



REPUBLIQUE DU SENEGAL  
*Un Peuple - Un But - Une Foi*

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

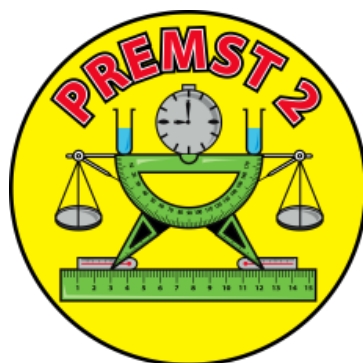
Direction de l'Enseignement Elémentaire



# Formation des Directeurs d'Ecole

## *Module 2*

### *Management des Ressources Humaines*



**Projet de Renforcement de l'Enseignement des  
Mathématiques, des Sciences et de la Technologie Phase 2 (PREMST2)**

Elaboré par l'Equipe du PREMST

Version Finale

Année 2014/2015

<b>Module 2:</b> <b>Management des Ressources Humaines</b>
---

## TABLE DES MATIERES

Titres	Pages
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>I -Unité d'apprentissage 1 : Les Principes de base du management.....</b>	<b>3</b>
I-1. Définition	3
I-2. Fonctions et rôles du management	5
I-2.1. Fonctions	
I-2.2. Rôles	
I-2.3. Styles de gestion	
I-2.4. Etude de cas	
<b>II Unité d'apprentissage 2 : Management et Pédagogie.....</b>	<b>8</b>
II-1. Leadership du directeur ou rôle dirigeant du directeur	8
II-1.1. Définition	
II-1.2. Domaines d'intervention du directeur	
II-2. Travail en équipe et gestion des conflits	9
II- 2.1. La constitution d'une équipe	
II-2.2. La gestion des conflits	
II-2.3. Etude de cas	
II-3. Gestion du temps	13
II-3.1. Planification	
II-3.2. Conseils pratiques	
II-3.3. Etude de cas	
<b>Conclusion.....</b>	<b>16</b>
Sources documentaires	17

## Introduction

Le directeur d'école est un enseignant nommé à un poste de direction, généralement par une commission d'affectation mise en place par le Ministère de l'Education. Il veille à la bonne marche de son établissement et au respect de la réglementation. Il supervise l'ensemble des activités de l'école (conseil des maîtres, élection des délégués des parents d'élèves, réunions de comité de gestion, etc.)

Chargé de l'encadrement pédagogique des maîtres, il est aussi le garant du respect du règlement intérieur et gère la structure du point de vue administratif et comptable. En tant que responsable juridique et moral de l'école, il est tenu de veiller à la protection des enfants avec son équipe et de gérer aussi des conflits.

Le directeur d'école est appelé à faire face à différents publics (élèves, enseignants, parents d'élèves, partenaires, etc.) tant et si bien qu'il doit avoir le sens de la communication et du contact. Globalement, les missions du directeur d'école sont d'ordre administratif, pédagogique et social. Autrement dit, le directeur d'école doit être avant tout un bon manager possédant un leadership affirmé.

Aujourd'hui, avec le besoin accru d'encadrement et les nombreuses crises qui secouent l'école sénégalaise, la fonction et les missions du directeur d'école sont au centre de nombreux débats. Tout le monde s'accorde pour reconnaître le rôle prépondérant qu'il doit exercer dans la gestion d'une école, tant sur le plan de l'animation de l'équipe pédagogique que par son action de gestion administrative et ses relations avec ses adjoints et les partenaires.

Pour ce faire, il a nécessairement besoin d'être outillé. Ainsi, le présent module intitulé « **Management des ressources humaines** » se veut-il un outil précieux pour participer au renforcement de ses compétences.

**Objectif général :** Renforcer les capacités managériales des directeurs des écoles de la zone PREMST

**Objectifs spécifiques :**

- s'approprier les concepts clé du management ;
- motiver les agents en service à l'école ;
- S'approprier les stratégies de gestion de conflits.

**Résultats attendus :**

- Les concepts clés du management sont maîtrisés ;
- Les stratégies de motivation sont acquises ;
- Les stratégies de gestion de conflits sont maitrisées.

# I-UNITE D'APPRENTISSAGE 1 : LES PRINCIPES DE BASE DU MANAGEMENT

La gestion peut être définie comme l'art de mettre en œuvre les moyens les plus appropriés à la réalisation des fins que l'on se propose d'atteindre. L'administrateur ou le gestionnaire a pour tâche essentielle de prévoir, d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler. Il doit agir et faire agir en vue d'obtenir les résultats que son organisation s'est assignés : « **on ne peut pas avoir un cheval et galoper à sa place.** » En un mot, il doit faire faire, il doit manager c'est-à-dire utiliser rationnellement et systématiquement les ressources disponibles à un moment donné dans un environnement précis.

