




COLLOQUE 2023 **10ième**
COLLOQUE
INTERNATIONAL
EN ÉDUCATION

4 mai 2023



Les habitudes de supervision des directions d'école pré- et postpandémique : quand l'essentiel est contingent

Karyne Gamelin, Université de Sherbrooke
Rana Naimi, Université de Montréal

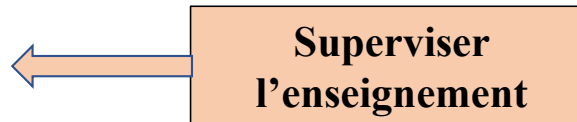
Rôle et responsabilités des directions d'établissement

- La responsabilité de la direction d'établissement est de veiller à « la direction pédagogique et administrative de l'école et de s'assurer de la qualité des services éducatifs dispensés à l'école » (Gouvernement du Québec, 2011, art. 96.12).
- Pour assurer la qualité des services, la direction effectue un suivi régulier de la pratique des enseignants dans le cadre de la supervision de l'enseignement (Conseil supérieur de l'éducation, 2014).
- L'objectif final de la supervision c'est d'améliorer la réussite scolaire des élèves (OCDE, 2013).

Modèle de leadership centré sur l'apprentissage (Hallinger et Heck, 1998)

La gestion éducative est conceptualisée selon trois dimensions jugées importantes pour la réussite des élèves:

- La définition de la mission de l'école
- La gestion du curriculum
- L'instauration d'un climat d'apprentissage



Objectifs

- Explorer les habitudes de supervision des directions d'école pré- et post- pandémie?
- Faire ressortir une mesure de la fréquence des comportements perçus par les directions d'établissement

PRÉ-COVID (2019-2020)

Collecte 23 octobre 2019 au 31 janvier 2020.

N= 1157

AMDES = 270; AQPDE = 272; FQDE = 615).

Taux d'achèvement 50%

POST-COVID (2022-2023)

Collecte 1 novembre 2022 au 14 février 2023.

