

Les tâches administratives: un défi souvent insoupçonné des enseignants novices

Le présent article tente de rendre compte des premiers constats d'une recherche en cours auprès de jeunes enseignants sur la thématique de la construction de leur professionnalité. Cette dernière est menée par un groupe de formateurs de l'Unité d'enseignement et de recherche de la HEP Vaud Acteurs, Gestions, Identités, Relations, Systèmes (AGIRS). Les premières observations relatées dans ce numéro de l'Éducateur se focalisent sur la gestion des tâches administratives. Un second article à paraître à l'automne présentera les résultats liés à d'autres thématiques.

Marc Pidoux, Elodie Brühlhart, Katia Dolenc Otero, Cyrille Jacquier, Boris Martin et Sylviane Tinembart, Haute école pédagogique Vaud, UER AGIRS

Tâches des enseignants novices

Huberman (1989) définit le «novice» comme étant un enseignant qui exerce durant les trois premières années qui suivent sa formation initiale. Outre les difficultés liées à la gestion des tâches administratives, ce dernier se confronte à la planification du programme annuel, aux préparations de leçons quotidiennes et aux relations avec les parents. Maulini (cité par Araman, 2015) relève même que «les trois premiers mois des enseignants débutants s'avèrent extrêmement astreignants» (p. 12). Broyon et Changkakoti (2008) ainsi que Gremion et Vanini De Carlo (2008) soulignent dans un rapport sur l'insertion professionnelle des diplômés des HEP romandes et du Tessin que la gestion des tâches administratives est un réel souci pour les enseignants novices. Huberman (1989) et Opinel (2002) affirment même, qu'au niveau de la gestion de la classe, ils sont encore dans une phase de tâtonnement. En effet, ils doivent affronter plusieurs défis durant leurs premières années d'enseignement. En premier lieu, chacun effectue «un important travail d'ajustement identitaire, entre l'idéal professionnel préalablement construit et les conditions d'exercice professionnel [...]» (Cattouar, 2012, p. 523). Ensuite, le novice est généralement en déficit de connaissances procédurales par rapport à la conduite d'une classe comme «le maintien de l'ordre, la résolution des problèmes, l'engagement et le maintien des élèves dans les tâches et l'automatisation des modèles d'action» (Chouinard, 2009, p. 501). Il dispose d'une gamme restreinte de modèles d'action et d'une qualité inférieure aux enseignants experts (Chouinard, 2009). Durand (1996) relève encore que le novice n'a pas acquis les routines qui permettent une économie

de l'investissement cognitif dans la tâche. Enfin, nous relevons que les données statistiques de l'Office fédérale de la statistique (OFS 2014) mettent en évidence qu'un enseignant sur cinq a renoncé à son métier au cours de ses quatre premières années d'activité.

Notre recherche

Forte de ces constats, notre équipe de recherche a interrogé en premier lieu les effets et la mise en œuvre de la formation dispensée en gestion de classe à la HEP Vaud. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de dix-sept enseignants novices intervenant dans l'école primaire vaudoise. Nos premiers constats, rapportés ici, concernent les difficultés vécues par les interlocuteurs face aux multiples tâches administratives à assumer. De fait, cette problématique des tâches administratives concerne tous les enseignants, du novice à l'expert. L'enquête de Petrucci, Guillely, Ducrey, Hrizi et Issaieva Moubarak-Nahra (2014) pour le compte du SRED¹ met en évidence les différentes tâches de l'activité des enseignants primaires du canton de Genève. Les activités des enseignants se répartissent en tâches pédagogiques (préparation, planification et enseignement, élaboration et correction des évaluations), en de multiples interactions avec les élèves (devoirs surveillés, surveillance de récréation, etc.) et des tâches d'organisation. Celles-ci recouvrent un peu moins d'un quart du temps de travail. Elles sont constituées de tâches ponctuelles (par exemple l'organisation d'une course d'école), de réunions (collègues, direction et autres partenaires), d'entretiens avec les parents, d'échanges personnalisés avec les élèves, de gestion des dossiers d'élève, de traitements de cour-

riels, de consultations de divers sites métiers (ETIDEP², BDRP³, etc.) et de tâches administratives. «Les tâches prépondérantes d'organisation et de gestion sont le traitement des courriels et la consultation de sites métiers (...) (4.5%), la concertation entre collègues (...) (4%), les entretiens avec les parents d'élèves (2.6%) et les tâches administratives (2.2%)» (Petrucci & al., 2014, p. 4). Divers médias (ATS, 2014; Buchs, 2016; Vité, 2012) relayent aussi la préoccupation des enseignants par rapport aux tâches administratives. Les associations d'enseignants, comme la Société pédagogique vaudoise⁴, mettent également en évidence un accroissement des tâches administratives non pédagogiques comme les actes liés à la gestion financière, les nombreux formulaires à remplir, l'utilisation de plateformes informatiques et les procédures contraignantes telles les commandes de matériel.

