

Représentations des directeurs des écoles face à la supervision pédagogique

Guersas hocine
Université M'sila - Alger

Introduction:

Les écrits sur l'administration déclarent que le facteur humain est la pierre angulaire des organisations d'aujourd'hui. Grand-Maison le soulignent en disant que : « les systèmes sont faits pour les hommes et non pas les hommes pour les systèmes »¹.

De plus, Fromm dit que «la valeur suprême de toute disposition sociale et économique est l'homme »².

Par contre, les pressions sociales pour un contrôle plus strict des fonds publics conjugués aux nombreuses réformes scolaires obligent les administrateurs des établissements scolaires à faire face à ce dilemme.

Ainsi, l'école devient le théâtre où se déroule une réalité telle que définie et comprise par les acteurs eux-mêmes. Dans cette optique, la direction d'une école apparaît comme le pivot où s'articule toute cette réalité. C'est pourquoi, il devient important de saisir comment les directeurs d'école vivent leur responsabilité de leadership et de connaître les difficultés qu'ils rencontrent afin de comprendre cette réalité socialement historique et culturellement inventée et maintenue comme telle par des individus qui la composent.³

A cet égard, la supervision pédagogique devient un élément essentiel dans cette démarche. Elle correspond au concept-clé autour duquel acteurs et chercheurs essaient de comprendre les problèmes quotidiens auxquels sont confrontés les administrations scolaires

En outre, cette connaissance des besoins et des intérêts humains ne doit pas nous cacher ce monde existentiel où toute structure du pouvoir doit être réaménagée pour en exclure les aspects oppressifs.

Au cours de cette recherche, nous verrons comment les directeurs d'école préconisent une supervision scolaire axés sur une relation d'aide et de support envers leur personnel. Mais nous essaierons en même temps de décrire leur ambivalence entre leurs intentions démocratiques et leur inclination vers une surveillance étroite.

Les questions de recherche :

A partir du cadre de référence précédemment identifié, nous pouvons retenir la question suivante :

Quelle représentations les directeurs d'école ont-ils de la supervision pédagogique?

Contexte Théorique :

1. La supervision pédagogique :

Pour Gauvin la supervision : « c'est l'adéquation entre le discours et la pratique »⁴.

Mais le concept de supervision est souvent associé à celui d'appréciation, d'évaluation et de contrôle. Une définition de ces différents concepts s'impose pour comprendre la place de chacun dans le processus de gestion.

D'après Archambault, « l'appréciation consiste en un jugement porté sur des individus au point de vue de leurs aptitudes professionnelles manifestées ou simplement potentielles. »⁵

Comme il s'agit d'apprécier une valeur personnelle, appréciation est synonyme d'évaluation. Nous remarquons qu'appréciation et évaluation sont identiques mais que souvent l'évaluation a été confondue avec le contrôle.⁶

Donnant une définition du contrôle, ce rôle consiste à s'assurer que les activités de l'école sont en conformité avec les objectifs, et à contrôler le rendement du personnel et les moyens utilisés. Nous comprendrons que dans ce travail l'évaluation du rendement et le contrôle sont équivalents.

Alfonso et al. définissent la supervision «ce que l'organisation attend d'une façon officielle comme comportement, lequel comportement devrait influencer directement celui du professeur mais en ayant comme objectif terminal un meilleur apprentissage de l'élève et l'atteinte des buts de l'organisation .»⁷

Quant à Paquette, il définit la supervision comme "un processus qui vise à porter un regard critique sur une opération ou un ensemble d'opérations . C'est vouloir se donner des outils nécessaires pour s'assurer d'une certaine qualité des services"⁸

Tandis que Jomphe et Royer définissent la supervision pédagogique comme une intervention stratégique décisionnelle. générée par l'évolution d'événements sociaux, économiques, technologiques sur l'organisation scolaire ;s'opérationnalisant suivant une approche humaniste, désirée et pratiquée selon le principe de la co-décision ... s'inscrivant dans une relation d'aide et de support à l'individu dans l'exercice de son travail. .. et permettant par conséquent d'améliorer le rendement de l'organisation .⁹

Dans cette définition, l'autonomie professionnelle est soulignée, car superviser se ramène à un équilibre entre les besoins institutionnels d'intervenir auprès d'individus pour assurer un travail de qualité et celui de permettre à ces mêmes individus de jouir de conditions propres à satisfaire leurs besoins professionnels.

