

Influence Du Climat Organisationnel Sur La Performance Des Enseignants Dans Les Ecoles Secondaires De La Sous-Province Educationnelle De Ngaliema Ii : Entre Pratiques De Gestion Et Contraintes Institutionnelles

BILA MENDA Philippe

Chef de Travaux et Doctorant en Leadership et Management de l'Education / Université Pédagogique Nationale / Kinshasa / RDC

Auteur correspondant: BILA MENDA Philippe



Résumé: La préoccupation fondamentale de cette étude a consisté à scruter les pratiques et les défis du climat organisationnel et leurs effets sur la performance des enseignants des écoles secondaires de la sous province éducationnelle de Ngaliema II.

De l'analyse des données recueillies, il a été essentiellement relevé que les pratiques du climat organisationnel axées sur l'amélioration des climats relatifs à la gestion participative, aux conditions de travail, aux conditions d'Enseignement-Apprentissage et aux relations interpersonnelles ont produit des effets positifs sur la performance du personnel.

Cependant, plusieurs défis ont été relevés dans chaque catégorie du climat organisationnel des écoles ciblées. Les plus saillants ou les plus fréquents sont : (i) la partialité dans la gestion de l'école ; (ii) absentéisme et l'irrégularité des enseignants ; (iii) la présence des conflits interpersonnels ; (iv) le manque des manuels scolaires et de matériels didactiques par les enseignants ; (v) la non tenue régulière des réunions des Unités Pédagogiques ; (vi) la non-participation des enseignants dans la prise des décisions ; (vii) la dégradation des conditions de travail des enseignants ; (viii) l'absence d'une infirmerie à l'école afin d'intervenir en cas d'incident. Ces défis affectent négativement la performance du personnel des écoles secondaires de la sous province éducationnelle de Ngaliema II. Ainsi, quelques pistes de solution ont été proposées pour améliorer les pratiques du climat organisationnel dans ces écoles.

Mots clés : Effets, climat, organisation, performance, climat organisationnel, culture organisationnel, personnel enseignant et école secondaire

0. Introduction

Le développement ultime et la survie d'une organisation dépendent de la compétence de ses employés. Les connaissances, les compétences et les comportements requis sont essentiels pour qu'une organisation atteigne ses objectifs. Les employés qui se concentrent sur leurs tâches, font preuve de créativité et d'engagement lorsqu'ils se sentent à l'aise dans l'environnement d'une organisation. Cela va sans dire que le rendement ou la performance de l'organisation ou des employés est tributaire au climat organisationnel.

L'école comme une organisation dans laquelle différentes personnes prestent est dans l'obligation d'assainir son climat si elle vise la réalisation d'un meilleur rendement. Le climat organisationnel qui est essentiel pour rentabiliser l'école, son personnel et ses apprenants comprend de nombreuses dimensions constituant l'environnement interne de l'entreprise. Il constitue le système formel de tâches et de relations hiérarchiques qui contrôle, coordonne et motive les employés afin qu'ils coopèrent pour atteindre

les objectifs assignés par une institution qu'elle soit scolaire ou professionnelle. Il s'agit de la résultante de la combinaison du leadership, de l'autorité et de la responsabilité, des politiques et des pratiques de ressources, des pratiques favorisant l'atmosphère propice pour le travail.

Dans ce contexte, la tâche d'un administrateur est de créer une structure et une culture organisationnelles qui encouragent les employés à travailler dur et à développer des attitudes de travail solidaires et permettent aux personnes et aux groupes de coopérer et de travailler ensemble de manière efficace. Bien entendu, la façon dont un climat ou une culture est conçu ou évolue au fil du temps affecte la façon dont les personnes et les groupes se comportent au sein de l'organisation. Sans nul doute, le climat organisationnel affecte les processus et les décisions des personnes, leur comportement et leur motivation, le travail d'équipe et la coopération, les relations sociales et les récompenses des bonnes performances.

Dans les organisations scolaires, par exemple, la prise en compte du climat est nécessaire. Cela d'autant qu'il a été remarqué qu'il représente un composite des variables médiatrices qui interviennent entre le travail des acteurs, la satisfaction des acteurs et le rendement.

La bonne performance des élèves dépend de la prestation efficace de leurs enseignants. Ces derniers sont, en effet, des piliers importants de tout système éducatif. Ils ne peuvent réussir l'exercice de leurs tâches professionnelles, fournir un processus d'enseignement et d'apprentissage efficace que lorsqu'ils sont équilibrés physiquement, mentalement, économiquement et socialement.

Il est nécessaire d'encourager une atmosphère qui facilite les efforts de collaboration entre les enseignants. Cependant, plusieurs observateurs libres que scientifiques s'accordent sur le fait que des éléments essentiels à un meilleur apprentissage scolaire font défaut dans des écoles en RDC. Les enseignants travaillent dans les conditions difficiles. Ils tiennent des classes surpeuplées et non suffisamment équipées. En outre, les relations professionnelles ne sont pas conviviales. Il se remarque l'absence de communication franche, les préjugés, la jalousie, le tribalisme, l'individualisme, les querelles et les partis-pris... entre les membres du personnel, les violences et agressions entre les acteurs scolaires sont au rendez-vous. La plupart des directions scolaires font l'usage des styles autoritaires et ne laissent pas l'espace à la participation dans la gestion. Il n'y a pas de place de dialogue entre les acteurs scolaires. La méfiance a élu domicile entre les enseignants, d'une part et, entre les enseignants et les autorités scolaires, d'autre part.

Dans un tel environnement de travail tout va de mal en pis. Les enseignants comme les apprenants ne peuvent pas atteindre les objectifs scolaires comme prévu. Les chances d'amélioration de l'efficacité du processus Enseignement-Apprentissage sont réduites. Le climat organisationnel malsain peut engendrer plusieurs conséquences néfastes.

En considération de Brunet (2001) qui montre l'importance du climat organisationnel dans la réussite de l'action éducative globale de l'école et précise en même temps la nécessité de recourir aux acteurs, le personnel enseignant, par exemple, pour mesurer le climat organisationnel qui règne dans leurs institutions scolaires et son impact, nous nous sommes résolu d'approcher le personnel enseignant des écoles secondaires de la Sous Province éducationnelle de Ngaliema II.

Les résultats issus de cette étude permettraient aux gestionnaires des écoles secondaires de la Sous province éducationnelle de Ngaliema II de cerner la place qu'occupe le climat organisationnel dans le processus d'amélioration de la performance des enseignants. Ils disposent des preuves empiriques sur les pratiques, les défis et les effets du climat organisationnel dans leurs écoles. L'étude tente d'apporter également sa contribution pour éliminer toutes les barrières qui empêchent le climat organisationnel positif dans les écoles.

I. Méthodologie de l'étude

La population de cette étude est finie. Elle est constituée de 73 écoles secondaires et 1502 agents.

Tableau 1. Population des écoles et des agents

Régime de gestion	Population (personnel)						N
	Enseignants		Administratifs		Ouvriers		
	Ni	%	Ni	%	ni	%	
ECC	61	6,8	28	7,0	15	7,6	104
ECP	111	12,3	45	11,0	21	10,6	177
ECK	13	1,4	11	2,7	5	2,5	29
EC	13	1,4	6	1,4	3	1,4	22
ERC	136	15,1	102	25,1	46	23,7	284
ENC	12	1,3	5	1,2	2	1,1	19
EPA	555	61,6	209	51,5	104	53,2	868
Total	901	60%	406	27%	195	13%	1502
N= 1502							

N= 1502

Il ressort de ce tableau le constat selon lequel la population est composée 1502 agents dont 901 enseignants (soit 60%), 406 administratifs (soit 27%) et 195 ouvriers (soit 13%) de 73 écoles de la Sous-Province éducationnelle de Ngaliema II. Etant donné qu'il nous a été difficile de mener une enquête de ce genre sur la population entière, nous avons isolé un petit groupe restreint appelé « échantillon », comportant les mêmes caractéristiques que la population par la technique d'échantillonnage.

Ainsi, pour sélectionner les sujets enquêtés de notre échantillon, nous avons fait recours à l'échantillonnage probabiliste. Il s'agit de l'échantillonnage stratifié pondéré. Nous avons fait l'échantillonnage à trois niveaux. Le premier niveau a consisté à tirer un échantillon à partir du nombre total des écoles de la Sous-Province éducationnelle de Ngaliema II. Sur ce, partant des effectifs de 73 écoles, nous avons utilisé la table d'estimation de la taille d'un échantillon représentative de Krejcie et Morgan (1970). Nous avons procédé à l'échantillonnage et avons tiré un échantillon de 61 écoles de tous les régimes de gestion confondus. Cela a consisté à tirer un nombre restreint de la population de telle sorte que chaque strate de l'échantillon (régime de gestion) ait la même proportion de celle de la population mère ou parente. Comme il s'agissait de l'échantillon stratifié, nous avons considéré les régimes de gestion comme des strates.

Tableau 2. Echantillonnage et échantillon des écoles par régime de gestion

Régime de gestion	Population (écoles)		Echantillon	
	ni	%	ni	%
ENC	1	1,4	1	1,4
ECC	5	6,8	4	6,8
ECP	9	12,3	8	12,3
ECK	1	1,4	1	1,4
ECS	1	1,4	1	1,4
ERC	11	15,1	9	15,1
EPA	45	61,6	38	61,6
Total	73	100	61	100

Pour tirer les 61 écoles de la population mère (73 écoles), nous avons procédé de la manière suivante :

- repartir chaque école selon son strate (régime de gestion) et dégager le nombre des écoles par strate (régime de gestion)
- calculer le pourcentage ou la proportion qu'a eu chaque strate (régime de gestion) par rapport à la population mère (73 écoles).

- pour l'échantillon, la valeur 73 n'ayant pas de correspondance à l'échantillon, par rapport à la table de Krejcie et Morgan (1970), nous avons dégagé la moyenne de deux valeurs (59 et 63) comprises dans la table d'estimation pour trouver 61 ;
- multiplier le pourcentage de chaque state (régime de gestion) par 61 et le diviser par 100 pour dégager le nombre d'écoles stratifié proportionnellement à la population.

Par ailleurs, après avoir déterminé le nombre des écoles à enquêter par régime de gestion, au deuxième niveau, nous avons déterminé le nombre du personnel à enquêter par régime de gestion. La détermination de l'échantillon s'est faite de la manière suivante :

Tableau 3. Echantillonnage et échantillon du personnel par régime de gestion

Régime de gestion	Population (personnel)						Echantillon					
	Enseignants		Administratifs		Ouvriers		Enseignants		Administratifs		ouvriers	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	Ni	%	ni	%
ECC	61	6,8	28	7,0	15	7,6	12	6,8	6	7,0	3	7,6
ECP	111	12,3	45	11,0	21	10,6	23	12,3	9	11,0	4	10,6
ECK	13	1,4	11	2,7	5	2,5	3	1,4	2	2,7	1	2,5
EC	13	1,4	6	1,4	3	1,4	3	1,4	1	1,4	1	1,4
ERC	136	15,1	102	25,1	46	23,7	28	15,1	21	25,1	9	23,7
ENC	12	1,3	5	1,2	2	1,1	2	1,3	1	1,2	0,4	1,1
EPA	555	61,6	209	51,5	104	53,2	113	61,6	42	51,5	21	53,2
S- total	901	60%	406	27%	195	13%	183	60%	82	27%	40	13%
N	1502						305					

Les données de ce tableau permettent de comprendre que les agents de 73 écoles constituant notre population sont au nombre de 1502 agents. Cependant, les données de cette population nous ont permis de procéder à un échantillonnage stratifié pondéré afin de tirer un échantillon stratifié constitué de 305 agents dont 183 enseignants (soit 60%), 82 administratifs (soit 27%) et 40 ouvriers (soit 13%). Sur ce, il se constate que la majorité des sujets enquêtés de notre échantillon sont des enseignants, suivi des administratifs et viennent les ouvriers.

Pour collecter les données, l'étude a utilisé la méthode d'enquête. Celle-ci a été appuyée par plusieurs techniques, notamment, le questionnaire, la documentation et l'interview libre.