Premiers constats

Lors de nos entretiens, les enseignants novices ont tous évoqué les difficultés qu'ils ont rencontrées face à la gestion d'une multitude de tâches administratives pour lesquelles ils ne se sentaient pas ou très peu préparés:

«Lorsqu'on est un nouvel enseignant, on ne s'y attend pas à l'administratif. Je me souviens à la rentrée, j'avais un tas de quinze centimètres de haut de papiers, cela m'a pris une semaine au départ pour vraiment finir ce tas. C'est peut-être la mauvaise surprise, c'est vraiment quelque chose que j'ai appris sur le tas, ni pendant les stages parce que c'était les praticiens formateurs qui géraient tout ça, et ni pendant la formation parce que ce n'est pas forcément quelque chose qui est vu.» Gérald, 25 ans.

«... Ces aspects administratifs, à la HEP on ne les voit pas du tout, mais pas du tout...» Damien, 24 ans.

«On ne m'a pas du tout aiguillée sur comment je devais faire, à quel budget j'avais le droit. J'étais un petit peu perdue, j'ai discuté avec mes collègues; ce sont elles qui m'ont aiguillée, mais au cours de ma formation je n'avais jamais vu ça...» Chiara, 22 ans.

Les programmes de formation de la HEP Vaud ne contiennent aucun cours ou séminaire liés aux tâches administratives dans l'enseignement. Cependant, certains formateurs prennent l'initiative de travailler ponctuellement la question des tâches périphériques du métier d'enseignant lors des séminaires d'intégration. La formation à ces multiples activités est peu formalisée, comme si cette part du travail enseignant allait de soi. Notons une exception, celle de la formation aux «interactions école-famille».

Selon certains novices, les aspects administratifs sont abordés dans le cadre des stages; mais les apports sont d'intensités diverses et dépendent des praticiens formateurs qui les ont accompagnés. Leurs propos reflètent également une nette différence quant au niveau de prise de conscience des tâches administratives se-

lon que le novice a effectué un stage accompagné d'un praticien formateur (appelé stage A) ou un stage en responsabilité (désigné par stage B).

«Je n'ai eu que des stages A, j'ai décidé de ne pas faire de stage B en dernière année et c'est vrai que je me suis vite rendu compte que toute l'administration, c'était la part cachée que la praticienne formatrice faisait quand on n'était pas là. Même quand on est à presque 50% dans une classe en troisième année, il y a une quantité énorme qu'on ne voit pas du tout. Je me suis vite rendu compte en parlant avec d'autres collègues qui avaient eu des stages B, qu'elles avaient déjà été confrontées à toute cette charge de paperasses et puis que pour elles, c'était un peu plus *soft* l'entrée en matière.» Georges, 23 ans.

Dans le cadre des stages accompagnés, il semble que les praticiens formateurs échangent peu ou pas avec leur étudiant sur les tâches administratives. À l'instar de Tardif et Lessard (1999), nous pouvons alors nous demander si ce fait est lié au manque de temps, au manque d'intérêt pour cette partie du travail enseignant ou encore si les praticiens formateurs estiment que la gestion des tâches administratives ne fait pas partie à proprement parler des contenus de la formation.

De leur côté, les étudiants de la HEP Vaud ayant vécu un stage en responsabilité relatent qu'il leur a été difficile de savoir ce qu'on attendait d'eux au niveau des tâches administratives et que c'est essentiellement sur la bonne volonté des collègues expérimentés qu'ils ont compté et qu'ils comptent encore pour se mettre au courant:

«L'année passée, j'étais scandalisée, ça m'a tellement énervée parce qu'on arrive dans un établissement, moi ça allait encore, j'avais la chance d'avoir des collègues en or, qui m'aidaient. Mais je crois que si on est toute seule là-dedans, on s'y perd... Des fois, il y a plus d'administratif que d'enseignement. En fait, plus de réseaux, d'heures de tout ça que d'heures d'enseignement donc, non on n'est pas prêt pour ça, on n'a pas d'outil, on doit se forger notre truc.» Lucienne, 24 ans.

En ce qui concerne les tâches administratives relatives à l'employeur, les novices mentionnent fréquemment la disponibilité d'un doyen pour répondre à leurs questions:

«On a une doyenne qui doit s'occuper de nous et moi j'en ai une qui m'envoie régulièrement des e-mails, qui prend des nouvelles, qui me dit alors voilà tu as besoin de telle ou telle chose, je sais que si j'ai des questions (...)» Noémie, 25 ans.

