

Université de Montréal

La supervision pédagogique formelle à la CSDM

par
Mathieu Desjardins

**Département d'administration et fondements de l'éducation
Faculté des sciences de l'éducation**

**Travail présenté à M. Richard Boudreault
pour satisfaire aux exigences du cours ETA6966**

Avril, 2009

Table des matières

<i>Table des matières</i>	<i>1</i>
<i>Introduction</i>	<i>2</i>
<i>Le contexte de la supervision formelle</i>	<i>3</i>
1.1 Le principe de supervision pédagogique	<i>3</i>
1.2 Les obligations et les rôles de la direction	<i>3</i>
1.3 Les compétences du gestionnaire.....	<i>4</i>
<i>Les bases de l'expertise professionnelle</i>	<i>5</i>
2.1 Un modèle de supervision	<i>5</i>
2.2 L'axe d'intervention	<i>7</i>
<i>Un outil de gestion</i>	<i>8</i>
3.1 Une grille préparatoire	<i>8</i>
3.2 Le plan de supervision et le suivi.....	<i>9</i>
3.3 Une utilité certaine.....	<i>10</i>
<i>Conclusion</i>	<i>11</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>12</i>
<i>Annexes</i>	<i>13</i>

Introduction

La profession de directeur d'école comporte de multiples tâches et de multiples rôles, il faut être capable d'assumer des rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels. Il faut faire tout cela dans une organisation complexe mettant en relation des humains ayant des tâches différentes, mais tournées vers le même but, amener l'élève à réussir. De plus, le fait de diriger des professionnels amène une difficulté supplémentaire, il faut laisser de la place à l'autonomie tout en s'assurant que la ligne directrice soit respectée. La supervision pédagogique devient parfois nécessaire pour assurer une direction commune de la part de tous. Malgré qu'il s'agisse d'un aspect ardu, surtout en début de carrière, il est important de bien le faire. À la commission scolaire de Montréal, la supervision pédagogique est particulière parce que le terme est intégré à la convention collective des enseignants. C'est donc de cette supervision pédagogique formelle dont il sera question dans ce texte.

Dans la première partie, il sera question du principe de supervision pédagogique dans la convention collective et de la définition qui semble émergée du point de vue légal. Puis, les obligations des directions dans le processus de supervision seront exposées. Pour ensuite insister sur les rôles de la direction dans la démarche, tel que définis par la Commission scolaire de Montréal. Il est également important d'établir les compétences de gestion nécessaires au processus de supervision pédagogique. Dans la deuxième partie, un modèle de supervision pédagogique sera proposé afin d'asseoir l'expertise professionnelle, soit le modèle en trois phases développé par Massé et Godin de l'Université de Sherbrooke. Par la suite, il est important de s'attarder sur le modèle de leadership situationnel développé par Paul Hershey et Ken Blanchard qui aide à la planification et au déroulement d'une rencontre de supervision pédagogique. Dans la troisième partie, les grilles de supervision pédagogique développées afin de faciliter le processus de supervision seront exposées et expliquées afin de permettre une utilisation efficace. Pour finir, l'utilité qu'un tel outil pourrait avoir pour la profession de direction d'établissement sera mise en relief.

Le contexte de la supervision formelle

1.1 Le principe de supervision pédagogique

Pour débiter, la supervision pédagogique est un phénomène répandu et essentiel en éducation, par contre, à la Commission scolaire de Montréal, elle prend un sens différent depuis que le concept a été introduit dans la convention collective locale. L'entente locale dit que :

« La supervision pédagogique est un processus distinct de l'évaluation de l'enseignante ou l'enseignant. L'enseignante ou l'enseignant ne peut faire l'objet d'évaluation pendant la démarche de supervision pédagogique. Toutefois, dans la mesure où la direction de l'école entend procéder à l'évaluation de l'enseignante ou l'enseignant, celle-ci ou celui-ci est avisé dans un délai raisonnable. Le plan d'intervention de la supervision pédagogique est remis à l'enseignante ou l'enseignant. » (Alliance des professeurs, 2006)