II. Présentation des résultats

Tableau 4. Corrélations entre les pratiques des climats relatifs à la gestion participative et les effets positifs du climat sur la performance des enseignants

Variables	Corrélation	Sig. (a)	95% IC (LI, LS)
Climat de justice			
Respect des textes et instructions officiels	.179**	.002	[-.060, .294]
Application du principe d'équité dans la gestion et leadership scolaire	.383**	.000	[-.268, .488]
Distribution et attribution équitable des ressources de l'école	.543**	.000	[-.453, .632]
Rémunération par rapport aux critères de mérite	.368**	.000	[-.258, .481]
Sanctions proportionnellement à la faute commise et sans parti-pris	.303**	.000	[-.183, .412]
Climat de participation			
Communication institutionnelle	.278**	.000	[-.161, .386]
Echange pendant les réunions	.493**	.000	[-.388, .584]
Implication des enseignants dans le processus de prise des décisions	.255**	.000	[-.141, .366]

Responsabilisation de chaque enseignant dans les activités de l'école	.498**	.000	[.403, .592]
Organisation des réunions extraordinaires avec tous les membres de l'école	.344**	.000	[.230, .458]
Organisation et mise en place du comité des enseignants	.495**	.000	[.406, .595]
Consultation des enseignants avant la prise des décisions	.429**	.000	[.321, .532]
Participation des agents dans l'élaboration des règles (règlement) de l'école	.599**	.000	[.515, .681]
Implication des parents dans les différents comités ou activités de l'école	.547**	.000	[.450, .641]
Prise compte de l'opinion des agents	.517**	.000	[.413, .616]
Communication au personnel de la vision de l'avenir de l'école	.534**	.000	[.442, .633]

Climat d'appartenance

Fabrication des sacs, stylos et cahiers avec les logos et insignes de l'école	.109ns	.058	[-.011, .225]
Organisation des activités et journées culturelles	.222**	.000	[.115, .323]
Respect de l'éthique et déontologie professionnelle	.358**	.000	[.245, .468]
Partage des mêmes valeurs	.493**	.000	[.386, .591]
Création d'un climat de confiance	.435**	.000	[.335, .526]
Organisation des rencontres sportives entre les enseignants	.143*	.013	[.032, .254]
Organisation des excursions et des randonnées	.438**	.000	[.337, .542]
Poursuite des objectifs communs	.123*	.032	[.008, .228]
Regard fixé vers la mission centrale de l'école	.359**	.000	[.246, .469]
Goût et honneur de travailler dans son école	.423**	.000	[.323, .513]

IC = Intervalle de Confiance ; LI = Limite Inferieure ; LS = Limite Supérieure; α = Seuil de signification: $p \leq .01$ ** et $p \leq .05$ *, ns = non significative ($p > .05$).

Source : Auteur

Les résultats de ce tableau montrent que les pratiques des climats relatifs à la gestion participative ont des corrélations significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Ainsi, par rapport au climat de justice, il a été constaté que le respect des textes et instructions officiels ($r=.179$ **, $p=.002$) a des corrélations significativement modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. L'application du principe d'équité dans la gestion et leadership scolaire ($r=.383$ **, $p=.000$) a montré des corrélations significatives et modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. La distribution et l'attribution équitable des ressources de l'école ($r=.543$ **, $p=.000$) a des corrélations fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. La rémunération par rapport aux critères de mérite ($r=.368$ **, $p=.000$) a des corrélations modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Enfin, les sanctions proportionnellement à la faute commise et sans parti-pris ($r=.303$ **, $p=.000$) ont des corrélations modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

Il sied de comprendre à travers les données de ce tableau que certaines pratiques du climat d'appartenance ont montré des corrélations modérées ou modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. En effet, il s'observe que les pratiques telles que l'organisation des activités et journées culturelles ($r=.222$ **, $p=.000$), la poursuite des objectifs communs ($r=.123$ *, $p=.032$), l'organisation des rencontres sportives entre les enseignants ($r=.143$ *, $p=.013$) ont des corrélations modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. En outre, les pratiques du climat d'appartenance telles que le respect de l'éthique et déontologie professionnelle ($r=.358$ **, $p=.000$), le partage des mêmes valeurs ($r=.493$ **, $p=.000$), la création d'un climat de confiance ($r=.435$ **, $p=.000$), l'organisation des excursions et des randonnées ($r=.438$ **, $p=.000$), le regard fixé vers la mission centrale de l'école ($r=.359$ **, $p=.000$) et le goût et honneur de travailler dans son école ($r=.423$ **, $p=.000$) ont des corrélations modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, il a été constaté que l'une des pratiques du climat d'appartenance n'a pas de relations significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des agents. Autrement dit, la fabrication des sacs, stylos et cahiers avec les logos et insignes de l'école ($r=.109$, $p=.058$) n'a pas montré un lien significatif avec les effets positifs du climat sur la performance des agents à l'école.

Les résultats de ce tableau ont, en outre, montré que les pratiques du climat de participation telles que la communication institutionnelle ($r=.278^{**}$, $p=.000$) et l'implication des enseignants dans le processus de prise des décisions ($r=.255^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, l'échange pendant les réunions ($r=.493^{**}$, $p=.000$), la responsabilisation de chaque enseignant dans les activités de l'école ($r=.498^{**}$, $p=.000$), l'organisation des réunions extraordinaires avec tous les membres de l'école ($r=.344^{**}$, $p=.000$), l'organisation et mise en place du comité des enseignants ($r=.495^{**}$, $p=.000$) et la consultation des enseignants avant la prise des décisions ($r=.429^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, un groupe des pratiques a montré des corrélations fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Il a été constaté que la participation des agents dans l'élaboration des règles (règlement) de l'école ($r=.599^{**}$, $p=.000$), l'implication des parents dans les différents comités ou activités de l'école ($r=.547^{**}$, $p=.000$), la prise en compte de l'opinion des agents ($r=.517^{**}$, $p=.000$) et la communication au personnel de la vision de l'avenir de l'école ($r=.534^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

Tableau 5. Corrélations entre les défis des climats relatifs à la gestion participative et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants

Variables	Corrélation	Sig. (a)	95% IC (LI, LS)
Climat de justice			
Partialité dans la gestion de l'école	.187**	.001	[-.073, .309]
Rétention et privation de la rémunération sans motif valable	.184**	.001	[-.074, .298]
Favoritisme, tribalisme et discrimination à l'école	.364**	.000	[-.261, .466]
Gestion des conflits tout en ayant le parti-pris	.562**	.000	[-.469, .648]
Climat de participation			
Manque de transparence dans la gestion de l'école	.114*	.047	[-.009, .238]
Discrimination et isolement des agents dans le processus de prise de décision	.624**	.000	[-.534, .708]
Centralisation du pouvoir par la direction	.604**	.000	[-.514, .685]
Peur d'exprimer un point de vue différent de celui des autorités	.561**	.000	[-.472, .651]
Climat d'appartenance			
Emploi des styles de leadership du personnel inapproprié	.220**	.000	[-.105, .330]
Existence des conflits interpersonnels latents	.496**	.000	[-.396, .589]
Manque d'estime et de considération du personnel	.435**	.000	[-.330, .545]
Discrimination de certains enseignants	.519**	.000	[-.422, .612]
Démotivation du personnel	.559**	.000	[-.461, .636]
Attachement aux considérations tribales et régionales	.528**	.000	[-.431, .619]
Présence de la jalousie, de la haine et des polémiques	.547**	.000	[-.460, .625]
Surestimation et sous-estimation dans le chef des agents	.520**	.000	[-.414, .613]
Immaturité et réticence des enseignants	.459**	.000	[-.369, .549]
Présence du sentiment d'orgueil et le repli sur soi	.662**	.000	[-.589, .726]

IC = Intervalle de Confiance ; LI = Limite Inferieure ; LS = Limite Supérieure; α = Seuil de signification: $p \leq .01^{**}$ et $p \leq .05^*$, ns = non significative ($p > .05$).

Source : Auteur

Ce tableau montre les corrélations qui s'établissent entre les défis des climats relatifs à la gestion participative et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. En effet, il s'observe que les défis de ce type de climat ont des corrélations significatives avec la performance des enseignants et ce, à différentes tailles.

Pour le climat de justice, il s'observe que certains défis, en l'occurrence : partialité dans la gestion de l'école ($r=.187^{**}$, $p=.001$) et la rétention et privation de la rémunération sans motif valable ($r=.184^{**}$, $p=.001$) ont des corrélations modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, le favoritisme, le tribalisme et la discrimination à l'école ($r=.364^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations modérées avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, les résultats ont montré que la gestion des conflits tout en ayant le parti-pris ($r=.562^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

D'après les données présentées dans ce tableau, il se dégage aussi des corrélations entre les défis du climat de participation et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Il se constate que le manque de transparence dans la gestion de l'école ($r=.114^{*}$, $p=.047$) a montré des corrélations modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, trois défis ont montré des corrélations fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants : La discrimination et isolement des agents dans le processus de prise de décision ($r=.624^{**}$, $p=.000$), la centralisation du pouvoir par la direction ($r=.604^{**}$, $p=.000$) et la peur d'exprimer un point de vue différent de celui des autorités ($r=.561^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

Les résultats de ce tableau montrent également les corrélations qui existent entre les défis du climat d'appartenance et les effets négatifs du climat sur la performance des agents. Il a été admis que l'emploi des styles de leadership du personnel inapproprié ($r=.220^{**}$, $p=.000$) a des corrélations modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, l'immaturité et réticence des enseignants ($r=.459^{**}$, $p=.000$), l'existence des conflits interpersonnels latents ($r=.496^{**}$, $p=.000$) et le manque d'estime et de considération du personnel ($r=.435^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations modérées avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Les défis du climat d'appartenance tels que la discrimination de certains enseignants ($r=.519^{**}$, $p=.000$), la démotivation du personnel ($r=.559^{**}$, $p=.000$), l'attachement aux considérations tribales et régionales ($r=.528^{**}$, $p=.000$), la présence de la jalousie, de la haine et des polémiques ($r=.547^{**}$, $p=.000$), la surestimation et sous-estimation dans le chef des agents ($r=.520^{**}$, $p=.000$) et la présence du sentiment d'orgueil et le repli sur soi ($r=.662^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

Tableau 6. Corrélations entre les pratiques des climats relatifs aux conditions de travail et les effets positifs du climat sur la performance des enseignants

Variables	Corrélation	Sig. (a)	95% IC (LI, LS)
Climat ergonomique			
Prise d'une pause-café au service	.229**	.000	[-.338, -.108]
Propreté dans la cour de l'école	.016ns	.784	[-.100, .112]
Propreté dans les salles de classe	.524**	.000	[.425, .618]
Amélioration des conditions d'aération et de ventilation dans les salles de classe	.365**	.000	[.257, .468]
Présence d'une table et une chaise pour l'enseignant dans sa salle de classe	.442**	.000	[.334, .547]
Non-pénétration des bruits des alentours de l'école	.349**	.000	[.238, .451]
Prévention des maladies et accidents professionnels	.372**	.000	[.263, .479]
Présence des latrines propres	.388**	.000	[.272, .496]
Accès à l'eau potable à l'école	.300**	.000	[.186, .406]
Amélioration de la température (chaleur) de l'espace de travail	.508**	.000	[.410, .600]
Amélioration de l'éclairage dans les salles	.339**	.000	[.222, .452]
Harmonisation des horaires de cours	.502**	.000	[.402, .586]
Réparation et remplacement des matériels en mauvais état	.524**	.000	[.432, .610]
Climat de sécurité			

Installation des caméras de surveillance	-.012ns	.837	[-.119, .098]
Récupération des élèves que par leurs propres parents	.453**	.000	[.353, .543]
Construction d'une clôture pour sécuriser l'environnement scolaire	.155**	.007	[.047, .266]
Placement d'un surveillant ou d'une sentinelle (Kapita) à la porte pour régler les entrées et les sorties	.337**	.000	[.223, .449]
Présence des extincteurs pour intervenir en cas d'incendie	.063ns	.272	[-.048, .181]
Présence d'une infirmerie scolaire	.566**	.000	[.468, .652]
Organisation des formations en secourisme en faveur des agents	.554**	.000	[.455, .647]

IC = Intervalle de Confiance ; LI = Limite Inferieure ; LS = Limite Supérieure; α = Seuil de signification: $p \leq .01^{**}$ et $p \leq .05^{*}$, ns = non significative ($p > .05$).

Source : Auteur

La lecture des résultats contenus dans ce tableau montrent les corrélations qui existent entre les pratiques des climats relatifs aux conditions de travail et les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Ces corrélations sont soit modestes, soit modérées, soit encore fortes. Elles sont significatives, soit non significatives.

