doivent être réparties entre plusieurs acteurs de l'établissement.

Caractéristiques : le partage des responsabilités, la valorisation des compétences de chacun, le leadership collectif, la coopération entre les services. Dans ce modèle, le leadership ne dépend pas uniquement du chef d'établissement.

2.2.5.5. Le modèle de gouvernance axée sur les résultats

D'après Osborne et al (1992), les organisations publiques, y compris les écoles, doivent être évaluées à partir de leurs résultats.

Caractéristiques : la fixation d'objectifs mesurables, l'évaluation régulière des performances, la redevabilité des gestionnaires et l'amélioration continue de la qualité. Pour ce modèle l'accent est mis sur les performances scolaires, les taux de réussite et l'efficacité de la gestion.

2.2.6. Défis de la Gouvernance Scolaire

- Tensions entre centralisation et autonomie : Dans certains systèmes éducatifs, il existe un équilibre délicat entre le contrôle centralisé de l'éducation et l'autonomie des établissements scolaires pour prendre des décisions locales.
- Inégalités sociales et géographiques : La gouvernance scolaire doit lutter contre les inégalités qui existent entre différents établissements, notamment en matière de financement, d'infrastructures et d'accès aux ressources.
- Adaptation aux nouvelles technologies : La mise en œuvre efficace des technologies éducatives pose des défis en termes de formation des enseignants, de disponibilité des équipements et de gestion de la transition numérique.

2.2.7. Avantage de la bonne gouvernance scolaire

Dupont, J. (2023) pense qu'une bonne gouvernance scolaire présente de nombreux avantages qui sont cruciaux pour le bon fonctionnement des établissements éducatifs et pour l'amélioration continue du système éducatif. Les principaux avantages associés à une gouvernance scolaire efficace :

- **Amélioration de la qualité de l'éducation :** Une bonne gouvernance scolaire permet de définir des priorités éducatives claires et de mettre en œuvre des stratégies pédagogiques efficaces. Elle veille à ce que les enseignants reçoivent le soutien nécessaire pour améliorer leurs pratiques pédagogiques et à ce que les programmes scolaires soient régulièrement révisés et adaptés aux besoins des élèves. En favorisant une gestion proactive de l'enseignement, la gouvernance scolaire contribue à une continuité de la qualité de l'éducation dispensée.
- **Gestion efficace des ressources :** Une gouvernance scolaire bien structurée permet de gérer efficacement les ressources humaines, financières et matérielles. L'allocation des ressources est plus rationnelle et ciblée, ce qui garantit que les fonds et le personnel sont utilisés de manière optimale pour soutenir l'apprentissage des élèves. Cela inclut l'optimisation des infrastructures scolaires, le financement adéquat des projets éducatifs et le recrutement et la formation continue des enseignants.

- **Renforcement de l'autonomie des établissements :** Dans de nombreux systèmes éducatifs, une bonne gouvernance scolaire permet aux établissements de bénéficier d'une certaine autonomie dans la gestion de leur curriculum, de leurs ressources et de leurs projets pédagogiques. Cette autonomie permet aux écoles de s'adapter aux besoins spécifiques de leurs élèves et de leur communauté locale, en prenant des décisions adaptées et innovantes pour améliorer leurs performances.
- **Promotion de la transparence et de la responsabilité :** La gouvernance scolaire repose sur des processus de prise de décision transparents et sur la mise en place de mécanisme de responsabilité. Cela renforce la confiance entre les différentes parties (enseignants, parents, élèves, autorités scolaires). Les décisions prises sont expliquées et justifiées, ce qui permet d'éviter les dérives et les abus, et garantit un suivi rigoureux des actions des entreprises.
- **Favorisation de la participation active des parties prenantes :** Une bonne gouvernance scolaire encourage la participation des différents acteurs du système éducatif, notamment les enseignants, les élèves, les parents et les responsables administratifs. En impliquant ces acteurs dans les processus décisionnels, la gouvernance scolaire favorise un environnement collaboratif et démocratique, où chacun peut contribuer à l'amélioration de l'établissement et du système éducatif.
- **Réduction des inégalités éducatives :** La gouvernance scolaire favorise l'équité en veillant à ce que tous les élèves aient accès aux mêmes opportunités éducatives, affectant leur origine sociale, culturelle ou géographique. Elle permet de mettre en place des politiques inclusives pour les élèves en situation de handicap, ceux issus de milieux défavorisés ou ayant des besoins éducatifs spécifiques. Cela contribue à une égalité des chances et à la réduction des disparités entre les élèves.
- **Stabilité et pérennité de l'établissement :** Une gouvernance scolaire efficace garantit la stabilité à long terme de l'établissement, notamment par la planification stratégique et la gestion durable des ressources. Elle permet également de renforcer la réputation de l'établissement en tant qu'entité bien gérée, ce qui peut attirer davantage d'élèves et de financements. Cela assure également une continuité dans les pratiques et les objectifs éducatifs, même lors de changements de personnel ou de direction.
- **Amélioration du climat scolaire :** Un climat scolaire favorable est un facteur clé de la réussite des élèves. Une bonne gouvernance scolaire veille à instaurer un environnement scolaire positif où règnent la confiance, le respect mutuel et la coopération. Cela se traduit par une diminution du stress, des conflits et de la violence à l'école, ainsi qu'une augmentation de la motivation et de l'engagement des élèves et des enseignants.

3. Approche methodologique

3.1. Population d'étude

Grawitz (2007), définit la population comme « un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils sont de même nature ». Ainsi, elle renvoie à l'ensemble des individus ayant les mêmes caractéristiques sur lesquels les chercheurs mènent ses investigations. C'est l'ensemble des individus auxquels le chercheur voudrait généraliser les résultats de sa recherche. D'après Muchielli (1971), la population d'étude est comprise comme les unités ou les individus d'un groupe sur lequel on veut généraliser les résultats.

