

---

M.E.S., Numéro 132, Vol. 1, janvier – février 2024

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 20 février 2024

---



***Revue Internationale des Dynamiques Sociales***  
***Mouvements et Enjeux Sociaux***  
*Kinshasa, janvier - février 2024*



## PERCEPTION DE LA GESTION PEDAGOGIQUE PAR LES ENSEIGNANTS DES ECOLES SECONDAIRES

par

**Alphonse KALONDA TSHONGA**

**Marguerite NIONGO MAYAMBA**

**Antonia FELISBINA B.D. MBACHI**

*Les deux dernières, Assistantes*

*(Tous) Apprenants en D.E.S., Faculté de Psychologie et des Sciences de l'éducation,  
Université de Kinshasa*

---

### Résumé

*La présente investigation a tablé sur la perception de la gestion pédagogique des écoles secondaires par les enseignants des établissements d'enseignement secondaire de la congrégation des Sœurs Servantes de Marie de Boma au Kongo Central. A l'issue de l'analyse des données recueillies, l'étude confirme la mauvaise gestion pédagogique de ces écoles. Pour rectifier le tir, des pistes de solutions adéquates ont été élaborées.*

**Mots-clés** : perception, gestion pédagogique, enseignant des écoles secondaires

### Abstract

*The present investigation relied on the perception of the educational management of secondary schools by teachers of secondary education establishments of the congregation of the Sisters Servants of Mary of Boma in Kongo Central. At the end of the analysis of the data collected, the study confirms the poor educational management of these schools. To rectify the situation, suitable solutions have been developed.*

**Keywords** : perception, educational management, secondary school teacher

### INTRODUCTION

Le problème de la gestion se pose depuis que les hommes cherchent à s'organiser dans la société. De toutes les techniques, la plus importante est l'organisation elle-même, l'appareil le plus puissant jamais créé par l'homme, est le réseau qui règle des rapports sociaux. La gestion des institutions sociales mises sur pied reste l'énorme part d'indétermination que comporte toute organisation du travail. Même lorsqu'on a fixé la base matérielle et l'ensemble des autres conditions du travail, il demeure la question de leur gestion, car celle-ci porte sur l'ensemble de ressources, y compris celles relatives au comportement des hommes, des individus et des groupes.

Pour cela, Ghartham (2017), explique que, les hommes sont appelés naturellement à gérer des situations et des activités à tout moment et en toutes circonstances. Qu'on parle de la gestion orthodoxe, de la gestion rationnelle ou de la gestion de qualité, et de plus en plus maintenant, de la bonne gouvernance, il s'agit de traduire le besoin ressenti par les hommes d'assurer la bonne marche des activités de leurs organisations en vue de réaliser des objectifs visés.

Il est affirmé que, tout responsable a le devoir de bien gérer, c'est-à-dire de conduire, de diriger, de gouverner son organisation, son patrimoine ou son économie. Cette préoccupation générale est aussi prise en compte dans le fonctionnement des institutions scolaires. L'école, à l'instar des autres organisations comme les entreprises, est tenue à l'obligation d'une bonne gestion (Ekwa Bis Isal, 2001).

La crise multiforme qui ronge la RDC depuis des décennies a eu des conséquences néfastes sur la façon de gérer les organisations. En RDC, la plupart de ces dernières sont caractérisées par des dysfonctionnements qui aboutissent souvent au manque de performance, et cela, dans divers domaines de la vie.

Depuis sa création, l'école s'est voulu une institution qui, contrairement aux aléas de la vie sociale, organise les enseignements de manière systématique, progressive et exhaustive au profit des apprenants. Dès lors, le problème de la formation n'est plus du ressort familial, il devient l'affaire des professionnels de l'enseignement, (Meirieu, 2000).