Suite à ces définitions, nous voyons que ces auteurs soulignent l'importance du pouvoir dans ce phénomène. Pour Alfonso et al., on parle de comportement qui en "influence" d'autres afin d'atteindre un meilleur apprentissage de l'étudiant. Pour Paquette, c'est la possibilité de "juger" pour s'assurer d'une qualité de services. Et pour Jomphe et Royer, "l'intervention stratégique décisionnelle", c'est l'action d'intervenir dans une situation quelconque afin de manoeuvrer habilement pour atteindre un but.

Nous remarquons que le pouvoir est "une relation et non pas un attribut des acteurs", et que "toute relation à l'autre est stratégie et comporte une composante du pouvoir, si refoulée ou sublimée soit-elle .. et que la supervision est fonction de la qualité de cette relation entre les individus. McGrégor montre

que l'individu doit se développer lui-même ; il ne pourra le faire efficacement que par rapport à ce qui lui est significatif et précieux, et il poursuit en disant que "travailler avec d'autres devient la première tâche de l'administration".¹⁰

Lorsque Jomphe et Royer décrivent la supervision comme devant s'inspirer d'une approche humaniste désirée et pratiquée selon le principe de la codécision, on voit que toutes les formes traditionnelles du pouvoir sont remises en cause.

Effectivement, les règles et les pratiques qui régissent les écoles sont soumises aux personnels et leur application dépend de leur volonté. D'autre part, différentes études et réflexions faites par des spécialistes en développement organisationnel, tels que Bennis, Lickert, McGrégor, Argyris, Blake et

Mouton ont établi certains principes comme la participation dans la prise de décision, la possibilité de large confrontation au sein du groupe, le recours à la confiance mutuelle, le supérieur d'abord animateur et enfin le développement des responsabilités personnelles¹¹

Tous ces principes renforcent l'idée de liberté et d'autonomie réclamée par chaque individu dans les organisations d'aujourd'hui. « La valorisation du *décideur libre* est un des traits

les plus caractéristiques de la gestion actuelle de nos activités collectives.»¹²

En conséquence, la supervision scolaire devient une source de modification ou de perfectionnement du comportement, elle doit être plus qu'un diagnostic, une stratégie d'intervention ou une évaluation qui tient plus du préjugé que de la réalité.

Elle doit s'identifier à un processus global de changement dont les principaux agents, sont le superviseur et le supervisé.¹³

« Par ce fait, elle est continue puisqu'elle s'attarde aux personnes dans leur activité quotidienne et qu'elle permet d'ajuster ce quotidien dans un processus d'apprentissage collectif. »¹⁴, décrit par Crozier lorsqu'il parle du changement.

2. La perception actuelle de la supervision scolaire.

Aujourd'hui, les perceptions envers la supervision sont largement influencées par les valeurs dominantes que l'on retrouve dans le domaine de l'éducation.

En effet « la supervision n'est pas qu'un outil, elle véhicule des valeurs. »¹⁵

L'individualisme, la compétition, le conformisme, la dépendance et la soumission sont les valeurs dominantes observées dans la pratique tandis que le respect de la personne, le respect de la diversité, la démocratie et la responsabilisation sont les valeurs dominantes repérées dans le discours.¹⁶

Cette différence entre le dire et le faire donne deux perceptions totalement opposées envers la supervision. D'un côté, une première forme de supervision axée sur le *contrôle* qui devient un acte de vérification extérieure exercée sur des individus afin de voir si ces derniers se sont conformés aux normes établies et afin de confirmer que les résultats anticipés ont été atteints .¹⁷

Une structure administrative bureaucratique, une autorité hiérarchique indiscutable, des buts et des objectifs décidés par les paliers supérieurs, une relation de supérieur à inférieur entre *le* superviseur et *le* supervisé sont les caractéristiques propres à cette supervision.

A ce sujet, il est intéressant de noter les résultats d'une enquête menée par Brassard et Brunet sur les rôles des directeurs d'école et adressée aux 3 351 membres de la Fédération québécoise des directeurs d'école (taux de participation de 23.1 %) où l'ensemble des répondants semble passablement mal à l'aise à propos des rôles de contrôle et d'animation pédagogique qu'ils voudraient exercer beaucoup plus et ils poursuivent en disant que : «par ailleurs, le désir qu'éprouve un grand nombre de répondants à jouer davantage le rôle de contrôle manifeste sans doute tout à la fois une frustration et une volonté d'avoir plus de prise sur *le* fonctionnement de l'école»¹⁸

Aussi, dans une étude empirique auprès de quatre directions d'école du secondaire, Pépin conclut que les directeurs d'école exercent un contrôle étroit sur les questions relatives à

l'organisation des tâches, des responsabilités et des horaires de travail des professeurs ainsi que sur l'utilisation des ressources matérielles, physiques et financières de leurs écoles .qu'ils consacrent considérablement de temps et d'efforts aux composantes organisationnelle et administrative de leur travail et qu'ils ne s'impliquent que très rarement dans le contenu du travail des professeurs ou, en d'autres termes, dans la composante technique de leurs rôles de gestion : la pédagogie. Ces résultats empiriques tendent à confirmer l'idée selon laquelle la pédagogie est curieusement un domaine où il n'existe que peu d'interdépendance entre structure et coordination dans les organisations .

