



CHEF ET SON LEADERSHIP : ANALYSE DES STYLES DE DIRECTION DANS LES ÉCOLES SECONDAIRES PRIVÉES AGRÉÉES DE LA SOUS-DIVISION LODJA 1

Richard Wandja Tshita¹ⁱ,

Raymond Nsumbe Lokombo²

¹Enseignant-Chercheur et Chef de travaux,

Université de Lodja,

Democratic Republic of the Congo

Doctorant,

Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,

Democratic Republic of the Congo

²Assistant,

Université de Lodja,

Democratic Republic of the Congo

Résumé :

Dans un contexte de mutation constante des organisations éducatives, le rôle du leadership devient un levier fondamental pour assurer la qualité du travail et l'atteinte des objectifs pédagogiques. Cette étude se penche sur l'analyse de l'impact des styles de leadership adoptés par les chefs d'établissement sur la gouvernance scolaire. À travers une méthodologie qualitative combinant les entretiens semi-directifs et observations directes, nous avons interrogé 30 acteurs éducatifs dans les 10 écoles sélectionnées de manière aléatoire. Les résultats révèlent une prédominance inquiétante du style de leadership « laisser-faire », caractérisé par un désordre organisationnel et une quête prioritaire de rentabilité financière. Elle souligne l'urgence d'une évolution vers un leadership situationnel, plus dynamique et adaptatif, capable de restaurer la rigueur scolaire et de stimuler l'engagement collectif.

Mots clés : chef d'établissement, leadership éducatif, école privée agréée, sous-division Lodja 1, management scolaire

Abstract:

In a context of constant change within educational organizations, leadership plays a crucial role in ensuring work quality and achieving pedagogical goals. This study examines the impact of school leaders' leadership styles on school governance. Using a qualitative methodology that combines semi-structured interviews and direct observations, we engaged 30 educational stakeholders across 10 randomly selected

ⁱ Correspondence: email richardwandja6@gmail.com

schools. The findings reveal a concerning prevalence of the “laissez-faire” leadership style, marked by organizational disorder and a primary focus on financial profitability. The study highlights the urgent need to shift toward a more dynamic and adaptive situational leadership approach, one that can restore academic rigor and foster collective engagement.

Keywords: school principal, educational leadership, accredited private schools, Lodja1 sub-division, school management

1. Introduction

Dans un monde en perpétuelle transformation, où les exigences éducatives ne cessent d'évoluer, le leadership apparaît comme un moteur incontournable de la performance des établissements scolaires. La manière dont un chef d'établissement exerce son autorité, stimule son équipe et oriente l'action collective pour influencer directement la qualité de l'enseignement et l'épanouissement des élèves. Comme l'affirme Argyris (cité par Normand, (2010), « un chef incapable de développer une approche participative compromet toute initiative de progrès collectif ».

La situation observée dans les écoles secondaires privées agréées de la sous-division Lodja 1, en République démocratique du Congo, révèle des dysfonctionnements profonds dans la gestion scolaire. Trop souvent, les chefs d'établissement adoptent un style de commandement de type “laissez-faire”, laissant les enseignants évoluer sans encadrement rigoureux ni évaluation objective. Cette dérive managériale favorise l'indiscipline, la désorganisation pédagogique et fragilise la mission éducative.

Partant de ce constat préoccupant, notre étude interroge la nature du leadership exercé par les chefs d'établissement et son impact sur les dynamiques éducatives. Elle s'inscrit dans une réflexion plus large sur la nécessité de repenser les modes de gouvernance scolaire dans un contexte où l'efficacité éducative devient un enjeu de développement humain et social.

Notre objectif est double : d'une part, comprendre les défaillances managériales observées ; d'autre part, proposer des perspectives d'amélioration du leadership *adhocratique* en éducation, dans une optique d'excellence scolaire et de responsabilisation collective.

Ainsi, notre recherche est guidée par la question suivante : En quoi le leadership est-il un corollaire de l'influence et de l'exercice du pouvoir et quels styles de commandement, les chefs d'établissement utilisent-ils effectivement dans la gestion des écoles secondaires privées agréées de la Sous-division Lodja 1 ? Face à cette question, nous posons les hypothèses suivantes : La maîtrise des principes rationnels de gestion éducative est un acquis majeur du leadership en milieu scolaire et le leadership scolaire repose sur l'influence reconnue du chef d'établissement ; L'efficacité du leadership dépend de l'adaptation du style de commandement à la situation ; Dans la sous-division Lodja 1, le style dominant est celui du « laissez-faire », au détriment d'un leadership

situationnel pourtant plus efficace. Pour que ce travail ait son sens scientifique en vue d'obtenir des résultats fiables et escomptés, nous avons choisi une échéance d'une année scolaire, allant de 2022-2023, il se limite aux écoles secondaires privées agréées de la Sous-division Lodja 1, territoire de Lodja, province du Sankuru en République démocratique du Congo. Il est pertinent de préciser que cet article se structure en quatre sections hormis l'introduction et la conclusion : contexte théorique ; cadre méthodologique ; résultats et discussions.

2. Contexte théorique

Le leadership, dans le contexte éducatif, ne se limite pas à l'exercice formel du pouvoir ; il incarne avant tout une capacité d'influence, une dynamique relationnelle et une vision collective claire. Comprendre le rôle du chef d'établissement nécessite donc de clarifier quelques concepts fondamentaux.

2.1 Définitions conceptuelles

2.1.1 Chef et chef d'établissement

Le terme « chef », dérivé du latin *caput* (tête), désigne celui qui est à la tête d'un groupe, qui dirige et exerce une autorité reconnue Petit Larousse, (2021, p. 798).

Dans le contexte scolaire, le chef d'établissement est non seulement responsable de la gestion administrative, mais il incarne aussi une figure de référence morale et professionnelle pour ses collaborateurs. Selon Lafon (1964, p. 567), il s'agit de « la personne qui dirige une organisation et exerce son autorité tant sur le personnel que sur l'ensemble de l'institution ».

Quelles différences entre Chef et leadership ? « Le leadership diffère essentiellement du Chef par la forme de l'autorité exercée par le leader ». Mintzberg, H., (1979, p. 56) [...] Le leadership fait référence à la personne et à ses actes, ce n'est pas un titre qui s'affiche sur une carte de visite. Le chef et le leadership s'opposent par leur essence même. Alors qu'un chef a un statut écrit noir sur blanc, un leader n'a pas forcément de titre : il ne se proclame pas en tant que tel, son autorité est reconnue naturellement par les collaborateurs. Pour résumer : un Chef = statut officiel et position spécifique dans l'organigramme. Un Leader = reconnaissance donnée par les membres d'un groupe.

D'après l'entendement du sens propre du terme, un chef d'établissement scolaire : Responsable de la gestion administrative, pédagogique temporelle, matérielle, financière, du modèle moral et professionnel d'une école.

2.1.2 Leader et leadership

Un leader n'est pas seulement un chef statutaire ; c'est un individu capable d'influencer positivement un groupe en lui donnant une direction claire et motivante. Manfred Kets de Vries (2002, p. 303), définit le leadership comme « un processus par lequel un individu

mobilise d'autres personnes vers l'atteinte d'objectifs communs ». Le leadership est donc fondé sur l'influence, la motivation et l'adhésion volontaire, et non sur la contrainte.

Leadership dans son acception courante, est « l'influence bénéfique exercée par un individu sur d'autres » Mintzberg H., (1984, p. 56), Le leadership se reconnaît aussi par une certaine forme de charisme, qui permet de s'imposer en douceur. Être un leader charismatique, selon le [sociologue Max Weber \(1921/2006\)](#), « c'est posséder une aura spécifique, liée à un tempérament exemplaire ». Les collaborateurs peuvent décider de s'exécuter face à l'autorité naturelle d'une personne, et non face à son pouvoir : c'est son charisme. Avoir une position de leader, c'est donner aux autres l'envie de réaliser des projets communs, sans les y contraindre.

Pour Selon Anthony D'Souza (2008, p. 81), « le leadership est la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation. »

A en croire D'Souza « le leadership est l'aptitude, le talent, l'art d'influencer les hommes vers l'atteinte des objectifs fixés. Il est l'activité des hommes. »

Toutefois, selon John Maxwell, conférencier et écrivain américain, le leadership en entreprise peut également être défini sur la base d'autres critères : « Les bons leaders sont ceux qui amènent les groupes de travail et les équipes qu'ils dirigent à atteindre un niveau de performance. Le leadership, rappelons-le, est la capacité qu'a une personne, sans imposition aucune, à diriger, à convaincre, à faire remettre en cause les acquis, à anticiper, à prévoir, à décider, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès pour que les objectifs assignés du groupe soient atteints, mais aussi à contrôler et à évaluer l'exécution des décisions prises. Le leadership s'intéresse à tous les domaines de la vie.

Le leadership : c'est la fonction d'un leader, c'est-à-dire la capacité de :

- Choisir une direction, se donner une vision ;
- Mobiliser les gens autour de cette vision ;
- Motiver et inspirer les gens.

Les leaders et les chefs ont dans les faits, le même dessein : assurer le développement et la pérennité de l'entreprise. Cependant, le leader va bien plus loin que les objectifs définis par la direction. Il souhaite apporter sa vision des choses et saura prendre des risques pour la réaliser. Ph. Muntumpe (2011, p. 86), définit d'ailleurs le leadership comme « la capacité à traduire une vision en réalité ». Les leaders et les managers ont, dans les faits, le même dessein : assurer le développement et la pérennité de l'entreprise. Cependant, le leader va bien plus loin que les objectifs définis par la direction. Il souhaite apporter sa vision des choses et saura prendre des risques pour la réaliser. Définit d'ailleurs le leadership comme la capacité à traduire une vision en réalité. Il s'agit d'une attitude adoptée par le leader. Quant au chef, il porte plutôt une casquette d'organisateur. Il se concentre sur les tâches à accomplir et met tout en œuvre pour les répartir et les piloter efficacement, en s'appuyant sur ses collaborateurs.

Il est légitimé par les autres, et non par son titre. Le chef et leadership dépeignent donc deux réalités différentes, mais complémentaires. Le chef et le leadership s'opposent

par leur essence même. Alors qu'un chef a un statut écrit noir sur blanc, un leader n'a pas forcément de titre : il ne se proclame pas en tant que tel, son autorité est reconnue naturellement par les collaborateurs. Le leadership est donc en définitive l'exercice du pouvoir et l'influence en appliquant une communication et une motivation appropriées auprès des hommes qu'on conduit.

2.1.3 Pouvoir et autorité

Le pouvoir est la capacité d'influencer le comportement d'autrui, tandis que l'autorité est un pouvoir légitimé, reconnu par une organisation ou une communauté (Weber, 1921/2006). Dans un établissement scolaire, l'efficacité du leadership repose sur l'équilibre subtil entre pouvoir formel et autorité personnelle.

En d'autres termes l'autorité est un droit de commander, pouvoir (reconnu ou non) d'imposer l'obéissance. Tandis que le pouvoir est une possibilité d'agir sur quelqu'un, sur quelque chose.

D'une manière succincte Viviane Amar (2000, p. 53), définit le pouvoir : « capacité qu'a un individu d'influencer le comportement ou la pensée d'un autre individu ». Autorité : « droit qu'à un individu, au sein d'une organisation, de diriger le comportement et les activités d'autres individus qui sont subordonnés, en vertu d'un mandat qui lui été confié et en ayant la possibilité de recourir à des sanctions ». On peut se référer analyse de Julie Battilana et Tiziana (2021), expliquent comment le pouvoir peut être rétribué pour un leadership plus inclusif.

D'après De Pree M. (1990, p. 23), « l'autorité correspond à l'aspect formel du pouvoir ». Son détenteur bénéficie d'un statut qui l'habilite à commander, à être obéi par les subordonnés. Celui qui est investi de cette autorité peut, dans le cas échéant, s'appuyer sur des sanctions qui sont proportionnelles au poste occupé. Il s'agit de mesures coercitives : contravention, blâme, mutation, licenciement ; ou d'avantages matériels, symboliques, psychologiques : félicitations, augmentation de salaire, distinction honorifique, promotion. Si le détenteur du pouvoir outrepassé ses droits, verse dans l'arbitraire, son autorité devient illégitime ce qui ne signifie pas qu'on ne lui obéira pas. Cette autorité de coercition qui peut aussi se manifester par le regard, le langage, l'attitude est celle qui suscite généralement le plus de résistances personne n'aime travailler sous la menace de la répression ou de la réprobation. Elle peut aussi entraîner des effets pervers. Il ne faut cependant pas se voiler la face.

La coercition est parfois nécessaire, surtout lorsque les écarts sont dus à une mauvaise volonté évidente davantage qu'à un manque d'habileté. Une autorité mal perçue, contestée par ceux qui y sont soumis est souvent inopérante au contraire de l'autorité reconnue, acceptée tacitement ou ouvertement.

2.1.4 Ecole secondaire privée agréée

L'école secondaire en RDC signifie un degré intermédiaire entre l'enseignement primaire et l'enseignement supérieur et universitaire.

Bubois cité par Coombs (1985 p. 81), définit l'école comme « une réalité complexe composée des bâtiments, des mobiliers, matériels didactiques mais aussi des ressources humaines ».

La Loi-cadre n°14/004 du 11 février 2014 de l'Enseignement National, définit l'école comme un milieu qui assure l'instruction et l'éducation de l'enfant. Elle assure l'éducation de l'enfant et surtout l'apprentissage social. Les établissements d'enseignement privés agréés sont créés à l'initiative des privés, personnes physiques ou morales, gérées par eux-mêmes et soumis au contrôle de l'Etat.

Eu égard à tout ce qui précède, nous disons qu'une école est un cadre structuré favorable pour assurer l'éducation et former l'individu en vue de l'intégrer dans la société.