Ainsi, certaines pratiques du climat ergonomique telles que l'amélioration de l'éclairage dans les salles ($r=.339^{**}$, $p=.000$), l'amélioration des conditions d'aération et de ventilation dans les salles de classe ($r=.365^{**}$, $p=.000$), la présence d'une table et une chaise pour l'enseignant dans sa salle de classe ($r=.442^{**}$, $p=.000$), la non-pénétration des bruits des alentours de l'école ($r=.349^{**}$, $p=.000$), la prévention des maladies et accidents professionnels ($r=.372^{**}$, $p=.000$), la présence des latrines propres ($r=.388^{**}$, $p=.000$), l'accès à l'eau potable à l'école ($r=.300^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Mais, la prise d'une pause-café au service ($r=.229^{**}$, $p=.000$) a des corrélations modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Néanmoins, l'amélioration de la température (chaleur) de l'espace de travail ($r=.508^{**}$, $p=.000$), la propreté dans les salles de classe ($r=.524^{**}$, $p=.000$), l'harmonisation des horaires de cours ($r=.502^{**}$, $p=.000$) ainsi que la réparation et le remplacement des matériels en mauvais état ($r=.524^{**}$, $p=.000$) ont des liens significatifs et forts avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, les résultats ont montré que la propreté dans la cour de l'école ($r=.016$, $p=.784$) n'a pas de corrélations significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

Les résultats de ce tableau montrent que les pratiques du climat de sécurité telles que le placement d'un surveillant ou d'une sentinelle (Kapita) à la porte pour régler les entrées et les sorties ($r=.337^{**}$, $p=.000$) et la récupération des élèves que par leurs propres parents ($r=.453^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, la construction d'une clôture pour sécuriser l'environnement scolaire ($r=.155^{**}$, $p=.007$) ont des corrélations modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Néanmoins, la présence d'une infirmerie scolaire ($r=.566^{**}$, $p=.000$) et l'organisation des formations en secourisme en faveur des agents ($r=.554^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. L'installation des caméras de surveillance ($r= -.012$, $p=.837$) et la présence des extincteurs pour intervenir en cas d'incendie ($r=.063$, $p=.272$) n'ont pas de relations significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

Tableau 7. Corrélations entre les défis des climats relatifs aux conditions de travail et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants

Variables	Corrélation	Sig. (a)	95% IC (LI, LS)
Climat ergonomique			
Paupérisation du milieu scolaire	.020	.732	[-.098, .142]
Manque de matériels d'assainissement du milieu scolaire	.538**	.000	[.441, .630]
Manque des moyens financiers pour réfectionner les infrastructures scolaires	.292**	.000	[.181, .403]
Absence d'une bonne politique de gestion des déchets	.364**	.000	[.253, .473]
Insuffisance des bancs pour contenir les classes pléthoriques	.312**	.000	[.200, .429]
Pénétration des bruits des alentours	.350**	.000	[.231, .460]
Absence de salles de travail (salle des professeurs)	.303**	.000	[.190, .418]
Manque d'accès à l'électricité	.381**	.000	[.262, .498]
Climat de sécurité			
Absence d'un agent chargé de faire traverser les grandes artères aux enseignants âgés	.189**	.001	[.063, .298]
Absence des secouristes pour intervenir en cas de crise	.504**	.000	[.409, .597]
Insuffisance des surveillants	.353**	.000	[.239, .470]
Absence d'assurance médicale chez les agents	.409**	.000	[.293, .518]
Agression et bagarre entre agents	.270**	.000	[.156, .376]

IC = Intervalle de Confiance ; LI = Limite Inferieure ; LS = Limite Supérieure; α = Seuil de signification: $p \leq .01$ ** et $p \leq .05$ *, ns = non significative ($p > .05$).

Source : Auteur

A la lumière de données contenues dans ce tableau, il se constate des corrélations entre les défis des climats relatifs aux conditions de travail et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Ces corrélations sont soit significatives, soit non significatives. Elles sont soit modestes, soit modérées, soit fortes.

Ainsi, en regardant les résultats trouvés pour le climat ergonomique, il se constate qu'il existe des corrélations entre certains défis du climat ergonomique et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Les défis tels que le manque d'accès à l'électricité ($r=.381^{**}$; $p=.000$), l'absence d'une bonne politique de gestion des déchets ($r=.364^{**}$, $p=.000$), l'insuffisance des bancs pour contenir les classes pléthoriques $r=.312^{**}$, $p=.000$), la pénétration des bruits des alentours ($r=.350^{**}$, $p=.000$) et l'absence de salles de travail (salle de professeurs) ($r=.303^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, le manque de matériels d'assainissement du milieu scolaire ($r=.538^{**}$, $p=.000$) a montré des corrélations fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Un seul de ces défis a des corrélations modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Autrement dit, le manque des moyens financiers pour réfectionner les infrastructures scolaires ($r=.292^{**}$, $p=.000$) ont des relations modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Il a été démontré aussi que la paupérisation du milieu scolaire ($r=.020$, $p=.732$) n'a pas de corrélations significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

Par rapport au climat de sécurité, il constate que l'absence d'un agent chargé de faire traverser les grandes artères aux enseignants âgés ($r=.189^{**}$, $p=.001$) et l'agression et bagarre entre agents ($r=.270^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations significatives et modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. L'absence des secouristes pour intervenir en cas de crise ($r=.504^{**}$, $p=.000$) a des corrélations significatives et fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

Par ailleurs, l'insuffisance des surveillants ($r=.353^{**}$, $p=.000$) et l'absence d'assurance médicale chez les agents ($r=.409^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations significatives et modérées avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

Tableau 8. Corrélations entre les pratiques des climats relatifs aux conditions d'enseignement-Apprentissage et les effets positifs du climat sur la performance des enseignants

Variables	Corrélation	Sig. (a)	95% IC (LI, LS)
Climat pédagogique			
Organisation des leçons-modèles	.317**	.000	[.215, .416]
Utilisation des méthodes actives dans la situation d'Enseignement-Apprentissage	.214**	.000	[.093, .323]
Organisation des sessions de formation et de recyclage	.511**	.000	[.415, .601]
Disponibilité des manuels scolaires appropriés et adaptés à l'enseignement	.534**	.000	[.435, .627]
Utilisation des matériels didactiques dans le processus d'enseignement	.449**	.000	[.347, .549]
Disponibilité des manuels d'apprentissage (français et mathématiques)	.473**	.000	[.376, .567]
Contrôle quotidien des documents pédagogiques	.442**	.000	[.335, .548]
Formation des Unités pédagogiques	.481**	.000	[.383, .567]
Disponibilité des programmes scolaires de toutes les branches	.531**	.000	[.438, .622]
Préparation et tenue quotidien des documents	.490**	.000	[.388, .591]
Climat d'ordre et de discipline			
Elaboration d'un règlement intérieur à l'école	.440**	.000	[.334, .540]
Application des sanctions pour les agents	.456**	.000	[.342, .562]
Contrôle des indices de conformité (tenue, coiffure, etc.)	.624**	.000	[.535, .699]
Création et mise en place d'un comité de discipline	.376**	.000	[.266, .480]
Indication de l'heure d'arrivée et de départ	.388**	.000	[.274, .494]

IC = Intervalle de Confiance ; LI = Limite Inferieure ; LS = Limite Supérieure; α = Seuil de signification: $p \leq .01^{**}$ et $p \leq .05^*$, ns = non significative ($p > .05$).

Source : Auteur

Les informations contenues dans ce tableau permettent de saisir les corrélations qui existent entre les pratiques des climats relatifs aux conditions d'enseignement-Apprentissage et les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Ainsi, en lisant les résultats de ce tableau, il s'observe que toutes les pratiques du climat pédagogique ont eu des corrélations avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Sur ce, les pratiques telles que la préparation et tenue quotidien des documents ($r=.490^{**}$, $p=.000$), l'utilisation des matériels didactiques dans le processus d'enseignement ($r=.449^{**}$, $p=.000$), la disponibilité des manuels d'apprentissage (français et mathématiques) ($r=.473^{**}$, $p=.000$), le contrôle quotidien des documents pédagogiques ($r=.442^{**}$, $p=.000$), la formation des unités pédagogiques ($r=.481^{**}$, $p=.000$), l'organisation des leçons-modèles ($r=.317^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations significatives et modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, l'utilisation des méthodes actives dans la situation d'enseignement-apprentissage ($r=.214^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations significatives et modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Les résultats ont, en outre, montré que trois pratiques de climat pédagogique ont des corrélations significatives et fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Autrement dit, la disponibilité des programmes scolaires de toutes les branches ($r=.531^{**}$, $p=.000$), la disponibilité des manuels scolaires appropriés et adaptés à l'enseignement ($r=.534^{**}$, $p=.000$) et l'organisation des sessions de

formation et de recyclage ($r=.511^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations significatives et fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

Les résultats de ce tableau ont montré également que les pratiques du climat d'ordre et de discipline telles que l'élaboration d'un règlement intérieur à l'école ($r=.440^{**}$, $p=.000$) et l'application des sanctions pour les agents ($r=.456^{**}$, $p=.000$) présentent les corrélations significatives et modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, le contrôle des indices de conformité (tenue, coiffure, etc.) ($r=.624^{**}$, $p=.000$) a des corrélations fortes et significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Les résultats renseignent, en outre, que la création et mise en place d'un comité de discipline ($r=.376^{**}$, $p=.000$) et l'indication de l'heure d'arrivée et de départ ($r=.388^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations modérées et significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

Tableau 9. Corrélations entre les défis des climats relatifs aux conditions d'enseignement-Apprentissage et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants

Variables	Corrélation	Sig. (a)	95% IC (LI, LS)
Climat pédagogique			
Manque des livres de références et de spécialité	.156**	.006	[.047, .270]
Absence de matériels didactiques pour faire assimiler la matière aux élèves	.544**	.000	[.443, .637]
Démotivation des agents	.524**	.000	[.426, .625]
Utilisation des méthodes traditionnelles	.560**	.000	[.468, .644]
Absence de préparation des leçons et non tenue de documents pédagogiques	.574**	.000	[.484, .663]
Absence d'évaluation des apprentissages (interrogations, examens, etc.)	.594**	.000	[.501, .688]
Présence des classes pléthoriques	.267**	.000	[.154, .370]
Absence de laboratoires pour expérimenter certains faits ou phénomènes	.323**	.000	[.207, .443]
Absence de la bibliothèque	.444**	.000	[.334, .548]
Climat d'ordre et de discipline			
Manque de ponctualité par les agents	.076ns	.184	[-.050, .191]
Absence et irrégularité persistante des agents	.576**	.000	[.477, .668]
Non-respect des dispositions du règlement intérieur	.441**	.000	[.331, .554]

IC = Intervalle de Confiance ; LI = Limite Inférieure ; LS = Limite Supérieure; α = Seuil de signification: $p \leq .01^{**}$ et $p \leq .05^*$, ns = non significative ($p > .05$).

Source : Auteur

Les résultats de ce tableau montrent les relations qui existent entre les défis des climats relatifs aux conditions d'enseignement-Apprentissage et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Pour le climat pédagogique, il a été relevé que le manque des livres de références et de spécialité ($r=.156^{**}$, $p=.006$) et la présence des classes pléthoriques ($r=.267^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations modestes et significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. L'absence de matériels didactiques pour faire assimiler la matière aux élèves ($r=.544^{**}$, $p=.000$), la démotivation des agents ($r=.524^{**}$, $p=.000$), l'utilisation des méthodes traditionnelles ($r=.560^{**}$, $p=.000$), l'absence de préparation des leçons et non tenue de documents pédagogiques ($r=.574^{**}$, $p=.000$) et l'absence d'évaluation des apprentissages (interrogations, examens, etc.)

($r=.594^{**}$, $p=.000$) ont des relations fortes et significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, l'absence de laboratoires pour expérimenter certains faits ou phénomènes ($r=.323^{**}$, $p=.000$) et l'absence

de la bibliothèque ($r=.444^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations modérées et significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

Les résultats du tableau ci-haut montrent aussi que sur les défis du climat d'ordre et de discipline, évalués dans cette étude, deux sur trois ont des corrélations significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des agents et un seul n'a pas de corrélation significative avec la performance des agents. Concrètement, l'absence et l'irrégularité persistante des agents ($r=.576^{**}$, $p=.000$) a des corrélations significatives et fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Le non-respect des dispositions du règlement intérieur ($r=.441^{**}$, $p=.000$) a des corrélations significatives et modérées avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, le manque de ponctualité par les agents ($r=.076$, $p=.184$) n'a pas de relations significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

Tableau 10. Corrélations entre les pratiques des climats relatifs aux relations interpersonnelles et les effets positifs du climat sur la performance des enseignants

Variables	Corrélation	Sig. (a)	95% IC (LI, LS)
Climat de collaboration et de cohésion sociale			
Ecoute de tous les membres de l'école	.167**	.003	[.054, .279]
Regroupement des enseignants en équipe de travail	.476**	.000	[.366, .576]
Organisation et fonctionnement des Unités Pédagogiques	.583**	.000	[.496, .665]
Réalisation de certains travaux en groupe	.658**	.000	[.575, .738]
Organisation et mise en place des mutuels de secours	.464**	.000	[.351, .569]
Création de la caisse sociale ou d'entraide	.475**	.000	[.370, .575]
Echange des lettres ou des correspondances	.377**	.000	[.279, .481]
Organisation des activités parascolaires (art, sport, excursion, balade, etc.)	.287**	.000	[.170, .398]
Climat de dialogue			
Communication permanente entre agents	.164**	.004	[.053, .274]
Organisation des entretiens avec les agents	.520**	.000	[.422, .606]
Organisation des réunions avec tous les membres de l'école	.523**	.000	[.431, .616]
Instauration du dialogue vertical et horizontal (Administratif-enseignant, enseignant-enseignant)	.437**	.000	[.332, .531]
Prodiguer des conseils et rappels à l'ordre des agents	.558**	.000	[.468, .647]
Organisation du travail dans un climat de fraternité et d'écoute	.668**	.000	[.595, .738]
Respect de la liberté d'expression	.563**	.000	[.043, .473]
Mise en place un cadre d'échange et de réflexion ouvert à tous les agents	.591**	.000	[.509, .674]
Climat relationnel			
Organisation des réunions et des échanges entre les membres de l'école	.293**	.000	[.184, .409]
Pratique de la médiation et du compromis pour résoudre les conflits	.381**	.000	[.278, .488]
Développement des compétences de relations humaines	.531**	.000	[.439, .625]
Sensibilisation sur la nécessité de créer une atmosphère sereine à l'école	.667**	.000	[.585, .736]
Instauration d'un cadre de concertation entre les agents	.559**	.000	[.468, .646]

IC = Intervalle de Confiance ; LI = Limite Inferieure ; LS = Limite Supérieure; α = Seuil de signification: $p \leq .01^{**}$ et $p \leq .05^{*}$, ns = non significative ($p > .05$).