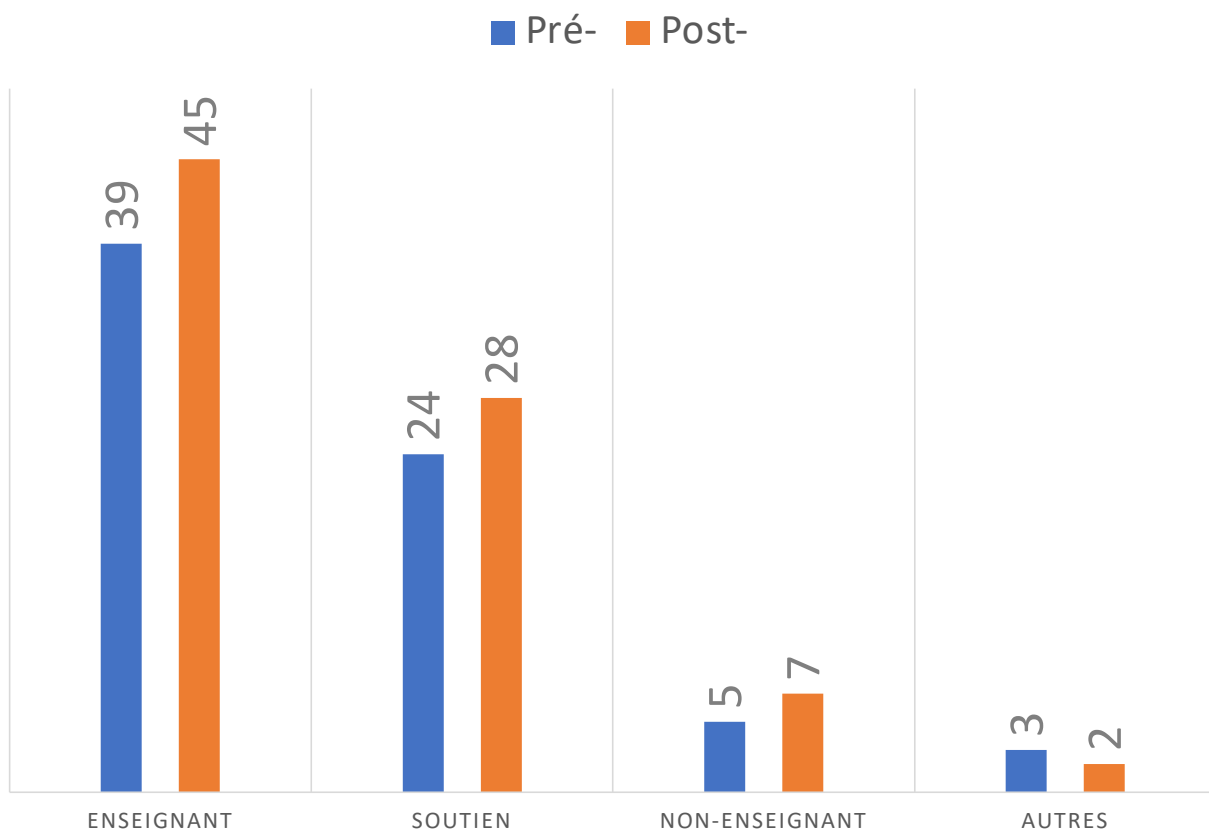
N= 860

(AMDES = 162; AQPDE = 132; FQDE = 566).

Taux d'achèvement 46%



Nombre d'employés temps plein ou partiel

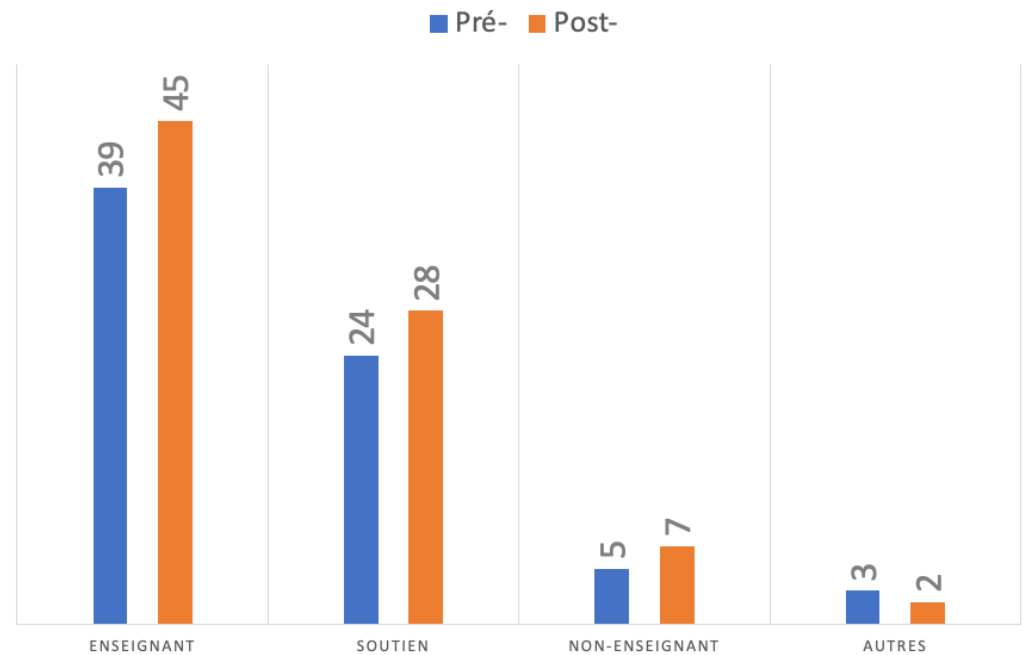


■ Pré- 70 employés

■ Post- 82 employés

Nombre d'enseignants temps plein ou partiel

- Pré- 39 enseignants
- Post- 45 enseignants



Nombre d'employés temps plein ou partiel


Les directions d'école affirment que la supervision pédagogique est chronophage et qu'elles manquent de temps afin de superviser adéquatement tous les enseignants de leur établissement (Bilodeau, 2016; April et Bouchamma, 2015; Lavoie, 2011)



