

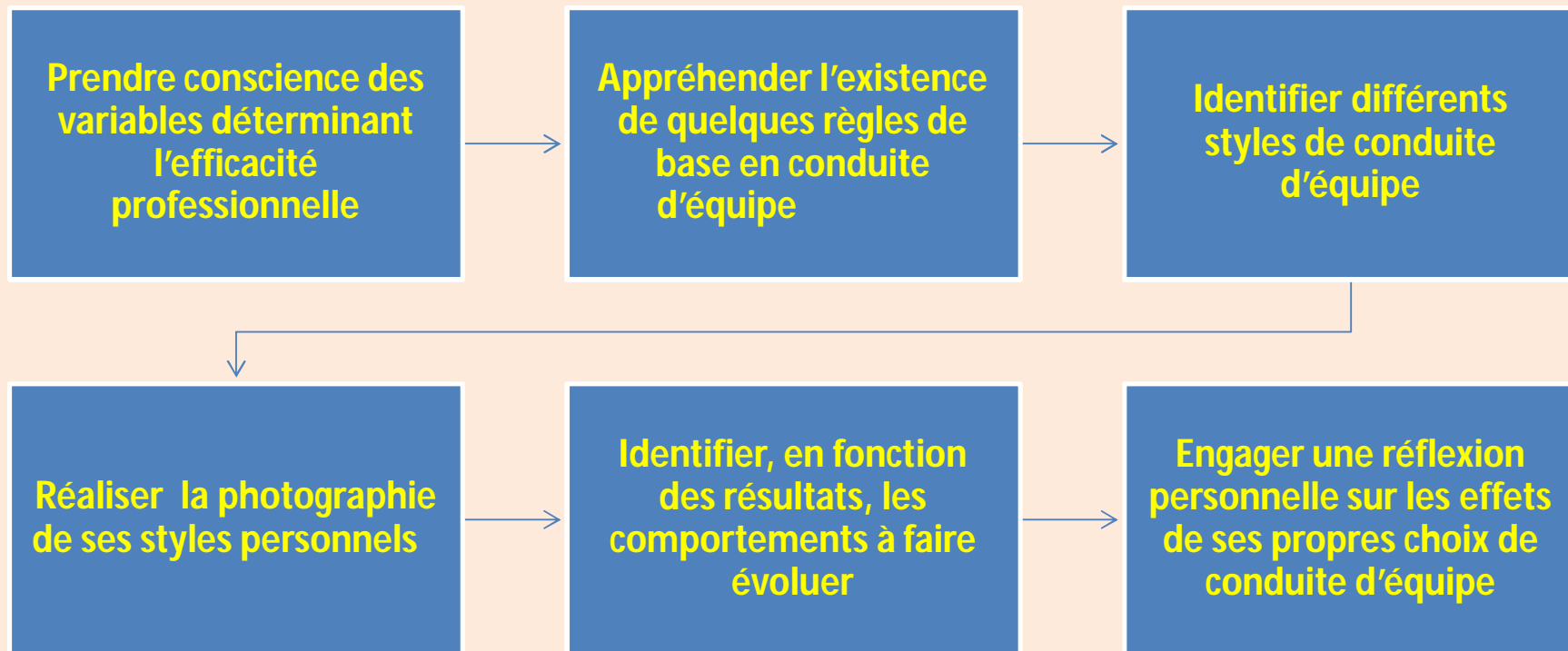
Déroulement

- **Temps 1** : questionner le **travail d'équipe** : « *World café* », **travail de groupe**.
4 questions :
 - *Quelles finalités du travail d'équipe ?*
 - *Quels textes (réglementaires, documentaires, etc) en font-ils état ?*
 - *Quels leviers pour mobiliser l'équipe ?*
 - *Quels freins ?***Synthèse, échanges**
- **Temps 2** : **Pilotage de l'équipe – management** : réflexion et **règles de conduite**
Apports
- **Temps 3** : s'auto-positionner et identifier son **style de pilotage** – **Questionnaire individuel**
- **Temps 4** : Prolongement possible : Identifier à partir de ses résultats, les comportements à faire évoluer le cas échéant
Pistes d'auto-formation et d'accompagnement collectif

