

Aminata Cissé

MANAGEMENT DES LYCÉES ET DES COLLÈGES DE LA REGION DE DAKAR

Résumé

L'importance de la mission des chefs d'établissements dans la mise en œuvre des politiques et programmes destinés à améliorer la qualité des systèmes éducatifs, les place au centre de ce processus. L'exercice des tâches liées à cette fonction suscite de nombreux questionnements, notamment en ce qui concerne les compétences des chefs d'établissements et l'efficacité de leurs pratiques de management pour relever les défis liés à la réussite de tous les apprenants. Tenant compte de cette problématique, les différents styles de management, le processus de management et les profils de leadership des responsables de lycées et de collèges des trois Inspections d'Académies de la région de Dakar sont analysés sur la base de leurs réponses fournies dans le cadre de cette recherche, à la fois quantitative et qualitative. Les résultats obtenus révèlent qu'ils privilégient la collaboration pour obtenir la démocratisation de la réussite des élèves. La recherche a, cependant, révélé que les enquêtés n'accordent pas une part significative au leadership pédagogique qui est aujourd'hui l'enjeu majeur du management scolaire.

Mots-clés : Chefs d'établissements – Management – Lycées – Collèges

Abstract

The importance of the mission of school heads in the implementation of policies and programs intended to improve the quality of education systems places them at the center of this process. The exercise of the tasks related to this function raises many questions, particularly with regard to the skills of the heads of establishments and the effectiveness of their management practices in meeting the challenges linked to the success of all learners. Taking this problem into account, the different management styles, the management process and the leadership profiles of the heads of high schools and colleges of the three Inspectorates of Academies in the Dakar region are analyzed on the basis of their answers provided in the framework of this research, both quantitative and qualitative. The results obtained reveal that they favor collaboration to obtain the democratization of student success. However, the research revealed that respondents do not give a significant role to pedagogical leadership, which is today the major issue of school management.

Key word: Headmasters - Management – Senior and junior high schools

Introduction

De Jomtien en 1990 (UNICEF-PNUD-UNICEF, 1990), à Dakar 2017 (ADEA, 2017) en passant par Dakar 2000 (UNESCO, 2000) et Inchéon 2015 (UNESCO, 2015), la quête de la qualité des systèmes éducatifs est devenue un impératif au niveau mondial comme régional. Pour donner une définition au concept qualité dans l'éducation, L'UNESCO (2005) décline deux axiomes. Le premier assimile, « ...le développement cognitif des apprenants comme l'objectif explicite majeur de tous les systèmes éducatifs. ...Le second met l'accent sur le rôle de l'éducation dans la promotion des valeurs et des attitudes liées à une bonne citoyenneté. » (p. 2). Pour se conformer à ces exigences, le gouvernement du Sénégal a initié plusieurs politiques et programmes (PDEF¹, PAQUET-EF²) (MEN, 2013). Différents acteurs prennent part à leur mise en œuvre. Étant entendu que les politiques éducatives placent le fonctionnement de l'établissement au cœur des réformes, les chefs d'établissement sont devenus incontournables dans le dispositif éducatif. Sous ce rapport, l'application des politiques et programmes visant l'amélioration de la qualité du système éducatif leur incombe (MEN, 2013).

Selon l'OCDE (2008), « ...de nombreux pays se sont orientés vers la décentralisation. Ils ont donc élargi l'autonomie dont jouissaient les établissements scolaires dans leurs prises de décision et les ont soumis à une plus grande obligation de rendre compte de leurs résultats » (p. 9). En fait, dans le cadre de la décentralisation prenant en considération la prédisposition des chefs d'établissements à mobiliser l'ensemble du personnel et les apprenants pour atteindre les objectifs de l'établissement, la responsabilité principale de la mise en œuvre des réformes leur a été attribuée (UNESCO, 2006). Par conséquent, les chefs d'établissements occupent une fonction stratégique. Ils sont considérés comme des acteurs incontournables dans l'amélioration des systèmes éducatifs.

« Le monde de l'éducation se questionne sur la réalité des compétences nécessaires au personnel d'encadrement des établissements d'enseignement pour assurer un exercice efficace de leurs fonctions et répondre aux nouveaux défis du XX^e siècle » (Bélanger & Réto, 2018, p. 6). Suivant les exigences d'un management efficace, efficient et conforme à l'évolution de la conjoncture économique marquée par une digitalisation effrénée, les chefs d'établissements pour atteindre l'objectif d'un système éducatif de qualité vont devoir mettre en pratique des styles de management appropriés, se

¹ PDEF : Programme Décennal de l'Éducation et de la Formation

² PAQUET-EF : Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (paquet) - secteur éducation-formation 2013-2025

conformer à un processus de management et présenter des profils de leadership adaptés.

Sur la base de données quantitatives et qualitatives obtenues auprès de quarante-vingt-quatre chefs d'établissements, de lycées et de collèges de la région de Dakar, le présent article analyse le management de proviseurs, et de principaux de la région de Dakar. Pour y arriver, dans un premier temps, un éclairage du concept style de management et celui de chef d'établissement sont effectués. Dans un deuxième temps, la méthodologie de la recherche est déclinée. Enfin, la dernière partie présente et discute les résultats de la recherche.

1. Approches conceptuelles

Dans le cadre de cette contribution, les repères conceptuels s'inscrivent dans le domaine général du management. Plus spécifiquement, les styles de management sont élucidés afin de mieux ancrer la recherche. « ...Le management est un ensemble de pratiques visant l'atteinte des objectifs d'une organisation » (Cissé, 2021, p. 15). De la Révolution Industrielle à l'Intelligence Artificielle, le management a beaucoup évolué. Ses auteurs et praticiens se sont critiqués, se sont opposés, se sont confortés et renforcés. Ainsi, plusieurs théories ont émergé du concept. Cependant, les théories de management sont à distinguer des pratiques de management qui renvoient spécifiquement aux styles de management.