Le texte de la convention collective définit beaucoup plus ce que n'est pas la supervision pédagogique plutôt que ce qu'elle est véritablement, l'interprétation devient donc un enjeu majeur puisque cette définition établit l'objectif de la supervision et par le fait même les règles à suivre. La jurisprudence et les avis légaux ont statué que « la supervision pédagogique est une mesure d'aide individuelle, répondant à un problème clairement identifié et appliquée selon un plan d'intervention déterminé » (Alliance des professeurs, 2006). Il devient donc impossible pour une direction d'établir un processus régulier de supervision pédagogique pour tous les enseignants. Dans un tel cas, il faut trouver des synonymes tels que l'accompagnement pour définir une réalité qui existe partout ailleurs. Ainsi, la Commission scolaire de Montréal dans le cahier de gestion parle maintenant de la supervision pédagogique comme des objectifs de travail en vue de l'amélioration de la qualité de l'enseignement (CSDM, 2005). Il faut donc retenir que la supervision pédagogique répond à des difficultés précises d'un enseignant, dans un contexte de support et d'appui et dans le but d'améliorer la qualité de l'enseignement.

1.2 Les obligations et les rôles de la direction

Il est important de noter étant donné que la supervision pédagogique est une mesure d'aide à l'enseignant, cette responsabilité incombe à la direction d'école. Avant même de penser entrer dans un processus de supervision avec un enseignant, il faut s'assurer que les conditions initiales

ont été mises en place. Il est clairement dit dans la convention collective que le comité de participation des enseignants aux politiques-écoles (Convention collective, 2002) doit être consulté sur les modalités d'application de la supervision pédagogique. Ainsi, il est très important dès le début de l'année de consulter le C.P.E.P.E afin d'établir le contexte de supervision pédagogique et la façon de faire. Il ne faut pas perdre de vue que la supervision pédagogique est individuelle et ne peut s'appliquer systématiquement à tous les enseignants.

De plus, la Commission scolaire de Montréal, dans son cahier de gestion, définit huit rôles que la direction doit jouer dans le processus de supervision pédagogique (CSDM, 2005). En fait, ces différents rôles représentent les étapes essentielles au déroulement de la supervision pédagogique à la CSDM. Il importe tout d'abord d'établir clairement avec l'enseignant quels seront les objets de la supervision et ensuite de définir les critères d'observation qui doivent être pris en compte pour établir un portrait de la situation. Par la suite, la direction utilise différents modes de collecte de données pour établir ce portrait de situation, il faut savoir que des ententes avec l'enseignant quant à la collecte de données doivent être prises au préalable. Il faut ensuite prévoir une deuxième rencontre afin de faire le point sur la situation observée, d'établir qu'elle est la situation souhaitée, de s'entendre sur des objectifs observables et de déterminer les moyens nécessaires à l'atteinte de ces mêmes objectifs. Il ne faut jamais perdre de vue qu'il s'agit d'une démarche d'aide et non d'une évaluation du travail de l'enseignant, il faut demeurer concentré sur les objectifs. Finalement, la direction doit faire une troisième rencontre afin d'évaluer l'atteinte des objectifs et d'ajuster les moyens mis en place.

1.3 Les compétences du gestionnaire

Pour entreprendre un processus de supervision pédagogique formelle, il faut avoir développé certaines compétences de gestion essentielles. À la Commission scolaire de Montréal, le service des ressources humaines a identifié dix-neuf compétences importantes dans le profil du gestionnaire (CSDM, 2008). Malgré que toutes ces compétences puissent influencer positivement le déroulement d'une supervision pédagogique, certaines sont essentielles au processus. La direction doit démontrer qu'elle sait communiquer, les rencontres de supervision pédagogique

sont de bons moments pour développer cette compétence. La communication est importante dans une démarche de supervision pédagogique formelle car il s'agit souvent d'un contexte difficile et l'émotion entre souvent en jeu. Ainsi, la direction doit s'assurer de bien peser les mots utilisés et éviter l'ambiguïté qui viendrait ralentir le processus. De plus, elle se doit d'être attentive aux réactions de l'enseignant et démontrer une bonne capacité d'écoute. Il faut également posséder une bonne capacité d'analyse, il n'est pas rare que l'objet de supervision identifié par la direction fasse ressortir différentes problématiques imprévues qu'il faudra traiter sans la préparation et le recul souhaités.