Aujourd'hui, le pouvoir et l'autorité ne sont plus dans la hiérarchie, mais dans la compétence. Autrement dit, il faut distinguer l'autorité statutaire liée à la fonction et l'autorité personnelle faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement, etc. C'est le complément indispensable de l'autorité statutaire. « **Gérer autrement pour mieux servir** », tel doit être le crédo du directeur d'école à la troisième phase du PDEF. De ce point de vue, la gestion repose fondamentalement sur un principe. En effet, **Jean Paul SARTRE** disait à ce propos : « L'organisation n'est pas un organisme, ce n'est pas un être vivant, une totalité en mouvement, mais une totalité en cours, perpétuellement en quête de son devenir et de son unification » : l'école est une organisation.

Quelle tâche alors pour celui qui est chargé de la gérer !

Autoritaire, démagogue, incompetent, insignifiant, bon organisateur, administratif, soumis à la solde des autorités supérieures (inspecteurs), diplomate, bien veillant, meneur, attentif, fumier et diviseur, ouvert, détourné de fonds, etc. tels sont quelques uns des qualificatifs dont le directeur d'école est constamment affublé. Ainsi, le directeur est souvent ce que les hommes qu'il dirige auront bien voulu qu'il soit.

Cependant, en tant que responsable, il doit être le garant du bon fonctionnement de son école à tous points de vue. Il doit être un bon organisateur, un collègue compétent que l'on écoute. Mais sa tâche la plus délicate est de susciter l'initiative chez ses collaborateurs en développant l'esprit d'équipe sans lequel il est hors de question de se fixer des objectifs de travail.

## **I-1. Définition**

Le management est l'ensemble des méthodes et des techniques de direction, de gestion et d'organisation d'une entreprise ou d'un secteur d'activité.

Il s'applique à une **organisation** ;

Il concerne des **hommes à diriger** ;

Il concerne des **objectifs à réaliser.**

Le management est en d'autres termes l'action de mobiliser des ressources de toutes sortes de la façon la plus efficace et la plus efficiente pour réaliser des objectifs prédéterminés d'une organisation. Selon l'approche systémique, une organisation est un système, un ensemble, une totalité composée d'éléments en inter relation. Ces éléments sont réunis dans une frontière commune pour atteindre un objectif déterminé.

Une organisation est composée de plusieurs sous systèmes.

1°) Le sous système **RAISON D'ETRE** : Il englobe les missions, les objectifs à atteindre, les valeurs de l'organisation, les politiques.

2°) Le sous système **PSYCHOSOCIAL** : Il est composé des individus, des groupes, des relations inter personnelles et intergroupes, de la motivation, du leadership, du style de gestion, de la culture organisationnelle, des conflits, des communications dans l'organisation.

3°) Le sous système **STRUCTUREL** : Il s'agit de l'organigramme, de la répartition des responsabilités, des règlements, de l'appréciation du rendement, du développement des ressources humaines.

4°) Le sous système **TECHNOLOGIQUE** : Il englobe les savoirs faire, les méthodes de travail, les équipements, les processus de gestion des ressources humaines, économiques et informationnelles.

5°) Le sous système **MANAGERIAL** : C'est le cœur de l'organisation. Il doit assurer l'équilibre des Sous systèmes précités.

Il a comme fonction d'harmoniser les différents sous systèmes de préciser les objectifs, de planifier les activités, d'organiser, de contrôler l'activité et de prendre des décisions.

Tous ces sous systèmes inter agissent (approche systémique) ;

Toute organisation est créée dans un environnement qui, à son tour englobe deux aspects :

Un macro -environnement → externe

Un micro- environnement → interne

Le macro environnement comprend : le technologique, l'économique, le politique, le législatif, le socio- culturel et le physique.

Un bon manager doit être actif ou proactif et non rétroactif. Il doit pouvoir anticiper. Il doit être sensible à l'environnement.

Le micro environnement diffère du macro en ce qu'il englobe les acteurs et non les facteurs comme le premier.

## I-2. Fonction et Rôles du Management

### I-2.1. Fonctions :

Les fonctions essentielles du management sont :

- Les fonctions d'organisation ;
- Les fonctions de Direction ;
- Les fonctions de contrôle / Evaluation ;
- Les fonctions de planification.