1.1. Les styles de management

Le style de management fait référence à la manière d'exercer l'autorité. Effectivement, le style de management se rapporte à « ...la façon dont les managers effectuent leur travail. ...les styles de management varient selon des variables liées à l'environnement » (Illa, 2012, p. 55). En fait, l'environnement a des effets sur la prise de décisions et les actions à mener pour atteindre l'objectif d'une organisation. Les styles de management sont fréquemment influencés par un environnement changeant, complexe et incertain. Sans compter que la personnalité et les caractéristiques du responsable, de même que la taille de l'organisation suggestionnent le style à adopter par le manager (Diallo M. , 2008). Cela étant, il ne peut exister un seul style de management. A cet égard, des auteurs ont procédé à la définition de modèles de base relatifs aux styles de management (Fernandez, 2018).

1.1.1 Les modes de gouvernement de R. Likert

Suivant les échelles d'appréciation basées sur l'analyse du système de motivation, du processus de communication, des rapports entre subordonnés, du processus de décision, de la fixation des objectifs, du contrôle des résultats et de l'évaluation de la performance ; Likert a dégagé quatre modèles à savoir : l'autoritarisme-exploiteur, l'autoritarisme-paternaliste, le mode consultatif et la participation de groupe. Dans ses postulats, tous les collaborateurs

doivent être créatifs et aspirés à des responsabilités. Dans ce sens, il avance que pour être performantes, les organisations doivent procéder à « ...la mise en place du management participatif » (surfeco, 2018, p. Introduction). Likert ne semble pas avoir tenu en compte le fait que « ...des différends peuvent plus facilement surgir entre des personnes ayant un degré d'implication, des motivations et des visions différentes. » (Geoffrey, 2017, p. 27).

1.1.2. Les cinq styles de Robert Rogers Blake et Jane Srygley Mouton

Assimilant le management au leadership, Robert Rogers Blake et Jane Mouton ont théorisé un modèle de pratique managériale axé sur l'intérêt du leader pour la production d'une part, et sur son intérêt pour les travailleurs d'autre part. Suivant ce postulat, ils ont identifié cinq styles de leadership (McGrath & Bob, 2015). Le premier style identifié est le management social qui privilégie la satisfaction des besoins du personnel sur la réalisation des tâches. Alors qu'en pratique de management autocratique, le leader adopte un comportement opposé. Situé entre les deux premiers styles, le management de compromis favorise l'équilibre entre la production et la motivation des employés. En situation de management du laisser-faire, le leader n'est intéressé que par le maintien de sa place dans l'organisation. Blake et Mouton conseillent la pratique du management intégrateur, qui associe l'intérêt porté à la fois sur la production, et sur l'établissement de bons rapports avec les travailleurs (Cissé, 2021). Les limites de ce modèle sont décelées par des auteurs comme Hersey et Blanchard (McGrath & Bob, 2015).

1.1.3. Les styles de management d'Hersey, et Blanchard

Le management situationnel ou la théorie du leadership d'Hersey, et Blanchard conteste l'existence d'un « bon » style de leadership. Ils ont établi le modèle présenté par la Figure n°1.

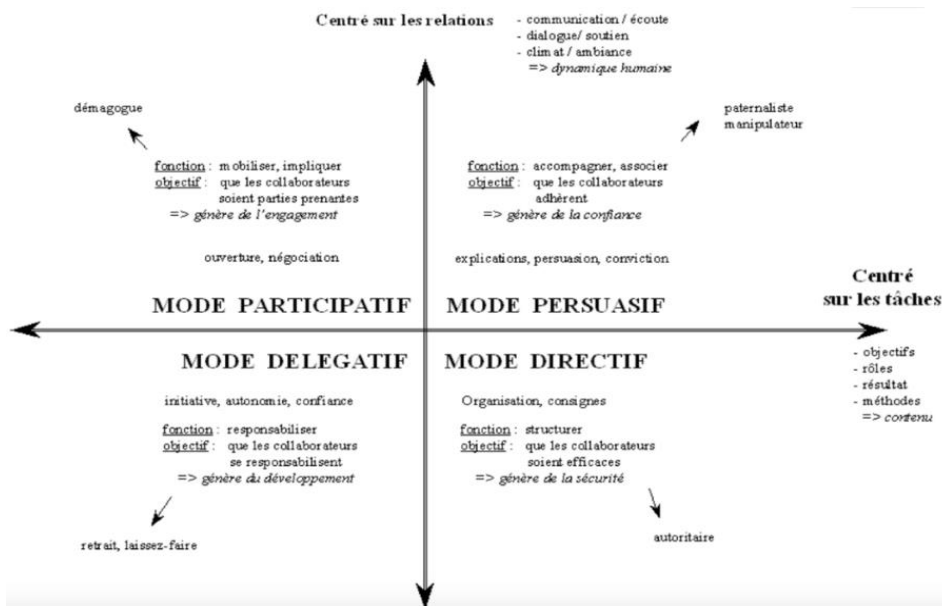


Figure n° 4 : Modèle d'Hersey et Blanchard

Source : <http://www.atouts-com.fr/wp-content/uploads/2015/08/Hersey-Blanchard.png>

L'analyse du Schéma d'Hersey & Blanchard révèle que l'efficacité d'un style de leadership est situationnelle. Elle tient, aussi, compte de l'implication des collaborateurs. Quatre styles de leaderships se dégagent du schéma. Le modèle directif : dans ce cas, le leader prend les décisions. Il donne des ordres et veille à leur réalisation ; le modèle persuasif : le leader prend les décisions qu'il explique à ses collaborateurs, pour recueillir leurs idées, afin de les aider à mieux atteindre les objectifs; le modèle participatif correspond à une situation de soutien dans laquelle, le leader épaulé ses collaborateurs, en partageant les idées et les prises de décisions; le modèle délégitif : la responsabilité de la prise de décisions et de la résolution des problèmes sont transférées aux subordonnés. Le modèle d'Hersey & Blanchard se base essentiellement sur les actions du dirigeant envers les employés. S'il s'avère que ces derniers ont souvent des aspirations et des exigences différentes, l'harmonisation s'impose et va être le socle du leadership transformationnel.