Répartition du temps selon les activités de travail






Les directions ont indiqué le pourcentage du temps de travail qu'ils accordent à la réalisation d'activités liées à cinq domaines de gestions:

- Gestion administrative et ressources humaines
- Relations avec les élèves
- Relations avec les parents
- Relation avec la collectivité
- Gestion de l'enseignement



La gestion de l'enseignement renvoie à la planification de l'enseignement, l'observation en classe, l'évaluation des élèves, l'encadrement des enseignants et la formation continue des enseignants.

Répartition du temps en pourcentage selon les activités de travail

	PRÉ- (%)	POST- (%)
Gestion administrative et ressources humaines	45	48 
Gestion de l'enseignement	18	17 
Relation avec les élèves	18	16 
Relations avec les parents	12	11 
Relation avec la collectivité	5	5 

Répartition du temps selon les activités de travail

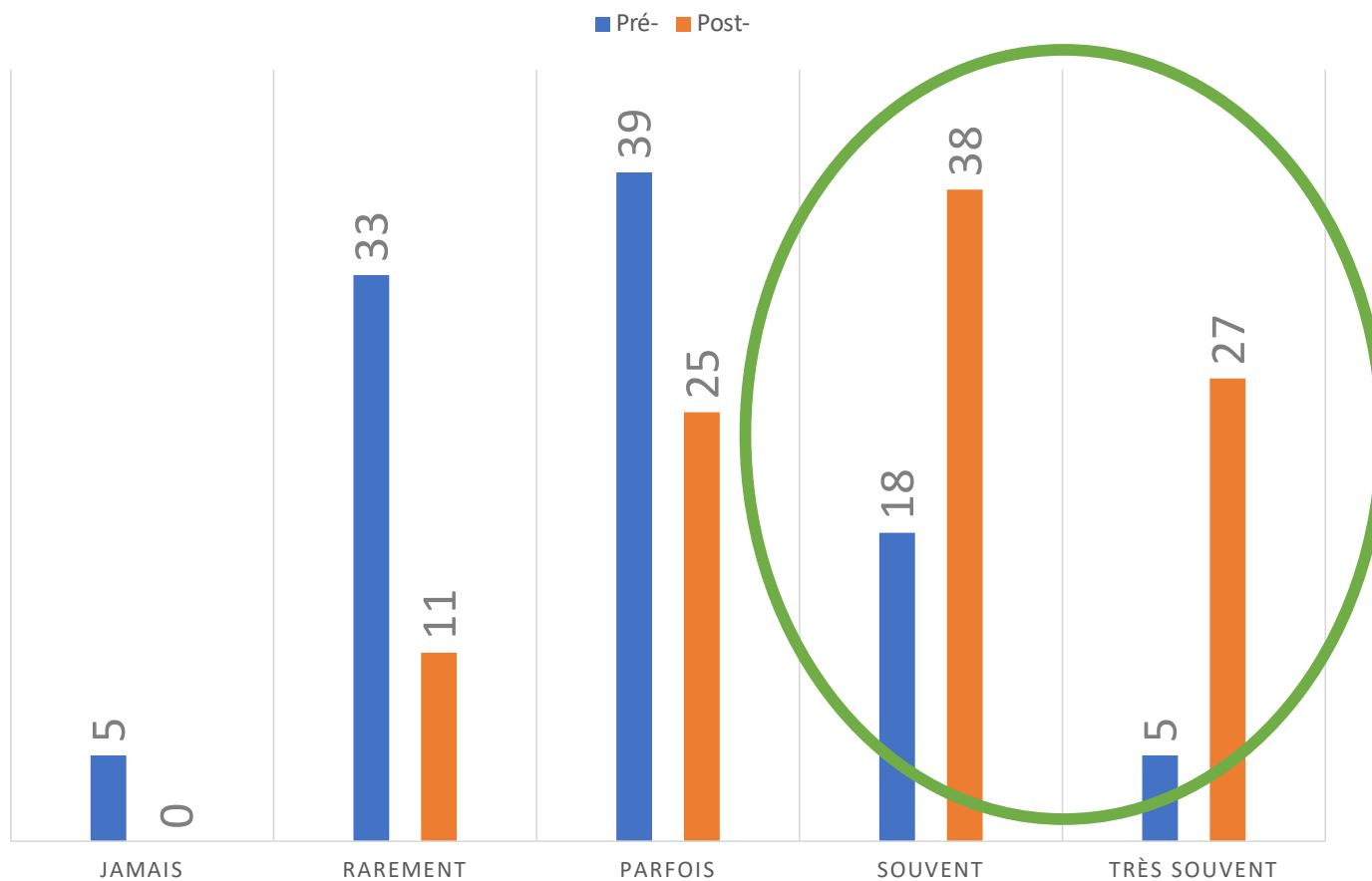
Les directions d'établissement peinent à accorder du temps de travail à la gestion de l'enseignement étroitement associé à l'actualisation de leur leadership pédagogique c'est-à-dire l'influence qu'elles peuvent exercer sur les processus d'enseignement et d'apprentissage (Archambault et Harnois, 2010; Brassard, et al., 2004; Lapointe et Archambault, 2014; OCDE, 2020; Poirel, Lapointe et Charland, 2021).