Selon Chauchat (1985), la population d'étude est l'ensemble d'individus auxquels s'appliquent une étude ; les limites de cette population et ses caractéristiques sont définies en fonction des objectifs de l'enquête. D'après Mandosi (1991), la population d'étude est l'ensemble d'éléments parmi lesquels on aurait pu choisir l'échantillon. C'est donc un ensemble des êtres ou une collection d'objets qu'on peut observer pour obtenir un résultat de sujet choisis.

Selon John W. Creswell (2014,) la population d'étude est définie comme l'ensemble des individus ou des éléments qui possèdent certaines caractéristiques communes et qui peut être étudiés pour répondre à une question de recherche. Bryman, (2016) pense que la population est constituée de toutes les unités partageant des caractéristiques spécifiques qui font d'elles les cibles de l'étude.

Pour nous, la population est un ensemble d'individus ou d'éléments qui ont des caractéristiques communes observables permettant à un chercheur de tirer un échantillon qui pourra répondre au problème.

La population d'étude de notre travail est constituée de 1115 enseignants des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle Mont-Ngafula I, a Kinshasa.

3.2. Echantillon d'étude

Angers (1921), désigne l'échantillonnage comme une opération en vue de constituer un échantillon représentatif de la population étudiée. Pour constituer notre échantillon. Comme le précise SHOMBA (2013), cette technique est née d'une impossibilité pratique d'interroger individuellement toute une population à laquelle on s'intéresse et d'une possibilité statistique de décrire le tout par la partie. Il s'agit en fait, de recueillir une image globale conforme à celle qui serait en interrogeant l'ensemble de la population.

Muluma (2003, n.p), définit l'échantillon comme un ensemble de personnes à interroger, extrait d'une population parent comportant des caractéristiques avec une fréquence identique. D'après notre compréhension, l'échantillon désigne une portion tirée dans la population d'étude en vue de bien mener la recherche.

Nous avons utilisé l'échantillon non probabiliste du type occasionnel, ce type d'échantillon a été utilisé grâce à la disponibilité et de la volonté des enquêtés à répondre à notre questionnaire. En effet, notre échantillon est constitué de 118 sujets.

3.3. Techniques de recherche

Pour World Health (2022, n .p), la technique est une suite des étapes de la gestion des connaissances tout au long du cycle de recherche, explique comment élaborer un plan de gestion et de partager. Selon Dumas (2019, n .p), la collecte des données est une phase de la recherche scientifique pour laquelle le chercheur doit définir la technique et/ou les outils qui servent à utilisés principalement dans les recherches empiriques.

Quant à Jedha Bootcamp (1995, n .p), la collecte des données est un processus qui aide à réunir les informations dans le but de faire des observations directes destinées à répondre à des questions ouvertes. A cet effet, cette phase primordiale d'une étude ou une approche systématique qui consiste à réunir et à mesurer des informations en provenance de sources variées, afin d'obtenir un domaine d'intérêt.

Quant à la présente recherche, nous avons fait appel a la technique documentaire, celui-ci nous a servi à nous documenté, lire les travaux de nos devanciers pour constituer notre cadre théorique de recherche. Mais aussi la technique d'entretien qui nous a permis d'entrer en contact avec les autorités scolaires et les enseignants discuter sur le but de notre recherche. Ainsi le questionnaire d'enquête a été administré auprès enseignants et administratifs de ces écoles ciblées. Les données récoltées ont été traitées par l'analyse de contenu et le calcul de pourcentage.

4. Resultats

Tableau 1 : Contribution de la gouvernance de l'établissement à un enseignement de qualité

Contribution de la gouvernance	Fréquences	Pourcentage
Oui	63	53
Non	55	47
Total	118	100

Source : Nos enquêtes sur terrain menées en septembre 2025.

Au vu des statistiques contenues dans le tableau 1, il ressort les justifications des répondants à savoir : 53 % des répondants pensent que cette gouvernance contribue favorablement à un enseignement de qualité, tandis que 47 % des sujets estiment que cette dernière ne contribue pas à la qualité de l'enseignement.

En guise de conclusion, le mode de la gouvernance des écoles privées agréées répond et améliore la qualité de l'enseignement, cependant 53 % des enquêtés attestent, car Les ressources scolaires sont bien gérées et réparties selon les besoins des éducatifs, Il existe un climat scolaire apaisé et propice à l'apprentissage, Les enseignants reçoivent régulièrement des formations pour améliorer leurs compétences.

Tableau 2 : Les principes de bonne gouvernance appliqués dans les écoles

Les principes de bonne gouvernance	Fréquences	Pourcentage
La transparence	32	27
L'Etat de droit	2	2
L'efficacité	14	12
La redevabilité	12	10
L'efficience	4	3
L'équité	14	12
Tous ces principes	16	14
Aucun principe	12	10
La participation de parties prenantes	12	10
Total	118	100

Source : Nos enquêtes sur terrain menées en septembre 2025.

