



# **PROJET ÉLÉPHANT**

**ÉGLISE DU CHRIST AU CONGO**

**ET**

**ASSOCIATION OF CHRISTIAN SCHOOLS  
INTERNATIONAL**

**RAPPORT DU PROJET PILOTE**

**3 et 4 MAI 2016**

**Auteur : Gavin Brettenny**

**Table des matières :**

## Numéro de page

2	Contexte
3	Théorie du changement
4	Justification : Projet pilote
6	Calendrier des évènements
	a. Contraintes
	b. Expérience acquise
9	Conception de l'étude
	a. Objectifs
	b. Sources des données
10	Résultats de l'étude
	a. Groupes de discussion
	b. Entretiens avec les responsables d'école
	c. Entretiens avec l'organisation de l'ECC
23	Recommandations pour le projet national
25	Agenda et budget
26	Résolutions des 3 & 4 Mai suite au rapport du projet pilote
29	Annexes

## CONTEXTE

Ce projet a été lancé par l'Association of Christian Schools International (ACSI) en réponse à une invitation de l'Église du Christ au Congo (ECC).

Résolution du synode national de l'ECC :

### **RÉSOLUTION 54/SN/2010**

1. Nous croyons le proverbe qui dit : « Sagesse n'entre pas en âme malveillante et science sans conscience n'est que ruine de l'âme » (François Rabelais, 1494-1553, Gargantua et Pantagruel, livre II, 8).
2. Nous voulons que nos écoles protestantes soient de vraies écoles chrétiennes, où les élèves sont scientifiquement, techniquement et spirituellement formés en conformité avec la Parole de Dieu, c.-à-d. un enseignement qui amène l'enfant vers le Christ (Prov. 23:6, Deut 6).
3. Le Synode national recommande et demande que la Coordination nationale et la Présidence provinciale de l'ECP :
  - a. mettent en pratique le partenariat conclu par l'ECP et l'ACSI ;
  - b. fassent de nos écoles protestantes de vraies écoles chrétiennes où la Parole de Dieu est enseignée en priorité, c.-à-d. pour intégrer les valeurs bibliques dans le système éducatif (par exemple dans des leçons ou des chapitres devant être enseignés aux élèves).

### **Les trois directives de l'évêque Nyamuke à l'ACSI en tant que partenaire technique de l'ECC :**

1. Le développement professionnel interne des enseignants (recyclage en cours d'emploi);
2. L'établissement d'écoles pilotes ;
3. L'établissement d'une formation d'enseignement supérieur de premier cycle des enseignants. (école normale)

### **Priorités du projet de l'ACSI :**

#### Contextualisation :

L'ACSI souhaite que tous les agents porteurs du changement qui participent au projet comprennent les systèmes sociotechniques sous-jacents en vigueur dans les écoles confessionnelles en RDC ; et ce qui motive ces systèmes, appelé, dans ce projet : les conditions extra et intra-scolaire. L'ACSI souhaite que tous les documents de formation soient pertinents pour le contexte. Une approche bien documentée de la gestion des changements en RDC encouragera des attentes réalistes en matière de changement.

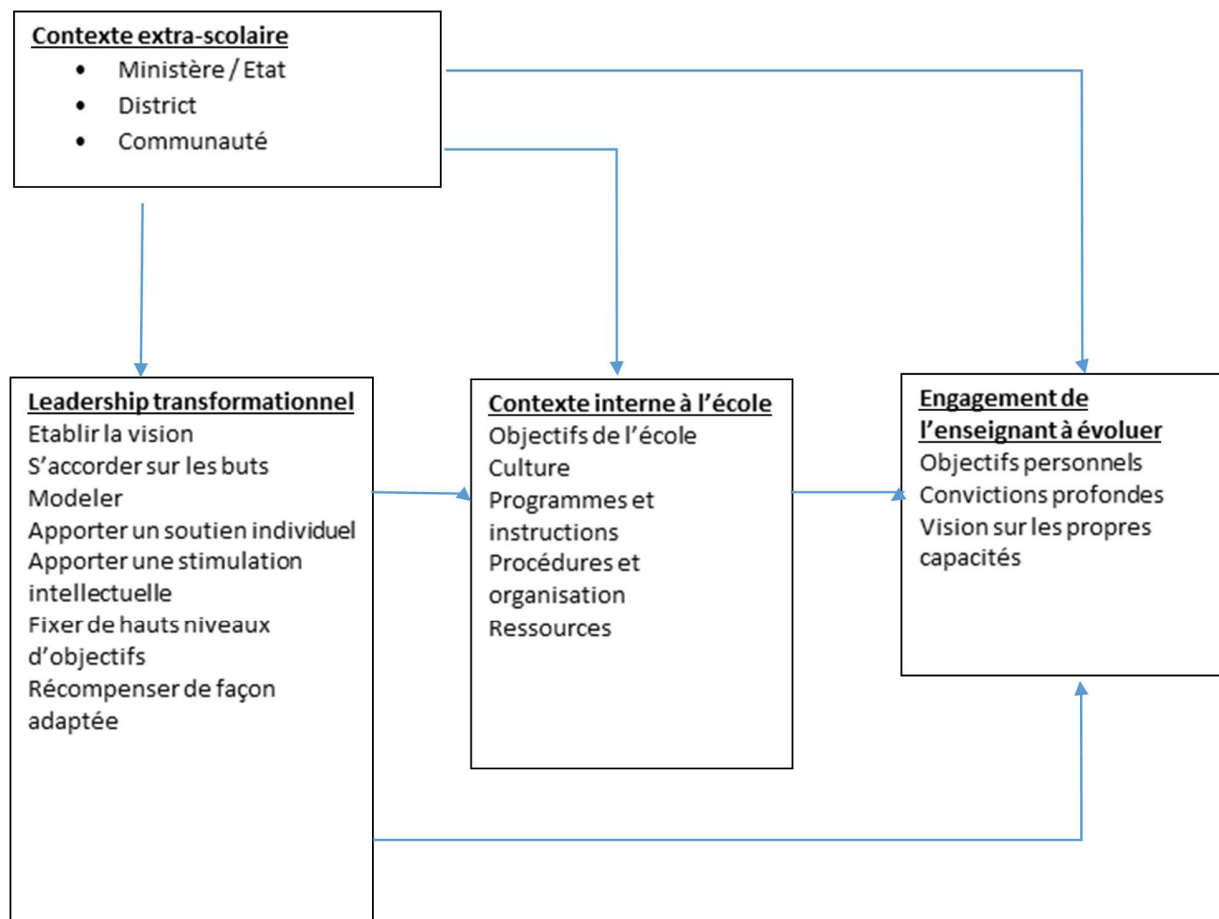
#### Durabilité

L'ACSI souhaite une appropriation congolaise du processus de transformation et de ses résultats, posant ainsi les bases d'une culture de l'auto-durabilité.

### Vision biblique du monde

L'ACSI souhaite que le projet fasse la promotion d'une perspective biblique du leadership, de la transformation et de l'éducation. Dire que la scolarité est ce dont on se souvient lorsqu'on a oublié ce qui nous a été enseigné est un truisme populaire dans le sens où l'éducation ne concerne pas seulement la rétention de connaissances. Wood's (1986) soutient cette approche de l'éducation en expliquant que « ...les enseignants ne transmettent pas seulement des faits et des informations, [mais] des manières de conceptualiser et de raisonner » (p. 39). Le même raisonnement a lieu lorsque Fullan et Hargreaves (1991) argumentent que l'enseignement est autant une affaire de morale que de technique.

## THÉORIE DU CHANGEMENT



**Un modèle pour expliquer le développement de l'engagement des enseignants envers le changement. (Leithwood et. Al. 1994).**

### **JUSTIFICATION : projet pilote**

L'ACSI a été invitée à faciliter la transformation de 18 500 écoles de l'ECC. Un dicton occidental explique qu'il faut beaucoup de temps pour manger un éléphant, à savoir une bouchée à la fois. L'évêque Nyamuke a répondu qu'il n'y avait pas suffisamment de réfrigérateurs en RDC pour mettre au frais le besoin urgent parmi les écoles protestantes de la RDC. Le projet a été nommé le « Projet Éléphant ».

Les éléphants ne sont pas inconnus, mais adopter la définition d'un projet national sur la base d'une métaphore était prématuré. Cet « éléphant » nécessitait une définition empirique pour décider comment le manger.

Certains éléments étaient déjà connus sur la base d'une recherche éprouvée. Les comportements de leadership sont fondamentaux pour l'amélioration des écoles. Les comportements de leadership transformationnel ont une influence positive sur la capacité des enseignants à utiliser de nouveaux comportements éducatifs. Cela a déjà été évalué en Amérique du Nord, à Haïti et à Hong-Kong, mais pas en Afrique. Il n'existait aucune donnée sur l'acceptation ou les effets des comportements de leadership transformationnel dans les écoles en RDC. La RDC est un État fragile qui présente des conditions extra- et intra-scolaire uniques, qui ont un impact significatif sur le vécu professionnel de ce que sont, habituellement, un responsable d'établissement et un enseignant. Ces conditions devaient être mieux comprises pour la contextualisation du projet.

Leithwood (1992) est un chercheur pionnier qui a présenté des recherches importantes sur l'impact des comportements de leadership scolaire transformationnel sur les employés, en faisant référence au leadership transformationnel en tant que « puissance facilitatrice » (p. 9). Concernant l'impact du leadership transformationnel sur la transformation de l'école, Leithwood (1992) fait référence à des résultats de recherche qui montre une corrélation entre une restructuration fructueuse de l'école et le soutien de la part des employés. Ce niveau d'association entre la transformation du leadership et la transformation de l'école est appelé un « changement de second ordre » par Leithwood dans le processus de transformation de l'école. Le changement de premier ordre est mentionné comme « améliorant les activités éducatives techniques de l'école... (qui) dépendent du soutien fourni par le biais de changements de second ordre significatifs. » Le changement de second ordre implique la facilitation par le leadership d'initiatives de réforme scolaire par le biais d'un comportement de leadership transformationnel qui « fournit l'incitation pour que les personnes tentent des améliorations dans leurs pratiques » (p. 9). La discussion de Leithwood sur le changement de premier et de second ordre dans les écoles révèle une approche plus interdépendante que linéaire. Leithwood explique qu'un changement de premier ordre réussi dépend d'un changement de second ordre réussi.

Les qualités de leadership transformationnel comprennent : une communication efficace de la vision, l'apport d'une stimulation intellectuelle, encourager la collaboration dans la prise de décisions, la formation par l'exemple, un mentorat de soutien, l'inspiration de la confiance et de l'admiration, l'inspiration de suiveurs à transcender leurs propres besoins pour le bien de tous, l'élévation des besoins et des capacités des suiveurs à un niveau supérieur leur permettant d'atteindre ainsi un niveau supérieur d'autonomie et

d'influence (Daft, 2008 ; Patterson et Stone, 2005). En outre, ce projet identifie les quatre composants du leadership transformationnel de Barling, Kelloway et Zecharatos (2000) comme étant la clé d'une transformation réussie, à savoir, « influence idéalisée, motivation inspirante, stimulation intellectuelle et considération individualisée » (p. 1). Ces composants produisent la satisfaction et la confiance des suiveurs dans le responsable, ce qui entraîne une augmentation de l'engagement affectif et des croyances en l'efficacité personnelle (p.2). La vision du leadership transformationnel basée sur la recherche de Patterson et Stone (2005) suggère « un continuum avec le leadership transactionnel d'un côté et le leadership transformationnel de l'autre » (p. 8). Daft (2008) définit également le leadership transformationnel par une comparaison avec le leadership transactionnel.

Daft (2008) explique que les responsables transformationnels utilisent un « pouvoir d'influence » (p. 362) pour atteindre des objectifs organisationnels par le moyen d'un « changement réel » du suiveur (p. 369). Cette utilisation du pouvoir personnel est différente du « pouvoir de position » associé à l'autorité transactionnelle du titre du responsable (p. 382). Le pouvoir d'influence dépend des « caractéristiques personnelles et relationnelles » des responsables (p. 362). Les actions du responsable transformationnel créent un changement dans les « attitudes, valeurs, croyances ou actions des autres » (p. 369). Osula (Winston, 2009) explique que la transformation nécessite un changement qualitatif chez le suiveur, qui se produit dans les quatre-vingt-dix pour cent submergés de l'iceberg, où les valeurs, l'éthique et les croyances sont façonnées. Patterson et Stone (2005) appellent cela « agir de l'intérieur vers l'extérieur » (p. 7). Cela a donc du sens de nommer le suiveur du responsable transformationnel en tant que, comme l'appelle ce projet, un suiveur transformationnel. La théorie du leadership transformationnel (Daft, 2008) soutient l'idée que le « leadership transformationnel transforme des suiveurs en leaders » (p. 363). Le développement d'une capacité de leadership locale est essentiel pour le souhait du Projet Eléphant de développer une capacité d'auto-durabilité.

Les qualités de leadership transformationnel encouragent naturellement ce que Daft (2008) appelle un « suiveur efficace », qui est « à la fois un penseur indépendant et critique et actif dans l'organisation » (p. 200). Une formation par l'exemple efficace et l'inspiration apportée par le responsable transformationnel inspirent les suiveurs courageux orientés vers l'action à gérer eux-mêmes le risque et l'engagement pour une cause de type transformationnel « plus grosse qu'eux » (Daft, 2008, p. 201 et 202). Cette compréhension est particulièrement importante pour les suiveurs dans une économie transitionnelle typique du monde en voie de développement comme en RDC où un degré élevé de transformation personnelle est requis pour motiver la transformation organisationnelle.

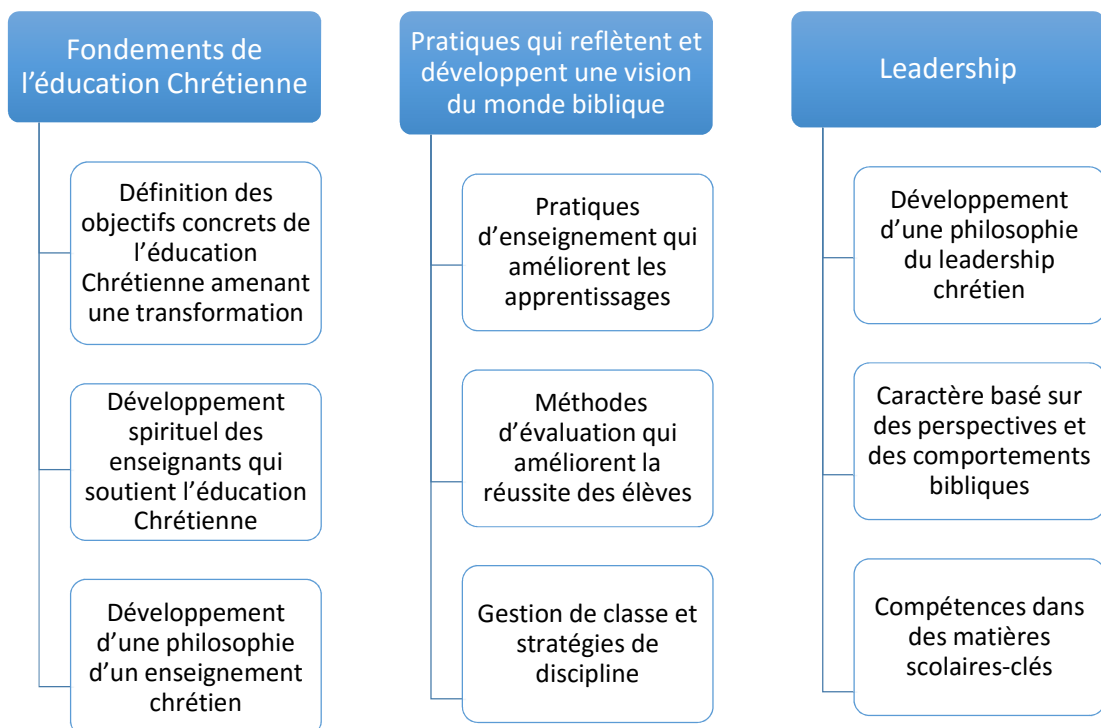
L'accent que met le leadership transformationnel sur les « valeurs, croyances et qualités personnelles » (Daft, 2008, p. 363) permet une connexion positive avec les idéaux protestants associés à la signification du travail, du développement personnel, du développement professionnel et de la stabilité (Lee, 2003, pp 10 – 12).