2.1.5 Sous-division éducationnel

C'est une entité administrative de base dans la hiérarchie du ministère de l'Education Nationale et Nouvelle Citoyenneté en République Démocratique du Congo. Entité chargée de l'organisation et de la coordination des activités scolaires dans sa juridiction. Elle est administrée par un chef de sous-division provinciale qui représente le ministre au niveau de l'entité et préside le comité sous-provincial de l'éducation composée de différents partenaires éducatifs qui sont des gestionnaires des écoles dans leurs diversités.

2.1.5.1 Théories du leadership

Le système éducatif de la République démocratique du Congo est confronté à de nombreux défis structurels, organisationnels et pédagogiques, parmi lesquels figurent la centralisation excessive des décisions, l'insuffisance des ressources, la rigidité administrative et la faible participation des acteurs scolaires à la gouvernance des établissements. Dans plusieurs sous-provinces scolaires, notamment celles en milieu rural et semi-urbain telles que Lodja1, ces difficultés affectent la qualité du leadership scolaire et, par conséquent, la performance des établissements et la réussite des élèves.

Traditionnellement, la gestion des écoles congolaises repose sur un modèle bureaucratique fortement hiérarchisé, où le chef d'établissement exerce un pouvoir essentiellement administratif, laissant peu de place à l'initiative des enseignants et des élèves. Il devient alors indispensable de repenser les modes de gouvernance scolaire et d'explorer des modèles organisationnels plus flexibles et participatifs.

John C. Maxwell est un auteur, formateur et conférencier américain spécialiste du leadership transformationnel et humain. Ses ouvrages (*Les 21 lois irréfutables du leadership*, *Le leadership axé sur les valeurs* (1998), *Les 5 niveaux de leadership* (2011), etc.) sont utilisés dans la gouvernance éducative, administrative, entrepreneuriale et pastorale.

En résumé, le leadership est l'art et le processus d'influencer positivement les autres, de les mobiliser autour d'une vision commune et de les motiver à agir avec engagement et responsabilité pour atteindre les objectifs collectifs.

2.2 Leadership efficace

Le concept de leadership efficace est central dans la gestion des organisations particulièrement en éducation. Nous illustrons quelques définitions pour bien comprendre ce qu'est un *leadership efficace*, selon les auteurs et dans la pratique.

Le leadership efficace désigne la capacité d'un leader à influencer positivement les autres, à atteindre les objectifs fixés, tout en favorisant la motivation, la cohésion et le développement de son équipe ou de sa communauté. En d'autres termes, un leader efficace ne se contente pas de diriger : il inspire, oriente et obtient des résultats durables grâce à l'adhésion volontaire des membres du groupe.

Pour Peter G. Northouse (2018), le leadership efficace repose sur l'influence mutuelle entre le leader et ses collaborateurs, visant à atteindre des objectifs communs dans un climat de confiance et de respect. L'efficacité d'un leader dépend de sa capacité à mobiliser les autres autour d'une vision partagée, et non à imposer sa volonté. Pour John C. Maxwell (2007), le leadership efficace, c'est l'influence qui produit des résultats positifs et durables sur les individus et sur l'organisation. Pour Maxwell, le leadership efficace se mesure par l'impact réel du leader : il transforme son entourage et améliore la performance collective. Pour Daniel Goleman (2000), psychologue et théoricien de l'intelligence émotionnelle, un leadership efficace découle de la maîtrise de l'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire la capacité à comprendre et gérer ses propres émotions et celles des autres. Goleman montre que l'efficacité du leader dépend autant de compétences relationnelles que de compétences techniques : empathie, communication, écoute, motivation.

Pour Warren Bennis (1994), un leader efficace est celui qui sait construire une vision, communiquer cette vision, et obtenir l'engagement des autres pour la réaliser. L'efficacité repose sur la clarté de la vision et sur la communication inspirante.

Pour Hersey et Blanchard (1982), *théorie du leadership situationnel*, le leadership efficace consiste à adapter son style de direction selon le niveau de maturité, de compétence et de motivation des collaborateurs. Un leader efficace n'a pas un style unique : il sait ajuster son comportement selon les personnes et les circonstances.

Tableau 1 : Les caractéristiques d'un leadership efficace

Dimension	Description
Vision claire	Le leader fixe des buts clairs et inspirants.
Communication ouverte	Il sait écouter, dialoguer et motiver.
Compétence et exemplarité	Il agit avec compétence et sert de modèle.
Empathie et intelligence émotionnelle	Il comprend les besoins des autres et gère les émotions.
Capacité d'adaptation	Il ajuste son style selon les situations et les personnes.
Participation et responsabilisation	Il encourage la prise d'initiative et la collaboration.
Résultats mesurables	Il obtient des performances visibles et durables.

En contexte scolaire, un leadership éducatif efficace se manifeste lorsque le directeur ou le responsable :

- crée un climat de confiance et de collaboration entre enseignants et élèves ;

- oriente l'école vers la réussite des élèves ;
- encourage l'innovation pédagogique et la formation continue ;
- valorise les enseignants et écoute la communauté scolaire ;
- évalue les résultats et ajuste les stratégies.

En définitive, un leadership efficace est la capacité d'un individu à mobiliser durablement les autres autour d'une vision claire, à favoriser leur développement personnel et professionnel, et à atteindre les objectifs communs dans un climat de confiance, de motivation et de performance. Selon Peter Drucker (1999), « le leadership efficace ne consiste pas à faire de grands discours, mais à obtenir de grands résultats à travers les autres. »

2.2 Leadership éducatif

Pour Wandja Tshita (cours de gouvernance éducative, 2024, p. 56), le leadership éducatif est la capacité du chef d'établissement à inspirer, coordonner et motiver les acteurs scolaires pour une éducation de qualité. C'est un leadership moral, participatif et transformationnel, adapté au contexte congolais. Le leadership est la capacité d'un individu à inspirer, orienter et influencer un groupe de personnes vers la réalisation d'objectifs communs, en favorisant la participation, la confiance, la motivation et la transformation positive des individus et des organisations.

Le leadership éducatif (ou *leadership scolaire*) désigne la capacité des responsables d'un établissement scolaire : directeur, préfet, coordinateur, enseignant, etc. à influencer, mobiliser et orienter les membres de la communauté éducative (enseignants, élèves, parents, personnel, etc.) vers la réalisation de la vision et l'atteinte des objectifs pédagogiques et institutionnels. Autrement dit, c'est l'art de guider une école dans la poursuite de sa mission éducative, dans un climat de collaboration, de motivation et d'innovation.

Pour Leithwood et Riehl (2003), le leadership éducatif consiste à influencer la motivation, les capacités et les conditions de travail des enseignants et des élèves, afin d'atteindre les objectifs éducatifs.

Ces auteurs insistent sur l'influence indirecte mais puissante du leader sur la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. Pour Hallinger et Murphy (1985), le leadership éducatif est un processus de définition des objectifs scolaires, de supervision et d'évaluation de l'enseignement, et de création d'un climat favorable à l'apprentissage. Le leadership éducatif se manifeste par une implication active du chef d'établissement dans le pilotage pédagogique. Pour Sergiovanni (1991), le leadership éducatif repose sur des valeurs partagées, une vision morale et une communauté d'apprentissage, plutôt que sur l'autorité hiérarchique. Il met en avant le leadership moral et communautaire, fondé sur la confiance, la culture scolaire et la coopération.

Selon Fullan (2001), le leadership éducatif est la capacité à promouvoir le changement et l'innovation dans le but d'améliorer la réussite des élèves. Fullan considère le leader scolaire comme un agent du changement, capable de transformer les pratiques éducatives pour s'adapter à la société moderne.

Pour Bush (2008), le leadership éducatif est l'utilisation de l'influence (plutôt que du pouvoir) pour atteindre les objectifs de l'éducation et améliorer l'efficacité des écoles. Bush distingue clairement le leadership du management : le premier inspire et oriente, le second organise et contrôle.

Pour Spillane (2006), le leadership éducatif est distribué : il résulte de l'interaction entre plusieurs acteurs (direction, enseignants, conseillers, parents) dans l'accomplissement des tâches éducatives. Le leadership n'est plus l'affaire d'une seule personne, mais d'une collaboration collective et partagée.

Somme toute, le leadership éducatif consiste à :

- favoriser la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage ;
- promouvoir la cohésion et la collaboration entre les acteurs scolaires ;
- développer une vision stratégique partagée par tous ;
- encourager l'innovation pédagogique et la formation continue ;
- renforcer la motivation et l'éthique professionnelle.

Le leadership éducatif est l'art d'influencer, de motiver et de mobiliser la communauté scolaire autour d'une vision commune de réussite éducative, en favorisant le changement, la collaboration et la qualité des apprentissages. En perspective, le véritable leader éducatif n'impose pas, il inspire, il ne commande pas, il oriente, il ne domine pas mais il accompagne.

2.3 Principes du leadership

Pour Maxwell (2018), le leadership est avant tout une influence. Rien de plus, rien de moins. Ainsi, le leader n'est pas simplement un administrateur ou un détenteur de poste, mais quelqu'un qui inspire, influence et fait grandir les autres.

A. Le principe fondamental : « *Le leadership, c'est l'influence* »

Pour Maxwell, le leadership n'est ni un poste, ni une fonction, ni un droit hiérarchique. Il affirme de façon célèbre: « Leadership is influence. Nothing more, nothing less. » Cela signifie que tout leadership authentique repose sur la capacité d'un individu à affecter positivement les pensées, les comportements, la motivation et l'engagement d'autres personnes. Le titre (chef, directeur, promoteur, préfet des études) ne donne qu'une autorité de façade. C'est l'influence réelle gagnée par le caractère, la compétence et la relation qui fait le leader. On peut avoir une position sans exercer de leadership. On peut exercer du leadership sans occuper un poste officiel. Le leadership est un processus dynamique, relationnel et moral.

B. Le leadership est avant tout relationnel

Selon Maxwell, le leadership commence dans la qualité des relations humaines. Le leader crée un espace de confiance, d'écoute, de respect mutuel et de valorisation des personnes. Les principes relationnels essentiels : La connexion : Le leader « touche le cœur avant de demander la main ». La confiance : Elle se construit par la cohérence, l'intégrité et la proximité. La permission : Les gens te donnent la permission de les influencer parce qu'ils

t'apprécient et te respectent. Le leadership est donc un capital relationnel, pas seulement un capital institutionnel.

C. Le leadership est un processus progressif, non un événement

Maxwell insiste sur la loi du processus : On devient leader jour après jour, pas en un jour. Le leadership ne s'acquiert pas par un diplôme, une nomination ou un acte ponctuel. C'est un développement continu, une quête permanente d'amélioration. Ce processus se construit : par la discipline, par l'introspection, par l'expérience, par le coaching et le mentorat, par l'apprentissage constant. Le leader s'améliore en progressant dans les niveaux du leadership, en allant du leadership de position vers le leadership de reproduction puis de sommet.

D. Le leadership repose sur les valeurs et le caractère

Pour Maxwell, le caractère est la fondation du leadership durable. Dans ses écrits, il insiste sur : l'intégrité, l'humilité, la responsabilité, la crédibilité, le respect, le service. Le leader doit « être » avant de « faire ». La compétence sans caractère produit des leaders dangereux ou autoritaires. Le caractère sans compétence produit des leaders inefficaces. Maxwell exige l'équilibre.

E. Le leadership est orienté vers le service

Maxwell se rapproche du leadership servant. Pour lui, un leader est quelqu'un qui : sert les autres, élève les personnes, met les besoins de l'équipe avant ses intérêts personnels, donne avant de recevoir, ouvre le chemin pour que d'autres puissent grandir. Le leadership est un engagement au bien commun, pas une recherche de prestige.

F. Le leadership vise la transformation des autres

Maxwell affirme que le but d'un leader n'est pas seulement de gérer, mais de faire grandir les gens. La philosophie maxwellienne met l'accent sur : le développement des compétences, la responsabilisation, la formation de leaders intermédiaires, la multiplication des talents, la création d'une culture de croissance. Un leader ne crée pas des suiveurs : Il crée d'autres leaders. C'est le passage du niveau 4 de son modèle (« People Development »), cœur de sa conception du leadership.

G. Le leadership exige la vision et la capacité à mobiliser

Pour Maxwell, un leader : voit plus loin, voit plus clair, voit avant les autres, et montre la voie. La vision donne le sens, l'énergie et la direction. Mais la vision seule ne suffit pas : il faut la communiquer, la partager et la transformer en motivation collective. Un leader mobilise non par l'autorité, mais par l'inspiration.

H. Le leadership repose sur la loi du respect

Les gens ne suivent pas un leader parce qu'il est chef, mais parce qu'ils reconnaissent en lui : la force morale, la compétence, la cohérence, la sagesse, la capacité à décider, la

capacité d'assumer les responsabilités. Le respect se gagne par l'exemplarité, et non par des ordres.

I. Le leadership dépend du momentum (élan)

Maxwell dit que le mouvement est l'allié naturel du leader. Un leader crée un momentum, c'est-à-dire une dynamique de réussite, d'engagement et d'enthousiasme. Le manque de momentum crée : inertie, découragement, stagnation, résistance. Un leader efficace entretient l'élan par : des petites victoires, des décisions rapides et cohérentes, la mobilisation des équipes, la communication positive.

J. Le leadership est influencé par le contexte mais guidé par des lois universelles

Maxwell identifie 21 lois du leadership, immuables et applicables partout : en entreprise, en éducation, dans le social, dans l'administration publique, dans les organisations religieuses. Ainsi, le leadership est adaptatif, mais fondé sur des principes constants.