Au vu des statistiques contenues dans le tableau 2, il ressort les justifications des répondants à savoir : le principe de 27 des enquêtés pensent qu'ils utilisent le principe de transparence ;or, 2 % des répondants dissent qu'ils utilisent le principe de l'état de droit ; pourtant 12 % des sujets clarifient qu'ils utilisent le principe d'efficacité ; cependant 10 % des enseignants expliquent qu'ils utilisent le principe de redevabilité ; selon 3 % des agents montrent qu'ils utilisent le principe d'efficience ; d'après 12 % des employés pensent qu'ils utilisent le principe d'équité ; or,14 % des répondants confirment qu'ils utilisent tous ces principes ; pourtant 10 % des enseignants estiment qu'ils n'utilisent aucun principe ; d'après 10 % des employés pensent qu'il y'à la participation de parties prenantes

Ainsi donc la majorité des répondants confirment que parmi les principes de la bonne gouvernance utilisé dans leur école figure le principe de transparence et tous ces principes sont d'application , car les différents principes de la bonne gouvernance sont appliqués dans la gestion de leur école ; Dans certains cas, aucun principe n'est respecté car il y manque de communication et mauvaise gestion, Les activités sont planifiées avec la contribution forte des enseignants et du comité des parents.

Tableau 3 : Application de directives et instructions officielles

Réactions	Fréquences	Pourcentage
Totalement	70	59
Partiellement	40	34
Jamais	8	7
Total	118	100

Source : nos enquêtes sur terrain menées en septembre 2025.

Il se lit dans ce tableau selon les résultats obtenus que : 59 % des sujets estiment qu'ils appliquent totalement les directives et instructions officielles pour la meilleure gestion, pourtant 34 % des enseignants pensent qu'ils utilisent partiellement ces directives et instructions officielles, ensuite 7 % des agents expliquent qu'ils n'utilisent jamais lesdites directives et instructions officielles.

En effet, la pluralité des enseignants explique qu'ils utilisent totalement les directives et instructions officielles dans leur mode de la gouvernance scolaire, cependant 59% des sujets attestent cette tendance, car les écoles suivent fidèlement le calendrier scolaire du ministère de l'éducation nationale et tous les rapports administratifs sont transmis dans les délais fixés par la hiérarchie, mais aussi les réunions pédagogiques sont organisées régulièrement comme exigé.

Tableau 4 : La participation aux réunions de prises de décision

La participation aux réunions de prises de décision	Fréquences	Pourcentage
Totalement	52	44
Rarement	46	39
Jamais	20	17
Total	118	100

Source : Nos enquêtes sur terrain menées en septembre 2025.

De l'exploitation du tableau 4, il ressort les réactions des sujets concernant la participation aux réunions de prises de décision, les réactions sont les suivantes :

44 % des sujets estiment que les enseignants participent totalement aux réunions de prise de décision, pourtant 39 % des répondants pensent que les agents participent rarement dans les réunions de prise des décisions, ensuite 17 % des employés montrent que les enseignants ne participent jamais dans les réunions de prise des décisions.

En résumer, la majorité des répondants confirment que les enseignants participent totalement aux réunions de prise des décisions, ceci montre que les réunions sont organisées régulièrement comme exigé, bien que ceci soit souvent organisées sans consultation préalable des enseignants, mais certaines décisions sont prises sans débat des enseignants.

Tableau 5 : Appréciation de la gouvernance de l'établissement scolaire par les enquêtés

Appréciation de la gouvernance	Fréquences	Pourcentage
Efficace	58	49
Moins efficace	46	39
Inefficace	14	12
Total	118	100

Source : Nos enquêtes sur terrain menées en septembre 2025.

De ce tableau, il ressort les résultats concernant l'appréciation de la gouvernance de l'établissement scolaire par les enquêtés, les réactions retenues à cette question sont les suivantes : 49 % des sujets estiment qu'ils apprécient efficacement le mode de la gouvernance de leur école, or, 39 % des enquêtés montrent qu'ils apprécient moins efficacement le style de la gouvernance scolaire, 12 % des enseignants expliquent qu'ils apprécient inefficacement ce mode de la gouvernance scolaire.

La majorité des sujets enquêtés justifie que qu'elle apprécie efficacement la gouvernance de leur école, car les décisions sont prises de manière participative avec les enseignants et le comité des parents, mais également les ressources humaines sont bien

gérées et sont orientées vers l'amélioration des conditions des apprentissages, Les règles sont claires et appliquées de manière équitable à tous les élèves.

Tableau 6 : Difficultés rencontrées dans la gouvernance de l'école

Réactions	Fréquences	Pourcentage
Mauvaise gestion disciplinaire des élèves	4	3
Non-respect des instructions officielles	6	5
Manque de formation continue des enseignants	8	7
Conflits interpersonnels	8	7
Manque de transparence dans la gestion financière	12	10
Mauvaise communication administrative	14	12
Manque de prise de décision par les enseignants	16	14

Source : Nos enquêtes sur terrain menées en septembre 2025.

Les données reprises dans le ce tableau démontrent les résultats lesquels :14 % des sujets enquêtés parlent de manque de prise de décision par les enseignants ; or,12 % des enseignants pensent qu'il y'à une mauvaise communication administrative ; selon 10 % des répondants plaident pour le manque de transparence dans la gestion financière ; pourtant 7 % des enquêtés expliquent les conflits interpersonnels ; cependant 7 % des agents évoquent le manque de formation continue des enseignants ; selon 5 % des employés insistent sur le non-respect des instructions officielles ; ensuite 3 % des enseignants parlent de la mauvaise gestion disciplinaire des élèves.

En sommes, la pluralité des enseignants plaide pour le manque de prise de décision par les enseignants et une mauvaise communication administrative, ce qui revient à dire que les enseignants constatent une mauvaise communication, ce qui occasionne les conflits interpersonnels dans les écoles primaires privées agréées de Mont-Ngafula.

Tableau 7 : Propositions pour améliorer la gouvernance scolaire

Propositions pour améliorer la gouvernance scolaire	Fréquences	Pourcentage
S'impliquer davantage les enseignants dans les prises de décision	8	7
Améliorer la communication administrative	12	10
Organiser régulièrement des réunions	12	10
Former les responsables de l'école sur la gestion et au leadership	22	19
Avoir la transparence dans la gestion administrative et financière	50	42

Source : Nos enquêtes sur terrain menées en septembre 2025.