Accompagnement collectif des Drs d'école

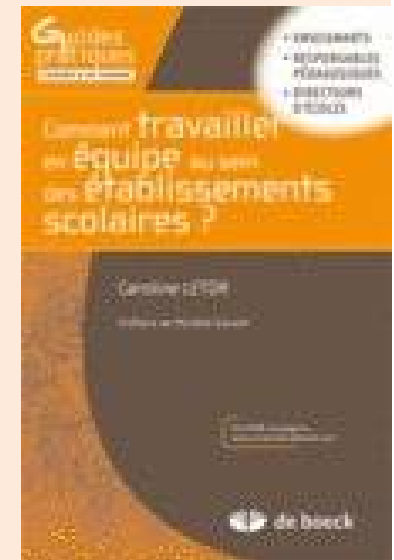
La conduite d'équipe

Quels objectifs ?



Quelles références et ressources ?

- **Réglementaires** : référentiel métier des Directeurs d'école. spécial n°7 du 11/12/2014 ; le référentiel de compétences des métiers de l'éducation et du professorat ; Extrait du référentiel de l'Education Prioritaire : Favoriser le travail collectif de l'équipe éducative
- **Documentaires** : « *Guide du management dans le service public* » Serge Alecian et Dominique Foucher
- **Ressources complémentaires** :
 - Le Guide du Climat scolaire
 - Article de Caroline Letor « *Comment travailler en équipe un établissement scolaire ?* »
 - « Le pari du collectif », dossier des CRAP, novembre 2015



Management et direction d'école :

Sommes-nous concernés ?

De quoi parle-t-on ?

Le verbe Anglais "manage" nous vient de l'italien "maneggiare" (contrôler, manier, avoir en main : du latin *manus*: la main) influencé par le mot français *manège* (faire tourner un cheval dans un manège).

Un métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance.

Un métier, c-à-d une activité qui regroupe un ensemble de savoir-faire techniques et relationnels. Ce n'est ni un processus, ni une théorie

Quelles caractéristiques et (essais de) définition ?

- **Un métier aux 2 caractéristiques propres :**
s'exerce avec /auprès d'autres personnes –
s'apprend sur le terrain
- **Conduire :** diriger, coordonner, faire participer,
animer, etc
- Métier qui **s'exerce dans un contexte donné**
- Manager, c'est **conduire un groupe** d'hommes et
de femmes
- Manager, c'est **atteindre en commun des
objectifs** conformes aux finalités de l'organisation

Comment manager, conduire l'équipe d'école ?