Source : Auteur

Il se dégage à partir des données de ce tableau qu'il existe des corrélations entre les pratiques des climats relatifs aux relations interpersonnelles et les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Ainsi, pour le climat de collaboration et de cohésion sociale, il se constate que la prise en compte de certains éléments tels que l'écoute de tous les membres de l'école ($r=.167^{**}$, $p=.003$) et l'organisation des activités parascolaires (art, sport, excursion, balade, etc.) ($r=.287^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations modestes et significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, il s'observe que le regroupement des enseignants en équipe de travail ($r=.476^{**}$, $p=.000$), l'organisation et mise en place des mutuels de secours ($r=.464^{**}$, $p=.000$), l'échange des lettres ou des correspondances ($r=.377^{**}$, $p=.000$) et la création de la caisse sociale ou d'entraide ($r=.475^{**}$, $p=.000$) ont des relations modérées et significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Les résultats montrent que deux pratiques notamment l'organisation et fonctionnement des unités pédagogiques ($r=.583^{**}$, $p=.000$) et la réalisation de certains travaux en groupe ($r=.658^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations significatives et fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

Les résultats de ce tableau montrent aussi que les pratiques de climat de dialogue telles que l'organisation des entretiens avec les agents ($r=.520^{**}$, $p=.000$), l'organisation des réunions avec tous les membres de l'école ($r=.523^{**}$, $p=.000$), prodiguer des conseils et rappels à l'ordre des agents ($r=.558^{**}$, $p=.000$), l'organisation du travail dans un climat de fraternité et d'écoute ($r=.668^{**}$, $p=.000$), le respect de la liberté d'expression ($r=.563^{**}$, $p=.000$) et la mise en place un cadre de d'échange et de réflexion ouvert à tous les agents ($r=.591^{**}$, $p=.000$) ont des relations fortement significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, la communication permanente entre agents ($r=.164^{**}$, $p=.004$) a des corrélations significatives et modeste avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, l'instauration du dialogue vertical et horizontal (administratif-enseignant, enseignant-enseignant) ($r=.437^{**}$, $p=.000$) a des corrélations modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

Ce tableau étale aussi les corrélations qui s'établissent entre les pratiques du climat relationnel et les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Il se constate que l'organisation des réunions et des échanges entre les membres de l'école ($r=.293^{**}$, $p=.000$) a des corrélations significatives et modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. La pratique de la médiation et du compromis pour résoudre les conflits ($r=.381^{**}$, $p=.000$) a des corrélations significatives et modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, le développement des compétences de relations humaines ($r=.531^{**}$, $p=.000$), la sensibilisation sur la nécessité de créer une atmosphère sereine à l'école ($r=.667^{**}$, $p=.000$) et instauration d'un cadre de concertation entre les agents ($r=.559^{**}$, $p=.000$) ont fortement des corrélations significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

Tableau 11. Corrélations entre les défis des climats relatifs aux relations interpersonnelles et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants

Variables	Corrélation	Sig. (a)	95% IC (LI, LS)
Climat de collaboration et de cohésion sociale			
Présence des conflits latents, des rancunes et rancœurs entre les agents	.011ns	.848	[-.109, .139]
Absence d'accord sur certains points de vue	.586**	.000	[.492, .670]
Manque la tolérance entre les agents	.550**	.000	[.449, .612]
Désintéressement à la vie de l'école	.476**	.000	[.374, .573]
Développement de la haine entre collègues	.553**	.000	[.450, .651]
Développement du complexe de supériorité	.591**	.000	[.503, .677]
Rejet des agents moins âgés par les plus âgés	.423**	.000	[.311, .522]
Refus des anciens de collaborer avec les nouveaux agents	.633**	.000	[.536, .724]

Manque d'esprit d'équipe	.594**	.000	[.503, .672]
Difficulté d'échanger ou de partager facilement les matériels de travail	.268**	.000	[.151, .388]
Absence de la coopération entre agents	.514**	.000	[.413, .609]
Climat de dialogue			
Présence des situations conflictuelles	.277**	.000	[.160, .391]
Incompréhension entre les agents	.535**	.000	[.435, .625]
Présence des dérapages langagiers dans le chef de certains agents	.642**	.000	[.554, .718]
Présence des préjugés sur certains agents	.583**	.000	[.493, .671]
Fausse accusations et mauvais témoignages à l'endroit des agents	.581**	.000	[.485, .671]
Timidité et réticence des agents	.466**	.000	[.358, .565]
Sentiment d'hypocrisie	.535**	.000	[.433, .629]
Présence des rumeurs	.670**	.000	[.594, .739]
Climat relationnel			
Existence des conflits, rancunes, commérages et médisances	.296**	.000	[.195, .403]
Manque de considération vis-à-vis des uns et des autres	.666**	.000	[.587, .736]
Absence du respect mutuel	.647**	.000	[.564, .721]
Prise de position partisane dans la résolution des conflits	.347**	.000	[.241, .454]
Divergence de vue et des intérêts opposés entre les agents	.486**	.000	[.383, .569]
Politisation de la vie scolaire en créant la haine tribale	.505**	.000	[.402, .600]
Formation des groupuscules et des clans	.637**	.000	[.548, .714]

IC = Intervalle de Confiance ; LI = Limite Inferieure ; LS = Limite Supérieure; α = Seuil de signification: $p \leq .01$ ** et $p \leq .05$ *, ns = non significative ($p > .05$).

Source : Auteur

Ce tableau sur les Corrélations entre les défis des climats relatifs aux relations interpersonnelles et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Pour le climat de collaboration et de cohésion sociale et la performance des enseignants montrent que certaines variables telles que l'absence d'accord sur certains points de vue ($r=.586$ **, $p=.000$), le manque la tolérance entre les agents ($r=.550$ **, $p=.000$), le développement de la haine entre collègues ($r=.553$ **, $p=.000$), le refus des anciens de collaborer avec les nouveaux agents ($r=.633$ **, $p=.000$), l'absence de la coopération entre agents ($r=.514$ **, $p=.000$), le manque d'esprit d'équipe ($r=.594$ **, $p=.000$) et le développement du complexe de supériorité ($r=.591$ **, $p=.000$) ont fortement des relations significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, le désintéressement à la vie de l'école ($r=.476$ **, $p=.000$) et le rejet des agents moins âgés par les plus âgés ($r=.423$ **, $p=.000$) ont des corrélations significatives et modérées avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, la difficulté d'échanger ou de partager facilement les matériels de travail ($r=.268$ **, $p=.000$) a des corrélations significatives mais modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Il a été, cependant, démontré que la présence des conflits latents, des rancunes et rancœurs entre les agents ($r=.011$, $p=.848$) n'a pas de corrélations significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

D'après les données de ce tableau, il se constate aussi que les défis du climat de dialogue à l'occurrence de l'incompréhension entre les agents ($r=.535$ **, $p=.000$), la présence des dérapages langagiers dans le chef de certains agents ($r=.642$ **, $p=.000$), la présence des préjugés sur certains agents ($r=.583$ **, $p=.000$), les fausses accusations et mauvais témoignages à l'endroit des agents ($r=.581$ **, $p=.000$), le sentiment d'hypocrisie ($r=.535$ **, $p=.000$) et la présence des rumeurs ($r=.670$ **, $p=.000$) ont des corrélations fortes et significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, la présence des situations conflictuelles ($r=.277$ **, $p=.000$) a des corrélations significatives et modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance

des enseignants. Par ailleurs, la timidité et réticence des agents ($r=.466^{**}$, $p=.000$) a des relations significatives et modérées avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

Les données de ce tableau montrent aussi les corrélations entre les défis du climat relationnel et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Il a été observé que le manque de considération vis-à-vis des uns et des autres ($r=.666^{**}$, $p=.000$), la politisation de la vie scolaire en créant la haine tribale ($r=.505^{**}$, $p=.000$), l'absence du respect mutuel ($r=.647^{**}$, $p=.000$) et la formation des groupuscules et des clans ($r=.637^{**}$, $p=.000$) ont fortement des corrélations significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, l'existence des conflits, rancunes, commérages et médisances ($r=.296^{**}$, $p=.000$) a des relations significatives et modeste avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Les résultats renseignent aussi que la prise de position partisane dans la résolution des conflits ($r=.347^{**}$, $p=.000$) et la divergence de vue et des intérêts opposés entre les agents ($r=.486^{**}$, $p=.000$) ont des corrélations modérées et significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

III. Discussion des résultats

Les écoles secondaires de la sous province éducationnelle Ngaliema II sont caractérisées par dix dimensions de climat organisationnel groupées en quatre types de climats. Les pratiques et défis de ces types de climat ont des effets sur la performance des enseignants.

1. Effets des pratiques et défis des climats relatifs à la gestion participative

Les climats relatifs à la gestion participative incluent les climats de justice, d'appartenance et de participation.

a. Du climat de Justice

En établissant les relations entre les pratiques du climat de justice et les effets positifs du climat sur la performance des enseignants, il a été constaté que le respect des textes et instructions officiels a des corrélations significativement modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. L'application du principe d'équité dans la gestion et leadership scolaire a montré des corrélations significatives et modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. C'est dans ce sens qu'Adams (1960) a indiqué que, pour une bonne performance, l'organisation doit appliquer une politique juste et équitable en rapport avec les décisions variées, les actions disciplinaires, l'octroi de la rémunération en tenant compte de l'équilibre entre les apports (ancienneté, compétences, expériences, statut social, niveau d'étude...). Il a été révélé aussi que la distribution et l'attribution équitable des ressources de l'école ont des corrélations fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. La rémunération par rapport aux critères de mérite, les sanctions proportionnellement à la faute commise et sans parti pris a des corrélations avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Ceci soutient les idées de Vroom (1964) lorsqu'il soutient que le travailleur produit une performance lorsqu'il voit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...). Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

Par ailleurs, certains défis du climat de justice, en l'occurrence : partialité dans la gestion de l'école et la rétention et privation de la rémunération sans motif valable ont des corrélations modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, le favoritisme, le tribalisme et la discrimination à l'école ont des corrélations modérées avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, les résultats ont montré que la gestion des conflits tout en ayant le parti-pris ont des corrélations fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