1.1.4. Le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et la performance

Pour amener ses collaborateurs à transcender leurs besoins individuels au nom d'une vision, d'un projet commun, le leader va développer avec eux une relation émotionnelle facilitée par son charisme, ses capacités inspirantes et stimulantes. Mais surtout, il doit manifester beaucoup d'égard, et de la

considération individualisée envers ses subordonnés. Le leadership transformationnel repose fondamentalement sur la motivation.

La conclusion qui se dégage de l'analyse du concept style de management est qu'il n'existe pas un style de management « prêt à porter ». Étant entendu que les organisations évoluent dans des conditions spécifiques, la prescription de pratiques harmonisées et standardisées ne saurait être admise ; par exemple, « ...les caractéristiques influençant le management sont relativement homogènes entre pays d'Afrique noire, mais, différentes des autres régions du monde » (Illa, 2012, p. 6).

1.1.5. Les styles de management au niveau de l'établissement scolaire

Pour certains auteurs comme Germain (2018), le chef d'établissement, « ...en bon manager, il pratique normalement le management participatif... » (p. 192). Vu que le chef d'établissement doit faire face à de nombreux défis, il ne peut donc se fier à un style de management unique et prédéfini. Sous ce rapport, le chef d'établissement pour mener ses activités doit recourir à différents styles de management. Tenant compte de ces considérations, la présente contribution tente de procéder à l'analyse des styles de management des chefs d'établissement de la région de Dakar. Auparavant, le concept chef d'établissement est élucidé et les chefs d'établissements de la recherche présentés.

1.2. Le concept chef d'établissement

D'après le dictionnaire Legendre (2005) « un (e) directeur (trice) est la personne responsable de la gestion d'un établissement d'enseignement de l'ordre primaire ou secondaire » (p. 377). Au Sénégal, au niveau moyen et secondaire, le responsable est appelé chef d'établissement. Spécifiquement, le principal est le responsable d'un collège dans le cycle moyen, et le proviseur celui du lycée au secondaire. Les chefs d'établissements concernés par cette présente recherche sont les proviseurs, et les principaux. Ils sont des enseignants de formation appartenant aux hiérarchies A (proviseur) et B (principal) de la fonction publique. Ils effectuent une compétition pour obtenir le poste de chef d'établissement. Ils sont des cadres, c'est-à-dire, qu'ils ont des fonctions de conception, de direction et d'encadrement. Effectivement, d'après Mintzberg (2012), « le cadre. ...planifie, organise, motive, dirige et contrôle. Ce sont là les grandes composantes de son travail... » (p. 132). En conséquence, les enseignants, promus proviseurs, ou principaux sont habilités à assurer la fonction de manager.

2. Le cadre méthodologique

2.1. Échantillon

Pour les besoins de la recherche quatre-vingt-quatre chefs d'établissements de la région de Dakar sont interrogés. Avec une population de 3. 835.011

habitants (ANSD, 2020, p. 7), la capitale du Sénégal est la région la plus peuplée du pays. Elle concentre, également, le taux de scolarisation le plus élevé (80 %) (MEN, 2018). Par ailleurs, « ...la région de Dakar, de par sa concentration de structures scolaires, est subdivisée en trois académies » (PASEC, 2016, p. 4). Par conséquent, la région dakaroise constitue un intéressant indicateur quantitatif et qualitatif pour effectuer une recherche. Du fait du caractère descriptif de la recherche, la sélection des enquêtés s'est basée sur un échantillonnage par quotas. Ainsi, seuls les chefs d'établissements de collèges et de lycées publics sont enquêtés.

2.2. Collecte et traitement des données

Le questionnaire est choisi comme outils de collectes de données. Les informations recueillies grâce au questionnaire sont traitées sous forme d'analyses statistiques pour les données quantitatives au moyen des logiciels: SPSS, et EXCEL. L'analyse des variables qualitatives nominales ordinales se base sur le logiciel IRAMUTEQ pour des Analyses Factorielles de Correspondances et sur l'analyse de contenus pour les questions ouvertes.

3. Les résultats de la recherche

Pour la réalisation de l'objectif de la recherche, l'analyse et le traitement des données portent sur :

- une analyse quantitative et qualitative des styles de management ;
- une analyse quantitative du processus de management ;
- une analyse qualitative des profils de leadership proposés par les chefs d'établissements.

3.1. Analyse des styles du management

Sur la base des différents modèles de management identifiés lors de l'étude conceptuelle, quatre styles ont été choisis et présentés aux enquêtés. Ils ont donné l'importance qu'ils accordent à chaque style en termes de pourcentages. Pour traiter les données collectées, la moyenne des différents scores accordés à chaque style est calculée. Les résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°1 : Styles de management selon leur importance d'après les chefs d'établissements

Modèle	Contenus	Moyennes des styles	Classement
Style directif.	Diriger	19,7%	4 ^{ème}
Style déléguatif	Déléguer	20,7%	3 ^{ème}
Style persuasif	Coacher	31,4%	2 ^{ème}
Style participatif	Épauler	31,7%	1 ^{ère}

3.1.1. Le style directif

« ...Pour pratiquer le management directif, il est important d'avoir de l'autorité. ...Il est nécessaire également de disposer d'une bonne maîtrise de l'organisation et d'une capacité de décision ferme avec de fortes prérogatives de sanction... » (Cissé, 2021, p. 88). En ce qui concerne l'établissement scolaire, le chef ne dispose pas de prérogatives pouvant lui permettre de sanctionner ou de licencier directement les adjoints réfractaires. Toutes ces conditions peuvent expliquer le score de 19,7%, soit le dernier rang obtenu par le modèle de management directif.