Le constat est cependant que l'institution éducative, au lieu de jouer son rôle de courroie de transmission des modèles voulus par la société, a tendance à accuser du retard sur l'évolution, préférant s'accorder à des anciens modèles plutôt que de prendre le risque de devancer leur remise en cause. L'inquiétude paraît ainsi justifiée quand il faut penser que face à la tentative de vouloir s'accommoder à la crise actuelle, l'école risque d'oublier sa noble mission de formation des hommes qui vont régenter les différents aspects de la vie en société, (Mushi Mugumo, E, 2006).

Nous savons que la gestion pédagogique constitue l'un des maillons de la gestion des écoles, à côté de la gestion financière et de la gestion administrative. Sans occulter les autres aspects de la gestion dans les écoles, de nombreux auteurs ont souligné la centralité de la gestion pédagogique. La gestion pédagogique fait même l'école car, elle est confiée à des professionnels de l'enseignement. Ziswiller (2009) corrobore cette idée en précisant que ce type de gestion est essentiellement assurée par deux types de professionnels de l'enseignement, à savoir : d'une part, les membres de la direction scolaire qui en assurent la supervision quotidienne, et d'autre part, ceux du corps des inspecteurs qui ont la charge d'en garantir le pilotage.

Devant la situation de crise actuelle que traverse la RDC, il paraît important de s'interroger sur la manière dont la gestion pédagogique se passe dans les écoles. Les études de ce type de gestion sont nombreuses et les approches adoptées pour les réaliser sont multiples.

Compte tenu de tout ce qui précède, la préoccupation que nous soulevons dans cette étude porte sur la gestion pédagogique des écoles secondaires. Pour ce faire, nous avons traité le cas des écoles secondaires de la congrégation des Sœurs Servantes de Marie de Boma. Ladite préoccupation se traduit par la question suivante : Quelle perception les enseignants se font-ils de la gestion pédagogique des écoles secondaires des Sœurs Servantes de Marie de Boma (SSM/B) ?

Provisoirement, cette question a été répondue comme suit : les enseignants, en tant que personnel impliqué directement à la pratique éducative dans les salles de classe, ont une perception positive de la manière dont leurs écoles sont gérées sur le plan pédagogique.

Dans cette recherche, l'objectif est de saisir la perception des enseignants des écoles des SSM/B sur la gestion pédagogique puis, proposer des améliorations pour les aspects qui posent problème.

## I. LA GESTION PEDAGOGIQUE

La gestion pédagogique est une affaire des professionnels de l'enseignement dont la responsabilité dépasse les enseignants. Elle est, de ce fait, plus large que la gestion d'une classe.

La gestion de classe (gestion de la classe) est « l'ensemble des actes réfléchis, séquentiels et simultanés qu'effectuent les enseignants pour établir et maintenir un bon climat de travail et un environnement favorable à l'apprentissage ». La gestion de classe correspond à l'analyse réfléchie du savoir pratique mis en œuvre quotidiennement pour "faire la classe". La gestion de classe repose sur le présupposé selon lequel chaque action que pose l'enseignant a des répercussions positives ou négatives sur le climat de classe et sur les élèves, (Nault Th. et Fijalkow, J., 2011).

Dans ce contexte, il est à comprendre que la gestion de classe représente donc une compétence à développer qui propose un modèle de gestion de classe. Elle repose sur trois éléments : la planification des situations pédagogiques, l'organisation en salle de classe et le contrôle durant l'action.

La gestion de classe comme l'explique Mollo, S. (2016), peut s'observer par tout ce qui préside à la planification et à l'organisation des situations d'enseignement-apprentissage. C'est « l'ensemble des actions (éclaircir, contrôler, stimuler, respecter) par lesquelles l'enseignant aménage l'environnement éducatif. Attaché à la réussite de tous les élèves, quels que soient leurs atouts et leurs difficultés, l'enseignant, dans le cadre de la gestion de sa classe, doit être sensible à la diversité des élèves. Cette gestion peut se réaliser aussi bien au niveau de la classe qu'au niveau de l'école. Dans sa classe, l'enseignant doit :

- gérer des modalités pédagogiques différentes en fonction de la diversité des tâches et des formes de travail ;

- tirer parti de la diversité des goûts et des cultures des élèves, de leurs aptitudes et des rythmes d'apprentissage ;
- varier les situations d'apprentissage (magistrales, individualisées, interactives) pour atteindre un même objectif ;
- utiliser successivement ou simultanément différents supports et différentes modalités de travail des élèves au sein de la classe (travail collectif, individualisé ou en groupe).