Nous allons tenter de faire une classification par ordre d'importance de ces différentes fonctions.

1°) La fonction de planification : Prévoir aujourd'hui ce que sera demain, telle doit être l'attitude du manager. Il anticipe sur l'environnement, il prévoit. Pour cela, il faut une orientation des activités des hommes en :

- identifiant le problème ;
- partant des missions de l'organisation ;
- analysant l'environnement (opportunités et menaces qu'offre l'environnement) ;
- analysant le potentiel de l'organisation ;
- voyant les alternatives possibles (solutions multiples) ;
- choisissant une solution et définissant des objectifs mesurables et contrôlables.

Ces différentes phases constituent la **planification stratégique**.

Elaborer un plan d'action pour la réalisation ou faire la **planification opérationnelle**.

2°) La fonction d'organisation : Elle vise à structurer toutes les ressources disponibles en fonction de la mission et des objectifs à réaliser. Cela suppose :

- Une identification des tâches ;
- Un regroupement des tâches ;
- Une attribution des responsabilités et en même temps conférer de l'autorité à celui qui exerce la responsabilité ;
- Une distribution des ressources ;
- Un organigramme.

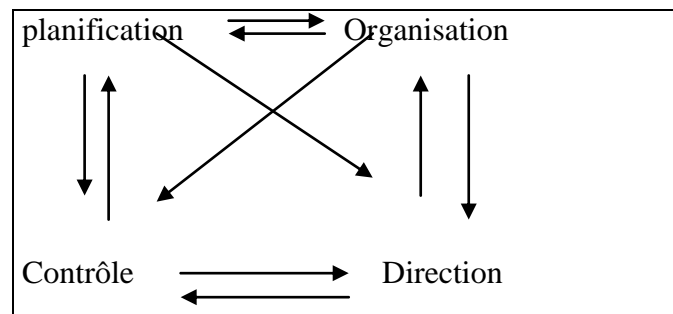
L'organisation se fait selon un certain nombre de principes :

- La spécialisation du travail ;
- L'unicité de commandement (relation hiérarchique) ;
- La décentralisation horizontale (institutionnelle) et verticale (fonctionnelle).

3°) La fonction de direction : Il s'agit d'orienter le travail des hommes, d'impulser et de coordonner, de former, d'appuyer et de superviser le travail de tous, de décider, de motiver, de communiquer, de négocier, d'animer, d'informer, etc.

4°) La fonction contrôle/ évaluation : Il s'agit de vérifier le degré de conformité des résultats aux objectifs prédéterminés. Cela suppose au préalable des objectifs clairs et des critères d'évaluation (exemple : cahier des charges).

Toutes ces fonctions du management ne sont pas linéaires, elles sont inter liées.



### I-2.2. Rôles :

A chaque statut, sont liés un certain nombre de rôles. Le Statut est conféré par la société. Le rôle, c'est ce qu'on attend de quelqu'un à qui on a conféré un statut.

1°) Les rôles inter personnels : Le manager joue un rôle de symbole ou de figure de proue. Il doit refléter l'image de l'organisation qu'il dirige. Tout passe par le dirigeant.

#### 2°) Les rôles informationnels

- a) Diffuseur ou disséminateur de l'information : il n'est pas bon de faire rétention d'information, cela bloque l'organisation dans son fonctionnement.
- b) Observateur actif : il doit savoir tout ce qui se passe dans son organisation sans être un fumeur.
- c) Porte-parole : le manager doit parler au nom de l'organisation et ne doit jamais fuir devant ses responsabilités.

#### 3°) Les rôles décisionnels

- a) Rôle de régulateur : le manager doit gérer la crise en procédant par régulation.
- b) Rôle de distributeur de ressources : le manager doit veiller à la distribution, et à la dotation des ressources pour le bon fonctionnement de l'organisation.
- c) Rôle de négociateur : le manager doit avoir une forte capacité de négociation et bannir tout dogmatisme.
- d) Rôle d'entrepreneur : il doit savoir prendre des initiatives, décider quand il le faut, s'engager et ne pas être frileux.

### I-2.3. Styles de gestion :

Le manager est centré sur les hommes et sur les tâches.

Quels styles de direction peut-on adopter ?