3.1.2. Le style délégitif

En situation de management délégitif, le manager « ...laisse ses collaborateurs s'organiser à la fois pour s'entendre entre eux et développer de la collaboration. ...C'est une sorte de « manager-coach » » (Cissé, 2021, p. 88). Basé sur la consultation des collaborateurs, le management délégitif peut convenir à l'établissement scolaire en ce sens qu'il peut offrir une marge de manœuvre aux enseignants et aux personnels d'encadrement qui doivent être régulièrement consultés et impliqués dans la marche de l'établissement. Les répondants au questionnaire ont accordé 20,7% au style. Ce score relativement faible peut être lié aux limites du style notamment le manque de motivation qui peut exister dans ce contexte.

3.1.3. Le style persuasif

Dans le management persuasif, les décisions sont prises par le responsable, avec des moments de partages destinés à expliquer les activités aux collaborateurs. Une telle situation entraîne un apaisement de l'environnement de travail. Seulement, en contexte de management persuasif, les employés risquent de perdre leur autonomie et hésiter à prendre des initiatives. Le modèle a obtenu le deuxième meilleur score (31,4%) de l'échantillon.

3.1.4. Le style participatif

Le management participatif repose sur une amélioration des conditions favorables à l'intégration parfaite des ressources humaines. Il garantit l'assistance aux collaborateurs en manque de confiance, en les intégrant pour une atteinte collective des objectifs (Half, 2018). Toutefois, la pratique du management participatif peut présenter des limites. « ...À commencer par un manque de réactivité. En effet, réunir toutes les parties prenantes d'un projet, demander l'avis et tenter de dégager un compromis représente une procédure assez chronophage... ». (Half, 2018, p. Chapitre I). Nonobstant, le style participatif est plébiscité par les chefs d'établissements avec un score de 31,7%. L'établissement scolaire qui est une organisation centrée sur les ressources humaines peut bel et bien être le terrain de prédilection du management participatif.

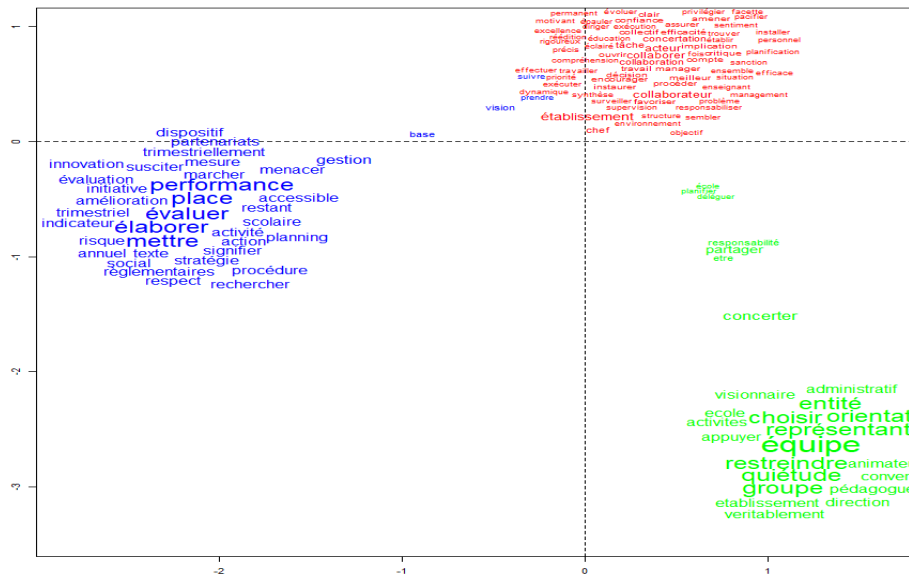
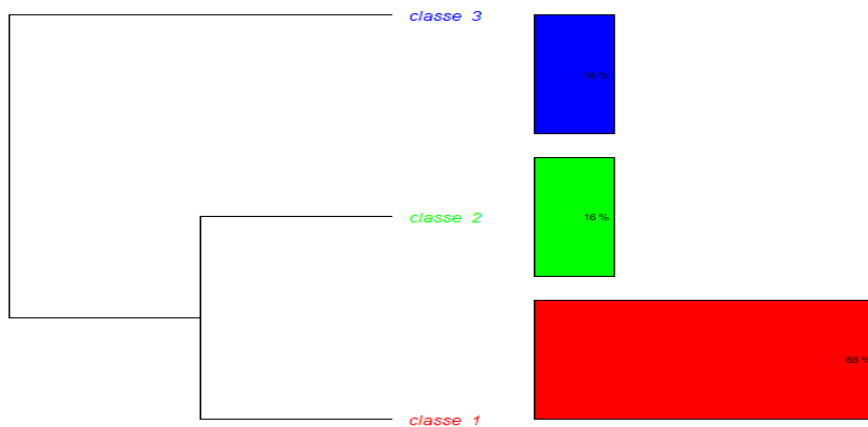


Figure n°3 : AFC des styles de management proposés par les chefs d'établissements



Dendrogramme n°1 styles de management proposés par les chefs d'établissements

Les données de l'AFC et du dendrogramme indiquent une répartition des mots employés par les chefs d'établissements en trois classes. La classe N°1 totalise 68% des données. Les termes mis en évidence par la classe sont: collectif, collaboration, collaboré, collaborateurs, impliqué, concertation, vision etc. Ce sont des mots en rapport avec le management collaboratif. «...Le management collaboratif ou management coopératif s'appuie sur un système qui s'articule autour de la gestion des hommes et des activités d'une

part, et d'autre part sur la participation avec la répartition des responsabilités entre les collaborateurs, ...» (Cissé, 2021).

L'analyse des discours indique que les enquêtés mettent en avant la coopération, la participation et la collaboration dans leurs choix managériaux. Pour évaluer l'adéquation entre les discours et les pratiques, le processus de management est analysé dans les lignes qui suivent.