Dans l'école, il est important de :

- rechercher des modalités de travail en équipe qui permettront à l'enseignant de comprendre les enjeux de l'enseignement à l'école ;
- repérer les différentes formes de regroupement possibles des élèves de plusieurs classes d'une école, en liaison avec l'équipe de maîtres ;
- travailler en collaboration avec les enseignants pour prendre en compte les élèves en difficulté et les élèves handicapés intégrés dans les classes.

La gestion pédagogique englobe la gestion de classe. Elle est réalisée par des acteurs qui ont la mission de contrôler l'école et la classe, notamment la direction scolaire et le corps des inspecteurs. Mode de la gestion de toutes les activités pédagogiques d'une manière rationnelle.

Ce type de gestion concerne entre autres la tenue, l'administration et le contrôle des documents pédagogiques comme le calendrier scolaire ou civil, le programme national, les prévisions des matières, l'agenda, les horaires, le registre d'appel, le matériel didactique, les bulletins, les cahiers de cotation, les questionnaires des examens, etc.

## II. METHODOLOGIE

Ici nous présentons les écoles de la congrégation des Sœurs de Servantes de Marie de Boma, la population d'étude, l'échantillon et les outils de recherche.

**Tableau I. Ecoles de la Congrégation des Sœurs Servantes de Marie de Boma**

Lieux d'implantation	Ecoles secondaires	Ecoles primaires	Ecoles maternelles
Kinshasa	Lycée Molende	EP Molende	EM Molende EM Grâce Divine
Boma	St François Xavier ; Confiance-ville ; Lycée Marial ;	E.P St François Xavier E.P Confiance E.P Mariale E.P Mère Agnès E.P Saïko	EM St François Xavier EM Confiance EM Mère Agnès
Muanda Cité	Inst. les Trois Mages	E.P les Trois Mages	E.M les Trois Mages
Kangu Mayombe	Lycée de Kangu	EP2 Kangu	-
Mbata Mbenge	-	EP2 Mbata Mbenge	EM Mbata Mbenge
Tshela Mbanga			
Nganda Sundi	-	EP Zolana	-

Les écoles des Sœurs Servantes de Marie de Boma sont réparties tant dans le milieu urbain que dans le milieu rural. Elles sont ouvertes à tous les enfants sans distinction d'origine, de religion, de race (le cas échéant), d'opinion politique ou philosophique, ni de rang social.

**Tableau II. Population des enseignants selon le sexe**

Ecoles	Enseignantes		Enseignants		Total	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Les trois Mages	15	12.19	22	17.89	37	30.08
Lycée Molende	16	13,00	34	27.64	50	40.64
Saint François Xavier	5	4.06	31	25.20	36	29.26
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>29,27</b>	<b>87</b>	<b>70,73</b>	<b>123</b>	<b>100</b>

La population d'enquête comporte 70,73% d'enseignants et 29,27% d'enseignantes. Ce déséquilibre entre hommes et femmes s'étend sur l'ensemble des écoles des SSM/B.

**Tableau III. Répartition de l'échantillon selon le sexe**

Sexe des sujets	Effectifs	%
Femmes	25	34,25
Hommes	48	65,75
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

Au regard du tableau ci haut, l'échantillon prélevé compte 65,75% des sujets masculins et 34,25% des sujets féminins. Pour la récolte des données, nous avons utilisé la méthode d'enquête, accompagnée de la technique du questionnaire. Et en ce qui concerne le traitement des informations recueillies, nous avons recouru au calcul de pourcentage à l'aide du logiciel SPSS.

