

La prise de fonction

1. FÉLICITATIONS

- Félicitations pour votre réussite au concours, et bienvenue parmi les personnels de direction. L'institution a besoin de vous, de votre engagement de cadre du service public d'éducation. Au SNPDEN vous trouverez des collègues disposés à partager leur expérience et le fruit de leur travail.
- C'est avec plaisir que nous vous accueillons parmi nous et vous offrons ce document pratique destiné à faciliter votre entrée en scène

2. CE QUI VA CHANGER POUR VOUS

- Un autre niveau de responsabilités. Jusqu'à maintenant quand vous entendiez : « Mais que fait donc l'administration ? », vous pouviez vous retourner pour chercher à qui d'autre que vous s'adressait le message. A présent, ne vous retournez plus : c'est à vous que ce discours s'adresse ! Vous êtes "l'administration", et cela impose des comportements différents. On attend de vous des attitudes spécifiques comme par exemple : prendre en charge les problèmes, décider, gérer les conflits, choisir, vous occuper du travail des autres, communiquer, informer, organiser.
- Un isolement professionnel accru. Vous serez pris entre deux tentations : être efficace ou être sympathique. L'une et l'autre ne se cumulent ni ne s'excluent ! Comme tous les responsables, vous vous sentirez seul(e). C'est pourquoi il est important que vous songiez à adhérer à un groupe de professionnels. Au SNPDEN vous aurez des informations, des aides, un soutien, et surtout des amitiés.
- Une autre gestion du temps et de votre énergie. Les personnels de direction n'ont pas d'horaire. Cela veut dire à la fois qu'il n'y a pas de limite imposée et qu'il y a une grande liberté de gestion de votre temps et de vos forces. Pour ne pas couler sous les retards et ne pas disperser vos forces dans des tâches non prioritaires, vous devrez réfléchir à deux notions : l'important et l'urgent. Il vous faudra aussi vous organiser, apprendre à planifier, à voir venir les échéances au lieu de courir après, et vous donner les outils de cette gestion (analyse du temps, agendas). Mais dans la mesure où vous vous donnez vous-mêmes vos contraintes, vous pouvez aussi prévoir d'aller chez le dentiste ou le coiffeur sur un temps dit « scolaire » ! Vous pouvez prendre le temps d'accompagner vos enfants à l'école, si aucune activité prioritaire ne vous retient dans votre établissement sur ce moment là.

3. CE QUI VA VOUS ARRIVER

- Vous allez être immédiatement affecté sur un poste de responsable, en principe comme adjoint. Vous n'aurez pas de sursis, il vous faudra nager tout de suite. Le choix du premier poste est important tant pour vous que pour votre famille. Il n'est pas forcément bon de privilégier la proximité de la vie familiale actuelle. En tous cas, il est recommandé de se renseigner précisément avant de faire ses choix.
- Vous aurez l'obligation de résidence dans un logement de fonction que vous n'aurez pas choisi. Ces logements sont de qualité très inégale. Renseignez-vous là aussi très précisément.
- Il est probable que cette année les affectations seront faites en deux temps. D'abord on vous demandera de faire des vœux pour une ou deux académies, à l'intérieur desquelles le recteur procédera à votre affectation. Dans ce moment là le SNPDEN pourra vous être très précieux, dans la connaissance des disponibilités de chaque académie.
- Durant les deux années où vous serez stagiaire, vous serez suivis et formés par l'équipe d'animation de la vie scolaire de votre académie d'affectation, jusqu'à votre titularisation comme personnel de direction. Cette titularisation ne pose pas de problème dans la plupart des cas. Les refus de titularisation font l'objet de rapports et de procédures d'alerte.

en dix points

Colette WOYCİKOWSKA

- Prenez la peine d'écrire tout ce qui vous arrive d'important, en réussite ou en difficulté. Faites cela sur un cahier répertoire par mots clefs ou chronologiquement. Notez vos observations et vos analyses.

- Le rencontrer si possible. Généralement les adjoints sont bien occupés pendant l'été avec les emplois du temps. Rien n'empêche le nouveau d'y participer, s'il en a la disponibilité ou l'opportunité. C'est une bonne manière d'appréhender la culture d'organisation. Rencontrer son prédécesseur permet de mesurer le champ professionnel dans lequel on va évoluer. En effet les tâches sont très diversement réparties entre les responsables d'un établissement à l'autre. Il n'y a pas vraiment de règles établies, seulement des habitudes de pratiques.

- Faire parler son prédécesseur sur ses pratiques, et la manière dont il opère, en relation avec le contexte. Au début il faudra s'efforcer de mettre ses chaussures même si elles gênent aux entournures.

- Vous serez obligé(e) d'utiliser le mobilier existant, mais pas du tout obligé(e) de conserver la disposition des meubles ! Si vous manquez d'outils de travail parlez-en à votre collègue chef d'établissement. Avant de vous adresser directement au gestionnaire, prenez le temps de nouer des relations internes au sein de la direction de l'établissement. Les choses se feront ensuite naturellement.

- Vous pouvez mettre votre grain de sel dans l'organisation et les méthodes existantes, mais ne mettez pas le kilo tout de suite !