De ce tableau, il ressort les résultats concernant les propositions des pour améliorer la gouvernance scolaire, les réactions retenues à cette question sont les suivantes : 42 % des agents proposent d'avoir la transparence dans la gestion administrative et financière ; selon 19 % des employés disent de former les responsables de l'école sur la gestion et le leadership scolaire ; d'après 10 % des enseignants recommandent d'organiser régulièrement des réunions ; cependant 10 % des répondants pensent qu'il faut améliorer

la communication administrative ; enfin 7 % des sujets proposent de s'impliquer davantage les enseignants dans les prises de décision.

En sommes, la majorité des enquêtés propose d'avoir la transparence dans la gestion administrative et financière, mais aussi de former les responsables de l'école sur la gestion et le leadership scolaire, car pour bien gouverner, il faut suivre une formation sur le management de l'éducation en vue d'assurer la compétitivité de l'école

4. Discussion des résultats

Ce point consiste à confronter les résultats de notre étude aux travaux de nos devanciers. Il sied de noter que plusieurs chercheurs notamment Nkutshu (2012), Mwanza (2020), Mutombo (2023), Kadakna (2014), Unesco (2017) toutes les études ont analysé la gouvernance scolaire.

Nkutshu (2012) Les résultats ont révélé que des dysfonctionnements subsistent, notamment la détection d'écoles et d'enseignants fictifs.

Selon Mwanza (2020) la conclusion fait ressortir une gestion approximative des frais scolaires, un déficit de transparence, des conditions de travail précaires, et un personnel parfois non qualifié. Tous ces éléments nuisent à la qualité de l'enseignement dans les établissements concernés.

Cependant Mutombo (2023), montre selon les résultats obtenus de sa recherche que les écoles secondaires privées agréées du quartier Mitendi sont plus confrontées à des faiblesses et menaces que les forces et opportunités.

Or, Kadakna (2014), a ce sujet, l'étude conclut que la gestion administrative et pédagogique impacte négativement sur le rendement interne des établissements secondaires de la Kabbia.

UNESCO (2017) pense que les résultats obtenus révèlent qu'à l'issue de cette étude, l'UNESCO a constaté que les pays ayant instauré des pratiques de transparence, comme la publication des budgets scolaires ou les évaluations indépendantes, obtenaient de meilleurs résultats en matière de gouvernance.

Quant à la présente étude, les résultats montrent que 27 % des répondants confirment que parmi les principes de la bonne gouvernance utilisé dans leur école figure le principe de transparence et 14 % des enquêtés justifient que tous les principes de la bonne gouvernance sont d'application, car les différents principes de la bonne gouvernance sont appliqués dans la gestion de leur école.

Cependant, 53 % des enseignants affirment que le mode de la gouvernance des écoles privées agréées répond et améliore la qualité de l'enseignement, car Les ressources scolaires sont bien gérées et réparties selon les besoins des élèves,

Ensuite 49 % des sujets enquêtés qui justifient que les enseignants apprécient efficacement la gouvernance de leur école, car les décisions sont prises de manière participative avec les Enseignants et le comité des parents, mais également les ressources humaines sont bien gérées et sont orientées vers l'amélioration des conditions des

apprentissages, Les règles sont claires et appliquées de manière équitable à tous les élèves.

Cependant pour assurer une gouvernance de qualité, nous proposons le modèle théorique de la bonne gouvernance.