### III. RESULTATS

**Tableau IV. Type de gestion prédominant par école**

Différentes gestions	Effectifs	%
La gestion pédagogique	18	24.65
La gestion financière	35	47.95
La gestion administrative	20	27.40
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

Au sujet du type de gestion prépondérant au niveau de ces écoles, la gestion financière se classe en tête avec 47,95% suivie de la gestion administrative 27,40% et la gestion pédagogique se classe à la queue avec 24,65%. Ces résultats montrent en suffisance que la gestion pédagogique est moins prise en compte (moins privilégiée) que les gestions financière et administrative.

**Tableau V. Présentation des résultats portant sur la gestion pédagogique selon la perception des enseignants**

Réponse	Effectifs	%
Bonne	17	23.29
Mauvaise	23	31.51
Sans opinion expressive	33	45.20
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

Interrogés sur la qualité de la gestion pédagogique, les enseignants impliqués à cette enquête ont de façon variable aligné les assertions suivantes : 45,20% sans opinion expressive, mauvaise qualité (31,51%) et bonne qualité (23,29%). Sans anticiper, il ressort de ces opinions que la qualité de la gestion pédagogique est loin d'être bonne surtout que les 31,51% qui l'ont expressément consacré, peuvent être rejoints par la majorité de 45,20% qui ont levé l'option de ne pas se prononcer clairement.

En effet, nous avons rappelé dans cette étude que les écoles ont généralement trois types de gestion : la gestion financière, la gestion administrative et la gestion pédagogique. Meirieu (2000) souligne même que cette dernière gestion est spécifiquement celle qui fait l'école, parce qu'elle ne peut être confiée qu'aux professionnels de l'enseignement.

Les réponses des sujets soutenant qu'une bonne gestion pédagogique à l'école permet notamment de contrôler régulièrement les documents pédagogiques pour que ceux-ci soient tenus en bonne et due forme, de réaliser des visites de classes et de former les enseignants justifient à suffisance l'importance de ce type de gestion. L'étude montre cependant qu'il y a une bonne portion de sujets qui soutient que ces activités de visite, de contrôle de documents et de formation sont tenues de façon irrégulière dans les écoles. Ces sujets fustigent les conséquences néfastes de cette irrégularité dans la pratique éducative elle-même. Il s'agit notamment de l'importance accordée par la direction à la gestion financière plutôt qu'à la gestion pédagogique, de réduire parfois les visites de classe en visite éclair et, de réaliser des visites sans feed-back.

Il est par ailleurs contrastant de noter que les écoles des SSM/B ont toutes un personnel préposé pour une gestion pédagogique efficace (préfet, directeur des études, conseiller pédagogique...). On devait donc s'attendre à ce que cette gestion soit majoritairement bien appréciée par les enquêtés.

Le fait que ce jugement soit plus au moins mauvais peut être attribué au fait que les enseignants constatent que l'attention des autorités est plus portée aux finances qu'aux activités pédagogiques elles-mêmes. En effet, dans le contexte actuel de la crise économique en RDC en général et dans les écoles de ce pays en particulier, il est fort possible que l'attention des responsables soit portée aux finances surtout qu'ils sont préoccupés par le souci de compléter l'enveloppe salariale des enseignants. L'insatisfaction de ces derniers peut les pousser à avoir un jugement globalement négatif sur toute la gestion de l'école. Cette insatisfaction apparaît du reste dans les suggestions que les enquêtés formulent en demandant d'améliorer le salaire dans le système éducatif.

Soulignons qu'une organisation performante est celle qui cherche la satisfaction des utilisateurs de ses services en améliorant son savoir-faire et en justifiant d'une meilleure gestion des ressources disponibles à travers une bonne organisation. S'il faut prendre les enseignants en premier lieu et les élèves en second lieu comme des utilisateurs des services rendus disponibles par la gestion pédagogique des écoles, il y a lieu d'affirmer que cette satisfaction passe par la mise en œuvre des diverses ressources (humaines, matérielles et financières).