Fréquence de réalisation des activités liées à la fonction

Superviser l'enseignement

1. Faire régulièrement de l'observation dans les classes
2. Consulter des travaux d'élèves
3. Signaler les faiblesses dans une rétroaction postérieure à l'observation
4. Indiquer les points forts

Faire régulièrement de l'observation dans les classes



Est-ce que davantage d'enseignants sont considérés en difficulté par la direction?

- La supervision pédagogique est « considérée comme une mesure de remédiation et, à ce titre, touche uniquement le personnel en difficulté » (CSE, 2014, p. 18). Il ne s'agit donc pas d'une pratique généralisée et systématique.
- La supervision pédagogique de la direction peut être balisée en raison des prises de position des enseignants à cet égard. Par exemple, selon l'Alliance des professeures et de professeurs de Montréal (2012), l'activité de supervision pédagogique doit être strictement circonscrite à des interventions visant à soutenir un enseignant confronté à des difficultés d'ordre pédagogique.

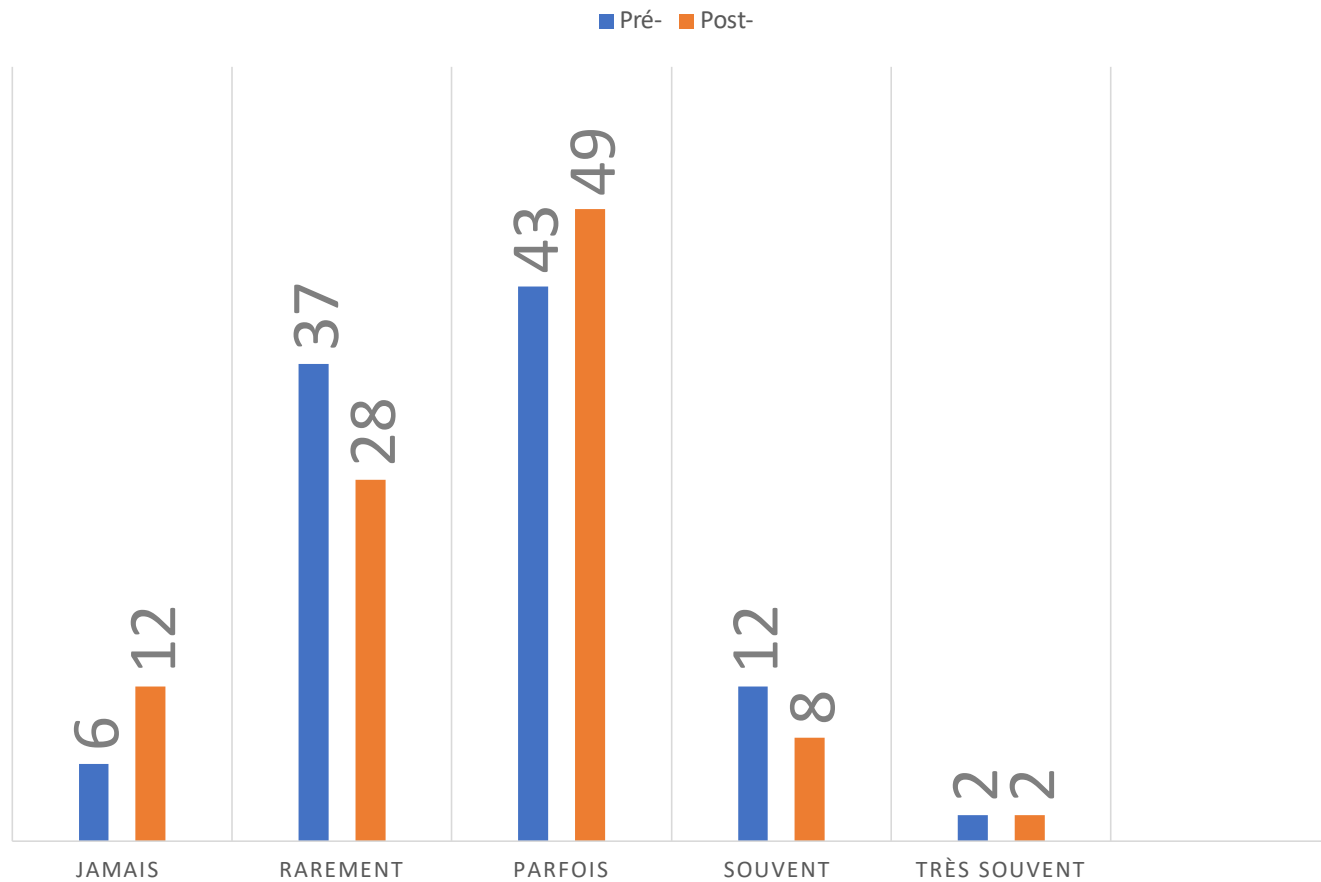
Pourcentage de l'enseignement affecté par le manque de professionnel ou de personnel de soutien

Problèmes	2019-2020	2022-2023
Ressources humaines		
Manque de personnel enseignant	70 %	66 %
Personnel enseignant inadéquat ou peu qualifié	47 %	46 %
Manque de personnel professionnel ou de soutien	71 %	75 %
Personnel professionnel ou de soutien inadéquat ou peu qualifié	34%	31 %

L'importance des professionnels et du personnel de soutien pour la réussite éducative