La capacité de mobilisation est également importante, surtout lorsque c'est la motivation de l'enseignant qui est source du problème. Il en est de même pour le leadership pédagogique, une direction possédant un leadership pédagogique reconnu au sein de son milieu aura plus de facilité à asseoir sa crédibilité devant l'enseignant en supervision pédagogique. Cet enseignant sera souvent plus ouvert aux observations de la direction et plus enclin à mettre en place les moyens suggérés par celle-ci.

Certaines compétences relationnelles telles que la négociation et la résolution de conflit sont importantes. La supervision pédagogique formelle est une aide individuelle à l'enseignant, il doit donc prendre part à la réalisation du plan de supervision, la direction devra souvent laisser tomber certains éléments afin de se concentrer sur d'autres. Finalement, la capacité à gérer le changement est un atout majeur pour une direction, car le changement amène souvent une zone d'inconfort chez les enseignants et le recours à la supervision pédagogique formelle dans un tel contexte représente un double défi.

Les bases de l'expertise professionnelle

2.1 Un modèle de supervision

Pour débiter, il faut mentionner que le processus utilisé à la CSDM se rapproche beaucoup d'un modèle de supervision pédagogique en trois phases qui a été développé par Denis Massé et André Godin de l'Université de Sherbrooke. Ce modèle est intéressant parce qu'il met

en contexte les huit rôles définis précédemment et il les regroupe en trois phases distinctes (Massé, 1993). La première phase est la phase préparatoire dans laquelle le directeur se positionne face à la supervision, il se situe ensuite dans le contexte de l'organisation et finalement, il décide de la stratégie à entreprendre avec l'enseignant. Il s'agit ici de bien cerner les objets de supervision en tenant compte du milieu dans lequel la direction se trouve et des acteurs qui sont impliqués. De plus, les objets de supervision doivent reposer sur des éléments observables et doivent être supportés par des faits ou des comportements identifiables dans le temps. Cette phase est déterminante pour la suite du processus, car elle donne le ton à la démarche de supervision. Il faut noter que l'enseignant n'est que très peu impliqué dans cette phase, en fait, cette phase n'aboutit pas nécessairement à une supervision pédagogique formelle.

La phase suivante est la phase d'action, cette phase se divise en trois étapes importantes. La première étape consiste à faire le point avec l'enseignant, il faut lui nommer les faits qui lui sont reprochés, mais également lui exposer les bons coups qu'il a faits. Il faut ensuite prioriser certains dossiers plus importants aux yeux de la direction, c'est-à-dire, établir les objets de supervision qui seront retenus et les méthodes de collecte de données qui serviront à établir un portrait juste de la situation. La deuxième étape est celle de l'observation en temps que telle, idéalement, cette étape ne doit pas s'étirer sur plus de deux semaines. Il peut s'agir d'observation directe dans la classe, d'entretien avec l'enseignant ou de consultation des plans de leçons. Ensuite, dans la troisième étape, il faut élaborer le plan de supervision. Ce plan doit identifier précisément les objets de supervision, y inclure des objectifs vérifiables et mesurables et y établir des moyens à mettre en place ou des mesures d'aide qui permettront l'atteinte des objectifs. Il faut également prévoir un calendrier d'application du plan avec l'enseignant. La dernière phase de la supervision consiste à la phase de suivi, il s'agit ici de revenir avec l'enseignant sur les objectifs, d'en évaluer l'atteinte et de réajuster les moyens ou le soutien mis en place. La troisième phase doit se répéter jusqu'à l'atteinte des objectifs.