- Style **démisionnaire** : Faible intérêt pour la tâche, faible intérêt pour les hommes.
- Style **Assistant Social** : Intérêt centré sur les hommes sans les tâches.
- Style **équilibriste** : intérêt moyen sur les hommes et sur les tâches.
- Style **autocratique** : Intérêt uniquement centré sur les tâches.
- Style **démocratique** : Il est fortement centré sur les hommes et fortement centré sur la tâche. On l'appelle aussi le style participatif. C'est sans doute le style idéal.

Le bon manager doit être de Style très **flexible**. Il doit s'adapter aux situations en naviguant entre les deux pôles : Style autocratique → Style démocratique.

Pour bien manager, il faut avoir confiance en soi même c'est-à-dire se connaître. Pour se connaître, un homme doit se regarder à travers ces 4 fenêtres. Cela doit incomber au premier chef le manager.

Ce que je sais de moi	Ce que les autres savent de moi
Ce que je ne sais pas de moi	Ce que les autres ne savent pas de moi

L'individu fonctionne à travers ces 4 fenêtres. Si on travaille avec des individus, il faut élargir ces fenêtres grâce au contact qu'on aura avec les autres.

### I-2.4. Etude de cas:

Vous venez d'être nommé directeur d'école. Votre prédécesseur ménageait l'équipe pédagogique en tolérant chez les enseignants les retards répétés, les absences irrégulières, l'absence de préparation des leçons et le laxisme.

1°/Quelles peuvent être les conséquences d'une telle situation ?

2°/Caractériser le style du directeur sortant.

3°/ Proposez et expliquez le style susceptible de changer favorablement la situation.



## II-UNITE D'APPRENTISSAGE 2 : MANAGEMENT ET PEDAGOGIE

### II-1 Leadership du directeur ou rôle du directeur d'école

#### II-1.1. Définition :

Le leadership ou le rôle du directeur d'école est effectif lorsque ce dernier:

1. prend des initiatives en vue de trouver des ressources nécessaires pour soutenir adéquatement les enseignants dans le travail de classe ;
2. veille au travail des enseignants, des élèves et à l'organisation des dispositions matérielles ;
3. entretient de bonnes relations avec les enseignants, les parents d'élèves et la communauté.

#### II-1.2 .Domaines d'intervention du directeur d'école

Domaines	INDICATEURS
<b>1- Ressources matérielles</b>	Les enseignants et les élèves disposent du matériel nécessaire pour les activités scolaires.
<b>2- Gestion administrative et pédagogique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a- Le directeur vise régulièrement les préparations des enseignants.</li> <li>b- Le directeur veille à la tenue correcte et régulière des documents détenus par les maîtres (différents registres, tableau d'affichage, modules, préparations, cahiers de fournitures, de devoirs, etc.)</li> <li>c- Le directeur veille à l'assiduité, à la ponctualité du personnel et des élèves.</li> <li>d- Le directeur fait lire le courrier officiel et transmet celui du personnel.</li> <li>e- Le directeur assure des visites de classe par semaine.</li> <li>f- Le directeur contrôle les résultats des élèves (visa des cahiers).</li> <li>g- Le directeur veille au respect des programmes officiels.</li> <li>h- Le directeur tient des réunions pédagogiques avec ses adjoints.</li> </ul>
<b>3-Rôle social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a- Le directeur initie une association d'entraide au niveau de l'école.</li> <li>b- Le directeur veille à la situation administrative du personnel enseignant.</li> <li>c- Le directeur s'occupe du comité de gestion de l'école et en assure le secrétariat.</li> <li>d- Le directeur participe aux activités de la Communauté.</li> </ul>

## **II-2 Travail en Equipe et Gestion des Conflits**

### II-2.1. La constitution d'une équipe pédagogique :

Pour adhérer pleinement à une équipe, il convient de s'interroger sur ses propres motivations et celles des autres. Il faut être conscient des exigences du travail en équipe et se demander s'il est possible d'y souscrire personnellement et si les autres sont prêts à faire de même. L'une des difficultés de ce travail tient à ce que chacun exerce son activité dans son propre domaine ou niveau de classe, il en résulte que les mises en commun ne se réfèrent pas toujours au même vécu.

#### a. La spécificité d'une équipe pédagogique :

Elle se distingue d'une équipe de direction (attachée au management), d'une équipe de chantier (liée à la coordination des tâches), d'une équipe chirurgicale (centrée sur la précision des gestes). Dans la majorité des cas, l'équipe pédagogique met en commun ce qui est rapporté par chacun dans le cadre de son domaine d'action. Elle agit auprès d'enfants et pas sur des objets concrets, pour les faire agir sur eux-mêmes et se transformer. Son action s'inscrit dans toute la complexité de la condition humaine. Chaque membre d'une équipe doit avoir le respect du travail d'autrui, être à l'écoute pour le comprendre, lui faire confiance, et atteindre une coopération efficace.