Dans les situations professionnelles, selon

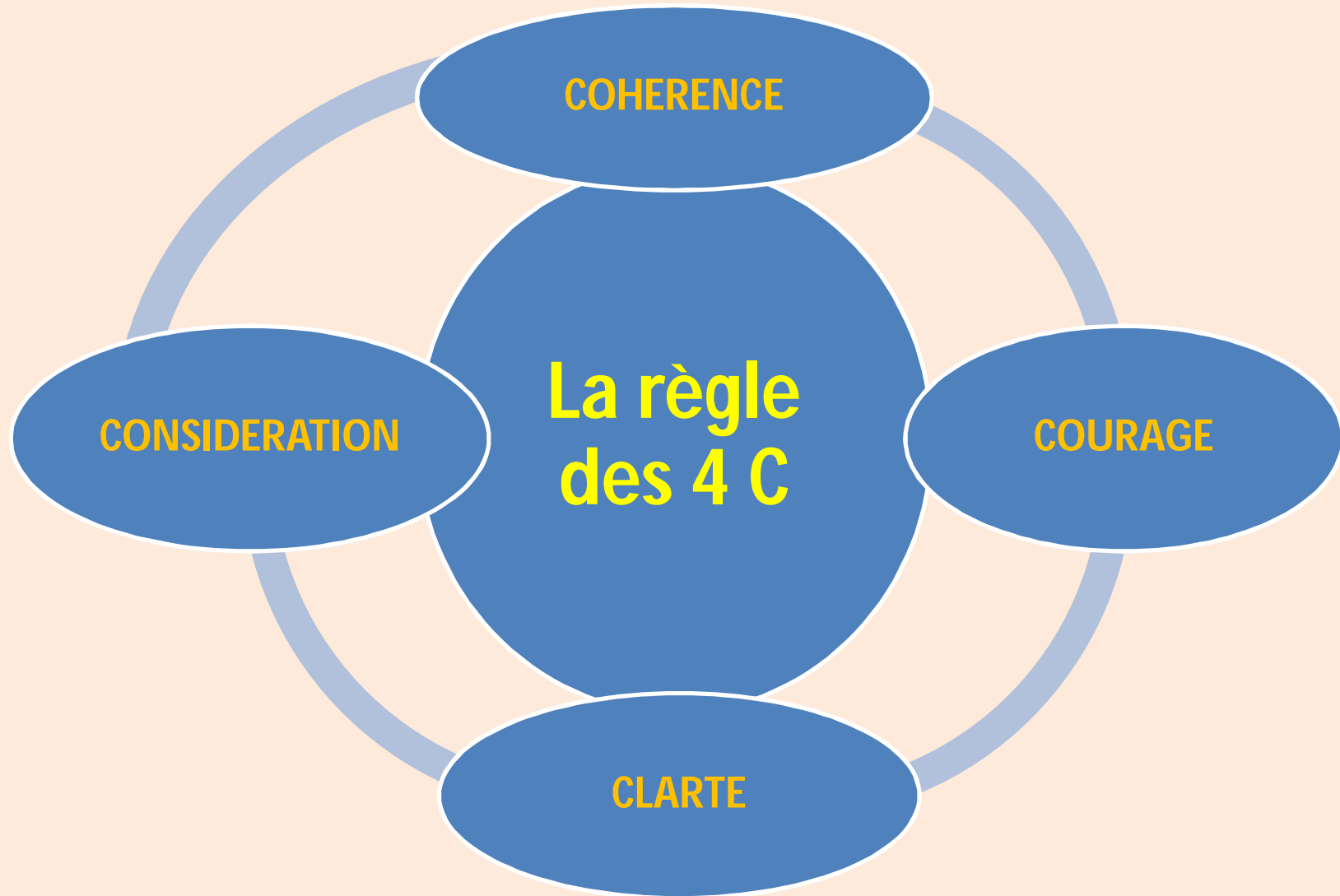
- **2 horizons :**
 - aspects opérationnels (au quotidien),
 - du point de vue stratégique (tout au long de l'année)
- **2 volets :**
 - la gestion des collègues,
 - la gestion des moyens

-Un métier spécifique : celui qui consiste à faire travailler les personnes ensemble en vue d'un même objectif

- Ainsi défini, le management n'est pas réservé aux entreprises privées : il concerne toutes les organisations dans lesquelles travaillent des hommes et des femmes ensemble, et donc le service public

-Il n'est pas l'apanage de quelques-uns, mais le lot de tous ceux qui ont en charge une équipe.

Quelle règle de management ?



Cohérence

- Entre les *paroles* et les *actes*
- Dans les *décisions* entre elles
- Entre les *objectifs* assignés et les *moyens* alloués

COURAGE

- Prendre des *décisions*
- Faire preuve de *volonté, ténacité, persévérance,*
- Signifie également *courage psychologique et moral*

CLARTE

- Clarifier les missions de l'*organisation* et les *règles du jeu*
- Préciser les *objectifs* poursuivis pendant la période en cours, les *options stratégiques*, les *écueils* à éviter
- Communiquer régulièrement sur les *résultats* atteints, les *difficultés* rencontrées, les *obstacles* à surmonter