A la lumière de ces faits, il semble que les gestionnaires du réseau éducatif se contentent de gérer le modèle dominant, et que les valeurs qui en découlent (soumission, dépendance, conformisme, individualisme, compétition) s'observent dans la pratique.¹⁹

Nous avons vu une première forme de supervision , cependant une autre démarche de supervision se distingue de celle-ci. Cette deuxième forme s'attarde davantage à la relation d'aide et de support qu'apporte le superviseur dans un climat de confiance où chacun évolue tant sur le plan personnel que professionnel. La principale caractéristique de cette approche, *c'est l'enfant qui demeure au centre des activités pédagogiques.*

Effectivement, les fins poursuivies sont fonction de cette population, l'enseignant est considéré comme la ressource la plus importante, la relation superviseur-supervisé est axée sur un apprentissage mutuel, la responsabilisation et l'autonomie sont les valeurs proposées.

Dans ce modèle de supervision, les relations entre les différents individus reposent sur un nouveau qui sont concernés au premier chef implique une définition d'un nouveau rôle pour les dirigeants qui, de *décideurs*, deviennent *médiateurs*.²⁰ . Et que .. c'est à la base que peuvent le mieux s'effectuer les arbitrages indispensables entre les diverses finalités qui doivent être concurremment poursuivies dans toute société..²¹

Ces deux perceptions différentes de la supervision renforcent l'écart entre le discours et la pratique.

A ce propos Crozier 38 rappelle la distinction capitale entre, les *valeurs professées* et les *valeurs pratiquées* qui permet de mieux comprendre en quoi tout projet organisationnel génère et renforce l'écart entre le dire et le faire.²²

La supervision pédagogique dans la législation algérienne :

Le décret exécutif (490/92 ,1992) définit la supervision pédagogique ou inspection scolaire comme on l'appelle en Algérie .Elle est ,selon ce decte une mission qui fait partie des services d'inspection ,et ce représentant dans le contrôle du processus éducatif pour développer la performance des différents catégorie de l'enseignement et de gestion .Elle se pratique a partir de l'évaluation , la formation , le contrôle,la poursuite ,et veille à la bonne application des programmes, horaires, et instructions officielles .²³

Méthodologie :

2.1 L'instrument de mesure utilisé :

L'instrument de mesure utilisé se represente dans un questionnaire composé en 20 énoncés divisé en ' catégories comme suit :

- 1) pratique ou non la supervision scolaire (6 énoncés)
- 2) le contrôle (4 énoncés)
- 3) le contrôle et la relation d'aide (5 énoncés)
- 4) la relation d'aide (3 énoncés) .

Après avoir confirmé la validité et la fiabilité du questionnaire ;il est devenu prêt pour être appliqué sur l'échantillon de l'étude .

Pour faire l'analyse de ces opinions, l'échelle d'évaluations additives de LIKERT a été retenue. Pour chacune des opinions, le répondant indique son niveau d'accord ou de désaccord en utilisant l'échelle suivante :

- 1) Tout à fait d'accord
- 2) Modérément d'accord
- 3) Indifférent
- 4) Modérément en désaccord
- 5) Tout à fait en désaccord

Choix de l'échantillon :

Pour cette étude on a choisis 14 directeurs s'actvant dans les différentes circonscriptions de l'enseignement primaire de la wilaya de m'sila.

exposition et discussion des résultats :

1. La représentations des directeurs d'école face à la supervision pédagogique

Un questionnaire de vingt (18) énoncés se divisant en quatre (4) catégories permet de connaître l'opinion des répondants face à la supervision scolaire.

1.1. La pratique ou non de la supervision scolaire.

Cette première catégorie regroupe sept (6) énoncés qui mesure le degré de pratique ou non des répondants vis-à-vis la supervision pédagogique.