Les Saintes Écritures donnent de la valeur au leadership transformationnel et à l'esprit de suivi par un grand nombre de références à une transformation personnelle et sociétale qui a lieu grâce à des qualités de leadership transformationnel : communication efficace

de la vision (Proverbes 29:18 et Ephésiens 2:10), apport d'une stimulation intellectuelle (Romains 12:2), encourager la collaboration dans la prise de décisions (pluralité des anciens), modèles de comportement (1 Corinthiens 4:16, Philippiens 3:17), mentorat de soutien, vu dans des exemples de discipulat bibliques et représenté dans le Continuum de maturité de Franklin Covey (Daft, 2008, p. 204), inspiration de la confiance et de l'admiration (vies des apôtres et des leaders de l'Ancien Testament), inspiration de suiveurs à transcender leurs propres besoins pour le bien de tous (Jean 12:27 et 18:37), élévation des besoins et des capacités des suiveurs à un niveau supérieur leur permettant d'atteindre ainsi un niveau supérieur d'autonomie et d'influence (Mathieu 6:31 – 33 et Hébreux 11:39 – 40).

### CALENDRIER DES ÉVÈNEMENTS

- Résolution 54, novembre 2010
- QG ACSI Juin 2012 : première rencontre
- Table Ronde Africaine 2012
- Indiana Wesleyan University (IWU), du 12 au 16 novembre 2012, établissement du cadre conceptuel du projet
- Le Dr K. Coley rejoint l'équipe en 2013 et définit les modules sur le leadership. En tant que partenaire technique de l'Église Protestante, l'ACSI reçoit le soutien d'enseignants expérimentés d'universités partenaires, IWU, Cairn, Cedarville et South Eastern Seminary.
- Modules de formation (cadre conceptuel) : conception spécifique du matériel de formation du Projet : six modules de formation des enseignants et trois modules de développement du leadership de l'école.



- Ateliers des rédacteurs, IWU, novembre 2013
- Évaluation des comportements du leadership de l'école, des niveaux de confiance et de la qualité de l'école à l'aide des outils de la recherche quantitative du Projet.
- Les outils de la recherche qualitative du Projet se composaient de deux groupes de discussion et d'entretiens avec des responsables d'école.
- Gavin Brettenny : voyage en RDC en février 2014 : Évaluations initiales quantitatives de neuf groupes d'écoles expérimentales et neuf groupes d'écoles témoins
- Rencontre des rédacteurs, Cairn University, mars 2014
- Formation à Kinshasa, juillet et août 2014, responsables des écoles expérimentales
- Groupes pour l'évaluation qualitative, mars 2015, responsables des écoles expérimentales
- Entretiens qualitatifs en février 2016, responsables des écoles expérimentales
- Répétition des évaluations initiales quantitatives de 2014 en février et mars 2016, écoles expérimentales et témoins
- Rapport du projet : mai 2016

**Contraintes :**

- Temps :
  - Les calendriers de travail chargés des enseignants universitaires bénévoles des États-Unis limitent le temps à consacrer au projet
  - Un programme de voyages très dense de l'équipe de l'ACSI dans d'autres pays d'Afrique
- Communication / attentes
- Finances
- Déperdition des écoles participantes
- Conditions en RDC
- Modifications de l'équipe ECC / ACSI
- La rencontre d'août 2014 de démarrage de la formation des formateurs n'a atteint aucun des objectifs établis.
- Les outils d'évaluation qualitative de l'école se sont révélés inefficaces
- Traduction

**Expérience acquise :**

- Obstacles face aux attentes
- Meilleure connaissance de l'autre
- Changements dans l'équipe
- Erreurs
- Évaluation de la longévité de l'intervention. Le temps important qui s'est écoulé entre les interventions et les entretiens (7 mois pour les groupes de discussions et 11 mois pour les responsables d'écoles) ont permis de confirmer que la formation était efficace.
- La recherche a attiré l'intérêt d'investisseurs



## CONCEPTION DE L'ÉTUDE

**Objectif : Aider au développement d'outils pédagogiques et d'une gestion organisationnelle pour un projet national.**

### **Outils pédagogiques**

1. Fournir un grand nombre d'histoires contextualisées réelles pour les outils pédagogiques
2. Discerner l'application de :
  - 2.1 Concept de leadership transformationnel et ses effets :  
Ce concept est-il universel ? Pouvons-nous utiliser ce concept en RDC ?
  - 2.2 Outils pédagogiques :  
Quel contenu a bien fonctionné et lequel n'a pas bien fonctionné ?  
Utiliser les résultats pour façonner les outils du projet national
3. Identifier les forces et les faiblesses types des comportements de leadership des responsables d'école de RDC de manière à améliorer les axes et les outils pédagogiques.

### **Gestion organisationnelle**

1. Identifier et classer les principales frustrations des responsables d'école : Défis quotidiens réels affectant le leadership d'école.
2. Identifier les vulnérabilités et forces apparentes de la structure organisationnelle ECC / État. Ces données servent à la sélection, la description de rôle et à l'équipement des différents acteurs afin qu'ils deviennent des agents porteurs du changement pour les responsables d'école dans le cadre de la mise en œuvre nationale du projet.

### **Sources des données :**

1. Deux groupes de discussion avec des responsables d'écoles expérimentales. (Annexe 1)
2. Neuf entretiens personnels avec des responsables d'école. (Annexe 2)
3. L'expérience des enseignants avec leurs responsables dans 20 écoles selon la méthode d'évaluation de Leithwood. (Annexe 3)  
Comparaison entre les écoles expérimentales et les écoles témoins. Évaluation initiale et après la formation.
4. Évaluation qualitative de l'école avec la version adaptée d'un outil d'accréditation internationale de l'ACSI.  
Comparaison entre les écoles expérimentales et les écoles témoins. Évaluation initiale et après la formation.
5. Trente-cinq entretiens avec des représentants au sein de la structure pédagogique de l'ECC.

La combinaison de données qualitatives et quantitatives fournit des informations plus profondes.

## RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

### Groupes de discussion, mars 2015, Annexe 1

**Deux questions étaient posées :**

**1. Quels facteurs dans le contexte de la RDC ont le plus d'impact sur votre leadership ?**

L'influence des conditions de travail externes et interne ressort.

Façonne les outils pédagogiques du projet et la gestion organisationnelle.

**2. Effet de la formation de juillet / août 2014 sur votre comportement de leadership ?**

Les réponses sont combinées aux données de Leithwood pour des informations plus profondes.

Façonne les outils pédagogiques du projet et la gestion organisationnelle.

**Question 1 : Quels facteurs dans le contexte de la RDC ont le plus d'impact sur votre leadership ?**

La discussion de groupe a été résumée en groupant les réponses selon les thèmes les plus discutés, listés dans les points 1 à 6, 1 étant le thème le plus discuté. Les points 1 et 2 étaient significativement devant comme les plus discutés par rapport aux points 3 à 6. Les points 4, 5 et 6 semblent être d'importance égale :

1. L'autorité du responsable de l'école est négociée entre l'autorité de l'Église et l'autorité de l'État. L'autorité des responsables d'école est influencée par :
  - a. Responsables d'école font face à l'utilisation de circonstances atténuantes, de procédure et de persuasion
  - b. Hiérarchie transactionnelle
  - c. Sentiments de perte d'autonomie
  - d. Faibles salaires des enseignants
  - e. Effet en cascade sur le comportement des élèves
  - f. Deux visions différentes
  - g. Rapports
  - h. Népotisme
  - i. Manque d'informations
  - j. Médiation de l'église (vue positivement, selon l'acteur)
  
2. Enseignants problématiques ou peu performants. Ces conditions extra et intra-scolaires ont un impact sur l'engagement des enseignants envers le changement, C'est identifié dans le modèle en tant qu'objectifs personnels des enseignants, croyances contextuelles et croyances en leurs capacités. L'autorité des responsables est influencée par :
  - a. Manque d'enseignants pour remplacer les enseignants
  - b. Faibles salaires des enseignants
    - i. Des enseignants travaillent pour obtenir d'autres revenus

- ii. Bien-être personnel
  - iii. Transport et ponctualité
  - iv. Humeur
3. Paiement des « Frais de motivation »
  4. Éducation pertinente pour les élèves
  5. Outils pédagogiques
  6. Soutien des parents
  7. Programme et formation des enseignants

### **Valeur des résultats pour le projet national :**

Identification et classification des frustrations des responsables d'école en RDC concernant les conditions externes et internes à l'école. Ces résultats, associés aux trente-cinq entretiens avec des représentants dans la structure pédagogique de l'ECC, permettent de contextualiser le contenu des outils pédagogiques et d'aider à la sélection, la description de rôle et à l'équipement des différents acteurs afin qu'ils deviennent des agents porteurs du changement pour les responsables d'école.

### **Question 2 : Effet de la formation de juillet / août 2014 sur votre comportement de leadership ?**

Discussion de groupe résumée en groupant les réponses selon les constructions de comportement transformationnel de Leithwood. Pour chaque construction, l'auteur a listé :

- a. le nombre de contributeurs ;
- b. l'avis des facilitateurs ;
- c. Comparaison avec l'indice d'évaluation de Leithwood.

La valeur- $p$  est une probabilité. Les scores de  $p$  sont significatifs à différents niveaux pour différents types de recherche. Pour les études de type sociologique (comportement humain), une valeur- $p$  qui est inférieure à 0,10 est considérée significative. Il y a plusieurs résultats de score  $p$  dans ce projet qui sont TRÈS significatifs. Certains tels que  $p = 0,018$ ,  $p = 0,5$ , etc. Nous en avons qui ne sont pas aussi significatifs  $p = 0,099$ .

1. Vision / inspiration :
  - a. 9 contributions
  - b. Les responsables ont présenté une inspiration personnelle significativement liée à des valeurs transcendantes
  - c. Les données de Leithwood soutiennent ces résultats : Bien que les groupes expérimentaux de 2014 et témoins de 2014 n'étaient pas significativement différents par leur score, le groupe expérimental de 2016 avait une moyenne supérieure au groupe témoin de 2016 [ $3,906 > 3,788$ ,  $p = 0,05$ ]

## 2. Bâtir l'unité :

- a. 1 contribution
- b. Peu d'exemples en dehors de l'amélioration des installations.
- c. Les données de Leithwood soutiennent ces résultats : Les deux groupes originaux n'étaient pas statistiquement différents. Le groupe témoin de 2016 avait une moyenne statistiquement significative inférieure par rapport à ce que le groupe témoin avait donné en 2014. Cela a mené à une différence entre les moyennes du groupe expérimental de 2016 et le groupe témoin de 2016 [ $4,002 > 3,815$ ,  $p = 0,0033$ ]. Bien qu'il soit possible de dire qu'il n'y ait pas de différence, les données individuelles de responsable présentées plus tard suggèrent qu'une augmentation de la moyenne a eu lieu pour le groupe expérimental.

## 3. Attentes élevées :

- a. 4 contributions
- b. Surtout transactionnel
- c. Les données de Leithwood sont en accord avec ces résultats. Il n'y a pas eu de résultats statistiquement significatifs dans les données de groupe en raison d'un contributeur confusionnel. Lorsque les données individuelles ont été examinées, des augmentations significatives ont été notées chez plusieurs responsables individuels.

## 4. Soutien individuel

- a. 4 contributions
- b. Histoires hautement transformationnelles
- c. Leithwood concorde : Il n'y avait pas de différence significative entre les groupes expérimental et témoin au début de l'étude. Le groupe expérimental de 2016 a classé le soutien individuel de son responsable plus haut qu'en 2014. [ $3,601$ ,  $3,769$ ,  $p = 0,018$ ]. En outre, le groupe expérimental de 2016 a classé son responsable plus haut que le groupe témoin de 2016 [ $3,769 > 3,606$ ,  $p = 0,017$ ]. Il est sûr de dire qu'il y a eu un changement dans la manière dont les responsables traitent les enseignants et fournissent un soutien.

## 5. Modèle cohérent

- a. 2 contributeurs
- b. Les deux étaient transactionnels
- c. Leithwood concorde : Comme pour « bâtir l'unité », les groupes témoin et expérimental d'origine n'étaient pas significativement différents. Le groupe témoin a classé ses responsables plus bas, de manière statistiquement significative, dans les données de 2016. Le groupe expérimental de 2016 a classé son responsable plus haut en tant que modèle que le groupe témoin [ $3,806 > 3,534$ ,  $p = 0,0036$ ]. Les données individuelles soutiennent fortement ce résultat.

6. Fournir une stimulation intellectuelle
  - a. 1 contributeur
  - b. Exemple de ressources limitées
  - c. Leithwood concorde : nous ne pouvons pas utiliser les données de groupe pour en dire plus. Le groupe témoin était différent du groupe expérimental en 2014 et en 2016. Les différences significatives entre les groupes témoin et expérimental sont probablement dues à une différence d'origine. Il est prouvé qu'au moins un responsable s'est amélioré considérablement dans ce domaine.

## Résumé

Les changements de comportement majeurs du leadership, traduits qualitativement et quantitativement, sont premièrement un soutien individuel, et deuxièmement un vecteur de vision / d'inspiration. L'importance d'un modèle cohérent et de l'établissement de l'unité est exprimée avec la même intensité. Quelques résultats individuels répondent à des attentes élevées. Les résultats ne montrent pas d'apports significatifs qualitatifs ou quantitatifs en terme de stimulation intellectuelle.

### **Valeur des résultats pour le projet national :**

Les contributions des responsables fournissent un grand nombre d'histoires contextualisées réelles pour les outils pédagogiques

Les comportements de leadership transformationnel sont, pour la plupart, compris, énoncés et pratiqués par les responsables d'école en RDC. Les données ont présenté des preuves de pratiques plus faibles et plus fortes parmi les 6 comportements transformationnels. Les outils pédagogiques doivent fournir plus d'exemples contextualisés en soutien des comportements tels que les attentes élevées et la stimulation intellectuelle.

### Neuf entretiens avec des responsables d'école, février 2016

Chacun des responsables d'école représentait une école expérimentale qui avait assisté à la formation de 2014. Trois des responsables interrogés n'avaient pas personnellement assisté à la formation, mais des responsables de leur école y avaient assisté.