Voici quelques règles nécessaires à la réussite d'un changement :

- un changement déstabilise les collaborateurs et requiert de leur part un effort particulier ;
- il faut donc qu'un besoin de changement soit perceptible ;
- le changement doit apporter un mieux pour l'individu ou pour l'organisation.

- En revanche si une procédure, une méthode vous contrarie profondément, changez, en prenant des précautions et en douceur ! La première année, opérez des changements qui permettent d'évoluer. Ne provoquez pas de raz de marée.

- Le Recteur . Il est rare que les recteurs rencontrent personnellement les adjoints. Il y a le plus souvent une réunion de tous les nouveaux nommés dans l'académie, organisée par la cellule vie scolaire, dans laquelle le recteur fait une apparition.

- L'inspecteur d'académie. Généralement les inspecteurs d'académie font à la rentrée une réunion de tous les responsables nouvellement nommés, y compris les adjoints. Néanmoins il est bon de faire savoir, soit au cabinet, soit au secrétariat particulier, que l'on a pris ses fonctions et que l'on est disponible pour un entretien si l'inspecteur d'académie le souhaite.

- Les collectivités territoriales. Des réunions d'accueil sont souvent organisées pour les nouveaux responsables. Si l'on est nommé comme chef d'établissement, et particulièrement dans une petite commune, il est recommandé de se faire connaître du premier personnage de la commune : le maire.

- Dans l'établissement, il y a des personnes que l'on peut facilement rencontrer avant la rentrée : ce sont les agents (entretien, restauration et administration) qui rentrent plus d'une semaine avant les professeurs. Ils apprécient que le nouveau responsable n'attende pas la rentrée pour se présenter. Ils ont un moment privilégié où ils se retrouvent ensemble : c'est la pause petit-déjeuner du matin.

- Il faut savoir que l'on va voir beaucoup de monde en peu de temps. La mémoire visuelle va être très sollicitée. Ne pas hésiter à demander à chacun de se présenter, même à plusieurs reprises. On pardonnera à un responsable une faiblesse

4. METTRE LES CHAUSSURES DE SON PREDECESSEUR

5. LES GENS A RENCONTRER AVANT LA RENTRÉE

6. LES SITUATIONS À MAITRISER TOUT DE SUITE

de mémoire, on ne lui pardonnera pas le mépris ressenti lorsque l'on n'est pas reconnu.

- Les changements d'emploi du temps. Le rôle principal de l'adjoint est l'emploi du temps. Le nouveau est supposé pouvoir résoudre les problèmes dès la première rentrée. C'est pourquoi il est important qu'il ait participé autant que possible à son élaboration.
- La connaissance des espaces. C'est une chose qui ne requiert pas de compétence particulière. Il suffit de faire le tour de la maison avant la rentrée, et de se faire son plan personnel de tous les espaces d'enseignement, avec les spécificités des salles et les capacités d'accueil. Cela évitera les malentendus à propos des attributions de salles, et cela prouvera concrètement que l'on s'est vraiment intéressé aux conditions d'exercice des professeurs.
- Les réponses à donner pour les demandes diverses. Celles qui arrivent le plus rapidement sont relatives aux changements de classes des élèves, aux changements de régime, aux changements d'options. Afin d'être en mesure de répondre, il faut au préalable s'être enquis des habitudes de l'établissement, et des dispositions prises précédemment par l'équipe dirigeante. Il faut avoir avec le chef d'établissement une politique commune face à ces problèmes.
- L'organisation du travail de l'équipe de proximité : le secrétariat. Il est souhaitable de faire avant la rentrée une réunion pour connaître la répartition des tâches et éventuellement les problèmes qui se posent.
- Une certaine connaissance de l'établissement à acquérir par des lectures : du projet d'établissement, des comptes rendus des conseils d'administration, notamment des questions diverses, du minutier (classeur où sont conservés chronologiquement les différents courriers), des données chiffrées de l'établissement (population scolaire, catégories socioprofessionnelles, résultats aux examens, environnement, pyramide des âges des personnels et turnover).
- Les noms des professeurs sont à connaître très rapidement. Pour cela participer autant que possible aux conseils d'enseignement de rentrée. Faire connaissance avec les disciplines et leurs préoccupations spécifiques, avec les professeurs coordonnateurs.

7. LA VIE DE FAMILLE

- Les nouvelles responsabilités entraînent des changements pour la famille. Il faut savoir que l'on ne sera pas aussi disponible pour le déménagement que le conjoint le souhaiterait !
- Les nouvelles contraintes du travail, notamment le fait que l'on n'a jamais fini, peuvent avoir des effets négatifs sur la vie de famille. Cependant il est possible d'avoir une vraie vie de famille si l'on prend la précaution de se donner des priorités. Il y a dans la journée de chaque famille des moments privilégiés (le repas du matin, du midi, le retour des enfants de l'école etc.). On peut tout à fait organiser son travail en réservant à sa famille un de ces moments, sur lequel on ne placera aucune réunion, aucune contrainte professionnelle. C'est la condition d'un bon équilibre familial et personnel !