Le tableau (1) présente à partir d'une échelle de Likert en cinq (5) points :

tout à fait d'accord (1), modérément d'accord (2), indifférent (3), modérément en désaccord (4) et tout à fait en désaccord (5) pour chacun des sept (7) énoncés. Ce tableau indique aussi la moyenne et l'écart type (S) pour chacun des énoncés.

TABLEAU (1) Évaluation moyenne et distribution en pourcentage de l'opinion des répondants au sujet de la pratique ou non de la supervision scolaire

opinions	Likert	%	Moyenne	Ecart type
La supervision scolaire est un processus faisant partie de la gestion scolaire	(1)	83,6	2,18	0,58
	(2)	9,4		
	(3)	00		
	(4)	7,00		
	(5)	00		
Les transformations socio-économiques sont une des causes de la supervision scolaire	(1)	11,8	1,48	1,18
	(2)	29,4		
	(3)	17,6		
	(4)	24,5		
	(5)	16,8		

La supervision scolaire est une façon de trouver de nouvelles pistes de solutions aux problèmes scolaires	(1) (2) (3) (4) (5)	52,4 44,1 00 3,5 00	3.18	1.24
La supervision scolaire est une technique qui exige trop de temps	(1) (2) (3) (4) (5)	11,8 38,2 5,9 32,4 11,8	2.94	1.30
La supervision scolaire améliore les conditions de travail pour tous	(1) (2) (3) (4) (5)	29,4 44,1 11,8 8,8 5,9	2.94	1.30
Il y a inadéquation entre d'une part l'énergie et le temps investis, et d'autre part les résultats obtenus lorsqu'on pratique la supervision scolaire	(1) (2) (3) (4) (5)	9,4 44,6 17,6 11,8 17,6	3.00	1.24

La lecture de ce tableau permet de noter que les répondants sont d'accord dans une proportion de 93,0% que la supervision scolaire est un processus faisant partie de la gestion scolaire (moyenne 2,14) . En effet 83,6% estiment qu'ils sont "tout à fait d'accord .. et 9,4 % estiment qu'ils sont "modérément d'accord . De plus, 96,5% de ces mêmes répondants (soit 52,4% "tout à fait d'accord .. et 44,1% "modérément d'accord ") estiment que la supervision scolaire est une façon de trouver de nouvelles pistes de solutions aux problèmes scolaires (moyenne 1,18) . En ce qui concerne l'opinion selon laquelle la supervision scolaire améliore les conditions de travail pour tous, (moyenne 2,94) 73,5% des répondants estiment qu'ils sont d'accord: soit 29,4% "tout à fait d'accord .. et 44,1% "modérément d'accord ...

Les deux (2) opinions suivantes :

- la supervision scolaire est une technique qui exige beaucoup trop de temps (moyenne 2,94)
- il y a inadéquation entre d'une part l'énergie et le temps investis, et d'autre part les résultats obtenus lorsqu'on pratique la supervision scolaire (moyenne 3,00)

Regroupent respectivement 50,0% - 54,00% des répondants qui s'estiment en accord contre 44,3% - 29,4% des répondants en désaccord.

L'opinion selon laquelle les transformations socio-économiques sont une des causes de la supervision scolaire 41,2% des répondants sont en accord désaccord contre 41,3% des répondants sont en désaccord ,

1.1.2 Le contrôle dans la supervision scolaire.

Cette deuxième catégorie regroupant cinq (4) énoncés s'attarde à la supervision pédagogique comme moyen de contrôle.

Le tableau 3 présente tableau représente L' Évaluation moyenne et distribution en pourcentage de l'opinion des répondants en regard du contrôle relié à la surpervision pédagogique .

tableau1représente L' Évaluation moyenne et distribution en pourcentage de l'opinion des répondants en regard du contrôle relié à la surpervision pédagogique

Opinions	Likert	%	M	S
La supervision scolaire peut faciliter le congédiement d'un enseignant	(1)	5,9	2,65	1,18
	(2)	23,5		
	(3)	5,9		
	(4)	20,6		
	(5)	44,2		
La supervision scolaire vise à satisfaire les exigences du Ministère	(1)	32,4	3,18	1,44
	(2)	20,6		
	(3)	9,4		
	(4)	17,6		
	(5)	20,5		
La supervision scolaire permet de vérifier les résultats attendus	(1)	38,2	1,68	0,94
	(2)	52,9		
	(3)	5,9		
	(4)	00		
	(5)	2,9		
La supervision scolaire permet de s'assurer que le travail se fait dans le sens des orientations, des politiques et des règlements qui régissent l'école	(1)	44,2	1,82	1,00
	(2)	32,4		
	(3)	11,8		
	(4)	5,9		
	(5)	5,9		