Chaque entretien a commencé avec le partage par la personne interrogée de sa biographie en matière de leadership. Les six questions suivantes n'étaient pas posées dans un ordre particulier, mais de manière aléatoire en fonction du flux naturel de chaque conversation.

1. Comment les suiveurs vivent-ils votre comportement de leadership ?
2. Décrivez votre comportement lorsque vous êtes face à des défis / frustrations.
3. De quelles manières d'autres responsables ont-ils influencé votre comportement de leadership ?
4. Votre parcours spirituel personnel ?
5. Sources personnelles d'inspiration / de force ?
6. Autre chose dont vous voudriez me parler ?

Les réponses étaient évaluées comme plus transformationnelles ou plus transactionnelles en fonction du contexte plus vaste des réponses respectives des personnes interrogées.

1. **École A** : Le responsable A faisait partie de la formation du Projet Éléphant de 2014. Le responsable A a obtenu 14 mesures transformationnelles lors du codage de l'entretien. Les données de Leithwood indiquaient que le responsable était évalué plus haut en 2016 dans deux domaines transformationnels clés. En outre, le responsable a été évalué plus bas dans le domaine transactionnel « Récompenser de façon adaptée ». Le tableau ci-dessous montre le changement dans le score moyen avec la valeur-p associée pour un test t unilatéral.

	Moyenne 2014	Moyenne 2016	Augmentation	Valeur p
Favorise l'engagement envers les objectifs de groupe	3,539	4,08	0,541	0,004
Maintient des attentes élevées en matière de performances	3,725	4,067	0,342	0,087
Récompenser de façon adaptée	3,836	3,345	-0,491	0,013

2. **École B** : Le responsable B faisait partie de la formation du Projet Éléphant de 2014. Le responsable B a obtenu 10 mesures transformationnelles lors du codage de l'entretien. Les données de Leithwood indiquaient que le responsable était évalué plus haut en 2016 dans trois domaines transformationnels clés. Ce responsable a également obtenu un meilleur score en 2016 dans l'indicateur transactionnel « Récompenser de façon adaptée ». Le changement dans « Fournit un soutien individuel » a été beaucoup plus élevé qu'attendu sur une échelle de Likert de

5 points. Le tableau ci-dessous montre le changement dans le score moyen avec la valeur-p associée pour un test t unilatéral.

	Moyenne 2014	Moyenne 2016	Augmentation	Valeur p
Favorise l'engagement envers les objectifs de groupe	3,544	4,15	0,606	0,0000
Fournir un soutien individuel	2,893	4,055	1,162	0,0000
Fournir une stimulation intellectuelle	3,868	4,241	0,373	0,0900
Récompenser de façon adaptée	3,472	4,089	0,617	0,0008

3. **École C** : Le responsable C a participé à la formation du Projet Éléphant de 2014. Le responsable C a obtenu 17 mesures transformationnelles lors du codage de l'entretien. Les données de Leithwood indiquaient que le responsable était évalué plus haut en 2016 dans quatre domaines transformationnels clés ainsi que dans les deux domaines transactionnels. Le tableau ci-dessous montre le changement dans le score moyen avec la valeur-p associée pour un test t unilatéral.

	Moyenne 2014	Moyenne 2016	Augmentation	Valeur p
Fournit une vision et une inspiration	3,842	4,26	0,418	0,04700
Est un exemple de comportement	3,826	4,933	1,107	0,00015
Favorise l'engagement envers les objectifs de groupe	4,079	4,667	0,588	0,00150
Fournir un soutien individuel	4,179	4,767	0,588	0,00056
Gestion par exception	3,171	4,64	1,469	0,00000
Récompenser de façon adaptée	4,094	4,875	0,781	0,00300

4. **École D** : Le responsable D n'a pas pris part à la formation du Projet Éléphant en 2014. Le responsable D a obtenu 8 mesures transactionnelles et 2 transformationnelles lors du codage de l'entretien. Les données de Leithwood soutiennent ce résultat avec le responsable qui obtient un moins bon score dans une seule catégorie transactionnelle. Aucune catégorie transformationnelle n'a obtenu un score significativement supérieur en 2016. Le tableau ci-dessous montre le changement dans le score moyen avec la valeur-p associée pour un test t unilatéral.

	Moyenne 2014	Moyenne 2016	Augmentation	Valeur p
Récompenser de façon adaptée	4,435	3,784	-0,651	0,004

6. **École E** : Le responsable E a pris part à la formation du Projet Éléphant en 2014. Le responsable D a obtenu 6 mesures transformationnelles et 5 transactionnelles lors du codage de l'entretien. Le responsable a eu un score significativement inférieur dans l'ensemble des 8 comportements en 2016. Il est reconnu que les données de cette personne peuvent avoir faussé les résultats globaux du groupe.
7. **École F** : Le responsable F a pris part à la formation en 2014. Le responsable a obtenu 11 mesures transformationnelles lors du codage de l'entretien. Le responsable F a obtenu des scores supérieurs dans 3 domaines transformationnels dans les données de Leithwood, ce qui soutient quelques changements chez le responsable. Le tableau ci-dessous montre le changement dans le score moyen avec la valeur-p associée pour un test t unilatéral.

	Moyenne 2014	Moyenne 2016	Augmentation	Valeur p
Est un exemple de comportement	3,453	3,861	0,408	0,044
Favorise l'engagement envers les objectifs de groupe	3,815	4,073	0,258	0,091
Fournir un soutien intellectuel	3,984	4,286	0,302	0,066

8. **École G** : Le responsable G n'a pas pris part à la formation en 2014. Ce responsable a obtenu 8 mesures transformationnelles et 2 transactionnelles dans l'entretien codé. Les données de Leithwood indiquent que cette évaluation peut être vraie avec deux domaines transformationnels avec un score supérieur et un domaine transactionnel avec un score supérieur. Le tableau ci-dessous montre le changement dans le score moyen avec la valeur-p associée pour un test t unilatéral.

	Moyenne 2014	Moyenne 2016	Augmentation	Valeur p
Est un exemple de comportement	3,938	4,172	0,235	0,099
Fournir un soutien individuel	3,461	3,975	0,515	0,002
Récompenser de façon adaptée	3,484	3,817	0,332	0,033

9. **École H** : Le responsable H n'a pas pris part à la formation en 2014. Ce responsable a obtenu 4 mesures transformationnelles et 3 transactionnelles dans l'entretien codé. Les données de Leithwood indiquent que ce score inférieur semble approprié. Le responsable H a obtenu des scores inférieurs dans trois domaines : 1 transformationnel et 2 transactionnels. Le tableau ci-dessous montre le changement dans le score moyen avec la valeur-p associée pour un test t unilatéral.



	Moyenne 2014	Moyenne 2016	Augmentation	Valeur p
Fournir un soutien individuel	4,136	3,750	-0,386	0,026
Gestion par exception	3,488	3,210	-0,278	0,009
Récompenser de façon adaptée	4,115	3,408	-0,707	0,002

10. **École I** : Le responsable a assisté à la formation en 2014. Ce responsable a obtenu 10 mesures transactionnelles et 2 transformationnelles lors du codage de l'entretien. Il s'agit du plus haut total transactionnel de tous les entretiens, malgré que ce responsable ait participé à la formation. Malheureusement, cette école, pour des raisons inconnues, n'a pas participé aux évaluations de Leithwood. Il n'est pas improbable qu'un tel responsable d'un tel âge avec une personnalité et un style de leadership très forts soit une exception statistique.

## RÉSUMÉ

Les données quantitatives de Leithwood prouvent dans une large mesure les données qualitatives des entretiens. Des entretiens personnels ont renforcé les résultats de la seconde question des groupes de discussion en confirmant les résultats et en les approfondissant au travers des histoires relatées par les responsables et qui témoignaient d'une série de comportements transformationnels / transactionnels.

Il y a des preuves qui démontrent que la majorité des responsables qui ont participé à la formation du Projet Éléphant accusent des changements significatifs dans les différentes catégories de Leithwood. Notons que deux de ceux qui n'ont pas assisté à la formation ont également montré des changements significatifs dans ces catégories. Cependant, ils ont sûrement entendu des commentaires des responsables de leur école qui avaient assisté à la formation et ont ainsi bénéficié des discussions de suivi du groupe de discussion.

### Valeur des résultats pour le projet national :

Les entretiens personnels fournissent l'opportunité de mini-études de cas en tant qu'exemples d'inspiration.

Les comportements de leadership transformationnel sont, pour la plupart, compris, énoncés et pratiqués par les responsables d'école en RDC. Les données ont présenté des preuves de pratiques plus faibles et plus fortes parmi les comportements transformationnels et transactionnels. Une partie du matériel servira à contester les responsables qui sont fortement transactionnels et pensent qu'ils sont des responsables efficaces.

## Entretiens avec l'organisation de l'ECC, juin 2015

Trente-cinq personnes dans au moins dix catégories différentes de la structure organisationnelle (pédagogique) ECC / État ont été interrogées.

Objectif : Améliorer la compréhension de l'efficacité des positions actuelles de l'ECC, de l'organisation et des relations de travail de l'ECC avec l'État. L'ACSI propose d'intégrer le projet dans la structure organisationnelle ECC / État. L'ECC devrait prendre la responsabilité de la mise en œuvre, la formation et le contrôle qualité de la mise en œuvre du projet. L'ACSI est disponible pour servir de conseiller technique et d'assistance pour la formation.

### **Résumé résultats clés : Structure organisationnelle de l'ECC et relation avec l'État**

#### 1. Directeurs de communauté de l'ECC : (Coordinateurs de communauté et conseillers résidents)

Les responsables de l'ECC tels que les coordinateurs provinciaux sont responsables de l'administration de l'école envers l'État. Les communautés (et leurs coordinateurs) sont les acteurs responsables de la gestion quotidienne des écoles. Cette position est bien placée pour soutenir et surveiller la mise en œuvre du changement dans le fonctionnement des écoles. Par exemple :

- Les directeurs de communauté envoient des documents d'affectation aux directeurs d'école pour les avertir des enseignants nouvellement embauchés dans leurs écoles (l'État paie leurs salaires).
- Les directeurs de communauté se rendent disponibles pour écouter les problèmes des directeurs d'école et les aider à résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés.
- Les directeurs de communauté réunissent tous leurs directeurs d'école pour une réunion au moins trois fois par an (au début, au milieu et à la fin de l'année scolaire). Ils peuvent également organiser d'autres réunions si nécessaire afin de transmettre les instructions de l'État (et parfois les instructions de l'ECC, le cas échéant).
- Les directeurs de communauté supervisent également les conseillers d'enseignement qui sont des inspecteurs de l'église. La plupart des bureaux de directeur de communauté sont deux conseillers d'enseignement : élémentaire et secondaire.

Il est intéressant de noter que la décision du nombre d'écoles nécessaires pour ouvrir un bureau de directeur de communauté est prise par l'État, car l'État paie les salaires des personnes qui travaillent dans ces bureaux et donne à ces bureaux un budget de fonctionnement (environ 180 \$ par mois). Le seuil actuel est de 15 écoles.

#### 2. Conseillers d'enseignement de l'ECC :

Ils inspectent les classes plus souvent que les inspecteurs de l'État, au moins trois fois par an. Ils font le même travail que les inspecteurs de l'État, à part qu'ils évaluent la partie spirituelle, qui est ignorée par les inspecteurs de l'État. Ils visitent les écoles et produisent des rapports administratifs, éducatifs, financiers et relatifs à de courtes visites surprises. Un conseiller d'enseignement peut se voir attribuer 250 classes s'il

travaille dans une école élémentaire ou 200 classes s'il travaille dans une école secondaire. Ainsi, ils peuvent visiter les classes plus souvent que les inspecteurs de l'État qui sont chargés de 1 000 classes chacun ! (Il est signalé que l'État tente d'augmenter le nombre d'inspecteurs afin d'infléchir cette tendance.)

La position du conseiller d'enseignement n'est pas très « prestigieuse » par rapport aux directeurs d'école, car ils n'ont pas d'avantages financiers. Aussi, comme les inspecteurs de l'État, les conseillers d'enseignement reçoivent également une « aide financière » par les écoles, puisque le budget ne couvre pas leurs frais de transport.

Les inspecteurs de l'État font à peu près le même travail que les conseillers d'enseignement, mais ils sont mieux formés et plus compétents que la plupart des conseillers d'enseignement. Les objectifs des inspecteurs (et des conseillers d'enseignement) sont de contrôler, former et évaluer le personnel des écoles. Les inspecteurs sont toujours formés par l'État lorsqu'ils sont promus inspecteurs. Les inspecteurs pensent que leur position est supérieure à celle des conseillers d'enseignement, puisqu'ils ont passé un concours d'État pour devenir inspecteurs. Les conseillers d'enseignement ne sont pas les bienvenus dans les formations d'inspection des organisations internationales organisées par l'UNICEF ou la Coopération belge. Une raison possible est que les inspecteurs devraient partager le « budget de formation journalier » avec les conseillers d'enseignement. Cette indemnité journalière peut atteindre 20 dollars par formation, ce qui représente environ 15 % d'un salaire mensuel.

Le coût pour l'État, le chevauchement de travail entre les inspecteurs de l'État et les conseillers d'enseignement, l'impression que les inspecteurs de l'État sont mieux formés et le faible salaire (prestige) des conseillers d'enseignement ne valent rien lorsqu'on pense aux changements possibles que l'État pourrait introduire. La valeur du rôle des conseillers d'enseignement réside dans le fait qu'ils sont les techniciens des directeurs de communauté, ils sont leurs yeux et leurs oreilles dans les écoles. Lorsqu'une faiblesse dans une classe a été notifiée par les inspecteurs de l'État aux directeurs de communauté par le biais de leurs rapports, les conseillers d'enseignement peuvent visiter cette même classe et vérifier la justesse du rapport de l'inspecteur. Ils prennent les mesures appropriées en conséquence : de cette façon, les enseignants sont avisés par les directeurs de communauté.

### 3. Présidents de communauté de l'ECC : (Représentants légaux : interface de communication entre l'ECC et sa communauté confessionnelle).

Le directeur de communauté est directement responsable devant le président de communauté qui a le pouvoir d'autoriser la suspension et l'exclusion du coordinateur de communauté ; le coordinateur urbain / provincial obéit uniquement à l'ordre de suspension donné par le président de communauté en lançant la procédure.

On a l'impression qu'il y a une déconnexion entre les écoles et les églises locales qui sont attachées à l'école. La vision du Pasteur local n'est pas toujours en faveur de l'éducation chrétienne. Le soutien sur le terrain de l'ECC pour un projet national ne se

traduit pas automatiquement par un support de la communauté (l'église). Le soutien de l'église peut renforcer la position du directeur de communauté.

#### 4. Coordinateurs provinciaux de l'ECC

Les directeurs de communauté sont supervisés par leur coordinateur provincial. Il y a un coordinateur provincial dans chaque province congolaise. Actuellement de 11, il est attendu que ce chiffre augmente à 24 ou 26 selon la réforme de l'administration qui est actuellement établie par l'État.

Les coordinateurs provinciaux sont supervisés par un coordinateur national, Papa Lala.

Remarque de la personne interrogée : Finalement, il manque au projet un vrai responsable de l'ECC avec la vision, la charge de « rechristianisation » des écoles et le temps à consacrer au Projet Éléphant.