CONSIDERATION

- *Attention* portée aux personnes, *écoute*, *respect*
- Considération pour le *travail* de ses collaborateurs
- Considération pour les *idées* et *propositions* émises

La communication

Principe d'assertivité

- **4 manières de réagir dans des situations conflictuelles :**
- attaque, agressivité Instinctif
- Fuite ou passivité Instinctif
- Manipulation
- Assertivité ou affirmation de soi

Technique de communication DESC

- **D**écrire la situation, les faits et uniquement les faits
- **E**xprimer le ressenti en employant JE et reconnaître éventuellement la part de vérité chez l'interlocuteur
- **S**uggérer, arriver à un compromis
- **C**onséquences de l'adoption ou du rejet des solutions – expliquer son action – donner un sens
- *Ton de voix ferme et calme*

Savoir recevoir un feedback

- Je me centre sur le fait que la personne qui le donne, exprime sa vision
- J'écoute
- Je prends en compte « honnêtement »
- Je reformule si nécessaire
- Je garde une position de respect et de confiance en moi et en l'autre

Faire face à une situation conflictuelle

- **Le sphinx** : ne rien dire, regarder l'interlocuteur, rester neutre dans l'expression, rester ferme et stable en respirant lentement
- **L'édredon** : répondre « c'est possible » ou « c'est votre opinion »
- **Le disque rayé** : donner votre argument
- **Le recentrage** : rappeler le vrai sujet de discussion
- **Le refus** : refuser, avec fermeté, d'aborder le thème de votre interlocuteur

Pourquoi et comment faire l'auto-diagnostic de mon management ?

- Un questionnaire, renseignement individuel
- 48 phrases, organisées en 6 thèmes :
le changement – la gestion des compétences – les conflits – l'équipe – la décision – l'organisation
- Une évaluation selon 4 critères :
 - ✓ 6 : *me correspond tout à fait, ce que je fais*
 - ✓ 4 : *me correspond souvent*
 - ✓ 2 : *me correspond de temps à autre*
 - ✓ 0 : *ne me correspond pas du tout, ce que je ne fais jamais*

Le dépouillement des réponses

	STYLE	PHRASES	EVALUATION	TOTAL POUR CHAQUE STYLE
Styles efficaces	Entreprenant	7 9 22 32 36 41		
	Réaliste	4 10 20 31 33 48		
	Participatif	1 11 23 30 35 42		
	Organisateur	2 12 17 29 37 45		
Styles flous	Autoritaire	5 13 18 28 39 46		
	Démagogue	6 14 19 27 34 44		
	Opportuniste	8 15 24 26 40 47		
	Bureaucrate	3 16 21 25 38 43		

Le management n'est pas monolithique. C'est un puzzle, dont les (4 principales) pièces sont

- l'**activité professionnelle**,
- l'**institution** : sa culture, ses priorités, etc
- les **collaborateurs** : profils, niveaux de compétences,
- son **profil personnel** : formation, expérience, caractère

Il s'agit d'une photographie à un instant T.

Il n'y a pas de management idéal, mais 8 styles possibles.

Quels styles possibles ?

L'ENTREPRENANT / Manager, c'est clarifier, décider, faire agir

LE REALISTE / Manager, c'est être pragmatique

LE PARTICIPATIF / Manager, c'est miser sur les ressources humaines

L'ORGANISATEUR / Manager, c'est définir sa structure ad hoc et formaliser les règles de fonctionnement qui en résultent