- (1) Tout à fait d'accord
- (2) Modérément d'accord
- (3) Indifférent
- (4) Modérément en désaccord
- (5) Tout à fait en désaccord

La lecture de ce tableau permet de noter que l'opinion selon laquelle la supervision scolaire permet de s'assurer que le travail se fait dans le sens des orientations, des politiques et des règlements qui régissent l'école (moyenne 1,82) 76,6% des répondants sont d'accord. Aussi l'opinion selon laquelle la supervision scolaire permet de vérifier les résultats attendus (moyenne 1,68) obtient un accord de 91,1 %.

-la supervision scolaire vise à satisfaire les exigences du ministère (moyenne 3,18) montrent que 53% des répondants sont en accord alors que 38,1 % sont en désaccord

La dernière opinion selon laquelle la supervision scolaire peut faciliter le congédiement d'un enseignant (moyenne 2,65) montre un pourcentage de 64,8% en désaccord.

1.3 Le contrôle et la relation d'aide au niveau de la supervision pédagogique.

Cette troisième catégorie regroupant cinq (5) énoncés classe la supervision scolaire comme un moyen de contrôle autant qu'une relation d'aide. Le tableau 4 présente à l'évaluation moyenne et distribution en pourcentage de l'opinion des répondant au sujet du contrôle et de la relation d'aide face à la supervision pédagogique.

**Tableau 3 présente l'évaluation moyenne et distribution en pourcentage de l'opinion des répondant~
au sujet du contrôle et de la relation d'aide face à la supervision scolaire**

Opinions	Likert	%	M	S
L'arrivée des parents au conseil d'orientation va impliquer une supervision scolaire	(1)	00	1,82	1,00
	(2)	17,6		
	(3)	11,8		
	(4)	23,6		
	(5)	47,1		

La supervision scolaire est un outil qui facilite la distribution des tâches des enseignants	(1)	20,6	3,18	1,44
	(2)	44,1		
	(3)	2,9		
	(4)	17,6		
	(5)	14,7		
La supervision scolaire est une solution pour préparer adéquatement les enseignants	(1)	44,1	2,09	1,24
	(2)	35,4		
	(3)	11,8		
	(4)	5,9		
	(5)	2,9		
La supervision scolaire aide à prendre des décisions administratives	(1)	14,7	2,62	1,35
	(2)	52,9		
	(3)	5,9		
	(4)	8,8		
	(5)	17,6		
La supervision scolaire doit être initiée par l'administration	(1)	38,2	2,85	0,89
	(2)	44,1		
	(3)	00		
	(4)	14,7		
	(5)	2,9		

La lecture de ce tableau permet de noter que :

-79,5% des répondants voient que la supervision scolaire est une solution pour préparer adéquatement les enseignants(M =2,09)

- 66,7% des répondants sont en accord pour l'opinion disant que La supervision scolaire est un outil qui facilite la distribution des tâches des enseignants(M=3,18)

- la supervision scolaire doit être initiée par l'administration (moyenne 2,85) révèlent un taux d'accord des répondants de 82,3% .

-Aussi les répondants estiment leur accord dans une proportion de 67,6% sur l'opinion se lon laquelle la supervision scolaire aide à prendre des décisions administratives (moyenne 2,62) .

Par contre l'opinion selon laquelle l'arrivée des parents au conseil d'orientation va impliquer une supervision scolaire (moyenne 1,82) permet de noter un désaccord de l'ordre de 70,7%.

1.4 La relation d'aide au niveau de la supervision pédagogique.

Cette quatrième catégorie regroupant trois (3) énoncés classe la supervision scolaire en fonction d'une relation d'aide.

Le tableau (4) présente l'évaluation moyenne et distribution en pourcentage de l'opinion des répondants en regard d'une relation d'aide au niveau de la supervision scolaire.

Tableau (4) présente l'évaluation moyenne et distribution en pourcentage de l'opinion des répondants en regard d'une relation d'aide au niveau de la supervision scolaire

Opinion	Likert	%	M	S
La supervision scolaire repose sur une philosophie démocratique de l'éducation	(1)	44,1	2,65	1,18
	(2)	35,4		
	(3)	17,6		
	(4)	2,9		
	(5)	00		
La supervision scolaire sollicite des comportements naturels pour chacune des personnes	(1)	38,4	1,82	1,00
	(2)	50,0		
	(3)	8,8		
	(4)	00		
	(5)	2,9		
La supervision scolaire suppose beaucoup d'implication de la part de chacun	(1)	76,5	1,82	1,00
	(2)	14,7		
	(3)	8,8		
	(4)	00		
	(5)	00		

- (1) Tout à fait d'accord
- (2) Modérément d'accord
- (3) Indifférent
- (4) Modérément en désaccord
- (5) Tout à fait en désaccord

En ce qui concerne ces opinions, les répondants sont d'accord dans une proportion de 79,5% (moyenne 2,65) , de 88,4% (moyenne 1,82) et de 91,2% (moyenne 1,82) .