#### 5. Pouvoirs négociés de l'ECC / État :

Les pouvoirs négociés entre l'État et l'Église ont pris une part significative dans les conversations des groupes de discussion des responsables d'école. Par ces entretiens, il est évident qu'à la fois l'État et l'école travaillent directement avec les responsables d'école. En théorie, l'ECC est supposée être l'interface entre l'État et les écoles de communauté.

Chaque niveau de l'ECC, y compris la coordination, a son homologue de l'État : ainsi, le coordinateur national travaille directement avec le ministre de l'Éducation, les coordinateurs provinciaux rencontrent régulièrement les directeurs provinciaux de l'État (proved) ; les directeurs de communauté, également appelés coordinateurs de sous-province, sont souvent contactés par les directeurs de sous-province de l'État (sous-proved) rattachés à la sous-province dans laquelle ils travaillent. La communication a lieu à tous les niveaux, en-dehors du bureau de coordination nationale de l'ECC.

Finances : L'État paie les salaires à la structure de l'ECC. Le « minerval » (l'un des droits d'inscription) est directement payé par les parents à l'État dans les centres de collecte nommés par l'État. Selon la Convention de 1977, tous les droits devraient normalement être payés à l'Église qui est chargée de la gestion des écoles. Les écoles de l'ECC soutiennent parfois les inspecteurs de l'État concernant le financement du transport. Remettre de l'argent aux inspecteurs de l'État n'est pas une obligation, mais c'est essentiel pour de bonnes relations entre l'école et les inspecteurs, car cela est considéré comme une manière polie « d'accueillir » les visiteurs dans les écoles. Si une école n'a rien à donner, il lui suffit de le dire et tout se passe bien, car une autre école inspectée paiera de toute manière.

Matériel : Les écoles secondaires sont obligées d'acheter des manuels vendus par l'État à crédit (paiement mensuel). L'État fournit souvent des livres aux écoles, que celles-ci doivent garder et payer. Les livres sont prêtés aux élèves en classe, mais conservés à l'école, car les parents n'ont pas les moyens d'acheter des livres

scolaires. L'État fournit des manuels gratuits aux écoles élémentaires, car ces écoles doivent être gratuites pour tous. Les manuels sont approuvés par l'État par le biais du Ministère de l'Enseignement. Cependant, les écoles peuvent utiliser tout autre livre en tant que document de support, sans demander l'accord de l'État, tant qu'il respecte le programme national. Si elles souhaitent utiliser d'autres manuels de manière systématique, elles doivent les faire approuver par l'État par le biais de la Direction des Programmes scolaires ou du CREK (Centre de Recherche et d'Enseignement de Kinshasa).

Considération future : une nouvelle convention entre l'État et l'Église, qui remplacerait celle de 1977, est en cours de discussion. La proximité ambiguë des positions de l'État et de l'Église, ajoutée aux structures (positions) parallèles doublant les frais de salaire n'est probablement pas viable. Le paysage organisationnel pourrait changer à l'avenir. L'impression qui émane de ces entretiens est que les mesures de responsabilité de l'État et l'efficacité (compétences) des inspecteurs de l'État s'améliorent devant la pratique de l'Église, mais que l'État continue d'avoir besoin de l'Église, en raison du nombre d'écoles qui doivent être couvertes. Les recommandations pour la mise en œuvre du projet devraient viser à sécuriser le leadership et la responsabilité de l'ECC pour les écoles de l'ECC.

## 6. Communication :

Les réunions planifiées et les réunions en personne sont les méthodes de communication préférées. Exemples :

- Le Coordinateur national, Papa Lala, rassemble tous les coordinateurs provinciaux une fois par an pour une réunion appelée la Consultation Nationale.
  - Les coordinateurs provinciaux envoient un rapport annuel au coordinateur national.
  - Au cours de l'année, le bureau de coordination nationale envoie des informations par des circulaires à l'ensemble des coordinateurs de province et de communauté.
- Les directeurs de communauté de la province de Kinshasa se réunissent une fois par mois à la demande du coordinateur urbain. Ces réunions mensuelles sont l'occasion de communiquer les instructions de l'État et de l'ECC aux directeurs de communauté. Ils abordent également des problèmes actuels et gèrent leur ordre du jour.
  - Les directeurs de communauté envoient un rapport annuel au coordinateur urbain, qui inclut ces rapports annuels dans son rapport annuel au coordinateur national, comme le font les autres coordinateurs provinciaux.
- Les directeurs de communauté réunissent leurs directeurs d'école au moins trois ou quatre fois par an (chaque trimestre) et leur donnent des instructions. Ils peuvent planifier d'autres réunions sur des sujets particuliers, selon les besoins.
  - Les directeurs de communauté reçoivent les rapports des directeurs d'école environ trois ou quatre fois par an (chaque trimestre).

- Les coordinateurs de communauté profitent également de l'assemblée générale annuelle de la communauté pour rencontrer les conseillers résidents supervisés et leur transmettre des informations et des instructions.
  - Ils reçoivent également les rapports des conseillers résidents durant l'année scolaire.

Autres communications :

- Les coordinateurs communiquent en envoyant des courriers imprimés officiels à leurs supervisés. Le personnel a exprimé le besoin de recevoir de tels courriers avec le tampon officiel de l'ECC et la signature du coordinateur figurant sur ces courriers en tant que demande officielle. Pour l'acheminement de ces courriers, ils n'utilisent pas le service postal (même si on dit qu'il fonctionne mieux aujourd'hui), mais ils remettent les courriers officiels à leurs officiers qui les apportent à leurs modérateurs de l'église dans les différentes régions où ils vivent. Le modérateur distribue ce courrier. Par contre, lorsque des courriers doivent être envoyés dans d'autres provinces, les coordinateurs utilisent principalement la Poste.
- Les bureaux utilisent également des tableaux d'affichage pour transmettre des informations générales et secondaires à tout le personnel qui travaille dans le bureau.
- Le support de communication le plus fréquent utilisé dans la structure de l'ECC, comme dans les bureaux des directeurs de communauté, est l'utilisation des téléphones cellulaires personnels. La plupart des membres du personnel possèdent deux ou trois numéros de téléphone (car on affirme que les appels sont moins chers entre numéros du même opérateur). Ils se contactent les uns les autres pour des questions urgentes telles que rappeler à leurs supervisés qu'ils ont une formation ou une réunion. Le directeur de communauté peut appeler un modérateur de l'église qui transmet les informations à tout le personnel d'école rattaché à son église. Ils n'utilisent pas leurs téléphones pour envoyer des messages texte, bien que ce soit plus efficace et moins cher que d'appeler de nombreuses personnes. Le personnel n'a pas de budget téléphonique, il utilise à cet effet son argent personnel.

## 7. Généralités :

- a. Formation des enseignants : Les enseignants sont formés dans les universités d'État, telles que l'Institut Supérieur Pédagogique (ISP). Il existe une université protestante, l'Université Protestante du Congo (UPC), mais elle ne dispose pas d'un programme de formation des enseignants. Il n'existe aucune école de formation de l'ECC.
- b. Implication des parents : Les comités de parents pour chaque école sont composés de groupes d'environ 10 parents élus par les parents d'élèves et dont l'objectif est de représenter les parents durant les réunions de l'école. Ils traitent de questions telles que les droits d'inscription et les améliorations des installations.

### **Valeur des résultats pour un projet national :**

Les entretiens ont identifié les vulnérabilités et forces perçues de la structure organisationnelle ECC / État. Ces données seront utilisées pour la sélection, la description de rôle et la formation des différents acteurs afin qu'ils deviennent des agents porteurs du changement pour les responsables d'école.

## **Recommandations pour la mise en œuvre nationale du projet**

### **1- Matériel de formation**

- a. ACSI utilisera les transcriptions d'interview des responsables d'école, les transcriptions des groupes de discussion et les résultats de la recherche de ce projet pour contextualiser convenablement les 9 modules de formation.
- b. ACSI doit demander un financement pour une traduction professionnelle de tout le matériel en français.

### **2- L'organisation structurelle de l'ECC**

- a. L'ECC doit tenir compte de la mise en œuvre nationale du projet en utilisant sa structure organisationnelle existante.

Une attention particulière devrait être accordée pour une consolidation durable de l'autorité et de la responsabilité de l'ECC sur ses écoles.

Les résultats du projet pilote suggèrent :

- i. Que la structuration de la Coordination de l'ECC ait une capacité suffisante pour communiquer, administrer et faire rapport d'un projet d'ampleur nationale.
- ii. Désigner un superviseur du projet national employé par l'ECC qui servira de personne de liaison entre l'ECC et l'ACSI.
- iii. Le projet devrait profiter au renforcement de la relation entre les dirigeants de l'Église et les écoles sous l'impulsion des présidents communautaires. À cette fin, le projet éléphant pourrait avoir un module à l'intention des dirigeants d'église pour enseigner la valeur de l'éducation chrétienne.
- iv. Le projet devrait profiter de former les employés du département éducation de l'ECC et les directeurs d'école sur les pouvoirs de l'Eglise et de l'Etat dans les termes de la Convention. Cette formation doit faire partie de l'un des trois modules sur le leadership de l'école.
- v. Les gestionnaires communautaires et les conseillers d'enseignement jouent un rôle essentiel dans la gestion quotidienne des écoles.  
  
Le rôle des conseillers d'enseignement en tant que techniciens pour une meilleure pratique de la mise en œuvre du projet Eléphant en classe peut servir à justifier la valeur de leur fonction par rapport aux inspecteurs.
- vi. Le projet devrait faire partie intégrante des services de ECC dans les écoles. ACSI sert en tant que conseiller technique et soutien à l'ECC.
- vii. L'ECC doit renforcer ses capacités d'audit pour rendre efficacement compte de l'utilisation des fonds recueillis pour le projet. Le Compte bancaire ACSI, les revenus et les dépenses, doivent être supervisés par un comptable agréé.

- b. L'ECC devrait examiner comment il serait possible de susciter l'intérêt et les services de l'Université Protestante du Congo (UPC) ou de la FATEB pour les rendre participant du projet éléphant en vue d'établir un programme d'enseignement universitaire en éducation chrétienne.
- c. L'ECC aurait besoin de fournir une assistance pour la recherche et les comptes rendus de projet envers l'ACSI pour la recherche en cours et le financement de la conception du programme.

### 3- Le rôle de l'ACSI

- a. Utiliser l'expérience et les résultats du projet pilote pour guider l'élaboration d'un plan de mise en œuvre nationale.
  - i. Recommandations sur les séquences et les cycles : fait référence à une séquence synchronisée des interventions échelonnées sur chaque ensemble d'écoles, à savoir:
  - ii. l'introduction au programme pour l'Église et les dirigeants de l'ECC,
  - iii. la formation des dirigeants et des enseignants,
  - iv. l'évaluation,
  - v. Les groupes de discussion,
  - vi. L'évaluation.

Le cycle se réfère à la répétition de la même séquence d'événements. Par exemple, un cycle de trois ans, permet de former de nouveaux personnels, de renforcer ce qui a été fait et mettre en place des améliorations.

- b. En consultation avec l'ECC : Fourni une formation de formateurs qui complète le plan de l'ECC pour la mise en œuvre nationale  
Fournir du matériel de formation
- c. Sert en tant que garant permanent pour la qualité de mise en œuvre du programme de l'ECC par l'entremise d'un coordonnateur employé par l'ECC.
- d. Poursuit la recherche sur les résultats du projet éléphant en ce qui concerne l'engagement des enseignants à changer, la qualité de l'école et l'effet domino que cela aura sur le rendement des élèves.
- e. Continuer à chercher du financement pour différentes composantes du projet.
- f. Collaborer avec d'autres organisations internationales qui sont déjà actives ou qui cherchent à devenir active dans les écoles des ECC. Il est préférable d'aligner systématiquement toutes les interventions scolaires en vue d'atteindre un but commun pour ne pas créer de la fatigue d'intervention parmi les leaders de l'ECC.
- g. Projet d'un protocole d'entente qui reconnaît l'esprit et les progrès accomplis depuis le Protocole d'accord de 2010 et établit une nouvelle série d'engagements définissant les responsabilités de l'ACSI et de l'ECC dans la mise en œuvre nationale du projet.



#### 4- Agenda et budget

A établir dans le respect des résolutions

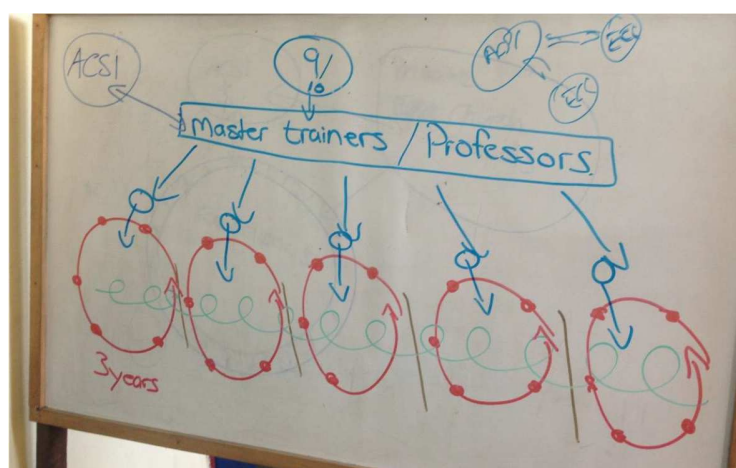
#### 5- “Résolutions” résultant du rapport du projet pilote des 3 & 4 Mai 2016

##### a. ECC

- i. Au nom du Président national, merci à l'équipe du projet pour le travail effectué
- ii. Accepte et adopte le rapport du projet pilote
- iii. Le projet national sera administré à l'intérieur des structures de l'ECC, à savoir : Le Bureau de la Coordination Nationale
- iv. Le Bureau de la Coordination Nationale nommera une personne de liaison pour un partenariat technique efficace avec l'ACSI
- v. Le Bureau de la Coordination Nationale se réunira pour assurer le suivi de ce rapport
- vi. L'ECC est ouverte à ce que d'autres partenaires intègrent le projet tout comme l'ECC fait partie de la RDC.
- vii. ECC demande que :
  1. L'ACSI fournit une personne de liaison pour travailler avec le Bureau de la Coordination Nationale
  2. ACSI fournit dès que possible tous les documents du rapport en français.

##### b. ACSI

- i. fournira une personne de liaison francophone pour travailler avec le Bureau de la Coordination Nationale
- ii. fournira le rapport et ses annexes en français dès que possible
- iii. tendra la main à d'autres partenaires intéressés en vue d'établir un consortium de bailleurs de fonds pour un projet national.
- iv. L'ACSI suggèrent qu'une profondeur et une bonne diffusion de la mise en œuvre du projet seront mieux atteintes par la formation d'au moins six maîtres formateurs congolais qui seront salariés pour former à l'échelle nationale durant au moins une année complète. Ces maîtres formateurs auront une formation supérieure et de l'expérience de terrain leur permettant de devenir de solides postulants pour le projet de la Faculté Protestante d'Education.
- v. L'ACSI propose la mise en œuvre nationale par découpage géographique avec pour chaque région un cycle d'évènements de formation qui se tiendra tous les 3 ans. Le diagramme suivant est une esquisse de cette idée communiquée lors du rapport des 3 et 4 mai 2016.



## RÉFÉRENCES

Barling, J., Kelloway, E.K., et Zaccaratos, A. (2000). Development and Effects of Transformational Leadership in Adolescents (Développement et effets du leadership transformationnel chez les adolescents). *Leadership Quarterly*, 11(2), 211–226.