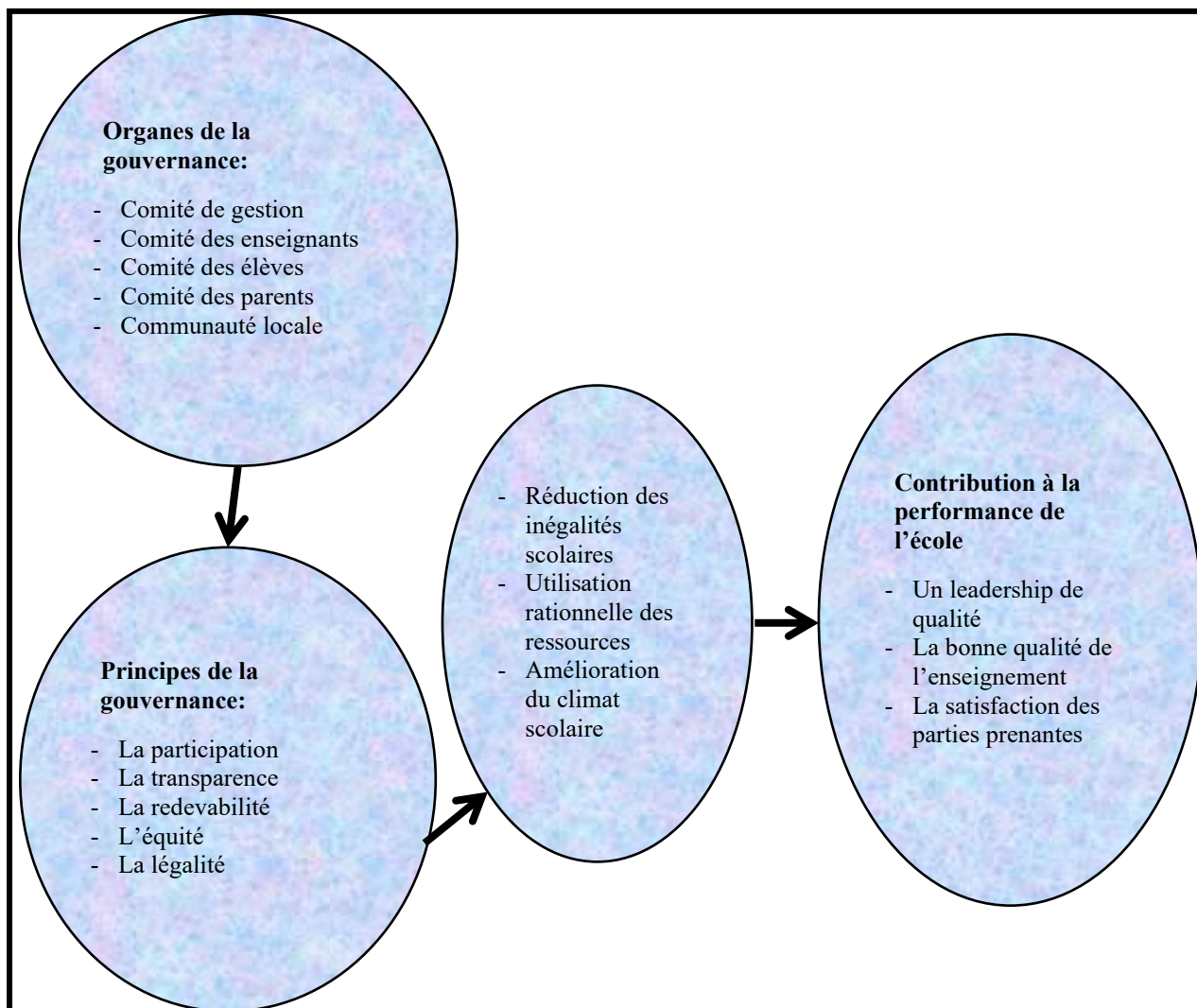


Figure 1 : Schéma théorique de la bonne gouvernance

Ce schéma théorique proposé explique la manière dont l'institution scolaire doit être gouvernée. Le service de l'éducation est un service communautaire dont pour le géré, les responsabilités sont partagées entre les organes de gouvernance (comité de gestion, comité des enseignants, comité des élèves et le comité des parents et la communauté locale) ceux-ci travaillent en collaboration en participant à des réunions des prises des décisions, en appliquant la transparence, la participation, la recevabilité, l'équité, la légalité.

Plus ces principes sont appliqués, plus il y a la réduction des inégalités scolaires, l'utilisation rationnelle des ressources, amélioration de climat scolaire et ces derniers

contribuent à la performance de l'école, un leadership de qualité, la qualité de l'enseignement et la satisfaction des parties prenantes.

5. Conclusion et Recommandations

La présente étude a porté sur application des principes de bonne gouvernance dans les écoles privées agréées Kinshasa/ Mont-Ngafula.

Cependant, l'étude a soulevé les questions suivantes : (i) Est-ce que les principes de bonne gouvernance sont-ils appliqués dans les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont-Ngafula? (ii) la gouvernance de ces établissements scolaires contribue-t-elle à un enseignement de qualité ? (iii) Comment apprécient-ils le mode de la gouvernance de ces établissements scolaires ? ainsi les réponses envisagées dans cette recherche sont les suivantes : (i) les principes de bonne gouvernance sont appliqués dans les écoles primaires privées agréées de Mont-Ngafula, comme principe de transparence, état de droit, principe d'équité, (ii) la gouvernance scolaire contribue favorablement à la bonne qualité de l'enseignement dans ces écoles, (iii) Les enseignants apprécient moins efficacement le mode de cette gouvernance dans leur établissement scolaire, par le fait que ceci ne respecte pas les principes de la saine gestion, mais aussi l'insuffisance en matière de management scolaire.

Cependant l'objectif général de l'étude est d'analyser l'application des principes de bonne gouvernance dans les écoles primaires privées agréées de Kinshasa Mont-Ngafula. De cet objectif découlent les objectifs spécifiques ci-après : (i) Cerner la contribution de la gouvernance scolaire sur la qualité de l'enseignement de qualité dans ces établissements scolaires, (ii) Appréhender l'appréciation des enseignants sur le mode de la gouvernance de votre établissement scolaire.

Pour ce faire, une enquête suivie d'une technique d'entretien, documentaire et un questionnaire a été réalisée auprès d'un échantillon non probabiliste du type occasionnel de 118 sujets pour la récolte des informations, les données récoltées ont été traitées au moyen de l'analyse de contenu et calcul de pourcentage.

A l'issue de la présentation, analyse et interprétation des résultats, les conclusions ci-dessous sont tirées :

- 27 % des répondants confirment que parmi les principes de la bonne gouvernance utilisé dans leur école figure le principe de transparence et 14 % des enquêtés justifient que tous les principes de la bonne gouvernance sont d'application, car les différents principes de la bonne gouvernance sont appliqués dans la gestion de leur école.
- Cependant, 53 % des enseignants affirment que le mode de la gouvernance des écoles privées agréées répond et améliore la qualité de l'enseignement, car Les ressources scolaires sont bien gérées et réparties selon les besoins des élèves,
- Ensuite 49 % des sujets enquêtés qui justifient que les enseignants apprécient efficacement la gouvernance de leur école, car les décisions sont prises de manière participative avec les enseignants et le comité des parents, mais

également les ressources humaines sont bien gérées et sont orientées vers l'amélioration des conditions des apprentissages, Les règles sont claires et appliquées de manière équitable à tous les élèves.

De ce fait, nous suggérons et recommandons ce qui suit : Former les responsables de l'école sur la gestion et au leadership, poursuivre le paiement des enseignants selon SMIG ; Créer un bon climat de travail favorable ; La participation des enseignants dans les prises de décision

Creative Commons License Statement

This research work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>. To view the complete legal code, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.en>. Under the terms of this license, members of the community may copy, distribute, and transmit the article, provided that proper, prominent, and unambiguous attribution is given to the authors, and the material is not used for commercial purposes or modified in any way. Reuse is only allowed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Conflict of Interest Statement

The authors declare no conflicts of interest.