#### b. Quelques principes et avantages pour un bon fonctionnement d'une équipe :

- Partager ses préoccupations avec des collègues, rompre l'isolement, se parler, raconter ce qui préoccupe au plan professionnel ;
- Echanger, mettre en commun des idées, des connaissances, des documents, des moyens d'enseignement, des situations didactiques, du matériel, des outils d'évaluation, des règles de vie et de fonctionnement. Prendre des décisions, les consigner.

Les équipes, dans ces deux cas, en sont à des échanges de point de vue, chacun conservant ses élèves et gardant une totale autonomie de liberté dans ses pratiques. Ce sont des groupes de réflexion et d'échanges. Le groupe n'est pour chacun qu'un environnement stimulant, qui donne des idées, du courage, des envies, des pistes concrètes, de l'aide. Tout cela est indispensable, chacun reste seul devant ses responsabilités et ses tâches concrètes.

- Coordonner et construire en commun des pratiques pédagogiques : c'est rendre possible une division du travail, permettre à chacun d'approfondir certains domaines de compétences, apprendre à avoir un regard réflexif et critique, progresser, changer, faire évoluer ses pratiques grâce à la confrontation avec celles d'autres enseignants ;

- partager collectivement la responsabilité des membres du groupe : rendre possible le décloisonnement (constitution de groupes de besoin dans un domaine d'apprentissage précis), le fonctionnement en cycle, les ateliers...
- oser s'investir dans des projets plus ambitieux, s'aventurer dans des expériences pédagogiques ;

Les équipes deviennent alors des acteurs collectifs aux yeux des élèves et des parents. Elles sont plus solidaires, plus assurées. Chacun des membres de l'équipe fait l'expérience de la communication, de la confrontation, du « faire ensemble ».

La volonté de mettre en place au sein de l'école une véritable équipe apparaît comme un fonctionnement présentant de nombreux avantages :

- l'équipe est source de renouvellement et de dynamisme, elle anime le débat, amène des idées nouvelles.
- elle donne à certains enseignants l'envie de rompre avec un possible individualisme.
- elle permet une organisation plus souple des classes et des enseignements.
- elle influence le climat général.
- elle prend en charge un certain nombre de problèmes difficiles pouvant aller vers le conflit.

### c. La Constitution d'une équipe, responsable, professionnelle et efficace

Le rôle du directeur est essentiel par ses aptitudes sociales et professionnelles. Il doit :

- avoir des perspectives pédagogiques claires pour que l'équipe ne se réduise pas à une forme de solidarité ;
- être convaincu et croire que devant la complexité et la diversité des problèmes, coopérer sera plus efficace que la juxtaposition de solitudes ;
- observer et être à l'écoute de chacun dans une relation collective pour faciliter le « vivre ensemble » ;
- identifier les difficultés et percevoir les tensions ;
- passer du temps à partager, coordonner, négocier pour instaurer un climat de confiance et de sérénité (chacun doit pouvoir se sentir en sécurité) ;
- être patient ! Le désir d'obtenir tout et tout de suite est un obstacle à l'écoute et mène vers la directivité ;
- définir des ordres du jour arrêtés en concertation qui permettent de susciter des initiatives, de questionner l'équipe après avoir fait l'état des lieux des questions posées ;
- être le garant du respect des idées de chacun, en menant des séances de débat et de travail débouchant sur la définition d'objectifs communs et d'actions communes dans l'intérêt des élèves et de leur famille.

#### d. Les difficultés à constituer une telle équipe

- gérer les craintes : il est normal que le travail en équipe suscite des peurs, des méfiances, des stratégies de défense et de fuite.
- gérer les clivages et les résistances : il y a ceux qui savent travailler en équipe et les individualistes.
- gérer le culte du « chef » : chacun doit pouvoir donner son avis sans éviter les débats de fond et en veillant aux oppositions possibles.
- gérer les changements fréquents dans l'équipe : tout est ou semble à refaire.
- arriver dans une équipe construite : se faire accepter et ensuite s'intégrer.

Et surtout, **il faut faire durer une équipe**, car une fois constituée, une équipe a son propre enjeu : continuer à exister sans sombrer dans la routine ou le conflit, la lassitude et l'illusion.