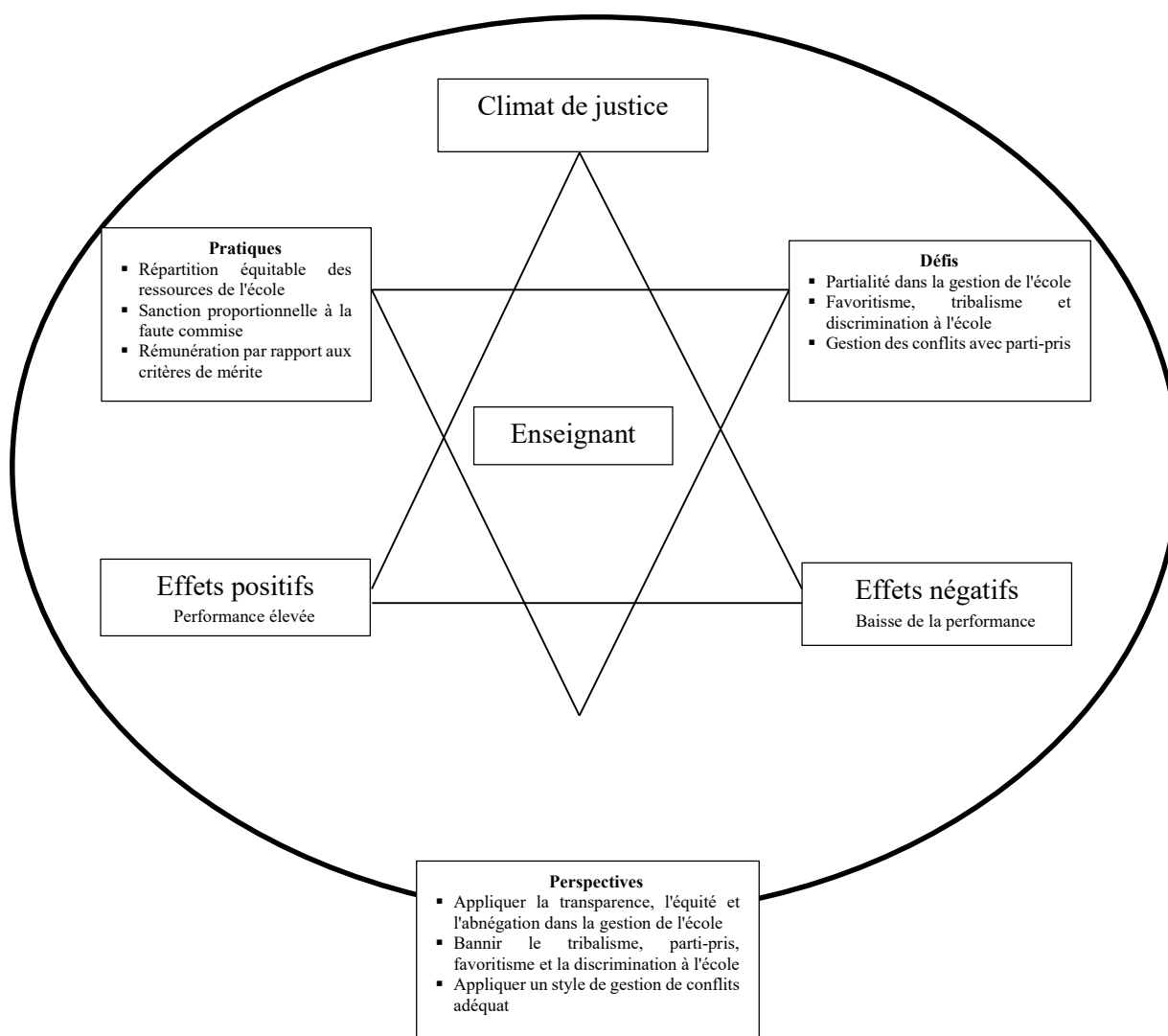


Figure 1. Effets des pratiques et défis du climat de justice sur la performance

b. Du climat d'appartenance

Les résultats ont montré que certaines pratiques du climat d'appartenance telles que l'organisation des activités et journées culturelles, la poursuite des objectifs communs et l'organisation des rencontres sportives entre les enseignants ont des corrélations modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. En plus, les pratiques du climat d'appartenance telles que le respect de l'éthique et déontologie professionnelle, le partage des mêmes valeurs, la création d'un climat de confiance, l'organisation des excursions et des randonnées, le regard fixé vers la mission centrale de l'école et le goût et honneur de travailler dans son école ont des corrélations modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, la fabrication des sacs, stylos et cahiers avec les logos et insignes de l'école n'a pas montré un lien significatif avec les effets positifs du climat sur la performance des agents à l'école. C'est dans ce sens que, Nurharani et al (2013) ont trouvé dans leur étude que le climat organisationnel était un facteur crucial pour améliorer les performances professionnelles des enseignants. Cela impliquait que le directeur en tant que chef d'établissement devrait maintenir ou créer un climat sain dans l'organisation scolaire afin d'améliorer

les performances professionnelles des enseignants en s'attachant davantage au comportement humain. Il a également été constaté que le comportement de leadership principal perçu, comme la poussée, pouvait affecter le rendement au travail des enseignants.

Par ailleurs, les corrélations qui existent entre les défis du climat d'appartenance et les effets négatifs du climat sur la performance des agents. Il a été admis que l'emploi des styles de leadership du personnel inapproprié a des corrélations modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. En plus, l'immaturité et réticence des enseignants, l'existence des conflits interpersonnels latents et le manque d'estime et de considération du personnel ont des corrélations modérées avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Les défis du climat d'appartenance tels que la discrimination de certains enseignants, la démotivation du personnel, l'attachement aux considérations tribales et régionales, la présence de la jalousie, de la haine et des polémiques, la surestimation et sous-estimation dans le chef des agents et la présence du sentiment d'orgueil et le repli sur soi, ont des corrélations fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

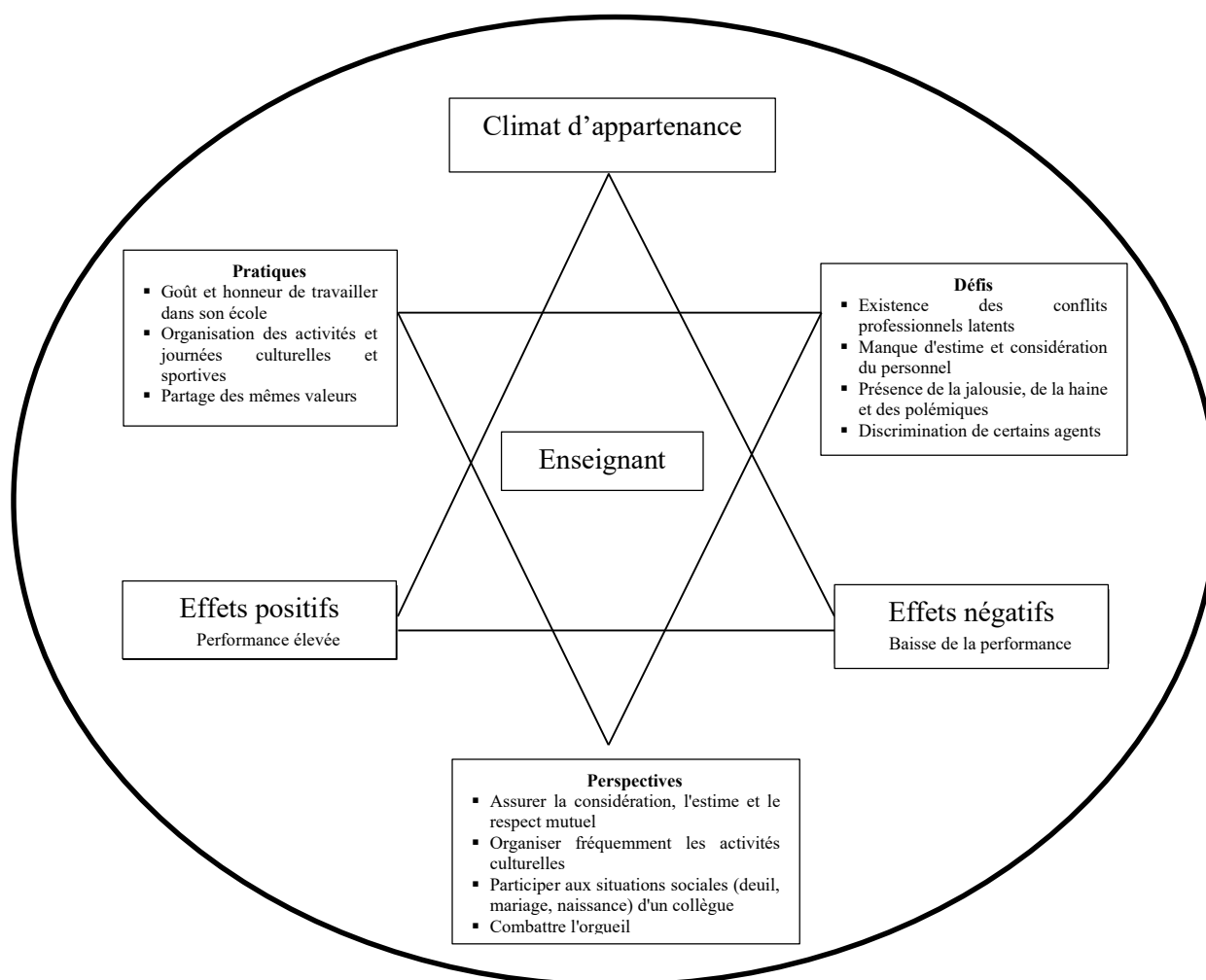


Figure 2. Effets des pratiques et défis du climat d'appartenance sur la performance

c. Du climat de participation

Les résultats ont montré que les pratiques du climat de participation telles que la communication institutionnelle et l'implication des enseignants dans le processus de prise des décisions, telle que le prône la théorie de Ouchi (1981) ont des corrélations modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, l'échange pendant les réunions, la responsabilisation de chaque enseignant dans les activités de l'école, l'organisation des réunions extraordinaires avec

tous les membres de l'école, l'organisation et mise en place du comité des enseignants et la consultation des enseignants avant la prise des décisions ont des corrélations significatives et modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, un groupe des pratiques a montré des corrélations significatives et fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

Il a été constaté que la participation des agents dans l'élaboration des règles (règlement) de l'école, l'implication des parents dans les différents comités ou activités de l'école, la prise en compte de l'opinion des agents et la communication au personnel de la vision de l'avenir de l'école, ont des corrélations significatives et fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Ces résultats nuancent ceux trouvés par Greenblatt, Cooper et Muth (1984) dans leur étude évaluant la relation qui existe entre le type de climat de 20 écoles primaires et leur efficacité. Les résultats de leur étude indiquent que les écoles dotées d'un climat de type consultatif (système 3) ont un enseignement plus efficace que les écoles qui se classent dans des climats de type autoritaire ou de type participatif (systèmes 1 et 4). En d'autres mots, pour inciter chez le personnel enseignant des comportements qui favorisent la réussite des élèves, il semble préférable, dans ces écoles, que l'équipe de direction consulte avec soin son personnel mais qu'elle prenne elle-même les décisions. Si l'étude de Greenblatt et al (1984) met l'accent sur l'influence d'un seul style consultatif, la présente étude n'a nuancé que la combinaison du climat consultatif et de participation produit des effets positifs dans la performance des enseignants.

Cependant, il se dégage aussi des corrélations entre les défis du climat de participation et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Il se constate que le manque de transparence dans la gestion de l'école, la discrimination et isolement des agents dans le processus de prise de décision, la centralisation du pouvoir par la direction et la peur d'exprimer un point de vue différent de celui des autorités, ont respectivement et significativement des corrélations modestes et fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

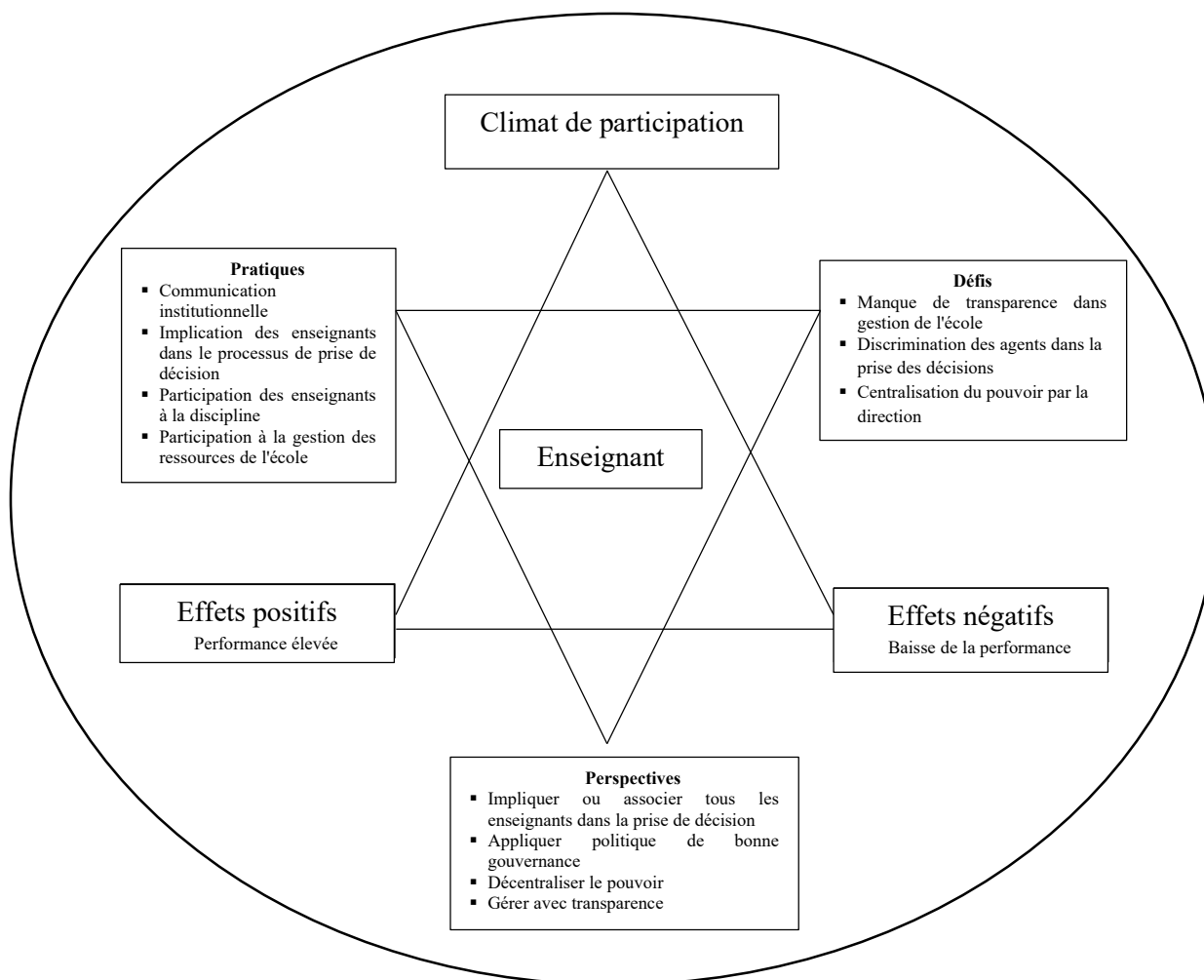


Figure 3. Effets des pratiques et défis du climat de participation sur la performance

2. Effets des pratiques et défis des climats relatifs aux conditions de travail

L'étude a montré que les écoles cibles combinent le climat ergonomique et de sécurité afin de dégager les climats relatifs aux conditions de travail.

a. Du climat ergonomique

Les résultats ont révélé que certaines pratiques du climat ergonomique telles que l'amélioration de l'éclairage dans les salles, l'amélioration des conditions d'aération et de ventilation dans les salles de classe, la présence d'une table et une chaise pour l'enseignant dans sa salle de classe, la non-pénétration des bruits des alentours de l'école, la prévention des maladies et accidents professionnels, la présence des latrines propres, l'accès à l'eau potable à l'école, ont des corrélations modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Mais, la prise d'une pause-café au service a des corrélations significatives modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Néanmoins, l'amélioration de la température (chaleur) de l'espace de travail, la propreté dans les salles de classe, l'harmonisation des horaires de cours ainsi que la réparation et le remplacement des matériels en mauvais état ont des liens significatifs et forts avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, les résultats ont montré que la propreté dans la cour de l'école n'a pas de corrélations significatives

avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. C'est dans ce sens que Sekiou (1973) cité par Bila (2016) soutient que pour améliorer la performance des agents, il est nécessaire d'améliorer d'abord l'environnement de l'organisation, en commençant par l'extérieur notamment le voisinage, les murs, la parcelle, la cour, les salles, les installations hygiéniques, la construction, les locaux, l'aération, l'éclairage, la restauration du personnel, la protection contre les bruits et le tabac, l'aménagement des postes informatiques afin de limiter la fatigue, le stress, la fatigue visuelle, les risques liés aux installations électriques.