3.2. Le processus de management

Un processus se définit comme étant un « ...ensemble formé par la succession des opérations nécessaires à la prise de décisions, ... » (Denis, Martinet, & Silem, 2016, p. 490). Le modèle de processus de management choisi dans le cadre de la recherche est composé de sept opérations (Méthode de direction, Type de motivation, Processus de communication, Processus d'interaction et d'influence, Processus de décision, Manière de fixer les objectifs et de donner des ordres, Méthodes de contrôle). Les sept opérations sont organisées en trois activités que les chefs d'établissements ont classées suivant l'ordre d'importance qu'ils leur attribuent.

3.2.1. Méthode de direction

Une méthode de direction porte sur les orientations adoptées par le responsable, dans l'organisation de ses relations avec ses subordonnés. « ...La personnalité et les caractéristiques du dirigeant, la taille de l'organisation, l'environnement de l'organisation etc. influencent la méthode de direction... » (Cissé, 2021, p. 100). Suivant ces conditionnalités, la confiance est un support à la collaboration. La confiance existe lorsqu'un « ...individu, un groupe ou une organisation peut compter sur un devoir accepté volontairement par un autre individu, groupe ou organisation » (Bornarel, 2007, p. 6). La contingence des situations des organisations impose une classification des types de confiances. Sous ce rapport, les chefs d'établissements ont classé de 1 à 3 les niveaux de confiance. L'item « Grande confiance mais pas totale » est classé premier avec 46,7% des pourcentages. Cette option pourrait se justifier par le fait que la confiance est « ...une solution au problème de l'incertitude, notamment par sa capacité à soutenir des relations d'interdépendance élevées. Cependant, la confiance ne doit pas être aveugle ». Bornarel (2007, p. 7).

3.2.Type de motivation

La motivation porte sur les « motifs poussant à agir, facteurs ou mobiles déterminants du comportement d'un agent économique » (Denis, Martinet, & Silem, 2016, p. 418). Ces raisons peuvent être d'ordre psychologique selon Elton Mayo. En effet, les conditions de travail et la dynamique du groupe contribuent à la motivation et à la démotivation des travailleurs. (Mousli, 2007). Le rôle de la motivation est déterminant, étant donné, qu'elle influence l'engagement des employés dans l'évolution de l'organisation. «

...Les contextes d'évolution des organisations et les niveaux d'existence ou *vMêmes* des employés étant différents une typologie de la motivation va s'établir » (Cissé, 2021, p. 100). Sur les types de motivation proposée, les chefs d'établissements ont choisi l'item « sanctions positives avec système d'intéressement et large participation » en majorité, c'est-à-dire, 54,7% de l'échantillon. La reconnaissance entraîne une motivation chez les travailleurs. En réalité, un employé qui se considère apprécié dans l'organisation, sera plus motivé et va s'appliquer à être digne de sa position.

3.3.Processus de communication

Communiquer c'est « ...établir une relation avec autrui, transmettre quelque chose à quelqu'un... » (Bougnoux, 2001, p. 69). La différence des formes d'informations impose la mise en place du processus de communication. De la base au sommet de la hiérarchie circulent les informations ascendantes. Généralement, elles sont relatives à des préoccupations, des attentes, des réclamations ou des contestations. A leur contraire, les informations descendantes sont fréquentes et circulent du sommet à la base en passant parfois par des relais que sont les cadres ou les outils et les supports de communication (Garcia, 2016). La communication transversale, quant à elle a pour base la combinaison des deux premières formes d'informations dans le but de les renforcer. Les chefs d'établissements de l'enquête ont essentiellement opté pour une « information ascendante, descendante et entre pairs » qui renvoie à la communication transversale (61,3% de l'échantillon).

3.4.Processus d'interaction et d'influence

« ...L'action réciproque des individus... » désigne l'interaction (Denis, Martinet, & Silem, 2016, p. 358). L'influence, elle est « ...comme un processus, dont l'objectif est d'obtenir l'accord d'une autre personne... » (Dessinges, 2021, p. 18). L'interaction et l'influence recherchent l'implication, l'intégration et l'engagement des employés dans l'évolution de leur organisation. 43,2% de l'échantillon mettent en avant « l'interaction grande et amicale ». Dans ces circonstances les travailleurs peuvent facilement s'approprier le projet d'établissement.

3.5.Processus de décision

« Décider n'est pas une affaire de tout repos. Celui qui décide s'engage et doit donc assumer les risques. Cela dit, celui qui ne décide pas s'engage aussi malgré lui et devra assumer les conséquences de sa non-décision » (Fernandez, 2019, p. Introduction). Une décision porte sur l'option d'une solution devant une situation définie. Un processus de décision repose « ...sur des actions à engager, des objectifs à atteindre et concernent des acteurs situés à des niveaux différents. Conformément à ces conditions, le processus de décision comporte plusieurs formes et méthodes » (Cissé, 2021, p. 106). 49,3% des enquêtés ont opté pour l'item; « décisions prises à tous niveaux;

coordination de groupe ». Les chefs d'établissements de la région de Dakar pratiquent donc une implication large de leurs subordonnés dans le processus de prise de décisions.

3.6.Manière de fixer les objectifs et de donner des ordres

Un objectif est un énoncé d'intention. Il est lié à la stratégie de l'organisation et définit les conditions de l'engagement pour la réussite du projet. Il s'évalue en fonction de la quantité et de la qualité des activités. L'objectif peut être stratégique, opérationnel, collectifs, individuel etc. (Granger, 2021). La définition des objectifs porte sur «...une vision, un résultat attendu, dessiner un cap que l'organisation doit maintenir et s'assurer que tel est bien le cas. Il s'agit d'un exercice primordial, tant au niveau collectif qu'individuel,... » (Granger, 2021, p. SP). 46,7% des chefs d'établissements de l'échantillon ont choisi « Objectifs fixés avec la participation des groupes, hormis les cas d'urgence ». Ce choix révèle, une intention d'inclusion de la part des chefs d'établissements dans leur manière de fixer les objectifs.