About the Author(s)

Fiston Mutombo Kaseba est détenteur d'un Diplôme d'Etat en Pédagogie Générale, et d'une licence en Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de Formation, spécialité « Administration de l'éducation ». Ses recherches sont basées sur le Leadership et management de l'éducation, Administration, Gouvernance scolaire et politique de l'éducation. Il est actuellement apprenant au troisième cycle en leadership et management de l'éducation à l'Université Pédagogique Nationale en RDC.

Reference Bibliographiques

- Adler, P. S., et Borys, B. (2016). *Deux types de bureaucratie : habilitante et coercitive* . *Administrative Science Quarterly* 41(1). <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Aghion, P., et Tirole, J. (2017). *Institutions formelles et informelles* . Cambridge, MA : MIT Press. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/892138476/Resume-Eco-Insti-2>
- Ainscow, M. (2005). *Developing Inclusive Education Systems*. Londres: Routledge. <https://doi.org/10.1007/s10833-005-1298-4>

- André Fortin (2021). Résultats d'un pré-test visant à évaluer l'efficacité d'une communication administrative gouvernementale (note de recherche). <https://doi.org/10.62920/thwdjd12> Consulté le 16/ 10/ 2025.
- Banque Mondiale. (1992). Governance and Development. Washington, DC : World Bank. Retrieved from <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/604951468739447676>
- Barnard, C. I. (2018). *Les fonctions de l'exécutif* . Cambridge, MA : Harvard University Press. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/The Functions of the Executive.html?hl=fr&id=idNfAAAAIAAJ&redir_esc=y
- Berger, P. L., et Luckmann, T. (2016). *La construction sociale de la réalité : traité de sociologie de la connaissance*. Garden City, NY: Doubleday. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/La Construction sociale de la r%C3%A9alit%C3%A9.html?id=d8dVDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Bernstein, B. (2015). *Classe, codes et contrôle : Volume 1 : Études théoriques pour une sociologie du langage*. Londres : Routledge. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Class Codes and Control Theoretical stud.html?id=Zu0dq0dieJYC&redir_esc=y
- Better Evaluation. (2023). Impact Evaluation Guide. Disponible sur betterevaluation.org.(www.betterevaluation.org). Consulté le 16/ 10/ 2024
- Blair, M. M. (2015). *Propriété et contrôle : repenser la gouvernance d'entreprise* . Washington, DC : Brookings Institution Press. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Ownership and Control.html?hl=fr&id=Cm4ic7M3vjMC&redir_esc=y
- Bofio B. (2024). *Pédagogie expérimentale*, FPSE/UPN, cours inédit.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (2000). *La reproduction : Éléments pour une théorie du système d'enseignement* . Paris : Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (2010). *La reproduction : Éléments pour une théorie du système d'enseignement* . Paris : Minuit.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (2017). *La reproduction : Éléments pour une théorie du système d'enseignement* . Paris : Minuit. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/La Reproduction.html?hl=fr&id=i8hmDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Bovens, M., Goodin, R. E. et Schillemans, T. (2014). *Responsabilité publique* . Oxford : Presses universitaires d'Oxford.
- Burris, V. (2011). *La transformation organisationnelle de la politique* . Cambridge : Cambridge University Press.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management (4th ed.)*. London: Sage Publications. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Theories of Educational Leadership and M.html?id=6f6UM7_vKCMC&redir_esc=y

- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1992). *Leading the Self-Managing School*. Londres : Falmer Press. <https://doi.org/10.4324/9780203982983>
- Carle, R. (2018). *Les écoles privées dans le système éducatif français*. Paris : Dunod.
- Chandler, A. D. (2012). *Stratégie et structure : chapitres de l'histoire de l'entreprise industrielle*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Chiavenato, I. (2003). *Introduction à la théorie générale de l'administration*. São Paulo : McGraw-Hill. Retrieved from https://archive.org/stream/ChiavenatoIntroduccionALaTeoriaGeneralDeLaAdministracion/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion_djvu.txt
- Chouinard, R. (2000). *La gestion scolaire au Québec : Une approche territoriale*. Montréal : Presses de l'Université du Québec, p. 77.
- Cliche P. (2012). « Budget », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca Add your reference here. consulté le 07 /12/2024.
- Coleman, J. S. (1988). « Social Capital in the Creation of Human Capital ». *American Journal of Sociology*. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2780243>
- Corneille L. T. (2020). *Gestion des ressources d'une école : Mélange des approches légale, théorique, et pratique pour améliorer la qualité de l'enseignement-apprentissage*. Ed Edilivre. Retrieved from <https://www.fnac.com/a15731807/Ange-Corneille-Luboya-Tshiunza-Gestion-des-ressources-d-une-ecole>
- Crahay, M. (2020). *Psychologie de l'éducation*. Bruxelles : De Boeck Supérieur. Retrieved from https://www.unige.ch/fapse/life/archives/livres/alpha/C/Crahay_1999_A.html
- De Herdt T. et Kasongo Munongo E. (2012). La gratuité de l'enseignement primaire en RDC : Attentes et Revers de la médaille, *Conjoncture congolaise*, 218. Retrieved from <https://repository.uantwerpen.be/desktop/irua>
- De Singly, F. (2003). *L'école de la société de consommation : Les écoles privées et publiques dans une perspective comparée*. Paris: PUF.
- Delandshère, G. (1976). *Introduction à la recherche en éducation*, Paris : A. Colin -Bourrelrier.
- Develay, M. (2019). *De l'apprentissage à l'enseignement*. Paris : ESF Éditeur. Retrieved from https://www.unige.ch/fapse/life/archives/livres/alpha/D/Develay_1992_A.html
- Dewey, J. (1916). *Democracy and Education*. New York: Macmillan. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Democracy_and_Education.html?id=8P0AAAAAYAAJ&redir_esc=y
- Drucker, P. F. (2004). *La pratique du management*. New York : Harper & Row. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/The_Practice_of_Management.html?id=pry6XLvL02QC&redir_esc=y
- Drucker, P. F. (2007). *Défis de gestion pour le XXIe siècle*. New York : HarperCollins. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/961015090/defis-de-gestion-pour-le-XXIe-siecle>