Cependant, il existe des corrélations entre certains défis du climat ergonomique et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Les défis tels que le manque d'accès à l'électricité, l'absence d'une bonne politique de gestion des déchets, l'insuffisance des bancs pour contenir les classes pléthoriques, la pénétration des bruits des alentours et l'absence de salles de travail (salle de professeurs) ont des corrélations modestes et significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, le manque de matériels d'assainissement du milieu scolaire a montré des corrélations fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Un seul de ces défis a des corrélations modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Autrement dit, le manque des moyens financiers pour réfectionner les infrastructures scolaires ont des relations modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Il a été démontré aussi que la paupérisation du milieu scolaire n'a pas de corrélations significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

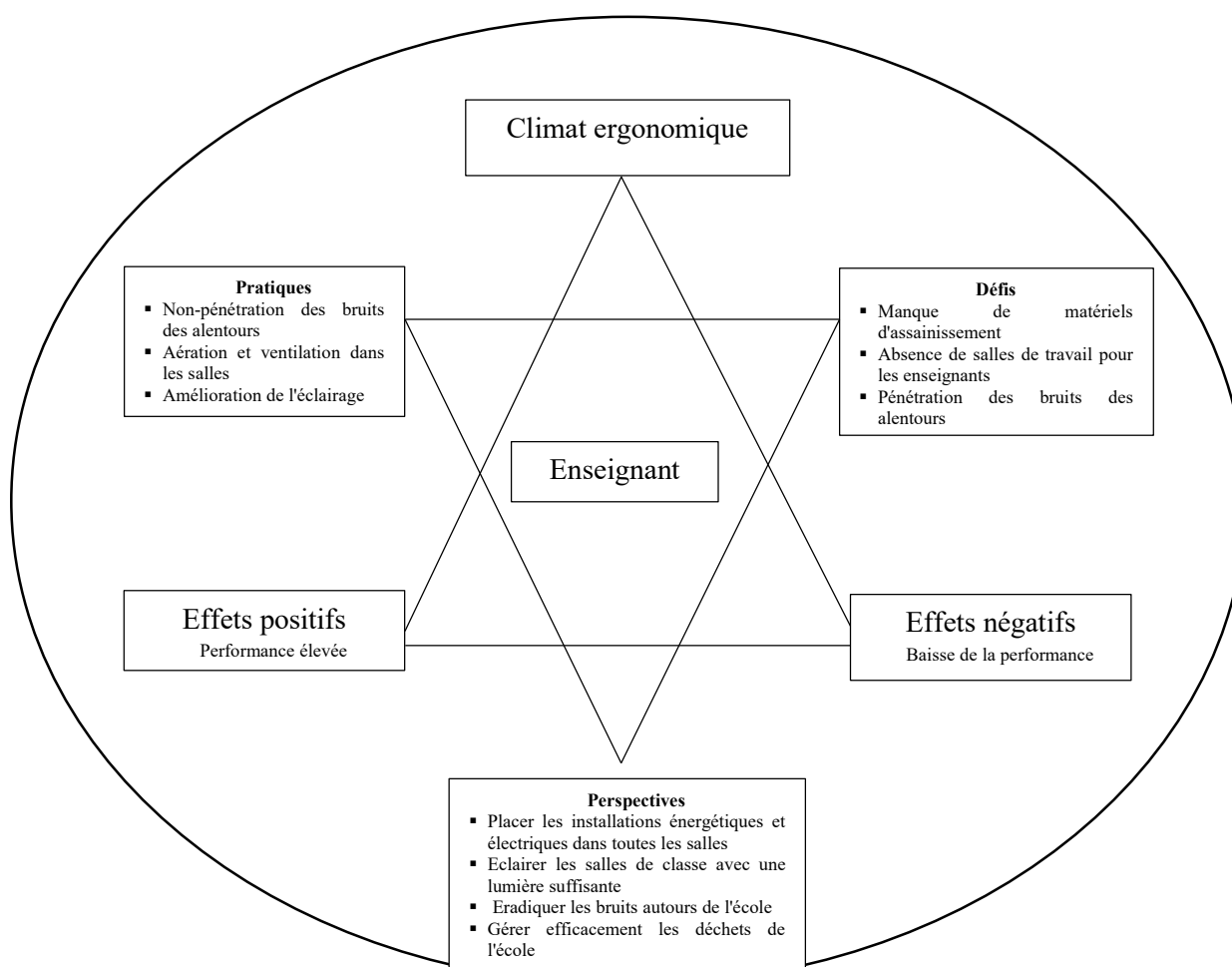


Figure 4. Effets des pratiques et défis du climat ergonomique sur la performance

b. Du climat de sécurité

Les résultats ont montré que les pratiques du climat de sécurité telles que le placement d'un surveillant ou d'une sentinelle (Kapita) à la porte pour règlementer les entrées et les sorties et la récupération des élèves que par leurs propres parents ont des corrélations modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, la construction d'une clôture pour sécuriser l'environnement scolaire ont des corrélations significatives et modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Néanmoins, la présence d'une infirmerie scolaire et l'organisation des formations en secourisme en faveur des agents ont des corrélations fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

Par ailleurs, l'absence d'un agent chargé de faire traverser les grandes artères aux enseignants âgés et l'agression et bagarre entre agents ont des corrélations significatives et modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. L'absence des secouristes pour intervenir en cas de crise a des corrélations significatives et fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, l'insuffisance des surveillants et l'absence d'assurance médicale chez les agents ont des corrélations significatives et modérées avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

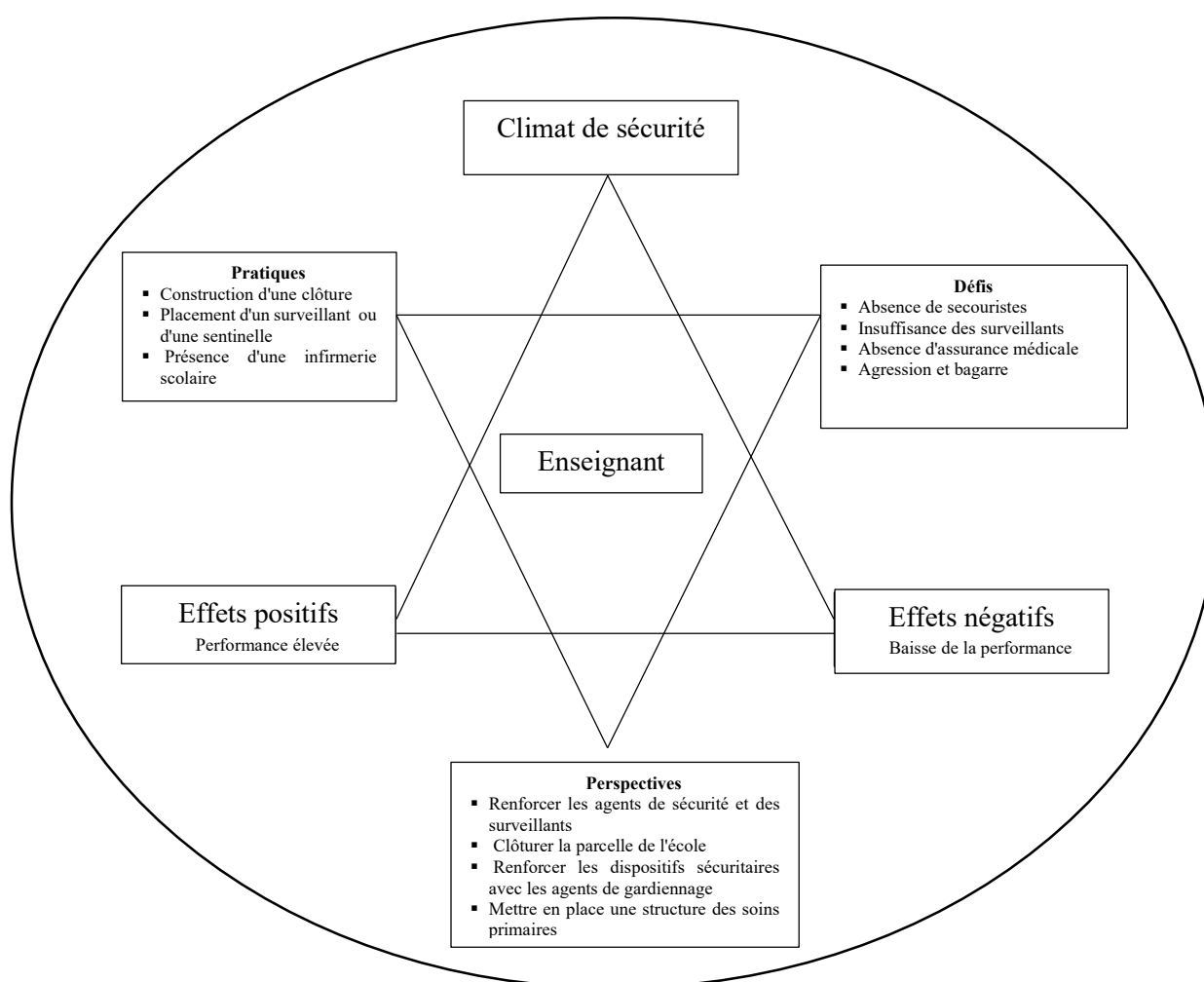


Figure 5. Effets des pratiques et défis du climat de sécurité sur la performance

2. Effets des pratiques et défis des climats relatifs aux conditions d'Enseignement-Apprentissage

Dans ce type de climat, il y a le climat pédagogique et le climat d'ordre et de discipline.

a. Du climat pédagogique

Les résultats ont montré que toutes les pratiques du climat pédagogique ont eu des corrélations avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Sur ce, les pratiques telles que la préparation et tenue quotidien des documents, l'utilisation des matériels didactiques dans le processus d'enseignement, la disponibilité des manuels d'apprentissage (français et mathématiques), le contrôle quotidien des documents pédagogiques, la formation des unités pédagogiques, l'organisation des leçons-modèles ont des corrélations significatives et modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, l'utilisation des méthodes actives dans la situation d'enseignement-apprentissage ont des corrélations significatives et modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Les résultats ont, en outre, montré que trois pratiques de climat pédagogique ont des corrélations significatives et fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Autrement dit, la disponibilité des programmes scolaires de toutes les branches, la disponibilité des manuels scolaires appropriés et adaptés à l'enseignement et l'organisation des sessions de formation et de recyclage ont des corrélations significatives et fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

Ces résultats s'apparentent à ceux de l'étude de Cohen et al (2009) qui montrent que le climat lié à l'enseignement et l'apprentissage comprend quatre éléments essentiels : la qualité de l'instruction, l'apprentissage social, émotionnel et éthique, le développement professionnel et la direction. on y trouve par exemple : qualité de l'instruction, attentes élevées en matière de réussite, pédagogie différenciée, aide apportée si besoin, apprentissage relié à la vraie vie, récompenses, créativité valorisée, participation encouragée, apprentissage social, émotionnel et éthique, formation continue, évaluation des pratiques, leadership, vision irréfutable et claire du projet de l'école, soutien et disponibilité de l'administration.