Travailler ensemble et vouloir construire une équipe est un acte professionnel fort, un acte de responsabilité collective au service de l'apprentissage de chaque élève, un acte qui permet de donner du sens et dont la réflexion doit toujours se poser en termes de continuité et de cohérence dans les actions.

#### II-2.2. La gestion des conflits :

Puisque les organisations ne sont pas toujours constituées de membres ayant les mêmes valeurs, les mêmes besoins et les mêmes intérêts, le conflit entre eux est souvent inévitable.

Les risques d'avoir des conflits dans une organisation ou dans un service dépendent :

- de l'incompatibilité des objectifs de l'organisation avec ceux de ses membres ;
- du degré de partage des ressources de l'organisation ;
- du degré de l'interdépendance des activités ou des tâches à accomplir ;
- de l'insuffisance de communication.

Cette liste n'est pas exhaustive, chacun peut se référer à son propre service et à son contexte pour déterminer d'autres sources de conflits. Il faut, cependant, dire que nos connaissances en ce qui concerne la résolution positive des conflits sont limitées. Le modèle "perd/gagne" est souvent celui utilisé, soit l'on fait un compromis, soit l'on fait jouer son influence ou son autorité. Ni l'une ni l'autre de ces méthodes n'est satisfaisante pour une résolution qui concerne la dignité de tous les individus ou de tous les groupes.

#### a. Formes de conflits

Pour ce qui est des formes de conflits, les théoriciens et praticiens du management reconnaissent que les conflits prennent souvent les formes principales suivantes :

- conflits entre individus : deux ou plusieurs individus se battent pour une promotion, dans la plupart des cas ; ces individus se disputent la possession d'une ressource rare, d'un statut social, du prestige, de l'argent, du pouvoir ;

- conflits entre un individu et un groupe : cas où il y a conflit entre les besoins ou objectifs individuels et ceux du groupe ;
- conflits entre groupes : les conflits entre différents services d'une même organisation, entre deux groupes dont les membres proviennent de différentes régions, tribus ou écoles, etc. ;
- compétition : la compétition est une forme de conflit qui présente une certaine similarité avec ce dernier. Dans les deux cas, il y a une perception d'incompatibilité, d'aspirations ou d'objectifs ; il en résulte que ceux qui sont en compétition n'arriveront pas à gagner leur lutte. La principale différence entre les deux est que dans le conflit au moins une partie perçoit une occasion d'interférence dans la capacité de l'autre d'acquérir les ressources rares, le statut, le prestige ou le pouvoir, alors que dans la compétition, les concurrents considèrent leurs activités respectives comme indépendantes et sans interférence possible.

#### b. Techniques de management des conflits

La plupart des techniques utilisées en management ne cherchent pas à éliminer le conflit ni à le résoudre comme certains le disent, mais plutôt à le gérer ou le maîtriser. En considérant les sources des conflits, qui proviennent de facteurs divers, on peut suggérer au manager d'utiliser différentes stratégies afin de gérer les conflits. Les plus connues sont les suivantes :

##### ➤ *Domination (ou qui perd qui gagne)*

Dans la domination, le principe de résolution est basé sur la loi du plus fort. Puisque le conflit dans ce cas est défini comme étant une lutte pour le contrôle des valeurs, du pouvoir, du prestige ou des ressources rares, la nécessité d'éliminer son antagoniste l'emporte. C'est alors le plus fort qui gagne.

##### ➤ *Recours à la hiérarchie :*

Certains auteurs considèrent que le recours à la hiérarchie permet au gestionnaire d'éviter ou d'employer la domination ou la force. C'est le recours à l'idée d'un juge, c'est-à-dire une personne qui se trouve dans une position reconnue supérieure, qui entendra les parties en conflit, et que le chef hiérarchique doit comprendre ou connaître la source du conflit pour pouvoir le gérer. Dans certains cas, les individus sont en position informelle difficile à insérer dans un cadre hiérarchique. Enfin, dans beaucoup d'organisations, il est difficile de déterminer la hiérarchie. D'où, parfois, le recours à l'autorité la plus haute de l'organisation.

➤ *Restructuration du système*

Afin de minimiser l'impact des conflits entre plusieurs individus ou groupes au sein d'une même organisation, les managers recourent parfois à la restructuration du système qui aboutit à la mutation du personnel, en évitant des contacts entre les individus en conflit.