Daft, R.L., (2008). *The Leadership Experience (L'expérience du leadership)*. Mason, Ohio : South-Western Cengage Learning.

Fullan, M., et A. Hargreaves. (1991). *What's Worth Fighting for in Your School? (Qu'est-ce qui vaut la peine que l'on se batte dans votre école ?)*

Toronto : Ontario Public School Teachers' Federation ; Andover, Mass. : The Network ; Buckingham, R.U. : Open University Press ; Melbourne : Australian Council of Educational Administration.

Leithwood, K, Menzies, T, Jantzi, D. (1994). Earning Teachers' commitment to curriculum reform (Gagner l'engagement des enseignants pour la réforme du programme). *Peabody Journal of Education*, Vol. 68, n° 4, pp 38 – 61.

Nickols, F. (2008). *Change Management 101: A Primer (L'ABC de la gestion du changement : manuel d'introduction)*. Extrait le 31 août 2010, extrait de <http://www.nickols.us/change/htm>

Patterson, K. et Stone, G. (2005). *The History of Leadership Focus (L'histoire de l'intérêt pour le leadership)*. School of Leadership Studies, Regent University. Extrait de Sirkin, H. L., Keenan, P. et Jackson, A. (2011). The Hard Side of Change Management (Le côté difficile de la gestion du changement).

In Harvard Business Review, *On Change Management* (pp. 155 – 176). États-Unis : Harvard Business School Publishing Corporation.

[http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/stone\\_history.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf)

Winston, B. (Producteur). (26 février 2009). Table ronde QEP, Regent University [Podcast audio]. Extrait de

<http://www.regent.edu/admin/media/fms/vod/singlePlayerURL.cfm?address=9000033>

### **Remerciements particuliers à :**

Dr Debbie MacCullough pour son analyse et son aide pour l'interprétation des données quantitatives.

Romain Mulumba, Mado Fumunguya, Munzudi Mashinge, Mitogo Opira, M. Emmanuel Muganza et d'autres représentants de l'ECC qui ont inlassablement fourni leur aide sur le terrain.

USA Christian University Partners, Indiana Wesleyan University, Cairn, Cedarville et South Eastern Seminary pour avoir soutenu nos enseignants dans leur implication.

ACSI Global pour le financement des déplacements du personnel de l'ACSI en direction et en provenance de la RDC.

## **Annexes**

## Annexe 1

Thèmes communs aux deux groupes de discussion**A. Contexte ayant des impacts sur le leadership de l'école****1. Autorité du responsable de l'école négociée entre l'autorité de l'Église et l'autorité de l'État.**

*« Nous appartenons aux écoles qui ont un accord entre le gouvernement et l'église. Cela signifie qu'aux termes de cet accord, nous travaillons entre le gouvernement et l'église. »*

**Observations générales :**

- **Ils décrivent souvent le conflit de pouvoirs entre l'église et l'État dans lequel ils, les responsables de l'école, sont manipulés par les parties respectives.**

**Église :**

- *« L'Église dira « non », nous sommes dans une église, laissez-nous trouver un arrangement. »*
- *« La plupart du temps, l'église vous dira : Je vous ai donné la position et à présent vous vous rebellez contre l'église. »*
- *Menace de retrait du soutien : « Lorsque vous avez des problèmes, la première personne à voir ces problèmes est l'Église. Lorsque vous n'êtes pas satisfait de l'arrangement de l'Église, vous voudriez sortir de l'Église et aller voir l'État. L'Église vous dira que « si à présent vous sortez de l'Église pour rencontrer l'État, alors elle ne vous soutiendra plus. »*

**État :**

- *« Lorsqu'une école est en difficulté et que ses murs s'écroulent, il n'y a que l'État pour venir la reconstruire. L'État viendra la reconstruire, lui donnera le matériel pour enseigner, donnera les bureaux, etc. La hiérarchie se moque souvent de nous, car elle dit vous appartenez à l'église, il s'agit d'écoles confessionnelles, mais que faites-vous lorsque des problèmes ont été faits dans ces communautés confessionnelles, vous ne faites rien, alors pourquoi dites-vous que vous êtes des écoles confessionnelles. »*
- *« Lorsque je suis revenu à mon école, j'ai commencé à ressentir l'impact négatif de ce que l'État disait, car nous avions toujours cinq minutes de prière dans notre école au début de chaque journée en tant que dévotion, mais depuis ce moment-là, je suis devenu troublé à ce propos. J'ai ensuite reçu un encouragement de l'un des missionnaires me disant de ne pas oublier la prière dans l'école. Nous devons être prudents à propos des affaires des autorités de l'État. »*
- *« L'école à laquelle je suis allé en tant qu'élève était catholique, il y avait des prières, le proviseur m'a dit nous savons que vous êtes protestant, vous pouvez donc rester dans votre classe. C'est à ce moment-là que Mbutu a interdit la religion dans les écoles. Cet État essaie ce programme à nouveau. Faites attention*

si un élève ne veut pas assister à un service religieux, ne le punissez pas à cause du gouvernement. »

- **Les participants font souvent référence à l'influence de la « hiérarchie » lorsqu'ils parlent de l'autorité de l'État et de l'Église sur eux.**
- **Leur description des autorités sur eux est souvent décrite à l'aide d'exemples de comportements transactionnels :**
  - « Dans mon cas, j'ai dû observer un cours et je me suis rendu compte que l'enseignant n'enseignait pas correctement dans une classe de français. J'ai remarqué ce problème deux fois. J'ai signalé le problème, en disant que l'enseignant n'enseignait pas correctement et devrait être renvoyé de l'école. Les autorités m'ont renvoyé le même enseignant. J'ai menacé de quitter l'école. Finalement, ils ont remplacé l'enseignant. »
- **La majorité des responsables d'école ont utilisé des termes décourageants lors de la description de leur position de leadership du point de vue du conflit de pouvoirs entre l'Église et l'État.**
  - *« Je n'ai pas le pouvoir de dire à un enseignant qu'il ne peut plus enseigner ici. »*
  - *« La personne qui est au-dessus de vous vous donne un ordre et vous devez obéir si vous ne voulez pas avoir de problème. »*
  - *Parfois, en tant que responsable, vous prenez la décision de renvoyer certains enfants en raison de leur comportement à l'école. Les autorités viennent alors de la province pour vous dire que vous n'auriez pas du faire ça. Même si vous allez trouver le ministre, les parents imposeront le retour de leurs enfants à un niveau supérieur et après vous avez honte en tant que responsable.*
- **Les responsables qui étaient les plus positifs à propos de leur autorité du point de vue du rôle de l'État et de l'Église étaient les mêmes que ceux qui donnaient des exemples d'histoires transformatives survenant de leurs comportements de leadership. Par exemple, ce responsable reconnaissait un contexte, une procédure et une persuasion atténuante.**
  - *« Cela dépend d'une communauté à l'autre. Il existe une manière de prendre des décisions dans l'école, vous avancez pas à pas, vous rédigez une lettre, donnez un rapport, etc. La hiérarchie verra que cet enseignant mérite une punition, alors cela dépend d'une école à l'autre et d'une communauté à l'autre. »*
  - *« Je pense maintenant à Néhémie qui a eu l'autorité d'aller reconstruire les murs. L'accord que nous avons est que nous avons reçu un mandat de l'État pour être des écoles chrétiennes. Cela signifie que nous, en tant que responsables, nous sommes libres d'imposer notre autorité. Si l'État impose des règles officielles, cela peut être fait si l'État n'a pas à rendre de compte à l'église, car il a donné à l'église la responsabilité de s'occuper des enfants dans nos écoles, nous avons donc le mandat de l'État. Cela signifie que l'État nous a donné l'autorité d'embaucher des enseignants pour nos écoles, cela fait partie de notre autorité. Lorsque l'église embauche des enseignants, elle n'a pas tout le pouvoir pour gérer les écoles. Cela signifie que l'église n'a pas toutes les possibilités requises pour*

gérer les enseignants qu'elle embauche pour les écoles. Il s'agit de la première faiblesse de l'église.

- « En outre, bien que nous puissions embaucher des enseignants pour les écoles, ces enseignants ont été formés dans les universités et les écoles de l'État, nous ne disposons pas de nos propres institutions pour former des enseignants. Une partie de cette faiblesse est due au fait que, dans le pays, la plupart des personnes sont sans emploi. Il n'y a pas beaucoup de travail, alors les personnes finissent par venir dans nos écoles. Lorsqu'elles viennent dans nos écoles, nous signons un contrat qui stipule que lorsque vous venez enseigner dans notre école, vous devez assister aux services religieux, etc. Lorsque la personne vient à l'école pour enseigner, elle peut commencer à observer le comportement du responsable à l'école. Lorsqu'elle voit que le responsable de l'école respecte l'engagement que nous avons signé ensemble, alors peut-être l'enseignant change de façons de faire. Il y avait un enseignant qui, lorsqu'il est arrivé dans notre école, était catholique, mais pour obtenir le travail, il s'est converti en protestant. Il est désormais une influence positive sur nos élèves. Lorsqu'on parle de partenariat entre l'ACSI et l'ECC, il ne s'agira pas d'appuyer sur un bouton pour obtenir une transformation, il s'agira d'un processus ou d'une transformation de longue durée. »
- Nous souhaitons féliciter l'ECC, car nous avons remarqué que les écoles de l'ECC sont plus organisées que les écoles publiques. Si vous comparez la plus grande école de l'État à d'autres écoles de l'ECC, telle que Shaumba, et si vous comparez la qualité et l'engagement des enseignants, ils sont assez différents, ceux de Shaumba sont supérieurs à ceux de l'école publique.
- J'ai appris par votre communication que ce projet sera étendu à toutes les écoles de l'ECC. Dans les villages, la situation est horrible.
- Laissez-moi vous dire la pression sur les écoles, qui ne vient pas seulement de l'État, mais également de l'Église. Vous pouvez avoir un responsable qui est un sentimental, et voudrait avoir uniquement ses proches qui viennent travailler à l'école. Je vous ai dit au début que je jouais le rôle de l'eau et du feu. Dans le cas du népotisme, je dois jouer le rôle du feu. Cette pression vient parfois de l'église. Pour moi, je n'ai pas beaucoup de pression de l'État, car lorsque ses membres viennent me voir dans mon école ou mon bureau, je leur dis qu'un être humain devrait recevoir une éducation à la fois de l'école et à la fois de Dieu.

### **1.1 L'autorité des responsables d'établissement sur les enseignants du point de vue du pouvoir de l'État qui paie les salaires :**

*« L'église ne peut pas payer les enseignants, mais le gouvernement les paie. Bien que nous soyons embauchés par l'église, c'est le gouvernement qui a la responsabilité de payer les salaires. Les enseignants qui sont embauchés dans nos écoles sont formés dans des institutions laïques par le gouvernement. Ils ont une façon différente de se comporter. Lorsque ces enseignants sont embauchés par l'église, mais payés par le gouvernement, lorsqu'ils viennent dans nos écoles, l'école a certaines règles qui sont données aux enseignants, malheureusement, les enseignants jouent un type d'hypocrisie où ils obéissent à l'église, mais sont comme tout autre enseignant qui vient enseigner. Cela signifie que le comportement des*

*enseignants n'est pas toute la question, mais nous avons la pression de la hiérarchie du gouvernement sur les écoles et parfois, les responsables n'ont pas le pouvoir d'influencer le comportement des enseignants. Nous sommes donc obligés de garder les enseignants, même s'ils vivent sous forme d'hypocrisie. Dans nos écoles confessionnelles, nous cherchons la transformation de nos enseignants. Cependant, l'enseignant reconnaît que l'école ne paie pas le salaire, aussi la transformation de l'enseignant constitue un défi. Il sera donc difficile que la transformation ait lieu, car ces enseignants qui sont payés par le gouvernement n'ont pas ce comportement transformationnel. »*

#### **1.1.1 Effet en cascade sur le comportement des élèves :**

- *« Il sera donc difficile que la transformation ait lieu, car ces enseignants qui sont payés par le gouvernement n'ont pas ce comportement transformationnel. Ils peuvent avoir une influence négative sur les élèves. Dans l'école, les élèves sont entendus, mais en dehors de l'école ils se comportent exactement comme les enseignants. »*

**1.2 Deux visions différentes :** « L'Église a une vision pour les écoles, et l'État en a une autre. »

**1.3 Rapports :** « Même à la fin de l'année scolaire, nous devons soumettre nos rapports à l'État. Lorsque nous prenons en compte les politiques et les règles que l'église nous donne, l'État n'est pas d'accord avec celles-ci. L'État attend de nous que nous obéissions à l'État. »

**1.4 Népotisme :** « Lorsqu'un enseignant avec une position élevée vient de la part d'une personne avec une position élevée, alors le gouvernement change simplement cet enseignant vers une autre école avec le même comportement. J'ai fait l'expérience d'un proche avec une position élevée qui a été renvoyé vers mon école après que je lui ai demandé de partir. Pour éviter une confrontation avec l'État, nous n'approchons simplement pas cette personne ou nous prions pour elle, mais elle reste un très mauvais exemple dans l'école. Cela donne le message aux autres qu'ils peuvent se comporter de la même manière et ne pas être renvoyés. Mon autorité souffre en raison de telles choses dans l'école. »

#### **1.5 Responsables d'établissement mal informés :**

1.5.1 « Peut-être que quelque part l'Église et l'État se rencontrent ? »

1.5.2 « Un jour, nous avons une réunion, cette année, avec les autorités gouvernementales des écoles. Lors de cette réunion, l'État nous a dit que les écoles protestantes n'avaient pas besoin d'imposer les règles spirituelles dans l'école, puisqu'à l'époque du Président Mbutu, les écoles n'étaient pas supposées parler de religion dans l'école. Il s'agit d'une autre pression que nos écoles subissent de l'État. Au cours de cette réunion, les autorités ont dit aucune religion, aucune parole de Dieu dans nos écoles, puis elles ont dit que nous avons beaucoup de doctrines dans nos écoles, lorsque vous voulez prêcher la Parole de Dieu, dites aux élèves des autres doctrines qu'ils sont libres de ne pas assister aux réunions. »

#### **1.6 Médiation de l'Église :**

- 1.6.1 « Lorsque des enseignants n'ont pas les règles, nous pouvons seulement les renvoyer à l'église pour qu'elle puisse s'occuper d'eux. »
- 1.6.2 « Nous avons terminé la réunion sans qu'aucune décision soit prise et les responsables protestants étaient mécontents de la réunion. Un responsable d'établissement a même demandé quel Dieu voulez-vous que je prie, puisque je ne connais aucun Dieu dans ma vie. Même les responsables d'établissement catholiques qui ont assisté à la réunion étaient mécontents. Nous sommes reconnaissants pour le leadership du conseiller de notre école, car il a assisté à la réunion. Nous apprécions son opinion, car il a dit bien que vous refusiez que nous priions ici, mais de retour dans nos écoles, nous ferons ce que nous pourrons à propos de prière. De plus, nous avons dit qu'il était attendu de nos élèves qui s'inscrivent dans nos écoles qu'ils suivent les règles de nos écoles. Les parents le savent. Le conseiller de l'école a dit que notre temps de prière faisait partie de la discipline de l'école, en fait nous n'imposons pas notre religion, mais puisque cela fait partie de notre discipline, il est attendu de nos élèves qu'ils assistent aux temps de prière. »