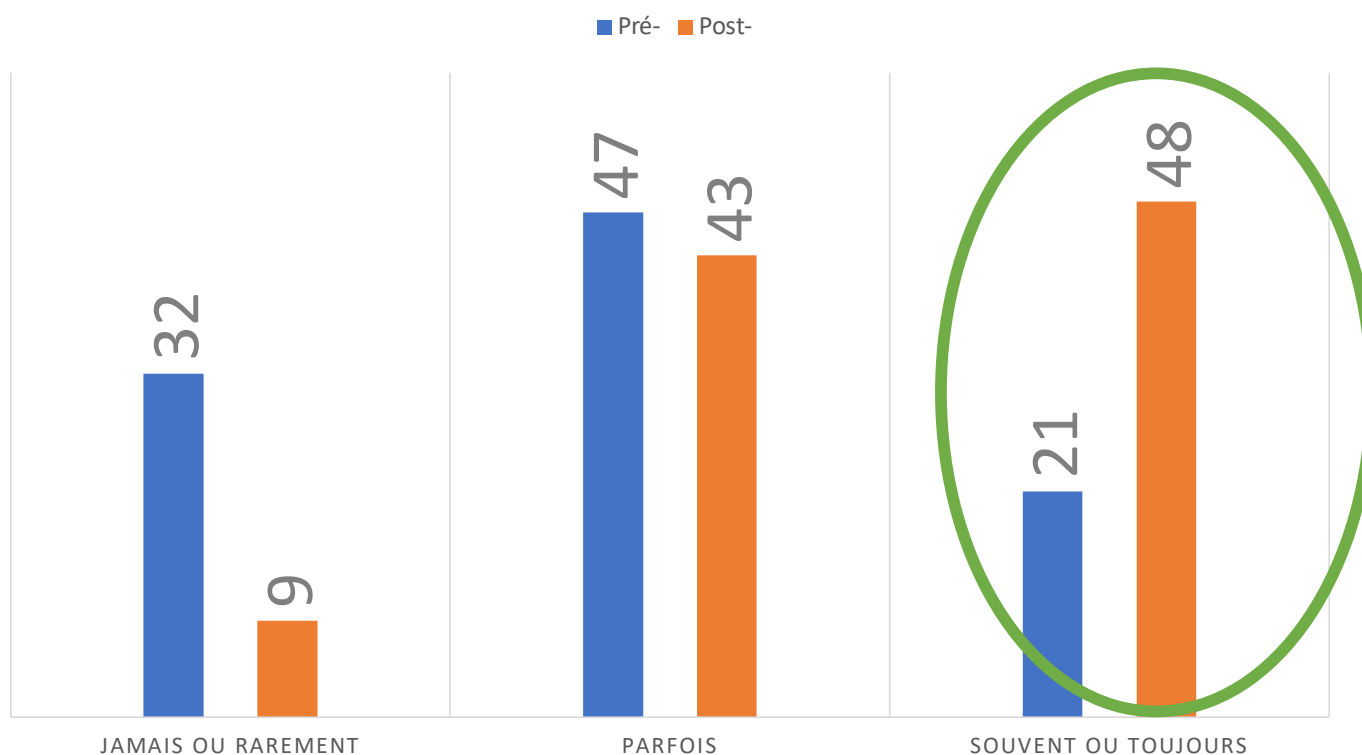
- Les services dits «complémentaires», parce qu'ils complètent les services d'enseignement, tels que les professionnels et les TES (CSE , 1998), ont pour but de « favoriser la progression de l'élève dans ses différents apprentissages (Loi sur l'instruction publique, chapitre I-13.3, a. 447).
- Le personnel de soutien scolaire est majoritairement en service direct à l'élève (services de garde, éducation spécialisée, surveillance d'élèves, etc.) et qu'il contribue à créer un environnement sain et sécuritaire qui favorise les apprentissages.
- Le CSÉ (2020) recommande au MEES « d'assurer la disponibilité des ressources professionnelles et techniques pour accompagner le personnel scolaire et venir en aide aux enfants dans leur environnement (la classe et le service de garde en milieu scolaire) ».