Interprétation des résultats :

1.1 La pratique ou non de la supervision scolaire.

Cette première catégorie s'attardait à la supervision scolaire en tant qu'élément faisant partie de la gestion scolaire. Il semble, en théorie du moins, que la supervision scolaire fasse partie de la gestion, car l'opinion « la supervision scolaire est un processus faisant partie de la gestion scolaire.. » a obtenu 93,0 % .. d'accord .. dont 83,6 % de .. tout à fait d'accord ... Il y a lieu de penser que la grande majorité des directeurs d'école semble fortement en faveur du principe général de la supervision scolaire.

L'opinion : « la supervision scolaire est une façon de trouver de nouvelles pistes de solutions aux problèmes scolaires » obtient 96,5 % .. d'accord.. sauf que les directions d'école sont moins convaincues car 44,1 % sont (modérément d'accord) avec cette affirmation qui cernait un des buts possibles de la supervision scolaire.

Pour « la supervision pédagogique améliore les conditions de travail pour tous » le taux .. d'accord.. baisse à 73,5% avec un taux de .. désaccord.. de 14,7 %. Ce qui laisserait probablement supposer que la supervision scolaire n'a pas toujours des conséquences favorables. Par contre, il est étonnant de constater que 50 % des répondants sont .. d'accord.. que .. la supervision est une technique qui exige beaucoup trop de temps ..

Aussi 54 % sont d'accord « qu'il existe une .. inéquation entre d'une part l'énergie et le temps investis et d'autre part les résultats obtenus lorsqu'on pratique la supervision scolaire ». Ce qui semble venir en contradiction avec les énoncés précédents. Plusieurs spécialistes sont unanimes à reconnaître que la nécessité de la supervision scolaire est commandée par un ensemble de facteurs qui sont vus sous l'angle de la relation cause à effet (Harris. ²⁴) et (Sergiovanni ²⁵)

De surcroît, l'opinion se rapportant aux transformations socio économiques (Lucio et McNeil ²⁶, Marks et al ²⁷) révèle un taux de (désaccord) de 41,2 % . A la lumière de ces faits, il semble évident que les spécialistes et les directeurs d'école se situent à l'opposé l'un de l'autre. Est-ce à dire que les causes de

la supervision scolaire sont plus faciles à déterminer par des agents extérieurs ? Ou peut-être, que les directeurs d'école n'accordent que peu de crédibilité aux pressions sociales et économiques ?

Cette première analyse montre que les répondants sont d'accord au principe même de la supervision scolaire (la théorie) mais qu'il devient difficile de le mettre en pratique. Donc entre le dire et le faire, il existe un fossé qui est bien présent (Crozier²⁸ et Perreault²⁹).

1.2 Le contrôle au niveau de la supervision scolaire.

Les répondants semblent attribuer une très grande importance à ce facteur de contrôle. En effet, 91,1 % des directeurs d'école voient que " la supervision scolaire permet de vérifier les résultats attendus" et 76,6 % disent que " la supervision scolaire permet de s'assurer que le travail se fait dans le sens des orientations, des politiques et des règlements qui régissent l'école" Ces données viennent confirmer l'enquête de Brassard et al³⁰ où "te désir qu'éprouve un grand nombre de directeurs d'école à jouer davantage le rôle de contrôle manifeste tout à la fois une frustration et une volonté d'avoir plus de prise sur le fonctionnement de l'école ". De plus Pépin³⁰ conclut en disant " qu'ils (les directeurs d'école) consacrent considérablement de temps et d'efforts aux composantes organisationnelle et administrative de leur travail ".avec les opinions suivantes :

-la supervision scolaire vise à satisfaire les exigences du ministère (38,2 % d'accord)

-ta supervision scolaire vise à satisfaire les exigences de la commission scolaire ..(38,2 % d'accord)

Mais il semble que ce soit plus facile pour les directions d'école de se positionner envers la commission scolaire (8,18 % indifférent)qu'envers le MEQ (17,6% indifférent).