2.2 L'axe d'intervention

Une préparation adéquate de la supervision pédagogique est essentielle au bon déroulement des rencontres et à l'atteinte d'objectifs. Il est évident qu'il est impossible d'entreprendre toutes les rencontres de supervision pédagogique de la même façon, la forme d'aide à apporter à un enseignant dépend du style de la personne et beaucoup de ses besoins. Il faut absolument avant de rencontrer l'enseignant connaître ses besoins afin de déterminer le style de leadership à adopter dans la rencontre et le type de moyens qu'il faudra mettre en place. Le modèle de leadership situationnel développé par Paul Hersey et Ken Blanchard (Keyros, 2009) permet de tracer rapidement le portrait de l'enseignant et la façon d'aborder une supervision pédagogique avec celui-ci. Afin de tracer le portrait de l'enseignant à l'aide du modèle, il faut prendre en compte deux éléments, soit la motivation et la compétence de l'enseignant. Ces deux variables vont établir le degré de maturité professionnelle de l'enseignant, il y a quatre degrés de maturité :

Maturité faible : un enseignant peu motivé et peu compétent,

Maturité moyenne-faible : un enseignant motivé mais peu compétent,

Maturité moyenne-élevée : un enseignant peu motivé mais compétent,

Maturité élevée : un enseignant motivé et compétent.

Après avoir établi le portrait de l'enseignant, le modèle permettra d'identifier le style de leadership à utiliser, mais également, dans le cas de la supervision pédagogique, le genre de moyens à mettre en place. Dans le cas d'un enseignant de maturité faible, il est nécessaire d'adopter un style directif, d'établir des objectifs à court terme et des moyens très concrets. Il faut de plus assurer un suivi rapide et régulier. Pour un enseignant de maturité moyenne-faible, il s'agit d'utiliser un style persuasif, l'établissement de mesures d'aide tel le coaching ou le modelage deviennent des moyens efficaces à mettre en place. Le suivi doit se faire régulièrement, mais les objectifs peuvent tendre vers le moyen terme. Avec un enseignant de maturité moyenne-élevée, il est plus efficace d'utiliser un style plus participatif. Il devient

essentiel dans ce cas d'inciter l'enseignant à participer à la construction du plan de supervision, l'enseignant doit prendre une place plus importante dans le processus, mais il revient tout de même à la direction d'établir en grande partie les objectifs et les moyens à mettre en place. De plus, l'apport du conseiller pédagogique ou de formateurs peuvent être des solutions efficaces dans un tel contexte. Finalement, il est extrêmement rare d'entrer dans un processus de supervision pédagogique avec un enseignant de maturité élevée, dans un tel cas, il vaudrait mieux utiliser l'accompagnement ou le soutien sans parler nécessairement de supervision pédagogique formelle. Le modèle développé par Hersey-Blanchard est particulièrement intéressant dans le processus de supervision, car il vient définir l'axe d'intervention et permet de bien cibler des types de moyens à inclure dans le plan de supervision. De plus, de la manière dont le modèle est construit, il permet de ne pas perdre de vue l'idée de l'aide individuelle que sous-tend la supervision pédagogique formelle à la Commission scolaire de Montréal.

Un outil de gestion

3.1 Une grille préparatoire

La grille préparatoire est un élément important de la supervision pédagogique formelle, elle permet de s'assurer que le processus est bien enclenché, que les étapes sont bien définies et que la direction aura tout en main afin de s'assurer que la convention collective est respectée. Cette grille (voir Annexe) est utilisée en deux temps, d'abord dès que la direction juge qu'il serait opportun de mettre en place une démarche de supervision pédagogique formelle. Puis, suite à la première rencontre avec l'enseignant dans laquelle la direction a enclenché le processus.

Dans la première étape, la direction doit être en mesure de remplir les éléments en italique de la grille. Il s'agit donc de mettre en évidence de façon précise les éléments qui ont amené la direction à entreprendre la supervision, ces éléments doivent être objectifs et observables. Il importe également dans cette étape d'établir le contexte de la supervision, donc de dresser un portrait rapide de l'enseignant en cause, de fixer le but de la supervision pédagogique et d'établir les éléments du milieu qui peuvent influencer le processus. C'est aussi dans cette étape que la direction va établir les objets précis de la supervision et les critères d'observation qu'il entend utiliser pour établir le portrait de la situation. Ces deux points sont les seuls de cette grille que la

direction va transmettre à l'enseignant lors de la première rencontre. Il y a quatre éléments essentiels à mettre en place dans cette première rencontre, il faut d'abord expliquer à l'enseignant qu'il est en supervision pédagogique et qu'il s'agit d'une mesure d'aide, lui indiquer clairement quels sont les objets de la supervision, quels seront les critères d'observation en lien avec ces objets et de fixer la date de la prochaine rencontre. La deuxième étape est d'observer l'enseignant afin d'établir le portrait réel de la situation et de déterminer quelle sera la situation souhaitée avant la deuxième rencontre de supervision pédagogique.