3.7.Méthodes de contrôle

Le contrôle porte sur « l'examen des opérations successives afin de s'assurer de leur régularité et de leur conformité au but poursuivi » (Denis, Martinet, & Silem, 2016, p. 150). 49,3% de l'échantillon ont opté pour « Responsabilités de contrôle tout à fait partagées ». Ce fort taux pose problème d'autant plus que «...le contrôle est par essence, toujours extérieur et, partant, reproducteur et programmable de façon répétitive » (Cissé, 2021, p. 104).

A la suite de l'analyse du processus de management, le constat qui se dégage est la confirmation des pratiques du management collaboratif des chefs d'établissements de l'échantillon. Effectivement, toutes les opérations relatives au processus de management indiquent que les options favorables à l'intégration des collaborateurs sont choisies dans les classements réalisés par les chefs d'établissements. La conclusion qui ressort de ce constat est que des principaux et des proviseurs de la région de Dakar inscrivent leurs pratiques professionnelles sur les tendances actuelles du management.

De plus en plus, les enjeux liés aux mutations de l'environnement interne comme externe, imposent aux managers l'adoption d'une attitude de vecteur de transformations, face aux défis imposés par chaque situation. Les chefs d'établissements n'échappent pas à ces exigences. Ils doivent en effet, faire preuve d'un leadership en rapport avec l'objectif de l'établissement scolaire en l'occurrence la réussite de tous les élèves. Dans les lignes qui suivent le leadership des chefs d'établissement est analysé sur la base des propositions de profils qu'ils ont faites.

3.8. Profils de leadership proposés par les chefs d'établissements

Le leadership scolaire repose sur l'inventaire, l'appropriation, la distribution, et l'utilisation des ressources nécessaires aux

« ...conditions préalables à l'enseignement et aux apprentissages. Il implique de mobiliser le personnel, les élèves pour repérer et s'attaquer aux tâches de réforme pédagogique et exploiter les ressources nécessaires pour soutenir la transformation de l'enseignement et des apprentissages » (Endrizzi & Thibert, 2012, p. 5).

Une analyse de contenu est utilisée pour étudier les propositions de profils de leadership fournies par Soixante-dix enquêtés.

Dans leur majorité, les propositions sont essentiellement une reformulation des propositions de la liste proposée à savoir : le modèle directif, le modèle persuasif, le modèle participatif et le modèle déléguatif. Les rares réponses différentes de celles de la liste affirment par exemple :

CE N°9 : « Le leader doit être proactif » ;

CE N°39 « le leader doit essayer de jouer un rôle d'entregent entre le lycée et l'extérieur de manière générale et permettre la dialectique entre individu et groupe ».

Parmi ces réponses non exhaustives, une seule a fait état du leadership transformationnel.

CE N°20 « Le leadership transformationnel qui renvoie à la capacité du dirigeant est la meilleure forme de leadership : le leader doit amener ses collaborateurs à transcender leurs intérêts personnels et transformer leurs croyances, leurs besoins et leurs valeurs au nom d'une vision collective. Le leader qui sait allier différents profils selon les situations ».

L'analyse des profils de leadership proposés par les chefs d'établissements laisse ressortir qu'en majorité, ils semblent ne pas être imprégnés des notions de leadership scolaire. En effet, dans aucune des réponses les notions d'innovation, d'initiative, de motivation, de changement pédagogique ne sont mises en avant. Cette situation peut être expliquée par le fait qu'au niveau des établissements scolaires, les leaders transformationnels « ...ne sont pas nécessairement les personnels de direction car ceux-ci ne prennent pas toujours une posture de management pédagogique. Certains préfèrent se positionner comme étant les facilitateurs du changement qui est davantage impulsé par des leaders pédagogiques enseignants... » (Germain, 2018, p. 259).

Discussion

L'admission du concept management dans le domaine de l'éducation repose sur une décision de rénover et de rationaliser l'établissement scolaire. Dans le contexte des réformes initiées pour améliorer la qualité du système éducatif sénégalais à travers le PDEF et le PAQUET, les chefs d'établissement sont devenus les pivots du management scolaire. Quand bien même, l'établissement scolaire et l'entreprise privée n'aient pas les mêmes finalités, incontestablement, un chef d'entreprise et un chef d'établissement scolaire poursuivent des objectifs, appliquent des méthodes pour animer des équipes et gèrent des conflits. Tenant compte de l'importance de la place des chefs d'établissement dans le système éducatif, des organisations syndicales sénégalaises, (CUSEMS, SAEMS, SIENS, SELS, UDEN, SELS/A, SNELAS/FC, etc.) ont signé depuis 2012 des accords avec le gouvernement. L'un des points de ces accords porte sur la création du corps des administrateurs scolaires (Diouf, 2018). Le 26 février 2022, les accords ont été remis sur la table, et la nécessité de la création du corps des administrateurs reconfirmée (Djigo, février 28, 2022).

Les syndicalistes affirment dans leurs revendications, qu'à la suite de la création du corps des administrateurs scolaires, les nouveaux responsables «... pourraient bénéficier d'une formation en gestion des ressources humaines, d'une formation en gestion administrative avec l'usage de la technique et de la technologie, mais également une formation en gestion budgétaire ... » (Diouf, 2018, p. 7). Apparemment, pour les syndicalistes, la formation des chefs d'établissements est impérieuse. Les besoins de la formation, qu'ils ont identifiés, reposent essentiellement sur le management des activités administratives. Pourtant, «... les activités administratives ne sont pas dans leur majorité considérées comme difficiles par les chefs d'établissements. ... En outre, elles n'occupent pas beaucoup de leur temps. Sans compter que ce sont des activités qui peuvent être accomplies par n'importe quel administrateur. ...» (Cissé, 2021, p. 117). Par ailleurs, pour assurer la gestion des activités administratives, le Ministère de l'éducation Nationale s'est doté d'un Paquet de Logiciels Académiques Normalisés pour les Établissements et Écoles (PLANETE) (Social Net Link, 2019).