La philosophie centrale de John C. Maxwell repose sur l'idée que le leadership est avant tout un exercice d'influence positive fondé sur des relations de confiance, un processus de croissance personnelle, un caractère moral solide, l'orientation vers le service, la formation d'autres leaders et la capacité à mobiliser autour d'une vision commune. Elle valorise un leadership humain, transformationnel, éthique et progressif.

2.4 Lois de maxwell interprétées dans le contexte éducatif

Les 21 lois du leadership de John C. Maxwell (1998), réinterprétées et adaptées spécifiquement au système appliqué à l'école. C'est-à-dire une organisation scolaire flexible, innovante, collaborative, basée sur l'expertise plutôt que sur la hiérarchie rigide.

A. Loi du couvercle (loi du potentiel collectif)

Dans une école, le "couvercle" n'est plus le directeur, mais le niveau d'intelligence collective de l'équipe. Implication : Plus l'école donne la liberté d'initiative aux enseignants, plus le niveau global d'innovation augmente. Votre niveau de leadership limite l'efficacité de votre organisation. Plus le leader est faible, plus faible sera l'institution. Le leadership est le "couvercle" qui détermine jusqu'où un groupe peut aller. Exemple : Une école ne peut pas dépasser le niveau de compétence et de vision de son directeur.

B. Loi de l'Influence (influence par la compétence), le leadership vient de l'expertise, non de la position hiérarchique.

Ce n'est pas le titre qui influence, mais la valeur ajoutée. Le véritable leadership repose sur l'influence, pas sur l'autorité, le titre ou la fonction. On n'est pas leader parce qu'on est nommé ; on devient leader parce qu'on influence.

C. Loi du processus (apprentissage organisationnel continu)

Le leadership se développe par expérimentation, co-crédation, recherche-action. L'école devient un laboratoire d'amélioration continue. Le leadership se développe chaque jour, pas en un jour. Le leader grandit par formation, expérience, discipline, et temps.

D. Loi de la navigation (co-construction de la route)

le leader ne trace pas seul la route : il crée des équipes projet qui définissent la trajectoire et les solutions. Tous les leaders peuvent affronter une tempête, mais seuls les bons leaders savent tracer la route. Prévoir, planifier, anticiper les obstacles et guider les autres.

E. Loi de l'addition (création de communautés de valeur)

Ajouter de la valeur signifie : faciliter les équipes d'innovation, soutenir les initiatives, éliminer les obstacles à la créativité. Les leaders ajoutent de la valeur aux autres par le service. La grandeur d'un leader dépend du nombre de personnes qu'il aide à grandir.

F. Loi du Terrain Solide (confiance relationnelle et transparence)

La confiance ne vient pas du statut mais de : la transparence, la circulation de l'information, l'authenticité dans les collaborations. La confiance est le fondement du leadership. Sans intégrité, il n'y a pas de leadership durable.

G. Loi du respect (respect fondé sur la contribution)

Dans une école, on respecte le leader qui produit, expérimente et partage, et non celui qui commande. Les gens suivent naturellement des leaders plus forts qu'eux. On gagne le respect par la compétence, le caractère, et le courage.

H. Loi de l'Intuition (intelligence contextuelle)

Le leader lit : les tendances pédagogiques, les besoins des élèves, les signaux faibles de l'école. Il anticipe grâce à une analyse systémique. Les leaders évaluent les situations avec leur intuition propre au leadership. Ils perçoivent ce que les autres ne voient pas.

I. Loi du magnétisme (attraction par la culture collaborative)

Une école attire des enseignants : créatifs, autonomes, orientés solutions, ouverts à l'innovation. Parce qu'elle valorise la liberté d'initiative. On attire qui l'on est. Le leader attire des personnes qui lui ressemblent en valeurs, éthique, motivation.

J. Loi de la connexion (connexion humaine et collaborative)

Dans une école, la collaboration est primordiale. Le leader crée des liens de confiance qui permettent l'audace. Les leaders touchent le cœur avant de demander un effort. La communication authentique est la base de la collaboration.

K. Loi du cercle intérieur (équipes-noyaux d'innovation)

Le cercle intérieur n'est plus un petit groupe hiérarchique mais une cellule d'innovation réunissant : enseignants expérimentés, jeunes enseignants, élèves leaders, parents ressources, experts externes. Les gens font ce qu'ils voient. Le leader doit incarner l'exemple. Le potentiel d'un leader dépend des personnes les plus proches de lui. Les meilleurs leaders s'entourent de personnes compétentes et loyales.

L. Loi de l'habilitation (empowerment total)

Le leader délègue, écoute, libère les initiatives, supprime les lourdeurs bureaucratiques, transfère du pouvoir à l'équipe. Le pouvoir se partage, il ne se concentre pas. Les leaders forts donnent du pouvoir aux autres. On développe les autres, on délègue, on fait confiance.

M. Loi de l'image (leader modèle d'innovation)

Le leader montre l'exemple par : la créativité, l'expérimentation, l'autoformation, la remise en question. Il incarne le changement qu'il attend.

N. Loi de l'achat (Buy-In) (adhésion par co-crétation)

Dans une école, on n'exige pas l'adhésion : on la crée ensemble. La vision est participative et co-construite. Les gens adhèrent au leader avant d'adhérer à sa vision. Il faut d'abord gagner les personnes, ensuite proposer le projet.

O. Loi de la victoire collective

La réussite de l'école vient de la force de ses équipes, pas seulement du chef. Le leader : renforce l'équipe, distribue les rôles, partage les réussites. Les leaders trouvent un moyen de gagner. Persévérance, stratégie, travail d'équipe.

P. Loi du momentum dynamique d'innovation continue, l'élan vient

Des projets pilotes, des initiatives, des améliorations rapides (quick wins), du soutien de l'équipe. Le leader entretient la dynamique. L'élan est l'allié du leader. Peu importe les compétences : sans dynamique, rien n'avance.

R. Loi des priorités innovantes et pertinentes, dans une école, les priorités sont flexibles, souples, adaptatives

On place en premier ce qui : améliore l'expérience des élèves, soutient la pédagogie, élimine les obstacles. Le leader doit savoir ce qui compte vraiment. Tout ce qui est urgent n'est pas important ; il faut cibler l'essentiel.

S. Loi du sacrifice renoncé au contrôle absolu

Le leader doit abandonner : le centralisme, le paternalisme, la micro-gestion, les privilèges bureaucratiques. Il accepte l'incertitude et la délégation réelle. Un leader doit renoncer pour avancer. On ne peut pas monter sans abandonner quelque chose.

T. Loi du timing lancer les innovations au bon moment, l'innovation a son temps

Ecouter le terrain, analyser les signaux, éviter d'imposer des réformes à contretemps. Le bon leadership fait la bonne action au bon moment. Le timing transforme une bonne idée en décision efficace.

U. Loi de la croissance explosive multiplication des leaders

Une école ne forme pas seulement des enseignants : elle forme des leaders pédagogiques, des coordinateurs, des facilitateurs. La croissance devient exponentielle car chaque leader en forme d'autres. Les leaders développent des leaders pour multiplier l'impact. Former des leaders crée une croissance exponentielle, non linéaire.

V. Loi de l'héritage école innovante durable

L'héritage du leader est une culture d'innovation, des équipes autonomes, un système capable de se réinventer, un modèle dynamique. Le changement devient une norme, pas un événement. Le leadership durable consiste à préparer la succession. Le plus grand succès d'un leader est le monde qu'il laisse après lui. Ces 21 lois irréfutables du leadership de John C. Maxwell (1998), expliquées de manière claire, approfondie et structurée, avec des illustrations adaptées au contexte éducatif pour faciliter la compréhension.

2.5 Niveaux de leadership selon John c. Maxwell

John C. Maxwell (2011) présente le leadership comme une progression en cinq niveaux (ou « étapes ») : chacun décrit pourquoi les gens suivent un leader et ce qu'un leader doit faire pour progresser. Voici une explication approfondie et pratique de chaque niveau ; signes observables, comportements clés, actions pour monter d'un niveau, erreurs fréquentes, et applications concrètes (notamment en contexte scolaire).

A. Niveau 1 : Position (Droit)

- **Principe** : Les gens te suivent parce que tu occupes un poste.
- **Caractéristiques** : Autorité formelle ; pouvoir basé sur le titre (chef d'établissement, directeur, préfet) ; Suivi motivé par l'obligation ou le statut. Et Influence limitée : respectée tant que la position existe. Le leadership basé sur le titre. Les gens obéissent parce qu'ils y sont obligés
- **Comportements clés** : Émettre des directives, gérer la conformité, appliquer les règles. S'appuyer sur la hiérarchie et les procédures.
- **Comment progresser vers le Niveau 2** : Développer des relations humaines ; écouter activement ; Faire preuve d'accessibilité et d'empathie et Montrer de l'intérêt pour les personnes (enseignants, parents, élèves).
- **Pièges communs** : Confondre autorité et influence, croire que le titre suffit. Micro-management et coercition qui ruinent la motivation.
- **Indicateurs d'échec** : Faible engagement volontaire, obéissance sans initiative.

B. Niveau 2 : Permission (Relation)

- **Principe** : Les gens te suivent parce qu'ils veulent (relation, confiance, affinité).
Caractéristiques : Leadership basé sur la qualité des relations et l'empathie ; climat de confiance et de sécurité psychologique et communication bilatérale : dialogue, écoute, reconnaissance.
- **Comportements clés** : Créer des connexions personnelles (converser, s'intéresser aux autres) ; Encourager et valoriser ; montrer de la gratitude et résoudre les conflits de façon constructive.
- **Comment progresser vers le Niveau 3** : Produire des résultats visibles, lier relations et performance ; fixer des attentes claires et accompagner leur réalisation et développer la compétence tout en maintenant des relations.
- **Pièges communs** : Être « trop sympa » au détriment de l'autorité ou des résultats et confondre popularité et leadership réel.
- **Indicateurs de réussite** : volonté à suivre, participation active, atmosphère collaborative.

C. Niveau 3 : Production (Résultats)

- **Principe** : Les gens te suivent parce que tu obtiens des résultats.
Caractéristiques : leadership axé sur la performance et l'impact ; les résultats mesurables (amélioration des notes, taux de réussite, projets menés) et crédibilité accrue : « Il/elle fait avancer les choses. »
- **Comportements clés** : fixer des objectifs clairs, mesurer et célébrer les progrès ; prendre des décisions difficiles et assumer la responsabilité ; et inspirer par l'exemple (travail, discipline, persévérance).
- **Comment progresser vers le Niveau 4** : investir délibérément dans le développement des autres (mentorat, formation) ; déléguer des responsabilités et donner des opportunités de leadership ; construire des systèmes qui reproduisent la réussite.
- **Pièges communs** : confondre productivité et développement humain risquer d'exploiter les équipes ; refuser de partager la reconnaissance.
- **Indicateurs de réussite** : Objectifs atteints, équipes efficaces, réputation d'exécution.

D. Niveau 4 : Développement des personnes (Reproduction)

- **Principe** : Les gens te suivent parce que tu les aides à grandir (tu crées d'autres leaders).
- **Caractéristiques** : leadership centré sur la multiplication des talents ; résultat durable : organisation renforcée par la relève et satisfaction élevée dans l'équipe, plus grande autonomie.
- **Comportements clés** : mentor/coach activement ; plan de développement individuel ; déléguer responsabilités significatives pour former et créer parcours de progression et opportunités de responsabilité.

- **Comment progresser vers le Niveau 5** : avoir un impact au-delà d'une équipe : influencer la culture organisationnelle et la communauté. Démontrer une vision et des réalisations tangibles sur le long terme ; être un modèle de leaders qui ont eux-mêmes développé d'autres leaders.
- **Pièges communs** : vouloir « tout faire » soi-même au lieu de laisser apprendre par l'erreur et former uniquement des copies au lieu d'encourager l'originalité.
- **Indicateurs de réussite** : Multiplication de leaders compétents, baisse de dépendance au leader initial, pérennité des réussites.

E. Niveau 5 : Sommet / État d'Être (Respect et Influence durable)

- **Principe** : Les gens te suivent parce qu'ils te respectent et t'admirent (statut moral et professionnel).
- **Caractéristiques** : influence profonde, souvent étendue au-delà de l'organisation (réputation, héritage) ; leader rare : combinaison de caractère, compétence, résultats et capacité à reproduire et les followers suivent par respect, loyauté, admiration.
- **Comportements clés** : incarnation durable des valeurs ; exemplarité constante ; impact transformationnel : changement de systèmes, politiques, culture et utilisation du statut pour servir des causes plus larges.
- **Comment entretenir ce niveau** : continuer à apprendre et à servir humblement ; préserver l'intégrité et la cohérence comportementale et laisser un héritage : structures, leaders et culture durable.
- **Pièges communs** : S'endormir sur la réputation, devenir distant, autocratique ou inaccessible ; confondre notoriété et efficacité éthique.
- **Indicateurs de réussite** : réputation solide, invitations à influencer au niveau macro (politiques éducatives, partenariats), leaders formés partout.

2.6 Recension des écrits sur les styles de commandement

En entreprise comme dans tout type d'organisation, le leadership reste un préalable à l'atteinte des objectifs. Il fait écho à la nécessité de conduire des groupes de personnes en dépit de la diversité de leurs intérêts, afin de créer la cohésion et la motivation nécessaires. S'il existe différentes options de leadership, leurs adoptions dépendent par contre d'un certain nombre d'aspects.

Le leadership est un anglicisme qui désigne la qualité de celui qui mène, de celui qui sait diriger. Il prend tout son sens dans la nécessité pour les entreprises ou quelque autre groupe de personnes de fédérer leurs collaborateurs autour d'une même vision.

En pratique, la figure de leader fait référence à une personne qui tire les autres vers le haut, vers l'objectif commun. Peu importe le style de leadership choisi, l'essentiel est d'atteindre l'intelligence collective nécessaire à la cohésion et à l'efficacité d'une équipe.