L'AUTORITAIRE / Manager, c'est décider, ordonner et contrôler

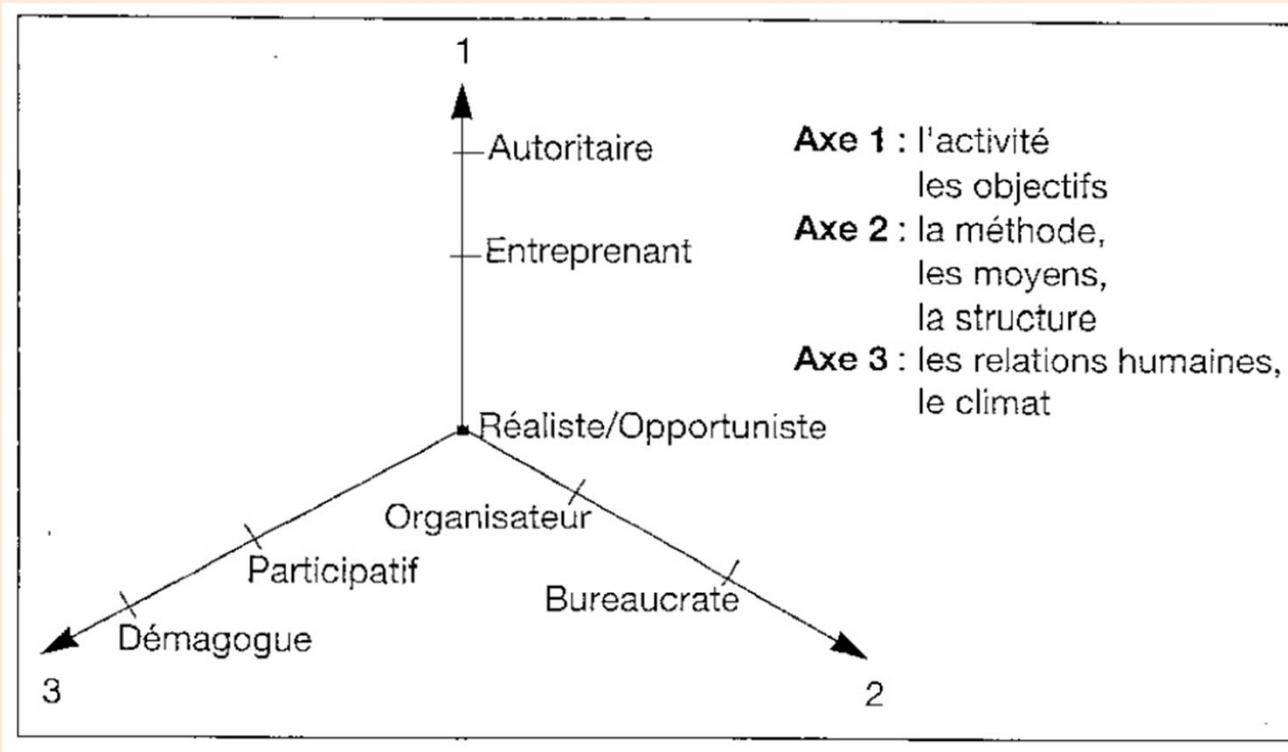
LE DEMAGOGUE / Manager, c'est savoir créer un bon climat, afin d'en faire accepter plus facilement les contraintes

L'OPPORTUNISTE / Manager, c'est attendre, manœuvrer et s'adapter aux circonstances

LE BUREAUCRATE / Manager, c'est appliquer les règles et les procédures et respecter le formalisme nécessaire au bon fonctionnement de l'équipe

En avoir conscience, les utiliser plus ou moins, de façon plus ou moins cohérente et perceptible. C'est l'agencement des 8 styles qui définit le management.

Huit styles qui se répondent



Chaque style génère, si on n'y prend pas garde, sa propre dérive qui est due :

-au fait de privilégier de façon excessive un axe par rapport à un autre,

-à un manque de savoir-faire

Ex : ce qui menace le **PARTICIPATIF**, c'est de devenir *DEMAGOGUE*. L'**ORGANISATEUR** peut produire de la *BUREAUCRATIE*, l'**ENTREPRENANT** devenir *AUTORITAIRE*, le **REALISTE** virer à l'*OPPORTUNISTE*

Quelles pistes d'auto-formation pour augmenter l'efficacité d'un manager ... ?

- organisateur, bureaucrate
- Participatif, démagogue
- Entreprenant, autoritaire
- Réaliste, opportuniste