- Drucker, P. F. (2013). *Société postcapitaliste*. New York : Harper Business. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Post_Capitalist_Society.html?id=B-dbCQAAQBAJ&redir_esc=y
- Dumais, C. (2021). *Didactique et développement des compétences*. Québec : Presses de l'Université du Québec. Retrieved from https://www.revuerics.com/wp-content/uploads/2021/09/RICS_2021-Vol-8-2-Dumais-et-Soucy-14-08-2021.pdf
- Dumais, M. (2000). *Le sens de l'école : Éducation et société*. Montréal : Les Éditions de la rentrée.
- Dumais, M. (2003). *Les réformes éducatives : Décentralisation et gestion locale de l'éducation*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Dumais, M. (2007). *L'école privée : Histoire et enjeux contemporains*. Paris : Éditions PUG.
- Edmonds, R. (1979). *Effective Schools for the Urban Poor*. Educational Leadership, 37(1), 15-24. Retrieved from https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/journals/ed_lead/el_197910_edmonds.pdf
- Fayol, H. (1999). *Administration générale et industrielle*. Londres : Pitman. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Administration_industrielle_et_g%C3%A9n%C3%A9ral.html?id=HqsCHAAACAAJ&redir_esc=y
- Ferry, L. (2009). *La gouvernance scolaire et les écoles privées*. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- Ferry, L. et Lemoine, D. (2006). *Gouvernance et modernité*. Paris : PUF.
- Foucault, M. (2015). *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Paris : Gallimard. Retrieved from https://monoskop.org/images/2/22/Foucault_Michel_Surveiller_et_Punir_Naissance_de_la_Prison_2004.pdf
- Fukuyama, F. (2013). *Les origines de l'ordre politique : des temps préhumains à la Révolution française*. New York : Farrar, Straus et Giroux. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/The_Origins_of_Political_Order.html?id=CvN0ihQi--wC&redir_esc=y
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco. Jossey-Bass. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Leading_in_a_Culture_of_Change.html?id=Ug7ADwAAQBAJ&redir_esc=y
- Gagné, R. M. (2015). *Les conditions d'apprentissage*. New York : Holt, Rinehart & Winston. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/70705686/Theories-de-Gagne>
- Guskey, T. R. (2000). *Évaluation du développement professionnel*. Thousand Oaks, CA : Corwin Press. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Evaluating_Professional_Development.html?id=CklqX4zgDtgC&redir_esc=y
- Habermas, J. (2016). *Entre faits et normes : contributions à une théorie discursive du droit et de la démocratie*. Cambridge, MA : MIT Press. Retrieved from <https://archive.org/details/droitetdemocrati0000habe>

- Hallak, J., & Poisson, M. (2006). *Governance in Education: Transparency and Accountability*. Paris : UNESCO-IIEP. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000148766>
- Hamel, G., et Prahalad, C. K. (2004). *Concurrence pour l'avenir*. Boston : Harvard Business School Press. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Competing_for_the_Future.html?id=SE2v2aSo1jQC&redir_esc=y
- Hirsch, D. (2003). Gestion de l'établissement des écoles et des systèmes. In OCDE, L'école de demain. Réseaux d'innovation. vers de nouveaux modèles de gestion des écoles et des systèmes. Paris OCDE. Retrieved from https://www.oecd.org/fr/publications/gestion-des-etablisements_9789264292536-fr.html
- Holasz, G. (2003). Governing and education system in the era of diversity. (document préparé en vue de é& em session de la conférence permanente des ministres européens de l'éducation sur l'éducation interculturelle. Budapest.
- Hyden, G. (1992). *Governance and the Study of Politics*. Boulder : Lynne Rienner Publishers. Retrieved from <https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/9781685853297/html?srsltid=AfmBOooMJ7spiCylxN9rkKqLZJPVYaaig8i4Ov10-sHJlelhWbRVHAKx>
- Katz, D., et Kahn, R. L. (2008). *La psychologie sociale des organisations*. New York : Wiley. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/The_Social_Psychology_of_Organizations.html?hl=fr&id=8RRHAAAAMAAJ&redir_esc=y
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Zoido-Lobaton, P. (1999). *Governance Matters*. Washington, DC : World Bank. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=188568
- Kooiman, J. (2003). *La gouvernance comme gouvernance*. Londres : Sage Publications. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Governing_as_Governance.html?id=Ka7KouzzBRgC&redir_esc=y
- Le Boterf, G. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Eyrolles. Retrieved from <https://www.editions-eyrolles.com/livre/construire-les-competences-individuelles-et-collectives>
- Legendre, F. (2018). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal : Guérin. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Dictionnaire_actuel_de_l_education.html?id=WzJVPQAACAAJ&redir_esc=y
- Leithwood, K. (2006). *Successful School Leadership*. Nottingham : National College for School Leadership. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/238717790_Successful_School_Leadership_What_It_Is_and_How_It_Influences_Pupil_Learning
- Lemaître, M. (2006). *La décentralisation éducative : Théories et pratiques*. Paris : L'Harmattan.