En fonction des théories qui s'appliquent, différentes options de leadership se distinguent. Selon Kurt Lewin (1939) par exemple, il existe notamment trois styles de leadership. Il s'agit du leadership autoritaire, du leadership permissif, et du leadership

démocratique. De son côté, Daniel Goleman en distingue six que sont : le leadership directif, le leadership visionnaire, le leadership collaboratif, le leadership participatif, le chef de fil et le coach et etc.

Normand R. (2010) explicite que les études qui prennent en compte le comportement avancent l'idée que les dirigeants doivent bien assimiler la conduite associée à un style de leadership donné pour bien accomplir leur rôle avec efficacité. Pour ce faire, il distingue quatre styles de commandement :

A. Style autocratique

On considère que les individus dont on gouverne sont paresseux et incapables d'agir par eux-mêmes et de prendre des initiatives. Dans ce cas, l'autorité est centralisée et les communications vont du haut vers le bas. Le gestionnaire agit en faisant appel aux sanctions et aux punitions. Le leadership directif reste cependant adapté aux situations de crise, lorsque l'entreprise a besoin de résultats concrets rapides ou lorsque certains collaborateurs sont considérés comme des éléments perturbateurs. Dans cette forme de management, le leader prend toutes les décisions et contraint littéralement ses subordonnées à l'atteinte des objectifs de l'équipe. Au vu du contrat qui les lie à l'entreprise, ces derniers ne peuvent discuter les décisions. Ils n'ont d'autre choix que d'obéir. Il possède par ailleurs d'autres avantages tels que l'absence de biais décisionnels en situation de crise, l'efficacité lorsque le manager est également la personne la plus compétente, et une chaîne décisionnelle claire en cas de prise de décision urgente.

Le propre du leadership directeur est qu'il est fondé sur un système autocratique et exploiteur. Il demande en l'occurrence une obéissance aveugle et immédiate des membres d'une équipe au leader de l'équipe. Le principal inconvénient du leadership autoritaire est qu'il ne laisse aucune alternative aux collaborateurs. Ses principales faiblesses ou inconvénients sont donc l'absence de motivations réelles au niveau des collaborateurs, l'absence de créativité et le manque d'initiatives.

B. Style démocratique

On perçoit les subordonnés comme des gens responsables, optimistes qui envisagent le travail à accomplir par leur propre initiative. Dans ce sens la communication se développe dans toutes les directions. Le gestionnaire délègue, écoute les individus et fait appel aux récompenses pour les stimuler. Le leadership démocratique, un style de gestion équilibrée

Ce style de leadership se situe à mi-chemin entre le leadership autoritaire et le leadership permissif. S'il promeut la participation de tous les membres au sein d'une équipe, il n'enlève pas pour autant au manager son rôle de leader.

Le leadership démocratique conceptualise le faire-ensemble, quoi qu'il advienne. Il est fondé sur une forte interaction entre l'employeur et les salariés au sein d'une même équipe. Le principal atout du leadership démocratique est d'encourager les employés à être force de propositions. Avec ce style de leadership, le leader tient un rôle d'accompagnateur et promeut en l'occurrence un climat collaboratif et participatif.

Le leadership démocratique a la particularité de créer un cadre de travail centré sur la collaboration. Il développe généralement chez les employés le sentiment d'appartenir à une équipe et d'y avoir leurs places. Il peut ainsi conduire à une plus forte implication au sein des groupes. Les inconvénients majeurs du leadership démocratique sont : le manque d'efficacité en situation de crise, l'impossibilité de valoriser toutes les idées ou tous les avis, le sentiment de rejet en cas de non-valorisation d'une idée, la mise à l'épreuve continue de l'intelligence collective et de la cohésion, etc.

En réalité, le leadership démocratique est un style de leadership qui réclame du temps, de l'attention et de l'énergie. Son adoption peut littéralement avoir un coût à porter, surtout si les conditions préalables à sa mise en œuvre ne sont pas remplies.

C. Style permissif “laissez-faire”

La politique du “laissez-faire” peut sans doute se décrire au mieux par l'expression ‘donner carte blanche’. Le chef exerce un contrôle minimal et accorde aux individus du groupe beaucoup de liberté. Comme défend Isaac Getz (réédité 2020), « l'autonomie des collaborateurs pour renforcer leur engagement. Son rôle consiste surtout à fournir des informations, s'occuper des problèmes administratifs et faire face aux difficultés inattendues ». Le leadership permissif, l'opposé du leadership autocratique.

Énoncé par K. Lewin et al. (1967), il représente un leadership passif. Ici, les collaborateurs sont libres de leurs actions. Dans le leadership permissif, le manager se limite le plus souvent à donner son avis, plutôt que des ordres. Le leadership permissif se reconnaît au fait qu'il délègue le processus de prise de décision aux équipes. En fonction des situations, n'importe quel collaborateur peut de fait facilement devenir leader. Comme avantages, on reconnaît notamment l'autonomie des équipiers, le développement de l'engagement personnel, une bonne ambiance de travail. C'est également un type de leadership propice au développement du sens de la responsabilité et de l'efficacité personnelle et à la créativité.

En revanche, ce dernier est susceptible de souffrir de plusieurs problèmes liés entre autres au fait qu'il entretient un cadre de travail libre et permissif. L'absence d'autorité au sein de l'entreprise est le principal problème que pose le style de leadership permissif. Les employés sont en effet libres de prendre des initiatives, ce qui n'est pas sans conséquences. En matière d'inconvénients auxquels peut conduire un style de leadership permissif, on retrouve en l'occurrence : un temps de réaction plus long, une désorganisation de la hiérarchie, une cohésion fragile au sein d'une équipe, etc.

Le leadership permissif n'est pas particulièrement adapté aux équipiers en manque d'expérience. Il n'est pas non plus adapté à ceux qui ne disposent pas des informations nécessaires pour juger des situations. Ce style de leadership peut particulièrement se révéler peu productif, sinon contreproductif.

D. Les styles de leadership (Leadership situationnel)

Le concept de style de direction est incomplet. Deux raisons ont été évoquées par Hersey et Blanchard (1969), un même style peut être efficace ou inefficace selon les situations ; un même style peut être perçu de façon positive ou négative selon les collaborateurs.

Paul Hersey et Ken Blanchard, les fondateurs du [leadership situationnel](#), estiment qu'un bon leader est capable de s'adapter aux différentes situations. Il s'agit d'adopter une ligne de conduite spécifique, selon le niveau de maturité de chaque collaborateur.

Les deux auteurs ont formulé l'hypothèse suivante : "N'importe quel style peut-être efficace ou inefficace selon le degré de maturité professionnelle des collaborateurs". Les dirigeants recourent à deux manières distinctes pour faire accomplir ses tâches par leurs subordonnés. Ils les écoutent et leur fournissent un appui et les encouragent. Ils créent ainsi une interaction avec les subordonnés et leur accorde un rôle dans la résolution de problème et la prise de décision. Cette deuxième manière s'appelle comportement d'appui.

Enfin, dans le système de gestion fondé sur la participation, gestionnaire et subordonnés prennent les décisions d'un commun accord, sur la base d'une confiance réciproque. Les communications s'effectuent dans tous les sens et les décisions se prennent en plusieurs lieux au sein de l'organisation, le leader fait appel aux récompenses extrinsèques (rémunérations et autres avantages économiques) et intrinsèques (appréciation ; reconnaissance etc.).

E. Leadership transformationnel

Pour Burns (1978), Bass (1985), Leithwood & Jantzi (1999), le leader transforme l'école en communauté apprenante, mobilise les acteurs autour d'une vision ambitieuse et favorise l'innovation. Elle se caractérise selon Leithwood (2006) par : Motivation et empowerment du personnel ; Innovation et changement organisationnel ; Gestion du climat et de la culture scolaire. il consiste à mener des changements durables dans l'organisation éducative.

Le leadership transformationnel, développé par Burns (1978) puis Bass (1985), désigne la capacité du leader à inspirer, motiver et transformer positivement les membres d'une organisation en leur donnant une vision élevée et un sens au travail. Cette forme de leadership a pour objectif de transformer l'école en communauté apprenante.

F. Leadership participatif ou consultatif

Cette forme implique les enseignants, élèves, parents dans les décisions et Communication horizontale et climat démocratique. Elle consiste à renforcer le sentiment d'appartenance et de responsabilisation.

Selon Vroom & Yetton (1973), Sergiovanni (1992), ce leadership privilégie la concertation et la participation dans la prise de décision. Il consiste à la consultation des enseignants, parents et élèves, dialogue permanent et communication horizontale, cohésion et climat relationnel positif. Renforcer l'engagement et l'appartenance à l'école.

Dans les organisations éducatives traditionnelles, la prise de décision repose souvent sur une structure hiérarchique rigide où le chef d'établissement détient l'essentiel du pouvoir. Le modèle participatif rompt avec cette logique en proposant un fonctionnement souple, décentralisé et orienté vers la participation active des acteurs. Le leadership participatif constitue ainsi un pilier central pour transformer l'école en un espace où les décisions sont co-construites, les responsabilités partagées, et les initiatives encouragées.

G. Leadership distribué

Il encourage la prise d'initiative à tous les niveaux. Leadership partagé entre plusieurs acteurs (équipes pédagogiques, clubs, comités). Il suscite une efficacité collective accrue. Selon Spillane (2006), Harris (2009), Gronn (2002), le leadership n'est plus concentré dans les mains du seul chef d'établissement. Il est partagé entre enseignants, coordonnateurs, élèves ou communauté. Il exige la reconnaissance de l'expertise de chacun, leadership exercé à plusieurs niveaux et prises de décisions collaboratives. Suscite la responsabiliser la communauté éducative et augmenter l'efficacité collective.

Leadership distribué est un mode de gouvernance fondé sur la répartition du pouvoir, de la prise de décision et de la responsabilité entre plusieurs acteurs au sein de l'organisation scolaire. Il s'oppose au modèle traditionnel centralisé où tout repose sur un seul chef. Selon Spillane (2006), le leadership distribué est un processus collectif, produit par l'interaction entre les acteurs, les outils et les situations.

H. Leadership éthique

Gestion basée sur les valeurs (justice, équité, transparence). Forte attention au bien-être des élèves et du personnel. Instaurer la confiance et préserver l'intégrité de l'école. Selon Starratt (1994), Shapiro & Stefkovich (2005) ce leadership est fondé sur : l'intégrité, la justice, la transparence. La lutte contre les inégalités scolaires et le respect des élèves et du personnel. Selon Brown & Treviño (2006), le leadership éthique repose sur la conduite morale exemplaire et la promotion active d'un comportement éthique chez les membres de l'organisation. Dans le contexte scolaire, il vise à garantir un climat d'équité, de confiance et d'humanisation des relations éducatives.

Les décisions pédagogiques, financières ou administratives doivent être : expliquées, justifiées, et partagées avec les acteurs. Avec la justice organisationnelle, le chef et les responsables respectent : l'impartialité, la non-discrimination, et l'équité dans les sanctions, récompenses et opportunités. Le respect de la dignité des enseignants et élèves. Le leadership éthique garantit un respect mutuel constant.

La promotion d'une culture de responsabilité est collective, chaque acteur : connaît ses obligations, respecte les normes éthiques, agit avec honnêteté. Pour la prise en compte du bien-être le leadership éthique veille au : bien-être psychologique, climat organisationnel sain, respect des charges de travail, et prévention du stress scolaire.

Pour ce qui est de la protection des élèves, le leader éthique veille à : la sécurité, la lutte contre les abus, le respect des droits de l'enfant, et la transparence des pratiques d'évaluation.

I. Leadership entrepreneurial

Consiste à rechercher l'innovation et de nouvelles ressources et de développer de partenariats avec la communauté. Instaure une autonomie et viabilité de l'établissement. Drucker (1993), Fullan (2005) adapté aux établissements cherchant des ressources et des partenariats : Créativité, initiative, gestion stratégique. Recherche de financements, projets innovants. Le leadership entrepreneurial désigne la capacité du dirigeant à : initier des idées innovantes, créer des opportunités, prendre des risques calculés, mobiliser les ressources de manière créative, stimuler l'esprit d'initiative au sein de l'organisation.

Selon Gupta, Mac Millan & Surie (2004), le leadership entrepreneurial repose sur trois éléments clés : l'innovation, la proactivité et la prise de risque maîtrisée. Dans le domaine éducatif, il renvoie à la manière dont un chef d'établissement ou une équipe scolaire développe des projets novateurs pour améliorer l'enseignement, optimiser la gestion et renforcer la performance.

Le leader entrepreneurial encourage : des clubs scientifiques, des projets TIC, des mini-entreprises scolaires, des initiatives pédagogiques originales, des partenariats avec la communauté. Exploitation des opportunités éducatives, le leader identifie les besoins du milieu (pauvreté, absence de matériel, faible motivation) et crée des solutions : classes numériques improvisées, récupération de ressources locales, méthodes alternatives d'enseignement. Les enseignants sont encouragés à : créer leurs propres stratégies, proposer des projets, expérimenter des pratiques pédagogiques innovantes.

Il permet aux acteurs scolaires de concevoir et mettre en œuvre des initiatives qui améliorent la qualité de l'enseignement, renforcent l'autonomie et valorisent la dynamique participative. Dans le contexte éducatif congolais (ex. Lodja1, Sankuru), ce leadership offre une réponse adaptée aux défis : manque de ressources, nécessité d'innover, besoin de valoriser les compétences locales, urgences pédagogiques et administratives.