Au premier abord, les besoins identifiés par les syndicats ne semblent pas poser problèmes aux chefs d'établissements, en conséquence, ils ne devraient pas constituer la pierre angulaire du corps des administrateurs scolaires. De surcroît, le succès des établissements scolaires, ou leur échec découle moins de la conjoncture que de la qualité de leur management.

L'analyse des styles de management prouve que les chefs d'établissement établissent une relation de confiance entre eux et leurs adjoints de même qu'entre les adjoints eux-mêmes. Cependant, s'ils suscitent l'engagement de leurs subordonnés en s'attachant à les faire participer à l'atteinte des objectifs de l'établissement scolaire, ils sont plus centrés sur les activités que sur la vision d'ensemble. Or, «... le leader propose une vision de l'avenir et donne

du sens à l'action. Ceci permet de le distinguer du manager qui, entre autres, planifie, organise, contrôle, sans proposer nécessairement un avenir attractif pour sa structure » (Brest, Philippe, 2013, p. 334). Pourtant, les exigences de la fonction de chef d'établissement, leur imposent de « ...s'affirmer comme de vrais managers mais aussi comme leaders pédagogiques, pour donner sens à l'action collective, et améliorer les performances de leur établissement... » (Matringe, 2012, p. 38). Pour se faire, le management des activités pédagogiques doit constituer l'enjeu majeur du management des établissements scolaires. En effet, à travers les activités pédagogiques, les institutions scolaires sont chargées de mettre en application les finalités de l'Éducation Nationale. Ces dernières sont traduites en objectifs pédagogiques confiés aux enseignants qui doivent les mettre en œuvre en fonction des programmes pédagogiques des différentes disciplines scolaires.

L'atteinte de ces objectifs exige des conditions et un environnement adaptés. Si les enseignants sont chargés de dérouler les programmes, les chefs d'établissements sont appelés à veiller sur la mise en œuvre simultanée des différentes missions éducatives en créant les conditions et un environnement appropriés. En ce sens, ils doivent inscrire leurs actions dans la démocratisation de la réussite de tous les élèves. Conformément à cette situation, toutes les activités pédagogiques doivent être considérées comme fondamentales et doivent être soumises à un management.

Des études sur le management des activités pédagogiques réalisées en Suède (8^e pays sur le classement PISA 2018) (Choffat, 2019) ont révélé qu'en l'absence d'une pleine maîtrise du système éducatif, les meilleurs profils ne parviennent pas à accomplir la mission de chef d'établissement. En effet, « ...Bon nombre de chefs d'entreprise ou de cadres d'autres services, souvent très expérimentés, ont essayé le métier de chef d'établissement et ont été obligés d'admettre qu'il est exceptionnel dans sa complexité et ses défis » (Collberg, 2012, p. 12).

Les activités pédagogiques rendent spéciale la fonction de chef d'établissement. Si la recherche a révélé que les chefs d'établissements de l'échantillon inscrivent leurs actions et leurs activités dans les tendances du management collaboratif et participatif, elle révèle, cependant, qu'ils n'accordent pas d'importance au leadership pédagogique. Or, le contexte des réformes dans lequel s'est engagé le système éducatif sénégalais leur exige d'exercer une influence sur leurs adjoints pour transformer leurs pratiques en vue d'améliorer le processus d'enseignement-apprentissage et de lutter contre l'échec scolaire. Conformément à cette situation, la création du corps des administrateurs scolaires proposée comme solution, face aux difficultés rencontrées par les chefs d'établissement, aussi bien par les syndicalistes que par certains chefs d'établissements doit s'organiser autour du management pédagogique.

Conclusion

La recherche effectuée sur le management des chefs d'établissements de lycées et de collèges de la région de Dakar révèle que le contexte facilite, voire impose, le rapprochement entre les acteurs. Fort de ce défi et de ce constat, le management collaboratif est devenu une exigence. Cette collaboration appliquée par les chefs d'établissement est confirmée par l'analyse de leur processus de management. En effet, les enquêtés mettent en œuvre une relation de confiance entre eux et leurs adjoints de même qu'entre les adjoints eux-mêmes. Les principaux avantages qui peuvent découler de cette situation sont que les subordonnés sont responsabilisés et se retrouvent impliqués dans les activités de l'établissement. Toutefois, l'étude des données démontre que les chefs d'établissements ne font pas preuve d'un leadership pédagogique. Cette situation est problématique. Effectivement, dans un monde en perpétuelle mutation, les chefs d'établissements doivent disposer d'une marge de manœuvre pour trouver des solutions locales, circonstancielles et donner priorité à des projets pouvant encourager et faciliter la réussite de tous les élèves.

Références bibliographiques

- ADEA, A. p. (2017). « *Revitaliser l'éducation dans la perspective du Programme universel 2030 et de l'Agenda africain 2063* ». Dakar: ADEA.
- BOUGNOUX, D. (2001). *Introduction aux sciences de la communication*. Paris: La découverte .
- CHABREUIL, F. e. (2015). *La Spirale Dynamique : Comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent*. Paris: Interedition, Dunod.
- CISSE, A. (2021). *Le management des établissements scolaires : profils de chefs d'établissements de lycées et de collèges de la région de Dakar*. Dakar: FASTEF, ISE, CUSE.
- DIALLO, M. (2008). *Le manager africain: l'exemple du postier. Manuel opérationnelle pour une bonne gouvernance d'entreprise*. Dakar: Imprimerie Saint-Paul.
- DICTIONNAIRE LEGENDRE. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montreal: Guérin.
- FISSET, A. (2012). *Stratégie de formation des chefs d'établissement scolaire*. Québec : Université De Sherbrook.
- GARCIA, V. P. (2016). *Dynamiser sa communication interne*. Paris: Dunod.
- GERMAIN, S. (2018). *Le management des établissements scolaire: école, collège, lycée*. Paris: De Boeck Supérieur s.a.
- ILLA, H. (2012). *Etudes des styles de management au Burkina Faso et au Sénégal: A la Recherche des Spécificités d'un Système de management africain*. Groningen: University of Groningen, SOM research school.