Consulter régulièrement des travaux d'élèves en vue de la supervision

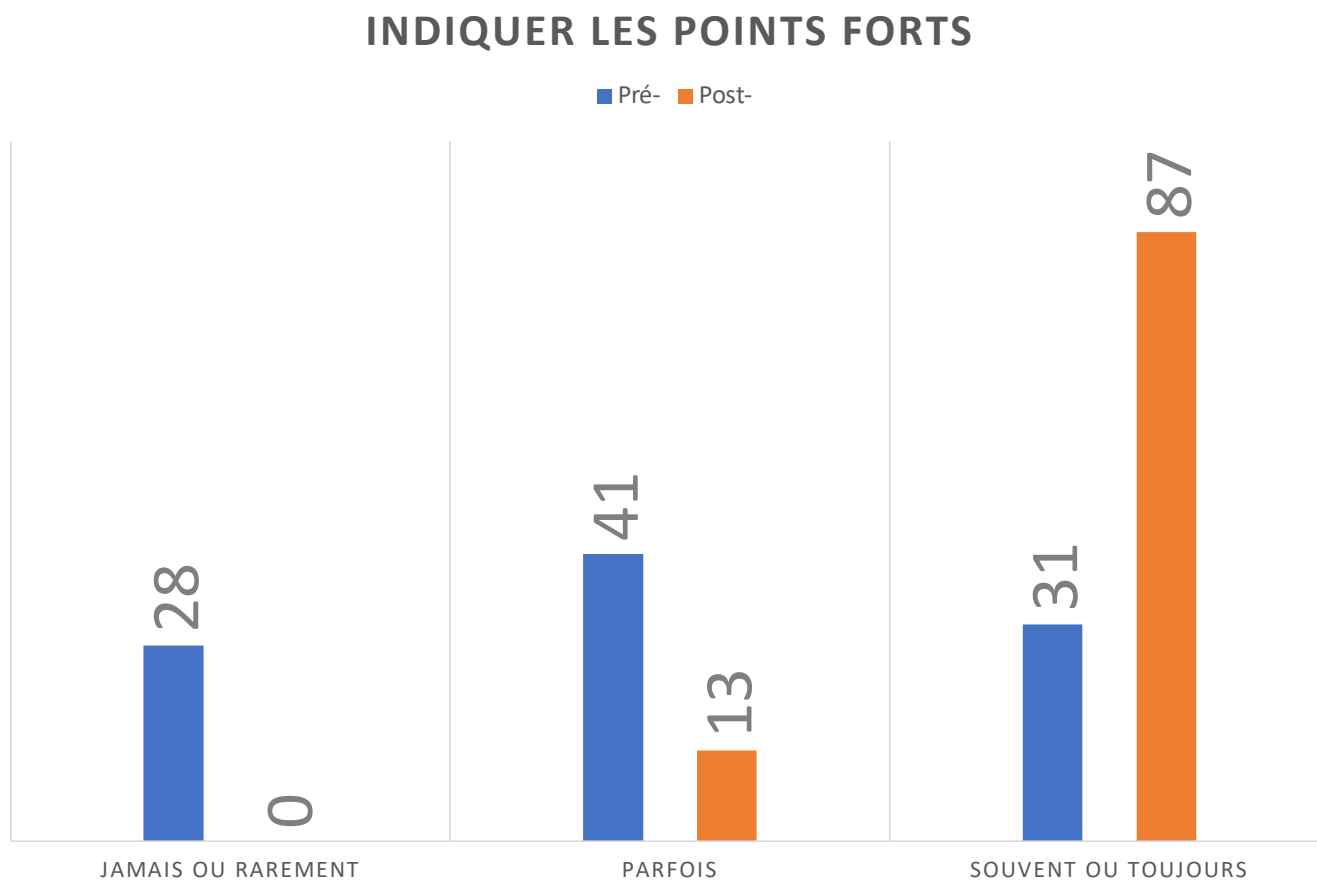


Pourcentage de la fréquence de la supervision d'un enseignant a la retombée suivante:

SIGNALER LES FAIBLESSES DANS UNE RÉTROACTION POSTÉRIEUR À L'OBSERVATION



Pourcentage de la fréquence de la supervision d'un enseignant a la retombée suivante:



Conclusion

Entre administration et leadership centré sur l'apprentissage: une profession à la dérive

L'augmentation du nombre d'observations en classe et de la consultation de travaux d'élèves témoigne de l'importance que les DÉ accordent à l'importance de la supervision pédagogique pour la réussite des élèves.

Une augmentation du nombre d'employés à superviser, mais une tendance à une diminution du temps à y consacrer.; sans compter les contraintes organisationnelles telles que le manque de professionnel et d'employés de soutien ont un impact direct sur leur capacité à y parvenir.