Certains ont également évoqué des dispositifs d'accueil et de soutien mis en place par la direction dans leur établissement:

«(...) mais oui, on a une dame qui est là, donc par exemple le dernier c'était le 9 octobre, on a eu une séance pour les jeunes enseignants et on a parlé de problématiques qu'on rencontre et puis on essaie de trouver des pistes, oui (...)» Aristide, 23 ans.

Quelques pistes à explorer

Forts de ces constats, nous pouvons donc légitimement envisager de repenser l'approche des tâches administratives en formation à la HEP Vaud et dans les stages afin que les futurs enseignants puissent les assumer plus sereinement.

Ainsi pour mieux les outiller, il serait opportun d'intégrer le thème des tâches administratives dans le processus de formation en alternance. Si certains documents officiels peuvent être présentés lors des cours et des séminaires de la HEP Vaud, les consignes de stage pourraient demander que ponctuellement les étudiants contrôlent les absences, rédigent les documents relatifs à une sortie, remplissent certains formulaires, complètent des bases de données départementales, etc. lorsqu'ils sont en stage. Les tâches administratives seraient alors prises en compte dans la formation et les praticiens formateurs pourraient les superviser. Ces constatations pourraient s'intégrer dans le processus de réformes sur la formation en alternance, en cours, à la HEP Vaud. •

¹ SRED: Service de la recherche en éducation, Genève

² Espace de travail d'informations et de documentation de l'enseignement Primaire, Genève

³ BDRP: Banque de ressources pédagogiques, Vaud

⁴ Voir à ce propos la *Résolution de l'assemblée des délégués du 28 mai 2015* de la SPV.

Bibliographie

Araman, T. (2015, août). La toute première rentrée... des profs. *Construire, Migros Magazine*, 35, 14.

ATS (2014, 20 février). Les tâches administratives plombent les enseignants. *Le Temps*. Consulté le 19 février 2016 de www.letemps.ch/suisse/2014/02/20/taches-administratives-plombent-enseignants.

Broyon, M.-A. & Changkakoti, N. (2008). Transition entre la fin des études et l'obtention du premier emploi en tant que nouveau diplômé. *Rapport de recherche du Groupe de Recherche Suisse sur l'Insertion des enseignants* (INSERCH). Consulté le 6 novembre 2015 sur www.inserch.ch/rapport/Rapport_GRSIE_09-1.10.08.pdf.

Buchs, J.-P. (2016). Bureaucratie: les patrons témoignent de leur colère. *Bilan*, 1, 16.

Cattonar, B. (2012). La formation initiale des enseignants du secondaire en Communauté française de Belgique: enjeux professionnels et identitaires. *Revue Suisse des sciences de l'éducation*, 34 (3), 515-532.

Chouinard, R. (2009). Enseignants débutants et pratiques de gestion de classe. *Revue des sciences de l'éducation*, 25 (3), 497-514.

Durand, M. (1996). *L'enseignement en milieu scolaire*. Paris: PUF.

Gremion, F. & Vanini De Carlo, K. (2008). Les apports de la formation initiale. *Rapport de recherche du Groupe de Recherche Suisse sur l'Insertion des enseignants* (INSERCH). Consulté le 6 novembre 2015 sur www.inserch.ch/rapport/Rapport_GRSIE_09-1.10.08.pdf.

Hoigaard, R., Giske, R. & Sundli, K. (2012). *Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit*. *European Journal of Teacher Education*, XXV (3), 347-357.

Huberman, M. (1989). Les phases de la carrière enseignante (Un essai de description et de prévision). *Revue française de pédagogie*, 86, 5-16.

Jones, V. (2006). How do teachers learn to be effective classroom managers? In C. S. W. Carolyn M. Evertson, *Handbook of Classroom Management* (pp. 887-907). Empire Drive, Florence, Kentucky (USA): Routledge, Taylor and Francis Group.

OFS (2014). *Mobilité des enseignants de l'école obligatoire*. Berne: Actualités OFS.

Opinel, M. (2002). La gestion de classe des novices du secondaire peut-elle être influencée par leur tâche? In T. Nault & J. Fijalkow. *La gestion de la classe* (pp.171-184). Bruxelles: de Boeck.

Petrucci, F., Guilley, E., Ducrey, F., Hrizi, Y. & Issaieva Moubarak-Nahra, E. (2014). *Analyse de la charge de travail des enseignant-e-s de l'enseignement primaire ordinaire* (ATE III). Notes d'informations du SRED, 60, République et Canton de Genève.

Tardif, M. et Lessard, C. (1999). *Le travail enseignant au quotidien. Expérience, interactions humaines et dilemmes professionnels*. Bruxelles: de Boeck Université.

Vité, L. (2012). *Quand l'administratif empêche l'activité pédagogique*. Educateur, 9.