J. Leadership pédagogique

Dans une école traditionnelle à structure bureaucratique, le leadership pédagogique est souvent centralisé, rigide et hiérarchisé. Ce leadership vise à mobiliser l'ensemble des acteurs : enseignants, élèves, chefs d'établissement, parents, et partenaires dans un processus dynamique de co-construction de l'enseignement Hallinger & Murphy (1985), Southworth (2002), Robinson (2008).

Ce leadership met l'accent sur la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. Le dirigeant scolaire exerce une supervision pédagogique régulière et soutient le perfectionnement des enseignants. Selon Hallinger (2011) le leadership doit définir une vision centrée sur la réussite, la gestion du curriculum et du temps d'apprentissage. Il est basé aussi sur le suivi et évaluation des pratiques pédagogiques et des performances

scolaires. Il améliore directement les performances scolaires des élèves. Le leadership pédagogique n'est pas concentré entre les mains du seul chef d'établissement. Il repose sur : la décentralisation des responsabilités ; la collaboration horizontale ; la créativité collective et la prise d'initiative autonome. Ainsi, chaque acteur peut devenir leader pédagogique sur un aspect précis : innovation pédagogique, discipline, technologies éducatives, suivi des élèves, etc.

K. Leadership servant

Le leadership servant (ou leadership serviteur), concept popularisé par Robert Greenleaf (1970), est une forme de leadership centrée sur le service aux autres avant la recherche du pouvoir. Le leader servant : place les besoins des acteurs au centre ; accompagne, soutient et écoute ; construit un environnement humanisant ; développe les capacités des membres de l'organisation ; favorise l'autonomie et la confiance ; et considère l'école comme une communauté à servir. L'objectif n'est pas de dominer, mais de servir pour mieux faire grandir les enseignants, élèves et partenaires.

L. Le leadership administratif

Le leadership administratif désigne une forme de leadership centrée sur la gestion rationnelle, la planification, l'organisation et le contrôle des ressources d'une institution. Il s'inscrit dans la logique bureaucratique ou néo-bureaucratique des organisations éducatives, où le respect des normes, la coordination des activités et l'efficacité administrative constituent les priorités. Ce leadership est particulièrement observé dans les écoles, les administrations publiques, les services déconcentrés du ministère, et les structures éducatives régies par des règles strictes.

Le leadership administratif repose sur : La légitimité formelle : le pouvoir est lié à la fonction (chef d'établissement, directeur, préfet, inspecteur). Les règles et les procédures : la gestion se fait selon les textes normatifs, circulaires, arrêtés et lois. La planification : les activités sont prévues, structurées et hiérarchisées. La stabilité et la prévisibilité : l'objectif est de maintenir l'ordre administratif. Il s'inspire notamment des travaux de Weber sur la bureaucratie, de Fayol sur les fonctions administratives, et des approches classiques du management.

Le leadership administratif est caractérisé par :

- Centration sur les tâches et la structure : Le leader met l'accent sur la conformité, les échéanciers, les responsabilités et la circulation correcte de l'information.
- Décisions basées sur la rationalité : Les actions sont dictées par les normes, les statistiques, les plans d'action, et les démarches formelles.
- Contrôle des processus : Le leader suit, vérifie et évalue régulièrement le respect des règles.
- Hiérarchie et autorité verticale : Le fonctionnement repose sur des mécanismes de commandement clairs : ordonner ; coordonner et contrôler.
- Prévisibilité de l'action : Le leadership administratif assure la stabilité organisationnelle et réduit l'incertitude.

M. Compétences clés du leader administratif :

- Maîtrise des textes légaux et réglementaires,
- Capacité de planification stratégique et opérationnelle,
- Organisation du travail et gestion des ressources humaines,
- Suivi et évaluation des performances administratives,
- Capacité à résoudre les conflits selon les voies formelles,
- Rigueur dans la tenue des documents, archives, rapports,
- Gestion transparente des ressources matérielles et financières.

Le leadership administratif manifeste plusieurs limites :

- Risque de rigidité et de résistance à l'innovation,
- Accent trop fort sur les procédures au détriment de la créativité,
- Faible prise en compte de l'humain et des dynamiques informelles,
- Lenteur dans la prise de décision,
- Difficulté d'adaptation lorsque l'environnement change rapidement,
- Possibilité de conflits liés à l'autoritarisme ou à l'excès de contrôle.

N. Leadership numérique (émergent)

Pour Anderson & Dexter (2005), Flanagan & Jacobsen (2003), facilite l'intégration des TIC dans la pédagogie : gestion des environnements numériques d'apprentissage et formation des enseignants aux compétences digitales. Moderniser l'éducation dans un monde connecté.

Le leadership numérique désigne la capacité d'un responsable scolaire (chef d'établissement, enseignant leader ou équipe pédagogique) à utiliser les technologies numériques pour : améliorer les pratiques pédagogiques, optimiser la gestion scolaire, favoriser l'innovation, accompagner la transition digitale de l'école, renforcer la collaboration entre les acteurs. Selon Sheninger (2014), le leadership numérique consiste à intégrer les technologies de manière stratégique et cohérente pour transformer l'enseignement, l'apprentissage et la gestion éducative. Une valorisation de l'innovation, le numérique est un outil clé pour moderniser les pratiques. Une distribution du pouvoir fondée sur l'expertise, les enseignants qui maîtrisent les TIC deviennent naturellement des leaders numériques. La collaboration horizontale permet d'expérimenter des outils numériques en équipe. L'autonomie des acteurs, chaque acteur peut proposer, tester ou adapter des solutions numériques.

Le leader numérique soutient : l'utilisation de logiciels éducatifs, les recherches en ligne, les classes virtuelles ou hybrides, l'apprentissage collaboratif à distance, les ressources multimédias (vidéos, simulations, animations). La gestion numérique de l'école consiste à digitaliser l'horaire, gestion des évaluations et bulletins numériques, et au suivi numérique des présences. Le leader numérique : encourage les ateliers sur les TIC, forme les enseignants à utiliser les outils numériques, et crée des communautés d'apprentissage en ligne. L'innovation et expérimentation encourage : des projets, des laboratoires numériques, des outils interactifs (tableaux numériques, quiz en ligne), de l'utilisation de smartphones comme outil d'apprentissage (contextes congolais). Le leader

numérique diffuse : les compétences numériques, la culture de cybersécurité, et la citoyenneté numérique.

O. Autres styles de leadership adoptés en entreprise ?

Les autres styles de leadership exploitable dans la gestion d'une équipe sont notamment le leadership, transformationnel ou visionnaire, transactionnel, le chef de file et le coach.

a. Le chef de file

Un chef de file est un leader qui conduit par l'exemple. Il connaît les objectifs à atteindre et sait comment s'y prendre. En agissant, il motive ses collaborateurs à faire de même et à marcher dans ses pas. Comme dans le cas du leadership visionnaire ou celui directif cependant, tout tourne autour d'une personne, en l'occurrence le leader. Ses succès comme ses échecs se répercutent nécessairement sur toute l'équipe qu'il coordonne.

Il faut noter que le chef de file, dans sa démarche, s'impose aux personnes placées sous son autorité. Il les soumet surtout à une pression conséquente, et même parfois plus élevée à celle qu'il subit lui-même. S'il s'agit certes d'un style de leadership qui peut aider à aller assez vite sur certains projets, il peut poser des problèmes sur le long terme. En particulier, il y a la pression continue qui, en matière de management, est inadaptée et peut porter préjudice au bien-être des collaborateurs.

b. Le coach

Le leader coach fait moins figure de supérieur que d'accompagnateur. Il s'intéresse en effet à l'avis de ses équipiers et les encourage souvent à sonder et à essayer leurs propres idées. Son rôle revient notamment à les recadrer lorsque nécessaire, tout en restant dans une dynamique de suggestion ou de forte suggestion.

En réalité, il est essentiel de comprendre, en contexte d'entreprise, que le leadership est une question de circonstances. De ce fait, les circonstances font allusion à la fois aux profils des collaborateurs, au niveau de maturité de l'équipe et des situations à gérer. En cas d'urgence par exemple, les styles directifs ou de chef de file peuvent aider le meneur à atteindre efficacement et très vite ses objectifs.

En revanche, ils sont très peu pertinents pour gérer des équipes sur le long terme. Il est donc important, voire indispensable, d'adapter son style de leadership aux circonstances. C'est d'ailleurs ce qui fait un bon dirigeant dans une entreprise.

c. Quel est le style de leadership idéal à adopter ?

Il existe une appréciation liminaire de chaque style de leadership. Selon celle-ci, certains styles sont positifs alors que d'autres, sont négatifs. K. Lewin a par exemple montré que les équipes se révèlent moins productives sous un leadership délégatif ou passif. Cela fait de ce dernier un mauvais style de direction. Il a également relevé que le leadership participatif est le meilleur.

En réalité, il est essentiel de comprendre, en contexte d'entreprise, que le leadership est une question de circonstances. De ce fait, les circonstances font allusion à

la fois aux profils des collaborateurs, au niveau de maturité de l'équipe et des situations à gérer. En cas d'urgence par exemple, les styles directifs ou de chef de file peuvent aider le meneur à atteindre efficacement et très vite ses objectifs.

En revanche, ils sont très peu pertinents pour gérer des équipes sur le long terme. Il est donc important, voire indispensable, d'adapter son style de leadership aux circonstances. C'est d'ailleurs ce qui fait un bon dirigeant dans une entreprise.

2.7 Résumé des approches des principaux auteurs des styles de commandement

A. Lewin, Lippitt & White (1939)

Les pionniers de la typologie des styles de commandement.

Style	Description	Forces	Faiblesses
Autoritaire (Autocratique)	Le chef décide seul, impose et contrôle strictement	Rapidité, ordre	Démotivation, conflit, faible créativité
Démocratique (Participatif)	Décision partagée, consultation du groupe	Motivation, initiative	Lenteur de décision
Laisser-faire (Permissif)	Liberté totale accordée aux subordonnés	Créativité, autonomie	Désordre, manque de suivi

Très utilisé en pédagogie et gestion scolaire pour analyser le climat scolaire.

B. Tannenbaum & Schmidt (1958)

Échelle progressive selon la liberté accordée au personnel.

Type	Orientation	Idée clé
Leader centré sur le chef	Autorité forte	Le chef décide → subordonnés exécutent
Leader centré sur les subordonnés	Autonomie	Les subordonnés participent → chef accompagne

Une approche graduelle : autorité → persuasion → consultation → délégation.

C. Likert (1967)

Systèmes de direction en 4 styles.

Système	Style	Caractéristiques
1. Autoritaire-exploiteur	Très coercitif	Peur, sanctions, communication descendante
2. Autoritaire-paternaliste	Contrôle + récompense	Fausse participation
3. Consultatif	Dialogue	Opinions prises en compte
4. Participatif (idéal selon Likert)	Coopération	Confiance, forte performance

D. Hersey & Blanchard (1969) - Leadership situationnel

Le style dépend de la maturité/compétence des collaborateurs.

Style	Orientation	Pour quels subordonnés ?
Directif (S1)	Chef décide et explique	Faible compétence & faible volonté
Persuasif (S2)	Chef motive + explique	Faible compétence mais motivés
Participatif (S3)	Décisions partagées	Compétents mais peu confiants
Déléгатif (S4)	Autonomie totale	Très compétents & motivés

Très utile pour le management des enseignants.

E. Blake & Mouton (1964) - Grille managériale

Croise souci de la production et souci des personnes.

Style	Caractéristiques
1,1 — Homme pauvre	Minimaliste
9,1 — Autoritaire	Résultats avant tout
1,9 — Social	Harmonie au détriment des résultats
5,5 — Compromis	Moyen partout
9,9 — Participatif	Performance + satisfaction (modèle à viser)

F. Mintzberg, Bass et Théories contemporaines :

- **Leadership transformationnel** : inspire et transforme (Bass),
- **Leadership transactionnel** : récompense ↔ résultat,
- **Leadership charismatique** : influence par personnalité,
- **Leadership éthique** : justice, valeurs éducatives,
- **Leadership collaboratif** : intelligence collective, co-construction.

Ces modèles sont plus adaptés à la gouvernance scolaire moderne. Exemples dans le contexte scolaire (RDC / Lodja) :

Style	Exemple
Autoritaire	Chef qui impose les horaires sans consulter les enseignants
Participatif	Élaboration du plan d'école avec enseignants et parents
Laisser-faire	Chef absent laissant les enseignants faire à leur guise
Situationnel	Accompagner un nouveau professeur mais déléguer à un expérimenté
Transformationnel	Directeur qui mobilise l'équipe autour d'un nouveau laboratoire
Transactionnel	Motivation par primes liées aux résultats scolaires

2.7.1 Synthèse essentielle

Style	Points forts	Points faibles
Autoritaire	Efficace en crise	Démotive
Participatif	Motivation, innovation	Lentesse
Laisser-faire	Créativité	Chaos
Situationnel	Flexible & adapté	Complexe à gérer

Transformationnel	Changement durable	Demande forte compétence
Transactionnel	Performance rapide	Pas de transformation profonde

Aucun style n'est parfait. Le bon dirigeant adapte son style aux personnes, au contexte et aux objectifs. « Le style de commandement efficace est celui qui sait s'adapter aux exigences de la situation et aux besoins humains. »

2.8. Chef et Leadership : Distinctions, Lien et Impacts en Milieu Éducatif

2.8.1 Qu'est-ce qu'un chef ?

Un chef est une personne placée à la tête d'un groupe ou d'une organisation grâce à :

- Une position hiérarchique,
- Un pouvoir formel (autorité légale),
- Le rôle de faire appliquer les règles.

Le chef commande, contrôle, donne des directives, veille à la discipline et au respect des objectifs institutionnels. Son influence repose principalement sur le statut et les pouvoirs qui lui sont délégués.