## 2. Enseignants problématiques ou peu performants :

### 2.1.1 Manque d'options :

- « C'est pour cette raison qu'en dépit du comportement de l'enseignant animiste par exemple, nous devons le garder, car nous avons besoin d'un spécialiste dans un certain domaine. Ainsi, nos écoles ne sont pas des écoles chrétiennes, elles sont des écoles laïques, car le gouvernement a beaucoup de pouvoir sur nos écoles. Bien que nous ayons la Bible dans nos écoles, nous n'avons pas le pouvoir financier d'embaucher les enseignants et de bien les payer. Nous devons accepter ces enseignants d'autres fois, car nous n'avons pas assez d'argent pour payer nos enseignants. »
- « Dans nos écoles, certains élèves sont analystes, certains témoins de Jéhovah, certains musulmans, nous ne sommes pas d'accord avec les règles d'une école protestante. Dans notre école, nous avons un enseignant qui est un vrai animiste, parfois il va parler à la télévision contre Jésus Christ, mais nous le gardons, car nous avons besoin de lui dans son domaine. »
- « Dans nos écoles protestantes, nous avons le problème de trouver des enseignants chrétiens qualifiés à embaucher pour nos écoles. Nous avons nos propres fils et filles qui terminent dans nos écoles, mais après cela, ils n'acceptent pas de venir enseigner dans nos écoles protestantes, car le salaire n'est pas bon. Ils préfèrent aller travailler dans d'autres endroits, puis ensuite venir enseigner dans nos écoles. »
- « Dans nos écoles, nous avons des enseignants qui sont qualifiés et d'autres qui ne le sont pas. Parfois, un enseignant a été formé pour être enseignant de math, mais lorsqu'il arrive à l'école, il peut lui être demandé d'enseigner la géographie. Certains des administrateurs de l'école recrutent simplement des enseignants de la manière dont ils veulent le faire, sans prendre en compte la qualification des enseignants. »



## 2.1.2 Mauvais salaire :

### 2.1.2.1 Bien-être personnel :

- *« En tant que principal de mon école, j'ai été confronté à cette difficulté : les enseignants touchent un salaire très faible. Cela avait un impact sur mon autorité auprès des enseignants. Par exemple, lorsqu'un enseignant avec un petit salaire vient dans votre école et que vous lui donnez des directives de travail, parfois, lorsqu'il a faim, il n'est pas en mesure de suivre correctement vos directives. »*
- *« L'enseignant n'a pas un salaire adéquat pour lui permettre d'enseigner correctement. La RDC dispose d'un très bon programme et d'un bon système d'éducation, malheureusement, si je n'ai pas un bon salaire, je ne suis pas en mesure d'enseigner correctement. »*
  - **Effet en cascade sur les élèves :**
    - « Le problème auquel nous sommes confrontés est que les enfants ne sont plus intéressés. Lorsqu'ils étudient, ils n'ont pas l'intention de devenir enseignants, car ils n'ont pas le modèle des enseignants devant eux lorsqu'ils sont à l'école. Ils ne veulent pas devenir un enseignant qui souffre. »
- *Dans nos écoles protestantes, nous avons le problème de trouver des enseignants chrétiens qualifiés à embaucher pour nos écoles. Nous avons nos propres fils et filles qui terminent dans nos écoles, mais après cela, ils n'acceptent pas de venir enseigner dans nos écoles protestantes, car le salaire n'est pas bon. Ils préfèrent aller travailler dans d'autres endroits, puis ensuite venir enseigner dans nos écoles.*

**2.1.2.2 Autres revenus :** *« Un grand nombre de nos enseignants ne sont pas engagés à enseigner, alors les enseignants qui ne sont plus engagés argumentent peu de temps pour travailler, ils viennent pendant une courte période, présents à l'école pendant un certain temps, puis ils retournent à un autre travail. Il y a certains enseignants qui sont engagés, mais la plupart d'entre eux, puisqu'ils n'ont pas assez d'argent, accordent peu de temps pour la planification des leçons et pour les enseigner correctement, alors puisqu'il y a un écart entre le revenu et le temps dont ils ont besoin pour se consacrer à l'enseignement, il s'agit de l'image de la plupart des écoles que nous avons en RDC. »*

### 2.1.2.3 Transport et ponctualité :

- *« Dans mon école, par exemple, chaque jour nous avons un service religieux le matin et l'enseignant est censé être un modèle de participation au service religieux. Nous avons remarqué que les enseignants, la plupart du temps, ne répondent pas au programme des services religieux, car, tout d'abord lorsqu'ils viennent à l'école, ils n'ont pas assez d'argent pour leur propre famille, pour le transport. Alors, vous avez un pouvoir limité pour corriger le comportement. En fait, avec un tel enseignant, vous n'avez pas le temps de dire qu'il doit être à l'heure pour*

*la classe, il n'arrivera pas à être un modèle pour être à l'heure pour l'école. »*

- *« En tant que responsable d'établissement à Kinshasa, vous pouvez avoir de bons enseignants qui sont bien formés et engagés. Imaginez que vous êtes un enseignant et que votre école est ici, dans le centre-ville, et le salaire que le gouvernement vous paie ne vous permet pas de nourrir votre famille, de payer le transport pour venir à l'école à l'heure ou pour louer une maison. Vous ne seriez pas en mesure de louer une maison près du lieu de votre école et vous devriez faire un long trajet, ainsi, le peu d'argent que vous auriez mis de côté serait utilisé pour les trajets. Ces problèmes auxquels sont confrontés les enseignants ont des conséquences sur le leadership de l'école. »*

#### **2.1.2.4 Humeur :**

- *Ce qui est vrai, c'est que le jour où ils sont payés par le gouvernement, ces un ou deux jours où ils ont assez d'argent, vous pouvez voir qu'ils sont plus agréables, qu'ils travaillent, qu'ils sont à l'heure, mais tout de suite après, ils reviennent au même comportement. Même ces jours où ils sont payés par la motivation des parents, ils sont heureux. »*
- *J'aimerais réagir au frère qui a dit que les enseignants n'étaient plus engagés à enseigner. Je pense qu'il aurait été plus juste d'utiliser un autre mot à la place d'engagés. Pour moi, je pense que mon frère aurait pu dire que les enseignants sont toujours engagés, mais qu'ils manquent de motivation en raison du manque de salaire.*

### **3. Prime de motivation :**

#### **3.1 Augmentation de l'inégalité ou pas ?**

*« Je pense que jusqu'à présent, notre pays n'est pas en mesure de fournir un salaire décent aux enseignants. Je sens que nous avons besoin à présent d'améliorer la qualité de nos écoles pour que, lorsque nous donnons des bâtiments, des enseignants qualifiés et une bonne infrastructure, cela aidera sans aucun doute les parents à comprendre et à être plus flexibles sur le fait qu'ils paient des droits scolaires. Nous pouvons imiter Shaumba dans ce contexte. »*

Une personne n'est pas d'accord : *« Nous avançons dans le processus du Projet Éléphant, l'objectif est d'atteindre tous les enfants, les enfants des familles pauvres comme des riches. Si vous parlez de Shaumba, vous parlez des enfants de familles riches. Ce n'est pas une bonne idée de travailler uniquement sur les moyens des parents, parfois les parents ne sont pas en mesure de fournir un soutien financier. Les parents ne doivent pas continuer à devoir contribuer aux salaires des enseignants, la plupart d'entre nous nous battons contre cette idée. »*

**Mon commentaire : une école performante recrute davantage d'élèves. Dans une certaine mesure, le marché décide. Est-ce correct ? Oui. J'entends que l'amélioration de la qualité de l'école est une manière d'améliorer les salaires.**

**Ma question : vous préféreriez éliminer la prime de motivation, car elle amène de la discrimination ?** « Oui, c'est l'idée. Nous luttons tous pour que la motivation ne soit plus payée par les parents, mais pour le moment, le gouvernement n'est pas en mesure de payer un bon salaire aux enseignants. Alors que pouvons-nous faire ? C'est pour cela que nous avons eu l'idée d'améliorer la qualité de nos écoles avec une prime de motivation. »

#### **4. Éducation pertinente :**

- « Le programme que nous avons dans nos écoles se concentre sur l'enfant qui ira à l'université, visant ceux qui vont dans des carrières professionnelles. Rien ne donne une opportunité à l'enfant qui termine ses études d'aller dans un lieu de travail ou un emploi. »
- « Laissez-moi illustrer cela avec un exemple : Dans d'autres pays, lorsqu'un enfant va à l'école, vous le recrutez en première année, il termine l'école et attend un emploi. En RDC, il n'y a pas ce type d'opportunité. La situation politique en RDC ne prend pas en compte l'enfant. »

#### **5. Matériels pédagogiques :**

- « Nous n'avons pas suffisamment de matériel, de matériels pédagogiques pour une bonne qualité d'enseignement. La plupart du temps, nous n'enseignons que la théorie, nous n'avons pas de matériel pratique. C'est la difficulté que nous avons, nous devons enseigner des leçons sans matériel. »
- Un grand nombre d'écoles n'ont pas de bibliothèque et les enfants ne sont pas exposés à la lecture de livres. Ils n'ont que ce qui se trouve dans la classe.

#### **6. Soutien des parents :**

- « Il y a un manque de collaboration entre les parents et l'école. La plupart des parents ne viennent pas à l'école pour recevoir des commentaires sur le travail de leurs enfants à l'école. La plupart du temps, vous les invitez à venir pour signer le rapport de l'enfant, mais ils ne viennent pas. Cela varie, dans certains cas il y a une coopération, mais pas dans d'autres. »
- « En RDC, les parents paient la prime de motivation des enseignants. Aussi, les élèves savent que leurs parents paient et cela réduit le respect que les élèves ont pour les enseignants. »

#### **7. Programme et formation des enseignants :**

« Une autre partie du problème qui affecte notre leadership est également que le programme que nous avons dans nos écoles est un programme laïque. Nos enseignants ont été formés dans des universités laïques et ils ne peuvent produire que ce qu'ils ont reçu lors de leur formation dans ces institutions laïques. »

## **B. Mise en œuvre de la formation aux comportements transformationnels.**

### **1. Prière / Vision et inspiration :**

« La seule chose qui nous fait continuer à travailler en tant que responsables est l'amour, car avec l'amour, nous pouvons aller travailler, avec l'amour pour les enfants, nous pouvons aller travailler, mais avec les conditions dans lesquelles un responsable congolais travaille, sans cet amour, nous ne serions pas en mesure de venir travailler chaque jour. »

L'autorité que nous avons dans nos écoles est de prêcher Jésus Christ. Dans nos écoles, nous avons une dévotion chaque lundi et nous invitons les élèves à venir y assister. Nous avons baptisé des enfants.

« Dans le contexte de l'éducation congolaise, elle est basée sur l'amour, sans amour il n'y aurait pas d'école, car le contexte est très difficile. Si nous ne nous engageons pas à enseigner et à diriger, comment le pays survivra-t-il ? Nous espérons que l'avenir sera meilleur, alors nous enseignons malgré les dures conditions de vie. »

« La Bible dit que tant qu'il y a de la vie, il y a de l'espoir. »

« Nous ajoutons que nous sommes motivés par notre foi. Nous espérons que l'avenir sera meilleur. »

« Tout d'abord, nous devons nous comporter comme des parents qui sont prêts à partager les problèmes de l'enfant. »

« Au début, lorsque je suis venu pour la première fois dans mon école, j'ai trouvé que l'école était très abîmée. Ma première réaction a été le découragement. À la fin de la journée, j'ai essayé de penser à ce qui est dit dans le livre de la Genèse à propos de la création. Dieu a dit à l'homme de travailler la terre. Je me suis dit que je devais travailler pour pouvoir améliorer l'état de l'école. J'ai convoqué une réunion, j'ai dit à tout le monde que nous devons nous relever et commencer à travailler, car nous avons été appelés pour travailler dans cette école. Je me suis appuyé sur le livre de la Genèse en disant que nous avons tous été créés dans un objectif. »

Si vous venez dans mon école, j'ai affiché sur les murs la parole de Néhémie, chapitre 2, verset 7 : (Nom de l'école), levez-vous et construisez !

## 2. Bâtir l'unité

« Mon personnel me questionne tout le temps. Pourquoi avons-nous eu en héritage une telle école, pourquoi tout cela a-t-il été fait à l'école ? Je dis non pour le moment, nous devons nous lever, nous devons être forts pour améliorer les conditions de l'école. Je leur ai dit que s'ils attendaient que le gouvernement ou l'église les paient mieux pour qu'ils puissent travailler, ils pourraient attendre longtemps. Je leur ai dit que nous travaillons dans l'école, car aucun homme ne nous y a envoyés, c'est Dieu qui nous y a appelés, nous travaillons pour Dieu. J'ai ici avec moi dans cette réunion un enseignant de mon école qui est mon témoin. Finalement, tout le monde s'est levé et a dit : à présent, nous avons une bonne école et je suis capable de désigner des enseignants qui sont en mesure de travailler. »

### 3. Attentes élevées :

« Parfois, nous devons être très durs contre les enseignants, sévères ! »

« Dans les règles de notre école, il y a des erreurs qui sont très graves et vous devez réagir sérieusement, d'autres sont de simples erreurs et vous devez être juste. Dans le cas des écoles chrétiennes, par exemple, il peut y avoir un enseignant qui veut coucher avec des enfants et cela, nous ne le tolérerons jamais. »

« Nous devons être sévères concernant la qualité de l'enseignement. »

« J'ai commencé mon école en bâtissant une pièce à la fois. Après nous avons eu les formations ACSI et j'ai décidé de remettre le projet de construction à l'équipe financière de mon école. L'objectif était de promouvoir la transparence et la liberté de parole. Avant cela, les personnes n'étaient pas motivées pour travailler et elles me critiquaient souvent, mais lorsque j'ai renoncé aux finances, mes enseignants sont devenus plus motivés. À présent, tout le monde sait que la gestion financière de mon école est transparente. Voici un enseignant de mon école, il peut certifier que ce que je dis est vrai. »

### 4. Soutien individuel :

« Je sais que les conditions sociales des personnes, des élèves et des enseignants, ne sont pas bonnes dans notre pays. Ils ont besoin d'aisance. Je me dis que je dois être fort pour aller au-delà de ces situations sociales et je reçois toutes ces personnes. Je les regarde, je leur fais face. Lorsque je suis face à elles, je sais déjà ce que peut être le problème de la personne qui vient me voir et je saurais comment parler à la personne et, après cela, je la renverrai dans la classe. »

« Un enseignant était séparé de sa femme. Nous avons remarqué qu'il ne travaillait pas bien, qu'il ne préparait pas ses leçons correctement. Je l'ai mis en relation avec son conseiller et il n'y a eu aucune amélioration. Nous continuions à le critiquer, à parler de lui et il n'y avait aucun changement. Un jour, je l'ai appelé dans mon bureau et lui ai demandé personnellement ce qui n'allait pas. Il m'a dit ce qui se passait dans sa famille et qu'il ne vivait pas avec sa femme. Je lui ai demandé si sa femme pouvait venir me voir. Sa femme est venue et m'a parlé des défis de la relation et l'homme en a fait de même. En fait, ils se sont réconciliés ce jour-là. L'homme est revenu au travail détendu et il a bien travaillé. »