- Lepage, M. (2003). *L'enseignement primaire et les nouvelles approches pédagogiques*. Paris : Éditions du CRDP.
- Lévi-Strauss, C. (2012). *La pensée sauvage*. Paris : Plon. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/La_pens%C3%A9e_sauvage.html?id=OVWvAAAAIAAJ&redir_esc=y
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (2017). Organisations institutionnalisées : la structure formelle comme mythe et cérémonie. *American Journal of Sociology* 12(1). Retrieved from <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2011-1-43-67>
- Mintzberg, H. (2019). *La structuration des organisations : synthèse des recherches*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/The_Structuring_of_Organizations.html?id=Nb7nzwEACAAJ&redir_esc=y
- Mucchielli R. (1971). *Le questionnaire dans l'enquête : psychologie sociale*, Paris Est. Retrieved from <https://books.google.com.gt/books?id=uA-mgdwThsUC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- OCDE. (2015). *Principes de gouvernance publique*. Paris : Éditions OCDE.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Reading, MA: Addison-Wesley. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Reinventing_Government.html?id=IMKGA AAAMAAJ&redir_esc=y
- Ostrom, E. (2020). *Gouverner les biens communs : l'évolution des institutions d'action collective*. Cambridge : Cambridge University Press.
- PAMOJOA et ANCEFA . <http://www.pamojao-west-africa.org/francais/documents/manuelgs.pdf>. Consulté le 21 Avril 2025.
- Perrenoud, P. (2004). *La pédagogie entre tradition et modernité : L'école privée et ses pratiques*. Paris : Éditions ESF. Retrieved from <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/la-pedagogie-a-l-ecole-des-differences-9782710111016/>
- Perrenoud, P. (2008). *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant*. Paris : ESF Éditeur. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/D%C3%A9velopper_la_pratique_r%C3%A9flexive_dans.html?id=HfDzPAAACAAJ&redir_esc=y
- Peters, T. J., et Waterman, R. H. (2012). *À la recherche de l'excellence : leçons tirées des entreprises américaines les mieux gérées*. New York : Harper & Row. Retrieved from <https://archive.org/details/leprixdelexcelle0000pete>
- Pierre, J. (2000). *Gouvernance et gouvernementalité : Quelles nouvelles formes de gouvernement ?* Paris : Presses de Sciences.
- Pinto, R. et Grawitz, M. (1971). *Méthode des sciences sociales*, Dalloz, Paris. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/M%C3%A9thodes_des_sciences_sociales_Introduc.html?hl=ro&id=X0r4zwEACAAJ&redir_esc=y

- PNUD. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York : Programme des Nations Unies pour le Développement. Retrieved from <https://digitallibrary.un.org/record/492551?ln=en&v=pdf>
- Rhodes, R. A. W. (2017). *Comprendre la gouvernance : réseaux politiques, gouvernance, réflexivité et responsabilité*. Buckingham : Open University Press.
- Rist, G. (2015). *L'éducation comme bien public et les enjeux de la gratuité scolaire*. Revue française de pédagogie. Retrieved from https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261614_fre
- Rochex, J.-Y. (2005). *L'éducation et ses inégalités : Les écoles privées et l'agrément scolaire*. Paris : Armand Colin.
- Roegiers, X. (2016). *La pédagogie de l'intégration*. Bruxelles : De Boeck Supérieur. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/La_p%C3%A9dagogie_de_l_int%C3%A9gration.html?id=10jUSAAACAAJ&redir_esc=y
- Sahlberg, P. (2011). *Leçons finlandaises : que peut apprendre le monde du changement éducatif en Finlande ?*. New York : Teachers College Press. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Finnish_Lessons.html?id=py7r-7Lz-w4C&redir_esc=y
- Scallon, G. (2015). *L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences*. Montréal : ERPI.
- Scharpf, F. W. (2019). *Gouverner en Europe : efficace et démocratique ?* Oxford : Oxford University Press. Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/100books/en/detail/79/governing-in-europe-effective-and-democratic-?info=en>
- Schein, E. H. (2012). *Culture organisationnelle et leadership*. San Francisco : Jossey-Bass. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Organizational_Culture_and_Leadership.html?id=xhmeZDokfnYC&redir_esc=y
- Schleicher, A. (2018). *World Class: How to Build a 21st-Century School System*. Paris : OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/05/world-class_g1g8d583/9789264300002-en.pdf
- Simon, H. A. (2017). *Comportement administratif : étude des processus décisionnels dans les organisations administratives*. New York : Free Press.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Distributed_Leadership.html?id=FxDOa5CTIrgC&redir_esc=y
- Tardif, J. (2012). *L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement*. Montréal : Chenelière Éducation. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/L_%C3%A9valuation_des_comp%C3%A9tences.html?id=oaw-PQAACAAJ&redir_esc=y

- Tardif, M. (2000). *Les nouvelles approches pédagogiques dans les écoles privées*. Montréal : Logiques.
- Tardif, M. (2006). *L'enseignant entre savoirs et pratiques*. Montréal : Éditions Logiques.
- Tonnies, F. (2017). *Gemeinschaft et Gesellschaft : Gemeinschaft et Gesellschaft*. Leipzig : Fues. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Gemeinschaft_und_Gesellschaft.html?id=jGsVAwAAQBAJ&redir_esc=y
- Tricot, A. (2017). *Apprendre avec le numérique*. Paris : Retz. Retrieved from <https://shs.cairn.info/apprendre-avec-le-numerique--9782725638768>
- Vidal, L. (2011). *La gestion des écoles privées en France : Entre autonomie et régulation*. Paris : L'Harmattan.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/The_Theory_Of_Social_And_Economic_Organi.html?id=Dle3AAAAIAAJ&redir_esc=y