De plus, il est fort étonnant de trouver 29,4 % des répondants(d'accord) avec l'énoncé suivant : " la supervision scolaire peut faciliter le congédiement d'un enseignant " Est-il possible que certains conflits de travail soient encore en suspens ? Ou bien que l'école étant une bureaucratie professionnelle selon Mintzberg³¹

le seul moyen de contrôle disponible aux administrateurs réside dans la sélection des subordonnés !

1.3 Le contrôle et la relation d'aide au niveau de la supervision scolaire.

Nous constatons que la majorité des directeurs d'école (79,5 %) pensent que la supervision scolaire est une solution pour préparer adéquatement les

enseignants. Différentes recherches (Ayotte et Pelletier³², Savoie³³) mentionnent, au contraire, que les cadres scolaires essaient de ne pas s'immiscer dans la façon de travailler de leurs subordonnés.

Ces auteurs ont démontré que le leadership des cadres scolaires était axé sur les relations humaines et que leurs préoccupations pour celles-ci s'exprimaient surtout dans le sens de ne pas déplaire à leurs subordonnés. Ces faits viennent peut-être expliquer pourquoi les directeurs d'école sont en (désaccord) avec les deux opinions suivantes : " la supervision scolaire aide à prendre des décisions administratives " (26,4 %) et que " la supervision scolaire doit être initiée par l'administration " (17,6 %).

De plus, presque le tiers (32,3 %) des répondants ne pensent pas que " la supervision scolaire est un outil qui facilite la distribution des tâches des enseignants". Cette position des directeurs d'école s'explique probablement du fait de la nature même des conventions collectives qui régissent le travail des enseignants.

L'opinion selon laquelle " l'arrivée des parents au conseil d'orientation va impliquer une supervision scolaire " a suscité le plus haut taux de (désaccord) soit plus de deux tiers (70,7%) des répondants, en plus de 11,8% (indifférent). Cette situation s'explique possiblement du fait que les commissions scolaires sont des organismes de type bureaucratique et technocratique où le représentant local (le parent) a peu d'emprise.

De plus, il n'existe peu ou pas de parents qui ont la connaissance et la maîtrise des principaux dossiers et par conséquent, ce savoir devient un lieu de pouvoir.

1.4 La relation d'aide face à la supervision scolaire.

La majorité des répondants sont d'accord ·· avec les trois affirmations suivantes:

- ‘‘ la supervision scolaire repose sur une philosophie démocratique de l'éducation’’ ? (79,5%)
- ‘‘ la supervision scolaire sollicite des comportements naturels pour chacune des personnes ‘‘ .(88,4 %)
- ‘‘ la supervision scolaire suppose beaucoup d'implication de la part de chacun’’ .(91,2%)

Ceci ne surprend nullement car ces opinions cernaient les principes généraux d'une relation d'aide.

Par ailleurs ce qui est surprenant, c'est le taux relativement élevé (11,8%) (indifférent) Se pourrait-il que les résultats de la recherche effectuée par Grand-Maison ³⁴ sur les rôles des directeurs d'école·· où il trouve que ceux-ci ne sont pas assez instrumentés pour faire de l'évaluation, que ce soit sur le plan de l'enseignement ou sur le plan de la personnalité··, soit encore d'actualité !

Conclusion :

Dans cette étude , Les directeurs d'école sont d'accord avec les principes généraux d'une supervision pédagogique. Mais lorsqu'on parle de son application dans la pratique, cela devient moins évident car un peu plus de 73.5% des répondants pensent que la supervision scolaire améliore les conditions de travail, 50% pensent que c'est une technique qui exige beaucoup trop de temps et de plus, le temps et l'énergie qu'ils y consacrent ne sont pas proportionnels aux résultats obtenus. Enfin, 41% des répondants ne pensent pas que les transformations socio-économiques sont une des causes de la supervision pédagogique. En outre, les répondants accordent une grande importance au facteur " contrôle " dans la supervision scolaire. En effet, la majorité pense que la supervision scolaire permet de vérifier les résultats attendus et qu'elle permet de s'assurer que le travail se fait dans le sens des orientations, des politiques et des règlements qui régissent l'école. Est-ce que cette surveillance étroite que semblent manifester les directeurs d'école ne découlerait-elle pas des exigences venant des paliers supérieurs?

Et ceci viendrait possiblement expliquer pourquoi 40 % des répondants pensent que la supervision scolaire vise à satisfaire les exigences de la tuteur.