Par ailleurs, les résultats ont montré également les liens positifs et significatives entre les défis du climat pédagogique et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Il a été relevé que le manque des livres de références et de spécialité et la présence des classes pléthoriques ont des corrélations modestes et significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. L'absence de matériels didactiques pour faire assimiler la matière aux élèves, la démotivation des agents, l'utilisation des méthodes traditionnelles, l'absence de préparation des leçons et non tenue de documents pédagogiques et l'absence d'évaluation des apprentissages (interrogations, examens, etc.) ont des relations fortes et significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, l'absence de laboratoires pour expérimenter certains faits ou phénomènes et l'absence de la bibliothèque ont des corrélations modérées et significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

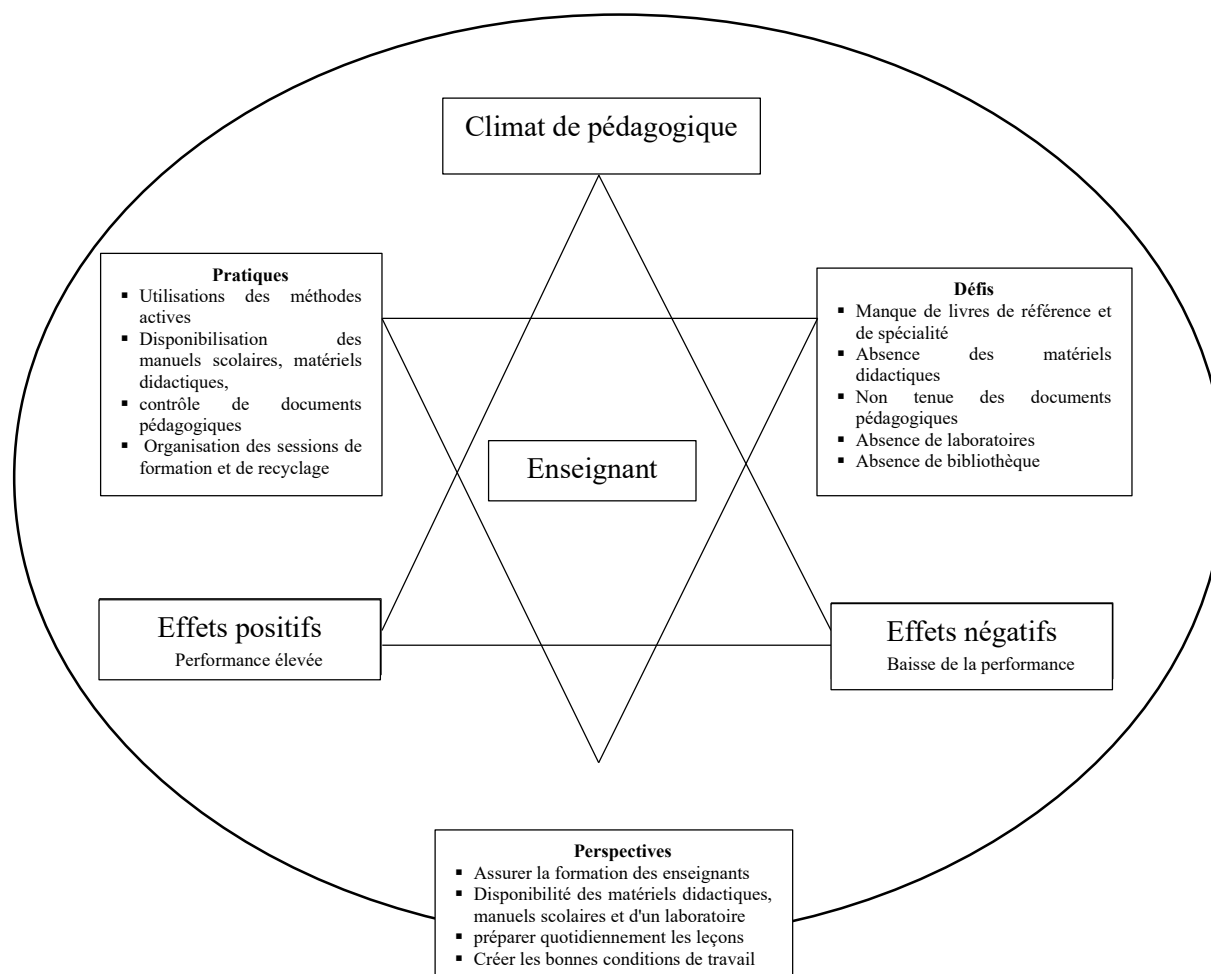


Figure 6. Effets des pratiques et défis du climat pédagogique sur la performance

b. Du climat d'ordre et de discipline

Les résultats de l'analyse bivariée ont montré que les pratiques du climat d'ordre et de discipline telles que l'élaboration d'un règlement intérieur à l'école et l'application des sanctions pour les agents présentent les corrélations significatives et modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, le contrôle des indices de conformité (tenue, coiffure, etc.) a des corrélations fortes et significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Les résultats renseignent, en outre, que la création et mise en place d'un comité de discipline et l'indication de l'heure d'arrivée et de départ ont des corrélations modérées et significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. C'est dans ce sens l'OCDE (2008) souligne que plus la discipline et l'ordre sont tendues plus le climat organisationnel est dégradé.

Par ailleurs, les résultats ont renseigné que sur les défis du climat d'ordre et de discipline, évalués dans cette étude, deux sur trois ont des corrélations significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des agents et un seul n'a pas de corrélation significative avec la performance des agents. Concrètement, l'absence et l'irrégularité persistante des agents a des corrélations significatives et fortes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Le non-respect des dispositions du règlement intérieur a des corrélations significatives et modérées avec les effets négatifs du climat sur la performance

des enseignants. Cependant, le manque de ponctualité par les agents n'a pas de relations significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

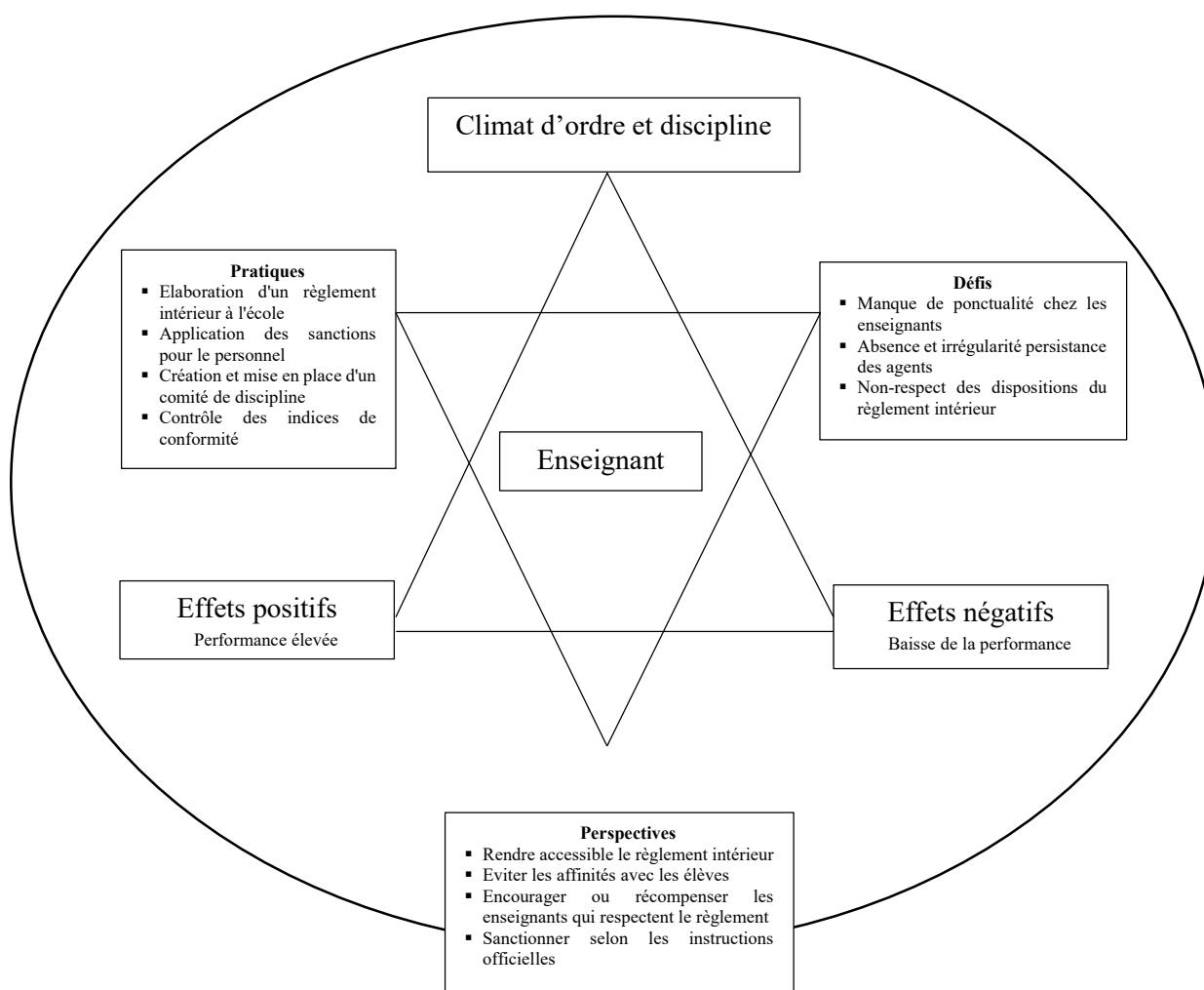


Figure 7. Effets des pratiques et défis du climat d'ordre et de discipline sur la performance

3. Effets des pratiques et défis des climats relatifs aux relations interpersonnelles

Ce type de climat comprend le climat de collaboration, de dialogue et relationnel

a. Du climat relationnel

Les résultats ont montré aussi les corrélations qui s'établissent entre les pratiques du climat relationnel et les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Il se constate que l'organisation des réunions et des échanges entre les membres de l'école a des corrélations significatives et modestes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. La pratique de la médiation et du compromis pour résoudre les conflits a des corrélations significatives et modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, le développement des compétences de relations humaines, la sensibilisation sur la nécessité de créer une atmosphère sereine à l'école et instauration d'un cadre de concertation entre les agents ont fortement des corrélations significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. C'est dans ce sens que Basiba (2020) a révélé que la performance est visible lorsque les relations entre les enseignants sont bonnes et les rapports sont cordiaux dans une atmosphère détendue et sereine.

Cependant, les résultats ont renseigné également les corrélations entre les défis du climat relationnel et les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Il a été observé que le manque de considération vis-à-vis des uns et des autres, la politisation de la vie scolaire en créant la haine tribale, l'absence du respect mutuel et la formation des groupuscules et des clans ont fortement des corrélations significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, l'existence des conflits, rancunes, commérages et médisances a des relations significatives et modeste avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Les résultats renseignent aussi que la prise de position partisane dans la résolution des conflits et la divergence de vue et des intérêts opposés entre les agents ont des corrélations modérées et significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

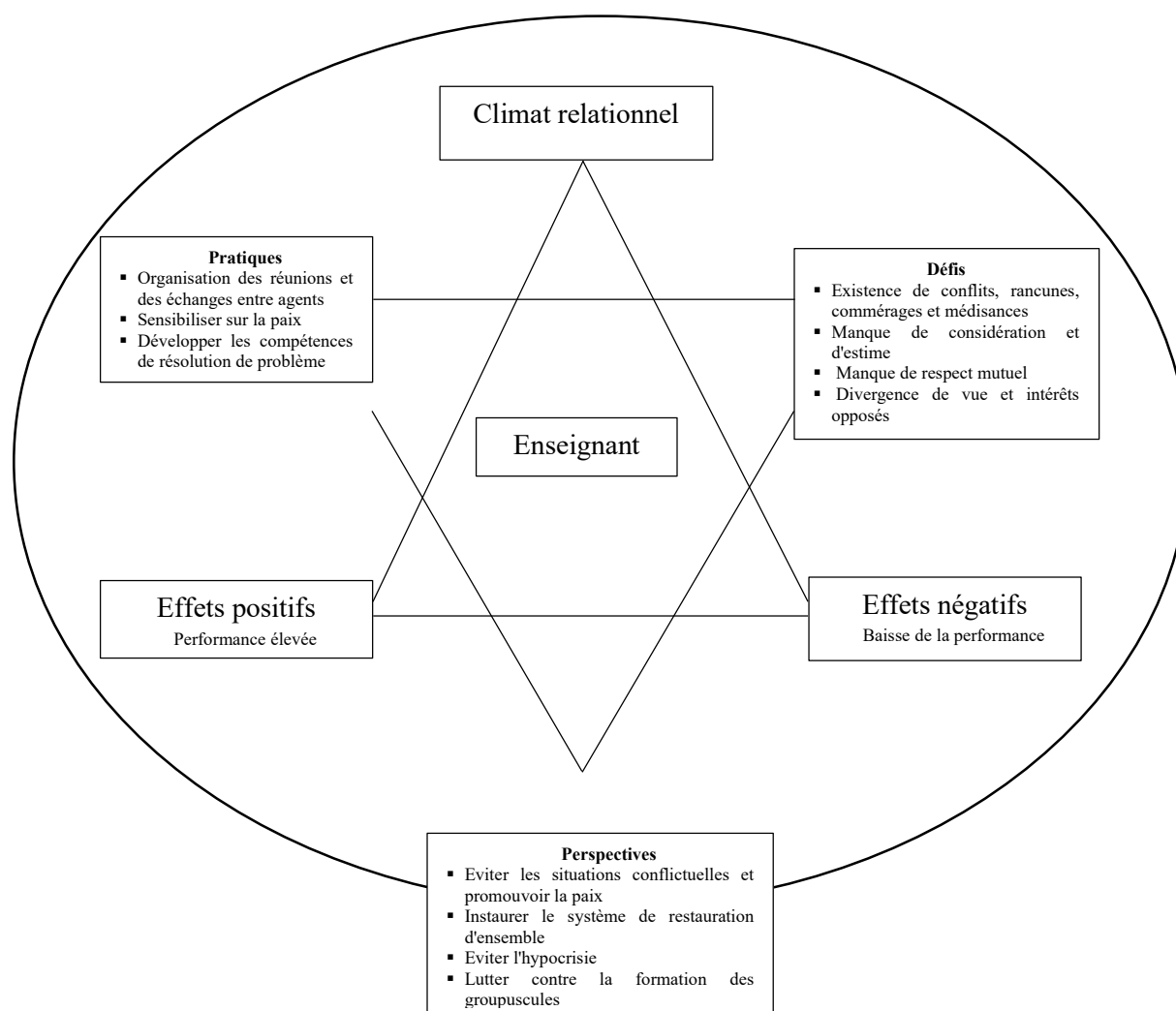


Figure 8. Effets des pratiques et défis du climat relationnel sur la performance

b. Du climat de collaboration et de cohésion sociale

Les résultats ont révélé que la prise en compte de certains éléments tels que l'écoute de tous les membres de l'école et l'organisation des activités parascolaires (art, sport, excursion, balade, etc.) ont des corrélations modestes et significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, il s'observe que le regroupement des enseignants en équipe de travail, l'organisation et mise en place des mutuels de secours, l'échange des lettres ou des correspondances et la création de la caisse sociale ou d'entraide ont des relations modérées et significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des