« Une élève vivait avec sa grand-mère et elle n'avait aucun contact avec son père. J'ai remarqué que l'enfant était toujours triste et anxieuse. J'ai pris le temps de lui parler et lui ai demandé le numéro de téléphone de son père. Elle a refusé plusieurs fois, mais me l'a finalement donné. Elle était inquiète du fait que si je parlais à son père, la situation empirerait. J'ai appelé son père et lui ai parlé de son enfant à l'école. Le père donnait de l'argent pour l'enfant, mais d'autres membres de la famille le gardaient et nous avons parlé de ça. Le père a finalement trouvé une solution au problème. L'enfant est venu pour me dire qu'elle avait eu une conversation téléphonique avec son père. À présent, l'enfant et son père se rencontrent et communiquent régulièrement. »

« Il y avait un élève animiste dans mon école. Un jour, j'ai eu l'idée d'organiser un camp biblique. J'ai écrit des courriers aux parents à ce propos. Il y avait un élève, l'élève animiste qui a dit : je ne pourrai pas assister au camp, car votre religion ne m'intéresse pas. Alors que nous nous approchions de la date du camp, j'ai invité l'élève animiste dans mon bureau et lui ai dit : je t'ai entendu dire que tu ne viendrais pas au camp. Je te dis qu'il est destiné à tous les élèves de mon école. Je lui ai dit : tout le monde est supposé venir. Si tu veux finir l'année avec nous, viens. Même si tu ne partages pas l'esprit, je veux te voir physiquement à ce camp. L'élève a réalisé : cette femme est si forte, que si je refuse d'assister au camp, elle me renverra chez moi. L'élève est venu. Un évangéliste et un ministre sont venus au camp. Le camp a duré trois jours. Le premier jour, l'élève ne faisait pas du tout attention. À ce moment, je priais que même s'il regardait à droite et à gauche, peut être que ses oreilles étaient présentes. Le deuxième jour du camp, dans la soirée, le garçon a été touché par le message. Lorsque nous avons commencé à prier, il a commencé à pleurer. À la fin, l'évangéliste l'a appelé et est allé lui parler. Il a dit à l'évangéliste qu'il avait des pouvoirs magiques pour coucher avec des filles, pour voler de l'argent dans votre poche, sans même toucher votre portefeuille. J'ai des amulettes. Finalement, le garçon a accepté le Christ et depuis ce moment, même si j'ai quitté l'école, il continue de m'envoyer des messages. Alors, tout est possible, même avec un élève animiste. »

## 5. Modèle cohérent

Nous enseignons à nos élèves à donner à Dieu et chaque jour, je fais de mon mieux pour avoir mon offrande afin d'être un exemple de don et que tous mes élèves m'imitent.

Lorsque je marche et vois des papiers par terre, je vais les ramasser à titre d'exemple.

## 6. Fournir une stimulation intellectuelle

Un jour, alors que je travaillais dans mes classes, j'ai trouvé l'un de mes enseignants en train de donner une leçon de biologie. Il parlait d'une épidémie. À ce moment-là, le problème sanitaire était Ebola. Je lui ai demandé s'il parlait de cette maladie à ses élèves. L'enseignant a répondu qu'il n'avait pas de telles informations. J'ai branché mon modem sur mon ordinateur et j'ai dit à l'enseignant d'appeler ses élèves pour qu'ils viennent regarder et voir comment le virus fonctionne, car je l'avais trouvé sur Internet. L'enseignant a appelé ses élèves pour venir dans mon bureau, pour qu'ils puissent voir comment le virus se multipliait. Alors, l'enseignant m'a demandé si elle pouvait venir dans mon bureau faire des recherches sur l'ordinateur, elle a imprimé beaucoup de papiers et les a pris avec elle dans la classe. Désormais, j'ai installé un système et lorsque nous avons une réunion, j'annonce le sujet quelques jours avant. Par exemple, je dis que nous allons voir comment motiver un élève. Je donne des responsabilités à chaque membre du personnel. Je les place dans des groupes et leur demande de faire des recherches et un rapport.

## 7. Célébration

« Lorsque nous avons donné les résultats de nos élèves, nous avons publié ceux qui avaient les meilleures notes. Avec mon principal, nous avons sélectionné les élèves avec les meilleurs

---

résultats et avons célébré leur réussite. Nous leur avons offert des cadeaux et organisé une fête. La fille qui a eu les meilleures notes est témoin de Jéhovah. Nous n'avons aucune animosité à son égard. Elle prie avec nous, il n'y a aucun problème, mais nous savons qu'elle prie dans une assemblée de témoins de Jéhovah. L'autre élève qui a reçu un B était un garçon. Mon principal a promis un morceau de terre au garçon qui avait la meilleure note dans l'État. »

« Nous enseignons à nos élèves à donner à Dieu et chaque jour, je fais de mon mieux pour avoir mon offrande afin d'être un exemple de don et que tous mes élèves m'imitent. À la fin de l'année, l'aumônier organise une fête et nous faisons la fête avec les élèves. »

Annexe 2 :

## **ANNEXE 2 : ENTRETIENS PERSONNELS**

### **CLÉ DU COMPORTEMENT DE LEADERSHIP**

#### **TRANSFORMATIONNEL**

1. Vision, inspiration
2. Modèle cohérent
3. Bâtir l'unité (Ajout) / Susciter l'engagement envers les objectifs de groupe
4. Fournir un soutien individualisé
5. Fournir une stimulation intellectuelle
6. Attente de hautes performances

Deux ajouts : prière et célébration

#### **TRANSACTIONNEL**

7. Gestion par exception
8. Récompense adaptée

### **ÉCOLE A, formation suivie (14 mesures : transformationnel)**

#### **Comment voyez-vous votre comportement de leadership ? (4 mesures : transformationnel)**

3 et 6. Désormais, nous avons un responsable qui a distribué le leadership, alors chaque personne dans l'école a quelque chose à faire et lorsqu'il vient, c'est simplement pour vérifier ce que nous faisons.

5. Avant, je pensais que si je n'étais pas là, rien de fonctionnerait, mais maintenant je sais que tout fonctionne.

4. mais maintenant je sais que les enseignants sont bons et qu'ils travailleront, et je peux venir seulement pour regarder et fournir mon aide et mon assistance.

#### **Défis / frustrations ? (3 mesures : transformationnel)**

Prière : Lorsque des frustrations se présentent, je partage cela avec mon mari et nous prions.

3. en tant que responsable, amener la lettre à la Trésorerie de l'école pour voir s'il y a de l'argent

3. Alors, je peux jouer sur ce côté, puis sur ce côté, jusqu'à ce que nous ayons de l'argent afin de ne décourager aucun côté

#### **Des responsables qui vous ont influencé ? (3 mesures : transformationnel)**

3. Lorsque je suis allé à la formation de l'ACSI en juillet 2014, ils ont dit que nous devons avoir confiance en notre personnel. J'ai appelé les enseignants et leur ai dit : voilà l'argent pour l'école. Nous avons nommé un comité de finance.



1. **Quelle a été la réponse des enseignants à ce nouveau style de leadership ?** Exclamation, il y a eu beaucoup de joie dans l'école. Ils ont dit : ouah, à présent il va y avoir du changement dans l'école. Ils étaient très heureux.

5. Une autre chose qui m'a inspiré a été l'information. La formation m'a appris qu'un responsable devait partager les informations avec le personnel.

#### **Parcours spirituel ? (1 mesure : transformationnel)**

Histoire transformationnelle : Je me suis converti lorsque j'avais 11 ans. Je vivais près d'un cimetière et je vivais dans la peur. À ce moment-là, le pasteur Nyamuke, qui n'était pas un pasteur, mais un frère dans le Christ, m'a demandé de quoi j'avais peur. Il m'a dit qu'il y avait quelqu'un qui pouvait me délivrer de ma peur. J'ai demandé qui était cette personne. Je voulais rencontrer cette personne. Il m'a rapproché de lui et m'a parlé de Jésus et j'ai reçu le Christ. C'était en 1981. Ce soir-là, je suis arrivé chez moi à la nuit, ma sœur aînée a essayé de me faire peur en se cachant derrière la porte et en sautant. J'ai dit que je n'avais plus peur, car j'avais reçu Jésus. À partir de ce moment-là, j'ai commencé à lire la Bible pour les enfants. En 8<sup>e</sup> année, j'ai reçu une Bible pour adulte. À partir de ce moment-là, j'ai consacré toute ma vie à Jésus. Je mets en pratique mes dévotions. Dans tout ce que je veux avoir, je me suis engagée auprès de Dieu.

#### **Force / inspiration personnelle ? (3 mesures : transformationnel)**

Prière

2. Je fais de mon mieux

5. mon école, que je ferai bien physiquement, intellectuellement,

#### **Autre chose ?**

Plus de formation

### **ÉCOLE B, a participé à la formation (10 mesures : transformationnel)**

#### **Comment voyez-vous votre comportement de leadership ? (2 mesures : transformationnel)**

2 et 3 : Ils ont une expérience positive sur moi. Par exemple, mon bon comportement, mes enseignements sur la manière de diriger les enfants dans l'amour.

#### **Défis / frustrations ? (3 mesures : transformationnel)**

3. Nous rassemblons les enseignants pour discuter de la situation, pour demander ce que nous pouvons faire pour résoudre le problème. Par exemple

1. Je leur enseigne que la chose la plus importante n'est pas l'argent, mais qui va diriger ces enfants ? La première réaction a été d'arrêter l'enseignement, après leur avoir demandé de considérer ces enfants comme leurs propres enfants et leur avoir demandé comment se passeront les choses s'ils ne sont pas éduqués, les enseignants sont devenus coopératifs.

2. Je les rassemble pour que les responsables et les enseignants soient dans la même position.

### **Les responsables qui ont influencé votre comportement de leadership ? (3 mesures : transformationnel)**

2. Ceux qui étaient nos responsables ont montré de bons exemples. J'ai copié la manière dont notre responsable faisait les choses, quelle est la différence entre une éducation chrétienne et une éducation sans le Christ, cela a façonné mon comportement aujourd'hui.

5. **Formation en juillet et août ?** Si l'enseignant enseigne dans la classe, la parole de Dieu peut être introduite (intégrée).

4. Commencer par écouter

### **Parcours spirituel ?**

Plus transformationnel : Je suis converti depuis l'enfance et j'ai grandi dans une famille chrétienne et je suis fidèle à l'église. En tant que diacre, je donne tout l'honneur de mes capacités à Jésus. Les ministres suédois m'ont influencé. **Comment transmettez-vous votre foi à vos enseignants ?** Ces comportements sont naturels pour moi, ils sont dans mon sang.

### **Inspiration ?**

#### **Autre chose ? (1 mesure : transformationnel)**

La formation de juillet / août m'a influencé.

## **ÉCOLE C, formation suivie (17 mesures : transformationnel)**

### **Comment voyez-vous votre comportement de leadership ? (8 mesures : transformationnel)**

4. Dès qu'ils ont des problèmes, ils viennent me voir pour me parler et, si possible, je les aide avec des solutions à leurs problèmes.

6. Ils entendent de la part des enseignants qui sont déjà dans mon école que personne ne naît spécialiste, mais chacun peut devenir un spécialiste s'il est bien traité.

3. Si vous venez dans mon école à présent, chacun fait son travail normalement. Ils n'ont pas besoin de me voir au travail. Je leur dis qu'ils viennent travailler pour l'école, pour leur famille.

1 et 3 : De retour dans ma propre école, j'ai vu qu'ils n'avaient pas de bons salaires, pas de nourriture, et j'ai dit à mes enseignants que l'exemple que j'avais vu en Afrique du Sud, nous pouvions l'avoir ici. Nous pouvons travailler et, plus tard, ces améliorations telles que les salaires viendront d'elles-mêmes. Je ne pourchasse pas les enseignants, nous collaborons.

4. Je commence par les appeler pour dialoguer afin de comprendre leur problème.

6. Je suis le premier responsable à embaucher des enseignants en fonction des résultats d'un test.

3. Il y a 50 élèves dont les parents ne peuvent pas payer les frais. J'ai dit à mes enseignants que nous devions les garder. Ces élèves sont intelligents. Nous ne les avons pas renvoyés, nous les traitons d'égal à égal. Nous avons parlé de cet énoncé de mission aux parents et aux enfants.

**Défis / frustrations ? (5 mesures : transformationnel)**

1, 2, 3 et 4 : Mon école est entourée d'un marché qui est très bruyant. J'ai écrit un courrier aux autorités pour envoyer la police afin de renvoyer les gens. Les gens se sont énervés et la police leur a montré le courrier pour leur dire que c'était le principal de l'école qui leur avait demandé de les faire partir. Toutes ces personnes se sont énervées contre moi. Je les ai rencontrées, leur ai dit de rester où elles étaient et que je viendrais leur parler plus tard. Je suis allé leur parler, je leur ai dit de rester et depuis ce moment elles sont plus calmes. Elles ont compris le problème que j'avais, elles ont compris le besoin de l'école, mais m'ont expliqué qu'elles ne pouvaient pas partir, car c'était leur activité. Elles ont changé leur comportement et sont devenues plus calmes. Elles m'ont félicité.

4. Oui, bien sûr. C'est comme dans une famille, vous ne pouvez pas avoir tout le monde heureux en même temps. Aussi, je dialogue et je résous le problème.

**Les responsables qui ont influencé votre comportement de leadership ? (4 mesures : transformationnel)**

2. Le principal que j'ai remplacé, qui était malade, était très strict / sévère. Je savais que je devais trouver ma propre voie et ne pas seulement copier le principal qui était malade. L'une des choses pour lesquelles il était dur avec les enseignants est lorsqu'un enseignant disait qu'il était malade et demandais de l'argent pour son traitement, il disait : non, il n'y a pas d'argent. Lorsque lui-même était malade, il est venu me voir pour me demander de l'argent et les enseignants m'ont dit de ne pas lui donner d'argent. J'ai dit : non, je vais lui donner de l'argent, je vais le traiter différemment de la manière dont il a traité les autres.

4. Cela a influencé mon leadership : La capacité à écouter les personnes.

4. La manière dont il accorde de l'importance à un être humain

5. **Juillet et août ?** Je me rappelle comment le sujet peut être basé sur la Bible (intégré).

**Votre parcours spirituel ?**

Plus transformationnel

**Inspiration ?**

Prière

**Autre chose ?**

But de ce travail ?

**ÉCOLE D, formation suivie (8 mesures : transformationnel, 2 mesures : transactionnel)****Comment voyez-vous votre comportement de leadership ? (3 mesures : transformationnel)**

2. D'après moi, l'enseignant vous parlera de mon bon comportement.

5. avec les enseignants parlant de différents textes scripturaires, une pratique des dévotions du personnel et une discussion sur la mise en œuvre des vérités scripturaires dans la pratique de l'école

3. Une autre pratique est que nous ne voulons pas de conflit, pas de bagarre dans notre école, alors nous consultons ce que la Bible a à dire.

#### **Défis / frustrations ? (2 mesures : transactionnel)**

7. Si les parents ne paient pas, alors les enseignants restent chez eux. Vous devez effectuer le suivi auprès des parents, parce que les enseignants ne sont pas présents.

7. Nous demandons à l'ACSI de nous donner un programme pour nous aider avec ce problème dans nos écoles.

#### **Des responsables qui vous ont influencé ? (5 mesures : transformationnel)**

2. Ses manières étaient très correctes. Il conseillait aux responsables de ne pas punir, mais de conseiller, de travailler vers une solution.