2.8.2 Qu'est-ce que le leadership ?

Selon Kidinda (2024), Le leadership est la capacité d'un individu à influencer, mobiliser, motiver et inspirer les autres vers un but commun. Il s'appuie sur : Le charisme ; La communication ; La confiance ; Les qualités personnelles et La vision Il sied de signaler que *le leadership se gagne, il n'est pas donné par un poste.*

2.8.3 Chef et Leadership : Différences essentielles

Critères	Chef (Autorité)	Leader (Leadership)
Source du pouvoir	Position hiérarchique	Influence personnelle
Approche	Imposer, diriger, contrôler	Inspirer, guider, convaincre
Objectif	Exécuter la mission	Transformer et faire progresser
Relation avec l'équipe	Soumission, discipline	Collaboration, adhésion
Motivation	Ordres, sanctions	Enthousiasme, engagement
Vision	Souvent administrative	Stratégiquement orientée vers l'avenir
Innovation	Faible, risque limité	Forte, favorise le changement

2.8.4 Le Chef peut-il être Leader ?

Oui, quand son autorité formelle se combine avec une influence positive et une vision mobilisatrice.

- Un chef sans leadership, est autoritaire, génère la résistance, baisse de motivation,
- Un leader sans statut, peut influencer mais ne peut pas toujours décider,
- Un chef-leader, Idéal, respect + admiration, performance durable.

Application au contexte scolaire dans une école :

Fonction	Aspect Chef	Aspect Leader
Préfet d'études	Fait appliquer les règlements scolaires	Implique les enseignants dans une vision pédagogique
Directeur des études	Contrôle l'application des programmes Organise le travail	Soutient le développement professionnel des enseignants Encourage l'innovation didactique

Une gouvernance scolaire efficace exige des chefs-leaders capables d'influencer positivement enseignants et élèves. Exemple concret : deux directeurs d'écoles :

Directeur A	Directeur B
Exige le respect du règlement sans discussion	Explique, convainc, associe les enseignants
Punit fréquemment	Félicite, valorise
Décisions unilatérales	Gestion participative
Résultat : Climat tendu, absentéisme du personnel	Résultat : Motivation, amélioration des performances

En conclusion :

- Le chef dirige par le pouvoir ;
- Le leader guide par l'influence.
- Le manager scolaire idéal unit les deux dimensions.
- Le chef devient un leader lorsque son autorité est mise au service de l'accompagnement, de la participation et de la vision éducative.

2.9 Le Chef et son Autorité

2.9.1 Qui est le Chef ?

Le chef est la personne investie officiellement du pouvoir de diriger une organisation ou une équipe. Dans une école, le chef peut être :

- le Chef d'établissement (Directeur, Préfet, autorité interne)
- le Chef hiérarchique supérieur (Sous-Préfet, Coordination, autorité externe). Il détient une légitimité institutionnelle reconnue par la loi ou les règlements. Le chef est celui qui prend des décisions, donne des ordres et assume la responsabilité du bon fonctionnement de l'organisation.

2.9.2 La notion d'autorité

L'autorité est le pouvoir de commander, d'être obéi, d'influencer les comportements et de faire appliquer les règles. Elle implique toujours : Obéissance ; Respect et Reconnaissance de la légitimité.

2.9.3 Les formes d'autorité selon Max Weber

Type d'autorité	Source de légitimité	Exemple dans une école
Légale-rationnelle	Lois, réglementation, fonction officielle	Chef nommé par le Ministère
Traditionnelle	Coutumes, pratiques sociales	Autorité des écoles confessionnelles (Église)
Charismatique	Personnalité, charisme, influence	Directeur admiré qui motive son personnel

Un bon chef combine souvent plusieurs formes.

2.9.4 Composantes de l'autorité du chef

Dimension	Description
Pouvoir formel	Issu de la fonction et des textes (nomination, titre)
Compétence professionnelle	Capacité technique à diriger et à évaluer
Autorité morale	Réputation, exemplarité, honnêteté
Leadership	Capacité d'influence et de mobilisation des hommes

Ainsi, nous disons que le pouvoir impose l'obéissance, mais l'autorité inspire l'adhésion.

2.9.5 Autorité du chef et/ou Autoritarisme

Autorité	Autoritarisme
Fondée sur la légitimité	Fondé sur la force et la peur
Droit et devoir d'être obéi	Exige l'obéissance aveugle
Respect gagnant	Intimidation et sanction
Objectifs d'efficacité	Domination personnelle

L'autoritarisme est l'excès d'autorité qui est la conflictualité.

2.9.6 Le rôle du Chef dans l'exercice de l'autorité scolaire

Rôle clé	Explication
Réguler	Maintenir l'ordre et la discipline
Décider	Orientation et choix stratégiques
Contrôler	Respect des règles, procédures et résultats
Arbitrer	Gérer des conflits et tensions
Motiver	Mobiliser la communauté éducative

2.9.7 Spécificités dans le contexte du système éducatif congolais (Lodja)

Dans les écoles de Lodja, le chef doit composer avec plusieurs centres d'autorité : des autorités provinciales, de la Coordination confessionnelle, Sous-Proved et Inspection, Promoteurs privés, Syndicats et parents Cela crée parfois : l'interférence dans les

nominations ; des conflits de pouvoir et perte d'autorité du chef légitime. Le défi est d'assurer une autorité harmonisée et reconnue par tous qui est dans notre conception, l'autorité *bureaucratie* + *adhocratie* ou système hybride. En gros. « le chef tire son autorité de sa fonction, mais il la consolide par sa compétence et son comportement. »

2.10 Pouvoir et autorité

2.10.1 Pouvoir

Le pouvoir est la capacité qu'a un individu ou un groupe d'influencer, de contraindre ou d'orienter les comportements d'autrui pour atteindre certains objectifs.

Le pouvoir s'impose souvent par la force, la position ou les ressources, Il peut être formel (lié à une fonction) ou informel (charisme, richesse, expertise...) Il se manifeste par la prise de décision et le contrôle.

2.10.1.1 Formes de pouvoir (French & Raven, 1959)

- 1) **Pouvoir légitime** : lié à la fonction (ex. chef d'établissement)
- 2) **Pouvoir de récompense** : capacité de récompenser (primes, faveurs...)
- 3) **Pouvoir coercitif** : capacité de sanctionner
- 4) **Pouvoir d'expertise** : savoirs professionnels
- 5) **Pouvoir de référence** : charisme, influence personnelle
- 6) **Pouvoir informationnel** : accès et contrôle de l'information

Le pouvoir peut être subi et n'implique pas nécessairement l'adhésion des personnes sur lesquelles il s'exerce.

2.10.1.2 Autorité

L'autorité est un pouvoir légitimé, accepté volontairement par ceux qui y obéissent en raison de la reconnaissance de la compétence, de la légitimité morale ou du rôle social. Elle est basée sur la confiance et la crédibilité, nécessite une adhésion des subordonnés, Plus durable que le pouvoir imposé et elle est liée à l'éthique, la justice et les valeurs organisationnelles.

Selon Max Weber, (1922), il existe trois types d'autorité :

- 1) **Autorité traditionnelle** : coutumes et traditions (ex. chefs coutumiers)
- 2) **Autorité charismatique** : personnalité exceptionnelle du leader
- 3) **Autorité rationnelle-légale** : règles, lois, organigrammes formels (ex. directeur d'école).

L'autorité ne repose pas seulement sur la fonction, mais sur la qualité des relations humaines.

2.10.1.3 Différences essentielles entre pouvoir et autorité

Critères	Pouvoir	Autorité
Base	Force, position, ressources	Légitimité, respect, confiance
Mode d'exercice	Imposition, contrainte	Influence acceptée
Réaction des subordonnés	Obéissance formelle	Adhésion sincère
Durabilité	Fragile, dépend des moyens	Stable et durable
Impact sur la motivation	Faible, risque de résistance	Forte, coopération accrue

Dans le domaine scolaire, un chef d'établissement exerce du pouvoir par son statut, ses décisions et la gestion des sanctions. Il détient de l'autorité lorsqu'il est estimé, juste, compétent et mobilisateur auprès de la communauté éducative. Un bon leadership consiste à transformer le pouvoir statutaire en autorité reconnue.

2.10.2 Pouvoir et autorité dans la gestion des écoles privées agréées

2.10.2.1. Cadre conceptuel

A. Pouvoir

Dans le contexte scolaire, le pouvoir désigne la capacité légale ou de fait qu'a le chef d'établissement d'orienter les comportements des enseignants, des élèves et des autres acteurs en vue d'atteindre les objectifs éducatifs. Il dérive principalement de : La nomination ou délégation par le promoteur ou l'État, la gestion des récompenses (affectations, heures supplémentaires...), le pouvoir coercitif (sanctions disciplinaires) et le contrôle des ressources (financières, matérielles, informations). Dans plusieurs écoles privées agréées de Lodja1, le pouvoir du chef est parfois affaibli par « l'interférence excessive du promoteur » qui centralise les grandes décisions (paiement du personnel, infrastructures, etc.).

B. Autorité

L'autorité est un pouvoir légitimé par l'adhésion des acteurs. Elle repose sur : La compétence professionnelle du dirigeant, Sa probité morale et son sens de justice, La qualité du leadership (communication, participation). Un chef peut détenir le pouvoir sans être autoritaire (au sens noble), c'est-à-dire sans être reconnu ni respecté. Dans les écoles de Lodja1, l'autorité se construit à travers le système adhocratique : L'écoute des enseignants, La transparence financière, implication membres, la cohérence des décisions.

Exemples d'application des modèles selon (Weber + French & Raven) :

Types d'autorité / pouvoir	Exemples observables dans les écoles privées de Lodja1
Autorité légale ou rationnelle	Application du RIO, directives de l'EDN. NC.
Pouvoir légitime	Statut du chef signé par la sous-division
Autorité charismatique	Influence d'un chef apprécié, motivant
Pouvoir coercitif	Menace de réduction des heures de cours
Pouvoir de récompense	Attribution des cours rentables
Pouvoir d'expertise	Chef pédagogique, maîtrise des réformes

Pouvoir de référence	Modèle comportemental (rigueur, discipline)
Pouvoir informationnel	Contrôle du journal de classe, PV, finances

2.11 Caractéristiques d'un bon leader

Quelles sont les qualités qu'un bon leader doit avoir ? S'il est vrai que toutes les entreprises ne trouvent pas les mêmes caractéristiques dans la figure d'un leader, il existe néanmoins 14 des traits communs selon Mintzberg H. (Op cit).

2.11.1 Bonnes capacités de communication

Un bon leader doit communiquer efficacement avec son équipe, en exprimant ce dont il a besoin, ce qu'il veut réaliser, ainsi qu'en transmettant les indications et ses motivations pour prendre certaines décisions.

L'art de la communication est le langage du leadership. Si vous voulez être un leader, vous devez être un présentateur qui établit un lien avec le public et délivre un message mémorable.

Il est essentiel de créer un environnement propice aux moments d'échanges et à la transmission des connaissances, non seulement entre les membres de votre équipe mais aussi lorsque vous [intégrez un nouveau collaborateur](#). Votre objectif est de faire évoluer votre équipe, de la faire monter en compétence et de libérer les talents.

2.11.2 Bonnes capacités de motivation de l'équipe

Il n'y a pas de leadership sans motivation ; le leader motivé et motivant est essentiel dans une entreprise.

La capacité à motiver contribuera à créer un environnement de travail parfait pour augmenter la productivité, dans lequel les travailleurs seront plus motivés et heureux, ce qui diminuera les malaises et l'absentéisme.

Si vous voulez augmenter la motivation de vos employés, nous vous recommandons de les impliquer dans les objectifs de l'entreprise, par exemple en leur transmettant tous les objectifs à atteindre et, une fois ceux-ci atteints, en leur communiquant les résultats obtenus. De cette façon, leur travail prendra tout son sens et leur désir d'atteindre les objectifs futurs augmentera.

D'autre part, au-delà du salaire, un autre élément fondamental de la motivation d'un employé est de sentir qu'il apporte une valeur ajoutée à l'entreprise et que son effort est reconnu.

2.11.3 Charisme

Un leader charismatique est une personne qui sait convaincre, qui attire, qui sait diriger ses employés avec le sourire pour qu'ils puissent facilement faire leur travail.

Voici quelques conseils pour augmenter son charisme et son influence :

- **Répondez rapidement, sans hésitation.** Une étude menée par William von Hippel à l'université du Queensland a montré que les personnes qui répondent plus rapidement ont tendance à être plus charismatiques.

- **Bougez vos mains pendant que vous parlez.** Les gestes peuvent également vous aider à vous faire entendre et à convaincre les autres, comme l'explique Allan Pease, expert en langage corporel : *“Notre interlocuteur s’engage jusqu’à 40% plus avec notre message si, lorsque nous bougeons la main, nous tenons la paume vers le haut ou vers lui, par rapport à la paume vers le bas.”*

2.11.4 Enthousiasme

Qui n’aime pas travailler avec des collègues positifs et agréables ? N’oubliez pas que l’enthousiasme est contagieux. Le leader doit être capable de transmettre la sécurité et la confiance à ses travailleurs, et cette capacité lui permet de créer un environnement de travail agréable.

L’environnement de travail affecte près de 20% de la productivité d’une entreprise. Permettez aux employés de choisir les meilleurs horaires de travail, en fonction de leur productivité, afin de parvenir à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Un bon leader remercie son équipe et reconnaît les mérites de chacun. Selon une étude de PwC, les employés qui ont une plus grande confiance sont 50 % plus productifs et 76 % plus engagés.

2.11.5 Capacité à résoudre

L’une des caractéristiques les plus importantes d’un bon leader est sa capacité à résoudre les conflits, c’est-à-dire à être capable de résoudre les problèmes qui entravent le développement du travail d’équipe.