Ces considérations m'ont été dictées par l'inquiétude que j'ai décelée chez de jeunes collègues, lors de journées de « formation » consacrées à la prise de fonction.

8. TRAVAILLER AVEC UN CHEF

- Vous allez vivre une vie de couple dans un mariage forcé. Chacun des deux n'a pas choisi l'autre. Et si vous, vous arrivez avec votre enthousiasme, sachez que le chef d'établissement qui vous accueille n'a peut-être pas le même enthousiasme. Former un collègue a sans doute quelque chose d'exaltant, mais c'est aussi un surcroît de charge. On est obligé de tout expliquer, et de dire sans cesse le pourquoi du comment. De plus, certains chefs d'établissement se trouvent dans cette situation de manière répétitive.
- Le partage des tâches n'est indiqué nulle part. Vous aurez peut-être l'impression que le chef d'établissement ne vous laisse que ce qui ne l'intéresse pas, ou des missions sans importance. Dans notre métier, aucune mission n'est sans importance. Si vous avez une impression de vide, pensez à la loi de Lavoisier, et dites vous qu'il y a toujours quelque chose à inventer, à créer, un projet à faire, grâce auquel vous pourrez montrer de quoi vous êtes capable ! Retenez ces quelques principes pour une bonne entente.
- Quel qu'il soit, le chef d'établissement avec lequel vous êtes appelé à travailler est un professionnel. Il a au moins un quart d'heure d'avance sur vous. Faites avec lui **le pari de la confiance**, au lieu du contrat de méfiance.

- Acceptez-le comme il est. Chaque être humain a ses qualités et ses défauts. Construisez votre relation sur le solide : les atouts, les qualités. Avec votre chef d'établissement **pratiquez la tolérance**.
- La force d'une équipe c'est sa cohérence. Quelles que soient les circonstances, entre les deux responsables doit régner une parfaite **loyauté**. Cela passe par des moments de communication, des informations réciproques, la transparence.
- La force d'une équipe c'est aussi la **solidarité**. Rien n'est plus destructeur pour une organisation que des responsables qui se tirent dans le dos.

- Vous allez être présenté(e) officiellement dans vos fonctions. Retenez ce principe : **on n'a jamais deux fois l'occasion de faire une première impression**. Or la première impression est ce qui marque le plus. Soignez donc cette première fois dans tous ses aspects, y compris le look !
- Le jour de la prérentrée, il vous faudra prendre la parole dans l'ensemble des prises de paroles officielles. Ce que vous pouvez dire : qui vous êtes (votre parcours professionnel, sans trop de considérations familiales), quelles sont les valeurs qui vous font vivre (les gens ont besoin de savoir comment fonctionnent leurs dirigeants), plus des informations pratiques selon l'entente préalable que vous aurez établie avec le chef d'établissement (procédure pour demander des changements d'emplois du temps, organisation de la rentrée des élèves, conseils d'enseignement etc.).
- Prévoyez que ce jour là, entre les discours, les réunions et le pot de rentrée, vous aurez peu de temps à consacrer à votre famille.

- Faire réussir la rentrée : ajustements d'emplois du temps et d'horaires.
- Conseils d'enseignement : état des disciplines, projets de chaque discipline, harmonisation des pratiques et des rythmes.
- En lycée préparation des TPE.
- Participations aux assemblées générales des associations de parents d'élèves. Pour cela préparer une brève présentation personnelle et surtout un bilan de la rentrée : structures, options.
- Réajustements de manuels scolaires en collège.
- Les élections : celles des personnels sont pilotées par le chef d'établissement. Celles des élèves peuvent être sous la responsabilité de l'adjoint. Étapes : réunion de préparation des élèves, calendrier, élections des délégués de classe, première réunion de ces élus et préparation des élections au Conseil d'administration ; élections des lycéens au CVL et au CAVL.
- En collège mise en place des parcours diversifiés et des études dirigées.
- Mise en place de la procédure pour l'organisation des voyages et classes transplantées. Cette prévision d'activités hors établissement doit être approuvée par le conseil d'administration. Le budget de ces activités doit être inclus dans le budget de l'établissement. C'est pourquoi il est important que tout soit programmé pour le premier conseil d'administration.
- Fixer les services des professeurs et les faire signer : cette opération doit être terminée généralement pour la première semaine d'octobre afin que la mise en paiement des heures supplémentaires puisse être faite rapidement.
- Préparation des documents pour le premier conseil d'administration : bilan de la rentrée, projets du FSE, projets de l'association sportive.
- En septembre vous aurez à participer à l'élaboration du calendrier des astreintes et permanences pendant les petites vacances.
- Avant les vacances de fin octobre, il faudra déjà songer au premier calendrier des conseils de classes à proposer aux professeurs : ce travail apparemment simple est en réalité complexe si l'on veut qu'aucun professeur ne soit requis dans deux conseils en même temps. Vous ne ferez pas cela en cinq minutes !

Bon courage !

Des développements, des aides, des outils, dans le livre « Prendre des fonctions de direction » C. Woycikowska 1999 – Hachette Éducation

9. LE JOUR DE LA PRERENTRÉE

10. LES PREMIÈRES ÉCHÉANCES