MCGRATH, J., & Bob, B. (2015). *Le petit livre de "Grandes" théories du management et comment les mettre en pratique*. Bielsko-Biala: Pologne.

MINTZBERG, H. (2012). *Le Manager au quotidien: les 10 rôles du cadre*. Clermont-Ferrand: "La Source d'Or".

MOLINES, M. (2014). *Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française : le rôle de l'engagement au travail*. Toulouse : Université Toulouse 1 Capitole (UT1 Capitole).

ANSD. (2014). *Situation Economique et Sociale de la Région de Dakar*. Dakar: Ministère de l'Economies et des finances .

ANSD. (2020). *Projections démographiques*,. Dakar: ANSD.

OCDE. (2008). *Améliorer la direction des établissements scolaires, vol. 1: politiques et pratiques*. Paris: © OCDE – ISBN: 978-92-64-04472-2 –.

UNESCO. (2000). *Forum mondial sur l'éducation, Dakar, Sénégal, 26-28 avril 2000: rapport final*. Paris.

UNESCO. (2005). *Éducation pour tous: l'exigence de qualité*. Paris: UNESCO.

UNESCO. (2006). *Les nouveaux rôles des chefs d'établissement dans l'enseignement secondaire*. Paris: UNESCO.

UNESCO. (2015). *Forum mondial sur l'éducation 2015, Incheon, République de Corée, 19-22 mai 2015: programme*. Paris: UNESCO.

UNICEF-PNUD-UNICEF. (1990). *Déclaration mondiale sur l'éducation pour tous & Cadre d'action pour répondre aux besoins éducatifs fondamentaux Adoptés par la Conférence mondiale sur l'éducation pour tous Répondre aux besoins éducatifs fondamentaux*. Jomtien: l'UNESCO pour le Secrétariat du Forum consultatif international sur l'éducation pour tous – 7, place de Fontenoy – 75352 PARIS 07 SP.

MEN. (2003). *Guide pratique du carrière de l'enseignant*. Dakar.

MEN. (2013). *guide pour le management des établissements scolaires: Gestion de l'environnement scolaire, équité de genre, communication et partenariat dans les collèges et lycées du Sénégal*. 2013: Projet EDUFORM/APSE2 Financement AFD.

MEN. (2013). *Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET)*. Dakar: Ministère de l'Education National DEPRE.

MEN, M. d. (2013). *GUIDE POUR LE MANAGEMENT DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES Tome 1 Gestion administrative et des ressources humaines des collèges et lycées*. Dakar: DEMSG: Projet EDUFORM/APSE2 Financement AFD.

MEN, MFPAA. (2016). *Guide Pratique du Mouvement de Personnels Enseignants*. Dakar: Direction des Ressources Humaines.

MEN. (2018). *Rapport National sur la situation de l'éducation*. Dakar: DPRE.

PASEC. (2016). *Performances du système éducatif sénégalais : Compétences et facteurs de réussite*. 180. Dakar: INEAD.

IAE, E. U. (2013). *bricks.univ-lille1*. Récupéré sur www.bricks.univ-lille1.fr

DESSINGES, C. (2021, Aout 13). <https://www.enssib.fr/>. Récupéré sur <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1642-le-concept-de-pouvoir-dans-les-organisations.pdf>: <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1642-le-concept-de-pouvoir-dans-les-organisations.pdf>

FERNANDEZ, A. (2018, Aout 30). Style de management, le management autoritaire. *Piloter.org*, pp. <https://www.piloter.org/innover/style-management-autoritaire.htm>.

BOUCHER, L.-P. (1984, Novembre 13). L'effet du style de gestion sur le vécu scolaire dans les écoles secondaires. *Revue des sciences de l'éducation*, p. 20.

CLEMENTI, H. (2007, Avril 26). *Institut Chrétien de Recherches et d'Etudes Sociales*. Récupéré sur <http://icres.over-blog.net>: <http://icres.over-blog.net/article-6345628.html>

BORNAREL, F. (2007, Juin). La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue française de gestion (n° 175)*, pp. 95-109.

BLACHARD, png <http://www.atouts-com.fr/wp-content/uploads/2015/08/Hersey-Blanchard.png>

DENIS, J.-P., Martinet, A.-C., & Silem, A. (2016, Janvier). *Lexique de Gestion et de Management*. Paris: Dico Dunod.

HALF, R. (2018, Avril 26). <https://www.roberthalf.fr/blog/management/manager-persuasif-definition-et-caracteristiques>. Récupéré sur <https://www.roberthalf.fr/blog/management/manager-persuasif-definition-et-caracteristiques>: <https://www.roberthalf.fr/blog/management/manager-persuasif-definition-et-caracteristiques>

SURFECO. (2018, Novembre 1). *surfeco21*. Récupéré sur <https://www.surfeco21.com/>: <https://www.surfeco21.com/?p=1538#a-8211-les-styles-de-direction-selon-rensis-likert>

BELANGER, L., & Réto, G. (2018, Décembre 19). *Questions Vives*. Récupéré sur journals.openedition.org: <http://journals.openedition.org/questionsvives/3342>

FERNANDEZ, A. (2019, janvier 1). *www.piloter.org*. Récupéré sur <https://www.piloter.org/decision/processus-decision.htm>: <https://www.piloter.org/decision/processus-decision.htm>

DJIGO, M. (février 28, 2022). Accords signés avec le gouvernement : les 5 syndicats du G7 clarifient leur décision. *Sudquotidien*.

Djigo, M. (février 28, 2022). Accords signés avec le gouvernement : les 5 syndicats du G7 clarifient leur décision. *Sudquotidien*.