enseignants. Les résultats montrent que deux pratiques notamment l'organisation et fonctionnement des unités pédagogiques et la réalisation de certains travaux en groupe telle que le recommande Argyris (1933) ont des corrélations significatives et fortes avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. C'est dans ce sens que Ahmad (2010) a indiqué dans son étude que la majorité des directeurs d'opinion étaient d'avis que les comportements de considération et d'éloignement des directeurs d'établissement étaient négativement corrélés au rendement des enseignants. Cependant, les résultats trouvés dans cette étude sont contraires à ceux de Balkar (2015) lorsqu'il a été déterminé que le climat organisationnel caractérisé par la cohésion s'est révélé n'avoir aucun effet sur les comportements innovants des enseignants dans la présente étude. Par ailleurs, certaines variables telles que l'absence d'accord sur certains points de vue, le manque la tolérance entre les agents, le développement de la haine entre collègues, le refus des anciens de collaborer avec les nouveaux agents, l'absence de la coopération entre agents, le manque d'esprit d'équipe et le développement du complexe de supériorité ont fortement des relations significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par contre, le désintéressement à la vie de l'école et le rejet des agents moins âgés par les plus âgés ont des corrélations significatives et modérées avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, la difficulté d'échanger ou de partager facilement les matériels de travail, a des corrélations significatives mais modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Il a été, cependant, démontré que la présence des conflits latents, des rancunes et rancœurs entre les agents n'a pas de corrélations significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.



Figure 9. Pratiques, défis, effets et perceptions du climat de collaboration et de cohésion sociale

c. Du climat de dialogue

Les résultats ont montré que les pratiques de climat de dialogue telles que l'organisation des entretiens avec les agents, l'organisation des réunions avec tous les membres de l'école, prodiguer des conseils et rappels à l'ordre des agents, l'organisation du travail dans un climat de fraternité et d'écoute, le respect de la liberté d'expression et la mise en place un cadre de d'échange et de réflexion ouvert à tous les agents ont des relations fortement significatives avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, la communication permanente entre agents a des corrélations significatives et modeste avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, l'instauration du dialogue vertical et horizontal (administratif-enseignant, enseignant-enseignant) a des corrélations modérées avec les effets positifs du climat sur la performance des enseignants.

D'après les résultats, il s'est constaté aussi que les défis du climat de dialogue, à l'occurrence, l'incompréhension entre les agents, la présence des dérapages langagiers dans le chef de certains agents, la présence des préjugés sur certains agents, les fausses accusations et mauvais témoignages à l'endroit des agents, le sentiment d'hypocrisie et la présence des rumeurs ont des corrélations fortes et significatives avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Cependant, la présence des situations conflictuelles a des corrélations significatives et modestes avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants. Par ailleurs, la timidité et réticence des agents à des relations significatives et modérées avec les effets négatifs du climat sur la performance des enseignants.

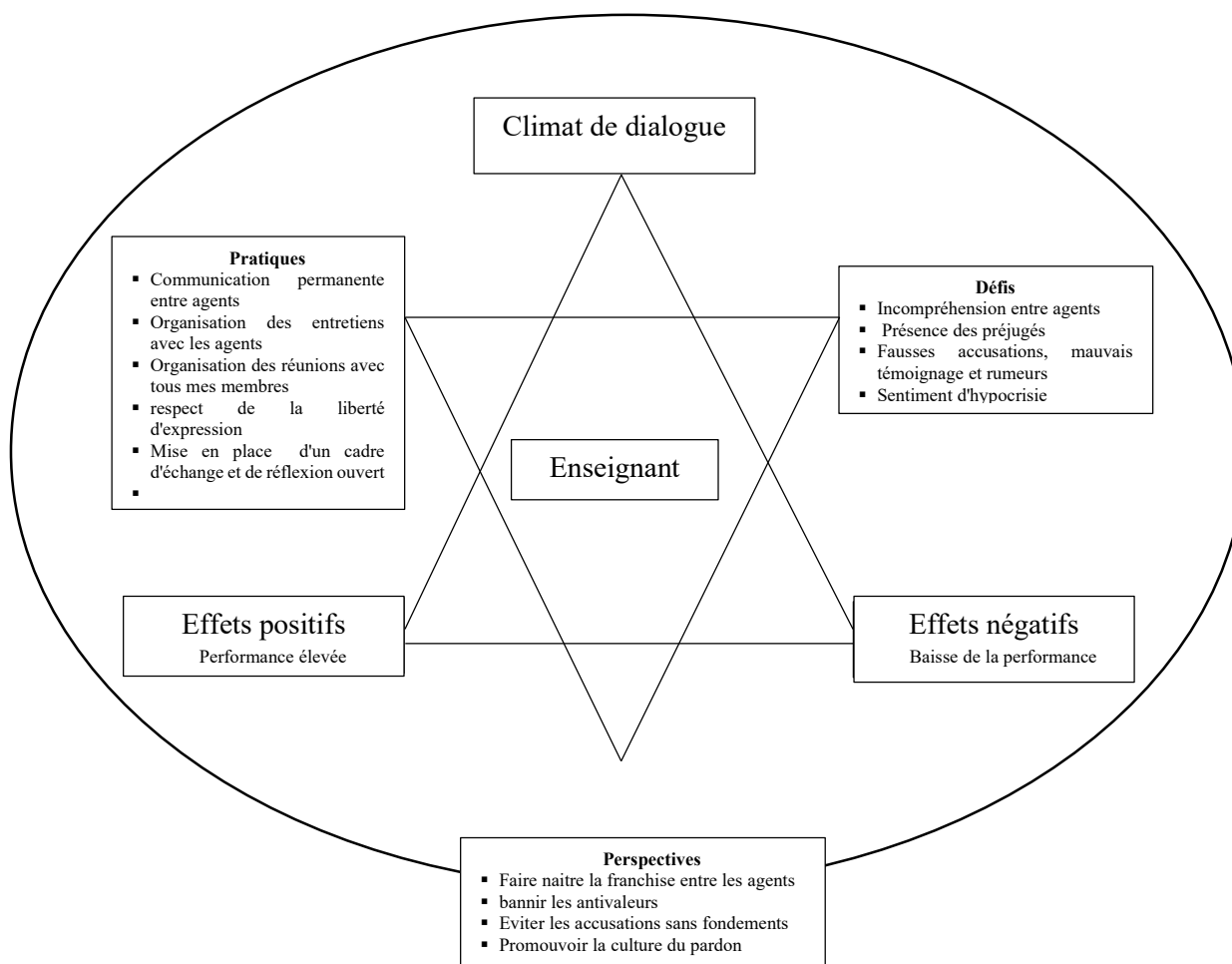


Figure 10. Effets des pratiques et défis du climat de dialogue sur la performance

Conclusion

L'étude soutient que le climat organisationnel est une dimension qui comporte plusieurs composantes. Il rassemble les stratégies et les éléments que les dirigeants doivent mettre en place pour améliorer la performance des acteurs scolaires. Toutes fois, le climat organisationnel a ses pratiques, ses défis et ses effets. Certaines pratiques favorisent la performance des enseignants, par contre les défis ont des effets négatifs sur la performance. L'étude a identifié et scruté les pratiques et les défis du climat organisationnel et leurs effets sur la performance des enseignants des écoles secondaires de la sous-province éducationnelle de Ngaliema II.

Après l'analyse et la discussion des résultats, il a été démontré que : Les pratiques du climat organisationnel axées sur l'amélioration des climats relatifs à la gestion participative, aux conditions de travail, aux conditions d'Enseignement-Apprentissage et aux relations interpersonnelles ont produit des effets positifs sur la performance du personnel. Cependant, plusieurs défis ont été relevés dans chaque catégorie du climat organisationnel des écoles ciblées. Les plus saillants ou les plus fréquents sont : (i) la partialité dans la gestion de l'école ; (ii) absentéisme et l'irrégularité des enseignants ; (iii) la présence des conflits interpersonnels ; (iv) le manque des manuels scolaires et de matériels didactiques par les enseignants ; (v) la non tenue régulière des réunions des Unités Pédagogiques ; (vi) la non-participation des enseignants dans la prise des décisions ; (vii) la dégradation des conditions de travail des enseignants ; (viii) l'absence d'une infirmerie à l'école afin d'intervenir en cas d'incident. Ces défis affectent négativement la performance du personnel des écoles secondaires de la sous province éducationnelle de Ngaliema II. Ainsi, quelques pistes de solution ont été proposées pour améliorer les pratiques du climat organisationnel dans ces écoles.

RÉFÉRENCES

- [1]. Adams, A., & Bond, S. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32 (3), 536-543.
- [2]. Ahmad, R-S (2010) *Journal of College Teaching & Learning* – October 2010 Volume 7, Number 10
- [3]. Argyris. C (1993). *Education for Leading-Learning*, USA : Organizational Dynamics
- [4]. Bakoto (2018- 2019), Regard évaluatif sur le climat organisationnel des écoles secondaires privées du quartier Righini à Lemba, UPN, mémoire de licence, Kinshasa.
- [5]. Balkar, B (2015), The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers, *International Online Journal of Educational Sciences*, 7 (2), 81-92
- [6]. Basiba, M, M (2020). Climat de travail au sein des écoles primaires conventionnées catholiques de Mont-Ngafula I. Contribution à l'évaluation de l'environnement socioéducatif, Mémoire de DEA, Kinshasa : FPDD-UPN:
- [7]. Beaud. S & Pialoux M (1999), Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard, Paris : Fayard
- [8]. Bila M.P. (2014), Gestion des conflits interpersonnels au sein de la Société Nationale d'Electricité, Travail de Fin de Cycle, Kinshasa : UPN-GAS
- [9]. Bila, M.P (2020) : Help the teacher give the best of himself : Critical Analysis of Teacher Motivation Policy in Schools in the Democratic Republic of Congo, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, pp.11-21, <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2999>
- [10]. Bila, M.P (2020). Participation, Suivi et Implication des Parents dans la Scolarité de leurs filles en République Démocratique du Congo: Analyse Diagnostique de Disparités Scolaires, USA : *Global Journal of Human-Social Science: A Arts & Humanities – Psychology*, pp.25-36, <https://socialscienceresearch.org/index.php/GJHSS/article/view/3222>
- [11]. Bila, M.P. (2016). Problématique de la motivation du personnel au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle, Mémoire de licence, Kinshasa : UPN-GAS

- [12]. Brault, M.C., (2004). L'influence du climat scolaire sur les résultats des élèves : effet- établissement ou perception individuelle ? Mémoire de master, Université de Montréal.
- [13]. Brunet, L. (2001). *Climat organisationnel et efficacité scolaire*. Repéré à : <http://www.forres.ch/documents/climat-efficacite-brunet.htm>
- [14]. Cohen, J., McCabe, E., Michelli, N. et Pickeral, T. (2009). School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. *Teachers College Record*, 111 (1), p. 180–213.
- [15]. Greenblatt, R. B., Cooper, B. S. et Muth, R. (1984). *Managing for effective teaching*. USA : Educational Leadership
- [16]. Isaki, F., (2017). Climat organisationnel dans les collèges jésuites de Kinshasa, Mémoire de licence, Kinshasa : UPN-FPSE.
- [17]. James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 18, 1096-1112.
- [18]. Janosz, M., Archambault, I. et Chouinard, R. (2005). Profil descriptif de la réussite des élèves sur le plan de l'instruction, de la socialisation et de la qualification au printemps 2003: Tendances nationales pour les écoles SIAA échantillonnées. Rapport déposé dans le cadre des activités d'évaluation de la Stratégie d'intervention Agir Autrement (SIAA) du Ministère de l'éducation, du Loisir et du Sport du Québec. Montréal, Canada : Université de Montréal.
- [19]. Janosz, M., Georges, P. et Parent, S. (1998). L'environnement socioéducatif à l'école secondaire: un modèle théorique pour guider l'évaluation du milieu. *Revue Canadienne de Psychoéducation*, 27(2), 285-306.
- [20]. Kapita, E., (2004). *Climat organisationnel et performances scolaires*, Kinshasa : Paulines
- [21]. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. USA : Educational and Psychological Measurement
- [22]. Nurharani et al (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance, *journal of educational reseach*, vol. 2, N°1