2.11.6 Organisation et capacité à gérer les ressources

Il est essentiel de disposer d’une bonne capacité de planification et de coordination des ressources, tant humaines que matérielles et temporelles.

2.11.7 Compétences en matière de négociation

Un leader est capable de persuader les autres, de créer des relations bénéfiques avec ses collaborateurs, clients et fournisseurs. Pour atteindre l’objectif souhaité dans une négociation, la maîtrise de diverses techniques de négociation est cruciale.

2.11.8 Créativité

Il s’agit d’un élément très important du développement du leadership. Le leader est celui qui ose être créatif et pousse au changement à la recherche de nouvelles directions pour transformer et améliorer une situation. Pour développer sa créativité, il faut savoir laisser de côté la peur de l’échec ou le jugement des autres pour éviter les blocages, se donner le temps de réfléchir et être partisan de la mise par écrit de toutes ses idées.

2.11.9 Discipline

Afin d’atteindre les objectifs fixés, le leader doit transmettre l’exigence non seulement à ses collaborateurs mais aussi à lui-même, en gagnant par ses actions la confiance de son

équipe. Le leader ne doit pas demander à ses employés quelque chose qu'il ne ferait pas ; il doit montrer l'exemple.

2.11.10 Écoute active

Un bon leader doit écouter les travailleurs en concentrant toute son attention sur ce qu'ils disent. L'objectif de l'écoute active est de comprendre pleinement le message, y compris les sentiments, c'est-à-dire d'écouter au-delà des mots, en accordant une attention particulière à la communication non verbale.

Pour améliorer votre écoute active, on recommande de paraphraser, par exemple en résumant ce qui vous a été dit avec vos propres mots, montrant ainsi votre intérêt et vérifiant que vous avez bien compris.

Un autre conseil est de poser des questions au travailleur lorsqu'il vous explique quelque chose. Cela vous permettra d'obtenir plus d'informations, ainsi que le contexte ou les détails spécifiques du sujet et de ses préoccupations.

La capacité d'écoute est un préalable à toute bonne communication. Elle permet de connaître ses collaborateurs et donc d'adapter son discours pour un impact optimal. *L'écoute est une compétence souvent négligée. Mais quand elle est bien utilisée, elle a le pouvoir de créer un climat de sécurité.*

Melissa Daimle dans un article pour Harvard Business Review, souligne que les collaborateurs ont ainsi le sentiment d'avoir été véritablement entendus et n'hésiteront pas à se livrer davantage sur leurs préoccupations ce qui vous permettra de trouver ensemble des solutions.

2.11.11 Honnêteté

Le dirigeant d'une entreprise doit toujours dire la vérité. Un bon leader est une personne honnête et transparente, surtout lorsqu'il s'agit de diriger les autres. Pour que le travail soit fait, le leader doit être clair sur les objectifs fixés.

Selon une étude réalisée par Geckboard, 80 % des employés souhaitent que leur patron partage avec eux davantage d'informations sur les activités de leur entreprise. En fait, selon le même rapport, 25 % des personnes interrogées connaissent quelqu'un qui a quitté son emploi en raison d'un manque d'informations.

La transparence permet aux employés de connaître la direction prise par leur entreprise et de mieux définir leur champ d'action. Les informations qu'ils reçoivent, qu'il s'agisse de résultats, de stratégies ou de tout autre sujet lié à l'entreprise, leur permettront de mieux accomplir leurs tâches, mais aussi de comprendre l'ensemble du projet et le pourquoi des actions menées.

Juan Ferrer, consultant, formateur et coach, estime que les employés qui connaissent toutes les informations et les projets de l'entreprise peuvent être la clé de l'amélioration de l'entreprise. "L'expérience me montre que si vous demandez et impliquez les employés dans le changement, ce sont eux qui le mènent."

2.11.12 Vision

Pour devenir un bon leader, il faut avoir une vision à long terme, pensé à l'avenir, être capable de détecter les opportunités et d'anticiper les menaces potentielles c'est-à-dire avoir la maîtrise de la situation SWOT.

Pour ce faire, le dirigeant doit avoir une connaissance approfondie de l'entreprise, de ses stratégies et objectifs, de son environnement, des tendances et de l'évolution de son secteur, et avoir une attitude de formation continue, en lisant des livres et en demandant conseil à des experts lorsque cela est nécessaire. Un groupe se définit par la réalisation d'un but commun, qui se manifeste à trois niveaux :

- Une vision, qui a pour objet d'inspirer les membres de l'équipe et de donner du sens à l'action : la vision est la "raison d'être" de l'équipe, elle donne du sens et constitue un facteur primordial de l'unité et de la cohésion du groupe ;
- Un ou plusieurs buts, qui ont pour objet de cadrer l'action. Les buts constituent une « mise en mots » de la vision ;
- Plusieurs objectifs - stratégiques et opérationnels - qui ont pour objet d'orienter l'action. Les objectifs sont les buts à atteindre traduits en indicateurs mesurables et organisés dans le temps.

2.11.13 Capacité à prendre des décisions

Un bon leader doit être capable de prendre des décisions de manière efficace et judicieuse, sans arbitraire.

Au moment de prendre des décisions, il faut connaître le problème ou la situation à laquelle on est confronté, savoir où l'on se trouve et où l'on veut arriver.

2.11.14 Bonne réputation

Les compétences en matière de leadership et la bonne réputation d'un dirigeant présentent de multiples avantages pour l'entreprise. Selon une enquête de Weber, les cadres supérieurs attribuent 45 % de la réputation de leur entreprise et 44 % de sa valeur marchande à la réputation de leur PDG.

En résumé,

[...Il est pertinent de souligner que les styles de leadership ainsi mis en exergue tendent à montrer que le leadership n'est pas uniforme, il peut en effet prendre plusieurs formes selon la personnalité du leader. Mais il n'existe pas un style plus efficace que l'autre ou encore, qu'il n'y a pas de style meilleur que les autres dans l'absolu. Contrairement, Henry Minzberg souligne que les psychologues sociaux de « l'école du commandement efficace » ont apparemment défendu le leadership démocratique. Ce qu'il faut retenir est que l'efficacité d'un style donné de commandement dépend d'un certain nombre de caractéristiques de la situation, y compris la structure des récompenses offertes par l'organisation, le pouvoir formel attaché à la position du cadre, la nature du travail qu'il supervise, le climat de son organisation, ainsi que des caractéristiques du cadre lui-même : ses aptitudes, ses attentes, sa personnalité.... Ainsi, au regard de la théorie référencée dans ce travail, nous faisons remarqué que les poids de la hiérarchie, la surveillance tatillonne et le contrôle incessant, apanages des sociétés classiques, n'ont ici plus lieu

d'être, et s'effacent pour laisser la place à des valeurs telles que l'engagement, la fidélité, et la confiance mutuelle bien plus motivantes. Fainéant ou travailleur, l'homme est naturellement motivé car l'école doit enfin prendre conscience de la dimension humaine, son importance et sa contribution à l'organisation.

À ces styles classiques s'ajoute aujourd'hui le leadership situationnel, qui combine flexibilité, écoute et adaptation aux besoins du terrain éducatif. Cela, pour deux raisons évoquées par Hersey et Blanchard (Op.cit): Un même style peut-être efficace ou inefficace selon les situations et un même style peut-être perçu de façon positive ou négative selon les collaborateurs...]

Dans cette section, nous pouvons dire que le style autocratique est caractérisé par la prise de décision centralisée, le gestionnaire agit en faisant appel aux sanctions et aux punitions. Ce style pourra être cependant accepté et adapté aux situations de crise, par exemple lorsque l'entreprise a besoin de résultats concrets rapides ou lorsque certains collaborateurs sont considérés comme des éléments perturbateurs ; pour le style démocratique, le processus de décision exiger la participation collective membres. Le gestionnaire scolaire délègue, écoute les individus et fait appel aux récompenses pour les stimuler et enfin, le style laisser-faire, le processus décisionnel implémente l'absence de contrôle. Ce style pourrait être mieux accepté aux gens matures pour se diriger, conduire seul sans oublier le principe « la confiance n'exclue pas le contrôle ».

Pour parfaire cette section, il sied de signaler que la maîtrise des principes rationnels de gestion éducative est un acquis majeur du leadership en milieu scolaire parce que le leadership scolaire repose sur l'influence reconnue du chef d'établissement à qui son efficacité dépend de l'adaptation du style de commandement à la situation.

3. Méthodologie

3.1 Type de recherche

Cette étude adopte une approche qualitative descriptive et interprétative, privilégiant l'exploration en profondeur des styles de leadership dans les écoles secondaires privées agréées de la Sous-division Lodja1 en RDC. L'objectif est de comprendre les comportements réels des chefs d'établissement plutôt que de tester des théories préétablies.

3.2 Cadre de l'étude

La recherche s'est déroulée au sein de la Sous-division Lodja1, située dans la province du Sankuru, en République Démocratique du Congo. Cette entité administrative regroupe une septantaine d'écoles secondaires privées agréées, offrant un terrain propice à l'observation des pratiques de gouvernance éducative.

3.2.1 Historique

La Sous-division l'Education Nationale et de la Nouvelle Citoyenneté Lodja 1 étant une sous-division mère de toute les sous-division provinciales du territoire de Lodja qui a été créée en 1971 sous l'initiative du Ministère de l'éducation nationale pour rapprocher l'administration aux administrés.

En 2011, cette Sous-division a été scindée en trois sous-divisions par l'Arrêté ministériel N°MINEPSP/CABMIN/0440/ 2011 du 18 mai 2011 :

En 2018 elle a connu une scission par l'Arrêté ministériel N°MINEPSP /CABMIN/ 0451/ 2018 du 12 février 2018 portant création de la sous-division Lodja IV couvrant les écoles du secteur des Kondo-Tshumbe et des Nambelo Lohembe.

Toujours en 2018, l'Arrêté ministériel N°MINEPSP/CABMIN/2896/ 2018 du 8 septembre 2018 portant création d'une cinquième sous-division Lodja V. Après la dernière scission, la sous-division ne couvre que les écoles de la Cité de Lodja et une partie des écoles du secteur de Lotshimba, Nambelo Lohembe et Fin de termes.

3.2.2 Situation géographique

La Sous-Division provinciale de l'Education Nationale de Lodja 1 est l'une de quinze sous-divisions provinciales qui constituent la Division Provinciale du Sankuru. Elle est implantée au centre-ville de Lodja, sur l'Avenue de la Révolution, quartier Lumumba, Cellule Mukuse.

Elle est bornée à :

- L'Est par la Sous-Division de l'Education Nationale Lodja 4 ;
- L'Ouest par la Sous-Division provinciale de l'Education Nationale Lodja 9 ;
- Au Nord par la Sous-Division provinciale de l'Education Nationale Lodja 8
- Au Sud par la Sous-Division provinciale de l'Education Nationale Lodja 3.

Quant au Bureau de la Sous-Division provinciale de Lodja1, se trouvant sur la l'avenue de Révolution, Quartier Lumumba, territoire de Lodja, province du Sankuru en République Démocratique du Congo.

3.2.3 Carte scolaire de la sous-division Lodja 1

Etant une grande Sous-division se trouvant dans une cité qui regorge plusieurs établissements scolaires, notre attention est focalisée sur les écoles secondaires privées agréées. Suivant sa carte scolaire, la sous-division de l'Education Nationale Lodja1 organise plus de 77 écoles secondaires privées agréées.

3.3 Sujets et échantillonnage

La population cible était constituée des chefs d'établissement, des enseignants, ainsi que des promoteurs scolaires.

Un échantillonnage aléatoire simple a été réalisé pour sélectionner 10 écoles sur les 77 que compte la Sous-division Lodja 1. Dans chacune de ces écoles, un chef d'établissement et deux enseignants ont été retenus, formant ainsi un total de 30 participants dont leurs caractéristiques se présentent comme suit : Sexe : 76,66 % hommes; 23,33 % femmes ; Ancienneté : 63,33 % ayant entre 0 à 5 ans d'expérience ; Niveau d'études : 50 % gradués. 30 % diplômés d'État, 20 % licenciés.

3.4 Considérations éthiques

L'enquête menée dans les écoles secondaires privées agréées de Lodja1 s'inscrit dans un cadre scolaire et respecte les principes éthiques de la recherche en sciences sociales. L'étude a reçu l'autorisation préalable de l'Inspection Principale Provinciale de l'Education Nationale Sankuru1. Tous les chefs d'établissement et membres du personnel enseignant enquêtés ont été informés des objectifs de la recherche et ont donné leur consentement libre et éclairé. L'anonymat et la confidentialité des réponses ont été rigoureusement garantis, et les données collectées ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques et pédagogiques.

3.5 Instruments de collecte de données

Deux principales techniques ont été mobilisées :

3.5.1 Entretien semi-directif

Un guide d'entretien a été utilisé pour recueillir des données sur les perceptions du leadership, les styles de commandement adoptés, et les pratiques quotidiennes de la gouvernance scolaire.

3.5.2 Observation directe

Une grille d'observation basée sur 14 caractéristiques de leadership (communication, motivation, organisation, etc.) a permis d'évaluer objectivement les comportements des chefs d'établissement dans leur contexte réel.

3.6 Méthode d'analyse

Les données issues des entretiens ont été traitées par analyse thématique, tandis que les résultats d'observation ont été quantifiés à l'aide de pourcentages pour donner une vue globale des tendances.

Cette triangulation méthodologique vise à renforcer la validité interne de l'étude en croisant les sources d'information.

4. Résultats

4.1 Styles de leadership observés

L'analyse des entretiens et des observations a révélé une prédominance marquée du style de leadership laisser-faire dans les écoles secondaires privées agréées de la Sous-division Lodja1.