Cette grille permet de bien mettre en évidence les éléments importants et de s'assurer que les trois premiers rôles de la direction, tels que mentionnés dans la première partie du texte, sont remplis de façon efficace. Il s'agit en fait de la première phase de supervision pédagogique présentée dans le modèle de Massé-Godin. De plus, la définition stipule que la supervision doit répondre à un problème clairement identifié, cette grille permet de bien cerner le problème.

3.2 Le plan de supervision et le suivi

Le plan de supervision est l'élément essentiel de la démarche de supervision pédagogique formelle. D'ailleurs, il est mentionné dans la convention locale et dans la définition basée sur la jurisprudence que ce plan doit être remis à l'enseignant. L'absence d'un tel plan vient compromettre le processus et ouvre la porte à une contestation syndicale. Encore une fois, cette grille est utilisée en deux temps, il faut pour débiter rapporter de la grille préparatoire les éléments soulignés, soit les objets de supervision, la situation observée et la situation souhaitée. Il est important dans le cadre de la relation d'aide d'établir des objectifs à atteindre avec l'enseignant, par contre, il est essentiel que la direction se donne une idée des objectifs qu'elle juge nécessaires au préalable, il en est de même pour les compétences à travailler. Les moyens à mettre en place doivent également être discutés avec l'enseignant, mais doivent surtout prendre en compte le contexte de la supervision et les ressources disponibles. Il est aussi important d'indiquer un moment d'évaluation de l'atteinte des objectifs, il est essentiel d'insister sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs et non sur l'évaluation du personnel.

Le plan de supervision se veut la phase d'action du modèle de Massé-Godin et ce plan inclut trois des sept rôles d'une direction d'établissement dans le processus de supervision pédagogique formelle décrit dans le cahier de gestion de la Commission scolaire de Montréal. C'est souvent à cette étape que les compétences du gestionnaire et le type de leadership utilisé vont prendre leur importance. Le modèle de leadership situationnel développé par Hersey et Blanchard va également permettre d'établir des moyens plus adéquats selon le profil de l'enseignant.

La grille de suivi reprend les éléments importants du plan de supervision, voir les objets de supervision et les objectifs à atteindre. Cette grille est utilisée lors de la rencontre d'évaluation de l'atteinte des objectifs et permet de commenter la mise en place des moyens, des réalisations de l'enseignant et des difficultés rencontrées. Cette rencontre permet également de cibler certains moyens inefficaces et de les remplacer par d'autres plus adéquats dans un contexte en perpétuel changement. Cette rencontre se veut une rencontre d'échange et de réajustement, d'autres rencontres comme celle-là seront nécessaires jusqu'à l'atteinte des objectifs. Il s'agit ici de la dernière phase du modèle de Massé-Godin et du dernier rôle de la direction dans le processus de supervision pédagogique défini par la Commission scolaire de Montréal.

3.3 Une utilité certaine

La supervision pédagogique à la Commission scolaire de Montréal a pris une tangente différente depuis la mise en place d'une annexe à la convention collective locale consacrée à ce sujet. Le geste a pris une nouvelle signification, il fait maintenant l'objet d'une attention particulière et est doté d'une démarche précise à respecter. La contestation syndicale est maintenant plus facile, mais les règles sont relativement claires. L'utilisation d'un outil tel que celui vu plus haut rend la démarche beaucoup plus facile et permet à la direction de se concentrer sur les éléments importants plutôt que sur le processus formel. Dans la réalisation du processus de supervision pédagogique, plusieurs éléments peuvent venir interférer, aussi bien sur le plan humain que professionnel, il devient très utile pour une direction de pouvoir se rabattre sur un outil lui permettant de s'assurer que la démarche est respectée sans ajouter une lourdeur au processus déjà lourd et demandant. De plus, cet outil permet à une direction peu expérimentée de

se faire une idée rapidement du processus et des étapes à suivre. Finalement, la supervision pédagogique formelle étant souvent une source d'inquiétude, un outil concret permet d'apaiser le stress et ainsi la supervision ne peut que s'améliorer.