Nous pouvons présumer que la gestion pédagogique est généralement assurée par des professionnels de L'enseignement (Direction et inspection scolaires). Au regard de la crise économique actuelle et de la maigre part du budget allouée à l'enseignement, il est fort possible que les ressources financières et matérielles affectées pour la gestion pédagogique dans les écoles soient insuffisantes. Cette difficulté peut alors avoir des conséquences négatives sur l'effectivité de cette gestion et l'efficacité sur le terrain.

Les enquêtés soulignent l'importance de recevoir l'enseignant après la visite de classe pour discuter avec lui ou lui donner des conseils. Pour 57,53 % des sujets, les directeurs des études reçoivent souvent les enseignants après la visite de classe, suivi du conseiller (42,42 %) et enfin du préfet des études (10,96 %). Si le préfet des études est l'agent qui reçoit le moins souvent l'enseignant après la visite de classe, ne peut-il pas être expliqué par son absorption aux tâches relevant de la gestion administrative et financière de son école ?

Le fait cependant qu'une partie importante des sujets affirment qu'ils sont parfois souvent reçus par les autorités scolaires après la visite de classe donne quelques inquiétudes, car, les enseignants devaient toujours être reçus après la visite de classe. L'après visite de classe est un moment important pendant lequel l'enseignant reçoit des remarques constructives.

## CONCLUSION

Sur base des résultats présentés ci-haut, nous voyons que, dans les écoles des Sœurs servantes de Marie de Boma, la gestion pédagogique n'est pas bonne. Ce qui nous conduit à infirmer notre hypothèse selon laquelle, les enseignants ont une perception positive de la gestion pédagogique des écoles des Sœurs Servantes de Marie de Boma car, une bonne portion de sujets a affirmé que la gestion pédagogique n'est pas bonne dans certaines écoles de cette congrégation, dans lesquelles, quelques activités de cette gestion pédagogique ne sont pas régulières (visites de classes, les contrôle des documents pédagogiques, les formations ainsi que les réunions pédagogiques).

Sur base de ces résultats, nous présentons quelques pistes de solution pour la résolution de ce problème qui constitue le socle même de la formation des élèves :

- étant donné que les inspecteurs itinérants sont surchargés par rapport aux écoles à leur disposition, à l'Etat d'augmenter le nombre d'inspecteurs itinérants afin que chacun d'eux ait un nombre d'écoles réduit, et cela facilitera d'intensifier les visites dans les écoles ;

- considérant que la gestion pédagogique touche aussi à l'aspect réussite des élèves, à l'Etat de mettre à la disposition de toute institution scolaire un enseignant à chaque domaine (option) qu'elle organise pour un encadrement personnalisé des élèves faibles ;
- application d'un management participatif qui valorise les enseignants en demandant leur engagement dans le travail et en tenant compte des situations difficiles qu'ils traversent, notamment sur le plan économique ;
- intensification des formations par l'Inspection pour la remise à niveau des inspecteurs itinérants, chefs d'établissements et enseignants.

### BIBLIOGRAPHIQUE

- EKWA BIS ISAL, M. (2001). *Vade me cum du gestionnaire*. Kinshasa : CADICEC.
- GHARTHAN, M., (2017). *Perception de la gestion financière des écoles, paris, PUF*.
- MEIRIEU, P. (2000). *Les devoirs à la maison. Parents, enfants, enseignants pour en finir avec ce casse-tête*, Paris : Syros.
- MOLLO, S. (2016). *Ecole pour la société*. Paris : Dunod.
- MUSHI MUGUMO, E. (2006). *Les Organisations*. Kinshasa, Médias Paul.
- NAULT Th. et FIJALKOW, J. (2011). « La gestion de la classe : d'hier à demain ». In : *Revue des sciences de l'éducation*, n° 25, pp. 448-457.
- ZISWILLER (2009). *Gestion des établissements d'enseignement*. [www.abebooks.fr/gestion-etablissement](http://www.abebooks.fr/gestion-etablissement). Consulté le 30 Octobre 2023.