➤ *Confrontation*

La confrontation ou le jeu de rôles est la technique à laquelle la littérature actuelle du management consacre une place importante. Les recherches actuelles montrent que les managers efficaces s'attachent à ce que le personnel reconnaisse le conflit et que les personnes en conflit se réconcilient, plutôt que d'adoucir le conflit en le déniait ou en imposant une solution de force. Ces managers reconnaissent que le conflit est inévitable et, qu'en permettant aux employés de suivre les règles de la confrontation, ces derniers pourront dire ce qu'ils pensent et exprimer la nature et les conséquences potentielles du conflit.

➤ *Négociation*

Il est parfois difficile de distinguer la négociation de la lutte de domination (ou confrontation). Cependant, il existe une différence entre les deux. Dans la domination, celui qui domine peut ne plus avoir besoin du perdant, alors que dans la négociation, les deux parties reconnaissent leur interdépendance et, après le conflit, elles continueront à travailler ensemble.

Les conflits sont inévitables et ils sont mêmes quelquefois facteurs de progrès. Il ne faut donc pas les éviter, les supprimer, mais au contraire savoir y faire face d'une façon constructive. La négociation est probablement la stratégie de relations humaines la plus efficace et la plus humaine pour résoudre les situations conflictuelles.

II-2.3. Etude de cas :

Un directeur d'école exerçant pleinement ses prérogatives administratives rencontrent beaucoup de difficultés à diriger son équipe du fait de ses lacunes dans la gestion pédagogique de son école.

- a) Peut-il exercer pleinement son leadership ? Expliquer pourquoi ?
- b) Quelles peuvent être les conséquences qui découlent d'une telle situation ?

### **II-3 –La gestion du temps**

Le temps est une ressource ; il est éminemment périssable et incompressible. Il est reconnu que nul ne peut être bon gestionnaire, s'il ne maîtrise son emploi du temps. Généralement, les cadres efficaces s'illustrent par l'attention constante avec laquelle ils gèrent leur temps.

Pour être efficace, il faut aborder le problème de la gestion du temps à partir du volume dont on dispose plutôt qu'à partir des tâches à accomplir. On ne commence pas par planifier son temps mais par chercher à quoi utiliser effectivement le temps. La bonne utilisation du temps est une opération complexe qui se construit en situation. Il est possible d'essayer de contrôler son temps en éliminant les obligations improductives, de regrouper son temps libre en unités continues aussi grandes que possible pour pouvoir faire avancer des dossiers qui demandent concentration et étude.

### II-3.1. Planification et contrôle de l'emploi de son temps :

Pour planifier son temps et contrôler les résultats, les étapes suivantes constituent un excellent guide :

- déterminer à l'avance l'emploi de son temps par l'utilisation d'un agenda ;
- fixer des objectifs quotidiens ;
- fixer les objectifs du lendemain ; ces objectifs peuvent être déterminés en fin de journée (c'est l'idéal) ; ou au début de la journée suivante ;
- établir des priorités ;
- se concentrer sur un seul problème ;
- s'attaquer à un domaine où la remise au lendemain contrarie, et le maîtriser ensuite ;
- ne pas éluder les problèmes difficiles, commencer par eux ;
- ne pas se laisser paralyser par le perfectionnisme ;
- séparer le courrier en catégories selon son importance et son urgence.

### II-3.2. Conseils pratiques pour mieux faire :

#### *Visites imprévisibles*

Prévoir dans votre agenda des périodes à cet effet, pour les visiteurs bavards :

- ne pas s'asseoir en les recevant, ou raccourcir en donnant des prétextes ;
- ne laisser dans votre bureau que les sièges strictement utiles ;
- pousser à des visites programmées (sur R.V.)

#### *Objectifs et priorités.*

Ecrire les buts et les objectifs (succinctement mais complètement) en distinguant :

- les vôtres propres ;
- ceux de votre unité globalement considérée ;
- ceux de chacun de vos collaborateurs ;
- ceux de chacune des subdivisions que gèrent les subordonnés immédiats

Le programme de chaque semaine doit être décliné, et cette planification doit indiquer les priorités. Lister à part (votre agenda de table) les choses spécifiques qui doivent être faites chaque semaine et si possible chaque jour.

Ranger les activités spécifiques par priorité selon les critères :

- Important et très urgent ;
- Important et urgent ;
- Important mais pas urgent ;
- Nécessaire et urgent ;
- Nécessaire mais pas urgent ;
- Routinier et indispensable.