Conclusion

En fait, la supervision pédagogique est maintenant définie comme une mesure d'aide à un enseignant pour répondre à un problème particulier et doit être accompagnée d'un plan précis. Afin de répondre à cette nouvelle réalité, la Commission scolaire a établi différents rôles qui doivent être joués par les directions d'école. De plus, dans l'établissement des compétences importantes à détenir pour les directions d'établissement, plusieurs sont très utiles dans le processus de supervision pédagogique, aussi bien la communication que le leadership ou la capacité d'analyse. Dans le but de bien comprendre le processus de supervision pédagogique, il devient essentiel d'utiliser différents modèles développés par des experts. Massé et Godin ont développé un modèle en trois phases bien applicable dans le contexte montréalais. Le modèle de leadership situationnel développé par Hersey-Blanchard facilite également la tâche d'une direction dans un processus de supervision pédagogique, il permet d'établir un portrait de l'enseignant, de choisir le style de leadership à utiliser et oriente les moyens à mettre en place. De plus, l'utilisation d'un outil complet et efficace permet à la direction d'entreprendre avec confiance une démarche de supervision pédagogique formelle. Ces grilles font en sorte que toutes les étapes sont respectées et que la direction dispose des éléments importants pour faire face à une éventuelle contestation syndicale. Finalement, l'utilisation de tels outils permet aussi bien aux nouvelles directions et qu'aux directions expérimentées de bien cerner la supervision pédagogique formelle et simplifie grandement la tâche.

Bibliographie

Alliance des professeures et professeurs de Montréal (2005). *Les fiches syndicales, la supervision pédagogique*. Récupéré le 12 mars 2009 de

<http://www.alliancedesprofs.qc.ca/alliance/droits/fiches/index.html>.

Convention collective locale intervenue entre d'une part la Commission scolaire de Montréal et d'autre part l'Alliance des professeures et professeurs de Montréal, Dispositions locales 2002.

CSDM, (2005). *Supervision pédagogique*. Récupéré le 12 mars 2009 de

[http://adagio.csdm.qc.ca/Cahiergestion/ch6/6\(11\)1.asp](http://adagio.csdm.qc.ca/Cahiergestion/ch6/6(11)1.asp)

CSDM, (2008). *Programme institutionnelle d'introduction à la fonction*. Récupéré le 12 mars 2009 de <http://sri.csdm.qc.ca/Formation/>

Keyros management (2009), *Le management situationnel*. Récupéré le 12 avril 2009 de

<http://www.keyros.net/article-1514758.html>.

Massé, D., Godin, A. (1993). *La supervision pédagogique : une démarche opérationnelle intégrée au processus de gestion*. Québec : Presse de l'université du Québec.

Moisset, J., Plante, J., & Toussaint, P. (2005). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*, Québec : Presse de l'université du Québec.

Annexes

Grille Préparatoire

<i>Date</i>	<i>Événements problématiques et interventions de la direction</i>

<i>But de la supervision</i>	<i>Profil de l'enseignant</i>	<i>Éléments du milieu à prendre en compte</i>
	Compétent et motivé Non compétent et motivé Compétent et non motivé Non compétent et non motivé	

<i>Objets</i>	<i>Critères d'observation</i>	Observations	Situation observée
Objet 1			
Situation souhaitée :			
Objet 2			
Situation souhaitée :			
Objet 3			
Situation souhaitée :			

Plan de supervision

<u>Objet de supervision</u>	<u>Situation observée</u>	Objectifs à atteindre	Compétences à travailler	Moyens à mettre en place	Échéance
• Objet 1					Date
<u>Situation souhaitée :</u>					
• Objet 2					Date
<u>Situation souhaitée :</u>					
• Objet 3					Date
<u>Situation souhaitée :</u>					

Grille de suivi

<u>Objets</u>	<u>Objectifs à atteindre</u>	Fait	Commentaires
• Objet 1			
• Objet 2			
• Objet 3			