Références

- Archambault, J., et Harnois, L. (2010). Les réactions de directions d'écoles de milieux défavorisés aux caractéristiques des écoles performantes de milieux défavorisés. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 13(2), 109-126.
- Alliance des professeurs et de professeurs de Montréal (2012). La supervision pédagogique. Fiche syndicale. https://www.alliancedesprofs.qc.ca/fileadmin/user_upload/APPM/Information/Publication/s/Fiches_syndicales/Supervision_pedagogique_2012-10.pdf
- April, D. & Bouchamma, Y. (2015). Teacher Supervision Practices and Principals' Characteristics. *Alberta Journal of Educational Research*, 61(3), 329-346.
- Bilodeau, K. (2016). Pratiques d'accompagnement et de supervision pédagogique du personnel enseignant par des directions d'établissement scolaire : une analyse de besoins pour une recherche-action formation .
Mémoire de maîtrise inédit, Université Laval, Québec.
- Bouchamma, Y. (2007). Evaluating Teaching Personnel. Which Model of Supervision Do Canadian Teachers Prefer? *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 18(4), 289-308.
- Conseil supérieur de l'éducation. (1998). Les services complémentaires à l'enseignement : des responsabilités à consolider, *Panorama*, 3(2).
- Conseil supérieur de l'éducation. (2014). *Le développement professionnel, un enrichissement pour toute la profession enseignante*. Rapport déposé en juin 2014. Québec : Gouvernement du Québec.
- [Fédération des employées et employés de services publics. \(2022\). Communiqué du 24 août 2022 à propos de la pénurie de personnel de soutien scolaire - Le gouvernement a-t-il renoncé à faire de l'école un milieu stimulant pour nos enfants? Newswire. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/penurie-de-personnel-de-soutien-scolaire-le-gouvernement-a-t-il-renonce-a-faire-de-l-ecole-un-milieu-stimulant-pour-nos-enfants--895257751.html>](https://www.newswire.ca/fr/news-releases/penurie-de-personnel-de-soutien-scolaire-le-gouvernement-a-t-il-renonce-a-faire-de-l-ecole-un-milieu-stimulant-pour-nos-enfants--895257751.html)
- Gouvernement du Québec. (2021). *Plan de relance pour la réussite éducative : l'éducation au-delà de la pandémie 2021-2022*.
- Gouvernement du Québec. (2021). *Loi sur l'instruction publique*.
- Poirel, E., Lapointe, R. et Charland, É. (2021). *Plan de relance pour la réussite éducative : l'éducation au-delà de la pandémie 2021-2022*, Groupe de recherche régional sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement.
- Lavoie, F. (2011). *La supervision pédagogique dans les cycles d'enseignement primaire et secondaire québécois : Une étude exploratoire présentant l'avis de cinq directions d'établissement scolaires*. Mémoire de maîtrise inédit, Université Laval, Québec.
- Hitt, D. H. et Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement. A unified framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 531-569.
- Lapointe, P. et Archambault, J. (2014). Regards sur la gestion éducative des directions d'établissement d'enseignement primaire au Québec. M. Garant et C. Leroy (dir.), *Encadrement et leadership : nouvelles pratiques en éducation et formation* (p. 34-55). De Boeck Supérieur.
- OCDE (2013). *Enquête internationale sur les enseignants, l'enseignement et l'apprentissage (TALIS) 2013. Questionnaire à l'intention des chefs d'établissement*. Éditions OCDE. <http://www.oecd.org/fr/education/scolaire/TALIS2013-Questionnaire-Chefsdetablissement.pdf>
- OCDE (2013). *Teachers for the 21st Century: Using evaluation to Improve Teaching*. Paris : OECD Publishing.
- OCDE (2015). *Perspectives des politiques de l'éducation 2015 : les réformes en marche*. Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264227330-fr>
- OCDE (2020). Résultats de TALIS 2018 (Volume II) : Des enseignants et chefs d'établissement comme professionnels valorisés, TALIS. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/ec30bc50-fr>
- Olivia, P. F. & Pawlas, G. (2004). *Supervision for today's schools* (7e éd.). New York : Wiley.
- Ribas, W. B. (2011). *Teacher evaluation that works!!: the educational, legal, public relations [political] & social-emotional [E.L.P.S] standards & process of effective supervision & evaluation* (2e éd.). Westwood, MA: Ribas Publications.