3. Je distribue des tâches à chacun de mes enseignants. Même les travailleurs accomplissent leurs tâches.

4. **Formation en août et juillet ?** J'y étais. Cela traitait du comportement de leadership et j'ai mémorisé comment passer le relais. Le cours mettait l'accent sur la préparation en tant qu'enseignant. Comment discipliner les enfants sans les frapper avec un bâton, comment corriger leurs comportements avec amour

1 et 3 : Oui, un exemple est lorsqu'il y a quelque chose à partager, lorsqu'il y a un problème, nous partageons ensemble dans l'amour. Il n'y a pas de conflits, il n'y a pas de frustration parmi nous, uniquement de l'amour. À la fin de l'année, lors des résultats académiques, nous sommes en paix.

#### **Parcours spirituel ?**

Je suis né dans une famille protestante. J'ai été dans des écoles catholiques. Je suis chrétien depuis que j'ai cinq ans. Mes parents voulaient que je sois baptisé dans une école protestante. Mon père est mort lorsque j'étais un enfant. Il m'a beaucoup appris sur la Bible. Je n'ai jamais eu de casier judiciaire ni de confrontation. Je suis marié à ma première épouse, avec quatre enfants. Je n'ai aucune confrontation avec des parents, dans les réunions d'école, j'essaie d'être une image de Jésus. Tout est bon dans mon école, paisible.

#### **Inspiration :**

Si le problème était plus gros que moi, j'allais voir la coordination. Premièrement, nous avions l'habitude de nous réunir avec les responsables et si nous ne pouvions pas résoudre ce problème, nous allions voir la coordination.

#### **Autre chose ? Transactionnel :**

Pour que nous puissions diriger correctement, nous avons besoin d'un programme de l'ACSI.

## **ÉCOLE E, a participé à la formation (6 mesures : transformationnel, 5 mesures : transactionnel)**

**Comment voyez-vous votre comportement de leadership ? (1 mesure : transactionnel, 1 mesure : transformationnel)**

6. que je dois toujours suivre tout ce que je donne comme tâche, mes enseignants se plaignent : pourquoi fais-tu le suivi de chaque petite chose, tu ne lâches jamais rien.

5. pour moi, si les personnes assistent au service religieux plutôt que je sois derrière elles, alors l'Esprit saint du service religieux les instruira et m'aidera à avoir moins de travail et l'Esprit saint leur apprendra comment travailler.

**Défis / frustrations ? (1 mesure : transactionnel)**

3. Je me réconforte en disant que l'institution restera, tandis que les personnes vont et viennent. Peut-être que la prochaine fois, nous aurons une hiérarchie différente.

**Les responsables qui ont influencé votre comportement de leadership (3 mesures : transformationnel, 2 mesures : transactionnel)**

6. les religieuses ont eu un impact sur moi. Ce que j'ai appris à l'école est la manière d'organiser l'école. D'abord, ils voulaient que l'école soit propre tout le temps

5. chaque semaine, ils écrivaient des pensées sur le mur, l'une des pensées qui a eu un impact sur moi était « apprenez à essayer »

7. Il était un responsable sévère avec les enseignants, il voulait que les enseignants soient toujours prêts devant les élèves. Je n'avais pas le temps d'être distrait, il était derrière moi pour me contrôler.

4. **Formation en juillet et août ?** Je me rappelle encore des types d'enfants que nous avions dans nos classes. Par exemple, les élèves qui étaient très hyperactifs devaient être impliqués dans la leçon, pas simplement disciplinés, ils devaient être occupés plutôt que punis

2. Après la formation, je me suis mis devant un miroir pour voir quels autres domaines je devais améliorer en tant que responsable de mon école

4. Je me rappelle que nous devons informer l'enseignant avant d'aller à une leçon. Maintenant, je pose des questions à l'enseignant sur sa vie personnelle et lui propose d'aller à la leçon.

**Parcours spirituel**

**Histoire transformationnelle :**

Lorsque j'étais jeune, en septième année, j'ai été dans une école protestante à Kinshasa, j'ai participé à un camp de travail. Mes parents étaient durs avec moi, alors je voulais apprendre comment travailler. C'est là que j'ai fait l'expérience de Jésus personnellement. Depuis ce moment-là, cela m'a inspiré. C'est pour ça que je fais la promotion des camps dans mon école. Ce n'était que le début, je n'étais pas encore converti. Ça a été le processus de ma conversion.

Je me suis converti en 11<sup>e</sup> année. J'ai rencontré Dieu à cet âge, j'ai eu l'appendicite et je devais être opéré. Quelqu'un a dit à ma mère que des esprits me suivaient à l'hôpital alors nous sommes rentrés chez nous. Des médiateurs de l'église sont venus prier pour moi et j'ai guéri. Ce pouvoir a eu un impact sur moi et j'ai donné ma vie à Jésus en 11<sup>e</sup> année.

### **Force / inspiration personnelle (1 mesure : transformationnel)**

Dieu et mon mari (relationnel, donc transformationnel)

### **Autre chose ? (principalement transactionnel)**

2 et 1 : Dans ma vie de responsable à l'école, j'essaie de voir ce qui a besoin d'attention, par exemple dans mon école actuelle, j'ai réparé les toilettes, j'ai planté des fleurs et de l'herbe. Lorsque les enseignants sont venus le premier jour, ils ont dit : ouah, est-ce la même école ? Nous n'avions pas de bureaux, à présent nous en avons. Question : comment avez-vous trouvé les ressources pour les jardins et la réparation des toilettes ? C'est une question importante. Je fais référence au service dans la Bible qui dit que si tu veux garder ta vie, tu la perdras, mais que si tu veux perdre ta vie, tu la garderas

## **ÉCOLE F, n'a pas participé à la formation (11 mesures : transformationnel)**

### **Comment voyez-vous votre comportement de leadership ? (2 mesures : transformationnel)**

2. C'est une question d'appréciation individuelle. Notre directeur, est-il bon pédagogiquement, socialement ?
4. Il existe deux manières. Un enseignant peut être dirigé par notre responsable. Deuxièmement, ceux qui ne sont pas qualifiés doivent parfois être aidés par ceux qui sont forts.

### **Défis / frustrations ? (4 mesures : transformationnel)**

3. J'ai appris que nous devons travailler ensemble et nous trouvons des solutions en travaillant ensemble.
5. Autour de la table, nous écoutons et ils m'ont aidé avec leurs idées.
3. et 5. J'appelais les enseignants et les écoutais, quelles étaient leurs idées. J'allais voir les élèves sur les terrains d'école et leur demandais leurs idées.

### **Les responsables qui ont influencé votre comportement de leadership ? (2 mesures : transformationnel)**

2 et 4 : **Notre directeur précédent était l'un de ceux qui crient, vous êtes un responsable qui écoute. Qu'est-ce qui a provoqué cette différence ?** Je n'ai pas aimé sa façon de faire, j'ai décidé de changer. Je pense que le fait de connaître la parole de Dieu m'a poussé à changer.

### **Parcours spirituel ?**

Histoire de formation : Depuis mon enfance, j'ai grandi dans un lieu de missionnaires. Mon père était pasteur. J'ai été formé à la morale biblique depuis mon enfance. Question, vous êtes-vous converti ? Par les fruits, tu connaîtras l'arbre.

**Force / inspiration personnelle (2 mesures : transformationnel)**

2. vous devez être constant, et être en paix et ne pas perdre la raison

Prière : **D'où vient cette paix pour votre réponse ?** de Dieu.

**Autre chose ? (1 mesure : transformationnel)**

4. Vous devez considérer qu'un être humain a été créé par Dieu, jeune adulte ou enfant. Je vais descendre au niveau de l'enfant.

**ÉCOLE G, n'a pas participé à la formation (8 mesures : transactionnel, 2 mesures : transformationnel)**

**Comment voyez-vous votre comportement de leadership ? (2 mesures : transactionnel)**

7. il y a des choses que je vous permets de faire, des choses que je ne vous permets pas de faire

8. ...vous ne devez pas avoir peur du responsable, mais vous devez le respecter

**Défis / frustrations ? (2 mesures : transactionnel, 1 mesure : transformationnel)**

8 (2). Je me suis acheté une voiture. Je leur ai dit : vous pouvez faire de même. Je les ai tous défiés d'avoir un compte en banque et, à présent, la plupart d'entre eux fonctionnent de cette manière. D'autres membres du personnel commencent à acheter des voitures, des maisons. Ils doivent abandonner cette image selon laquelle ils sont plus pauvres.

7. les parents arrêtent de payer. Travailler en partenariat entre les parents et l'école est un défi. Nous appelons les parents à des réunions.

**Responsables qui ont influencé votre comportement de leadership (2 mesures : transactionnel)**

7. le directeur qui était avant moi, sa façon de travailler et de diriger était un exemple. Par exemple, comment effectuer un suivi avec les enseignants, les contrôler, concernant la corruption de manières morales.

8. Pour obtenir de nouvelles choses, par exemple une pièce sans fenêtres ni portes, il réparait les choses. Par exemple les toilettes. Si les toilettes ne fonctionnaient pas, plutôt que de fermer les toilettes, il les réparait.

**Parcours spirituel (mélange)**

Mélange de transaction et de transformation : ? Je suis diacre, après le pasteur, je viens en deuxième place. En 1989, ma femme était très malade, cela nous a convertis. Ma femme est morte.

**Autre chose (1 mesure : transactionnel)**

8 Ma manière de discipliner, je suis discipliné.

**ÉCOLE H, n'a pas participé à la formation. (3 mesures : transactionnel, 4 mesures : transformationnel)****Comment voyez-vous votre comportement de leadership ? (2 mesures : transactionnel)**

7 (2) : Dans ma vie de responsable à l'école, j'essaie de voir ce qui a besoin d'attention, par exemple dans mon école actuelle, j'ai réparé les toilettes, j'ai planté des fleurs et de l'herbe. Lorsque les enseignants sont venus le premier jour, ils ont dit : ouah, est-ce la même école ? Nous n'avions pas de bureaux, à présent nous en avons. Question : comment avez-vous trouvé les ressources pour les jardins et la réparation des toilettes ? C'est une question importante. Je fais référence au service dans la Bible qui dit que si tu veux garder ta vie, tu la perdras, mais que si tu veux perdre ta vie, tu la garderas

8 (2). Vous verrez exactement mon bon comportement que je montre. Par ma façon d'être, si vous n'êtes pas sur le bon chemin, par mon comportement, vous me rejoindrez et serez transformé.

**Défis / frustrations : (1 mesure : transformationnel)**

1 J'ai travaillé avec les enseignants, mais comme je vous l'ai dit, les écoles étaient en piteux état, alors j'ai décidé de dire aux enseignants comment être forts avec le peu de ressources que nous avions.

**Les responsables qui ont influencé votre comportement de leadership ? (2 mesures : transformationnel)**

4. Le directeur était le premier à venir à l'école et le dernier à partir. La plupart du temps, il n'était pas dans son bureau, il rendait visite dans les classes. Il cherchait des ressources auprès de partenaires, telles que du lait et du riz pour motiver les enseignants.

Célébration : À la fin de l'année, nous faisons une fête. Il nous motivait.

**Parcours spirituel (1 mesure : transactionnel)**

Histoire de type positionnel / transactionnel

**Inspiration : (1 mesure : transformationnel)**

Prière : Avant de faire quoi que ce soit, j'ai l'habitude de demander à Dieu.

**ÉCOLE I, a participé à la formation. (10 mesures : transactionnel, 2 mesures : transformationnel)****Votre leadership ? (4 mesures : transactionnel)**



8 : Comme Jésus a demandé à ses disciples ce qu'ils disaient de lui, je pose la même question à mes élèves. Quelqu'un a dit : si vous étiez une mauvaise personne, vous ne seriez pas resté 12 ans dans l'école

8 : Un autre principal m'a dit que j'étais tellement bon et que c'était pour cela que je gardais les enseignants dans mon école. J'avais un enseignant difficile dans mon école, qui a quitté l'école avec une bourse pour étudier aux États-Unis. Le jour de son départ, il est venu s'excuser et demander pardon.

8 : Ceux qui disent que je suis sévère sont ceux qui ne réussissent pas à enseigner correctement

8 : Dans l'école, lorsque mes enseignants enseignent dans plusieurs écoles et sont fatigués et restent assis en classe, je vais dans la classe et lui demande pourquoi il est assis au lieu de se lever. Je rentre dans la classe, prends les plans de cours et commence à écrire au tableau, puis lorsque j'ai fini, je demande à l'enseignant de se lever et d'expliquer ce que j'ai écrit au tableau.

#### **Défis / frustrations ? (4 mesures : transactionnel)**

7. Pour moi, il existe une différence entre l'époque où j'étudiais et l'époque actuelle.

7. De nos jours, nous sommes confrontés à de nombreuses cultures et religions, les personnes courent après d'autres styles de vie qui ne sont pas les nôtres. Nous faisons bon accueil aux enseignants dans nos écoles, certains parce que nous n'avons personne d'autre pour enseigner, alors venez quelle que soit votre religion. Dans le cas de mon école, je cherchais un enseignant pour enseigner le latin et la philosophie, et je n'ai trouvé personne. J'ai pris un enseignant musulman pour enseigner ces matières.

8. En tant qu'administrateur, j'ai dit à l'enseignant de ne pas parler de ces sujets aux enfants de l'école, que la prochaine fois je ferai un rapport.

8. J'ai insisté sur le fait qu'il s'agit d'une école chrétienne, et que nous avons notre propre comportement. Si quelqu'un ne peut pas se comporter en conséquence, il peut partir et quitter notre école.

#### **Des responsables qui vous ont influencé ? (1 mesure : transformationnel)**

6. Il était honnête, même s'il avait un petit salaire, je pensais qu'il pouvait se permettre d'être honnête avec un gros salaire. Il était notre enseignant de français, il a fait ses propres aides visuelles et il assimilait la réussite au travail.

#### **Parcours spirituel ? Histoire transformationnelle :**

Mes parents étaient catholiques. J'allais dans une école protestante. Un missionnaire de Nouvelle-Zélande à l'école était notre enseignant. Il était paralysé, mais j'ai pu l'entendre donner son témoignage malgré sa paralysie. Dans notre école, il y avait également la ligue pour la Lecture de la Bible. Lorsque je comparais la vie de mes parents qui étaient catholiques, bien qu'ils allaient à l'école, ils étaient quand même saouls. Nous étions neuf enfants dans ma famille. Seuls cinq ont survécu. En tant que société africaine, nous pensions qu'il s'agissait de sorcellerie. Un enseignant m'a dit que le Christ était au-dessus de la sorcellerie. Personne ne m'avait dit ça dans une école catholique, ils me parlaient seulement des Saints qui étaient déjà morts. J'ai décidé de rechercher Jésus. En huitième année, j'ai décidé d'être baptisé (1972).

**Inspiration personnelle : Transactionnel**

utiliser la Bible pour diriger le comportement des personnes : Je fais de mon mieux pour leur montrer de l'amour et les encourager à bien se comporter.

**Autre chose : Transactionnel**

Nos études scientifiques devraient être basées sur le Christ. Contrairement à quelqu'un qui me montre mes échecs pour que je puisse m'améliorer à l'avenir.