Bibliographie

1. GRAND-MAISON, J., (1975) **Des milieux de travail à réinventer**, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
2. FROMM, E., (1983) **De la désobéissance et autres essais**, Robert Laffont, Paris, p. 99.
3. DEBLOIS, Claude, (1988) **L'administration scolaire et le défi paradigmatique**, Université Laval, Les Cahiers du Labraps, série études et documents, vol.4, p. 214.
4. GAUVIN, Roger, (1988). **La supervision pédagogique: l'art de chausser les cordonniers .Information**, Revue de la FQDE, no 5, p. 46.
5. ARCHAMBAULT, Roch, M.(1973), **Pour une politique de perfectionnement des cadres dans l'entreprise scolaire**, Recherche et marketing enr., p. 42.
6. BRASSARD, et al, (1985) **ibid** p.18.
7. ALFONSO et al.(1975). **Instructional Supervision : a Behavior System**, Toronto, Allyn and Bacon inc,p. 36.
8. PAQUETTE, Claude,(1986) **Vers une pratique de la supervision interactionnelle**, Intraction Editions, p. 23.
9. JOMPHE, G., ROYER, G.(1987), **La supervision scolaire : processus pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle**, dans Administration scolaire : théorie et pratique.Chicoutimi, Gaëtan Morin Editeur, p. 299
10. MCGREGOR, Douglas(1971), **La dimension humaine de L'entreprise**, Paris, Gauthier-Villars, p.155.
11. MORIN, Pierre, **Développement des organisations et développement desressources humaines, dans WEISS**, Dimitri et MORIN, Pierre, Pratique de la fonctionpersonnel, (1982)le management des ressources humaines, Editions d'Organisation.
12. CROZIER et al. (1977) **ibid** p. 265.
13. 29 ALFONSO et al., (1975) **ibid**
14. 30 CROZIER et al., (1977) **ibid** p. 30
15. PAQUETTE, Claude, (1986) **ibid** p. 24.
16. PAQUETTE, Claude, **L'effet caméléon: à la recherche d'une cohérence dans nos valeurs**, Montréal, Québec 1 Amérique, 1990, p. 48.
17. TARDIF, Nicole,(1988)· **L'organisation et l'implantation d'une démarche de supervision pédagogique**·, Information, Revue de la FQDE, no 5,juin 1988, p. 27.
18. 34 BRASSARD et al.. (1985), **ibid** p.22.

19. 35 PEPIN, Richard, (1987) · **ce que font réellement les directeurs d'école secondaire au travail-Information**, Revue de la FQDE, no 4, p. 24.
20. ORGOGOZO, I., SERIEYX, H.(1989)., **Changer le changement on peut abolir les bureaucraties**, Le Seuil, Paris, p.159
21. CROZIER, et al. , (1977) **ibid** p. 32.
22. HARRIS, B. H.(1975) **Supervisory Behavior in Education**, Englewood Cliffs, New Jersey,(2e ed.), Prentice-Hall, p.8.
23. décret exécutif 490/92 daté du 28/12/1992 **créant l'inspection générale auprès le ministère de l'éducation nationale** .
24. SERGIOVANNI, T.J. et STARRAT, R.J.(1979)., **Emerging Pattern of Supervision**, New York, (2e ed.), McGraw-Hill , p. 17.
25. LUCIO, W.H. et McNEIL, J.O., **Supervision a Synthesis of Thought and Action**, New York, McGraw-Hill, 1969, p. 16
26. MARKS et al(1978), **Handbook of Educational Supervision**, Boston,(2e ed.) Allyn and Bacon, p.9.
27. CROZIER et al., (1977), **ibid**, p.32
28. PERREAULT, G., (1989), **ibid**, p.4
29. BRASSARD et al., (1985), **ibid**, p.22
30. PEPIN, R.(1987), **ibid** , p.24.
31. MINTZBERG, H. (1979), **The Structuring of Organizations**, New Jersey, Prentice-Hall.
32. AYOTTE, R. , et PELLETIER, R.(1972), **Les cadres des commissions scolaires: 2. Leurs modes de fonctionnement psychologique en situation administrative**, documents : études et recherche (2-28), Québec, Direction générale de planification, MEQ .
33. SA VOIE, A.(1976), **La relation de confiance et les comportements de supervision des cadres scolaires**, Thèse de doctorat en psychologie, Université de Montréal.
34. GRAND-MAISON, Y.(1980), **Rapport sur la situation des directeurs d'école comme principaux gestionnaires des écoles primaires et secondaires au Québec**, Revue Information, vol.20, no , pp.12-17.