Se rappeler qu'il faut distinguer l'urgent de l'important, et que l'important doit être prioritaire. A cet effet, se rappeler la règle des 80/20 : 80% des choses qui ont de l'importance, qui sont déterminantes pour le service reposent généralement sur 20% des activités. Apprendre donc à se concentrer sur 20% d'activités. Se poser la question : qu'arrivera-t-il si ce n'est pas fait ? (du tout ?, dans tel délai ?)

### *Planification*

- Avoir en tête que le contrôle commence par la planification ;
- Reconnaître qu'il est préférable de prendre du temps (même long) au début et d'assurer un bon déroulement que de se précipiter au risque de ne pas maîtriser le processus ; Mettre l'accent sur les résultats et non sur l'activité ;
- Programmer les activités de la journée avant de quitter le bureau ou avant d'y entrer le matin ;
- Etablir la liste journalière de « je dois réaliser... » et/ou « doit être réalisé »

### *Indécision*

- Une décision contient toujours une bonne part d'inconnue (jusqu'à 20% c'est faisable) ;
- Faire appel aux collaborateurs plus spécialisés et plus expérimentés dans le domaine, pour apprécier certains éléments permettant de décider ;
- Faire attention à la vision passéiste : il ne serait pas efficace de passer du temps à regretter et à s'excuser pour des erreurs, il faut aller de l'avant ;
- Porter une attention aux procédures de prise de décision.



### *Routines et les petites affaires*

- Mettre l'accent sur les résultats et non sur les activités ;
- Penser à vos objectifs, à ce que réellement vous voulez accomplir
- Déléguer les activités déjà connues, ayant des procédures établies, maîtrisées ;
- Eliminer pour vous les activités qu'il ne vous est pas utile de diriger et/ou d'exécuter
- Lire la documentation technique quand il n'y a pas d'urgence pour vous.

### *Réunions*

- Avoir un ordre du jour précis
- Décourager et éliminer les réunions routinières
- Décider en dehors des réunions est des fois plus efficace et plus responsable que dans les comités où tout est diffus ;
- Préparer une réunion comme si vous étiez convoqué par le Ministre ;
- Délimiter le temps de réunion et s'en tenir. (1 h30 est l'optimum recommandé) ;
- Ne convoquer que ceux qui sont concernés. Supprimer les participants de routine
- éviter de trop souvent contredire vos collaborateurs suite à des consignes que vous leur donnez.

### *Délégation*

- Déléguer, déléguer et déléguer encore ; éviter la tendance à faire tout soi même;
- Former, encourager vos collaborateurs à dire qu'ils sont capables d'assumer de plus en plus de responsabilités ;
- Accepter l'erreur en l'assumant avec le délégataire, mais utiliser cela comme une leçon ;
- Déléguer et contrôler vont de pair, plus on délègue, plus le système de rapportage doit être affiné.

### II-3.3. Etude de cas :

Dans une école, le directeur constate des manquements dans la gestion du temps se traduisant par :

- des récréations prolongées ;
- des visites fréquentes de personnes étrangères au service.

Quelles stratégies adopter pour le respect du quantum horaire ?

## CONCLUSION

Le renforcement des capacités des directeurs d'école pour un meilleur suivi/encadrement des maîtres et un management efficient des ressources humaines constitue une priorité du système éducatif sénégalais. Le présent module, élaboré dans le cadre de la mise en œuvre des activités du PREMST, est un élément de réponse à une telle préoccupation. Le directeur formé dans les techniques de management installe son école dans un environnement sain, sécurisé où ses collaborateurs travaillent dans la confiance, l'entente et la solidarité au bénéfice des apprenants. Le directeur, bon directeur manager, apporte indiscutablement un souffle nouveau dans la gestion administrative, pédagogique et partenariale de son milieu.

## SOURCES DOCUMENTAIRES

1. Documents du Fond de Développement Scolaire (FDS)
2. « Le Management des ressources humaines et l'organisation du temps », ETR/ IA Louga, Module N°12, février 2002
3. « Dix nouvelles compétences pour enseigner » (Invitation au voyage) P. PERRENOUD ESF Editeur
4. POSTEL, G « La motivation du personnel » management France Paris 1970
5. BERGERON et BELANGER « les aspects humains de l'organisation » Ed. Gaétan Morin
6. PARRENTEAU, R « le management public » Presse universitaire du Québec, 1994
7. Consultants Associés pour le développement « Management des ressources humaines de l'Administration Publique » janvier – décembre 1995
8. LO, Abdou Karim « management des ressources humaines » 1996
9. MINTZBERG, H. « Le management » les presses de la nouvelle imprimerie Laballery, 2003