Sur les 30 participants interrogés, il y a 66,66 % ont affirmé que leurs chefs d'établissement adoptaient un style laisser-faire 23,33% ont identifié un style autoritaire, 10 % ont reconnu un style démocratique et aucune participante n'a évoqué un recours au style situationnel. L'indiscipliné, le désordre, le non atteinte des objectifs sont là les grandes conséquences du mauvais style du leadership utilise par les chefs d'établissement enquêtés.

Ainsi, la majorité des chefs d'établissement accordent une grande liberté aux enseignants, sans suivi ni évaluation formalisée des pratiques pédagogiques.

4.2 Conséquences du style laisser-faire

Les données ont mis en lumière plusieurs effets négatifs associés à ce style managérial :

- Indiscipline généralisée des élèves (83,33 %) ;
- Absence d'horaires scolaires rigoureux (83,33 %) ;
- Faible encadrement pédagogique (43,33 %) ;
- Non préparation des leçons par les enseignants (73,33 %) ;
- Détournement de la main-d'œuvre enseignante vers d'autres activités (56,66%) ;
- Quête prioritaire de la rentabilité financière au détriment de la qualité éducative (86,66%).

Ces éléments traduisent une déstructuration du climat scolaire c'est-à-dire la mauvaise gouvernance scolaire, affectant négativement la motivation des enseignants et l'apprentissage des élèves.

4.3 Caractéristiques de leadership observées

La grille d'observation appliquée à 10 chefs d'établissement a révélé une absence généralisée des traits attendus d'un bon leader :

Aucun chef ne manifestait pleinement des compétences de communication, de motivation d'équipe, de résolution de conflits, de créativité ou d'organisation. L'enthousiasme, l'écoute active, la vision stratégique et l'intégrité, caractéristiques fondamentales du leadership transformationnel, étaient également absentes.

Ces constats confirment que les chefs d'établissement de la Sous-division Lodja 1 fonctionnent davantage comme gestionnaires administratifs passifs ce qui plane davantage le système bureaucratique que comme leaders éducatifs inspirants. Ce constat général confirme la nécessité d'une nouvelle approche de gouvernance scolaire qui est l'adhocratie scolaire.

Le leadership éducatif efficace dans les écoles privées agréées de Lodja1 nécessite l'instauration du système adhocratique dans les écoles pour une clarté des rôles entre promoteurs et chefs d'établissement, une autonomie décisionnelle réelle du chef dans la gestion pédagogique, le développement de compétences en management scolaire et une gouvernance basée sur la participation et la communication transformer le pouvoir statutaire en autorité reconnue est la clé du succès scolaire.

5. Discussion

Les résultats de cette étude mettent en évidence un décalage profond entre les attentes liées au rôle de chef d'établissement et les pratiques observées dans les écoles secondaires privées agréées de Lodja 1.

5.1 Un leadership laissé à l'abandon

La prédominance du style laissez-faire constitue une entrave majeure au bon fonctionnement des établissements scolaires. Ce mode de gestion, marqué par l'absence de directives, de contrôle pédagogique et de pilotage organisationnel, génère un environnement chaotique où règnent l'indiscipline, le désintérêt et la démotivation.

Ces observations rejoignent les conclusions de Lewin et al. (1939) qui affirmaient que, dans un contexte éducatif, un leadership non structurant favorise l'émergence de comportements désorganisés et de conflits latents.

5.2 Quête financière versus mission éducative

Un des enseignements majeurs de cette étude réside dans la constatation que la recherche de la rentabilité financière supprime souvent la mission éducative. Dans un contexte économique difficile, certains chefs d'établissement privilégient l'augmentation des effectifs scolaires au prix de l'abaissement des exigences scolaires pour maximiser les revenus. Cette tendance, signalée par 86,66 % des enquêtés, contribue à dégrader la qualité de l'enseignement et à altérer la réputation des établissements concernés.

5.3 Le déficit de compétences en leadership

L'analyse révèle que les chefs d'établissement interrogés ne disposent pas des compétences-clés d'un leader éducatif, il s'observe dans leur chef :

- Absence de communication efficace ;
- Faible capacité à motiver et à fédérer une équipe pédagogique ;
- Carence dans la résolution des conflits et dans la prise de décisions stratégiques ;
- Manque d'exemplarité et de vision éducative claire.

Cette situation corrobore les travaux de Normand (2010) qui soulignent que le leadership éducatif repose sur des compétences spécifiques, distinctes de la simple gestion administrative.

5.4 Nécessité d'une transition vers un leadership situationnel

Face à ces carences, le leadership situationnel apparaît comme une alternative incontournable. Inspiré des travaux de Hersey et Blanchard (1982), il préconise une adaptation permanente du style de commandement aux besoins des collaborateurs et aux défis rencontrés. Ce modèle flexible permettrait aux chefs d'établissement de passer d'une posture autoritaire à une approche participative ou directive selon les circonstances, favorisant ainsi une gestion plus équilibrée et performante.

5.5. Limites de l'étude

Bien que notre recherche offre un éclairage pertinent sur la réalité du leadership à milieu scolaire, elle comporte certaines limites :

- L'échantillon restreint à 10 écoles réduit la généralisation des résultats ;
- L'approche qualitative privilégie la profondeur à la représentativité statistique ;

- Les biais d’auto-déclaration lors des entretiens peuvent influencer l’interprétation des données. Néanmoins, ces limites n’altèrent pas la validité des tendances lourdes observées.

6. Conclusion et recommandations

6.1 Conclusion

À l’issue de cette étude, il apparaît clairement que le leadership exercé dans les écoles secondaires privées agréées de la Sous-division Lodja 1 est largement déficient. Le style majoritairement adopté par les chefs d’établissement “le laisser-faire” a généré un climat scolaire délétère : indiscipline, désorganisation pédagogique, perte de motivation et baisse du niveau éducatif.

Loin d’incarner des leaders inspirants capables de mobiliser les énergies vers l’excellence, les chefs observés se cantonnent à une gestion passive et financière de leurs institutions, au détriment de la mission éducative fondamentale. Ce constat souligne l’urgence d’une transformation du leadership scolaire, fondée sur la responsabilité, la vision, l’engagement et la capacité d’adaptation aux réalités du terrain. Sans un leadership fort et éclairé, il sera difficile d’assurer la réussite scolaire des élèves, la motivation des enseignants et l’efficacité organisationnelle des écoles.

Le leadership éducatif efficace dans les écoles privées agréées de Lodja1 nécessite donc l’instauration du système adhocratique dans les écoles pour une clarté des rôles entre promoteurs et chefs d’établissement, une autonomie décisionnelle réelle du chef dans la gestion pédagogique, le développement de compétences en management scolaire et une gouvernance basée sur la participation et la communication transformer le pouvoir statutaire en autorité reconnue est la clé du succès scolaire.

6.2 Recommandations

Afin de redynamiser la gouvernance éducative dans la Sous-division Lodja 1, nous proposons les pistes d’action suivantes :

- Former les chefs d’établissement au leadership éducatif, notamment aux concepts de leadership situationnel et transformationnel ;
- Renforcer la culture de l’évaluation pédagogique continue et transparente, pour assurer un meilleur suivi des enseignants ;
- Promouvoir une gestion participative au sein des écoles, fondée sur l’écoute active, la reconnaissance des efforts et la coresponsabilité ;
- Instaurer des critères stricts de recrutement et de promotion pour les chefs d’établissement, basés sur les compétences managériales, éthiques et surtout la spécialisation ;
- Impliquer les promoteurs d’écoles dans un processus de réflexion stratégique sur la mission éducative, au-delà de la seule logique financière ;
- Encourager l’innovation pédagogique et la créativité au sein des équipes éducatives pour développer un climat scolaire adhocratique stimulant.

6.3 Perspectives de recherche

Des études ultérieures pourraient explorer :

- L'impact d'une formation intensive au leadership sur la performance des établissements privés ;
- La perception du leadership scolaire du point de vue des élèves et des parents ;
- Les comparaisons entre leadership dans les écoles privées et publiques en milieu urbain et rural.

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 Authors

Richard Wandja Tshita est enseignant-chercheur et chef de travaux à l'Université de Lodja, en République démocratique du Congo. Doctorant à l'Université pédagogique nationale (UPN), au sein de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, il se spécialise en management et gouvernance de l'éducation, notamment en gestion et administration des institutions scolaires et de formation. Ses recherches portent principalement sur le leadership scolaire, la bureaucratie éducative, la gouvernance des établissements scolaires, le management éducatif, marketing scolaire et l'évaluation des systèmes éducatifs. Auteur de plusieurs ouvrages et travaux scientifiques, il s'intéresse particulièrement aux mécanismes organisationnels et administratifs qui influencent le fonctionnement des établissements scolaires en RDC, ainsi qu'aux perspectives d'amélioration de leur gouvernance.

Raymond Nsumbe Lokombo, né le 12 décembre 1966 en territoire de Katako-Kombe, en RDC, est licencié en gestion et administration des institutions scolaires et de formation. Il a exercé comme directeur des études, préfet des études, conseiller résident des écoles conventionnées adventiste dans les provinces éducationnelles du Sankuru 1 et 2. Il est assistant à l'Université de Lodja. Ses domaines d'expérience couvrent la pédagogie et l'administration de l'éducation.

Références

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
https://books.google.ro/books/about/Leadership_and_Performance_Beyond_Expect.html?hl=es&id=NCd-QgAACAAJ&redir_esc=y
- Chanlat, J.-F., et al. (1990). *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*. Laval : Éditions ESKA.
https://books.google.ro/books/about/L_Individu_dans_l_organisation.html?hl=nl&id=INXp9aMxZfsC&redir_esc=y
- De Pree, M. (1990). *Diriger est un art*. Paris : Éditions Rivages.
https://books.google.ro/books/about/Leadership_is_an_Art.html?id=HbtXFKgx6boC&redir_esc=y
- D'Souza, A. (2008). *Leadership: Diriger efficacement*, Vol. 3, 2^e Ed. Paulines, Kinshasa.
https://books.google.ro/books/about/Le_leadership_Diriger_avec_efficacit%C3%A9.html?id=sRwmAAAACAAJ&redir_esc=y
- Dubois cité par Coombs (1985). *La crise mondiale de l'éducation*, Paris, PUF.
https://books.google.ro/books/about/La_crise_mondiale_de_l_%C3%A9ducation.html?id=U8CGjwEACAAJ&redir_esc=y
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4^e éd.). Prentice Hall.
https://books.google.ro/books/about/Management_of_Organizational_Behavior.html?id=pF0kQRebFMkC&redir_esc=y
- Kaitholil, G. (2005). *Je veux devenir leader*, Médias-Paul, Kinshasa.
- Kets de Vries, M. (1990). *Le leadership et l'accompagnement psychologique des organisations*. Les Éditions d'Organisation.
https://books.google.ro/books/about/The_Leadership_Mystique.html?id=U1Ya7jI4AC&redir_esc=y
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Manfred Kets de Vries (2002). *Les mystères du leadership*, Village Mondial.
- Mintzberg, H. (1979). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
https://books.google.ro/books/about/Structure_et_dynamique_des_organisations.html?id=8ytzQgAACAAJ&redir_esc=y
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre*. Paris : Éditions d'Organisation.
https://books.google.ro/books/about/Le_manager_au_quotidien.html?id=cedgSQAACAAJ&redir_esc=y
- Mintzberg, H. (2005). *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*. Paris : Éditions d'Organisation.
<https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/123240/des-managers->

- [des-vrais-pas-des-mba-un-regard-critique-sur-le-management-et-son-enseignement-henry-mi?_lg=fr-FR](#)
- Morin, E. (1996). *Les psychologies au travail*. Montréal.
https://www.cubiq.ribg.gouv.qc.ca/notice?id=p%3A%3Ausmarcdef_0000417083&locale=fr
- Muntumpe Cisopa op. (2011). *Leadership féminin et bonne gouvernance, réalité dans les Ecoles Conventionnées catholiques de Kinshasa*, in *Congo-Afrique*, n° 453, mars.
- Normand, R. (2010). Le leadership dans l'établissement scolaire : Un nouveau partage des rôles et responsabilités entre chef d'établissement et enseignants. *Administration et Éducation*, 125, 188-193.
https://www.researchgate.net/publication/291175548_Le_leadership_dans_l'etablissement_scolaire_Un_nouveau_partage_des_responsabilites_entre_chef_d'etablissement_et_enseignants
- Obin, J.-P. (2007). *Améliorer la direction des établissements scolaires*. Paris : OCDE. Retrieved from https://www.oecd.org/fr/publications/ameliorer-la-direction-des-etablissements-scolaires_9789264044739-fr.html
- Townsend, R. (2006). Leadership et management : Un point de vue anglais. In M. Fort & M. Reverchon-Billot (Éds.), « Diriger, animer, piloter un établissement scolaire » (pp. 299-308). Dijon : CRDP de Bourgogne.
<https://boutique.lacourteechelle.net/livre/1047519-diriger-animer-piloter-un-etablissement-scola--marc-fort-michel-reverchon-billot-sceren-crdp-bourgogne>
- Viviane Amar (2000). *Pouvoir et leadership, le sens retrouvé du travail*, éd. Village Mondial, Paris.
https://www.decite.fr/livres/pouvoir-et-leadership-9782842110758.html?srsId=AU7gw4VNRsxLAN9XL55GSTW29pQMqAKoodDt1evEetONLxERwxQ_7-Ny
- Wandja Tshita, R. (2024). *Leadership éducatif et gouvernance scolaire en RDC*. CRIDUPN, Kinshasa : Éditions Universitaires.
- Weber, M. (1921/2006). *Économie et société* (Tome 1). Paris : Pocket.
https://books.google.ro/books/about/Economie_et_soci%C3%A9t%C3%A9.html?id=veZJPwAACAAJ&redir_esc=y